

**PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DEL FORMULARIO DE DIAGNOSTICO  
PARA OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITO DE LA FUNDACIÓN  
INDUFRIAL.**

**Elizabeth Bermejo Daza**

**Donaldo Antonio Julio Barbosa**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIES  
2012.**

**PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DEL FORMULARIO DE DIAGNOSTICO  
PARA OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITO DE LA FUNDACIÓN  
INDUFRIAL.**

**Elizabeth Bermejo Daza**

**Donaldo Antonio Julio Barbosa**

**Monografía presentada como requisito para acceder al título de  
Especialistas en Finanzas.**

**ASESOR:**

**JUAN CARLOS VERGARA  
Magister en Administración**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIES  
2012.**

**HOJA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por habernos permitido culminar esta etapa y llegar a donde hoy estamos; a nuestras familias por el apoyo incondicional y por ser la motivación para superarnos día a día.

A nuestros compañeros sentimentales por ser esa ayuda idónea y su apoyo en esta etapa de nuestras vidas.

A nuestros compañeros de estudio, por que de todos aprendimos, gracias por esos lazos de amistad que perduraran por siempre aún cuando no nos veamos continuamente.

A nuestros maestros y a la Universidad por el conocimiento adquirido y por la linda labor que desarrollan...

A todas y cada una de esas personas que hicieron posible este sueño que hoy se hace realidad.... Gracias!

Donaldo y Elizabeth

## CONTENIDO.

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN.	
0.1 PROBLEMÁTICA.....	12
0.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
0.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
0.2 JUSTIFICACIÓN.....	16
0.3 OBJETIVOS.....	18
0.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
0.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	18
0.4 MARCO REFERENCIAL.....	19
0.4.1 MARCO TEORICO.....	19
0.4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	23
0.5 METODOLOGIA DEL PROYECTO.....	23
0.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	24
0.5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	25
0.5.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	25
CAPITULO 1. EVOLUCIÓN DE MICROCRÉDITOS EN COLOMBIA Y CARTAGENA.....	26
1.1 EVOLUCIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS TOTALES Y DE MICROCRÉDITO EN COLOMBIA. NÚMERO 2006 - 2011.....	26
1.2 TASA DE VARIACIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS TOTALES Y DE MICROCRÉDITO EN COLOMBIA. 2006 - 2010.....	27
1.3 EVOLUCIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS TOTALES Y DE MICROCRÉDITO EN CARTAGENA. 2006 - 2010.....	28
1.4 TASA DE VARIACIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS TOTALES Y DE MICROCRÉDITO EN CARTAGENA. 2006 - 2010.....	28
1.5 PARTICIPACIÓN DE INSTITUCIONES DE MICROCRÉDITO EN EL TOTAL FINANCIERO DE LA CIUDAD. 2006 - 2010.....	29

1.6 EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS PROMEDIOS DE LAS INSTITUCIONES QUE OTORGAN MICROCRÉDITOS. 2006 - 2010. ANUAL. .....	30
1.7 VALOR EN CIFRAS DE MICROCRÉDITO EN CARTAGENA. 2006 - 2010. MILES DE MILLONES DE PESOS .....	31
1.8 TASA DE VARIACIÓN DE CIFRAS DE MICROCRÉDITO EN CARTAGENA. 2006 - 2010.....	31
1.9 TIEMPO DE EXISTENCIA DE INSTITUCIONES DE MICROCRÉDITO EN CARTAGENA. 2010. ....	32
1.10 EVOLUCIÓN DE EMPLEOS EN INSTITUCIONES DE MICROCRÉDITO EN CARTAGENA. 2006 - 2010.....	33
1.11 PARTICIPACIÓN DE MICROCRÉDITOS SEGÚN PERIODO DE TIEMPO DE PAGO DE ESTE.....	33
1.12 CARTERA DE MICROCRÉDITOS EN INSTITUCIONES DE CARTAGENA.....	34
CAPITULO 2. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE MICROCRÉDITOS Y LAS PARTICULARIDADES QUE RODEAN ESTE PROGRAMA FINANCIERO EN LA FUNDACIÓN INDUFRIAL.....	36
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	36
2.2 MISIÓN.....	37
2.3 VISIÓN .....	37
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
2.5 PROCESO ACTUAL PARA LA REALIZACIÓN DE MICRO CRÉDITOS. .....	39
2.6 ANÁLISIS DEL FORMATO ACTUAL SOPORTE PARA LA EVALUACIÓN DE OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITOS.....	41
CAPITULO 3. MATRIZ INTERNA PCI Y EXTERNA POAM DE LA FUNDACIÓN INDUFRIAL Y EL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO QUE DESARROLLA....	43
3.1 ANÁLISIS INTERNO (PCI) DE LA FUNDACIÓN INDUFRIAL CARTAGENA.....	44
3.1.1 Análisis de la capacidad directiva de la Fundación Indufrial. ....	44
3.1.2 Análisis de la capacidad Financiera de la Fundación Indufrial.....	46

3.1.3 Análisis de la Capacidad del Talento Humano de la Fundación Indufrial.....	48
3.1.4 Análisis de la Capacidad Tecnológica de la Fundación Indufrial. ....	49
3.1.5 Análisis de la Capacidad Competitiva de la Fundación Indufrial.....	51
3.2 ANÁLISIS EXTERNO (POAM) DE LA FUNDACIÓN INDUFRIAL.....	53
3.2.1 Oportunidades de la Matriz Externa de la Fundación Indufrial. ....	53
3.2.2 Amenazas de la Matriz Externa de la Fundación Indufrial.....	54
CAPITULO 4. IDENTIFICACIÓN DE LAS FALENCIAS DEL FORMATO DE DIAGNOSTICO CREDITITO REALIZADO EN LA FUNDACIÓN INDUFRIAL. .	57
4.1 COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA ACTUAL. ....	57
4.2 FALENCIAS EN EL FORMATO Y EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE MICROCREDITO EN LA FUNDACIÓN INDUFRIAL. ....	58
CAPITULO 5. ACCIONES, ACTIVIDADES, PREGUNTAS Y PAUTAS A LLEVAR A CABO EN EL NUEVO FORMATO DE DIAGNOSTICO CON BASE EN LAS FALENCIAS ENCONTRADAS.....	62
CAPÍTULO 6. ACCIONES COMPLEMENTARIAS. ....	70
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES.....	75

## INDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Evolución de Instituciones Financieras totales y de microcrédito en Colombia. Número 2006 - 2011.....	27
Tabla 2. Evolución de Instituciones Financieras totales y de microcrédito en Cartagena. 2006 - 2010.....	28
Tabla 3. Participación de instituciones de microcrédito en el total financiero de la ciudad. 2006 - 2010. ....	29
Tabla 4. Valor en cifras de microcrédito en Cartagena. 2006 - 2010. Miles de Millones de pesos. ....	31
Tabla 5. Tiempo de existencia de Instituciones de microcrédito en Cartagena. 2010.....	32
Tabla 6. Cartera de microcréditos en Instituciones de Cartagena .....	35
Tabla 7. Matriz de Análisis Interno. Capacidad Directiva de la Fundación Indufrial.....	45
Tabla 8. Matriz de Análisis Interno. Capacidad Financiera de la Fundación Indufrial.....	47
Tabla 9. Matriz de Análisis Interno. Capacidad del Talento Humano de la Fundación Indufrial. ....	49
Tabla 10. Matriz de Análisis Interno. Capacidad Tecnológica de la Fundación Indufrial.....	50
Tabla 11. Matriz de Análisis Interno. Capacidad Competitiva de la Fundación Indufrial.....	52
Tabla 12. Matriz Externa de la Fundación Indufrial.....	54
Tabla 13. Situación del microcredito en la Fundación Indufrial. 2010. Primer semestre.....	58
Tabla 14. Situación del microcredito en la Fundación Indufrial. 2010. Segundo semestre.....	58
Tabla 15. Formato de información de potenciales clientes. Con reformas en la estructura.....	62
Tabla 16. Formato de información de potenciales clientes para verificar elementos socioeconómicos.....	67
Tabla 17. Objetivo 1. Complementación de formato y actividades. ....	70
Tabla 18. Objetivo 2. Complementación de formato y actividades. ....	71
Tabla 19. Objetivo 3 Complementación de formato y actividades. ....	72
Tabla 20. Formulario de Diagnostico actualmente utilizado.....	78

## INDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Tasa de Variación de Instituciones Financieras totales y de microcrédito en Colombia. 2006 - 2010. ....	27
Figura 2. Tasa de Variación de Instituciones Financieras totales y de microcrédito en Cartagena. 2006 - 2010.....	29
Figura 3. Evolución de las tasas de interés promedios de las instituciones que otorgan microcréditos. 2006 - 2010. Anual. ....	30
Figura 4. Tasa de Variación de cifras de microcrédito en Cartagena. 2006 - 2010.....	32
Figura 5. Evolución de empleos en Instituciones de microcrédito en Cartagena. 2006 - 2010.....	33
Figura 6. Participación de microcréditos según periodo de tiempo de pago de este. ....	34
Figura 7. Organigrama.....	38
Figura 8. Flujograma del proceso de microcredito. ....	40

## 0. INTRODUCCIÓN

Los microcréditos son una fuente de recursos de múltiples Unidades Productivas, esto ha permitido que millones de personas tengan acceso a la Bancarización, que es una de las políticas de los gobiernos que promueven el desarrollo de la banca y su democratización.

En el anterior contexto, un número notable de instituciones se han creado para proporcionar flujos de dineros a demandantes de recursos para sus negocios. Cartagena no ha sido ajena a esta situación, y más que todo por las condiciones de alta informalidad laboral dispersa, que obliga a muchos individuos a crear formas de generación de ingresos, en esta situación surgen las organizaciones de microcrédito que vieron un escenario propicio para desarrollar sus actividades.

Una de las empresas con mayor reconocimiento en la ciudad de Cartagena es la Fundación Indufrial, esta cuenta con un número mayor al medio millar de afiliados, esparcidos por toda la capital bolivareña. Pero presenta un problema significativo, y es la alta cartera de los créditos. Por fuentes internas (Gerencia General y Jefes de Finanzas) se tiene como una de las causas el formato y las actividades para el otorgamiento del crédito.

Este trabajo tiene como propósito el desarrollar una Propuesta de modificación del formulario de diagnóstico para otorgamiento de microcrédito de la Fundación Indufrial, sumado a lo anterior, se describen actividades y pautas para complementar este supuesto.

Para llevar a cabo lo anterior, como primera parte se describe la evolución de microcréditos en Colombia y Cartagena, tasas de interés, número de deudores, instituciones que otorgan dichos recursos y participación de los montos dentro del total del Sistema Financiero.

En segundo lugar, se analiza la evolución de la cartera de microcréditos y las particularidades que rodean este programa financiero en la Fundación Indufrial. Paso seguido se indaga por medio de una matriz interna PCI y Externa POAM las características de la Fundación Indufrial y el programa de Microcrédito que desarrolla.

La cuarta fase es el identificar las falencias del formato de diagnostico crediticio realizado en la Fundación Indufrial. Por último, se especifican las acciones, actividades, preguntas y pautas a llevar a cabo en el nuevo formato de diagnostico con base en las falencias encontradas.

## **0.1 PROBLEMÁTICA.**

### **0.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

La promoción o expansión de la bancarización es uno de los objetivos del actual gobierno, este considera que el acceso de la población a los servicios financieros es una necesidad considerable en la búsqueda del desarrollo económico, pero esto colisiona con la información de la Superintendencia de Servicios Financieros en el anuario estadístico del año 2010, y en el que se afirma “que la inclusión financiera de la población colombiana pasó del 51% al 62% en el periodo 2006 – 2010”<sup>1</sup>.

Pero en el mismo informe se especifica que solo el 18,6% de la población de los estratos 1 y 2 está bancarizado. Esta situación ha sido aprovechada por agiotistas o lo llamados “Pagadarios” que con tasas altas de interés establecen un escenario de explotación significativo, además de agravar las condiciones de pobreza, ya que los deudores en muchas ocasiones tienen que laborar más de lo necesario para honrar la deuda.

En vista de lo anteriormente descrito, se han establecido una serie de organizaciones que ofrecen créditos menores hasta diez millones a población de bajos recursos, se conocen como “Microcréditos” y a partir de estos se ha establecido una especie de industria dinámica y altamente expansiva, por ejemplo, “desde el año 1997 hasta el 2010, el número de deudores o clientes de este servicio pasaron de 24.000 a más de 600.000 y la cifra se incrementa cada año”<sup>2</sup>. El aumento ha sido notable, pero esta situación no solo se limita a la entrega de recursos financieros, las capacitaciones y talleres de manejo de empresa y contabilidad, complementan la entrega de créditos.

En este escenario y concretamente en la ciudad de Cartagena, el microcrédito ha sido una alternativa de bancarización útil y segura, y esto ha sido fruto de

---

<sup>1</sup> Superintendencia de Servicios Financieros - Asobancaria. Anuario estadístico del año 2010. Edición impresa. Marzo 2011. Bogotá.

<sup>2</sup> Banco de la República. Informe al Congreso de la República. Abril del 2011. Número de Revista # 123 – 6. Bogotá.

las actividades que empresas como Fundación Mario Santo Domingo, FMMB, Mundo Mujer, y otras han desarrollado. Pero en este contexto cabe destacar la Fundación Indufrial de alto reconocimiento por el respaldo de organizaciones como la Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD), Alcaldía de Cartagena, SENA, Universidad de San Buenaventura y Acción Social. Esta empresa no solo ofrece microcréditos también capacita en labores varias, también dicta programas sociales de reinmersión civil y psicológicas.

La Fundación Indufrial como ya se describió, cuenta con muchas actividades en beneficio de la población “mas necesitada”, pero la que se destaca es la oferta de microcréditos. En este contexto la evolución del número de beneficiarios ha sido notable, pero el incremento de la cartera es significativo. El problema se evidencia en el poco retorno de capitales a la empresa producto de los microcréditos, y sin este flujo, la disposición de recursos financieros para otros demandantes escasea, obligando a la Fundación a “inyectarle dineros” al programa.

Las consecuencias de la alta cartera es básicamente financiero, “la empresa ha tenido que autofinanciarse en los últimos tres años en mas de \$685 millones de pesos (\$125 millones en el 2008, \$214 millones en el 2009 y \$346 en 2010)”<sup>3</sup>. Esta situación ha llevado a rechazar a más de un centenar de demandantes de créditos, por falta de recursos. Sumado a lo anterior, el problema también se refleja en la desmejora de los programas de capacitaciones en ventas y contabilidad que ofrece la Fundación.

Las causas del problema son complejos, y van desde la pérdida de dinamismo de la economía cartagenera, malos pronósticos financiero por parte del beneficiario hasta las dificultades personales que padezca el deudor. Pero concretamente el origen del problema está en la misma organización que no desarrolla un eficiente proceso de análisis de crédito, ya sea determinando el mercado objetivo, evaluando la información del potencial beneficiario o

---

<sup>3</sup> Fundación Indufrial. Área financiera del programa de Microcréditos. Cartagena. Mayo 2011.

simplemente realizando una pesquisa coherente con las condiciones económicas del posible deudor. Estas actividades realizadas de precaria manera desembocan en la entrega de microcréditos que no tienen un respaldo real de pago, por lo que la cartera para la Fundación Indufrial se incrementará irremediabilmente.

En parte el problema también es causado por la desafortada búsqueda de clientes por parte de los asesores de créditos que tienen que cumplir con unas metas de “colocación” al mes, por lo que realizan las visitas y llenan los formularios de diagnostico<sup>4</sup> sin el menor criterio de selección, entregando posteriormente esta información a los evaluadores, llevándolos a cometer errores que como ya se relataron son costosos.

Se puede decir que el problema es de los asesores de créditos, pero la realidad es que el sistema de pagos y recompensas los llevan a buscar “clientes” es decir, bancarizar lo más posible, para asegurar un ingreso mensual acorde con el trabajo realizado de manera particular. En este escenario, lo que puede ayudar a disminuir esa problemática está en la elaboración de un formulario que incida en una buena recopilación de información del potencial deudor, y que además le obligue al asesor comercial utilizar un criterio concreto y específico de las condiciones que observa y lo plasme en el formulario, esta información ayudará a los encargados de la aprobación del crédito a tener una herramientas de orientación verídicas y menos especulativas, que aseguren además de la entrega de un microcrédito el designado pago de este en cuotas módicas.

---

<sup>4</sup> Según el Coordinador del área financiera de la Fundación Indufrial “La información que se registra actualmente en los formatos no le permite al comité de crédito tener certeza de cómo se encuentra la empresa en el momento de la visita que el asesor realiza, con lo cual no se están tomando decisiones acertadas de monto y plazo al que se deben otorgar los créditos, ocasionando elevados niveles de mora lo que perjudicara en el corto plazo el desarrollo de las operaciones de la fundación”.

### **0.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿ Como un nuevo formato de diagnostico crediticio para el correcto otorgamiento de un microcrédito en la Fundación Indufrial de Cartagena podría ayudar a reducir los niveles de riesgo y/cartera?

## 0.2 JUSTIFICACIÓN.

La economía actual presenta un panorama de crisis, y las soluciones financieras<sup>5</sup> más utilizadas para sacar adelante las pequeñas y medianas empresas son el microcrédito y el crédito de libre inversión. El microcrédito busca apoyar a microempresarios que no pueden acceder al sistema financiero y por lo tanto es el más riesgoso ya que la actividad microempresaria es muy inestable, se pueden presentar malos manejos, inexperiencia del dueño entre otros factores. Es por ello que la información numérica y el análisis socioeconómico que se haga en el momento de la visita son determinantes para un buen otorgamiento del crédito. De la información numérica que se logre extraer del negocio y de lo que manifiesta el cliente se llevará a cabo cruces de información que permiten determinar hasta donde puede ser cierto lo que manifiesta el microempresario.

Se espera con este trabajo presentar una herramienta que permita reducir los niveles futuros de mora al realizar colocaciones menos riesgosas y que permita evaluar de una forma más profunda las solicitudes para el otorgamiento del crédito buscando el beneficio de la empresa<sup>6</sup> y garantizar la continuidad de la actividad micro crediticia de la Fundación Indufrial.

El desarrollo de esta propuesta permitiría conocer si la organización Indufrial que ejerce un programa social en la ciudad de Cartagena, tienen claro lo que quieren proyectar tanto en el área de operatividad como en lo financiera, lo cual le brindaría ayuda en su proceso de desarrollo. Además el desarrollo de este nuevo formulario podrá servirle a la compañía como marco de trabajo referencial y como una excelente herramienta de diagnostico organizacional, lo que se convertirá en una valiosa herramienta de desarrollo e incentivo para

---

<sup>5</sup> GULLI, Hege. Microfinanzas y Pobreza. Son válidas las ideas preconcebidas?. Banco Interamericano de Desarrollo. 1999

<sup>6</sup> LA CALLE CALDERON, Maricruz. Microcréditos. De pobres a Microempresarios, Marzo 2002. Disponible en página Web: <http://www.revistafuturos.info/resenas/resena14/microcreditos.htm>

alcanzar la competitividad organizacional, buscando no solo generar valor a la empresa sino a los diferentes grupos sociales de interés.

Con este trabajo se daría a conocer cuál sería un posible nuevo formato de diagnóstico crediticio que ayudaría a las microempresas a medir en qué punto se encuentra en el camino hacia la sostenibilidad económica y analizar las brechas que pueden existir para alcanzar las metas propuestas.

Este documento es pertinente, ya que apunta en determinar que las organizaciones objeto de microcréditos existentes, siempre requieren de una mejora continua en distintos ámbitos financieros. Por lo anterior, el proyecto se realizará de manera objetiva y práctica teniendo presente los temas sobre los modelos de evaluación de financiación, los cuales son útiles para encontrar problemas en el funcionamiento o dirección de las preguntas del formato de diagnóstico crediticio establecido en la actualidad.

La línea de investigación sobre la cual se desarrolla en esta monografía es: Toma de decisiones financieras y evaluación empresarial.

## **0.3 OBJETIVOS.**

### **0.3.1 OBJETIVO GENERAL.**

Proponer una herramienta para el correcto otorgamiento de los microcréditos en la Fundación Indufrial de Cartagena con el fin de reducir los niveles de riesgo de cartera de la empresa.

### **0.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- ❖ Describir la evolución de microcréditos en Colombia y Cartagena, tasas de interés, número de deudores, instituciones que otorgan dichos recursos y participación de los montos dentro del total del Sistema Financiero.
- ❖ Analizar la evolución de la cartera de microcréditos y las particularidades que rodean este programa financiero en la Fundación Indufrial.
- ❖ Indagar por medio de una matriz interna PCI y Externa POAM las características de la Fundación Indufrial y el programa de Microcrédito que desarrolla.
- ❖ Identificar las falencias del formato de diagnostico crediticio realizado en la Fundación Indufrial.
- ❖ Especificar las acciones, actividades, preguntas y pautas a llevar a cabo en el nuevo formato de diagnostico con base en las falencias encontradas.

## 0.4 MARCO REFERENCIAL

### 0.4.1 MARCO TEORICO.

#### Créditos.

Existen sustentos teóricos que ayudan a afirmar que los créditos constituyen una base para el desarrollo económico, esto se explicará en desarrollo de esta sección. Basado en esta premisa, algunas teorías económicas muestran que no existe ninguna relación entre el crecimiento económico y la banca<sup>7</sup>, ya que esta fue basada en los modelos de los años 60' y 70' , época en la cual la “oligarquía financiera “ jugaba un rol importante en el funcionamiento financiero.

El economista Robert Lucas mantenía que el desarrollo económico poco tiene que ver con la profundidad y madurez del sistema financiero.

Con el tiempo estas teorías han cambiado y los economistas se han dado cuenta que en la práctica el papel clave de la banca y los créditos en el proceso de desarrollo, se han acentuado poco a poco dentro de estos se ilustran a los siguientes Bagehot, Schumpeter, Mackinnon, el también Nóbel Merton Miller (1990)<sup>8</sup>.

En concreto, la correlación entre nivel de crédito y de renta per capita ha ido gradualmente asentándose. Hoy no sería difícil poner a muchos de acuerdo sobre al menos dos afirmaciones<sup>9</sup>:

- Que un sistema financiero crediticio profundo es positivo para el desarrollo económico, ya que contar con buenos intermediarios y mercados financieros mejora la información, reduce los costes de transacción, potencia una eficiente asignación de los recursos, diversifica riesgo y reduce la intolerancia al riesgo para asumir proyectos

---

<sup>7</sup> LUCAS, Robert. 1965. Teoría del crecimiento. Editorial Omega. Segunda edición. Ciudad de México. P. 119.

<sup>8</sup> Economistas, administradores bancarios, politólogos y escritores del siglo XX que hablaron de la relación entre el desarrollo económico y la banca.

<sup>9</sup> LUZÓN, Francisco. Art. Bancarizar a la población: la nueva frontera latinoamericana. Buenos Aires. 2002.

de elevada rentabilidad. Y todo ello supone una alta probabilidad de aumento del crecimiento a largo plazo del país.

- Que, por el contrario, un sistema financiero débil y mal regulado puede ser letal para el despegue económico de un país. En Latinoamérica no hay que insistir mucho en este argumento: conocemos bien. y por experiencia directa que combinar desregulación, burbujas crediticias, supervisiones deficientes no generan buenos resultados.

Basados en esto se puede inferir que al existir un buen manejo del sistema financiero incurriendo en la profundización de esta, la economía surge de tal manera que todos los agentes que se encuentran involucrados en ellos, hacen buen manejo de los recursos , transándolos hacia la competitividad y eficiencia.

La cadena a la cual conlleva la utilización del sistema financiero crediticio involucra más que a su mismo sector a toda la población que necesita vincular sus recursos y esfuerzos en la capitalización de la economía.

Para detallar claramente acerca de la relación existente entre estas dos variables, se definirá lo que significa el crecimiento económico y un modelo que nos da una amplia explicación de la relación que tiene este con la inclusión de los bancos y la tecnología.

### **Crédito social y microcrédito.**

#### **Crédito social:**

El crédito social es una proposición económica y corriente social que se originó en los años noventas. “El crédito social fue inicialmente una teoría económica desplegada por el ingeniero escoces C.H. Douglas. El crédito social se deriva del deseo de hacer el progreso de la sociedad el objeto del sistema bancario”<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> WALL, Derek. 2005. La economía del anticapitalismo, antiglobalización y movimientos verdes radicales. Editorial Pluto. Londres - Inglaterra. P. 32.

El autor Douglas no estaba de acuerdo de dirigir una acción política para lograr las reformas que quería lograr. Él consideraba que cualquier movimiento político era fácil de corromperse por el poder y viciar así los verdaderos principios para los cuales surge el Crédito Social.

Las propuestas hechas por Douglas estaban contenidas en "Tres Demandas<sup>11</sup>":

1. Por una "Oficina de Crédito Nacional" – para calcular la cantidad de crédito que debería circular en la economía sobre una base estadística.
2. Por un "Precio Justo"- un mecanismo de ajuste de precios que absorba las ganancias inesperadas en tiempos de inflación y las regrese a la gente en forma de subsidios y menores precios cuando el costo de los bienes en el mercado exceda el dinero disponible para comprarlos.
3. Por un "Dividendo Nacional", para dar un ingreso básico garantizado a todos, sin importar si tienen o no tienen un trabajo.

Sobre esta base se pueden establecer principios y políticas para obtener:

-Poder individual para escoger. Las leyes deben proteger a los ciudadanos de los controles socialistas y de la explotación económica capitalista.

-Gobierno democrático. Así como es físicamente posible y moralmente correcto, los políticos deben dar a las personas los resultados que ellas desean en el manejo de sus asuntos públicos.

-Seguridad económica. Un objetivo a lograr sin que se sacrifique nuestra libertad personal para escoger.

---

<sup>11</sup> C.H. Douglas. 1951. El Monopolio del Crédito. Editorial Planeta. Buenos Aires – Argentina. P.140.

-Finalmente, debe asegurarse que lo que es físicamente posible y deseable y es moralmente correcto, puede y debe hacerse financieramente posible. "Con la continua carga de impuestos junto con un problema de desempleo sin resolver, el rompimiento del actual sistema financiero y social es seguro". Nada lo parará; el asunto es cuánto tiempo tomará y qué tribulaciones deberemos sobrellevar mientras ello sucede.

### **Microcrédito:**

El catedrático de economía Dr. Muhammad Yunus, define los programas como el medio de bancarización de las clases bajas, y que tienen como propósito darles acceso a los pobres a los servicios financieros. Como todo el mundo, los pobres necesitan y utilizan servicios financieros. "Ellos ahorran y piden préstamos para invertir en oportunidades de negocio, en mejoras al hogar y para hacer frente a gastos imprevistos. Sin embargo, los servicios financieros informales asequibles a los pobres, tales como los que proveen los familiares, los clubes de ahorro y las casas de empeño, tienen serias limitaciones en cuanto a montos, disponibilidad, riesgo y altos costos"<sup>12</sup>.

Según Alberto Martínez, "el microcrédito, también denominado microfinanzas, consiste en la provisión de una variedad de servicios financieros tales como depósitos, préstamos y seguro a familias pobres que no tienen acceso a los recursos de las instituciones financieras formales. Los préstamos son utilizados para invertir en microempresas, así como para invertir en salud y educación, mejorar la vivienda o hacer frente a emergencias familiares"<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> YUNUS, Muhammad. 2006. Es posible acabar con la pobreza?. Editorial España. Primera Edición. P 108.

<sup>13</sup> MARTINEZ, Alberto. 2004. Microcrédito y pobreza: proyecto de desarrollo de comunidades rurales pobres. Tesis de Grado. Estudios de Postgrado Doctorado en Ciencia Política Universidad Simón Bolívar. Caracas Venezuela.

Pero el microcrédito no se limita a proveer servicios financieros solamente, “sino que provee entrenamiento en el manejo del dinero, y toca aspectos tales como liderazgo, confianza, autoestima, educación y manejo de microempresas”<sup>14</sup> según afirmaciones de Fausto Hernández Trillo.

#### **0.4.2 MARCO CONCEPTUAL.**

**Deudor:** Individuo o institución que accede a un crédito realizado en función al tiempo y tasa de interés que determine el prestamista.

**Prestamista:** Individuo o institución que otorga u ofrece recursos financieros o capital.

**Capital:** Recursos financieros, en su mayoría son en dinero circulante o pagos a mediano plazo.

**Sistema Financiero:** Estructura compleja de instituciones de carácter privada y estatal que tienen como función principal la creación y flujo de dinero en una sociedad.

**Microcréditos:** Créditos que en Colombia se pautan por un monto no superior a \$10 millones de pesos y con periodos no superiores a 5 años. En su mayor parte se otorgan a personal que pertenece a estratos 1, 2 y 3, aunque no hay exclusión.

### **0.5 METODOLOGIA DEL PROYECTO**

---

<sup>14</sup> HERNÁNDEZ, Trillo Fausto. 2005. La economía de la Deuda- Lecciones desde México. Segunda edición. Ciudad de Mexico. P. 11.

### **0.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación es de carácter descriptivo, ya que se pretende relatar o conocer con exactitud las características que rodean el como se realiza, la estructura y la metodología del formato de diagnostico crediticio de la Fundación Indufrial de la ciudad de Cartagena de Indias.

Por otra parte es importante tener en cuenta que el estudio descriptivo se desarrolla describiendo las situaciones y eventos, es decir, como se manifiesta el fenómeno a investigar, ya que este busca especificar las propiedades importantes del problema en cuestión. El método descriptivo mide independientemente los conceptos y también pueden ofrecer la posibilidad de predicciones.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, ya que las características de investigación están insertas dentro del tipo investigación descriptiva, las cuales son:

1. Su naturaleza es descriptiva.
2. Permite al investigador “predecir” el comportamiento de variables.
3. Los métodos de investigación incluyen: Experimentos y Encuestas
4. Los resultados son descriptivos y pueden ser generalizados en este caso para el resto de las empresas crediticias de la ciudad.

La anterior descripción permitirá promover unos esquemas de preguntas o procedimientos en el formato de análisis o diagnostico crediticio, ya que con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los factores de producción o económicos del potencial deudor, servirá para una toma de decisión mas certera acerca del otorgamiento del crédito. El fin de este ejercicio es la maximización del beneficio para la Fundación Indufrial y de la riqueza para el futuro deudor. Para lograr estos objetivos, una de las herramientas más utilizadas para que la gestión del asesor de créditos sea realmente eficaz es la planificación de variables operacionales.

Con este método o modelo de nuevo formato, se podrían especificar las propiedades del control de los estados de mano de obra e insumos, además, permite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las microempresas.

### **0.5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

La técnica de recolección de datos que se utilizará para el proyecto es de información primaria ya que se realizarán encuestas a los responsables del otorgamiento de microcreditos, y que servirán de base para la realización de matrices tales como el Perfil de Capacidad Institucional PCI el cual “es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo” y Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAD, el cual “es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales” .

### **0.5.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.**

El método de análisis de la información parte de una síntesis de las variables anotadas, de sus la generalización, y la determinación de valores significativos de ingresos y costos en las compañías encuestadas, a partir de la ponderación de estos, se elaboraran gráficos y tablas de interpretación fácil y concreta, que permitan establecer una escala de valores para que esta organización pueda ayudar a establecer un esquema o formato de diagnostico crediticio integral.

## **CAPITULO 1. EVOLUCIÓN DE MICROCRÉDITOS EN COLOMBIA Y CARTAGENA.**

En este capítulo se describe cual ha sido la evolución de microcréditos en Colombia y Cartagena, las tasas de interés, número de deudores, instituciones que otorgan dichos recursos y participación de los montos dentro del total del Sistema Financiero.

### **1.1 EVOLUCIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS TOTALES Y DE MICROCRÉDITO EN COLOMBIA. NÚMERO 2006 - 2011.**

En Colombia en los últimos 10 años ha proliferado la creación de instituciones que otorguen créditos de bajos montos (menos de 10 millones de pesos), esto ha motivado que múltiples empresas de carácter privado, vean una fuente de negocios. La ley 590<sup>15</sup> es amplia y no dispone de parámetros de control de capitalización de estas organizaciones, y su fundación o creación tienen las mismas condiciones de un banco o corporación financiera.

En la tabla 1 se observa que el lapso de 2006 – 2011, se encontró que las instituciones financieras en Colombia disminuyeron de 78 a 64, esto fue ocasionado por el incremento de las fusiones y adquisiciones. “Respecto a las instituciones de microcrédito, el aumento fue notable, ya que en el año 2006 eran 10 las organizaciones que se encargaban de estas actividades, pero en el 2010 se incrementaron a 18. Esto demuestra las condiciones favorables del mercado para estas empresas<sup>16</sup>”.

---

<sup>15</sup> Congreso de la Republica. LEY 590 DE 2000. (Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.) Diario oficial. Julio 2001.

<sup>16</sup> Superintendencia Financiera - Asociación Nacional de Intermediación Financiera ANIF. Ajustado por informes de valoración financiera del Banco de la Republica. 2011.

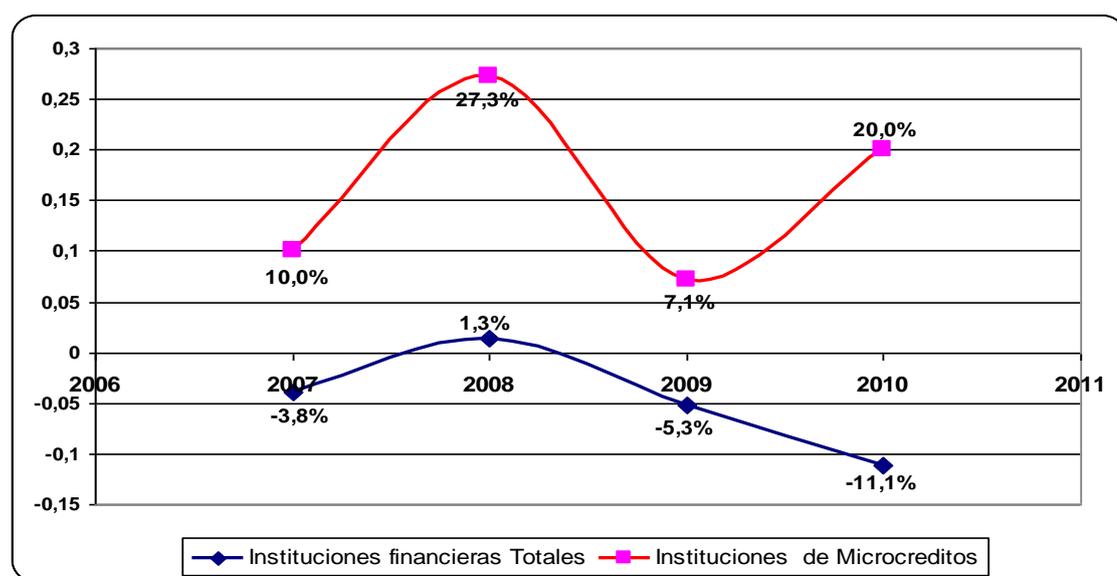
<b>Tabla 1. Evolución de Instituciones Financieras totales y de microcrédito en Colombia.</b>					
<b>Número 2006 - 2011.</b>					
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Instituciones Financieras Totales</b>	78	75	76	72	64
<b>Instituciones de Microcréditos</b>	10	11	14	15	18

Fuente: Superintendencia Financiera - Asociación Nacional de Intermediación Financiera ANIF. Ajustado por informes de valoración financiera del Banco de la Republica. 2011.

## 1.2 TASA DE VARIACIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS TOTALES Y DE MICROCRÉDITO EN COLOMBIA. 2006 - 2010.

En la figura 1 se muestra como las tasas de variación de las instituciones de microcrédito presentaron su mayor incremento el año 2008 con un 27,3%, algo similar ocurrió con el resto de las entidades del Sistema Financiero Nacional (1,3%), pero la diferencia radica en que la tendencia de las organizaciones que otorgan microcréditos mantuvieron cifras de crecimiento positivas, mientras que en las demás instituciones la propensión fue decreciente.

Figura 1. Tasa de Variación de Instituciones Financieras totales y de microcrédito en Colombia. 2006 - 2010.



Fuente: Superintendencia Financiera - Asociación Nacional de Intermediación Financiera ANIF. Ajustado por informes de valoración financiera del Banco de la Republica. 2011.

### 1.3 EVOLUCIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS TOTALES Y DE MICROCRÉDITO EN CARTAGENA. 2006 - 2010.

De las 27 instituciones de créditos en la ciudad de Cartagena, el número a diferencia del nacional, se ha incrementado ostensiblemente, ya que en el 2006 la cifra era de 27 y en el 2010 ascendió a 33. Por el lado de las instituciones de Microcrédito, se duplicaron en los cinco años de estudio, pasando de 5 a 10. (Ver tabla 2).

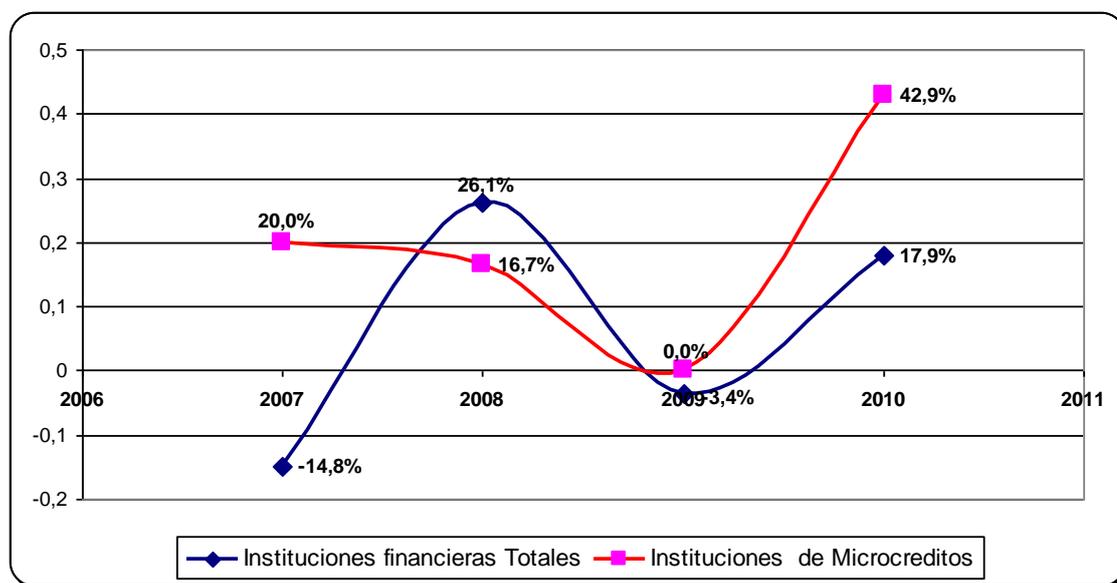
<b>Tabla 2. Evolución de Instituciones Financieras totales y de microcrédito en Cartagena. 2006 - 2010.</b>					
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Instituciones financieras Totales</b>	27	23	29	28	33
<b>Instituciones de Microcréditos</b>	5	6	7	7	10

Fuente: Asociación Nacional de Intermediación Financiera ANIF. 2011.

### 1.4 TASA DE VARIACIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS TOTALES Y DE MICROCRÉDITO EN CARTAGENA. 2006 - 2010.

La tasa de variación de instituciones financieras totales y de microcrédito en la ciudad del Cartagena en el periodo 2006 – 2010, muestra como para las primeras la variación ha sido notable, pues pasó de aumentar del -14,8% en el 2007 al 26,1% en el 2008, luego desciende 3,4% en el 2009 para aumentar en el último año (2010) 17,9%. Mientras que las organizaciones de microcrédito han mantenido un comportamiento menos intenso que las demás instituciones, ya que de un 20% en el 2007, disminuye el 2009 (0%) y retorna a su línea de crecimiento en el 2010 (42,9%). Ver figura 2.

Figura 2. Tasa de Variación de Instituciones Financieras totales y de microcrédito en Cartagena. 2006 - 2010.



Fuente: Asociación Nacional de Intermediación Financiera ANIF. 2011.

### 1.5 PARTICIPACIÓN DE INSTITUCIONES DE MICROCRÉDITO EN EL TOTAL FINANCIERO DE LA CIUDAD. 2006 - 2010.

La tabla 3 muestra como de una participación del 18,5% de la organizaciones que otorgaban microcrédito en el total del Sistema Financiero de Cartagena de Indias pasaron al 30,3%, casi una tercera parte de las entidades que ofrecen créditos, tienen como línea de trabajo los microcréditos. Ver tabla 3.

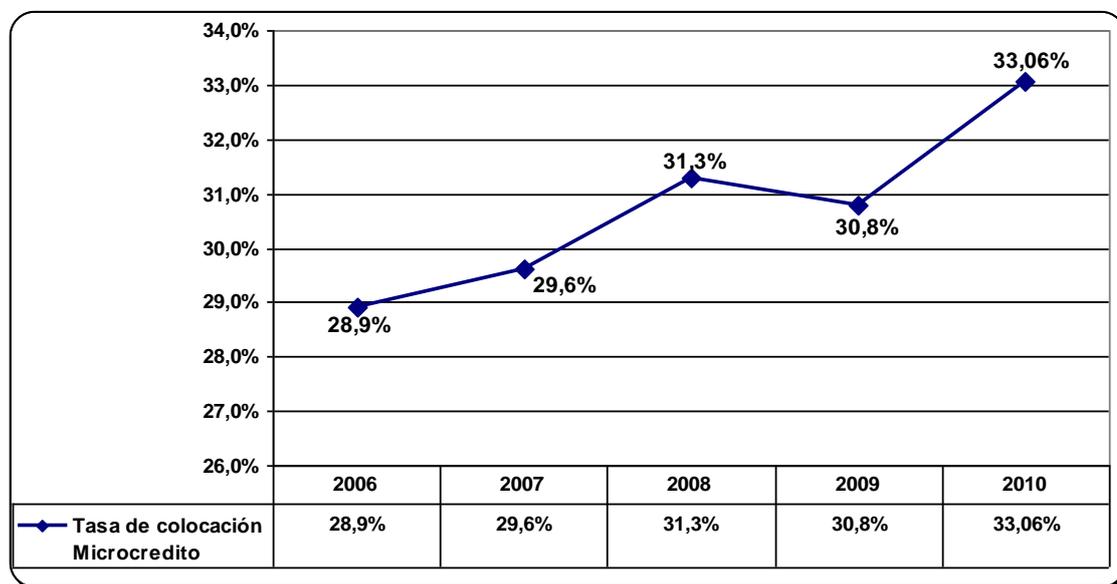
<b>Tabla 3. Participación de instituciones de microcrédito en el total financiero de la ciudad. 2006 - 2010.</b>					
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
	18,5%	26,1%	24,1%	25,0%	30,3%
Fuente: Calculo de Autores con base en información de la Asociación Nacional de Intermediación Financiera ANIF. 2011.					

## 1.6 EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS PROMEDIOS DE LAS INSTITUCIONES QUE OTORGAN MICROCRÉDITOS. 2006 - 2010. ANUAL.

Las tasas de interés para créditos de poca cuantía son para el caso de los microcréditos, algo superiores al de los demás de libre inversión o crédito de consumo, en ocasiones son cercanos a la tasa de usura, pero las organizaciones que los otorgan sostienen que es por el riesgo, ya que los clientes de estos créditos son personas que en la mayoría de los casos no tienen cultura financiera, y sus ingresos son menores al millón de pesos.

En la figura 3, se observa como en el 2006 las tasas promedio de créditos menores a diez millones de pesos eran cercanas al 29%, en el 2010 estas eran del 33,06%, incrementándose 5% puntos porcentuales.

Figura 3. Evolución de las tasas de interés promedios de las instituciones que otorgan microcréditos. 2006 - 2010. Anual.



Fuente: Asociación Nacional de Intermediación Financiera ANIF. 2011.

### **1.7 VALOR EN CIFRAS DE MICROCRÉDITO EN CARTAGENA. 2006 - 2010. MILES DE MILLONES DE PESOS**

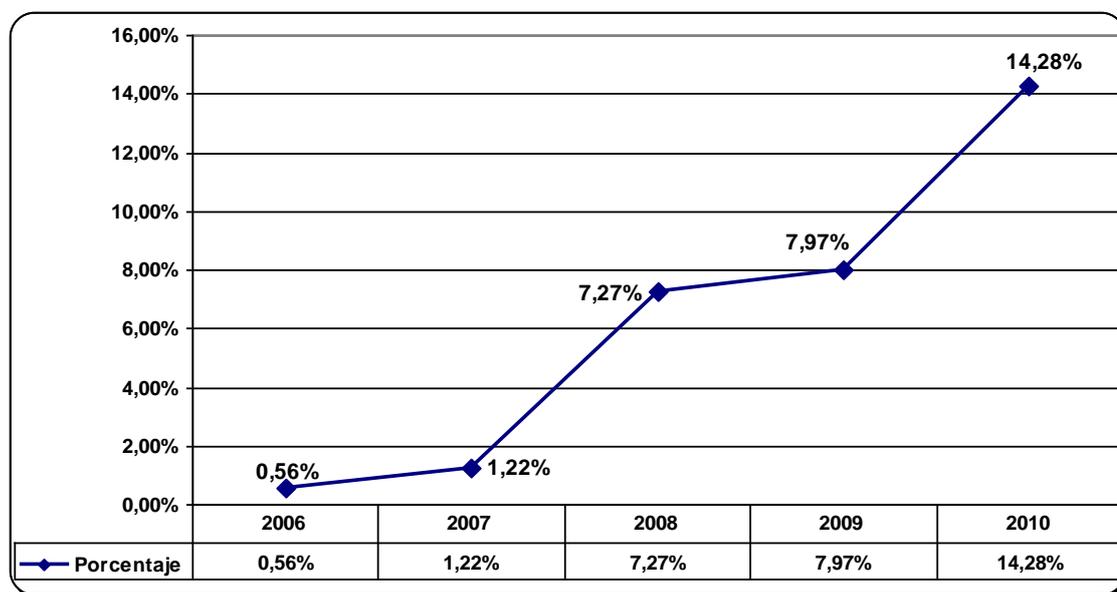
Es lógico que al incrementarse el número de instituciones de microcrédito en la ciudad, la cifra de dinero que manejan estas organizaciones aumentará al mismo tiempo. Por ejemplo, en el año 2006 había en colocación de recursos \$36.603 millones de pesos, en el 2010 esta cifra fue de \$49.043 millones de pesos. Ver tabla 4.

<b>Tabla 4. Valor en cifras de microcrédito en Cartagena. 2006 - 2010. Miles de Millones de pesos.</b>					
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Miles de millones.</b>	36.603	37.050	39.745	42.914	49.043
Fuente: Asociación Nacional de Intermediación Financiera ANIF. 2011.					

### **1.8 TASA DE VARIACIÓN DE CIFRAS DE MICROCRÉDITO EN CARTAGENA. 2006 - 2010.**

Las tasas de variación de las cifras de recursos de microcréditos en la ciudad de Cartagena en el periodo de 2006 – 2010, es de una tendencia creciente y en donde los mayores aumentos porcentuales se pudieron observar entre los años 2007 – 2008 y el más grande en el lapso de tiempo 2009 – 2010 (14,28%).

Figura 4. Tasa de Variación de cifras de microcrédito en Cartagena. 2006 - 2010.



Fuente: Calculo de Autores con base en información de la Asociación Nacional de Intermediación Financiera ANIF. 2011.

### 1.9 TIEMPO DE EXISTENCIA DE INSTITUCIONES DE MICROCRÉDITO EN CARTAGENA. 2010.

Para reafirmar el incremento en los últimos años de las instituciones de microcrédito en la ciudad de Cartagena, la tabla 5 muestra como el 59% tienen de operaciones de 1 a 5 años, el 31% de 6 a 10 años y solo el 10% más de 11 años.

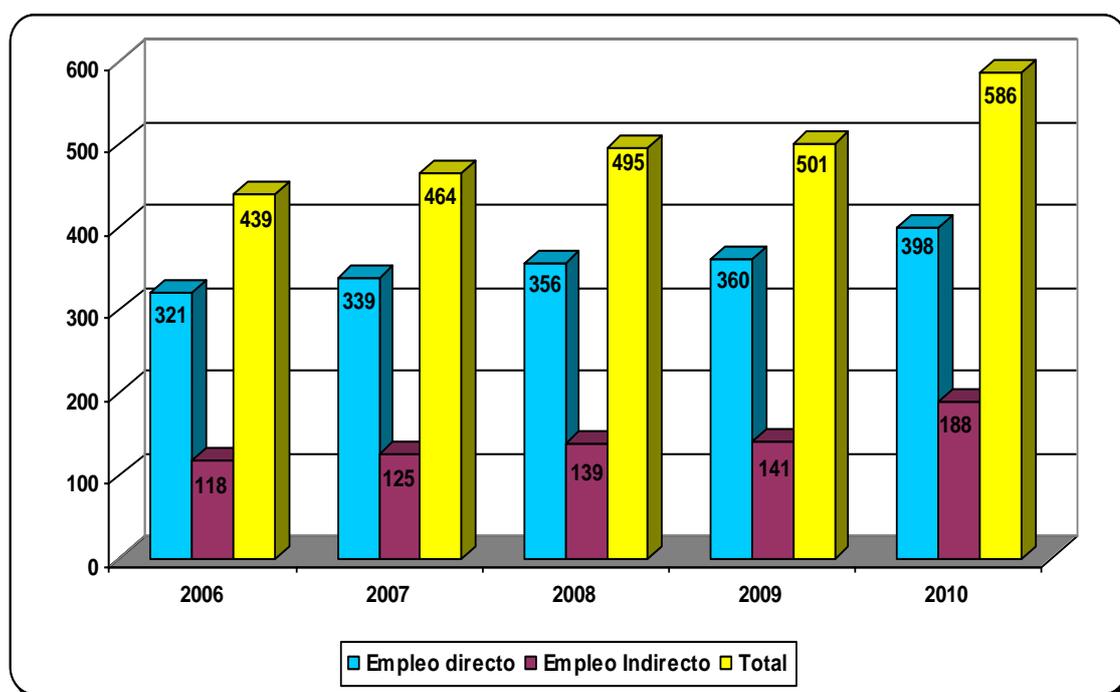
<b>Tabla 5. Tiempo de existencia de Instituciones de microcrédito en Cartagena. 2010.</b>	
	<b>%</b>
<b>De 1 a 5 años</b>	59%
<b>De 6 a 10 años</b>	31%
<b>Mas de 11 años</b>	10%

Fuente: Asociación Nacional de Intermediación Financiera ANIF. 2011.

## 1.10 EVOLUCIÓN DE EMPLEOS EN INSTITUCIONES DE MICROCRÉDITO EN CARTAGENA. 2006 - 2010.

El sistema financiero se ha caracterizado por la generación de un número notable de puestos de trabajo. Para el subsector de lo microcréditos las cifras son considerablemente importantes, por ejemplo, en el año 2006 el total empleado fue de 439 de estos 321 eran directos y 118 indirectos. En el año 2010 esta cifra era superior ya que los trabajos generados fue de 556 (398 directos y 188 indirectos). Ver figura 5.

Figura 5. Evolución de empleos en Instituciones de microcrédito en Cartagena. 2006 - 2010.



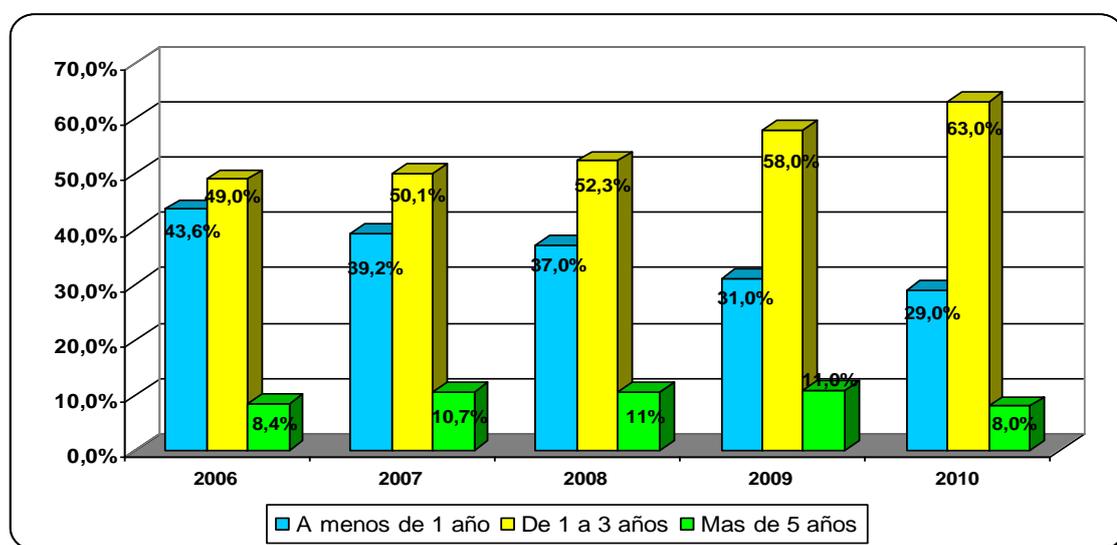
Fuente: Asociación Nacional de Intermediación Financiera ANIF. 2011.

## 1.11 PARTICIPACIÓN DE MICROCRÉDITOS SEGÚN PERIODO DE TIEMPO DE PAGO DE ESTE.

La figura 6 muestra como en el lapso de estudio (2006 -2010), los créditos otorgados por un periodo de 1 a 3 años se han incrementado en proporción a

los demás, pasando del 49% al 63%. Mientras que los microcréditos de menos de un año disminuyeron su participación de manera notable de 43% al 29% en el intervalo de estudio. La razón de esta situación es que la tasa de interés de créditos a un año no difieren en gran medida de los de 1 a 3 años, es por ello que los usuarios buscan mayor periodo para distribuir el riesgo y así expandir las cuotas de pago.

Figura 6. Participación de microcréditos según periodo de tiempo de pago de este.



Fuente: Asociación Nacional de Intermediación Financiera ANIF. 2011.

## 1.12 CARTERA DE MICROCRÉDITOS EN INSTITUCIONES DE CARTAGENA

La cartera de microcréditos es una de las razones por las cuales las instituciones de esta naturaleza cobran una tasa superior a la normal, y es que según la Superintendencia Bancaria en su informe número 208 del 20 de agosto del 2011, la cartera de los créditos menores a 10 millones en promedio estaban 4,8% puntos porcentuales por encima de los créditos de libre inversión y 5,2% de los de consumo.

En la tabla 6 se observa como en el año 2009, la cartera de los microcréditos otorgados en Cartagena fue del 13,7%, esta cifra disminuyó en el 2010 al 12,5%, pero en promedio en el periodo de 2006 al 2010 fue de 12,65%.

<b>Tabla 6. Cartera de microcréditos en Instituciones de Cartagena</b>					
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Miles de millones</b>	4.502	4.668	4.412	5.879	6.130
<b>Porcentaje sobre el total</b>	12,30%	12,60%	11,10%	13,70%	12,50%

Fuente: Asociación Nacional de Intermediación Financiera ANIF. 2011.

## **CAPITULO 2. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE MICROCRÉDITOS Y LAS PARTICULARIDADES QUE RODEAN ESTE PROGRAMA FINANCIERO EN LA FUNDACIÓN INDUFRIAL.**

Conocidas las características de los microcréditos en Colombia y Cartagena, y como se han ido incrementado sus flujos de recursos y tasas de interés, se describen las condiciones presentes en el programa de microcréditos en la Fundación Indufrial. Pero antes, se efectúa una descripción de la empresa (reseña histórica, Misión, visión y organigrama), resaltando los aspectos principales de la empresa, agregando un diagnóstico general sobre el proceso actual para el otorgamiento de microcréditos.

### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA.**

La Fundación Indufrial fue constituida jurídicamente el 21 de diciembre del año 1990 completando próximamente 19 años de operación ininterrumpida, tiempo en el que se destaca su aporte integral al desarrollo de los microempresarios del departamento y zonas de influencia. Su actividad se ha orientado al otorgamiento de crédito, capacitación y la generación de proyectos productivos, cuya finalidad es propender por el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad y ejecutar la gestión de responsabilidad social de sus socios fundadores. En 1999 la Fundación inicia la colocación de microcréditos en la ciudad de Cartagena, en la actualidad dicha operación alcanza corregimientos semiurbanos tales como Turbaco, San Juan de Nepomuceno, Carmen de Bolívar y Arjona atendiendo en total 715 microempresarios.

“Al finalizar dic/10 el Activo total era de 1.877,21 millones conformado por 352,21 en caja y bancos, 9,64 millones en inversiones, 629,82 millones en cuentas por cobrar, 679,44 millones en cartera neta, el activo fijo correspondía a 181,14 millones y presentaba diferidos por 24,94 millones. La cartera activa representaba el 36,19% del activo institucional, el monto de desembolso

mensual oscila entre 60 a 70 millones con un crédito promedio de 1,48 millones”<sup>17</sup>.

Durante el último año la institución ha experimentado reestructuraciones significativas, las cuales han impactado la orientación y funcionamiento de los programas actuales. Adicionalmente debido al incremento de oferentes de crédito y el sobreendeudamiento observado en el mercado, la Junta Directiva y la Administración han tomado medidas cautelosas frente a la colocación de microcrédito, esta situación ha generado disminución en los niveles de colocación y captura de nuevos clientes.

En términos generales Fundación Indufrial es una entidad con gran credibilidad y trayectoria en su nicho de mercado. Posee fortaleza en el desarrollo de su actividad misional y operacional, pero necesita ajustar algunos eslabones internos para enfrentar la competencia creciente, ampliar la cobertura de trabajo y afirmar aun más su posición financiera. Su visión y estrategia empresarial debe ser revisada bajo una óptica de más largo plazo, acorde al comportamiento dinámico del mercado en general y la industria micro financiera a la que pertenece.

## **2.2 MISIÓN**

Contribuir desde la política social y económica del estado, al desarrollo de programas sociales para la región, encaminados a mejorar la calidad de vida de las personas y las comunidades más vulnerables, buscando siempre su autosostenibilidad y su permanencia en el tiempo; a través de acciones de formación integral que fomenten la generación de empleo e ingresos, convirtiendo a sus miembros en auto gestores de su propio desarrollo.

## **2.3 VISIÓN**

Para el año 2011, la Fundación Indufrial será una entidad ejemplar a nivel nacional, desarrollando además de los ya existentes, programas sociales dirigidos a niños, los jóvenes adictos, discapacitados y a la conservación del

---

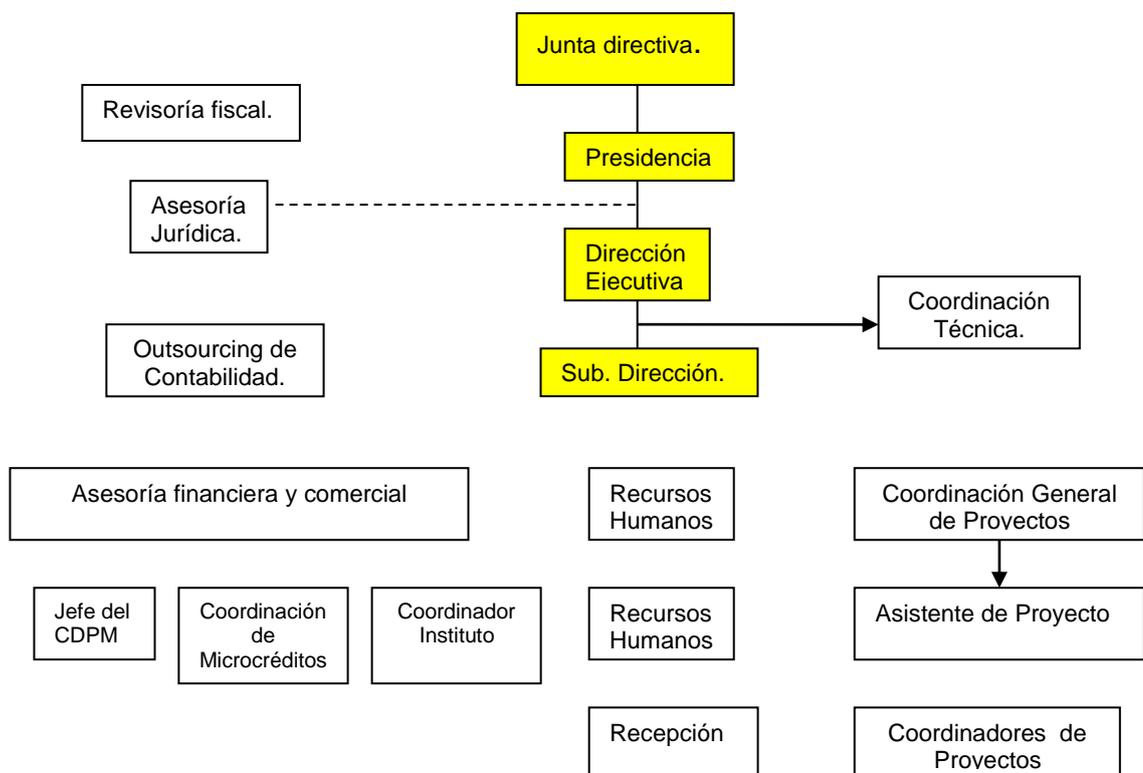
<sup>17</sup> Información proveniente de Área financiera y contable de la Fundación Indufrial. 2011.

medio ambiente; que sirvan como modelo para impulsar el progreso regional, estableciendo relaciones interinstitucionales con los diferentes Organismos de Cooperación Internacional.

## 2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional está conformada por la Junta Directiva quien es la máxima instancia de decisión institucional, ésta se reúne trimestralmente aproximadamente para conocer y evaluar los resultados del periodo, tratar los temas financieros y legales concernientes a la institución y definir los lineamientos de proyectos actuales y futuros. Aunque la Junta en pleno se encuentra cada trimestre en promedio, el presidente está en constante comunicación y retroalimentación con la administración, analizando especialmente el desempeño financiero y desarrollo de los diferentes programas institucionales. Ver figura 7.

Figura 7. Organigrama.



Fuente: Fundación Industrial. 2011.

## **2.5 PROCESO ACTUAL PARA LA REALIZACIÓN DE MICRO CRÉDITOS.**

A continuación se describen los pasos actuales para la aprobación y otorgamientos de microcréditos en la Fundación Indufrial:

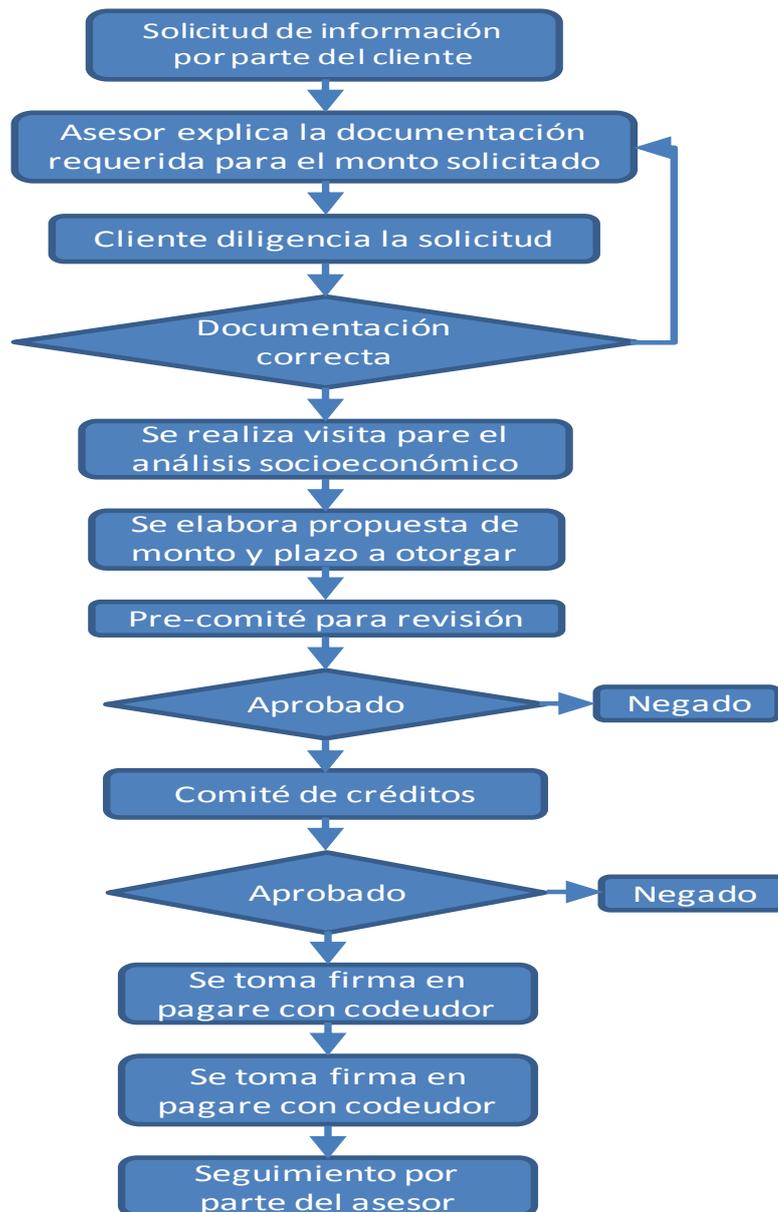
1. Solicitud de información por parte del cliente (telefónica o personalmente).
2. Asesor explica la documentación que se requiere según el monto que el cliente desee solicitar (requisitos).
3. Cliente diligencia solicitud de crédito.
4. Asesor revisa que la documentación sea correcta y procede a realizar visita donde se realiza una toma de información para el análisis socioeconómico.
5. Asesor organiza la carpeta, realiza operaciones matemáticas que correspondan y hace una propuesta sobre el monto y plazo.
6. Asesor realiza pre-comité de créditos con el Coordinador del Dpto. para la revisión definitiva.
7. Coordinador realiza comité de créditos con el asesor financiero y/o la Directora de la institución para la aprobación final.
8. Asesor avisa al cliente sobre la decisión tomada acerca del crédito (monto y plazo).
9. Cliente se acerca a firmar el pagare en compañía de su codeudor.
10. Coordinador entrega a Contabilidad el presupuesto de la semana donde deben estar incluidos los nombres y montos aprobados para esa semana. Además entrega una copia del pagare y una copia de la tabla de amortización del crédito.
11. Contabilidad elabora el cheque.

12. Asesor o Coordinador del Dpto. de Microcrédito realiza entrega del cheque.

13. Asesor realiza labor de seguimiento a la cartera.

A continuación se presenta un flujograma del proceso para mayor ilustración:

Figura 8. Flujograma del proceso de microcredito.



Fuente: Fundación Indufrial. 2011.

## **2.6 ANÁLISIS DEL FORMATO ACTUAL SOPORTE PARA LA EVALUACIÓN DE OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITOS.**

En la primera parte del formato<sup>18</sup> se colocan los datos personales del empresario que solicita el crédito, esto con el fin de que el comité de crédito pueda con solo ver la carpeta y el formulario de diagnostico hacerse una idea del titular y de su entorno socioeconómico, aquí se tienen en cuenta datos como ingresos familiares, egresos familiares y los costos fijos del negocio, que como se menciona anteriormente permiten sin visitar al microempresario conocer las condiciones y el nivel de vida.

Luego aparecen los datos de la microempresa, aquí se tiene en cuenta información relevante que permitan determinar la antigüedad del negocio, la actividad específica, la ubicación del mismo, el ciclo de ventas (para cada mes año según haya sido en comportamiento, de ser posible se deben tomar datos históricos y luego se saca un promedio anual y un promedio mensual que sería la guía para el análisis), distribución de las ventas según la forma de pago que puede ser crédito o contado.

Seguidamente se muestra información sobre las referencias (arrendador, familiares, amigos o vecinos y clientes), las cuales permiten la confirmación de la propiedad y antigüedad del negocio, deben ser verificadas por el Asesor que toma la información y existe la posibilidad si el comité lo desea de verificar una de las referencias al azar para confirmación de los datos.

Se relacionan los activos fijos que son utilizados o están relacionados directamente con la actividad de la microempresa, se deben verificar que sean de propiedad del titular y solo se deben colocar los que se puedan visualizar al momento de la visita.

---

<sup>18</sup> En el anexo se presenta el formato de diagnostico que actualmente posee la Fundación Indufrial.

Luego se procede a hallar el margen de contribución del negocio, para lo cual se tienen en cuenta los productos de mayor venta o rotación dentro del mismo. Con lo anterior se tendrá una base para comenzar a realizar el análisis de la microempresa a través de la elaboración del balance General y de un Análisis Financiero simplificado.

Como se puede observar (ver anexo) este formulario de diagnóstico es muy básico y no permite a los asesores realizar un análisis profundo sobre el estado actual de la microempresa. No brinda espacios para realizar cruces de información que permitan verificar si la información brindada por el cliente es veraz.

El sector micro financiero al no contar con soportes confiables como el sector bancario puesto que los estratos socioeconómicos a los que están dirigidos este tipo de producto en su mayoría no lo permiten, debe asegurarse que la información que toma el analista al momento de la visita sea lo suficientemente completa y verídica que le permita tomar decisiones acertadas en cuanto a montos y plazos a otorgar los microcréditos, lo cual a largo plazo se traducirá en una reducción de los niveles de morosidad. Es por ello que se propone un nuevo formato para este sector, en el que se brinden los espacios adecuados para una acertada y completa toma de información.

### **CAPITULO 3. MATRIZ INTERNA PCI Y EXTERNA POAM DE LA FUNDACIÓN INDUFRIAL Y EL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO QUE DESARROLLA.**

La investigación continua con la Identificación de las fortalezas, debilidades e impacto en la capacidad directiva, financiera de talento humano, la capacidad tecnológica y competitiva de la Fundación Indufrial para identificar que actividades generan valor agregado en relación al programa de microcrédito, para lo cual se ha utilizado como metodología de trabajo, el modelo de diagnostico estratégico, partiendo de la matriz de análisis interno o PCI<sup>19</sup>, la cual fue construida por las respuestas obtenidas en la encuesta realizadas al personal encargado de la dirección del área administrativa, operativa, recurso humano y microcrédito de esta empresa en Cartagena, posteriormente se realizará un resumen acerca de esta matriz, explicando o resaltando los elementos mas importantes que facilitaran la formulación del plan de mejoramiento del formulario de otorgamiento de crédito, siendo este último propósito de este trabajo. En la segunda parte de esta sección del trabajo, se estructuró el análisis externo, el cual permite identificar y fijar las oportunidades y amenazas que el entorno puede presentarle a la organización, evaluando la información económica, social, cultural, política, tecnológica y competitiva. Este análisis externo se realizó por medio de un modelo estratégico de matriz POAM.

---

<sup>19</sup> Es un proceso que permite evaluar y fijar las fortalezas y debilidades de la organización, llevando a cabo un estudio para identificar la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que ésta cuenta, identificando así los atributos necesarios para generar una ventaja competitiva frente a la competencia. La metodología para realizar la matriz PCI, se tomo del documento: análisis DOFA - análisis interno - auditoria organizacional. Análisis Interno. Auditoría Organizacional PC I (Perfil de Capacidad Interna). Autor: Profesor Wilson Yesid Contreras Duarte. Disponible en página Web: <http://www.wilyecondu.arredemo.org/analisisinternopci.pdf>

### **3.1 ANÁLISIS INTERNO (PCI) DE LA FUNDACIÓN INDUFRIAL CARTAGENA.**

#### **3.1.1 Análisis de la capacidad directiva de la Fundación Indufrial.**

Esta compañía de acuerdo con los resultados obtenidos de los empleados, mediante exámenes periódicos de desempeño, se pudo identificar que cuenta con unas características directivas muy estables, si se mira la tabla 8, se pueden observar las siguientes fortalezas:

- ✓ Uso de planes estratégicos.
- ✓ Evaluación y pronóstico del medio
- ✓ Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.
- ✓ Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa
- ✓ Agresividad para enfrentar la competencia
- ✓ Sistema de control
- ✓ Evaluación de gestión

Dentro de las debilidades internas se pudieron detectar:

- ✓ La falta de flexibilidad de la Estructura Organizacional
- ✓ La Imagen Corporativa de acuerdo a la Responsabilidad social que muestra la empresa
- ✓ Comunicación y control Gerencial
- ✓ Orientación empresarial
- ✓ Sistema de toma de decisiones.

Tabla 7. Matriz de Análisis Interno. Capacidad Directiva de la Fundación Indufrial.

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen Corporativa		X			X			X	
Responsabilidad social									
Uso de planes estratégicos	X					X	X		
Evaluación y pronóstico del medio	X					X	X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	X					X	X		
Flexibilidad de la Estructura Organizacional			X	X			X		
Comunicación y control Gerencial		X			X		X		
Orientación empresarial		X			X			X	
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	X					X	X		
Agresividad para enfrentar la competencia	X					X	X		
Sistema de control	X					X	X		
Sistema de toma de decisiones		X			X		X		
Evaluación de gestión	X					X	X		

Fuente: Calculo Autores. 2011.

La capacidad administrativa en la Fundación Indufrial muestra una inconstancia entre las fortalezas y las debilidades, por ejemplo, una fortaleza importante como es el uso de planes estratégicos, es en cierta forma por la falta de comunicación y control gerencial. También es de destacar la agresividad para enfrentar a la competencia, pero si el sistema de toma de decisiones no es dinámico y efectivo, los competidores pueden aprovechar dicha debilidad. Por último, la exigua Imagen Corporativa de acuerdo a la Responsabilidad Social que muestra la empresa, no es acorde con la fortaleza de tener la habilidad para atraer y retener gente altamente creativa, que pueda mejorar tal imagen.

### **3.1.2 Análisis de la capacidad Financiera de la Fundación Indufrial.**

De acuerdo con la matriz de análisis interno, en relación a la Capacidad Financiera de la Fundación Indufrial, se encontraron menos fortalezas que en la capacidad directiva, y entre estas se destacan:

- ✓ Buena rentabilidad o retorno de inversión.
- ✓ Notable habilidad para competir con tasas de interés.
- ✓ Capacidad para satisfacer la demanda de créditos
- ✓ Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica
- ✓ Conciencia y flexibilidad con elasticidad de la demanda con respecto a las tasas de interés.

Cabe anotar que las debilidades de la empresa y su alto impacto, se evidencian en la capacidad financiera, adicionalmente se recalcan las siguientes debilidades:

- ✓ Poca facilidad para salir del mercado.
- ✓ Regular liquidez o disponibilidad de fondos internos.
- ✓ Problemas de acceso a capital cuando se requiere.
- ✓ Escaso grado de utilización de capacidad de endeudamiento.
- ✓ Escaso grado comunicación y control gerencial.

Tabla 8. Matriz de Análisis Interno. Capacidad Financiera de la Fundación Indufrial.

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital cuando lo requiera		X		X			X		
Grado De utilización de su capacidad de endeudamiento		X			X			X	
Facilidad para salir del mercado		X		X			X		
Rentabilidad o retorno de inversión	X					X	X		
Liquidez o disponibilidad de fondos internos		X		X			X		
Comunicación y control gerencial		X		X				X	
Habilidad para competir con tasas de interés.	X					X	X		
Capacidad para satisfacer la demanda	X					X	X		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	X					X	X		
Elasticidad de la demanda con respecto a las tasas de interés.	X					X	X		

Fuente: Calculo Autores. 2011.

Un elemento interesante en la matriz de capacidad financiera, fue que la facultad de competir con las tasas de interés, dicha fortaleza radica en que la Fundación Indufrial tiene un alto reconocimiento en la ciudad, en un mercado de pocas empresas de este estilo, por lo tanto es un oligopolio, en donde las tasas de interés de microcréditos es en gran parte designado por la empresa líder, aun así, hay una facilidad para satisfacer la demanda local con unas tasas definidas aceptado de antemano y que tienen un alto comportamiento de las que en el ámbito nacional se presentan. Pero esta fortaleza, también es una debilidad, ya que no facilita la salida de mercado de esta, en pocas palabras, esto causaría un traumatismo si la Fundación Indufrial se retira de manera repentina del mercado en Cartagena.

También es de resaltar la conciencia y flexibilidad que tiene la empresa ante la demanda cíclica, ya que puede contrarrestar esta situación con una disminución en las tasas de interés.

### **3.1.3 Análisis de la Capacidad del Talento Humano de la Fundación Indufrial.**

En cuanto a los resultados de la capacidad del talento humano, se evidencian como factores claves de éxito para la empresa, considerando como fortalezas las siguientes razones:

- ✓ Buen nivel académico del Talento Humano de la Empresa.
- ✓ Experiencia técnica notable.
- ✓ Estabilidad social y económica del personal.
- ✓ Poco ausentismo
- ✓ Alto sentido de pertenencia.
- ✓ Buen Grado de Motivación del personal.
- ✓ Bala accidentalidad.
- ✓ Excelente índice de desempeño del talento humano.

Sin embargo, la empresa en este aspecto cuenta con fortalezas, se identificaron algunas deficiencias, tales como rotación de personal, regular nivel de remuneración y algunos retiros imprevistos.

Tabla 9. Matriz de Análisis Interno. Capacidad del Talento Humano de la Fundación Indufrial.

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico del Talento Humano de la Empresa	X					X	X		
Experiencia técnica	X					X	X		
Estabilidad	X					X	X		
Rotación		X			X			X	
Ausentismo	X					X		X	
Pertenencia	X					X	X		
Motivación	X					X			
Nivel de remuneración		X			X		X		
Accidentalidad	X					X	X		
Retiros		X			X		X		
Índice de desempeño	X					X	X		

Fuente: Calculo Autores. 2011.

### 3.1.4 Análisis de la Capacidad Tecnológica de la Fundación Indufrial.

La Fundación Indufrial, siendo una empresa que depende de equipos y maquinarias especiales, cuenta con una calificación de la capacidad tecnológica, significativamente positiva, tal como se puede evidenciar en las siguientes fortalezas que a continuación se enumeran:

- ✓ Buena habilidad técnica de la Fundación Indufrial.
- ✓ Capacidad de innovación.
- ✓ Notable nivel tecnológico
- ✓ Significativa aplicación de tecnología de computadores.
- ✓ Nivel de coordinación e integración con otras áreas sobresaliente.
- ✓ Flexibilidad de las operaciones.

Tabla 10. Matriz de Análisis Interno. Capacidad Tecnológica de la Fundación Indufrial.

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Habilidad técnica	X					X	X		
Capacidad de innovación	X					X	X		
Nivel tecnológico	X					X	X		
Aplicación de tecnología de computadores	X					X	X		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	X					X	X		
Flexibilidad de la producción	X					X	X		

Fuente: Calculo Autores. 2011.

Dentro de la capacidad tecnológica, se destaca que la Fundación Indufrial, presenta un notable volumen tecnológico, la inversión en equipos de alto nivel, la capacidad de innovación y la habilidad técnica, guardan una alta correspondencia con la aplicación de programas computacionales. Esto le imprime a la compañía una fortaleza significativa.

### **3.1.5 Análisis de la Capacidad Competitiva de la Fundación Indufrial.**

La Capacidad Competitiva de la Fundación Indufrial. es considerable, según la matriz de análisis interno de esa sección, las fortalezas le dan a la empresa una prospectiva positiva, que sumado al incremento de la demanda, las proyecciones económicas son alentadoras. Según el análisis interno, la fundación Indufrial, cuenta con fortalezas en: la fuerza de producto/servicio, calidad y exclusividad, en la lealtad y satisfacción del cliente, en la participación del mercado dominante, ventajas sacada del potencial de crecimiento del mercado y una buena administración de clientes.

No obstante, la empresa tiene las siguientes dificultades: costos de distribución y ventas significativos, difusa concentración de consumidores, escaso acceso a organismos privados o públicos e insuficientes portafolio de servicios.

La capacidad tecnológica tiene una enorme importancia, ya que la entrada de otros competidores, podría tener consecuencias negativas en la empresa, si se mantienen debilidades como la difusa concentración de los consumidores, al respecto, la Fundación Indufrial no cuenta con una lista de clientes potenciales, lo cual es una dificultad notable. Por otro lado, la no existencia de un portafolio de servicios en cantidades significativas, puede que ocasione poco conocimientos de los servicios que presta la empresa. En el campo competitivo, el desconocimiento del negocio por parte de los consumidores es negativo, ya que en muchos casos la asemejan a la organización como una empresa de venta de electrodomésticos.

Tabla 11. Matriz de Análisis Interno. Capacidad Competitiva de la Fundación Indufrial.

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Fuerza del servicio, calidad y exclusividad	X					X	X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X					X	X		
Participación del mercado	X					X	X		
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	X					X	X		
Concentración de consumidores		X			X		X		
Administración de clientes	X					X	X		
Acceso a organismos privados o públicos		X			X			X	
Portafolio de servicios		X				X		X	

Fuente: Calculo Autores. 2011.

El análisis interno de la Fundación Indufrial., muestra que en el campo administrativo, sobresalen fortalezas que permitirían a esta organización posesionarse como una de las más eficientes de la ciudad en el manejo de los microcréditos, por ejemplo, su habilidad gerencial junto con la utilización de planes estratégicos, se complementan con fortalezas financieras como la buena rentabilidad o retorno de inversión. En el área tecnológica las ventajas son notables, pero en el plano competitivo, la empresa puede que no esté

preparada para recibir una competencia directa, ya que no hay una clara determinación de los clientes, ya que estos solo demandan los productos por cuestión de la necesidad, y no del buen servicio.

### **3.2 ANÁLISIS EXTERNO (POAM) DE LA FUNDACIÓN INDUFRIAL.**

Para concluir este análisis situacional de la Fundación Indufrial y teniendo como referencia los aspectos o factores económicos, políticos, sociales tecnológicos y geográficos, la matriz externa de esta organización, estará representada de la siguiente manera:

#### **3.2.1 Oportunidades de la Matriz Externa de la Fundación Indufrial.**

*Ubicación geográfica:* la situación geográfica de Cartagena es una oportunidad para ampliar la estructura de servicios de la empresa, ya que ser epicentro comercial de la Región Caribe y punto de encuentro, terrestre, marítimo y fluvial del país.

*Políticas:* en el ámbito nacional, las leyes, decretos y resoluciones acerca de la promoción del empresarismo, es una clara oportunidad de avance en el sector. Hay que recalcar que el Estado a través de los entes de protección del empresario, crea programas de promoción empresarial y flexibilidad laboral.

*Mano de Obra Calificada:* dentro de los factores sociales, resalta la evolución del talento humano, esta es una oportunidad de gran valor en el sector de los servicios financieros.

*Tecnología y desarrollo tecnológico:* La Fundación Indufrial cuenta con una buena tecnología en sus equipos, pero el mercado brinda una significativa cantidad de materiales y equipamiento con un alto desarrollo tecnológico, esto es una oportunidad para mejorar el servicio y ser más productivos. Además, el desarrollo de mejores equipos, más eficientes y menos costosos, esto le da a la empresa unas perspectivas significativas en la automatización completa de sus implementos tecnológicos. Esto sumado a la innovación e investigación en

Ciencia y Tecnología, le permitirían avanzar a la organización en mejoramiento de sus procesos de servicios en otorgamiento de créditos.

*Factores demográficos:* la población al crecer demanda recursos, servicios, bienes y otros elementos, esto provoca una demanda sostenida que empuja a la oferta a satisfacer dichas exigencias. Cartagena presenta una población mayor al millón de habitantes, y el crecimiento vegetativo de la población es significativo, eso y otros factores como los económicos, le dan una notable oportunidad al sector financiero en el mediano y largo plazo, lo cual es promisorio.

### 3.2.2 Amenazas de la Matriz Externa de la Fundación Indufrial

*Situación económica de la ciudad:* Cartagena es una ciudad con una alta proclividad a presentar crisis económicas, la pobreza y la exclusión social son notablemente evidentes, la economía gira entorno a la especulación y la estructura en obras públicas es precaria. Las actividades económicas son aun ineficientes, y la competitividad empresarial es negativa. Ante esta situación, las amenazas son evidentes y de enorme interés.

Tabla 12. Matriz Externa de la Fundación Indufrial.

Factores \ Calificación	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Económicas</b>									
- Situación económica de la ciudad.	X			X			X		
-Ubicación geográfica	X						X		

<b>Políticas</b>									
- Leyes									
-Decreto				X			X		
-Resoluciones									
<b>Tecnológicos</b>									
- Tecnología de punta				X	X				
-Desarrollo tecnológico				X	X				
<b>Factores Demográficos.</b>									
- Crecimiento de la población.		X					X		

Fuente: Calculo Autores. 2011

Se puede concluir que en la análisis externo, la Fundación Indufrial cuenta con fortalezas en la mayoría de los factores, ya sea políticos, ambientales, culturales, demográficos, tecnológicos, talento humano y sociales. Pero hay uno de importante interés, y es una amenaza externa de hondas repercusiones para el futuro de la empresa y es el factor económico, este afectaría el normal desenvolvimiento de la empresa, y es que una fluctuación económica,

golpearía mas fuerte a Cartagena, ya que la estructura económica de la ciudad es débil, esto incidiría en todas las actividades productivas de la urbe y mas en una de alta volatilidad como es el mercado financiero.

## **CAPITULO 4. IDENTIFICACIÓN DE LAS FALENCIAS DEL FORMATO DE DIAGNOSTICO CREDITICIO REALIZADO EN LA FUNDACIÓN INDUFRIAL.**

Conocer las condiciones del proceso de otorgamiento de microcréditos, el formato y estar al tanto de la situación interna y externa (matrices) que rodea el programa en estudio, establece un entorno concreto de análisis, que en esta parte del trabajo, se complementará con la identificación de las falencias del formato del diagnostico crediticio realizado en la fundación Indufrial, esta información se obtuvo por medio de una serie de preguntas al personal del departamento, Coordinador de Microcrédito, Auxiliar Contable, Analista de Crédito, los coordinadores de proyectos, Coordinación técnica y el área de asesoría financiera y comercial. Pero antes se describirá el comportamiento de la cartera actual, siendo esta la principal causa que ameritó este trabajo de investigación.

### **4.1 COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA ACTUAL.**

A continuación se puede observar que la cartera del Departamento de Microcréditos durante el año 2010 sufrió un notorio deterioro, evidenciándose el aumento de los índices de morosidad hasta el punto de sobrepasar el 16%, cuando en la ciudad de Cartagena para el mismo periodo del 2010, la cifra era de 12.5% (Ver tabla 6). Esto pone en clara desventaja a la organización en especial en la proyección del programa a mayores beneficiarios.

En las tablas 14 y 15, se observa como en los últimos y primeros meses del año la cartera es mayor que los intermedios.

Tabla 13. Situación del microcredito en la Fundación Indufrial. 2010. Primer semestre.

CARTERA TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
CARTERA SIN VENCER	541,196,543	531,935,541	512,244,557	514,314,286	550,800,049	605,982,110
CARTERA DE 1 A 30 DÍAS	32,043,975	38,436,899	28,193,851	30,384,219	29,744,468	23,387,637
CARTERA DE 31 A 60 DÍAS	13,399,183	17,368,638	13,082,605	13,906,838	13,493,412	11,942,887
CARTERA DE 61 A 90 DÍAS	9,716,603	10,633,073	8,662,169	9,354,906	8,389,806	8,454,292
CARTERA MAS DE 90 DÍAS	86,735,407	89,998,364	95,117,402	98,617,619	104,686,785	108,431,719
CARTERA TOTAL	683,091,711	688,372,515	657,300,584	666,577,868	707,114,520	758,198,645
TOTAL CLIENTES	722	749	707	714	738	715
CARTERA MAYOR A 30 DIAS	109,851,193	118,000,075	116,862,176	121,879,363	126,570,003	128,828,898
CARTERA AFECTADA	16.08	17.14	17.78	18.28	17.90	16.99

Fuente: Fundación Indufrial. 2011.

Tabla 14. Situación del microcredito en la Fundación Indufrial. 2010. Segundo semestre.

CARTERA TOTAL	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CARTERA SIN VENCER	662,778,376	724,820,570	772,764,893	785,193,945	714,841,964	705,698,281
CARTERA DE 1 A 30 DÍAS	21,403,045	18,178,804	15,931,628	15,865,062	24,728,421	25,984,995
CARTERA DE 31 A 60 DÍAS	13,055,074	9,779,757	9,873,357	9,319,421	10,463,035	12,097,612
CARTERA DE 61 A 90 DÍAS	8,302,321	6,933,820	6,751,172	7,578,489	7,845,433	8,921,271
CARTERA MAS DE 90 DÍAS	111,799,966	113,432,627	114,634,454	118,086,610	122,577,967	128,719,464
CARTERA TOTAL	817,338,782	873,145,578	919,955,504	936,043,527	880,448,820	881,421,623
TOTAL CLIENTES	718	761	825	828	801	781
CARTERA MAYOR A 30 DIAS	133,157,361	130,146,204	131,268,983	134,984,520	140,876,435	149,738,347
CARTERA AFECTADA	16.29	14.91	14.27	14.42	16.00	16.99

Fuente: Fundación Indufrial. 2011.

#### 4.2 FALENCIAS EN EL FORMATO Y EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE MICROCREDITO EN LA FUNDACIÓN INDUFRIAL.

En el caso específico de la actividad crediticia, se encontró según los analistas de crédito una falta de conocimiento acerca de la metodología y operatividad del programa de microcrédito. Según las afirmaciones de los encargados de esta labor (Analista de crédito), no se ejecuta un mayor valor al diseño de

estrategias de parte de la coordinación de proyectos y el área técnica, se establece que la aplicación de herramientas de control, el desempeño del comité de crédito y la gestión de recuperación no están directamente involucrados con el proceso.

Durante el último año la institución afrontó el cambio de Dirección Ejecutiva, experiencia que renovó la administración y enfoque de los procesos, adicionalmente incorporó una visión fresca y dinámica a la estructura. Pero se efectuó de manera rápida, lo cual trajo ciertas inconsistencias en la operatividad de los análisis de los créditos.

Actualmente la planta de personal está conformada por 12 funcionarios los cuales reflejan compromiso y responsabilidad en el desarrollo de su labor. La estructura organizacional está claramente definida, existe para cada cargo un manual que contempla el perfil exigido, las competencias requeridas y las responsabilidades asignadas, sin embargo no cuenta con indicadores de gestión que le permitan medir el desempeño de cada funcionario en un periodo determinado.

La Fundación utiliza como plataforma de información el sistema ZEUS, éste soporta el desarrollo del área contable y la gestión de crédito y cartera, lo que facilita la generación y conciliación de cifras. La herramienta cubre la mayoría de necesidades básicas pero no ofrece la flexibilidad necesaria para analizar el portafolio activo con el detalle requerido.

En el último año la institución efectuó algunas mejoras al sistema, cuyo objetivo fundamental fue agilizar los procesos de generación de listados y aplicación de pagos, sin embargo continúa presentando debilidades elementales como; no emite pagares, no genera tablas de pago ni liquida automáticamente el plan de pagos, limita la realización estadísticas y sistemas complementarios de clasificación de cartera. Estas falencias conducen a que dichas tareas sean

realizadas manualmente generando mayor carga operativas, dando lugar a errores o imprecisiones voluntarias y/o involuntarias.

Por otra parte el área de crédito constantemente debe remitirse al antiguo sistema SIAC para extraer información, almacenar las bases de datos y complementar parcialmente las funciones de ZEUS. Lo anterior atrasa el proceso de análisis financiero.

Otro aspecto que actualmente no se está llevando a cabo y es de vital importancia en la administración del programa de microcrédito es la sistematización de las solicitudes de crédito denegadas. En la toma inicial de información como en los diferentes niveles de aprobación deben registrarse los datos del cliente y la razón por la cual fue rechazada la solicitud. El objetivo de esta práctica es minimizar la probabilidad de aprobar posteriormente el crédito, ante una nueva presentación del mismo préstamo que fue rechazado anteriormente por información errónea, documentación falsa u otras razones. Así mismo permite determinar la causalidad reiterativa de negación lo cual facilita el diseño de nuevos productos, flexibilización de políticas o captura de nuevos nichos de mercado.

Adicional a las carencias descritas del actual software, éste no permite marcar los créditos reestructurados o refinanciados, los cuales deben ser analizados y controlados en forma particular, así se encuentren al día, pues tienen un antecedente de afectación. Complementario a esto no cuenta con un aplicativo de cobranza, el cual permite sistematizar toda la gestión de cobro realizada en oficina y por los Analistas de Crédito en campo, coordinar los acuerdos de pago programados, documentar las instancias de mora por las que ha pasado el cliente y administrar todo tipo de instrumentos utilizados como: llamadas, visitas, cartas, notificaciones, entre otros.

Aunque pueden ser muchas las razones del comportamiento de la cartera, una de las causas principales, además de la falta de seguimiento y una estricta

política de cobro, *es la falencia en la toma de información al momento de la visita al cliente, lo cual desencadena una inadecuada aprobación del monto y del plazo en los créditos.* Lo anterior se sustenta en el hecho de que el tipo de población a la que se dirigen los servicios de la institución son personas de estratos bajos las cuales requieren más que un análisis económico, un conjunto compuesto por un análisis subjetivo y una serie de datos numéricos que permitan realizar cruces de información, que arrojen indicadores que admitan conocer la verdadera realidad del negocio en estudio.

## **CAPITULO 5. ACCIONES, ACTIVIDADES, PREGUNTAS Y PAUTAS A LLEVAR A CABO EN EL NUEVO FORMATO DE DIAGNOSTICO CON BASE EN LAS FALENCIAS ENCONTRADAS.**

Las acciones o actividades a llevar a cabo para disminuir las falencias destacadas anteriormente parten de algunos cambios en el proceso descrito como para el otorgamiento del microcrédito, junto con algunos cambios en el formato de información, se determinará que tan viable sea el otorgar el recurso.

1. Como primera medida, se tiene que en la *Solicitud de información por parte del cliente (telefónica o personalmente)*, este debe ser claro y preciso, en muchas ocasiones son divergentes y evasivos. *Se recomienda para este caso dos acciones:*

*a) Mostar las ventajas del microcrédito como una fuente de responsabilidad y no como un recurso de deuda.*

*b) Indicar los aspectos financieros básicos como, el periodo, la tasa y el monto.*

2. Como segunda parte el asesor explica la documentación que se requiere según el monto que el cliente desee solicitar (requisitos). Esta actividad es solo un formalismo, pero que debe ser minuciosamente constatada, ya que en ocasiones se han encontrado información falsa.

3. En tercer lugar el cliente diligencia solicitud de crédito, pero esto debe hacerlo en presencia de un analista, ya sea en “campo” o en la oficina. Esta se recomienda hacerla en su totalidad en la Unidad Productiva del potencial cliente, o en el caso de su residencia, para constatar su veracidad.

(No hacen referencia a la tabla 16) (Resumen de los cambios)

Tabla 15. Formato de información de potenciales clientes. Con reformas en la estructura.

Datos Personales del Solicitante

Fecha Análisis \_\_\_\_\_

1 Apellido				2° Apellido			
1° Nombre				2° Nombre			
Genero <input type="radio"/> F <input type="radio"/> M	Fecha de Nacimiento	D	M	A	<b>Dirección de residencia o Domicilio de negocio.</b> <b>(Dirección actual de residencia del solicitante del crédito, en el caso de ser un local ya existente, se debe colocar este también. Esto es para evitar una situación de insolvencia de pagos atrasados y poder hacer un seguimiento a este cliente de mejor manera.)</b>		
Barrio				Teléfono			
Celular				E-Mail			
Vivienda : Propia    Alquilada    Familiar    Hipotecada Otros				Legalizada Si No	Tiempo Habitada	Años	Meses
<b>Donde residía anteriormente: (Esta pregunta es para indagar como ha sido la movilidad social del cliente, es decir, si ha pasado de un estrato mas bajo a uno más alto, o viceversa. Esto servirá para analizar la evolución de ingresos y perspectivas del usuario potencial.</b>							
<b>Verificación Recibo publico de electricidad: (se debe solicitar una copia de recibo publico eléctrico reciente par verificar la dirección y estado de pago. Porqué el eléctrico, la razón es la disposición de los individuos a conectarse al sistema eléctrico, esto es verificado de inmediato por la empresa prestadora del servicio, lo cual genera imposición inmediata de un contador de energía y su posterior cobranza. Con servicios como el agua el tiempo de instalación de contadores es más demorado y hay cierta facilidad de obtención del líquido por medio de otras fuentes).</b>							
Profesión u Oficio (si el cliente es profesional, estudia o tienes un oficio en particular).				Personas a Cargo (número de personas que dependen del titular, esposa, hijos, mamá, suegros, etc.)		No de Hijos	
<b>Cual es el nivel educativo que alcanzó:</b> Primaria    Secundaria    Técnica    Tecnológica Profesional.						<b>Cuántas personas tiene a cargo: (esta pregunta es para establecer el grado de responsabilidad económica con algunos miembros de su familia, lo que disminuiría las posibilidades de ser un buen cumplidor de los pagos a la Fundación Indufrial.</b>	
Estado Civil    S    C    V    UL    SE    D Otro				Empresa donde Trabaja ( en caso de que el titular labore en alguna empresa y alterne su trabajo con el negocio)			
Teléfono				Salario Básico			
Cargo				Fecha de Ingreso	D	M	A
Dirección				Barrio			
Seguros Si    No		Entidad	Tipo	EPS Si    No		Nombre EPS	

Datos Personales del Cónyuge

1°Apellido		2° Apellido			
1° Nombre		2° Nombre			
Actividad	Empresa/Negocio ( En caso de que el conyugue tenga un negocio diferente al del titular)			Salario Básico (puede servir como soporte de otros ingresos)	
Dirección		Fecha de Ingreso	D	M	A
Telefono		Cargo/Profesión/Actividad			

### Referencias Familiares 1 (Que no viva con Usted)

Nombres y Apellidos ( son muy importantes estas referencias pues en caso de cambio de dirección o ciudad del titular serán estas personas las que nos permitirán ubicarlo, deben ser preferiblemente familiares hasta el segundo grado de consanguinidad)		Parentesco
Dirección y Barrio		Tel/Cel
Act. Econ.	Descripción De Actividad	Observaciones

### Referencias Familiares 2 (Que no viva con Usted)

Nombres y Apellidos		Parentesco
Dirección y Barrio		Tel/Cel
Act. Econ.	Descripción De Actividad	Observaciones

### Referencia Personal

Nombres y Apellidos (amigos, compañeros de trabajo, vecinos, que puedan dar Fé de la existencia y propiedad del negocio)		Parentesco
Dirección y Barrio		Tel/Cel
Act. Econ.	Descripción De Actividad	Observaciones

### Referencias Comerciales

Nombre Empresa	Teléfono	Contacto	Antigüedad			Monto Promedio	Forma de Pago	Observaciones
Empresas o personas con las que la Microempresa mantiene relaciones comerciales		Sirve para constatar los volúmenes de compra y la frecuencia de las misma. Esto con el fin de poder determinar si el nivel de	D	M	A	Nos permite realizar cruces de información para hallar el nivel de venta real del negocio.		

		ventas es real					
			D	M	A		
			D	M	A		

### Datos de la Microempresa

Nombre o Razón Social (Nombre actual del negocio).			
Sector	PCC	CIO	Descripción Actividad (Dependiendo si es producción, comercio o servicio, se debe describir específicamente que tipo de negocio).
SS			
Dirección ( en caso de que el negocio este ubicado en una dirección diferente al domicilio, si no se coloca la misma de la residencia). Esta pregunta debe coincidir plenamente con la realizada en el formato de los datos personales del solicitante.		Barrio	
Teléfono		Ubicación	
Tipo de Negocio	Ambulante	Fijo	Experiencia (tiempo que el titular lleva ejerciendo dicha actividad) en el negocio
			Local: Propio ___ Arrendado ___
Nombre (verificación el hábito de pago y antigüedad del negocio).	Tel/Cel		Valor (se debe incluir como un gasto) Arriendo
Arrendador			

### Otros Bienes del Solicitante ó Cónyuge (Terreno, Vehículo, Maquinaria, Moto, Etc.)

(Se utiliza en caso de que el núcleo familiar posea algún bien que pueda servir de garantía en el trámite del crédito
Solo se colocan si están a nombre del titular o conyugue; de ser posible si se pueden verificar los documentos que acrediten la propiedad de deben verificar las hipotecas o pignoraciones ya que serían gastos familiares que se deben incluir en el estudio)

Cuota Mensual que puede pagar \$ (se indaga sobre la cuota que el cliente puede pagar luego de cumplir con sus obligaciones y que le permita estar siempre al DIA sin atrasarse en el crédito, este valor lo da el cliente)
---

### Presupuesto Familiar (Mensual)

Otros Ingresos Familiares	Gastos Familiares
Cónyuge	Arriendo/ Cuota
Arriendo	Alimentación (rubro dedicado al mercado familiar)

Hijos	Educación (valor de las pensiones, semestres universitarios dividiéndolo entre 6 para hallar el valor mensual, tutores, cursos, etc.)
Pensiones	Transporte
Otros	Agua, Luz, Teléfono, gas, Tv admón., Internet ( valor mensual, de ser posible verificar con los recibos, es importante que el analista verifique si están o no al DIA)
	Créditos/Bancos (cuotas de prestamos que fueron destinados para cualquier tema diferente a la microempresa)
	Otros (Tarjeta de Crédito, Seguridad Social etc.) (cualquier otros gasto diferente a los contemplados anteriormente, que tengan que ver con el sostenimiento de la familia)
Total Ingresos	Total Gastos (suma de todos los gastos familiares)

### Análisis de los Ingresos Fuera del Negocio

(En caso de existir otros ingresos que se tomen dentro del estudio de crédito se debe explicar a que corresponden y como fueron verificados)

### Información Financiera del Negocio (Disponible)

Efectivo	\$ (dinero encontrado en efectivo durante la visita a la microempresa, se debe verificar que la cantidad manifestada sea cierta)
Bancos	\$ (solo se toma si se puede verificar que efectivamente el titular tenga dinero de la microempresa en alguna entidad Bancaria, esto con el fin de basar el estudio en cifras reales)
Total Disponible	\$

4. El asesor revisa que la documentación sea correcta y procede a realizar visita donde se realiza una toma de información para el análisis socioeconómico. En este caso una segunda visita, pero se recomienda este novedoso esquema de valoración socioeconómico, esto es con el fin de que

tanto coordinadores de proyectos, la coordinación técnica y el área de asesoría financiera y comercial, tengan una fuente de verificación de una situación personal y familiar acorde con la de un potencial cliente del sistema financiero.

Tabla 16. Formato de información de potenciales clientes para verificar elementos socioeconómicos.

CARACTERISTICAS SOCIOECONOMICAS DEL HOGAR		
Analista:		
Fecha:		
Nombre del beneficiario (a):		
Domicilio:		
¿Cuántas personas del hogar, mayores de 12 años, trabajan?		¿Cuántas personas del hogar salen a buscar trabajo en la semana?
El ingreso total de los miembros de la familia, en una semana es de  \$		¿Parte de los ingresos del hogar son en:  <input type="checkbox"/> Todo se recibe en dinero <input type="checkbox"/> Alimentos <input type="checkbox"/> Vivienda <input type="checkbox"/> Estudios <input type="checkbox"/> otro, Cuál?: _____
La familia o algún miembro de ella recibe algún tipo de subsidio?:  <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO (si la respuesta es SI, pase a la siguiente pregunta, si la respuesta es NO pase a la pregunta de la derecha)	Qué tipos de subsidio recibe: <input type="checkbox"/> Subsidio de vivienda <input type="checkbox"/> Subsidio escolar en especie <input type="checkbox"/> Subsidio de alimento <input type="checkbox"/> Beca de estudio <input type="checkbox"/> Subsidio en dinero <input type="checkbox"/> Subsidio de salud <input type="checkbox"/> otro Cuál? _____	La entidad que otorga los subsidios es: <input type="checkbox"/> Caja de compensación familiar <input type="checkbox"/> Alcaldía Municipal <input type="checkbox"/> Departamento <input type="checkbox"/> Gobierno nacional <input type="checkbox"/> ONG: Cual? _____ <input type="checkbox"/> Otro: Cual? _____
¿Con qué frecuencia recibe Subsidios?		

CARACTERISTICAS SOCIOECONOMICAS DEL HOGAR		
Analista:		
Fecha:		
Nombre del beneficiario (a):		
Domicilio:		
( ) Mensual ( ) Semestral ( ) Anual ( ) Esporádico		
¿Cuánto es aproximadamente el total de gastos mensuales de los miembros de la familia? \$	¿Cuánto destina el hogar para gastos en: ( ) Alimentos \$ _____ ( ) Arriendo o cuota \$ _____ ( ) Servicios públicos \$ _____ ( ) Educación \$ _____ ( ) Salud \$ _____ ( ) otro \$ _____	¿Cuántos miembros de la familia dependen económicamente del jefe del hogar?

Fuente: Elaboración Autores.

5. Con la información del formato de personal y el socioeconómico, el asesor organiza la carpeta, realiza operaciones matemáticas que correspondan y hace una propuesta sobre el monto y plazo.

6. El asesor realiza pre-comité de créditos con el Coordinador del Dpto. para la revisión definitiva.

7. La información de socioeconómica se remite a los coordinadores de proyectos y toman una decisión, en base en lo analizado.

8. El coordinador realiza comité de créditos con el asesor financiero y/o la Directora de la institución para la aprobación final.

9. Asesor avisa al cliente sobre la decisión tomada acerca del crédito (monto y plazo).

Los siguientes pasos son iguales a los ya descritos en el punto 7.5.

## CAPÍTULO 6. ACCIONES COMPLEMENTARIAS.

Para concluir y reafirmar los cambios y las nuevas actividades en el otorgamiento de microcréditos que se traduzcan en disminución de la cartera en la Fundación Indufrial, se proponen unos objetivos y acciones a aplicar.

Tabla 17. Objetivo 1. Complementación de formato y actividades.

Objetivo 1	Estrategias	Acciones		
Incremento de la publicidad.	1. Elaborar una lista de clientes caracterizados según condiciones de pago, frecuencia pagos, ubicación y fidelidad.	Construir eslabones de comercialización directos con clientes.	Elaborar una línea operaciones publicitarias según las condiciones de fidelidad.	Aplicación de programas de promoción de Servicios de empresarismo
	2. Concretar un programa de promoción integral para los servicios de emprendimiento y empresarismo.	Recurrir a medios de comunicación escritos (prensa).	Realizar promociones y entrega de descuentos según la utilización de servicios.	Aumentar entrega de folletos y tarjetas de presentación.

Fuente: Elaboración Autores.

Tabla 18. Objetivo 2. Complementación de formato y actividades.

Objetivo 2.	Estrategias	Acciones		
Optimización del sistema Financiero y contable	1. Coordinar el sector contable y financiero de la empresa con el operacional	Establecer diálogos operacionales entre el contador y el Jefe Operativo.	Elaborar líneas de acción conjunta concretas entre la coordinación técnica y de proyectos.	Mantener esquemas de operaciones financieras acordes con los requerimientos operativos.
	2. Mejorar el sistema de compendio riguroso de las entradas y salidas de recursos financieros.	Estipular manejos organizacionales financieros integrales.	Crear indicadores de liquidez y rentabilidad ajustados a las operaciones proyectadas en los clientes.	Realizar verificaciones permanentes de los flujos financieros y calcular la valor financiero de las Unidades Productivas de los clientes.

Fuente: Elaboración Autores.

Tabla 19. Objetivo 3 Complementación de formato y actividades.

Objetivo 3.	Estrategias	Acciones		
Construcción del Sistema de Evaluación y Motivación del Personal.	1. Crear un sistema de evaluación del Recurso humano	Coordinar acciones de calificación operacional de. Personal.	Ajustar indicadores de evolución concretas del personal.	Realizar evaluaciones periódicas (una al mes) de la gestión de los empleados, tanto directos como subcontratados.
	2. Realizar actividades de promoción de Cultura Organizacional.	Ejecutar actividades de conocimiento de la Misión, Visión y Políticas Organizativas.	Realizar capacitaciones en manejo de conflictos y respeto por el compañero.	Analizar las quejas internas y resolverlas por medio de conciliaciones.

Fuente: Elaboración Autores.

## CONCLUSIONES.

La Fundación Indufrial es un ente de importancia en el sector del otorgamiento de microcréditos en la ciudad de Cartagena de Indias, esta institución se encuentra en una evolución notable, y es que la coyuntura así lo presenta, por ejemplo, la evolución de microcréditos en Colombia muestra como las tasas de variación de las instituciones de microcrédito presentaron su mayor incremento el año 2008 con un 27,3%, y en el 2010 el incremento fue del 20%, esto es algo significativo al ver que este crecimiento es paralelo al buen comportamiento de la economía nacional. En cuanto a la ciudad de Cartagena las instituciones de Microcrédito, se duplicaron en los cinco años de estudio, pasando de 5 a 10. Sumado a lo anterior, 18,5% de la organizaciones que otorgaban microcrédito en el total del Sistema Financiero de Cartagena de Indias pasaron al 30,3%, casi un tercera parte de las entidades que ofrecen créditos, tienen como línea e trabajo los microcréditos.

El incremento de la demanda por recursos de microcrédito ha llevado que en la ciudad de Cartagena el comportamiento de la colocación de recursos para el 2006 fuese de \$36.603 millones de pesos y en el año 2010 esta cifra pasara a \$49.043 millones de pesos.

En cuanto al resultado de la matriz interna PCI, las condiciones que rodean el programa de microcréditos de la Fundación Indufrial sobresale dentro de las fortalezas de la empresa el uso de planes estratégicos, la evaluación y pronóstico del medio y la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. Las debilidades más apremiantes son: la falta de flexibilidad de la Estructura Organizacional y la Imagen Corporativa de acuerdo a la Responsabilidad social que muestra la empresa.

En la matriz financiera se encontró un elemento interesante, el cual fue la facultad de competir con las tasas de interés es una notable fortaleza, ya que radica en que la Fundación Indufrial tiene un alto reconocimiento en la ciudad.

En cuanto al talento humano, las ventajas y fortalezas son evidentes, pero se identificaron algunas deficiencias, tales como rotación de personal, regular nivel de remuneración y algunos retiros imprevistos.

En el análisis externo, la Fundación Indufrial cuenta con fortalezas políticas, ambientales, culturales, demográficas, tecnológicas, talento humano y social. Pero se evidenció que los ciclos económicos afectan a esta empresa, ya que los beneficiarios de microcréditos son proclives de ser afectados por las coyunturas económicas.

La cartera del Departamento de Microcréditos durante el año 2010 sufrió un notorio deterioro, evidenciándose el aumento de los índices de morosidad hasta el punto de sobrepasar el 16%, cuando en la ciudad de Cartagena para el mismo periodo del 2010, la cifra era de 12.5%, las causas se sustentan en una interpretación errada del formato de otorgamiento de microcréditos y en el análisis somero de los solicitantes.

Dentro de las falencias del formato de diagnostico crediticio realizado en la Fundación Indufrial, según los analistas de crédito parte de una falta de conocimiento acerca de la metodología y operatividad del programa de microcrédito, en pocas palabras el desempeño del comité de crédito y la gestión de recuperación no están directamente involucrados con el proceso.

## RECOMENDACIONES.

La Capacidad Competitiva de la Fundación Indufrial es considerable, según la matriz de análisis interno de esa sección, pero es necesario analizar ciertas inconsistencias, en especial en el recurso humano, en especial en la alta rotación del personal, y es que ante tan alto grado de relevos, el sentido de pertenencia de los empleados, en especial los encargados de tramitar los requerimientos de microcréditos. Se recomiendan acciones de mediano y largo plazo de contratación de personal, la evidencia muestra que los trabajadores con mas de 4 años con la compañía tienden a mayor grado de compromiso con su labor e Indufrial.

La Fundación Indufrial debe aprovechar al máximo que en el campo administrativo, la organización es eficiente en el manejo de recursos internos, pero la habilidad gerencial no basta al presentarse altos niveles de cartera, por lo tanto, junto a la utilización de un mejorado formato de otorgamiento de créditos, se llegue a la utilización de planes estratégicos que se complementen con fortalezas financieras como la buena rentabilidad o retorno de inversión y el poder de mercado que tiene esta empresa.

Vale la pena resaltar que la implementación del formato sugerido no garantiza óptimos niveles de cartera debido a que los negocios pueden verse afectados por factores económicos, sociales y políticos ajenos al análisis realizado inicialmente.

## BIBLIOGRAFÍA.

Banco de la Republica. Informe al Congreso de la Republica. Abril del 2011. Número de Revista # 123 – 6. Bogotá.

C.H. Douglas. 1951. El Monopolio del Crédito. Editorial Planeta. Buenos Aires – Argentina. P.140.

GULLI, Hege. Microfinanzas y Pobreza. Son válidas las ideas preconcebidas?. Banco Interamericano de Desarrollo. 1999

HERNÁNDEZ, Trillo Fausto. 2005. La economía de la Deuda- Lecciones desde México. Segunda edición. Ciudad de Mexico. P. 11.

LA CALLE, Calderón. Maricruz. Microcréditos. De pobres a Microempresarios, Marzo 2002. Disponible en página Web: <http://www.revistafuturos.info/resenas/resena14/microcreditos.htm>

LUCAS, Robert. 1965. Teoría del crecimiento. Editorial Omega. Segunda edición. Ciudad de México. P. 119.

LUZÓN, Francisco. Art. Bancarizar a la población: la nueva frontera latinoamericanos. Buenos Aires. 2002.

MARTINEZ, Alberto. 2004. Microcrédito y pobreza: proyecto de desarrollo de comunidades rurales pobres. Tesis de Grado. Estudios de Postgrado Doctorado en Ciencia Política Universidad Simon Bolívar. Caracas Venezuela.

Superintendencia de Servicios Financieros - Asobancaria. Anuario estadístico del año 2010. Edición impresa. Marzo 2011. Bogotá.

WALL, Derek. 2005. La economía del anticapitalismo, antiglobalización y movimientos verdes radicales. Editorial Pluto. Londres - Inglaterra. P. 32.

YUNUS, Muhammad. 2006. Es posible acabar con la pobreza?. Editorial España. Primera Edición. P 108.

# **ANEXOS.**

Tabla 20. Formulario de Diagnostico actualmente utilizado.

<b>FORMULARIO DE DIAGNOSTICO</b>													
FECHA _____		LINEA DE CRÉDITO _____											
ASESOR _____		_____											
<b>DATOS DEL EMPRESARIO</b>													
NOMBRE DEL EMPRESARIO _____		C.C _____		DE _____		EDAD _____							
ESTADO CIVIL _____		NIVEL EDUCATIVO _____											
CIUDAD DE ORIGEN _____		TIEMPO EN LA CIUDAD _____											
NOMBRE DEL CONYUGE _____		OCUPACIÓN _____											
DIRECCIÓN DE RESIDENCIA _____		TELÉFONO _____											
DIRECCIÓN ELECTRONICA _____		_____											
LA VIVIENDA ES :		PROPIA _____		ARRENDADA _____		VIVIENDA FAMILIAR _____							
INGRESO FAMILIAR			EGRESO FAMILIAR				COSTOS FIJOS DEL NEGOCIO						
EMPRESARIO			ARRIENDO			ARRIENDO LOCAL							
CONYUGE			SERVICIOS			SERVICIOS							
HIJOS			CTA VDA			TRANSPORTE							
ARRIENDOS			ALIMENTACIÓN			SALARIOS							
OTROS			OTROS			OTROS							
TOTAL			TOTAL			TOTAL							
<b>DATOS DE LA MICROEMPRESA</b>													
RAZON SOCIAL _____		ACTIVIDAD _____											
DIRECCION _____		TELÉFONO _____											
EL LOCAL ES :		PROPIO _____		ARRENDADO _____		TIEMPO EN EL LOCAL: _____							
TIEMPO DE EXPERIENCIA :		EN LA ACTIVIDAD: _____				EN LA MICROEMPRESA _____							
EMPLEADOS ( MENCIONELOS ) _____		_____											
<b>COMO ES EL SISTEMA DE VENTAS:</b>													
		CONTADO (%) _____		CRÉDITO (%) _____		PLAZO _____							
<b>CICLO DE VENTAS</b>													
CALIFICACION	MESES												PROM VTAS MES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
BUENO													
REGULAR													
MALO													

TOTAL PROMEDIO ANUAL \$ _____		TOTAL PROMEDIO MENSUAL \$ _____	
QUIENES SON SUS CLIENTES? _____			
COMO ES EL SISTEMA DE COMPRAS			
CONTADO (% DEL TOTAL) _____		CRÉDITO (% DEL TOTAL) _____	
PLAZO DE PAGO _____			
QUIENES SON SUS PROVEEDORES? _____			
HA TENIDO CRÉDITO CON ALGUNA FUNCACIÓN O BANCO ( DIGA GUAL Y CUANTO LE PRESTARON) _____			
REFERENCIAS:			
NOMBRE ARRENDADOR		TELEFONO	
NOMBRE DE 2 FAMILIARES		TELEFONO	
NOMBRE DE 2 AMIGOS O VECINOS		TELEFONO	
NOMBRE DE 2 CLIENTES		TELEFONO	

PUNTO DE EQUILIBRIO DEL NEGOCIO						
PRODUCTO	UNID VEND MES	PRECIO VTA UNITARIO	COSTO VAR UNITARIO	MARGEN UNITARIO	VENTA TOTAL	MARGEN TOTAL
<b>TOTALES</b>						

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (%) \_\_\_\_\_ PUNTO DE EQUILIBRIO (\$) \_\_\_\_\_

