



## ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA LÍNEA DE MICROCRÉDITO EN LA  
COOPERATIVA RIACHÓN LTDA DE AMALFI-ANTIOQUIA, MEDIANTE UN  
PROCESO DE ANÁLISIS DE RIESGO FINANCIERO.

Tesis para optar al grado de:

Especialista en finanzas

Presentado por:

Mario Andrés Cárdenas Salinas

Javier Alonso Carvajal Pérez

Asesor:

Alejandra María Lujan Jaramillo

MEDELLIN, COLOMBIA

2016

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a mi familia quienes han sido los que me han apoyado durante mi vida académica, además a la Cooperativa de Amalfi por ser una empresa basada en mejorar la calidad de vida de los Amalfitanos y en apoyar a la comunidad en temas de educación, salud y recreación. Además, a través de todo su portafolio de ahorro y crédito le han dado la posibilidad de tener una inclusión financiera y tener la facilidad de acceder a créditos para ser invertidos productivamente en la generación de ingresos o proyectos de vida.

Soy del municipio de Amalfi y con este trabajo a través de una propuesta de valor a la cooperativa de un nuevo servicio de crédito, donde se pueden atender algunas personas que no tienen en ocasión el acceso a un crédito, se puedan apoyar y atender de una manera más fácil y sin tantos requisitos como lo exige la política de la cooperativa.

*Mario Cárdenas*

Dedico este trabajo a mis padres que son lo más valioso que tengo, su apoyo y cariño fueron fundamentales para la realización de este sueño.

*Javier Carvajal*

### **Agradecimientos**

Agradezco a Dios, mi familia y a todas las personas que de una u otra manera apoyaron en la terminación de este trabajo, además de la Cooperativa Riachón, Davivienda a través de su gerente y Microempresas de Colombia que aportaron en la terminación del trabajo.

*Mario Cárdenas*

Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta el final de esta etapa, a mi familia por su apoyo, a Alejandra Lujan asesora del trabajo de grado por su orientación, a la Cooperativa Riachón en cabeza de su gerente John Fredy Ortega Restrepo y Luis Fernando Pérez Torres director de la agencia Amalfi por su colaboración y a todos los profesores y compañeros que compartieron conmigo una parte de su vida a través de su conocimiento.

*Javier Carvajal*

### **Compromiso de los autores**

Nosotros, Mario Cárdenas y Javier Carvajal con cédulas de ciudadanía 1.018'342.849 y 71'228.120 alumnos del programa académico especialización en finanzas, declaramos que:

El contenido del presente documento es un reflejo de nuestro trabajo personal y manifestamos que ante cualquier notificación de plagio, copia o falta a la fuente original, somos responsables directo legal, económico y administrativo sin afectar al Director del trabajo, a la Universidad y a cuantas instituciones hayan colaborado en dicho trabajo, asumiendo las consecuencias derivadas de tales prácticas.

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Mario Cárdenas**

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Javier Carvajal**

## Tabla de contenido

Capítulo 1. Cooperativa Riachón.....	37
1.1 Historia. ....	37
1.2 Identidad corporativa.....	38
1.2.1 Misión.....	38
1.2.3 Logo y lema. ....	39
1.3 Productos de ahorro.....	39
1.3.1.Riadiario. ....	39
1.3.2 Común a la vista. ....	39
1.3.3 Familiar.....	39
1.3.4 Contractual. ....	39
1.3.5 C.D.A.T. (Certificado de Ahorro a Término Fijo). ....	39
1.4. Productos de crédito. ....	39
1.4.1 Créditos ordinarios. ....	40
<i>1.4.1.1 Créditos para producción.</i> .....	40
<i>1.4.1.2 Créditos para Libre Inversión.</i> ....	40
<i>1.4.1.3 Crédito para compra o construcción de vivienda.</i> ....	40
<i>1.4.2.1 Rapicrédito.</i> ....	41
<i>1.4.2.2. Créditos sobre aportes.</i> ....	41
<i>1.4.2.3 Crédito para Educación.</i> ....	42
<i>1.4.2.4 Crédito Rotativo.</i> ....	42
<i>1.4.2.5 Solución de Vivienda.</i> ....	42

1.4.2.6 <i>Compra de cartera.</i> .....	43
1.4.2.7 <i>Crédito con libranza.</i> .....	43
1.4.2.8. <i>Crédito para Agricultura (cultivo de café).</i> .....	43
1.4.2.9 <i>Preaprobados.</i> .....	43
1.4.2.10 <i>CrediYa Riachon.</i> .....	43
1.4.2.11 <i>Riagro.</i> .....	44
1.5 Resultados financieros 2015 y tercer trimestre de 2016.....	45
1.5.1 Informe de crédito. ....	45
1.5.1.1 <i>Agencia Amalfi.</i> .....	48
1.5.2 Informe de cartera. ....	50
1.5.2.1 <i>Crecimiento de la cartera.</i> .....	52
1.5.3 Análisis vertical y horizontal.....	54
1.5.4 Indicadores financieros.....	57
Capítulo 2. Mercado microcreditico municipio de Amalfi.....	58
2.1. Banco Agrario .....	58
2.1.1 Presentación.....	58
2.1.2 Cobertura. ....	58
2.1.3 Perfil del cliente.....	59
2.1.4 Portafolio. ....	60
2.1.5 Banco Agrario en Amalfi. ....	61
2.2 Davivienda.....	62
2.2.1 Presentación.....	62

2.2.2 Cobertura.....	62
2.2.3 Perfil del cliente.....	63
2.2.4 Portafolio.....	63
2.2.5 Davivienda en Amalfi.....	65
2.3 Fundación de la Mujer.....	66
2.3.1 Presentación.....	66
2.3.2 Cobertura.....	66
2.3.3 Perfil del cliente.....	67
2.3.4 Portafolio.....	68
2.3.5 Fundación de la mujer en Amalfi.....	69
2.4 Microempresas de Colombia.....	71
2.4.1 Presentación.....	71
2.4.2 Cobertura.....	71
2.4.3 Perfil del cliente.....	72
2.4.4 Portafolio.....	72
2.4.4.1 Ahorro.....	72
2.4.4.2 Crédito.....	73
2.4.5 Microempresas de Colombia en Amalfi.....	73
Capítulo 3. Viabilidad financiera de la Unidad de microcrédito en la Cooperativa Riachón Ltda.....	75
3.1 Unidad de microcrédito.....	75
3.2 Inversión inicial.....	75

3.3 Salidas de efectivo del proyecto .....	76
3.4 Presupuesto.....	78
3.4.1 Gastos operativos: .....	78
3.4.2 Desembolsos:.....	78
3.4.2.1 WACC:.....	79
3.4.2.2 TIR Modificada:.....	80
3.5 Entradas de efectivo del proyecto.....	81
3.5.1 Comisión Mipyme.....	81
3.5.2 Capital e intereses.....	82
3.6 Viabilidad del proyecto .....	83
Capítulo 4. Instructivo línea de microcrédito Cooperativa Riachon Ltda.....	87
4.1 Mercado objetivo.....	87
4.1.1 Sujetos de crédito. ....	87
4.1.2 Actividades económicas no sujetas a financiación.....	87
4.1.3 Zonas de influencia.....	87
4.1.4 La promoción del servicio de crédito en la población.....	87
4.2 El producto .....	88
4.2.1 Microcrédito. ....	88
4.2.2 Características del producto.....	89
4.2.3 Destino del crédito.....	90
4.2.4 Montos de financiamiento. ....	91
4.2.5 Plazo de financiamiento.....	91

4.2.6 Frecuencias de pago.....	91
4.2.7 Tasas de interés, comisiones y seguros. ....	91
4.2.8 Garantías.....	93
4.3 Propuesta de organigrama de la unidad de microcrédito.....	93
4.3.1 Conformación de la unidad.....	94
4.3.2 Perfiles y funciones .....	94
4.3.2.1 <i>Coordinador de microcrédito.</i> .....	94
4.3.2.2 <i>Asesor de microcrédito.</i> .....	95
4.3.2.3 <i>Auxiliar operativo.</i> .....	97
4.3.3 Mecanismos de compensación variable .....	97
4.4 Metodología crediticia.....	99
4.4.1 Objetivo. ....	99
4.4.2 Identificación de potenciales clientes (zonificación).....	100
4.4.3 La evaluación crediticia.....	100
4.4.3.1 <i>Levamiento de información.</i> .....	100
4.4.3.2 <i>Análisis de la capacidad de pago.</i> .....	101
4.4.3.3 <i>Análisis de la voluntad de pago.</i> .....	101
4.4.3.3 <i>Propuesta de financiamiento.</i> .....	102
4.4.4 Comités de crédito, niveles de aprobación. ....	103
4.5 Cartera .....	103
4.5.1 Seguimiento y control de la cartera. ....	103
4.5.2 Morosidad.....	104

	10
4.5.3 Comité de mora.....	105
4.6 Cobranza.....	106
4.6.1 Objetivos.....	106
4.6.2 Reestructuración de deuda.....	106
4.6.2 Estrategias preventivas .....	108
4.6.3 Cobranza operativa.....	109
4.6.4 Cobranza jurídica.....	110
4.6.5 Provisión.....	110
4.6.6 Castigos de Cartera.....	111
4.6.7 Comité de seguimiento a la cartera.....	111
4.6.8 Renovaciones.....	111
4.6.9 Criterios para las renovaciones.....	112
4.7 Informes de cartera .....	112
4.8 Indicadores de Gestión .....	113
4.8.1 Indicadores de calidad de cartera.....	113
4.8.2 Indicadores de costos.....	114
Figura 35 Indicadores de costos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Fuente: Creación propia.....	114
4.8.3 Indicadores de productividad.....	115
4.8.4 Indicadores de rentabilidad.....	115
Conclusiones y recomendaciones.....	116
Referencias bibliográficas .....	121

Glosario .....	122
Anexos o apéndices .....	129

## Índice de figuras

Figura 1 Logo y lema de la Cooperativa Riachón. ....	38
Figura 2 Participación porcentual de las agencias por número y valor de los créditos. ....	46
Figura 3 Participación porcentual de las líneas de crédito por número y valor de los mismos. ....	47
Figura 4 Participación porcentual por número de solicitudes y valor de las diferentes modalidades de consumo. ....	48
Figura 5 Participación porcentual por número de solicitudes y valor de las diferentes modalidades de consumo. ....	49
Figura 6 Participación porcentual por número de solicitudes y valor de las diferentes modalidades de consumo en la Agencia Amalfi. ....	50
Figura 7 Comparación de la evolución de la cartera en pesos y el índice de morosidad desde el 2010 hasta septiembre de 2016. ....	51
Figura 8 Comparación de la evolución de la cartera en pesos y el índice de morosidad mensual desde diciembre de 2014 hasta septiembre de 2016. ....	52
Figura 9 Comparación anual del crecimiento de la cartera en términos nominales y porcentuales, en relación con la inflación acumulada. ....	53
Figura 10 Comparación anual del crecimiento de la cartera en términos nominales y porcentuales, en relación con la inflación acumulada. ....	54
Figura 11 Cobertura por regional en 2015. ....	59
Figura 12 No de clientes por banca en 2015. ....	60
Figura 13 Desembolsos y cartera de créditos por banca en 2015. ....	61
Figura 14 Captaciones del público por banca en 2015. ....	62
Figura 15 Presencia de Davivienda en Colombia y el exterior. ....	63

Figura 16 Composición de la cartera.....	64
Figura 17 Composición de la cartera comercial.....	64
Figura 18 Tasas productos crediticios para empresas.....	65
Figura 19 Cobertura nacional de la Fundación de la Mujer.....	67
Figura 20 Participación por género en los créditos nuevos y vigentes en el 2015.....	68
Figura 21 Composición de la cartera de acuerdo al género y ubicación geográfica.....	69
Figura 22 Composición de la cartera por sectores económicos.....	70
Figura 23 Líneas de crédito de la Fundación en el sector urbano y rural.....	70
Figura 24 Cobertura nacional de Microempresas de Colombia.....	71
Figura 25. Grafica de saldos acumulados por año escenario de viabilidad a 7 años.....	84
Figura 26. Grafica de flujos netos de caja por mes escenario de viabilidad a 7 años.....	85
Figura 27. Grafica de flujos netos de caja por año escenario de viabilidad a 7 años.....	85
Figura 28. Organigrama unidad de microcrédito.....	95
Figura 29. Esquema metodología microcrediticia.....	100
Figura 30. Formato para informe de cartera.....	113
Figura 31. Formato de provisiones.....	113
Figura 32. Indicadores de calidad de cartera.....	114
Figura 33. Indicadores de costos.....	114
Figura 34. Indicadores de productividad.....	115
Figura 35. Indicadores de rentabilidad.....	115

## Índice de tablas

Tabla 1 Normas que enmarcan jurídicamente la gestión y desarrollo de actividad económica de la Cooperativa. ....	35
Tabla 2 <i>Condiciones para líneas de crédito con garantía personal</i> .....	44
Tabla 3 <i>Condiciones para líneas de crédito con garantía real</i> .....	45
Tabla 4 Clasificación de la cartera de créditos. ....	50
Tabla 5 <i>Inversión inicial unidad de microcrédito</i> . ....	76
Tabla 6 Salarios personal de la unidad de microcrédito. ....	76
Tabla 7 <i>Estimaciones inflación, PIB y crecimiento de los montos de la Cooperativa</i> .....	76
Tabla 8. <i>WACC de la captación de la Cooperativa en septiembre de 2016</i> . ....	80
Tabla 9. <i>Montos promedio meta para superar la tasa de descuento</i> . ....	81
Tabla 10. <i>Flujo de caja a 7 años con montos promedio de \$2'268.378 a 2017</i> . ....	83
Tabla 11. Tasa cobrada a los créditos. ....	92
Tabla 12. Porcentaje de comisión MIPYME descontada al momento del desembolso. ....	92
Tabla 13. Aportes de los asociados dependiendo del monto de crédito a solicitar. ....	92
Tabla 14. Comisión personal de la unidad de microcrédito como porcentaje del salario mínimo para el 2017.....	98
Tabla 15. Niveles de aprobación de las solicitudes de microcrédito.....	103
Tabla 16. Calificación interna de acuerdo a la morosidad. ....	105
Tabla 17. Criterios para la provisión de la cartera morosa. ....	111

**Índice de anexos o apéndices**

Anexo A. Flujo de caja 2017 Gastos operativos con montos de \$2'268.400.....	129
Anexo B. Flujo de caja 2017 Ingresos operativos con montos de \$2.268.400.....	130
Anexo C. Flujo de caja 2017-2025 y TIRM con montos de \$2.268.400. ....	131
Anexo D. Balance general Cooperativa Riachón Sep 2016-Activos. ....	132
Anexo E. Balance general Cooperativa Riachón Sep 2016-Pasivos y Patrimonio. ....	133
Anexo F. Tasas de interés productos de ahorro.....	134

## Resumen

Este trabajo está basado en una propuesta de diseño de una unidad de microcrédito en el Municipio de Amalfi a través de la Cooperativa Riachón, que lleva más de 50 años de servicio en la localidad y tiene presencia en los municipios de Anorí, Angostura, Campamento, Guadalupe y la ciudad de Medellín. Es una empresa líder en el municipio en todo lo relacionado con ahorro y crédito y en inclusión social y financiera; apoyando a sus asociados en mejorar la calidad de vida y hacer realidad los proyectos de inversión.

En el municipio de Amalfi aún hay personas que no son asociadas a la cooperativa porque han visto que es difícil acceder a los servicios de crédito pues sus políticas son complejas y los habitantes del municipio optan otras entidades como Microempresas de Colombia, Fundación de la Mujer y Davivienda o incluso natilleras y paga diarios sin importar el alto costo que cobran por prestar el servicio, buscando facilidad y menor tramitología.

El trabajo contempla la creación de una unidad de Microcrédito donde se relaciona el personal necesitado, funciones de cada empleado, perfiles, salarios, comisiones, metas proyectadas. Además se realiza un flujo de caja proyectado que contempla algunas variables macroeconómicas y financieras como la inflación, la TIR, el VNA, y una proyección de la colocación en un tiempo determinado donde se logra llegar a un punto de equilibrio y a la generación de utilidades; donde se permite ver que la propuesta de la unidad de microcrédito tiene una viabilidad desde el punto de vista financiero.

En el trabajo también se hace un estudio de la situación financiera de la cooperativa, de la población involucrada que en este caso es el municipio de Amalfi donde se mira la población en general y sus principales sectores económicos y se hace un estudio de competencia donde se toma las entidades con presencia en la localidad y se estudian las políticas y condiciones de crédito, además el impacto y cobertura que tiene en el municipio.

Por último, se compartió el proyecto con la dirección general de la cooperativa donde se mostraron abiertos a la propuesta y la idea es exponerlo al consejo de administración donde ven la posibilidad de implementar la unidad de Microcrédito no solo en el municipio sino en las otras agencias para mejorar el número de asociados e incluir en el portafolio de servicios una línea de crédito adicional.

Palabras claves: Microcrédito, inflación, flujo de caja, ahorro, inversión, crédito, población, competencia, políticas, impacto, portafolio.

### **Abstract**

This work is based on a design proposal from a microcredit unit located in Amalfi municipality through the Riachón Cooperative which has more than 50 years of service in this municipality. It is a leader company in relation to credits and savings and in financial and social inclusion. It supports its associates for improving their life style and helping investment projects come true.

In the Amalfi municipality, there are still people who are not associated to the cooperative because they have found difficult to access to the credit services since the financial policies are hard for them to obtain. Therefore, this population tends to choose other financial entities such as Microempresa de Colombia, Fundacion de la mujer, and Davivienda or even communal collect groups or everyday loans no matter how high they are charged for these services. Most of all, they look for a quick and easy access free of paperwork.

The work covers the creation of a microcredit unit where the personnel needed, people's duties, profiles, income, commissions and projected goals are displayed. Besides, there is a foreseen cash flow that includes macro and micro variables such as inflation, IRR, NPV and a positioning projected in a determined time where a balance point reaches profit successfully. As a result, this microcredit unit proposal has a viability from the financial, legal, technical and environmental aspects.

In this work, there has also been a study of the financial situation of the cooperative, the population and the main economic sectors. As well as a competence investigation in which the entities located in Amalfi are included and also the policies of credit, the impact and coverage that this municipality has.

Finally, the project was shared with the general manager of the cooperative who was interested and the idea is to present it to the administrative council of the entity where they see the possibility to settle the microcredit unit not only there but, also in other agencies to

raise the quantity of associates and including it in the service portfolio as an extra line of credit.

Key words: Microcredit, inflation, cash flow, savings, investment, credit, population, competition, policies, impact, portfolio.

## Introducción

En el municipio de Amalfi el entorno económico de la cabecera urbana y rural refleja altos grados de informalidad debido a la falta de empresas desarrolladas y la poca tecnificación del campo. La mayoría de su población está ubicada en la zona rural, desde donde desarrollan actividades agropecuarias y mineras para su subsistencia, su formación académica es mínima y su acceso al sistema financiero es limitado.

Lo anterior permite evidenciar un gran mercado potencial tanto en el área urbana como en la rural, para el desarrollo y fomento de estas actividades económicas. Con el fin de apoyar este mercado, hacen presencia en el municipio varias entidades que brindan financiación a las pequeñas empresas en sus proyectos productivos y de expansión. Una de ellas es la Cooperativa Riachón Ltda, entidad que fue constituida el 15 de noviembre de 1965 y que cuenta con 50 años de trayectoria en el mercado prestando servicios de ahorro y crédito.

Su portafolio de servicios crediticios incluye cerca de 16 líneas de crédito, de las cuales están relacionadas al sector productivo, las líneas de compra de local comercial, agricultura y ganadería. Es así como la Cooperativa a pesar de su trayectoria en un municipio en donde la economía se basa en su gran mayoría de pequeños negocios con poca o ninguna formalización, no incluye en su oferta de servicios una línea especializada para la financiación de estas unidades productivas, como lo es una línea de microcrédito.

La característica principal del microcrédito es su cuantía, la cual por ser de montos bajos facilita el acceso al mismo, disminuyendo las exigencias y requisitos para su aprobación. Sin embargo debido al riesgo que lo anterior sugiere sus costos son más altos en comparación con un crédito tradicional. La clave de su éxito está en minimizar los factores de riesgo con el fin que sea financieramente viable.

Esta situación contrasta con la de sus competidores los cuales cuentan con este tipo de servicios dentro de su oferta crediticia. Este trabajo pretende conocer cuál es la posición de la

Cooperativa frente a esta realidad, porque no lo ha diseñado hasta el momento, analizando desde la estructura de la misma como podría desarrollar una iniciativa que aproveche las oportunidades que brinda el sector microempresarial en el municipio de Amalfi.

Para ello evaluaremos su nivel de riesgo financiero, a través del análisis de los factores de mercado, liquidez, crédito, riesgo operacional y legal. La conclusión del trabajo será saber si existe viabilidad financiera, que permita el diseño de una unidad de microcrédito que permita aumentar, a través de esta línea de crédito, el número de asociados y operaciones de la entidad en el municipio de Amalfi.

Además de acuerdo a los últimos estados financieros presentados por la entidad en el pasado periodo contable, han permitido detectar entre otros aspectos, excesos de liquidez en su balance general. La cooperativa ha optado por utilizar parte de esa liquidez en inversiones fiduciarias o en otros proyectos diferentes a la colocación de créditos, el cual es el negocio real de la entidad, es decir su objeto social.

Es importante analizar por ejemplo si hubiera podido obtener mayores rendimientos al colocar dichos recursos entre prestatarios y no en un portafolio de renta fija con riesgo conservador donde el margen de ganancia es más bajo. Esto constituye una ocasión muy importante de incursionar en un modelo de financiación especializado en microempresas, que aunque no es nuevo en el mercado, no existe en su actual portafolio de servicios.

Evaluar la posibilidad de abrir una unidad de microcrédito le permitiría a la Cooperativa entender cuál es la mejor alternativa para llegar en mejores condiciones a competir con las demás entidades por el mercado de los pequeños negocios. Para ello es necesario analizar los requisitos, tasas y demás componentes que ofrecen competidores como Microempresas de Colombia, Fundación de la mujer, Davivienda entre otros.

De esta manera se sopesaría el riesgo y el beneficio que ofrece esta clase de servicios crediticios permitiéndole a la Cooperativa tener un instrumento de valoración que le ayudará

en la decisión de incluirlo o no dentro de las líneas de crédito que maneja la entidad. Su relevancia social radica en la oportunidad de crear un servicio financiero que se ajuste más a las necesidades y características de los microempresarios de la zona.

Debido a lo expuesto anteriormente, se hace necesario el desarrollo de un análisis de viabilidad financiero de la línea de microcrédito, que permita considerar dada las condiciones actuales de la Cooperativa y el mercado amalfitano, si es una alternativa viable para mejorar la rentabilidad de la entidad y su participación en el mercado.

La decisión de llevar a cabo un proyecto de grado relacionado con la viabilidad del montaje de una unidad de microcrédito en la Cooperativa Riachón Ltda de Amalfi-Antioquia., nace al notar que a pesar de existir un gran número de pequeños negocios o unidades productivas en el municipio, la entidad no ofrece dentro de su portafolio de servicios una línea de microcrédito.

Los microcréditos son préstamos con un nivel de requisitos mínimos respecto a otras líneas de crédito pero con unos costos más elevados y una metodología de evaluación personalizada donde se logra interactuar directamente con el cliente. Su aprobación no está basada en la recolección de una serie de documentos, como lo hacen la mayoría de entidades de crédito, pues parte básicamente de un análisis cualitativo y cuantitativo de la unidad de negocios y su entorno familiar.

Nos parece atractiva la idea de trabajar en el tema microcrediticio, pues ambos tenemos experiencia como asesores de microcrédito en entidades especializadas que manejan y aplican exitosamente este modelo de crédito como lo es el Banco Caja Social, la Corporación Interactuar y Microempresas de Colombia. Además hemos participado en diplomados que nos han permitido desarrollar habilidades en el estudio y evaluación de esta línea de crédito.

En este caso consideramos interesante conocer por qué la Cooperativa no ha estimado esta línea como conveniente para las colocaciones de la entidad, además de querer analizar por nuestra cuenta si es verdaderamente relevante este servicio financiero dada las condiciones de la empresa y el mercado actual.

Un servicio financiero ajustado a las necesidades de su mercado objetivo podría no solo beneficiar a sus potenciales clientes, sino también sería una gran fuente de ingresos para la organización. El trabajo busca definir qué tan aconsejable es para la cooperativa suministrar este tipo de servicios y que políticas debe tener en cuenta con el fin de ofrecerlo de una forma rentable.

El componente innovador del trabajo no está relacionado con el producto en sí, pues el microcrédito no es un tema nuevo ya que son muchas y variadas las instituciones que hoy lo ofrecen. La innovación sería inicialmente para la Cooperativa Riachón en su agencia principal de Amalfi, pues se busca analizar la viabilidad del diseño de una unidad de microcrédito, con todos los cambios que ello implica en su estructura de evaluación de crédito, capacitación de personal, tecnología y recursos.

El trabajo planteado de esta manera se dividió en cuatro capítulos. En el primero se hace una presentación de la Cooperativa Riachon, su historia, misión, visión e imagen institucional. Luego se presenta su portafolio de servicios de ahorro y crédito, ahondando más en la parte crediticia a través de las colocaciones en el año 2015 y por último se finaliza con un breve análisis de los estados financieros de ese año.

En segundo capítulo se hace un seguimiento de las entidades que ofrecen microcrédito en el municipio y que se constituyen en la competencia de la unidad de microcrédito para la cooperativa. Las entidades analizadas son Banco Agrario, Davivienda, Fundación de la Mujer y Microempresas de Antioquia. A cada una de ellas se les hace una corta presentación y se

muestra cual es el mercado que cubren actualmente, cual es su perfil de cliente, su portafolio de servicios y como ha sido su presencia en el municipio.

El capítulo No 3, por su parte explica los supuestos y resultados obtenidos a través de flujos de caja del proyecto a 5 y 7 años. A partir de este análisis se puede obtener un diagnóstico de la viabilidad del proyecto bajo dos escenarios diferentes y establecer cual debería escoger la entidad, para ayudar en esta decisión se calculan la tasa interna de retorno y el valor presente neto del mismo.

Finalmente, se cierra el trabajo con un apartado dedicado a presentar el instructivo de microcrédito que debe tener en cuenta la Cooperativa para poner a funcionar la unidad. En este caso se define su mercado objetivo, se establece cual debe ser su metodología crediticia, como gestionar la cartera y la cobranza, como presentar los informes de cartera y los indicadores de gestión.

### **Objetivo general**

Proponer el diseño de una línea de microcrédito en la Cooperativa Riachón Ltda. de Amalfi-Antioquia, mediante un proceso de análisis de riesgo financiero que permita analizar su viabilidad en el mercado amalfitano.

### **Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa Riachón Ltda. en la sede de Amalfi-Antioquia.
2. Analizar el mercado microcrediticio del municipio de Amalfi-Antioquia.
3. Evaluar la viabilidad financiera de la unidad de microcrédito para la Cooperativa Riachón Ltda. en el municipio de Amalfi-Antioquia.
4. Diseñar una propuesta financiera y un instructivo que contenga las políticas que debe tener en cuenta la Cooperativa Riachón Ltda. para la colocación de microcréditos en el municipio de Amalfi-Antioquia.

## Marco teórico

### Microcrédito

Desde hace ya cierto tiempo las grandes empresas dejaron de ser mayoría en la composición del mercado colombiano. De acuerdo a información sobre las Mipymes (DANE., 1990 y 2005) para 1990 tan solo el 0.1% de las empresas eran consideradas de gran tamaño y empleaban el 16.4% de los trabajadores del país. Datos actualizados a hoy (Dinero., 2016) establecen que las Mipymes siguen concentrando la mayor cantidad de establecimientos con un 94.7%, generando la mayor cantidad de trabajo con un 67% y aportando el 28% del Producto Interno Bruto (PIB).

Dentro del sistema económico las Mipymes son entonces, vitales para el desarrollo del país, es por ello que es trascendental asegurar su sobrevivencia creando mecanismos que permitan que maduren y permanezcan en el tiempo. Al trazar una línea de diagnóstico sobre los principales problemas que enfrentan estas unidades de negocio, nos encontramos con que el primer gran reto es el financiamiento.

La modalidad de crédito especializada en Mipymes en el sector financiero es conocida como microcrédito. Fernández (2014), define el microcrédito como “Un préstamo de bajo monto dirigido a las personas de bajos ingresos que quieren iniciar un negocio o fortalecer el desarrollo de alguna micro o pequeña empresa” (p.2). Debido a que este tipo de personas tiene un acceso limitado a la banca formal las entidades microcrediticias han desarrollado diferentes metodologías para atenderlos.

De acuerdo al reporte sobre la situación actual del microcrédito en Colombia (Gómez, Pacheco y Segovia., 2016) muestran que para el periodo comprendido entre enero y marzo, la demanda por este tipo de recursos disminuyó un -0.2% y en el acumulado del año se ubicó por debajo del promedio con 1.6%. Entre las principales razones para la negación de los

préstamos por las instituciones microfinancieras (IMF) se encuentran la capacidad de pago de los clientes, el sobreendeudamiento y las deudas con más de tres entidades.

El gran atractivo que supone el mercado de las Mipymes obliga a las IMF a adaptarse a la clase de actividad que el microempresario adelanta o quiere desarrollar y no al contrario.

...estamos ofreciéndole a estas empresas mecanismos estandarizados de financiamiento, pidiéndole garantías y comportamiento similares a los de las grandes empresas y las estamos metiendo en una situación complicada. Como no tienen realmente alternativas viables terminan aceptando esas condiciones subóptimas. Ese es el tipo de problemas que tenemos que arreglar. (Ferreira, 2015, p.1)

En el desarrollo de un adecuado sistema de financiamiento de estas unidades productivas, el gobierno nacional por medio de Bancoldex y el Fondo Nacional de Garantías, ha creado una serie de estímulos económicos tanto para la creación como para el fomento de las Mipymes, desde premios, créditos condonables y créditos blandos.

En relación con información estadística sobre los saldos de cartera del microcrédito (Banca de las oportunidades., 2015) En Colombia los principales oferentes de este tipo de servicios financieros a diciembre de 2015 fueron los bancos con un 81.8% de la cartera total de microcrédito, las ONG no vigiladas con un 10.1%%, las cooperativas con un 7.7% y las compañías de financiamiento con un 0.5%.

El microcrédito es un producto que debe ofrecerse con mucha precaución pues lleva implícito una gran exposición a riesgos particulares debido a las características del mismo. Se trata de montos bajos a plazos cortos, sin garantías, sin información contable, con poco o ningún historial crediticio debido a la baja bancarización de los clientes y con un índice de mortalidad alto de las Mipymes.

El microcrédito es un producto que debe ofrecerse con mucha precaución pues lleva implícito una gran exposición a riesgos particulares debido a las características del mismo. Se

trata de montos bajos a plazos cortos, sin garantías, sin información contable, con poco o ningún historial crediticio debido a la baja bancarización de los clientes y con un índice de mortalidad alto de las Mipymes.

### **Sector solidario**

De acuerdo al sitio web de la cámara de comercio de Pasto (2016) el sector solidario lo constituyen un conjunto de:

...organizaciones sin ánimo de lucro, que se establecen para realizar actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua, solidaria y autogestión de sus asociados, desarrollando actividades democráticas y humanísticas de beneficio particular y general...entre las entidades del sector solidario también llamadas del sector cooperativo tenemos a las cooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutuales, las administradoras cooperativas, los organismos cooperativos de segundo y tercer grado, etc.

El término cooperativa es definido a su vez por la Alianza Cooperativa Internacional (2015) como una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

De acuerdo al desarrollo de sus actividades las cooperativas pueden ser especializadas, multiactivas, integrales, financieras, o con sección de ahorro y crédito. La cámara de comercio de Pasto (2016) establece como función principal de las cooperativas financiera el adelantar la actividad financiera frente o con terceros, mientras que define a las cooperativas con sección de ahorro y crédito como aquellas cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera exclusivamente con sus asociados, pueden ser cooperativas multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito.

El sector solidario hizo su aparición en la escena colombiana en 1931. Al igual que la banca tradicional ha tenido que soportar las recesiones y crisis financieras de los 90's,

resultado de esto su participación en los activos del sistema financiero colombiano se vio reducida del 9% al 3.3% en el año 2000. Barona (2004). Para el 2015 es aún más bajo con un 2.39%. (FECOLFIN 2016)

La cooperativa con el mayor tamaño por número de asociados y cuantía de sus préstamos fue la Cooperativa de ahorro y Crédito-Cupocrédito. Creada en Bogotá en 1960, para 1996 era ya la más importante del país debido a sus excelentes resultados financieros. Sin embargo debido a los problemas de la economía colombiana a finales de la década de los 90, se fusionó con otras 3 cooperativas, creando así a Megabanco. Barona (2004).

A partir del 7 de noviembre de 2006 Megabanco se fusionó con el Banco de Bogotá creando una sola institución. En ese entonces esto significaba el acceso a un nuevo segmento de mercado, como lo era el crédito popular, microcrédito y el crédito al sector solidario. Portafolio (2006). Aún mantienen ese segmento a través de la “banca de microfinanzas” que va dirigido a microempresarios entre los 18 y 65 años y con ingresos desde los 2 SMMLV. Banco de Bogotá (2016).

Otras cooperativas no pudieron salir de la crisis y fueron intervenidas o liquidadas, los más afectados fueron los depositantes que se calculan fueron 900.000 personas. A raíz de lo anterior el gobierno nacional decidió dividir la supervisión de las cooperativas en dos superintendencias; la bancaria y la solidaria. Barona (2004).

Hoy en día las cooperativas de ahorro y crédito representan el 78.11% del total de las entidades de intermediación financiera en Colombia. FECOLFIN (2016). Este tipo de cooperativas suponen una importante labor de intermediación financiera toda vez que ejercen presencia nacional, a través de las 182 cooperativas que existen en todo el país, de las cuales 50 están en Antioquia. Supersolidaria (2016).

El potencial de crecimiento de las cooperativas en el mercado microcredicio es alto si estima la poca participación que posee y que es menor a la décima parte. Para ello es

necesario que todas estas instituciones tengan una línea especializada de microcrédito, lo que implica a su vez, avanzar en la apropiación de tecnologías crediticias propias del suministro de recursos del sector microempresarial.

### **Riesgo financiero**

La clave del éxito en el otorgamiento de microcrédito es la adecuada gestión del riesgo financiero. El sitio web [efxto.com](http://efxto.com) (2016) define riesgo financiero como: “Riesgo asociado a cualquier forma de financiación. El riesgo puede ser entendido como posibilidad de que los beneficios obtenidos sean menores a los esperados o de que no hay un retorno en absoluto”.

Por su parte Lizarzaburu, Berggrun, & Quispe, (2012), lo entiende como: “...la probabilidad de obtener rendimientos distintos a los esperados como consecuencia de movimientos en las variables financieras.” Por último Krugman (2007) lo explica como: “...la incertidumbre con respecto a los resultados financieros futuros que afectan a las posibles ganancias o pérdidas. (p.223).

El riesgo financiero aduce como sucede con cualquier tipo de riesgo a situaciones en las cuales existe una exposición ante la posibilidad de que un evento suceda. En este caso el evento está relacionado a pérdidas en términos económicos, de tal forma que los rendimientos esperados no sean suficientes o en el peor escenario sean negativos.

El sitio web [info.bbva.com](http://info.bbva.com) (2016) clasifica los riesgos financieros de la siguiente manera:

***Riesgo de crédito:*** se produce cuando una de las partes de un contrato financiero no asumen sus obligaciones de pago.

***Riesgo de liquidez:*** se produce cuando una de las partes contractuales tiene activos pero no posee la liquidez suficiente con la que asumir sus obligaciones.

**Riesgo de mercado:** Es el que nos encontramos en las operaciones enmarcadas en los mercados financieros. Dentro de este tipo, distinguimos tres tipos de riesgo en función de las condiciones de mercado:

**a. Riesgo de cambio:** Relacionado con los cambios en los precios de las monedas extranjeras.

**b. Riesgo de tasas de interés:** Como su propio nombre indica, hace referencia al riesgo de que los tipos de interés suban o bajen en un momento no deseado.

**c. Riesgo de mercado:** Es uno de los riesgos más comunes. Se trata del riesgo de que se produzcan pérdidas en una cartera como consecuencia de factores u operaciones de los que depende dicha cartera.

Estos son algunos de los tipos de riesgos que existen, hay por supuesto muchos más, estos sin embargo se consideran como los más importantes. Otros riesgos pueden ser: riesgo operacional (al utilizar sistemas inadecuados), riesgo legal (cambios legales), riesgo de insuficiencia patrimonial ( no disponer del capital suficiente para el nivel de las operaciones)...

El principal riesgo relacionado al microcrédito es el riesgo de crédito. El riesgo de crédito se puede entender también como la posibilidad de que la contraparte no cumpla con los pagos estipulados en el tiempo acordado y en los montos establecidos. Lo anterior genera pérdidas al prestatario pues afecta su liquidez, rentabilidad, flujo de caja, a la vez que hace aumentar los gastos relacionados con la gestión de cartera.

Debido a las particularidades del microcrédito, la evaluación del riesgo debe llevarse a cabo de una forma distinta a los créditos convencionales que adelantan las entidades financieras. La metodología debe ser de mucho acompañamiento, individualizada y con presencia física regular en la sede del negocio. Este último aspecto es muy importante pues ante la imposibilidad de tener acceso a una información financiera formal y antecedentes

crediticios, la mejor opción es conocer al cliente en su lugar de trabajo y saber en qué entorno se mueve.

Finalmente se puede concluir que la viabilidad de una línea de microcrédito en una entidad financiera depende en mucho de la tecnología microcrediticia. Fernández (2014), afirma

...todas las políticas de desarrollo del microcrédito deben exigir a las entidades que apliquen metodología microcrediticia, en especial si quieren acceder a fondos públicos para su fondeo. Así se realiza un contrato implícito donde ambas partes, la privada y la pública, se comprometen a promover el impacto de esta modalidad del crédito, disminuyendo los riesgos de incumplimiento por parte del deudor. (p.39).

### **Municipio de Amalfi**

El municipio de Amalfi se encuentra localizado en la cordillera central de los Andes, en el nordeste antioqueño, tiene una extensión de 1210 km<sup>2</sup> de los cuales 1209.4 corresponden al área rural y solo 0.6 al área urbana. Su distancia de Medellín es de 144 km de Medellín. El clima es tropical de montaña con diversidades según los diferentes pisos térmicos (de clima templado a frío). La altura de la cabecera municipal es de 1550 msnm y la temperatura promedio es de 22<sup>o</sup>C.

Sus límites son al occidente con los municipios de Gómez Plata, Anorí y Guadalupe. Al oriente con los Municipios de Segovia , Remedios y Vegachí. Al norte con los municipios de Anorí y Segovia. Al sur: con los municipios de Yalí y Yolombó. Al Norte: con los municipios de Anorí y Segovia. Al Sur: con los municipios de Vegachí, Yalí, Yolombó y Gómez Plata, y por el oeste con los municipios de Carolina y Anorí.

La economía de la localidad Amalfitana se basa principalmente en la producción Minera, Agropecuaria, Forestal, Energética y Comercial. Entre los productos de minería sobresalen: Oro, Piedra Caliza, Feldespato, Cuarzo, Mármol. Entre los productos Agrícolas

sobresalen: Café, Caña de Azúcar, Cacao, Maíz, Fríjol, Plátano, Yuca, Tomate, Repollo, Pimentón, y gran variedad de frutas como: Piñas, Zapotes, Mangos, Curubas, Naranja china y Mandarina, y algunas especies exóticas como: Maracuyá, Algarroba, Cañafístula, Caimas, Pomas, Corozos, Guamas, Ciruelas, Piñuelas, Moras y otras.

El municipio cuenta con 24514 habitantes de los cuales 13416 es decir el 54.72% viven en la cabecera, mientras que 11098 (48.57%) lo hace en la zona rural. El porcentaje de desempleo es el 7.20%. Alcaldía de Amalfi (2016).

### **5. Cooperativa Riachón.**

De acuerdo al sitio web de la entidad, la Cooperativa se define como una persona jurídica de derecho privado, con sección de Ahorro y Crédito, con actividad financiera solo con sus Asociados de vínculo abierto, sin ánimo de lucro, de número de Asociados y patrimonio social variable e ilimitado, de duración indefinida, regida por la ley y los principios universales y la doctrina del Cooperativismo.

Fue constituida el 15 de noviembre de 1965, está autorizada para ejercer la actividad financiera por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria y desde el 25 de febrero de 2002 está inscrita al Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas FOGACOOB. Su agencia principal está ubicada en el municipio de Amalfi y cuenta con oficinas en Guadalupe, Anorí y Medellín, también tiene presencia en el municipio de Angostura pero esta se considera como una extensión de caja de la oficina de Guadalupe.

La cooperativa Riachon es una de las 182 cooperativas de ahorro y crédito del país, una de las 50 del departamento de Antioquia y la única del municipio de Amalfi. De acuerdo al informe de gestión del 2015, la entidad tuvo resultados muy positivos en relación con el ejercicio del 2014. La utilidad neta aumentó un 66.63% y el activo disponible un 131.59%.

El crecimiento de la cartera fue del 8.23% y la morosidad se redujo porcentualmente con respecto al año anterior, ubicándose incluso por debajo de los estándares nacionales del

sector y del mercado financiero en general. Los pasivos en tanto aumentaron un 24.68%. Por oficinas la mayor participación en la cartera la tiene Amalfi con un 57.96%, luego siguen Anori con un 22.20%, Medellín con un 12.38% y Guadalupe con un 7.45%.

La cooperativa cuenta con varias líneas de crédito sin embargo no cuenta con un producto especializado en microcrédito, las líneas destinadas por la cooperativa para apoyar el sector productivo son ganadería, agricultura y comercio. Coopriachon (2016).

## Normograma

Tabla 1 Normas que enmarcan jurídicamente la gestión y desarrollo de actividad económica de la Cooperativa.

Norma	Año	Origen	Tema
Ley 79	1988	Congreso	Por el cual se actualiza la legislación cooperativa.
Decreto 0663	1993	Supersociedades	Por medio del cual se actualiza el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se modifica su titulación y numeración.
Decreto 1840	1997	Presidencia de la República	Por el cual se dictan normas prudenciales para las cooperativas especializadas de ahorro y crédito y las cooperativas Multiactivas
Ley 454	1998	Congreso	Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.
Directiva 031 de 2000. Resolución 0194 del 30 de mayo de 2001	2000 y 2001	Dansocial y Ministerio de Educación Nacional	Sobre los fundamentos, criterios, parámetros y requisitos de los procesos de inducción y educación en la economía solidaria y la expedición de los certificados de acreditación sobre educación en teoría y práctica de la misma.
Ley 795	2003	Congreso	Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones.
DECRETO NÚMERO 690	2003	Ministerio de hacienda y crédito público	Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 24 de la Ley 795 de 2003.
Circulares Básicas Contables y Financiera No 004 y Jurídica No 007	2008	Supersolidaria	Efectuó una revisión y modificación del contenido de las Circulares Básicas Contables y Financiera No 004 de 2008 y Jurídica No 007 de 2008.
Circular básica jurídica	2015	Supersolidaria	La presente circular sustituye y deroga la Circular Básica Jurídica 007 de 2008 y rige a partir de su publicación.
Circular externa No 15	2015	Supersolidaria	Instrucciones para la implementación del sistema integral de la administración de riesgos SIAR.

Fuente: Creación propia.

## **Materiales y métodos**

### **Tipo de estudio:**

El presente proyecto es una combinación de distintos tipos de estudio pues para poder lograr el objetivo del mismo, se debe desarrollar en algún momento cada uno de ellos:

- Es descriptivo pues mostrará detalles específicos de la estructura y gestión de la Cooperativa Riachón, además de las características del mercado microcredicio de Amalfi, municipio en el cual desarrolla su actividad económica.
- Es exploratorio pues a pesar que el microcrédito es un tema ya abordado, el hecho de estudiar la posibilidad de incluirlo en el portafolio de la cooperativa no se había estudiado antes.

En el proceso de obtención de información relevante para este trabajo, utilizaremos tanto fuentes primarias a través de reportes generados por la misma Cooperativa, como por ejemplo el informe de gestión del año 2015, presentado con motivo de la LVI Asamblea general ordinaria de delegados; datos extraídos de su página web e información entregada por sus funcionarios por medio de consultas personalizadas.

## **Capítulo 1. Cooperativa Riachón**

La Cooperativa Riachón que toma su nombre del principal río de la región y que fue además uno de los nombres que tuvo Amalfi en el pasado, tiene una historia que se remonta hasta la década de los 60's.

### **1.1 Historia.**

En Amalfi se empezó a hablar de Cooperativismo en 1965, año en cual se empezaron a dictar los primeros cursos de Cooperativismo, gracias a la participación de la Iglesia Católica y UCONAL, instituciones que se encargaron de orientar el manejo financiero de una Cooperativa de ahorro y Crédito.

A pesar de una cerrada oposición por parte de la población, que prefería una Cooperativa Cafetera, de consumo o de mercadeo, pues eran remisos al ahorro, UCONAL siguió insistiendo en la conformación de este tipo de entidad y consiguió que las primeras personas se asociaran.

La junta presionó para hacer la constitución de la entidad y sus luchas se vieron compensadas con la Resolución N° 00573 del 15 de noviembre de 1.965, mediante la cual la Superintendencia Nacional de Cooperativas le concedió la Personería Jurídica. Mediante la Resolución No. 1192 del 3 de Octubre de 2.001 de la Superintendencia de la Economía Solidaria, fue autorizada para ejercer la actividad financiera, en virtud de la Ley 454 de 1.998.

Desde el 25 de Febrero de 2.002 está inscrita en el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas FOGACOO, a través del cual cuenta con la protección y seguridad para los depósitos de sus asociados ahorradores. COOPRIACHÓN mantiene su domicilio principal en el Municipio de Amalfi, sin embargo hace presencia también en los municipios de Anorí, Guadalupe, Medellín y Angostura. Cuenta con más de 13000 asociados -7710 de ellos en Amalfi- y una cartera de cerca de \$44000 millones a septiembre de 2016.

## 1.2 Identidad corporativa

La cooperativa se muestra y proyecta como un agente importante en la región en donde desarrolla su objeto social, buscando no solo su crecimiento y consolidación como organización líder sino también como motor del desarrollo de los municipios en donde ejerce la actividad cooperativa. Los siguientes son los elementos que ayudan a conocer cuál es su identidad como empresa, los cuales están disponibles en su portal de internet:



Figura 1 Logo y lema de la Cooperativa Riachón.

**1.2.1 Misión.** La Cooperativa Riachón tiene como fin contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, la familia y la comunidad en general, fomentando el desarrollo social y económico a través de la prestación de servicios propios de su actividad, en forma oportuna, con equidad, igualdad y solidaridad, ejerciendo un verdadero liderazgo que se fundamenta en el desarrollo integral de su equipo de trabajo con un definido perfil social y basado en los valores y principios del cooperativismo y los de la economía solidaria.

**1.2.2 Visión.** La Cooperativa Riachón será agente promotor de desarrollo local y regional a través de la prestación de servicios y productos financieros y complementarios a los asociados, bajo criterios de eficiencia y eficacia que le permitan consolidarse en su entorno como una entidad que contribuye al desarrollo humano y social sostenible, con un equipo de trabajo comprometido en la cultura del servicio con calidad.

**1.2.3 Logo y lema.** El logo consta del símbolo universal del cooperativismo, esto es una circunferencia de fondo amarillo con dos pinos en su interior. En la mitad de los dos pinos esta la cara frontal de un tigre, el "Tigre de Amalfi", icono del municipio. El lema de la cooperativa "servicios y beneficios para el futuro" refleja su razón social y la idea de servicio a la comunidad.

### **1.3 Productos de ahorro**

La Cooperativa ofrece las siguientes modalidades de ahorro a sus asociados:

**1.3.1. Riadiario.** Es un producto que genera intereses día a día y con el cual se pueden realizar ahorros y retiros permanentes. Paga una tasa del 2% EA.

**1.3.2 Común a la vista.** Ofrece disponibilidad permanente para ahorros y retiros, paga intereses trimestrales sobre el saldo mínimo del periodo. Paga una tasa del 3% EA.

**1.3.3 Familiar.** Los niños menores de 14 años pueden tener su propia cuenta a través de un Asociado, sin ningún costo adicional. Paga una tasa del 3% EA.

**1.3.4 Contractual.** Es un ahorro programado durante todo el año (Enero a Diciembre) con cuota fija mensual. Paga una tasa del 4.5% EA.

**1.3.5 C.D.A.T. (Certificado de Ahorro a Término Fijo).** Con plazos que van desde tres meses hasta dos años, liquidando intereses de acuerdo al plazo que pueden oscilar entre el 4% y el 9.5% EA.

### **1.4. Productos de crédito.**

La Cooperativa Riachón ofrece diferentes líneas de crédito con varias tasas de interés y planes de amortización en cuotas fijas o variables. De acuerdo a las garantías exigidas estas pueden ser personal y real. La entidad también ofrece otras líneas de crédito, las cuales por tener unas características específicas se consideran como especiales.

**1.4.1 Créditos ordinarios.** Hacen parte de esta línea los créditos que se rigen por los requisitos y generalidades expuestos en el reglamento de crédito, cuyas características son las siguientes:

- La tasa de interés será de acuerdo al plazo del crédito.
- Plazos desde un mes hasta ciento veinte (120) meses como máximo, dependiendo del destino del crédito.
- El valor del aporte adicional pagado en cada cuota, varía de acuerdo al monto del crédito.
- La amortización del capital será como mínimo quincenal y máximo anual.

Los créditos que hacen parte de esta modalidad son los siguientes:

**1.4.1.1 Créditos para producción.** Dentro de este grupo se encuentran todos aquellos créditos que son destinados para aumentar los ingresos y mejorar la calidad de vida de los asociados (ganadería, agricultura, compra y reparación de vehículo, comercio, compra de maquinaria).

**1.4.1.2 Créditos para Libre Inversión.** Son los créditos orientados a suplir las necesidades básicas de los asociados, que contribuyen a mejorar su bienestar personal y familiar. (Salud, recreación, calamidad doméstica, libre inversión).

**1.4.1.3 Crédito para compra o construcción de vivienda.** Por sus características de largo plazo, el solicitante deberá presentar:

- Para la compra; la promesa de compraventa de la propiedad a adquirir.
- Para la construcción: Plan de inversión diligenciado, certificado de libertad y tradición a su nombre, o del cónyuge o compañero (a) permanente, partida de matrimonio o declaración extra juicio en caso de unión libre.

**1.4.2. Créditos especiales.** La Cooperativa reglamenta algunos créditos especiales, los cuales por su seguridad, se entregan en condiciones diferentes a los demás.

**1.4.2.1 Rapicrédito.** Se trata de un crédito respaldado en un ingreso futuro pero cierto, creado para trabajadores dependientes, quienes autorizan al pagador para que gire el dinero directamente a la Cooperativa. En todo caso se caracteriza por ser un crédito ágil tanto en la entrega como en su recuperación. Para su desembolso se requiere presentar certificación de ingreso futuro a devengar y orden de retención firmada por el asociado y el pagador.

**1.4.2.2. Créditos sobre aportes.** Consiste en un crédito que se otorgará a aquellos asociados que no tienen comprometidos proporcionalmente sus aportes para el respaldo de otras obligaciones en la Cooperativa. El plazo máximo será de veinticuatro (24) meses.

Para el otorgamiento de créditos sobre aportes se tendrá en cuenta además:

- Tendrán derecho a créditos sobre aportes los asociados que durante los últimos cuatro (4) periodos no hayan presentado mora o reincidencia en mora superior a 31 días en créditos otorgados por la Cooperativa.
- No podrán solicitar crédito sobre aportes, aquellos asociados que tienen créditos vigentes por otra línea, debiendo conservar el aporte inicial requerido para el respaldo del crédito, desde la apertura hasta su vencimiento. En caso de tener aportes mayores a la base inicial para el respaldo de los créditos vigentes, se le podrá prestar hasta el noventa por ciento (90%) de éstos.
- El monto mínimo para solicitar crédito sobre aportes sociales será de 6 salarios mínimos diarios legales vigentes en Colombia.
- No se solicitará certificado de ingresos al asociado.
- El monto mínimo para solicitar crédito sobre aportes sociales será de 6 salarios mínimos diarios legales vigentes en Colombia.
- No se requiere diligenciar solicitud de crédito.

**1.4.2.3 Crédito para Educación.** Tendrán derecho a esta línea los asociados (para él o para sus beneficiarios) que adelanten estudios superiores con entidades públicas o privadas en Educación Formal y no Formal. Las características del crédito son las siguientes:

- El plazo de crédito será el de la duración del programa académico cursado.
- Los desembolsos se realizarán de acuerdo a la periodicidad de pago de la matrícula, para lo cual se entregará cheque girado a nombre de la institución (previa presentación de la colilla de matrícula).
- La tasa de interés será al 0.96% nominal mensual.
- Se podrán realizar abonos parciales.
- El plan de amortización será según lo pactado con el asociado.
- Para nuevos desembolsos deberá estar al día en el pago de las cuotas.
- Los requisitos para acceder al mismo son los siguientes:
- Presentar colilla de la matrícula expedida por la Institución Educativa donde conste el valor a cancelar.
- Cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento.

**1.4.2.4 Crédito Rotativo.** El Crédito Rotativo se realiza con cargo a la Tarjeta Débito. Es un cupo de crédito que le permite al asociado financiar la adquisición de bienes de consumo y disponer de recursos todos los días del año. Consiste en la asignación de un cupo de crédito anual de acuerdo a su capacidad de pago, previo estudio de la documentación aportada. Además, los pagos que el asociado efectúe liberan nuevamente cupo disponible.

**1.4.2.5 Solución de Vivienda.** El crédito de solución de vivienda tiene un plazo de 120 meses. Se entiende como solución de vivienda, que el asociado no tenga propiedad en un determinado territorio y que esté solicitando el crédito para solucionar su vivienda en esa

localidad. Para acceder a este destino de crédito, se debe cumplir con los requisitos establecido en el presente reglamento.

**1.4.2.6 Compra de cartera.** Se comprará cartera en calificación A. Para acceder a este destino los asociados deberán cumplir con los requisitos solicitados en el presente reglamento.

**1.4.2.7 Crédito con libranza.** Con el propósito de incentivar a los asociados a realizar más créditos con libranza, para las entidades con las cuales se tiene convenio firmado, se establecen los siguientes criterios:

Los créditos con esta forma de pago serán estudiados y aprobados por Gerente General o Suplente.

**1.4.2.8. Crédito para Agricultura (cultivo de café).** Para este destino se establece un plazo máximo de 48 meses, con amortización de cuota e interés anual. Para poder acceder a este tiempo de amortización, el asociado deberá presentar el certificado del Comité de Cafeteros o informe técnico de la Secretaría de Desarrollo Rural, Ambiental y Agropecuario y de la Mujer, donde demuestre la existencia de los cultivos. Adicionalmente deberá cumplir con los demás requisitos establecidos en el presente reglamento.

Para los créditos de producción agrícola diferentes al cultivo de café, se establece un plazo máximo de 48 meses, con pago de cuota anual e intereses mensual o dependiendo de la periodicidad que elija el asociados de acuerdo a su capacidad de pago.

**1.4.2.9 Preaprobados.** Para los créditos preaprobados sólo se exigirá actualización de datos y firma del pagaré. El monto máximo por asociado será hasta de \$20.000.000 dependiente de la capacidad de pago y endeudamiento.

**1.4.2.10 CrediYa Riachon.** Es una línea de crédito dirigida a comerciantes y ganaderos que necesitan dinero para un corto periodo de tiempo, como por ejemplo dos o tres meses. El monto máximo es de 30 SMMLV y la garantía puede ser real, personal o prendaria. Se debe pagar en una única cuota en dos o tres meses.

**1.4.2.11 Riagro.** Crédito dirigido a financiar proyectos productivos agropecuarios, con un monto de máximo 15 SMMLV, con garantías comunitarias hasta 7.5 SMMLV, para créditos mayores se solicitara codeudor o una combinación de los dos. Las tasa es del 14% EA, con plazo hasta de 60 meses y amortización pactada entre el promotor rural de la Cooperativa y el beneficiario. Como requisito para el crédito el interesado debe permitir la verificación de la inversión y la asistencia técnica designada por la cooperativa.

Tabla 2 *Condiciones para líneas de crédito con garantía personal*

Línea De Crédito	Plazo En Meses	12 M	24 M	36 M	48 M	60 M	72 M	84 M
<b>Compra y Construcción de Vivienda</b>	Hasta 84	1.50%		1.55%		1, 75%		
<b>Compra de Local Comercial</b>	Hasta 60	1,50%	1,50%	1,55%	1,55%	1,75%	1,75%	
<b>Vehículo</b>	Particular: Hasta 60	1,50%	1,50%	1,55%	1,55%	1,75%	1,75%	
	Producción: Hasta 84	1,50%	1,50%	1,55%	1,55%	1,75%	1,75%	1,75%
<b>Mejoras de Vivienda</b>		1,50%	1,50%	1,55%	1,55%	1,75%	1,75%	
<b>Libre Inversión</b>		1,50%	1,50%	1,55%	1,55%	1,75%	1,75%	
<b>Ganadería</b>		1,50%	1,50%	1,55%	1,55%	1,75%	1,75%	
<b>Reparación de Vehículo</b>	Hasta 72	1,50%	1,50%	1,55%	1,55%	1,75%	1,75%	
<b>Agricultura</b>		1,50%	1,50%	1,55%	1,55%			
<b>Electrodomésticos</b>		1,50%	1,50%	1,55%	1,55%	1,75%	1,75%	
<b>Calamidad Doméstica</b>		1,50%	1,50%	1,55%	1,55%	1,75%	1,75%	
<b>Comercio</b>		1,50%	1,50%	1,55%	1,55%	1,75%	1,75%	

Fuente: Creación propia

Tabla 3 *Condiciones para líneas de crédito con garantía real*

<b>LÍNEA DE CRÉDITO</b>	<b>PLAZO EN MESES</b>	<b>12 M</b>	<b>24 M</b>	<b>36 M</b>	<b>48 M</b>	<b>60 M</b>	<b>72 M</b>	<b>84 M</b>
<b>Compra y Construcción de Vivienda</b>	Hasta 84	1.20%	1.25%	1.30%	1.35	1.40%	1.45%	1.50%
Compra de Local Comercial	Hasta 60	1.25%	1.25%	1.30%	1.35%	1.40%		
<b>Vehículo</b>	Particular: Hasta 60	1.25%	1.25%	1.30%	1.35%	1.40%		
	Producción: Hasta 84	1.25%	1.25%	1.30%	1.35%	1.40%	1,45%	1,50%
<b>Mejoras de Vivienda</b>	Hasta 72	1.25%	1.25%	1.30%	1.35%	1.40%		
<b>Libre Inversión</b>	Hasta 72	1.25%	1.25%	1.30%	1.35%	1.40%	1,45%	
<b>Ganadería</b>	Hasta 72	1.25%	1.25%	1.30%	1.35%	1.40%	1,45%	
<b>Reparación de Vehículo</b>	Hasta 72	1.25%	1.25%	1.30%	1.35%	1.40%	1,45%	
<b>Agricultura</b>	Hasta 48	1.25%	1.25%	1.30%	1.35%	1.40%		
<b>Electrodomésticos</b>	Hasta 72	1.25%	1.25%	1.30%	1.35%	1.40%	1,45%	
<b>Calamidad Doméstica</b>	Hasta 72	1.25%	1.25%	1.30%	1.35%	1.40%	1,45%	
<b>Comercio</b>	Hasta 72	1.25%	1.25%	1.30%	1.35%	1.40%	1,45%	

Fuente: Reglamento de crédito COOPRIACHON.

### **1.5 Resultados financieros 2015 y tercer trimestre de 2016**

A continuación se muestra un análisis de diagnóstico de los resultados arrojados por la cooperativa durante el ejercicio del 2015 y el primer trimestre de 2016, respecto a las colocaciones, la cartera, la morosidad, el impacto de la inflación en el crecimiento real de las colocaciones y los estados financieros del año inmediatamente anterior.

**1.5.1 Informe de crédito.** El servicio crediticio es la principal fuente de ingresos de la entidad pues del éxito de la gestión de la misma, la organización podrá cubrir sus obligaciones y crecer. Es por ello de suma importancia conocer cuál ha sido el comportamiento de la colocación de créditos durante el ejercicio del 2015, para determinar que tanto la cooperativa está cumpliendo con este objetivo y que tan preparada esta para atender los retos futuros.

Para el ejercicio 2015, el informe de gestión consolidado de las 5 agencias de la cooperativa -Amalfi, Angostura, Anorí, Guadalupe y Medellín- dio como resultado 5502 solicitudes de crédito aprobadas para lograr colocaciones del orden de los \$26.257'765.517 en sus tres líneas de crédito: vivienda, consumo y comercio.

Por agencias Amalfi fue la más importante con 2551 operaciones crediticias y cerca de \$15 mil millones en colocaciones, siendo la única que logró destinar recursos para las tres líneas de crédito de la Cooperativa. Le siguen Anorí con \$6.213'276.600 (1856 créditos), Guadalupe con \$1.598'899.570 (322 créditos), Medellín con \$3.340'808.167 (698 créditos) y Angostura con \$363.644.194 (75 créditos).

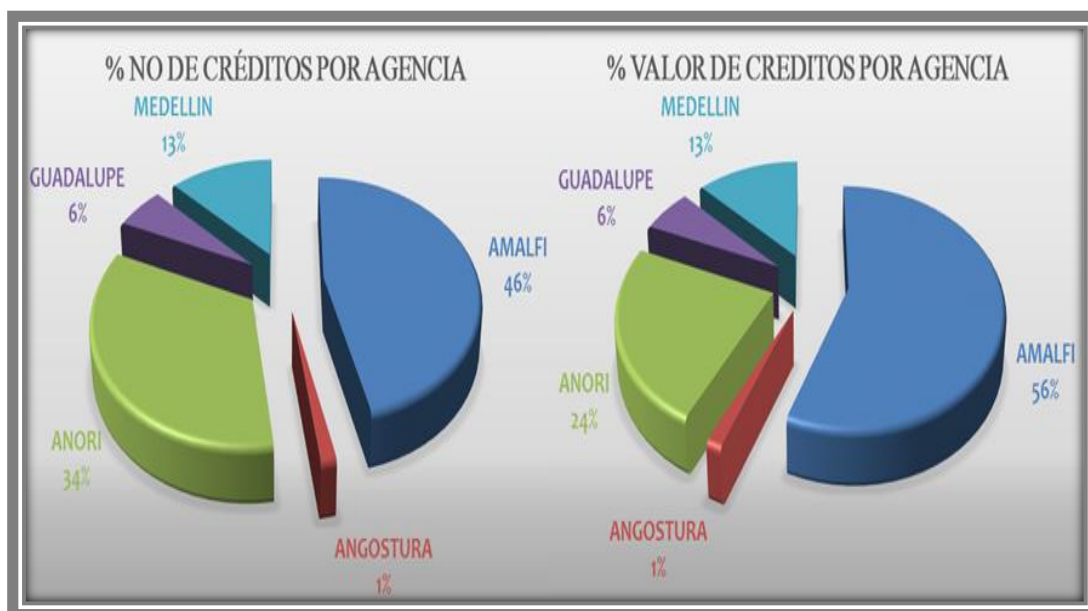


Figura 2 Participación porcentual de las agencias por número y valor de los créditos.

Fuente: Creación propia.

La agencia Amalfi es entonces la que concentra la mayor parte de la operatividad de la Cooperativa con un 46% de los créditos otorgados, los cuales representan un 56% de la totalidad de la cartera. Esto indica que la Agencia está concentrando sus recursos en menos deudores, aumentando así las posibilidades de impago, pues la cuantía de crédito promedio otorgado por la entidad es de \$5.778.338 la más alta de todo el grupo.

Por líneas la más activa fue la línea de consumo con \$21.139'049.057 distribuidos en 14 modalidades de crédito y en 5352 solicitudes aprobadas. Muy atrás quedaron vivienda con 2 modalidades de crédito, 149 solicitudes aprobadas y \$4.960'716.460 colocados y la línea de comercio con su modalidad de crédito empresarial, la cual solo colocó 1 operación crediticia por valor de \$158 millones de pesos.

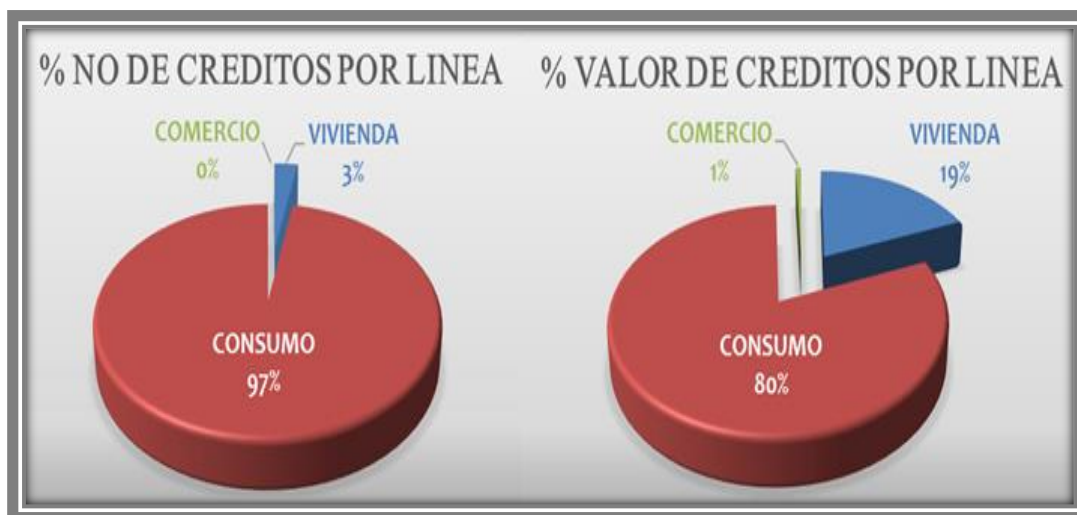


Figura 3 Participación porcentual de las líneas de crédito por número y valor de los mismos.

Fuente: Creación propia.

Básicamente se podría decir que la Cooperativa está contando con una sola línea de crédito, pues las demás no tienen mayor peso en el total de la cartera. Para el 2015 el 97% de las solicitudes aprobadas fueron bajo esta línea, la cual representó el 80% de los recursos destinados a préstamos.

La principal modalidad de la línea de consumo es la libre inversión la cual para 2015 tuvo una colocación del orden de \$8.654'722.057 es decir un 41% del total, representados en 1042 solicitudes, es decir un 19%. De nuevo se observa una alta concentración de capital en pocos deudores, así lo demuestran los montos promedios de la mitad de las modalidades de consumo, las cuales superan los 10 SMMLV.

Sin embargo una de las modalidades de crédito de consumo fue solo por el ejercicio anterior y se hizo como parte de la celebración de los 50 años de la Cooperativa, su nombre

era “50 años COOPRIACHON” y consistía en un incentivo a los asociados con una antigüedad de mínimo 2 años y con una buena trayectoria crediticia, la idea era apoyar proyectos emprendidos por los asociados.

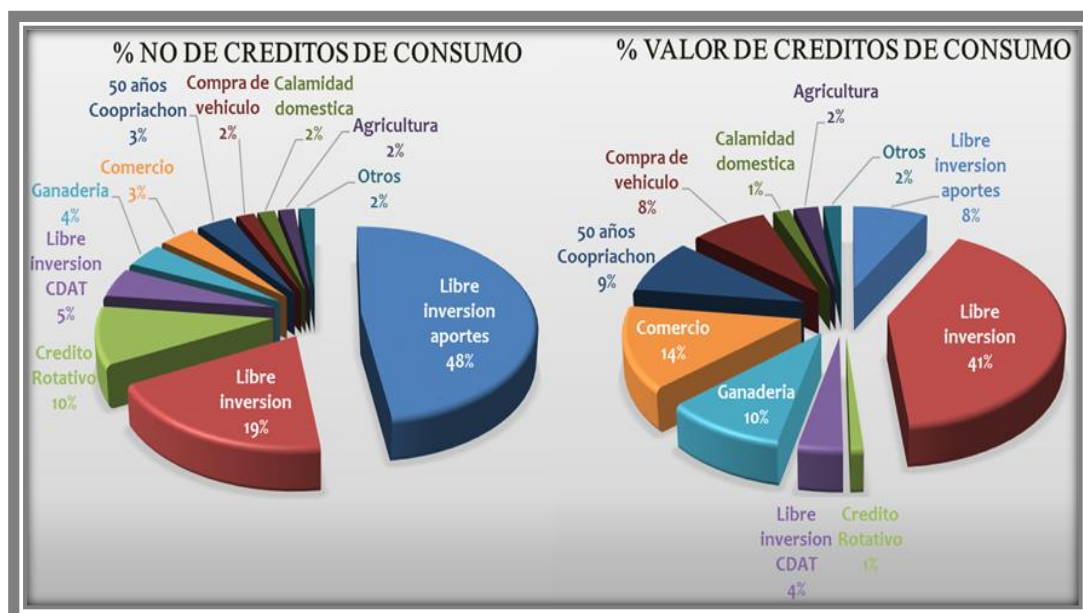


Figura 4 Participación porcentual por número de solicitudes y valor de las diferentes modalidades de consumo.

Fuente: Creación propia.

**1.5.1.1 Agencia Amalfi.** Por ser la agencia más importante de la Cooperativa y la zona geográfica donde se adelantó el presente trabajo, es trascendental conocer cuál es el comportamiento de esta oficina en relación con la entidad en general, es decir, saber cómo están distribuidas las líneas de crédito, en especial la línea de crédito de consumo.

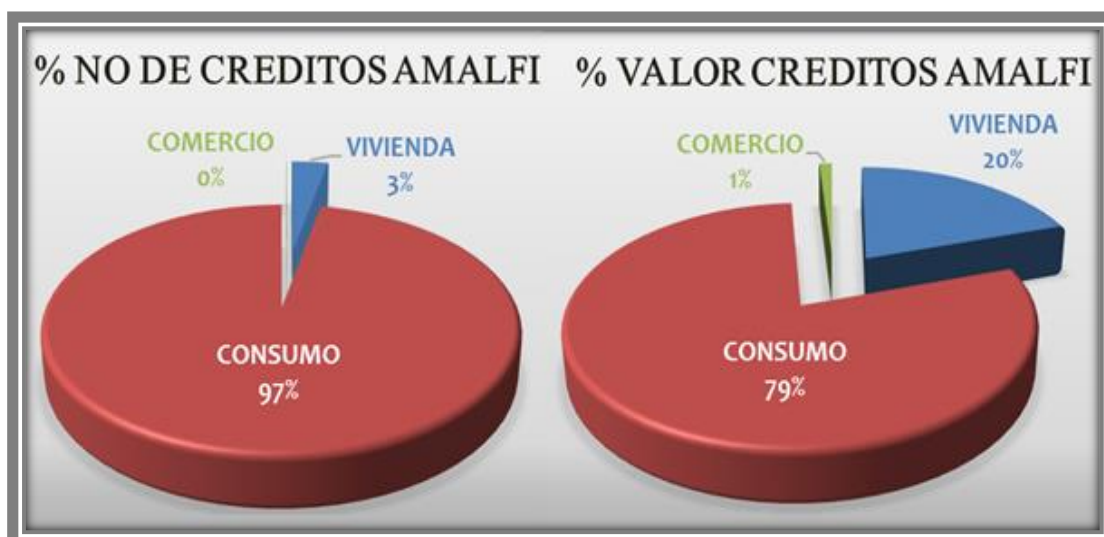


Figura 5 Participación porcentual por número de solicitudes y valor de las diferentes modalidades de consumo.

Fuente: Creación propia

Debido a que la cartera corresponde a casi la mitad de las solicitudes y desembolsos originados por la Agencia Amalfi, la distribución porcentual de las líneas de crédito son muy parecidas a la de totalidad de la entidad. Este comportamiento se extiende también en las diferentes modalidades de la línea de consumo pero con pequeñas variaciones como un mayor peso de la libre inversión (25%) en detrimento del crédito rotativo (5%).

Durante el ejercicio del 2015 la agencia colocó recursos por 14 de las 17 modalidades de crédito, solo reparación de vehículo, compra de cartera y electrodomésticos no tuvieron movimiento durante este periodo. En 5 de las 11 modalidades de crédito de consumo el préstamo promedio excedió los 10 salarios mínimos, lo que refleja una alta concentración de recursos en pocos deudores.

En comparación con los datos consolidados de la entidad, la Agencia Amalfi representa como se había mencionado anteriormente la más alta concentración de recursos por crédito aprobado, además si se compara dicho promedio en cada modalidad de la línea de consumo, se observa que la Agencia ha colocado más dinero promedio por préstamo que lo

registrado por la entidad con excepción de las modalidades de agricultura y calamidad doméstica.

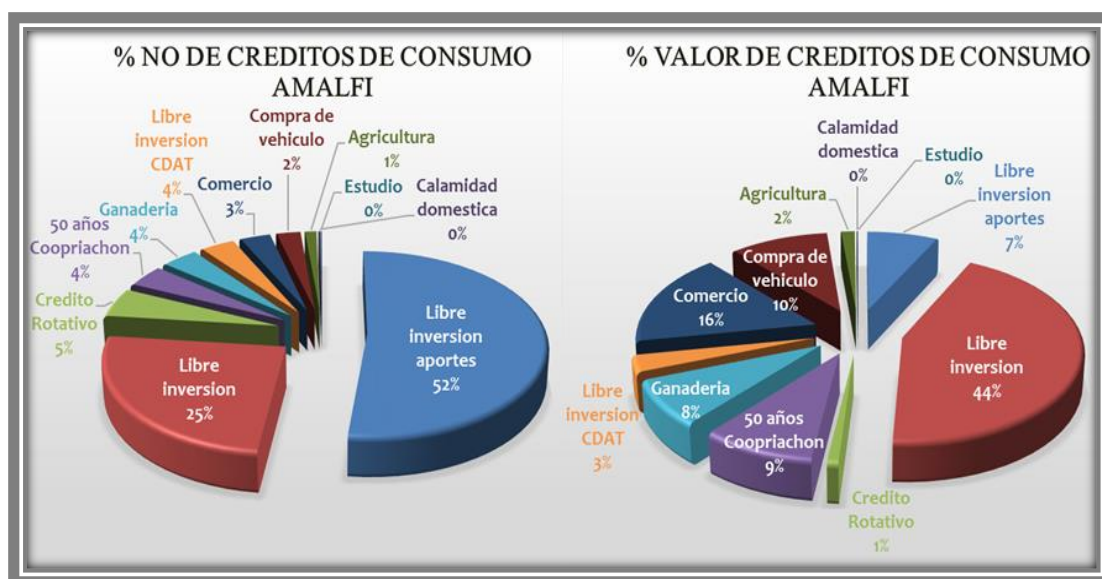


Figura 6 Participación porcentual por número de solicitudes y valor de las diferentes modalidades de consumo en la Agencia Amalfi.

Fuente: Creación propia.

**I.5.2 Informe de cartera.** Las cifras obtenidas en 2015 sumados a la cartera acumulada dan como resultado 6051 obligaciones, correspondientes a 4635 deudores. La distribución de la cartera de acuerdo al nivel de cumplimiento de sus créditos se ubicaba en su gran mayoría como categoría A con 4515 obligaciones (97.41%) el resto de las categorías B, C, D, E estaban representados en 120 deudores es decir un 2.59% del total.

En pesos la totalidad de la cartera suma \$34.942'991.910 de los cuales el 97.19% está al día, es decir \$33.962'416.445 mientras que el restante 2.81% (980'575.465) se encuentra en riesgo. La siguiente es la situación de la cartera al 31 de diciembre del 2015:

Tabla 4 Clasificación de la cartera de créditos.

Calificación	Valor
A	\$33.962'416.445
B	\$365'585.420
C	\$82'818.072
D	\$180'537.585
E	\$351'634.388

Fuente: Creación propia.

La cartera de la Cooperativa ha tenido un comportamiento positivo en términos nominales pues la cartera se ha incrementado un 125% en los últimos 6 años al pasar de \$19.563 millones en 2010 a \$43.980 millones en septiembre de 2016. Sin embargo hasta el 2014 el índice de morosidad de la entidad también había aumentado hasta llegar a su punto más alto 4.68%, mientras que para septiembre de 2016 se logró disminuir a 2.46%.

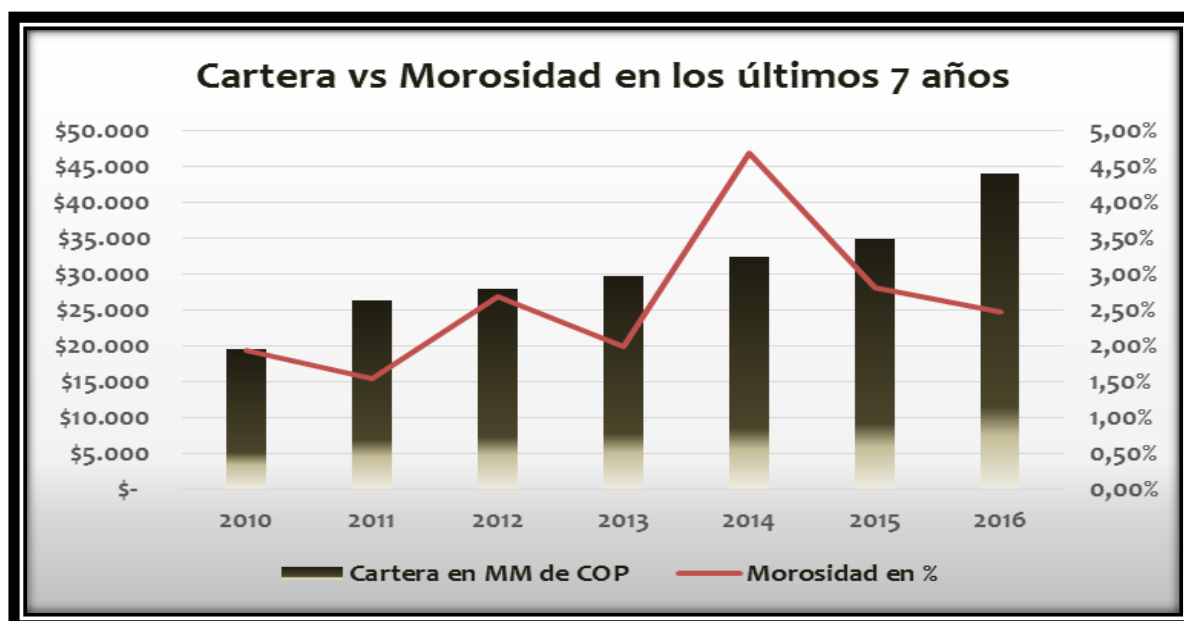


Figura 7 Comparación de la evolución de la cartera en pesos y el índice de morosidad desde el 2010 hasta septiembre de 2016.

Fuente: Creación propia.

Sin embargo mirando con más detalle la evolución de estas dos variables desde diciembre de 2014 hasta septiembre de 2016, podemos observar que la cartera no ha crecido de manera sostenida durante este tiempo, pues en el primer trimestre del 2015 decreció mensualmente hasta llegar a su nivel más bajo: \$31.310 millones, desde este punto empezó a recuperarse manteniendo un ritmo creciente de cartera con solo dos caídas en agosto de 2015 y enero de 2016.

La morosidad en cambio tuvo niveles mucho más altos que los presentados al término del 2015, pues con excepción de febrero (4.49%) y julio (4.62%), los primeros 8 meses del año pasado estuvieron marcados por unos niveles elevados de mora, alcanzando su peor

momento en mayo con un 6.01%. Desde este punto empieza a disminuir hasta ubicarse en 2.66% en octubre, sube de nuevo hasta alcanzar un 3.48% en marzo del presente año y termina en un 2.46% en septiembre.

**I.5.2.1 Crecimiento de la cartera.** Aunque en términos monetarios la cartera ha mostrado una variación a la larga positiva en los últimos años y meses, es necesario hacer una consideración porcentual para determinar en qué porcentaje ha crecido la cartera no solo en términos nominales sino reales. Para ello es importante tener en consideración la inflación que se ha producido en Colombia en los últimos años.

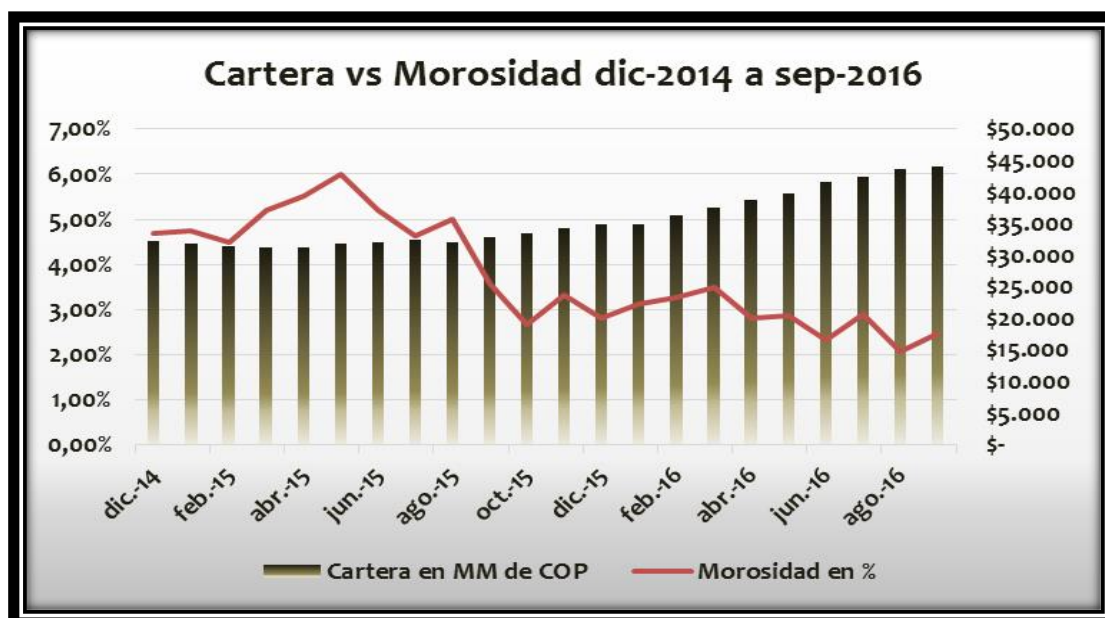


Figura 8 Comparación de la evolución de la cartera en pesos y el índice de morosidad mensual desde diciembre de 2014 hasta septiembre de 2016.

Fuente: Creación propia.

En términos monetarios como se había señalado anteriormente, la cartera había aumentado desde el 2010 de manera ascendente, sin embargo al hacer una valoración porcentual se observan crecimientos no tan sostenidos, como por ejemplo el ocurrido en 2012 cuando creció un 5.52%, muy bajo si se tiene en cuenta el 25.56% registrado en 2011. Sin embargo septiembre del 2016 supone hasta aquí, el año de mejor crecimiento desde el 2011

con un 20.55%.

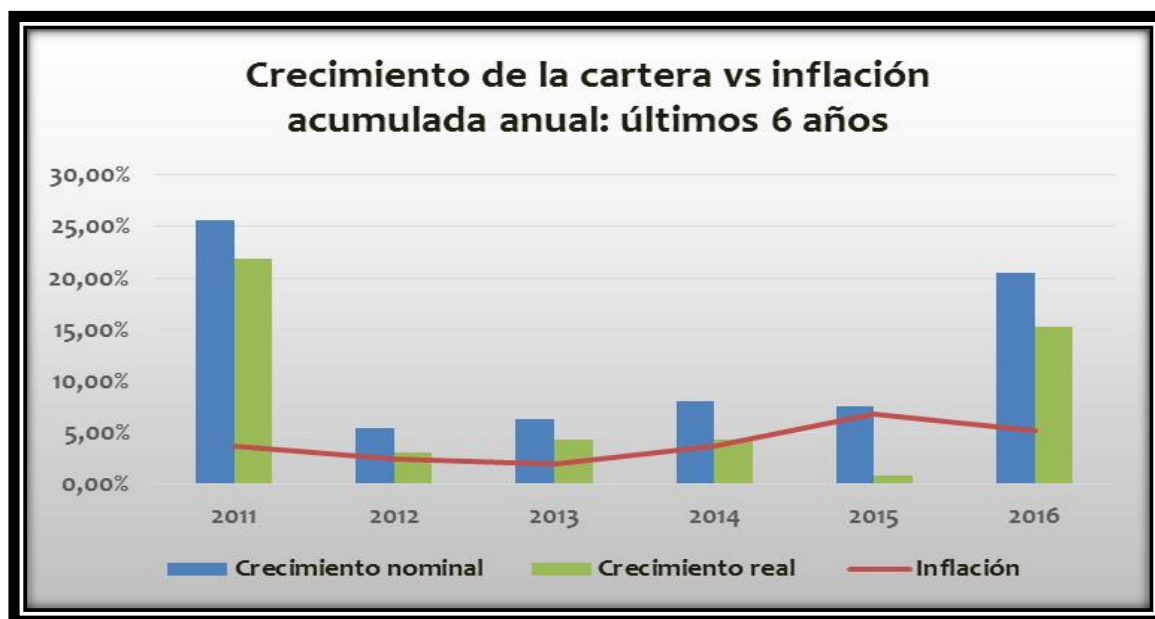


Figura 9 Comparación anual del crecimiento de la cartera en términos nominales y porcentuales, en relación con la inflación acumulada.

Fuente: Creación propia.

Sin embargo para tener una concepción real del valor de la cartera es necesario comparar estas variaciones anuales con la inflación acumulada, de manera que descontando la inflación de la variación nominal se pueda obtener la variación real. De esta forma se puede observar como la cartera mantiene su valor en el tiempo pues si solo se mide el crecimiento en términos monetarios no podremos establecer en realidad que tanto mantienen o agregan valor los recursos colocados.

Al observar la curva de inflación de los últimos 6 años vemos como el crecimiento nominal de la cartera se ha mantenido por encima de está generando un incremento en términos reales. Sin embargo debido a la tendencia inflacionista colombiana del 2015 el crecimiento real de la cartera alcanzó solo un 0.83%, muy por debajo de los niveles alcanzados en los 3 años anteriores con una media del 3.95%. Para septiembre del 2016 logra recuperarse no porque la inflación haya mejorado mucho respecto al año anterior, sino porque la colocación ha aumentado mucho.

Revisando el comportamiento de los últimos 21 meses vemos como en los primeros 4 meses del año pasado la cartera no se incrementó en términos reales, pudo recuperar su valor perdido recién en mayo y continuó así hasta julio. En agosto pierde de nuevo valor para luego terminar el año con incrementos positivos por encima de la inflación. El 2016 comienza de manera negativa cerrando para septiembre en términos positivos pero con el menor el crecimiento desde enero.

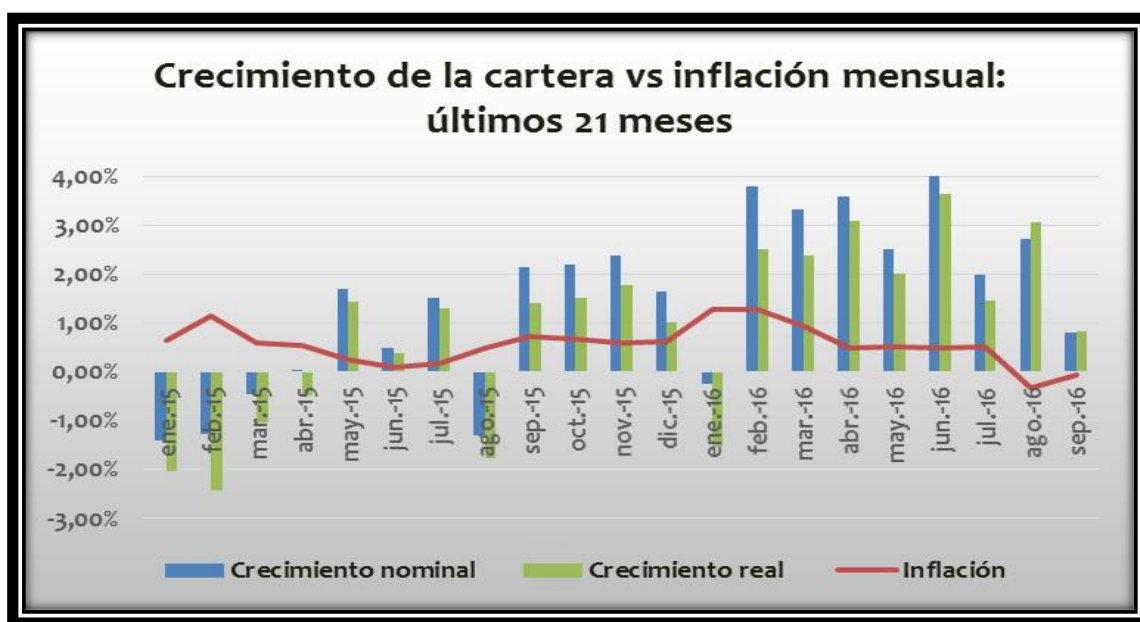


Figura 10 Comparación anual del crecimiento de la cartera en términos nominales y porcentuales, en relación con la inflación acumulada.

Fuente: Creación propia.

En conclusión la cartera de la cooperativa se ha mantenido en líneas generales en un buen nivel de crecimiento, sin embargo el desafío que genera una inflación alta hace que la entidad tenga que esforzarse en aumentar las colocaciones para que la cartera no pierda valor real. Además también está el reto de crecer pero manteniendo unos niveles de morosidad mínimos que permitan la sostenibilidad de la cooperativa en el tiempo.

**I.5.3 Análisis vertical y horizontal.** El aspecto más relevante durante los dos últimos ejercicios de la Cooperativa es sin duda el gran aumento que tuvo el activo disponible al pasar de \$2600 a \$6023 mil millones, es decir lograr un incremento del 131.56 %, lo cual le

permitió ampliar a casi el doble su participación en el activo total pues paso de representar el 7% en 2014 a conformar el 13% del activo en 2015. Según el informe de gestión de la entidad en 2015, este comportamiento positivo, se debe básicamente a dos razones: una alta captación que superó los \$8147 millones y el crecimiento de la cartera en un 8.23%.

El incremento en la captación se debe a un ajuste que se le hizo al reglamento de crédito, con el fin de simplificar el acceso a este y adaptar las tasas de interés a las exigencias del mercado. Se estableció una estrategia agresiva aumentando las tasas a porcentajes superiores en relación a la competencia regional, lo que le permitió a la cooperativa mejorar los niveles de liquidez.

Otro importante movimiento en los activos de la entidad se generó en el total de las inversiones a corto plazo, el cual tuvo un incremento del 72.82% al pasar de \$2535 a \$4.381 mil millones y de representar el 7% del activo en 2014 a integrar el 9% en 2015. Esta cuenta - conformada básicamente por el fondo de liquidez-, se desempeñó de esta manera como producto del incremento de las captaciones y de la baja demanda de los créditos.

La depreciación acumulada representó también un fuerte cambio del 2014 al 2015, pues tuvo un crecimiento del 45.83%. Lo anterior sumado a que la Cooperativa invirtió para este ejercicio sumas bajas en activos de alrededor de \$133'656.817 mientras que la depreciación fue del orden de \$176'248.472 produjo un decrecimiento del 3.03% en el total de la propiedad, planta y equipo.

En relación con los pasivos lo más relevante fue el descenso de las deudas tanto a corto como a largo plazo con los bancos y otros acreedores. Las obligaciones corrientes pasaron de \$377'041.786 a \$3'807.788, mientras que el crédito a largo plazo de \$1.168'731.217 fue pagado en su totalidad.

La Cooperativa tenía créditos a 2014 con 2 entidades financieras: COOPCENTRAL y Banco de Bogotá. Con la primera tenía deudas tanto corrientes como de largo plazo por

valores de 374'688.848 y 1.168'731.217 respectivamente, mientras que con la segunda la obligación ascendía a \$2'352.938.

La razón de este movimiento se debe a que debido a la liquidez de la entidad, las directivas decidieron cancelar todo el crédito que tenían con COOPCENTRAL, el cual había sido usado para reformas locativas y liquidez. Quedo pendiente solo el saldo con el Banco de Bogotá de \$3'807.788.

En cuanto a las cuentas relacionadas en el patrimonio, tenemos un aumento del 51% respecto al año anterior. Esto se debe a que los avalúos realizados a los inmuebles de la Cooperativa, registraron un incremento en el valor de los mismos.

Pasando al estado de resultados observamos que debido a los buenos resultados de la cartera hubo un incremento en la actividad financiera del 7%, lo anterior a pesar de la disminución de las tasas al término del año anterior.

En relación con las provisiones estas alcanzaron un tope muy importante al pasar de \$303'226.374 en 2014 a \$769'123.281, es decir registraron hubo un aumento del orden del 154%. La explicación de la Cooperativa es que esto se debe a un cambio en la política de provisiones dejando de llevar el 100% en la categoría C, para distribuirla más equitativamente en las diferentes categorías de la siguiente manera: 10% en categoría B, 40% en categoría C, 70% en categoría D y 100% en categoría E.

Los gastos de personal a pesar de haber sido incrementados para el periodo 2015 disminuyeron un 1% en relación con el 2014. Además pasaron de representar el 23% de los egresos del 2014 a conformar la quinta parte de los egresos operacionales en el 2015. Los gastos generales tuvieron un importante incremento del 25% del 2014 al 2015, básicamente este aumento se debió a los gastos de publicidad generados con el fin de celebrar los 50 años de la cooperativa y a los kits escolares entregados por valor de \$100.000.000.

**1.5.4 Indicadores financieros.** De acuerdo a la información generada en los dos últimos estados financieros, la organización se muestra solida pues cuenta con los recursos suficientes para hacer frente a sus deudas pues dispone de \$1.43 por cada peso que adeuda. Su nivel de endeudamiento corresponde al 71%, lo que permite concluir que la empresa se financia mayoritariamente con recursos de terceros.

Lo anterior se confirma al revisar la razón de protección al pasivo total el cual da como resultado 0.40 para el 2015. Esto quiere decir que por cada peso de deuda total, los dueños aportan \$0.40. También se puede corroborar con los aumentos que tuvieron las dos cuentas entre el ejercicio del 2014 y el 2015 pues los pasivos tuvieron un incremento del 25% y el patrimonio del 16%.

En cuanto a la rentabilidad generada en el periodo, la entidad muestra un balance positivo en relación con la operatividad del negocio pues paso de tener un margen de utilidad operacional del 15% en 2014 al 22% en 2015, aunque ha tenido que recurrir a más gastos operacionales para obtener estos resultados, ya en 2014 tuvo un rendimiento del 71% mientras que para el 2015 fue del 62%.

En relación con el activo total la utilidad neta muestra una rentabilidad positiva y creciente para el 2015. Para el 2014 este indicador era del 2% mientras que para el 2015 fue del 3%, esto permite dilucidar que tanto los recursos propios como ajenos están siendo manejados eficientemente por las directivas de la Cooperativa. En relación con el capital social la utilidad neta muestra mejores resultados al pasar del 11% en 2014 al 17% en 2015.

## **Capítulo 2. Mercado microcrédito municipio de Amalfi**

La Cooperativa Riachón Ltda. cuenta con diferentes competidores en el mercado del microcrédito en Amalfi. Estas empresas pueden o no tener presencia física en el municipio, sin embargo llegan con sus recursos a cubrir las necesidades de la comunidad amalfitana. Básicamente estas organizaciones pertenecen al sector solidario, banca y ONG's microfinancieras.

### **2.1. Banco Agrario**

**2.1.1 Presentación.** El 28 de junio de 1999 el Banco Agrario de Colombia S.A., entidad financiera estatal, abrió sus puertas al público con el objetivo principal de prestar servicios bancarios al sector rural.

El Banco es el producto de la conversión de la sociedad Leasing Colvalores - Compañía de Financiamiento Comercial-, de establecimiento de crédito del tipo de las Compañías de Financiamiento Comercial al tipo de los establecimientos de crédito de los bancos comerciales, denominado inicialmente Banco de Desarrollo Empresarial S. A. y, posteriormente, Banco Agrario de Colombia S.A.; conversión autorizada por la Superintendencia Bancaria, mediante Resolución No. 0968 del 24 de junio de 1.999.

Por su composición accionaria, el Banco es una sociedad de economía mixta del orden nacional, del tipo de las anónimas, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

**2.1.2 Cobertura.** El banco agrario funciona en todo el territorio nacional y su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, cuenta con ocho gerencias regionales y apoya cerca de 6,416 colaboradores de planta autorizada, con los cuales ofrece sus servicios a través de 748 oficinas bancarias, 663 cajeros electrónicos corporativos, 1,400 de la red verde Servibanca y 3,969 corresponsales bancarios.

**2.1.3 Perfil del cliente.** El Banco Agrario de Colombia S.A., tiene como objeto desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal, pero no exclusiva, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial. De acuerdo a las necesidades financieras de sus clientes, estos son segmentados con el fin de prestar asesorías y soluciones especializadas.

No menos del 70% de su saldo de cartera estará dirigido a la financiación de las actividades relacionadas con las actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales.

No más del 30% de su saldo de cartera podrá estar dirigido al financiamiento de entidades territoriales y de actividades distintas de las antes mencionadas, salvo cuando la Junta Directiva así lo autorice.

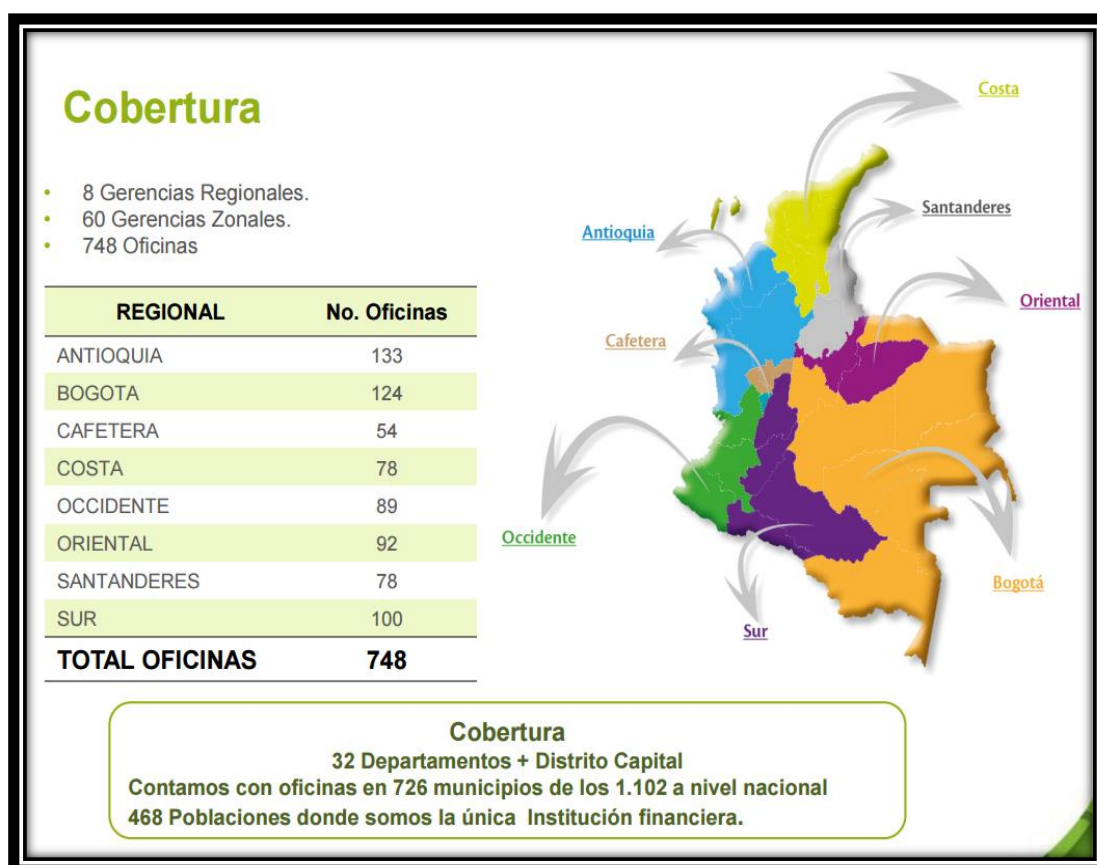


Figura 11 Cobertura por regional en 2015.

Fuente: Bancoagrario 2016.

**2.1.4 Portafolio.** La entidad ofrece su portafolio de productos en los municipios donde la banca privada no llega, facilitando así la financiación de proyectos productivos y contribuyendo al crecimiento económico y social de estas poblaciones.

El banco llega a personas y empresas a través de sus diferentes líneas de servicio, llamadas por la entidad banca. Hay en total 5 de ellas: banca agropecuaria, banca personas, banca microfinanzas, banca empresarial y banca asesor.

A cada una de ellas le ofrece servicios de crédito, ahorro y seguros ajustándose a sus características y necesidades. En general los créditos buscan fortalecer las unidades productivas a través de capital de trabajo y sistemas de ahorro e inversión como los CDT.

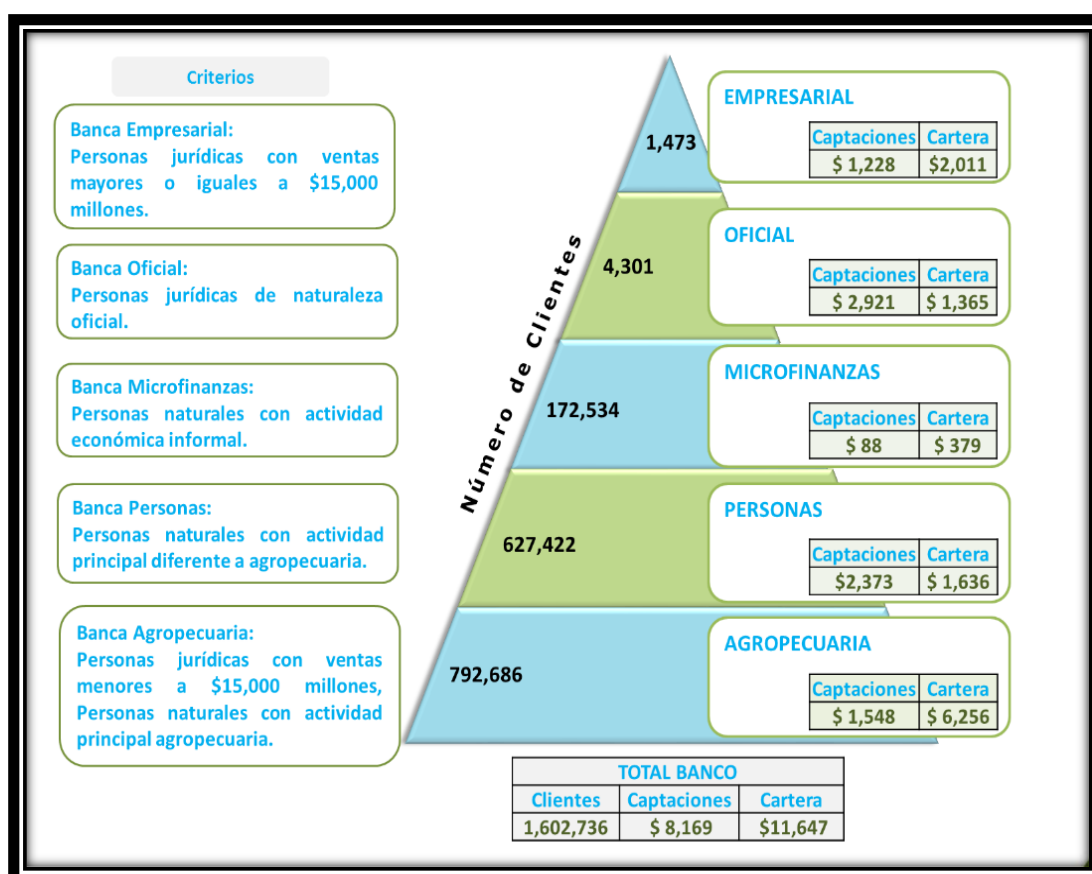


Figura 12 No de clientes por banca en 2015.

Fuente Banco Agrario 2016.

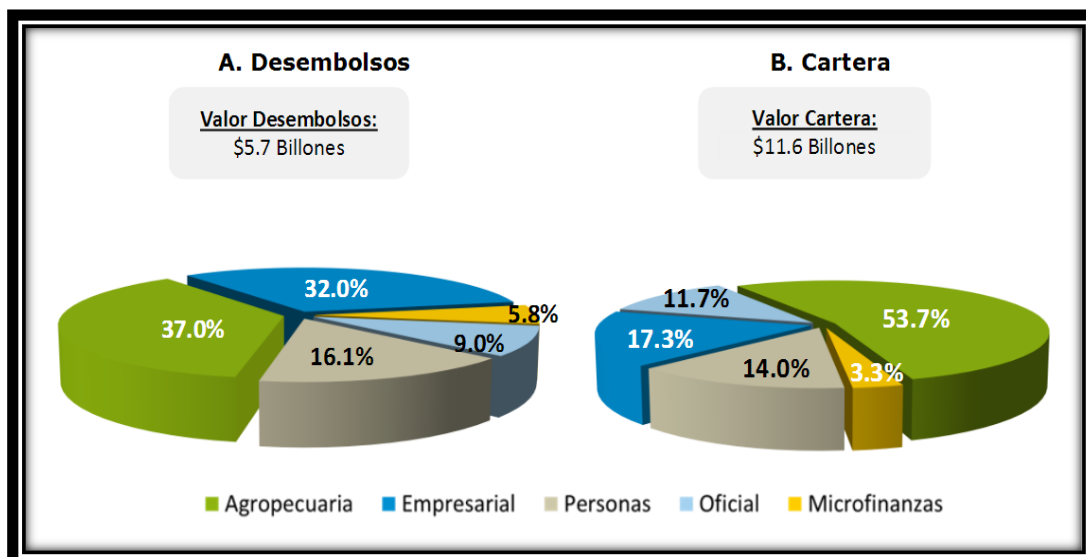


Figura 13 Desembolsos y cartera de créditos por banca en 2015.

Fuente: Banco Agrario 2016.

**2.1.5 Banco Agrario en Amalfi.** En el municipio de Amalfi actualmente la presencia de este banco se hace a través de un asesor que viaja al municipio desde la oficina del municipio de Guadalupe donde su nicho de mercado principal es el sector rural con créditos adaptados a las necesidades y capacidades de cada tipo de cliente en la mayoría con sistemas de amortización anuales financiados a través de líneas de redescuentos como Finagro.

Cabe resaltar que el banco agrario cuenta con 749 sucursales y financia actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales. Para atender las necesidades financieras del sector rural y urbano cuenta con la red de oficinas más extensa del país. En el tema de Microcredito es el banco con mayor nivel de cartera vigente, pero se basa principalmente en el sector rural; en el municipio de Amalfi ha perdido participación debido a la competencia actual y la entrada de nuevos competidos como Fundación de la mujer, Cooperativa Microempresas, la Cooperativa Riachón y Davivienda.

Anteriormente el banco tuvo oficina en el municipio pero tuvo que ser cerrada por temas de malos manejos administrativos y seguridad local, según información de un exgerente del banco que aún vive en el municipio.

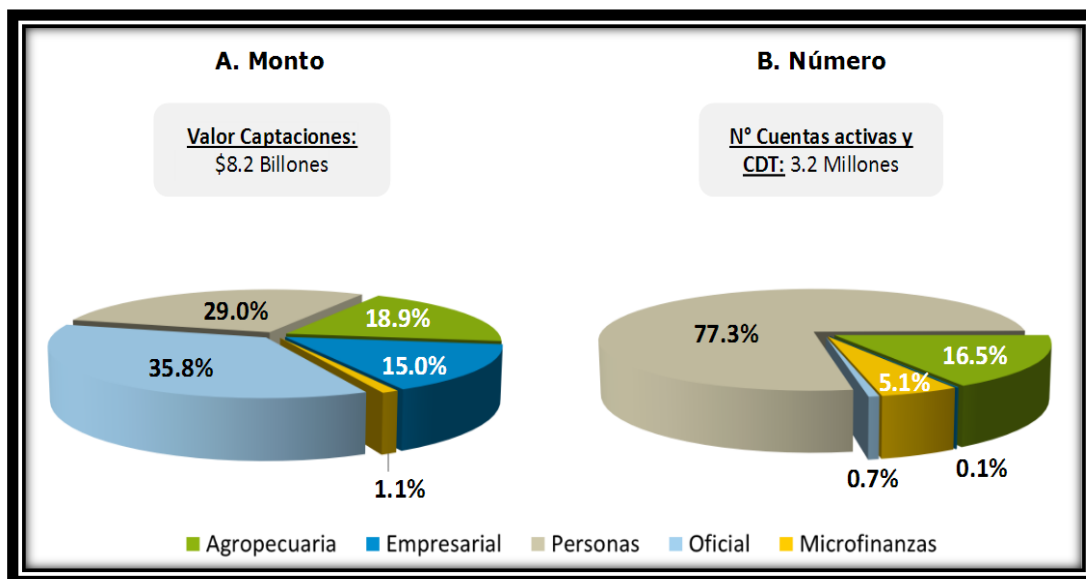


Figura 14 Captaciones del público por banca en 2015.

Fuente: Banco Agrario 2016.

## 2.2 Davivienda

**2.2.1 Presentación.** Davivienda es un banco comercial o de primer piso fundado en 1972. Atiende las necesidades de personas, empresas, sector rural, minería y energía, a través de la oferta de sus productos y servicios. El Banco Davivienda S.A es una de las compañías que integran el Grupo Empresarial Bolívar.

Es el tercer banco en Colombia por activos, cuenta con más de 6 millones de clientes en una red 584 oficinas, 1669 cajeros automáticos y presencia en 932 ciudades. Como parte de su estrategia de consolidación en el sector financiero la entidad ha creado nuevas líneas de negocio, como Fiduciaria Davivienda, Fiducaf , Confinanciera, Davivienda corredores, Promociones y cobranzas, entre otras.

**2.2.2 Cobertura.** El banco Davivienda era un banco local hasta el 2007, cuando se autorizó la fusión entre Davivienda y Granbanco SA Bancafé, lo que le permitió al banco tener presencia en Panamá y Miami. En enero de 2012 firmó un acuerdo para que HSBC Costa Rica, HSBC Honduras y HSBC El Salvador formen parte del Banco, aumentando así su

presencia regional. La entidad financiera cuenta hoy con más de 600 oficinas en Colombia y otras 130 en Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y la ciudad de Miami.

**2.2.3 Perfil del cliente.** Davivienda ofrece sus productos y servicios a todo el público en general, pues sus clientes son tanto personas naturales como jurídicas. La composición de su cartera está dividida en tres grandes grupos: comercial, consumo y vivienda. La línea comercial orientada para apoyar con recursos al sector económico ocupó la mitad de la colocación con un 52%, de los cuales 16.7% fueron empresas de servicios. La línea destinada a la banca de personas, los créditos de consumo alcanzaron un 27%, mientras que la línea para la adquisición de vivienda, el crédito hipotecario representó un 21%.

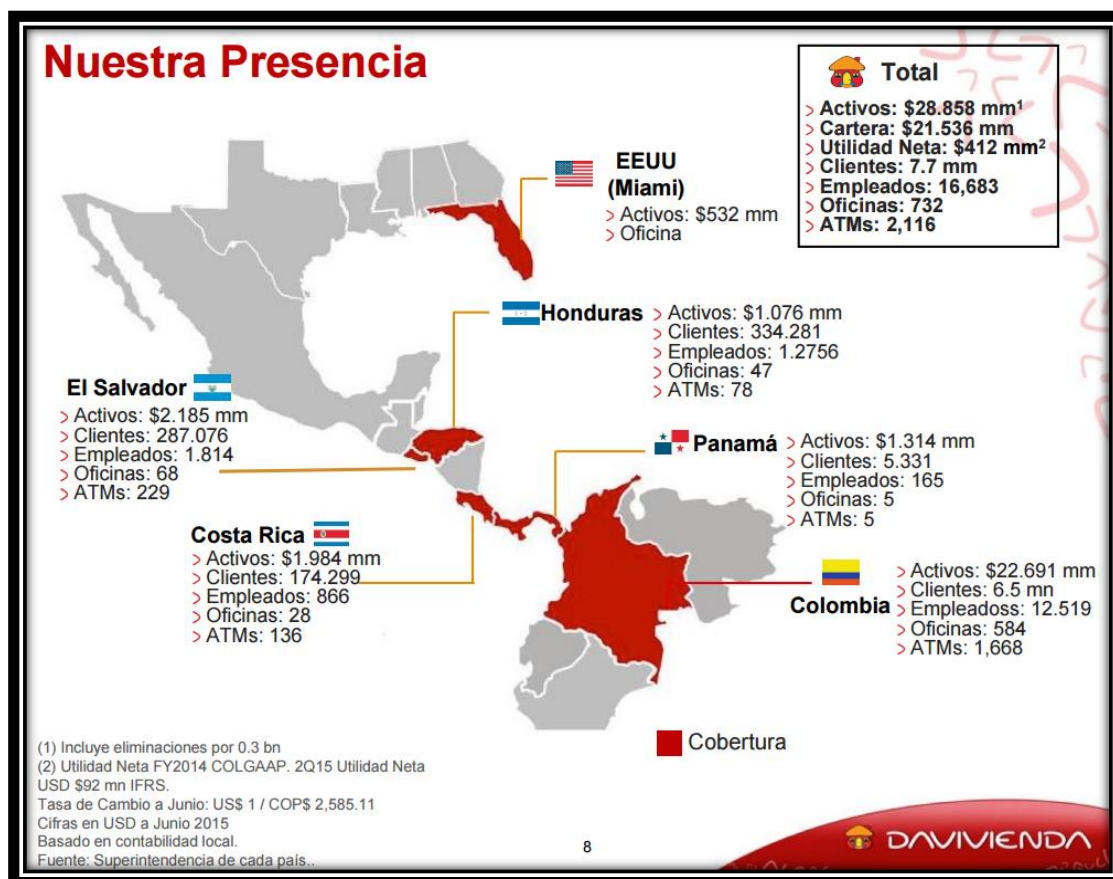


Figura 15 Presencia de Davivienda en Colombia y el exterior.

Fuente: Davivienda 2016.

**2.2.4 Portafolio.** Por su naturaleza de banco comercial Davivienda realiza actividades tanto de colocación como de captación de dinero, dividiendo sus clientes en personas

naturales y jurídicas. Los productos empresariales que ofrece el banco están divididos en 7 sectores: pyme, comercios, agropecuario, constructor, empresarial, corporativo y banca gobierno. Los productos de captación son CDT's y fondos de inversión mientras que los de colocación se pueden resumir en 5: Capital de trabajo, crédito para inversión, leasing, tarjeta de crédito y vehículo productivo.

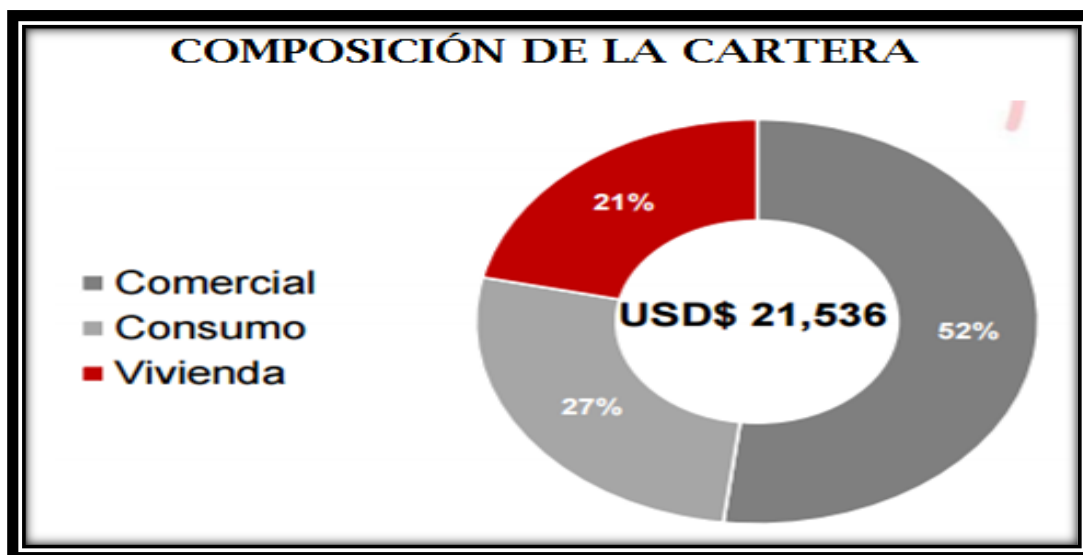


Figura 16 Composición de la cartera.

Fuente: Davivienda 2016.

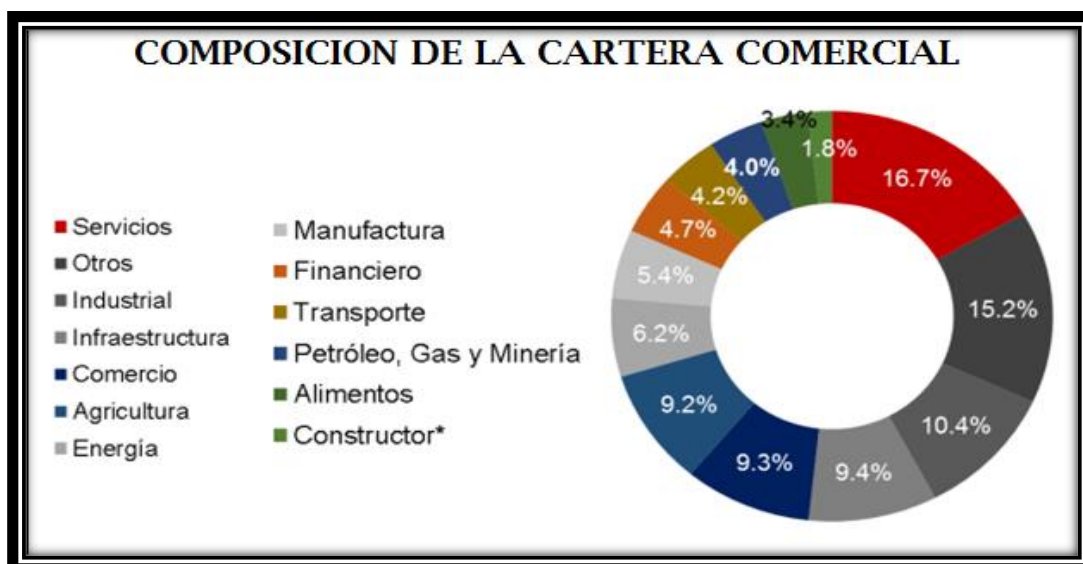


Figura 17 Composición de la cartera comercial.

Fuente Davivienda 2016.

CRÉDITO		
Línea	Tasa	Plazo
Crediexpress Rotativo Revolvente	DTF + 14% E.A.	Hasta 36 meses
Tarjetas de Crédito Empresariales	DTF + 11% E.A.	Hasta 36 meses
Sobregiro	Máxima permitida	Hasta 30 días

Figura 18 Tasas productos crediticios para empresas.

Fuente Davivienda 2016.

**2.2.5 Davivienda en Amalfi.** En Amalfi el banco Davivienda tiene gran acogida desde que era Bancafé, esto es desde 1972, con la razón social actual lleva 9 años en el municipio. Ofrece todo su portafolio de productos en esta localidad, siendo las líneas que atienden al microempresario los créditos de consumo, agropecuario y pyme. El banco tiene una gran participación en el sector rural ya sea con recursos propios o a través de convenios con algunas empresas estables en el municipio como son el Hospital El Carmen, la Alcaldía municipal, el magisterio y proyectos como Porce 3.

La atención a los clientes con proyectos agropecuarios se hace por medio de un planificador de técnico que viaja desde Medellín al municipio. Los créditos agropecuarios se otorgan obligatoriamente con 1 año de gracia, siendo el monto mínimo \$6 millones. La cartera urbana supone un 60% de la cartera, con muy buenos índices de recuperación de la misma.

Su estrategia se basa en la oferta del portafolio completo cuando un cliente va a solicitar un crédito, el cual le entregan además tarjetas de créditos y cuentas corrientes dependiendo el tipo de cliente, con esto lograron crecer su participación en el municipio. En el tema del microcrédito no lo tienen centralizado como una operación de crédito sino que cuando atienden alguien independiente informal solicita algún servicio de crédito lo manejan en la cartera de consumo y le piden unos requisitos o soportes como facturas, listado de cliente y proveedores, RUT, cámara de comercio, industria y comercio o extractos bancarios, etc.

Teniendo en cuenta que por el tipo de mercado e informalidad de los independientes en los municipios el banco es un poco más flexible en su política de crédito. Además se centran mucho en créditos de libranzas a bajo costo. El banco es muy utilizado también para empresas de distribución que llegan al municipio donde realizan constantemente transacciones en efectivo para evitar el manejo y traslados de dinero desde Amalfi a Medellín.

Esta información fue suministrada por Yolanda Londoño, gerente de oficina Amalfi.

## **2.3 Fundación de la Mujer**

**2.3.1 Presentación.** La Fundación de la mujer es una ONG microfinanciera que cuenta con 29 años de funcionamiento. La otrora llamada Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga, hace parte de un grupo de Instituciones creadas en Latinoamérica en la década de los 80's, bajo los lineamientos del Women's World Banking (Banco Mundial de la Mujer).

Sin embargo, casi 30 años después, tan sólo un puñado de aquellas instituciones, incluida la Fundación de la mujer, aún conservan la ideología y estatus con las que nacieron: facilitar una mayor inclusión financiera responsable de las personas de bajos ingresos, a través de una adecuada metodología microfinanciera.

Sumado a lo anterior, también adelanta programas de educación financiera, capacitación socioempresarial, y otras iniciativas que permiten la inclusión de sus clientes al conocimiento de las TIC's, ampliando la visión de sus emprendimientos y permitiéndoles tener nuevos horizontes en sus negocios.

**2.3.2 Cobertura.** La fundación posee una red de 258 oficinas en todo el país, ubicadas en 29 departamentos y 796 municipios o ciudades. Cuenta también con más de 16000 corresponsales de servicio, de los cuales en su gran mayoría son aliados y 807 corresponden a una red propia.

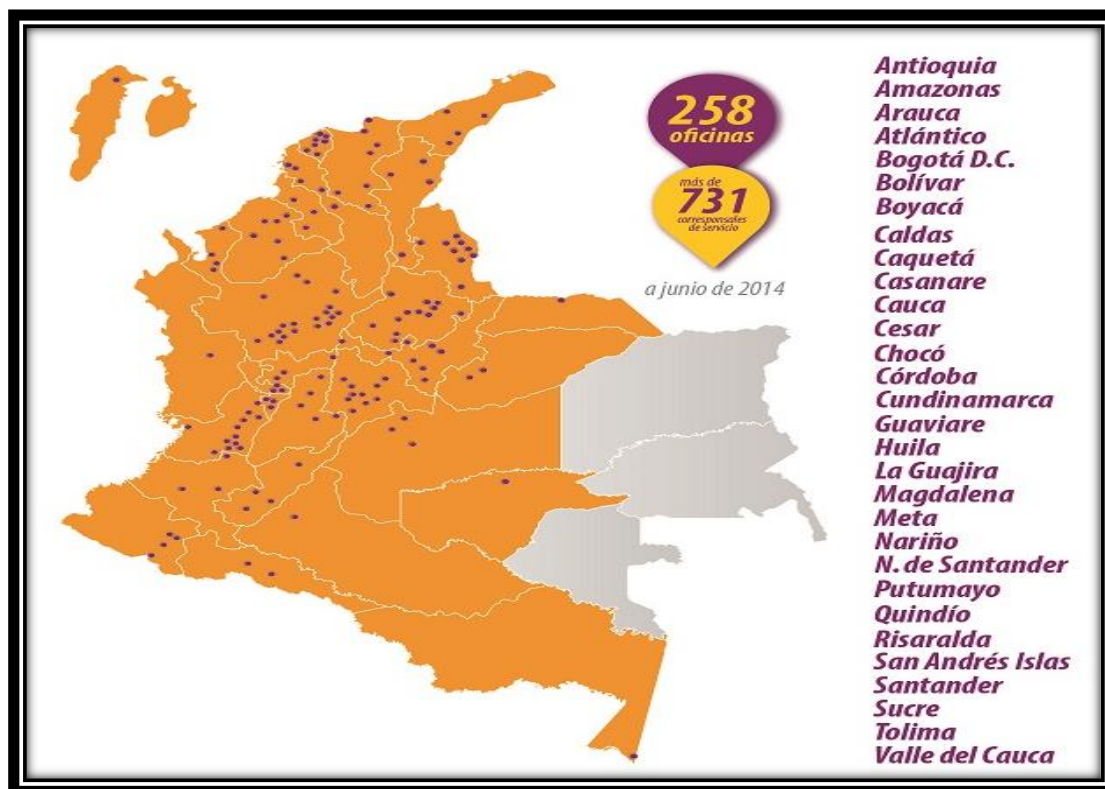


Figura 19 Cobertura nacional de la Fundación de la Mujer.

Fuente: Fundación de la mujer 2016.

**2.3.3 Perfil del cliente.** Cada uno de los productos y servicios ofrecidos llevan un propósito y un alcance bien definido, el cual es impulsar el desarrollo económico y social preferiblemente de mujeres emprendedoras de bajos ingresos. Esta estrategia está definida con objetivos sociales claros como: llegar a la clientela meta, satisfacer sus necesidades y lograr cambios positivos en la vida de los mismos.

En el año 2015, se vincularon 95201 clientes nuevos, de los cuales el 64% fueron mujeres emprendedoras de bajos ingresos. El porcentaje de clientes mujeres en la Fundación de la mujer corresponde al 67.01% del total de clientes vigentes, lo que equivale a un total de 213595 clientes mujeres.



Figura 20 Participación por género en los créditos nuevos y vigentes en el 2015.

Fuente: Creación propia.

En relación con el área que habitan tenemos que el número de clientes en la zona urbana, es igual a 203319, lo que corresponde a un 64% del total de clientes vigentes, mientras que el 36% restante, es decir 115453 clientes vigentes corresponden a la zona rural. Así mismo se destaca una mayor participación de mujeres en la zona urbana respecto a la zona rural, siendo del 71% y el 60% respectivamente.

En cuanto a los sectores económicos atendidos por la fundación encontramos que básicamente se atienden 5 sectores de la economía, de los cuales el sector comercial y servicios son los más representativos con un 71.9% de participación en conjunto. La actividad minera es la que menos participa en la cartera de la fundación con solo un 0.02%.

**2.3.4 Portafolio.** La Fundación de la mujer actualmente cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios desarrollados acorde a las necesidades de su clientela meta. Estos productos son solo de crédito pues por su naturaleza jurídica no puede captar dineros del público. La organización llega al área urbana a través de 8 líneas de crédito y al sector rural con 5 líneas.

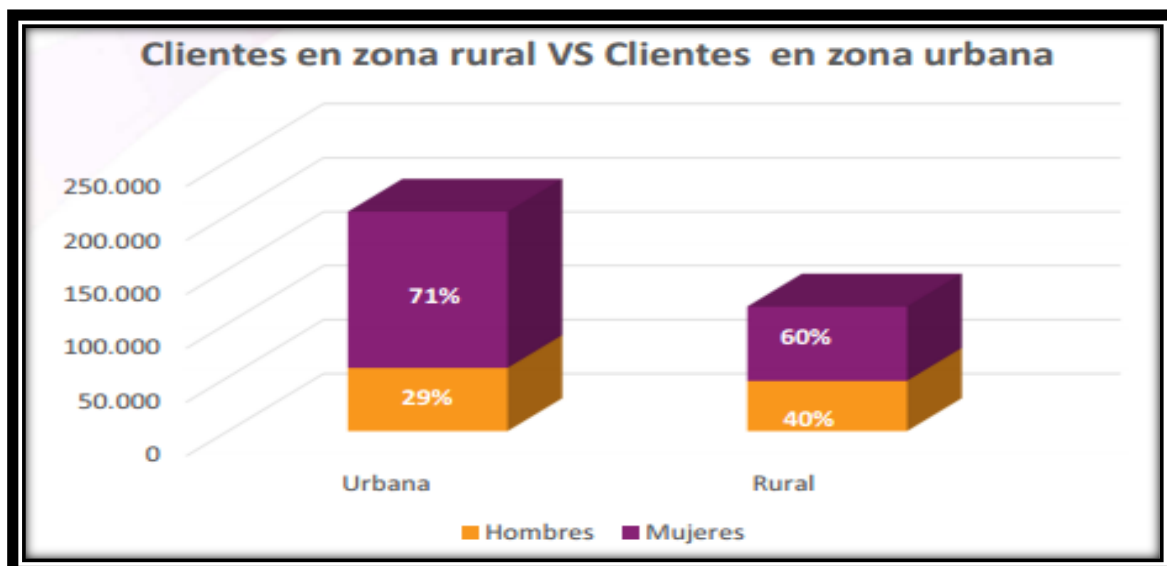


Figura 21 Composición de la cartera de acuerdo al género y ubicación geográfica.

Fuente: Fundación de la mujer 2016.

**2.3.5 Fundación de la mujer en Amalfi.** La Fundación ha implementado como estrategia expansiva la apertura de oficinas pequeñas autosostenibles donde se atienden de 3 a 4 municipios por cada oficina. Cada una de ellas cuenta con un director y de 3 a 4 asesores, cada uno dependiendo la región con cartera de 700 a 1200 millones.

La fundación maneja monto bajos cuyo promedio es de \$2'060.000. Desde el 2005 empezaron a trabajar con el sector agro como mercado potencial. En el municipio de Amalfi la fundación atiende tanto el sector urbano y la zona rural, para ello cuenta con un solo asesor que promedio en el mes está colocando metas mensuales entre de 60 y 80 millones y dependiendo del mes, entre 25 a 30 operaciones.

Su estrategia es colocar montos bajos para no asumir grandes riesgos, para ello tienen la posibilidad que un solo cliente puede llegar a tener de 2 hasta 3 créditos a la vez pero de cuantías pequeñas. Desde esta oficina se atienden los municipios de Anorí y Guadalupe; según la metodología de cobro de la fundación se hace mucho seguimiento personalizado al cliente y se trata que el asesor cree una relación con el cliente donde logre identificar factores que mejoren la gestión de recuperación y la colocación futura de nuevos créditos.

Su estrategia comercial consiste en un buen apoyo del área de mercadeo de la fundación y medios masivos de comunicación como la radio y la promoción personalizada. La fundación ha especializado sus productos y servicios de crédito con el fin que de acuerdo al tipo de cliente, su capacidad de pago y el destino de crédito se le pueda otorgar un crédito que se adapte a su necesidad y logre satisfacer su proyecto y deseo de inversión.

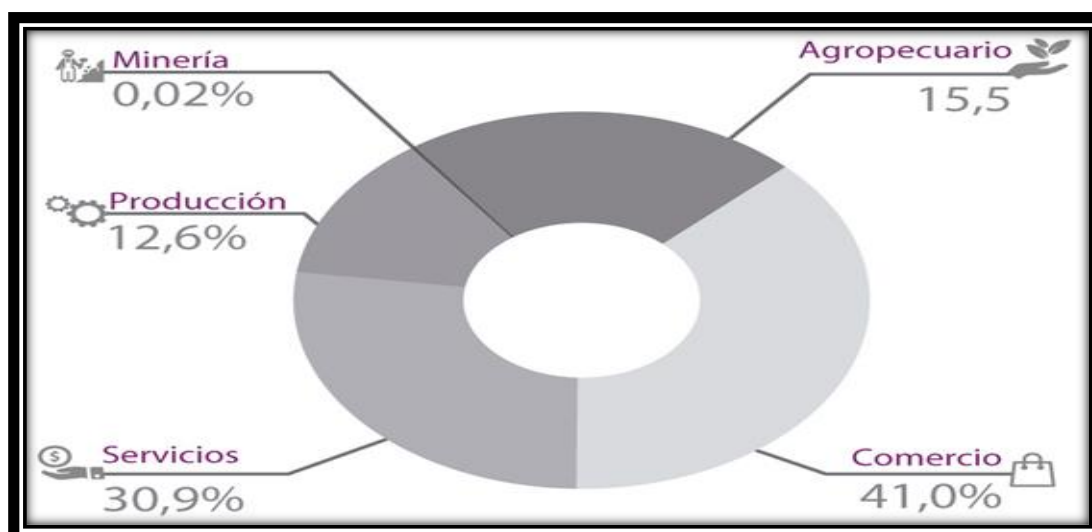


Figura 22 Composición de la cartera por sectores económicos

. Fuente: Fundación de la Mujer 2016.



Figura 23 Líneas de crédito de la Fundación en el sector urbano y rural.

Fuente: Fundación de la mujer 2016.

## 2.4 Microempresas de Colombia

**2.4.1 Presentación.** Microempresas de Colombia es una Cooperativa de ahorro y crédito, que cuenta con un modelo integral de atención a sus asociados y a la comunidad en general, el cual combina servicios financieros tan importantes como el crédito para la creación y el fortalecimiento de unidades productivas y el ahorro, ofrecidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito; y servicios no financieros, apoyados desde la Corporación para el Desarrollo de la Microempresa en Colombia, tales como la educación financiera, la formación, la asesoría y el acompañamiento.

**2.4.2 Cobertura.** La cooperativa cuenta con una presencia activa en 124 municipios de Antioquia, 8 municipios del departamento de Caldas y 8 en el departamento de Córdoba; así mismo, con 19 agencias en Antioquia, 1 en Caldas y 1 en Córdoba; 50 corresponsales bancarios, 9 puntos de atención, 77 asesores financieros y 13 asesores rurales.

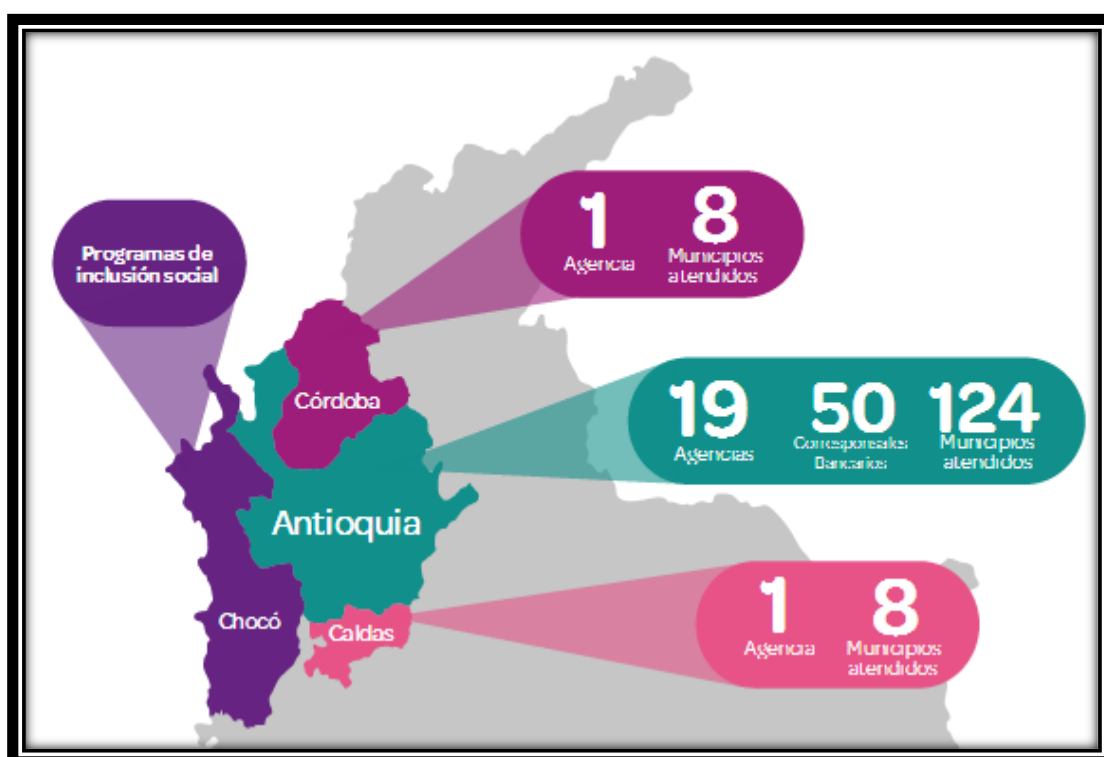


Figura 24 Cobertura nacional de Microempresas de Colombia.

Fuente. Microempresas de Colombia 2016.

**2.4.3 Perfil del cliente.** Si bien en Colombia el 68,4% de la población son “habitantes urbanos”, la mayor parte de su territorio, el 94,4%, es rural. Particularmente son las mujeres las que predominan en la economía informal rural, en condiciones laborales precarias y donde la pobreza es persistente

Es por esto que uno de los objetivos destacables desde la gestión del 2015 de Microempresas de Colombia, es acercar los servicios a las necesidades del sector rural, de cada productor y de cada cadena, ajustando el portafolio de productos y servicios a los requisitos del cliente, con una infraestructura tecnológica a cero costo, que facilita la incursión en los sectores mayormente olvidados por la banca tradicional.

Cabe destacar que la Cooperativa Microempresas de Colombia tiene la mayor presencia de asociados en la zona rural de los departamentos de Antioquia, Caldas y Córdoba. 74% son rurales y de éstos, el 86% cuentan con unidades productivas. Conscientes de la importancia de promover el crecimiento de las microempresas en este sector, con metodologías y productos ajustados a las demandas de sus economías, el 61.37% de los créditos fueron otorgados en estas zonas.

**2.4.4 Portafolio.** El portafolio de la cooperativa incluye tanto productos y servicios de ahorro **como de crédito.**

**2.4.4.1 Ahorro.** Microempresas de Colombia, tiene una serie de modalidades de productos de ahorro dirigidos a sus asociados como: CDAT, ahorro programado, ahorro a la vista y “bono para tus sueños”. Entre las características de estos tipos de ahorro están:

- Inembargabilidad de los ahorros (hasta el monto permitido por la Ley).
- Sin restricciones de edad para la apertura de la cuenta.
- Diversos tipos de cuenta según las necesidades del cliente: Unipersonal, Alterna, Conjunta.
- Sus ahorros están protegidos por FOGACOOB.

**2.4.4.2 Crédito.** La Cooperativa de Ahorro y Crédito cubre las necesidades financieras de sus asociados por medio de la oferta de líneas de crédito como: Microcrédito, vivienda, educación, factoring y crédito rotativo. Además brinda acompañamiento, asesoría y capacitación a sus clientes.

**2.4.5 Microempresas de Colombia en Amalfi.** Microempresas de Colombia tiene presencia en Amalfi desde hace 8 años, ofreciendo todos sus servicios financieros, desde microcréditos, planes de ahorro, hasta seguros, servicios funerarios, educación y vivienda. Su producto estrella es el microcrédito con destinación específicamente para capital de trabajo, activos fijos y mejoras locativas.

Los montos varían desde \$1'500.000 hasta \$80'000.000. Para los montos hasta \$1.5 millones los microempresarios pueden acceder sin garantía siempre y cuando tenga experiencia crediticia, en caso de no tenerla deben soportar un codeudor. Para créditos hasta \$5'000.000 se necesita un codeudor con predial y para operaciones de más de \$5 millones se exige codeudor con predial, que trabaje o tenga un negocio.

El costo de los créditos es de 1.1% para vivienda, 2.6% para las renovaciones y 2.8% para los clientes nuevos. No manejan condiciones preferenciales en los créditos agropecuarios, pues la tasa es la misma de un crédito comercial, industrial o de servicios y no otorgan periodos de gracia. En este sentido solo se otorgan créditos a personas con flujos de caja mensual independientemente del flujo de caja del proyecto productivo.

Sin embargo con el programa “semilla rural cooperativa” los asociados no deben desplazarse hasta la oficina a pagar sus cuotas, pues los asesores que los visitan en las veredas pueden recibir sus pagos mediante una aplicación en sus celulares. La proporción de la cartera es mayoritariamente urbana, sin embargo el crédito agropecuario es muy importante para la Cooperativa pues sus índices de cumplimiento son muy buenos.

La atención en el municipio está a cargo de una asesora que además de atender dicha zona, también visita varios municipios vecinos. La Cooperativa se ha logrado entonces, posicionar gracias a la flexibilidad en el otorgamiento de créditos a microempresarios como nicho principal de mercado y algunos proyectos de vivienda de interés social como el programa VIVA, donde a las personas que fueron beneficiadas en temas de vivienda y eran independientes le hacían créditos a tasas subsidias por el departamento de Antioquia y de esta manera lograban captar muchos de los que hoy en día son clientes actuales.

Esta información fue suministrada por Tatiana Arango auxiliar administrativa de la Cooperativa.

### **Capítulo 3. Viabilidad financiera de la Unidad de microcrédito en la Cooperativa Riachón Ltda.**

#### **3.1 Unidad de microcrédito**

Para poder llevar a cabo una línea de microcrédito dentro de la Cooperativa se hace necesario crear un área aparte que atienda este nuevo producto. Esta dependencia debe tener un presupuesto propio, unos lineamientos específicos, una metodología crediticia adecuada al riesgo asumido y por supuesto unas metas. La unidad operaría en la misma sede que tiene la Cooperativa en Amalfi.

De acuerdo a la ley 617 del 2000 Amalfi es un municipio categoría 4 pues cuenta con 24524 habitantes de los cuales el 54.9% vive en el área urbana y el 45.09% en el área rural. Lo anterior permite establecer que es un mercado que puede atenderse en principio con un asesor. Este asesor dependería directamente de un coordinador y contaría con el apoyo de un auxiliar.

De esta manera la unidad de microcrédito estaría entonces conformada por 3 personas, que entrarían a ser parte de la nómina de la agencia Amalfi y como tal quedarían subordinados al director de dicha agencia. Más adelante en el capítulo 4, se explicarían los detalles de la unidad, como los perfiles, funciones y estructura de la unidad.

#### **3.2 Inversión inicial**

El proceso de convocatoria, evaluación y selección se podría llevar a cabo en noviembre de 2016, mientras que la inducción y capacitación del personal se haría en diciembre. Para que la unidad empiece a operar se harían inversiones del orden de \$20'100.000 de los cuales \$9'000.000 serían para pagar un curso de formación en microfinanzas y la compra de activos relacionados con las labores de oficina y de campo que tendrán los funcionarios de la unidad. En la tabla 5 se detallan las inversiones.

Tabla 5 *Inversión inicial unidad de microcrédito.*

<b>Concepto</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Capacitación	3	\$3'000.000	\$9'000.000
Computadores	2	\$1'500.000	\$3'000.000
Licencias de software	3	\$3'000.000	\$6'000.000
Muebles de oficina	3	\$500.000	\$1'500.000
Equipo de comunicación	1	\$600.000	\$600.000
<b>Total</b>			<b>\$20'100.000</b>

Fuente: Creación propia.

### 3.3 Salidas de efectivo del proyecto

Si se considera que los empleados de la unidad han cumplido con todo el procedimiento de vinculación en noviembre, en diciembre se podrían empezar las capacitaciones y la inducción. Por lo tanto en dicho mes las salidas de efectivo del proyecto serían la inversión inicial comentada anteriormente y los salarios más las prestaciones sociales de los miembros del equipo.

Tabla 6 *Salarios personal de la unidad de microcrédito.*

<b>Cargo</b>	<b>No veces SMMLV</b>	<b>Salario 2016</b>
Coordinador	2.76	\$ 1'902.882
Asesor	2.1	\$ 1'447.845
Auxiliar	1.16	\$ 799.762

Fuente: Creación propia.

Para el mes de enero los sueldos de los trabajadores deben ser reajustados de acuerdo al porcentaje establecido por el gobierno, para este caso se han tenido en cuenta inflaciones proyectadas para distintos años con el fin de poder entender cómo sería el comportamiento dentro de algunos años en el futuro. Este aumento se aplica automáticamente a todos los gastos que tenga la Cooperativa cada año.

Tabla 7 *Estimaciones inflación, PIB y crecimiento de los montos de la Cooperativa.*

<b>Concepto/Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Inflación	3,90%	3,10%	3,40%	3,40%	3,00%	3,00%	3,00%
Variación % PIB	2.60%	2.40%	4.00%	3.60%	3.70%	3.70%	3.70%
Crecimiento Montos	6,60%	6,61%	7,74%	7,12%	6,81%	6,81%	6,81%

Fuente: Grupo Bancolombia.

De acuerdo a las proyecciones del grupo Bancolombia el 2016 cerrara en 5.90% año corrido, sin embargo tendrá un fuerte descenso en 2017 llegando a 3.10%. Para el grupo la economía colombiana no aumentara más de un 3.40 % en los próximos años. A partir del sexto año no se hacen predicciones y se proyecta el flujo de caja con las cifras del 2021. Bancolombia estima un 3% para ese año, porcentaje acorde a la meta del banco de la república.

La variación de los montos promedio meta de colocación se calculó aplicando el gradiente de crecimiento que es la multiplicación resultante del aumento porcentual de la inflación y el PIB del anterior al año a calcular. De esta manera se busca que la cartera sea competitiva en términos de mercado, manteniendo no solo su valor real en el tiempo sino también generando valor a la organización al crecer por encima de estas dos variables.

Además de lo anterior se han presupuestado un gasto de papelería, un auxilio para movilización y teléfono y uniformes para el equipo de la unidad. El primero se estableció para el 2017 como un valor de \$5000 por cada crédito colocado, el segundo como un valor fijo de \$100.000 y para los uniformes se presupuestaron \$180000 para el auxiliar y el asesor. Para los años venideros estos valores se ajustaran de acuerdo a la inflación proyectada.

Es en este mes en donde se espera también que empiece a prestar servicio la unidad a través de los primeros desembolsos, como meta se espera que el asesor pueda colocar un número similar a los días laborales del mes. El monto aconsejable como meta promedio es de alrededor de \$2'000.000, pues es acorde con la realidad económica del mercado de Amalfi, además se debe en cuenta que la unidad recién inicia.

No obstante es necesario tener en cuenta las expectativas del inversionista, en este caso, la Cooperativa. Es por ello que se ha entrado a analizar un horizonte que va desde los 5 hasta los 9 años y determinar bajo que monto promedio puede recuperar la entidad su

inversión. Los criterios utilizados para determinar dichos montos son mediante el cálculo de la TIR, el VPN y la TIR modificada.

En febrero se añade una nueva salida de efectivo que corresponde a las comisiones que devengarían tanto el coordinador como el asesor, el auxiliar no tendría pago por este concepto pues su labor es meramente operativa y se adelanta en la oficina. Si bien en el flujo de caja se tiene en cuenta una cuantía mensual para el coordinador se debe tener en cuenta que el solo puede acceder a la comisión trimestralmente, siempre y cuando se haya cumplido la meta de colocación y monto en cada mes del trimestre y la mora en el tercer mes cumpla la meta fijada.

### **3.4 Presupuesto**

En esta etapa inicial del proyecto, el presupuesto de la unidad de microcrédito consideraría la operatividad de la línea por los primeros 13 meses –diciembre de 2016 y todo el 2017- y habría que considerar dos grandes salidas de caja, los gastos operativos y los desembolsos. Los primeros tienden a ser más estáticos pues están compuestos por variables que solo variarían año a año a no ser que algo extraordinario suceda, mientras que los segundos dependen en mucho de las expectativas de la Cooperativa con respecto al retorno de la inversión y de la capacidad de demanda del mercado.

**3.4.1 Gastos operativos:** Los gastos operativos serían entonces de aproximadamente de \$114 millones, los conceptos estimados aquí son la inversión inicial; salarios, prestaciones y comisiones al 100%, además de papelería y auxilio de transporte. Faltaría ahora determinar cuánto dinero está dispuesta la Cooperativa para desembolsar en este periodo de acuerdo a sus expectativas y la realidad del mercado.

**3.4.2 Desembolsos:** Se miden a través del monto promedio de los préstamos. Definir la cuantía de los mismos es clave pues de estos dependen los intereses que genere la operación y por ende la rentabilidad. Mientras más altos sean la inversión se recuperara en

menos tiempo, sin embargo montos promedio muy altos pueden escapar de la realidad del mercado y el potencial colocador de la unidad en los primeros meses.

La viabilidad de la inversión se analiza a partir del quinto año (2021) y hasta el noveno (2025). Lo anterior quiere que se toman en cuenta 5 escenarios, todos asumen 20 créditos mensuales con una tasa del 2.4% a dos años de plazo y cobrando comisiones Mipyme de 4.5% para montos inferiores a 4 SMMLV y 2.5% para créditos de más de 4 SMMLV descontados al momento del desembolso.

**3.4.2.1 WACC:** La tasa de descuento considerada aquí como base para determinar la tasa mínima de rentabilidad que debe esperar la Cooperativa de la unidad de microcrédito, es igual al costo promedio ponderado –WACC, por sus siglas en inglés- de la Cooperativa. Para el cálculo del mismo se tomó como referencia el último balance publicado por la del mes de septiembre de 2016 (Anexo E).

La cooperativa no se endeuda con terceros para financiar las colocaciones, el fondeo se hace a través de los recursos que capta a través de sus productos de ahorro y de los aportes de sus asociados. Es por ello que se toman del pasivo de la entidad las cuentas de Deposito de ahorro y los CDAT que son los recursos que provienen de la captación y de la cuenta de patrimonio se tuvo el capital social, que son los aportes de los asociados a la Cooperativa.

Las tasas que se consideraron para el costo del pasivo fueron los intereses que paga la Cooperativa por sus productos de ahorro. En el caso de los depósitos a pesar de tener varias alternativas se optó por el interés que paga la entidad por los ahorros contractuales que equivalen al 4.5% EA y los CDAT a un año con una rentabilidad del 9% EA.

La tasa de interés del patrimonio, se tomó basado en capitalizar el aporte del socio a través del gradiente de crecimiento de la economía que es el resultado de combinar el crecimiento esperado del PIB y la inflación para el 2021. Es decir la rentabilidad que esperan

los asociados del municipio de Amalfi, es una que permita mantener el valor adquisitivo de su aporte y generar unos rendimientos extras.

Considerando entonces lo anterior, el retorno esperado por los asociados para el 2021 y que se mantiene fija hasta el 2025 es de 6.81%. Este es el mismo porcentaje que se muestra en la tabla 7 y que define el crecimiento que deben tener los montos promedio que debe colocar la Cooperativa para crecer de manera real y no solo nominalmente. Teniendo entonces definido los valores y tasas de los componentes del WACC, obtenemos también la tasa de descuento de la unidad de microcrédito, que en este caso corresponde a 6.34%.

Tabla 8. WACC de la captación de la Cooperativa en septiembre de 2016.

Cuenta	Subcuenta	Valor	Participación	Tasa de interés	Ponderación
Pasivo	Depósito de ahorro	\$ 23.420.965.014	49,58%	4,50%	2,23%
Pasivo	CDAT	\$ 14.565.955.797	30,84%	9,00%	2,78%
Patrimonio	Capital social	\$ 9.247.185.094	19,58%	6,81%	1,33%
<b>Total</b>		<b>\$ 47.234.105.905</b>	<b>100,00%</b>	<b>WACC Anual</b>	<b>6,34%</b>

**3.4.2.2 TIR Modificada:** Con una tasa de descuento del proyecto del 6.34% se entran entonces a considerar distintos escenarios de viabilidad de la unidad de microcrédito desde el quinto hasta el noveno año, es decir desde el 2021 hasta el 2025, para ello se han establecido cuales montos promedio son necesarios para alcanzar una rentabilidad mayor a la tasa de descuento. El criterio de evaluación para establecer cuando el proyecto supera dicha tasa es la tasa interna de retorno modificada TIRM.

Se escoge la TIRM en lugar de la TIR pues la primera se ajusta más a la realidad en el sentido que no asume una reinversión periódica para todos los flujos, sino que solo reinvierte los flujos positivos hasta el final y descuenta hasta el origen el valor de los flujos negativos. Los valores negativos se toman como gastos del proyecto y se financian a una tasa de financiamiento de 5.01% (suma de ponderaciones de las depósitos y CDAT de la tabla 8),

mientras que los positivos son ingresos, que se reinvierten a un interés del 1.33% (Ponderación capital social, tabla 8).

El resumen de estos escenarios puede verse en la tabla 9, en donde además del monto promedio y la TIRM, se puede observar la TIR, el VPN, el presupuesto necesario para operar en 2017 y la comparación con las rentabilidades que pagan los TES al cierre del 10 de noviembre de 2016. El rendimiento de los TES no se tomaron como base para la tasa de descuento, pues en la realidad no representan una opción de inversión para la Cooperativa pues esta no pueden invertir en el mercado de capitales y es poco probable que los asociados de la entidad inviertan en estos instrumentos financieros.

Tabla 9. *Montos promedio meta para superar la tasa de descuento.*

Año	Monto medio	TIRM	TIR	VPN	Presupuesto 2017	Rentabilidad TES
2021	\$ 5.616.926	6,43%	9,16	\$ 79.703.790	\$ 1.461.697.454	7.08%
2022	\$ 3.348.558	6,63%	9,92	\$ 80.151.169	\$ 917.286.734	7.16%
2023	\$ 2.268.378	6,93%	10,75	\$ 85.386.082	\$ 658.043.534	7.23%
2024	\$ 1.944.324	7,01%	11,06	\$ 95.139.996	\$ 580.421.934	7.30%
2025	\$ 1.728.288	6,73%	10,66	\$ 90.345.605	\$ 528.421.934	7.43%

### 3.5 Entradas de efectivo del proyecto

El proyecto genera caja positiva a través de la comisión Mipyme, el cobro de intereses y capital.

**3.5.1 Comisión Mipyme.** El artículo 39 de la ley 590 del 2000 permite a los intermediarios financieros y a las instituciones especializadas en microcrédito empresarial, cobrar honorarios y comisiones en una tarifa no superior al 7.5% anual para operaciones de una cuantía superior inferior a los 4 SMMLV y de 4.5% anual para los créditos iguales o superiores a este monto.

La liquidación de estos porcentajes se hace sobre los saldos insolutos de los créditos. Este cobro no se asume entonces como un interés y se aplicara para créditos no mayores de 25

SMMLV y a personas naturales o jurídicas que no superen los 120 SMMLV de endeudamiento en el mercado.

La justificación de este cobro se basa en el riesgo que supone la financiación de las micropresas en Colombia, por lo cual con este dinero se remunera la asesoría técnica, seguimiento y educación financiera que se le ofrece al microempresario, así como las visitas, estudio de referencias de los codeudores y la cobranza especializada.

En el caso de la unidad de microcrédito de la cooperativa, la comisión será del 4.5% para montos inferiores a 4 SMMLV y de 2.5% para aquellos que igualen o superen dicho monto. Debido a que los primeros desembolsos se harán en enero, es en este periodo en que se empezaran a cobrar las comisiones por los créditos entregados.

**3.5.2 Capital e intereses.** El ingreso por anualidades será recién en febrero, pues debido a que los créditos se pagan mes vencido, las primeras cuotas entran a la caja al mes siguiente del desembolso. De esta manera se puede observar que el flujo es creciente mes a mes hasta llegar a estabilizarse en el periodo 25, pues es en el periodo 24 cuando los primeros créditos se pagan en su totalidad dejando de percibir los ingresos de los mismos.

El flujo de caja del proyecto está planteado partiendo de desembolsos constantes de 20 solicitudes a un mismo monto y por lo tanto generando el mismo ingreso mensualmente a partir de –como se dijo anteriormente- el periodo 25. Sin embargo y atendiendo el impacto de la inflación en los gastos operativos, se tuvo en cuenta un incremento de los montos promedio colocados iguales al IPC + PIB, con lo anterior se busca asegurar la productividad y el crecimiento de la cartera en el tiempo.

El plazo para en el modelo es de 24 meses pues este es un tiempo promedio en la colocación de los préstamos, la tasa del 2.4% se toma como referencia a la tasa de usura permitida por el gobierno nacional para la financiación de la actividad microcrediticia en el

país, que actualmente está en el 32.99% EA. En Colombia es la Superintendencia Financiera la encargada de certificarla.

### 3.6 Viabilidad del proyecto

Teniendo en cuenta las consideraciones aquí expuestas de acuerdo al flujo de caja del proyecto, observamos que de acuerdo a las entradas y salidas de efectivo de mismo, así como de las condiciones de cada uno de los escenarios de inversión, la unidad de microcrédito es mucho más factible a partir de una proyección con montos promedio de un poco más de dos millones de pesos en un horizonte de 7 años.

Tabla 10. *Flujo de caja a 7 años con montos promedio de \$2'268.378 a 2017.*

<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>
<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
\$ 165.713.938	\$ 180.812.174	\$ 197.053.095	\$ 214.483.947	\$ 194.926.229

Considerando que el mercado de Amalfi es limitado y este es un proyecto que apenas empieza, se deben considerar metas acordes con esta realidad, es por ello que se considera como meta ideal, un monto entre \$2'200.000 y \$2'300.000. La idea es no sobrestimar el mercado y proponerle metas asequibles al asesor.

Los proyectos se evalúan como mínimo en un horizonte a cinco años y aquí se están considerando 5 periodos, de los cuales el escenario a 7 años empieza a tener saldos acumulados positivos en julio de 2022, es sostenible en noviembre del mismo año y recupera la inversión en enero de 2023.

De acuerdo a lo anterior podemos decir que el hecho de tener una unidad de microcrédito es una alternativa de negocio, que en el momento la Cooperativa no tiene en su portafolio de productos, esta es pues la única línea que le falta pues ya ofrece créditos hipotecarios, de consumo y comercial. Muchos créditos pueden migrar de estas líneas pues hay muchos “microcréditos” escondidos allí, esto puede ayudar al éxito de la unidad.

La proyección de los flujos de caja permite observar que la unidad es autosostenible manteniendo o mejorando las consideraciones establecidas en el modelo. El mercado microcrediticio es totalmente viable para la Cooperativa, primero porque la entidad tiene recursos para invertir en él, y segundo porque hay un mercado interesante y así lo demuestran las instituciones que atienden este sector en el municipio: Banco Agrario, Davivienda, Fundación de la Mujer y Microempresas de Antioquia. Esta última con 8 años de antigüedad en Amalfi.

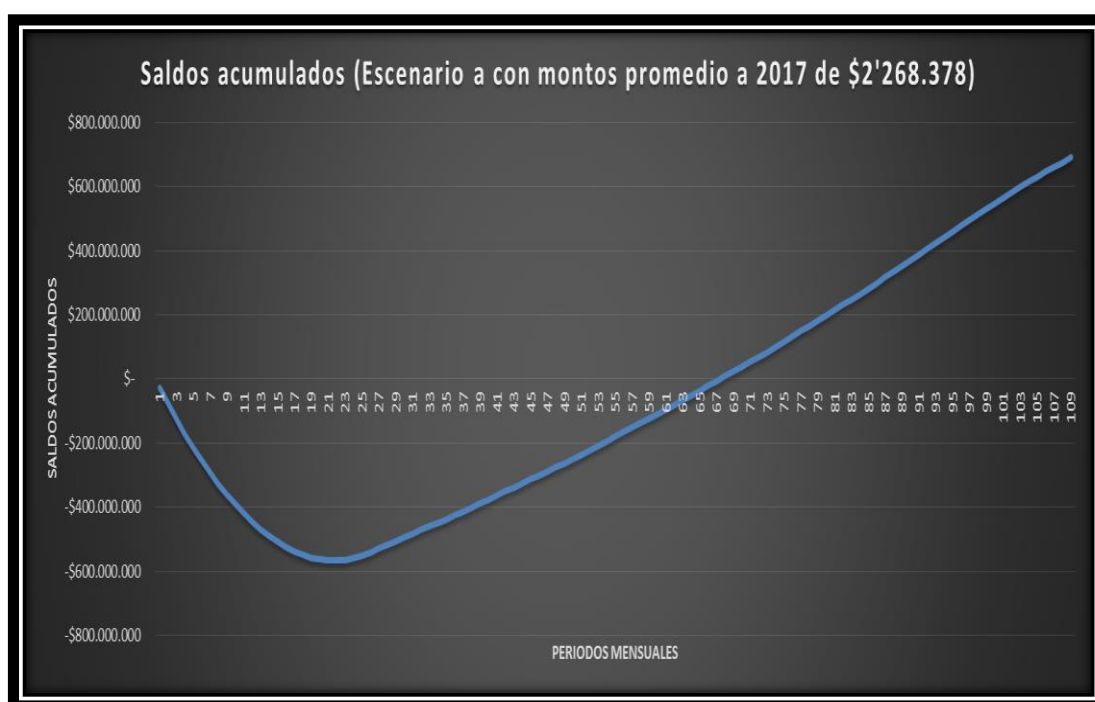


Figura 25. Grafica de saldos acumulados por año escenario de viabilidad a 7 años.

Fuente: Creación propia.

A su vez el prestar bajo esta modalidad le permite a la organización atender directamente un sector que está siendo de alguna manera desatendido por no manejarlo de manera independiente, sino que se agrega a las otras líneas, dejando de percibir beneficios como la comisión Mipyme que le permitiría rentabilizar aún más las colocaciones. Organizar su portafolio de esta manera le permitiría a la Cooperativa crecer y competir directamente con las entidades que ya tienen esta línea de crédito en su portafolio.

La modelación del flujo de caja completo se puede encontrar en un archivo de Excel adjunto a este trabajo, en el cual describe detalle a detalle las entradas y salidas de efectivo en el primer año de operación de la unidad, y muestra en otra hoja la consolidación del mismo pero proyectándolo a 9 años, teniendo como base el año 2016. Los cálculos de la TIR y VPN se hacen para los escenarios de 5, 6, 7,8 y 9 años.

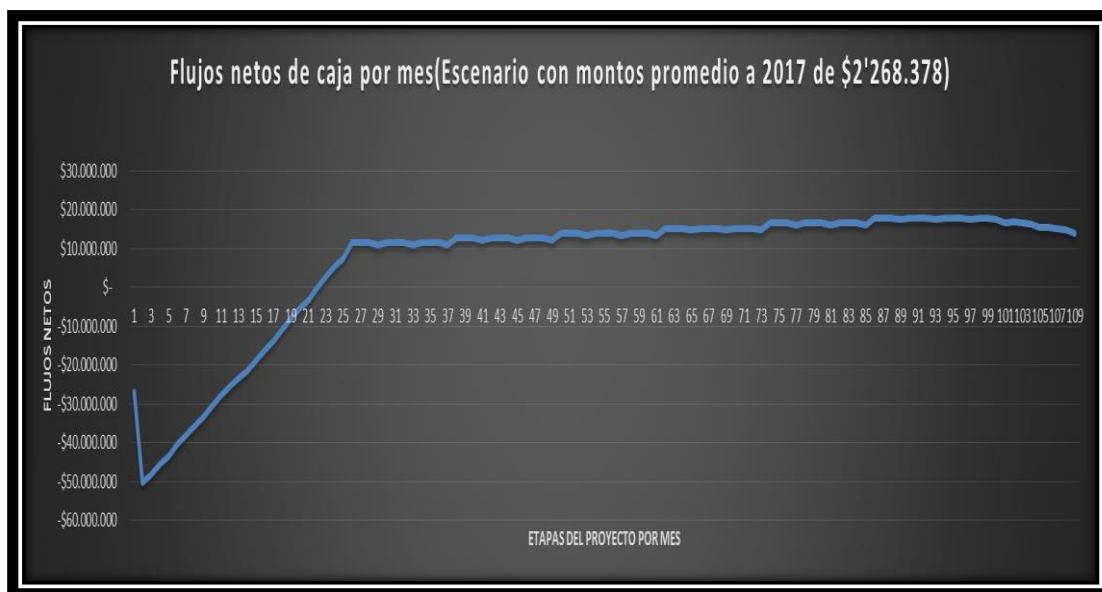


Figura 26. Grafica de flujos netos de caja por mes escenario de viabilidad a 7 años.

Fuente: Creación propia.

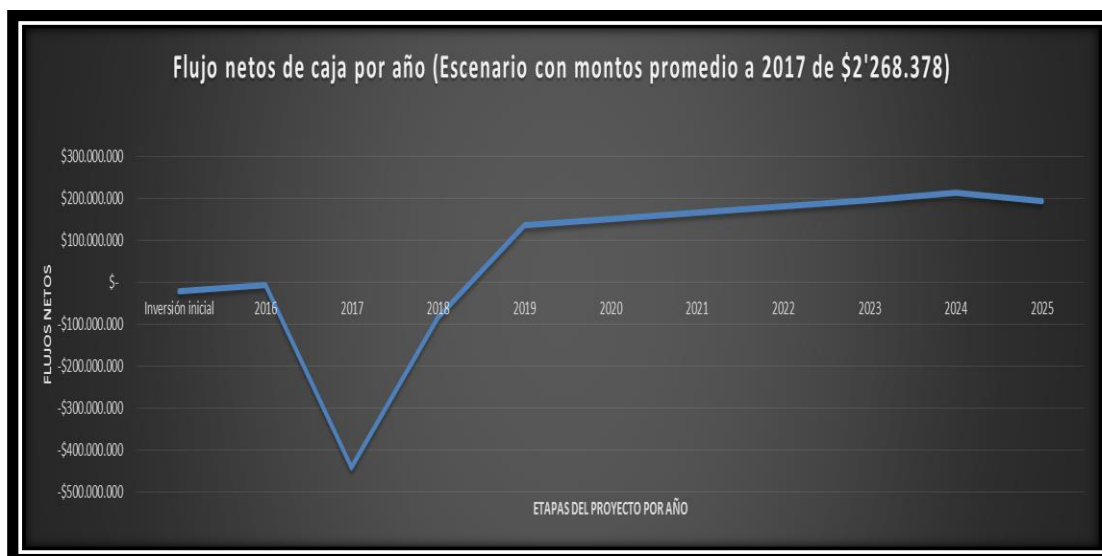


Figura 27. Grafica de flujos netos de caja por año escenario de viabilidad a 7 años.

Fuente: Creación propia.

Luego de haber analizado la viabilidad financiera del mismo y después de concluir su factibilidad en el tiempo en el capítulo 4 se muestra una propuesta de instructivo de la implementación de la unidad, con todos los detalles a tenerse en cuenta en la puesta en marcha del mismo.

## **Capítulo 4. Instructivo línea de microcrédito Cooperativa Riachón Ltda.**

Para la elaboración del presente instructivo se han tenido en cuenta los trabajos de Gustavo Vásconez E. (Vásconez 2005) y Lilian Quintero de Rivas (Quintero de Rivas 2016), sobre la metodologías de microcrédito en cooperativas de ahorro y crédito; y en áreas rurales.

### **4.1 Mercado objetivo**

**4.1.1 Sujetos de crédito.** Serán sujetos de crédito los asociados personas naturales legalmente capaces mayores de edad y las personas jurídicas que desarrollen actividades productivas en la zona urbana y/o rural del municipio de Amalfi, con experiencia mínima de 6 meses en el negocio y mínimo 6 meses en el local actual, con activos no superiores a 500 SMMLV y hasta 10 empleados, que se les haya comprobado voluntad y capacidad de pago, así como un flujo de caja mensual y que cumplan con los demás requisitos establecidos por la Cooperativa en el numeral 6.1 de artículo 6 del reglamento de crédito.

### **4.1.2 Actividades económicas no sujetas a financiación.**

- Comercialización o producción ilegal de bebidas alcohólicas y sustancias alucinógenas.
- Actividades relacionadas con el juego y las apuestas.
- Actividades especulativas y de usura.
- Actividades en donde se emplee como fuerza laboral a menores de edad.
- Actividades relacionadas con la explotación forestal no regulada.
- Comercio de flora o fauna salvaje.

**4.1.3 Zonas de influencia.** Esta línea de crédito cubre todo el municipio de Amalfi, incluyendo las áreas urbanas (barrios) y rurales (barrios)

**4.1.4 La promoción del servicio de crédito en la población.** Para lograr este objetivo se deben llevar a cabo las siguientes tareas:

- Distribuir el personal de manera estratégica en las distintas zonas del municipio de acuerdo a la densidad de población.
- Establecer contactos con líderes o referentes de cada sector con el fin de que estas personas sirvan de multiplicadores del servicio con otros clientes potenciales.
- Establecer campañas periódicas en la zona con el fin de masificar el servicio.
- Promocionar el servicio en las áreas más pobladas con volantes y megáfonos.
- Propender por generar expectativas de servicios que sean explicadas más a fondo en lugares de interés comunitario, salones comunales, iglesias, colegios, etc.
- Participar activamente en actividades comunitarias como eventos culturales, sociales, educativos y de salud con el fin de que la población relacione la Cooperativa como un actor fundamental en el desarrollo del municipio.
- Proponer a la alcaldía proyectos de cooperación en la promoción de actividades que involucren un mejoramiento productivo en las unidades de negocio del municipio,

## **4.2 El producto**

**4.2.1 Microcrédito.** La línea de microcrédito es un producto que otorga créditos para financiación de capital de trabajo, activos fijos, compra de vehículo (moto o carro), mejoramiento de local, mejoramiento de vivienda y compra de cartera para el apoyo de actividades productivas, comerciales, manufactureras, de servicios y agropecuarias, estas últimas solo cuando se disponga de un flujo de caja mensual.

Para el financiamiento de cultivos u otras actividades agropecuarias que necesiten acompañamiento técnico y plazos mayores de 3 años, se requiere una metodología para atender microempresas agrícolas las cuales operan de una manera muy diferente al microcrédito ordinario.

#### **4.2.2 Características del producto.**

- En ningún momento debe perder de vista su mercado objetivo.
- Debe llegar preferiblemente a microempresarios con poca o ningún acceso al crédito formal pero que reflejen la necesidad del mismo.
- Los microcréditos otorgados deben ser otorgadas a la medida de las necesidades de los microempresarios es decir deben ser créditos ajustados.
- Serán clientes aquellos que cuenten con la experiencia y mercado adecuados que garanticen retorno en la inversión.
- Préstamos a plazos cortos, ágiles, oportunos, sucesivos y escalonados de acuerdo a la calidad de los pagos y las necesidades del negocio.
- El primer crédito otorgado al asociado puede ser para cualquiera de los destinos financiados por la cooperativa según la política de crédito
- Oferta de asesoría empresarial en el sitio del negocio por parte del asesor de crédito durante las visitas de seguimiento o en la Cooperativa si esta desarrolla programas de capacitación.
- Garantías personales con avalistas confiables al principio de los créditos pues para los microempresarios es difícil contar con garantías sólidas, sin embargo se podrá exigir garantías reales para ciclos avanzados de los préstamos con montos y plazos superiores
- Sostenibilidad en los créditos a través del cobro de tasas justas acorde a la ley y al riesgo asumido, de manera que el servicio pueda ser ofrecido bajo

condiciones de rentabilidad, sin que en ningún momento se subsidie o se deje de asignar los costos de la deuda a los receptores de los préstamos.

- El otorgamiento de los créditos deben ceñirse a los procedimientos establecidos para tal fin, limitando las excepciones.
- El retraso en los pagos debe ser sancionado con rigidez limitando el acceso a montos más altos o incluso retirando la posibilidad de crédito. El cumplimiento y la capacidad de pago son los únicos argumentos válidos para otorgar un préstamo mayor, en ningún momento se aprobarán créditos basados solo en la garantía.
- Los puntos clave del análisis microcrediticio son la capacidad de pago y el carácter, es por ello que cualquier falsedad en la información es motivo suficiente para negarlo.

#### **4.2.3 Destino del crédito**

- Capital de trabajo para actividades comerciales: Venta de productos perecederos, granos y abarrotos, insumos y demás actividades de tipo comercial.
- Capital de trabajo para actividades de apoyo agrícola: Compra de insumos como fertilizantes, semillas, fertilizantes, etc., mantenimiento de cultivos y cosechas.
- Capital de trabajo para actividades pecuarias: Levantamiento y engorde de ganado porcino, vacuno, caprino, apicultura, avicultura, cunicultura y piscicultura.
- Capital de trabajo para actividades manufactureras: Fabricación de textiles, cestería, cerámica y otras actividades artesanales.
- Adquisición de activos fijos: Compra de herramientas, maquinaria y equipo para el desarrollo de actividades productivas.

- Compra o mantenimiento de vehículo (moto o carro): Compra o reparación de vehículos que sean destinados para actividades productivas.
- Compra de cartera o consolidación de pasivos: Se prestará evaluando si el cliente con este préstamo realmente libera flujo de caja.
- Mejoramiento de vivienda o local: Clientes que requieran algún tipo de mejora locativa o vivienda que ayuden al mejoramiento de su negocio.

**4.2.4 Montos de financiamiento.** La línea de microcréditos entrega préstamos desde 0.5 hasta 25 SMMLV. Sin embargo se recomienda iniciar con montos que no superen los 8 SMMLV que en el 2016 equivalen a \$5'515.632, sobre todo en clientes sin experiencia crediticia previa. En cada renovación se puede aumentar en un 30% a 50% para clientes que tengan puntualidad en sus pagos, es decir, máximo 5 días promedio de mora en pagos mensuales. Renovaciones que aumenten más del 50% se podrán evaluar siempre y cuando demuestre el cliente capacidad de endeudamiento de acuerdo al negocio.

**4.2.5 Plazo de financiamiento.** Para créditos con destino a capital de trabajo como por ejemplo inventario o cuentas por cobrar es aconsejable plazos entre 3 y 18 meses, mientras que para activos fijos se consideran plazos de 18, 24, 36 y eventualmente 48 meses.

**4.2.6 Frecuencias de pago.** El pago de las cuotas se hará mensualmente de acuerdo al periodo que más se adapte al flujo de caja de cada cliente y facilite el recaudo. Para los créditos rurales que desarrollen actividades agropecuarias que necesiten periodo de gracias, se evaluarán de acuerdo al flujo de caja, los cuales pueden ser con periodos de amortización semestrales o anuales de acuerdo al tipo de cliente.

**4.2.7 Tasas de interés, comisiones y seguros.**

- Tasas de interés: El cobro de las tasas de interés se harán de acuerdo a tasa de usura permitida por el Gobierno.

Tabla 11. *Tasa cobrada a los créditos.*

<b>Monto</b>	<b>Tasa EA</b>	<b>Tasa mensual</b>
Hasta 25 SMMLV	32.99%	2.4%

Fuente: Creación propia.

- Comisiones: Se debe procurar en lo posible evitar el cargo de comisiones, generando todos los ingresos financieros a través de la tasa cobrada. No obstante, y debido a los toques en el cobro de la tasa se puede complementar el ingreso con el cobro de comisiones por concepto de desembolso, en donde se cobra un porcentaje retenido del valor que se va entregar, tal como aparece en la tabla 12.

Tabla 12. *Porcentaje de comisión MIPYME descontada al momento del desembolso.*

<b>Monto</b>	<b>% Comisión MIPYME</b>
Hasta 4 SMMLV	4.5%
Más de 4 hasta 25 SMMLV	2.5%

Fuente: Creación propia.

Esta comisión se cobra por concepto de la ley 590 del 2000 por la promoción y metodología crediticia basada en una visita personalizada en la evaluación del microcrédito.

- Seguros: El cobro del seguro equivale al 0.46% por millón pagados en las cuotas.
- Capitalización mensual: Los asociados deben aportar de acuerdo al monto del crédito los valores previstos en la tabla 13.

Tabla 13. *Aportes de los asociados dependiendo del monto de crédito a solicitar.*

<b>Valores</b>	<b>Monto aporte</b>
De \$0 a \$1'000.000	\$ 3.000
De \$1'000.001 a \$5'000.000	\$5.000
De \$5'000.001 a \$15'000.000	\$7.000
De \$15.000.001 hasta 25 SMMLV	\$8.000

Fuente: Creación propia.

**4.2.8 Garantías.** Muchas veces el acceso a los créditos se ve obstaculizado por parte de los asociados por no poseer las garantías que pide la Cooperativa. Recordemos que las garantías por si mismas no alteran el nivel de riesgo implícito en las operaciones crediticias que la entidad aprueba, es el análisis exhaustivo del carácter y la capacidad de pago del deudor lo que en últimas servirá de sustento para otorgar o no el crédito.

Sin embargo las garantías se vuelven importantes a medida que se consolidan como alternativa en el caso de que una deuda se considere como incobrable. Es así como la exigibilidad de garantías reales debe ser menor y se les debe prestar más atención a deudores solidarios o garantías personales, esto es personas allegadas al núcleo familiar del asociado.

En este sentido se puede considerar como garantía los aportes de los asociados, según el literal c del artículo 11 del reglamento de Cooperativa que habla sobre las garantías. Se podría entonces exigir un fiador al que se calificaría su solvencia económica. En todo caso las garantías deben ser acordes con los montos prestados, por ejemplo en los primeros créditos al considerarse cuantías pequeñas no debe exigirse hipotecas o prendas pues la consolidación de las mismas es lenta.

Estas garantías reales deben ser tenidas en cuenta para ciclos avanzados de los créditos cuando el asociado ya sea un cliente con experiencia en varios créditos y cuya cuantía haya sido incrementada considerablemente desde el primer préstamo. En el caso en que para el primer crédito una persona no cumple con las condiciones de deudor solidario se podrá involucrar a otro para así poder perfeccionar la garantía.

#### **4.3 Propuesta de organigrama de la unidad de microcrédito**

Si bien la línea de microcrédito al ser una de las varias líneas de la Cooperativa, debe ajustarse a los lineamientos y resultados generales de la entidad, debe también tenerse en cuenta que es una línea con características especiales y que por ello es necesario algún grado de diferenciación y autonomía en cuanto a productos, procedimientos, metodologías,

aprobación, venta, seguimiento a asociados y desembolso. Debe reportarse al Gerente General.

**4.3.1 Conformación de la unidad.** Debido a que inicialmente el producto está pensado para Amalfi y la población del municipio es reducida, la estructura de la Unidad es pequeña y estará integrada solo por 3 personas: el coordinador de la línea de microcrédito, un asesor que atenderá todo el municipio y un auxiliar operativo. El Coordinador será quien reporte al Gerente General.

#### **4.3.2 Perfiles y funciones**

**4.3.2.1 Coordinador de microcrédito.** Es la persona responsable por la línea, supervisa la labor de la unidad y es quien responde ante la Gerencia General por la gestión de la misma. Debe ser profesional universitario en carreras administrativas, y debe contar con experiencia en el sector financiero, cooperativas de ahorro y crédito o microcrédito preferiblemente, como mínimo 2 años de experiencia.

Sus funciones son:

- Coordinar la debida aplicación de los procesos, controles y el cumplimiento de las metas de la unidad.
- Determinar las zonas y rutas que atenderá el asesor de crédito.
- Servir de apoyo en las campañas de mercadeo y cobranza complejas.
- Aprobar solicitudes de bajo y medio monto (En el punto 4.4.4.2 se establecerá la cuantía). Para solicitudes que superen su capacidad de aprobación estas se presentaran al gerente de oficina.
- Establecer contactos con grupos de interés del municipio con el fin de que la actividad microcrediticia se pueda fortalecer en el municipio.



Figura 28. Organigrama unidad de microcrédito.

Fuente: Creación propia.

**4.3.2.2 Asesor de microcrédito.** El asesor es el representante de la Cooperativa ante los clientes, es el actor fundamental de la unidad pues gracias a él es que la unidad tiene clientes al ser este la persona encargada de todo el proceso desde el mercadeo, la identificación de clientes, la evaluación de las solicitudes, la propuesta, el seguimiento, la recuperación, la renovación y el servicio postventa.

Son el puente entre la entidad y los asociados, es por ello que debe transmitir confianza al cliente pero sin perder la objetividad y los intereses de la organización. Su perfil es complejo pues sus funciones son muy integrales, desde vendedores, analistas, manejo de cobranza personalizada, tener la capacidad de cumplir metas comerciales.

Las siguientes son las características que deben tener el asesor de microcrédito:

- Profesionales, tecnólogos o estudiantes de últimos semestres en: Administración de empresas, contabilidad, ingeniera financiera, economía, ingeniería industrial, negocios internacionales o carreras similares.
- Conocimientos en: Contabilidad y matemáticas financieras.
- Habilidades: Comunicativas, análisis, trabajo en equipo, poder de negociación y planificación.

- Características personales: honesto, constante, colaborador, discreto y con buena presentación personal.

Las siguientes son las funciones del cargo:

- Gestionar todo el proceso de crédito desde la etapa de mercadeo hasta la recuperación de los créditos desembolsados.
- Ofrecer la línea de microcrédito a los asociados y no asociados.
- Revisar que la documentación necesaria para iniciar trámite de crédito, cumpla con las disposiciones legales y las normas internas de la Cooperativa.
- Extraer información relacionada del asociado con la Cooperativa.
- Revisar el historial de crédito del solicitante a través de centrales de riesgo.
- Visitar a los clientes en el sitio donde desarrollan su actividad productiva para verificar la información en la solicitud.
- Construir los estados financieros y el flujo de caja de los clientes con base en información suministrada en la visita para definir su capacidad de pago.
- Presentar un concepto de visita al coordinador de microcrédito.
- Participar del comité de crédito para exponer su propuesta de financiamiento.
- Controlar la morosidad de la cartera asignada.
- Actualizar la información de sus clientes.
- Mantener informado al coordinador de microcrédito sobre cualquier evento que pueda afectar la recuperación de la cartera.
- Realizar visitas a clientes morosos y reporte a su superior sobre el resultado de la gestión.

- Informar a los codeudores sobre la mora de los deudores como estrategia de recuperación de cartera.

**4.3.2.3 Auxiliar operativo.** La labor del auxiliar es de apoyo a la unidad, de manera que el resto del equipo se pueda concentrar en sus funciones y no dediquen tiempo a actividades operativas. El perfil del auxiliar debe ser parecido al de un asesor, pues se espera que un futuro pueda reemplazarlo u ocupar una vacante similar en caso de la entidad lo necesite. Sin embargo la exigencia educativa es menor, estudiantes que estén empezando carreras universitarias en las áreas antes descritas en el perfil del asesor.

Sus funciones son las siguientes:

- Atención a los asociados en la oficina de la Cooperativa y entregarles toda la información de la línea de microcrédito y agendar una cita con el asesor para la visita al negocio.
- Es responsable de toda la parte operativa, archivo, proceso y desembolso de créditos, generación de reportes, apoyo en cobranza y tele mercadeo.

#### **4.3.3 Mecanismos de compensación variable**

El éxito de un programa de microcrédito radica en el reconocimiento del desempeño al personal que lo integra como mecanismo para estimular el cumplimiento de las metas de colocaciones y recuperación de cartera. Esta compensación es de tipo económico y es un pago extra al sueldo que reciben como empleados de cooperativa.

El modelo de compensación involucra las siguientes variables:

- Numero de desembolsos del mes
- Valor de los desembolsos del mes
- Nivel de cartera vencida de los asociados atrasados en la cartera del asesor.

Tabla 14. *Comisión personal de la unidad de microcrédito como porcentaje del salario mínimo para el 2017.*

<b>Cargo</b>	<b>Monto y colocación</b>	<b>1er semestre Mora &lt; 1.5%</b>	<b>2do semestre Mora &lt; 3%</b>	<b>2018 Mora &lt; 4.5%</b>
Coordinador*	5%	5%	5%	5%
Asesor**	15%	15%	15%	15%
Auxiliar***	0%	0%	0%	0%

\* *El coordinador comisiona solo cuando se cumplen las metas en todo un trimestre*

\*\* *El asesor comisiona cuando cumplen las metas mensuales.*

\*\*\* *El auxiliar no comisiona por ninguna variable.*

Fuente: Creación propia.

De acuerdo con estas variables se aconseja tener en cuenta los siguientes criterios:

- La cartera en mora se mide no por el valor de la cuota atrasada, sino por el valor del todo el saldo restante de los créditos. Esto se debe a que al haber una cuota atrasada se pone en riesgo no solo el valor de la mensualidad sino del resto del crédito.
- El coordinador recibirá una bonificación trimestral por el cumplimiento del presupuesto asignado durante el primer año, después de tener más de 12 meses liderando el programa de microcrédito tendrá derecho a una bonificación mensual.
- El número de clientes proyectados por el asesor es de 300 a 380 clientes, como resultado de esta gestión se espera manejar una solicitud de crédito diaria por el número de días hábiles del mes. Es importante no presionar por más solicitudes, pues se puede empujar al asesor a flexibilizar las restricciones del crédito en pro de mayores colocaciones afectando en últimas la cartera.
- Asesores con niveles de morosidad de más del 1.5% los primeros 6 meses, de 3% de 6 a 12 meses, de 4.5% de 12 meses en adelante el 4.5%, no aplicaran para bono de cartera. La cartera el asesor la tendrá a su cargo desde el primer día de mora hasta los 120 días, de ahí en adelante será encargado el área de cobranza de la cooperativa hasta los 180 días y en caso de no pago en esa fecha se

iniciará cobro jurídico donde se miran las garantías del crédito en caso de tener. La cartera se provisionaría igual al contemplado por la cooperativa.

- Se entiende que si no hay comisión el asesor solo recibirá su salario. Se sugiere establecer remuneraciones similares a los asesores de oficina que ofrecen las demás líneas de crédito y las compensaciones adicionales que tendrían el asesor de microcrédito estarían basadas que es un trabajo más comercial y de campo y que se requiere un nivel mayor de motivación y enfoque de crédito diferente, además que sería el encargado inicialmente de la cobranza sea telefónica o presencial.

#### **4.4 Metodología crediticia**

**4.4.1 Objetivo.** El proceso que sigue todo crédito desde el interés que muestra el cliente por el producto hasta la cancelación del mismo podría extenderse con una renovación del mismo, en el caso en el que el cumplimiento de los pagos propuestos hubiese excelente por parte del asociado. Un ciclo definido así es el que le permite a la organización ser viable y sostenerse en el tiempo. El objetivo de toda metodología crediticia es conocer al cliente y su negocio de tal manera que pueda ofrecerle un producto a su medida y que gracias a ese análisis exhaustivo se minimice el riesgo de crédito y este sea controlable para la Cooperativa.

La metodología crediticia se puede entender como los procedimientos, principios, políticas y/o prácticas concebidas para seleccionar, retener y fidelizar clientes, minimizando los costos operativos y el riesgo de contraparte a través de un análisis completo del cliente, su negocio y su entorno familiar. Con lo anterior se busca una relación de largo plazo, para ello es necesario diseñar estrategias que permitan ofrecerle un producto ágil y a la medida, justo para él y rentable para la institución.

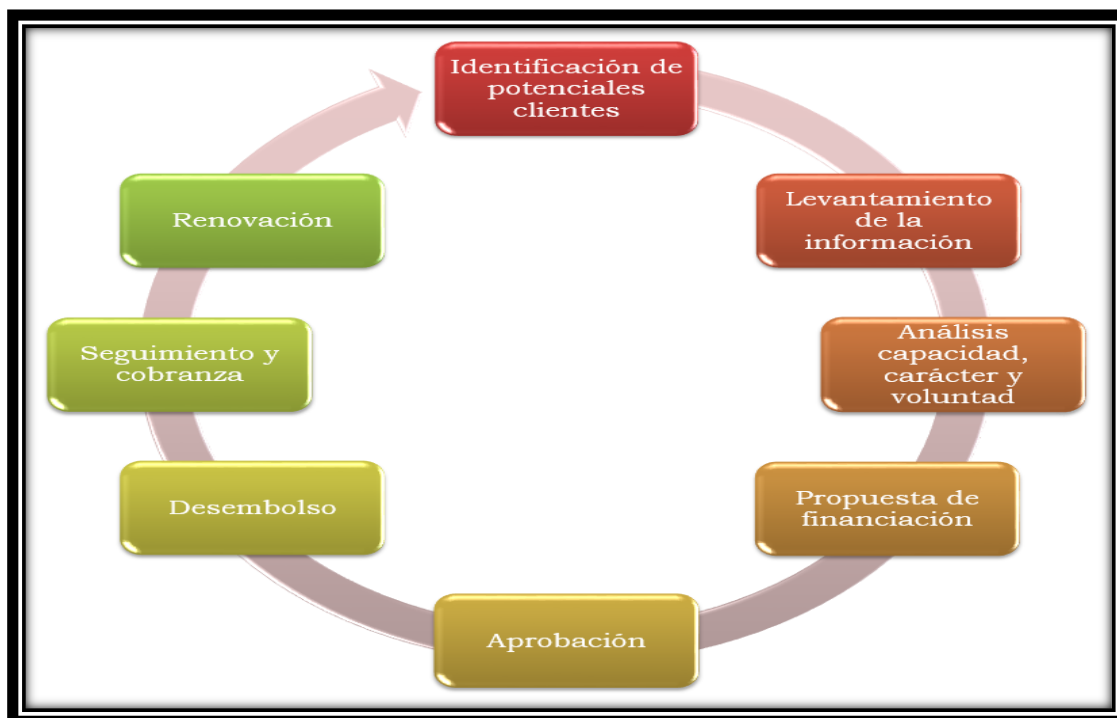


Figura 29. Esquema metodología microcrediticia.

Fuente: Creación propia.

**4.4.2 Identificación de potenciales clientes (zonificación).** El ciclo empieza entonces desde conocer los potenciales clientes y para ello es necesario identificarlos en zonas determinadas. La Cooperativa tendrá un asesor de microcrédito el cual deberá diseñar una ruta de trabajo que les permita ofrecer el producto a nuevos clientes y hacer seguimiento a los ya existentes.

En el caso de las zonas rurales no es recomendable concentrar muchos recursos, además si los ingresos provienen en un porcentaje superior a actividades agrícolas no deben ser tenidos en cuenta como sujetos de crédito para el microcrédito tradicional sino que deben ser atendidos por una línea especializada de microcrédito agropecuario.

#### **4.4.3 La evaluación crediticia**

**4.4.3.1 Levamiento de información.** En este punto el asesor de crédito prepara la información necesaria para la evaluación del préstamo, la cual debe realizarse en sitio del negocio. Debe entonces conocer previamente los antecedentes del asociado a través de la solicitud y de las referencias suministradas, su tiempo en la zona y el de la actividad

económica. Ya en el sitio procede a llenar todos los formatos que la Cooperativa dispuso para la visita y recoge los demás documentos que necesita la institución, por último el cliente firma la solicitud verificando que todo esté en orden.

**4.4.3.2 Análisis de la capacidad de pago.** La capacidad de pago es la parte cuantitativa del análisis de la viabilidad de un crédito, en este sentido si se observa que no hay capacidad simplemente no se aprueba la solicitud. Este análisis da una idea de cuanta deuda puede asumir la unidad económica de acuerdo a sus flujos de caja y por ende establecer un monto.

**4.4.3.3 Análisis de la voluntad de pago.** Otro factor fundamental en la decisión de otorgar un crédito es el análisis de la voluntad de pago del cliente, en este se mide su honestidad, responsabilidad y transparencia con las obligaciones financieras a su cargo. Si la capacidad de pago es una variable cuantitativa esta es una variable cualitativa, que permite definir qué tan comprometida es la persona que solicita el crédito con sus deudas.

Existen estrategias que permiten medir esta voluntad de pago:

- Informarse con vecinos, familiares y proveedores sobre sus comportamientos de pago.
- Revisar el estado de cumplimiento con las facturas de servicios públicos, impuesto predial.
- Consultar su historial creditico en entidades comerciales y financieras si las tienes, a través de las centrales de riesgo.
- Revisar que tan fidedigna ha sido la información suministrada previamente en la solicitud.

En caso de que la solicitud sea aprobada es importante advertirle al cliente sobre los beneficios de mantener buenos hábitos de pago, pues esto le asegura continuar como cliente de la Cooperativa y mantener buenos puntajes en las centrales de riesgo.

**4.4.3.3 Propuesta de financiamiento.** Después de haber analizado toda la información relacionada con el cliente, su familia y negocio, el asesor de crédito se dispone entonces a presentar una propuesta al comité de crédito. La decisión ya sea positiva o negativa para el cliente, debe soportarse por escrito anexando la valoración cualitativa y cuantitativa hecho por el funcionario en la revisión previa de la información y en la visita, determinando claramente los motivos que lo llevaron a tomar esta decisión y proponiendo el monto, plazo y frecuencia.

Dicha propuesta debe contener:

- Fortalezas y requerimientos de financiación de la unidad de negocio.
- Estado actual de los activos, pasivos y patrimonio, así como su composición.
- Endeudamiento total.
- Referencias de terceros y opinión que sustente la voluntad de pago del cliente.
- Monto, plazo y garantía.
- Nuevo nivel de endeudamiento.
- Flujo de caja y excedente comprometido en el pago de las cuotas.
- Ubicación del negocio, accesibilidad, tiempo de desplazamiento.

Hay también otros aspectos que debe considerar el asesor de crédito y que le ayudará a soportar su decisión al comité:

- Indagar sobre la propiedad y el negocio que desarrolla a la comunidad.
- Establecer el número de miembros de la unidad familiar y su responsabilidad con el crédito.
- Analizar el destino del crédito y el monto requerido.

#### 4.4.4 Comités de crédito, niveles de aprobación.

- Comités de crédito: Esta es la instancia que analiza la información presentada por el asesor de crédito y resuelve si la aprueba o no por lo cual tiene un carácter de deliberativo y resolutivo, actuando siempre conforme al reglamento de crédito de la entidad. Dentro de sus facultades esta la pedir mayor información, el cumplimiento de ciertas condiciones, alterar el monto y el plazo. Los comités deben estar integrados como mínimo por 3 integrantes.
- Niveles de aprobación: La propuesta es tener tres niveles de aprobación como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. *Niveles de aprobación de las solicitudes de microcrédito.*

<b>Monto</b>	<b>Responsable</b>
Hasta 8 SMMLV	Coordinador de microcrédito
Mayor a 8 SMMLV y hasta 15 SMMLV	Director de agencia
Mayor a 15 SMMLV y hasta 25 SMMLV	Gerente general

Fuente: Creación Propia

#### 4.5 Cartera

##### 4.5.1 Seguimiento y control de la cartera.

Es tarea primordial del asesor de crédito

mantener un contacto continuo con el cliente para asegurar:

- Presencia de la institución.
- La correcta utilización de los recursos desembolsados.
- Asegurar el pago de las cuotas.
- Vigilar cambios en el comportamiento del negocio.
- Mantener controlada la cartera.
- Promocionar las renovaciones.

Dependiendo de los plazos se debe hacer entre 2 o 3 visitas de la siguiente manera:

- Visita No 1: Después de 15 días de desembolsado el crédito con el fin de verificar la inversión.

- Visita No 2: A la mitad del crédito, o en periodos de 6 meses si el crédito es superior a 1 año.
- Visita No 3: 30 o 15 días antes del vencimiento para promocionar y preparar los documentos necesarios para la renovación.

Otra forma de hacer seguimiento es a través de informes de vencimientos a futuro y la cartera vencida. Los informes de vencimiento deben estar disponibles al menos semanalmente, informando los próximos vencimientos a 10 días y créditos que lleven un 50% en el número de cuotas, se podrán hacer algunas excepciones en menos tiempo dependiendo el cliente, habito de pago y la capacidad de endeudamiento.

La gestión de cobro es responsabilidad del asesor de crédito, sin embargo en los casos en que la mora supere los 180 días, esta pasara a cobranza jurídica. Es importante entonces que el asesor de crédito le informe al cliente que el retraso en los pagos se empieza a penalizar desde el día de desembolso.

**4.5.2 Morosidad.** La morosidad se determina considerando el saldo de capital que aún no ha sido cancelado y se determina como cartera morosa desde el primer día de atraso. Es responsabilidad del asesor de crédito responsabilizarse por el seguimiento de la cartera morosa de acuerdo a las políticas de cobranza establecidas por la entidad. La mora es un indicador importante que mide la transparencia y el riesgo de la cartera.

El compromiso por velar por buenos índices de pago de los créditos por parte de los asesores de crédito, radica en que fueron solicitudes que ellos mismos ayudaron a aprobar, de tal manera que es hasta cierto modo responsabilidad suya la calidad de su cartera, además de versen afectados en sus incentivos, bonificaciones o primas que se alcancen por indicador de cartera.

La morosidad tendrá un impacto negativo en las renovaciones de los créditos, toda vez que los asociados que mantengan la obligación al día, son los que tendrán un aumento en el

monto del crédito, el cual disminuirá a medida que haya incumplimiento. se maneja una calificación interna con una escala de 1 a 5, donde 5 es la mejor la calificación, esta calificación se ve mejor en la tabla 16.

Tabla 16. *Calificación interna de acuerdo a la morosidad.*

<b>Calificación</b>	<b>Días promedio</b>	<b>Decisión</b>
5	1 a 7	Aumento de cupo de acuerdo a la capacidad de endeudamiento y política de crédito.
4	8 a 12	Aumento hasta el 30% del cupo actual
3	13 a 20	Mismo monto y debe conservar la misma garantía o mejorarla
2	21 a 30	Menor monto y anexar codeudor con capacidad de pago
1	31 o más	No será sujeto de crédito a no ser que haya tenido una situación puntual

Fuente: Creación propia.

Es importante tener en cuenta que dos importantes influenciadores en el pago de los créditos, son los altos costos de la morosidad y la presión ejercida con el fin de lograr los pagos. Una cartera sana le permitirá a la institución poder alcanzar sus metas de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

**4.5.3 Comité de mora.** Este comité tiene la función de hacer un análisis acerca de la morosidad en la cartera, en donde se identifican los errores en los procesos de otorgamiento de los préstamos, proponiendo mejoras y estableciendo tendencias en los indicadores de la cartera.

Está compuesto por el director de la oficina, coordinador de microcrédito, asesores de crédito y el área de cobranza. Su metodología consiste en escoger dos casos por asesor de crédito con moras mayores de 30 días para que sean expuestos por el asesor de hizo la visita respectiva y como forma de retroalimentación se discutirá las falencias en el proceso de falencias en el crédito. Es recomendable hacerlo una vez al mes como mínimo.

Las conclusiones a las que llegue el comité deben presentarse en formatos estándar de tal manera que la información llegue a la gerencia de riesgo o a quien haga sus veces.

## 4.6 Cobranza

La cobranza como parte del ciclo de crédito, se puede entender como las acciones y estrategias apropiadas y eficaces aplicadas a los clientes para lograr la recuperación de los préstamos. Dentro del proceso de cobranza se debe tener en cuenta:

- Contactar al asociado
- Determinar el caso
- Proponer alternativas de pago
- Establecer compromisos de pago
- Realizar seguimiento a los casos
- Validar el cumplimiento de lo pactado
- Establecer alternativas de pago a través de una reestructuración de deuda
- Establecer criterios para el castigo.

**4.6.1 Objetivos.** La gestión de cobro tiene como metas:

- Aumentar y resguardar los recursos de la Cooperativa
- Asegurar la devolución efectiva y eficiente de los préstamos.
- Entregar un instrumento de consulta y retroalimentación continuo respecto al comportamiento del cliente.
- Ampliar y mejorar la cultura de las finanzas entre los asociados.

**4.6.2 Reestructuración de deuda.** Se entiende por reestructuración de un crédito, el mecanismo instrumentado mediante la celebración de cualquier negocio jurídico que tenga como objeto o efecto modificar cualquiera de las condiciones originalmente pactadas, con el fin de permitirle al deudor la atención adecuada de su obligación ante el real o potencial deterioro de su capacidad de pago.

Antes de reestructurar un crédito, deberá establecerse razonablemente que el mismo será recuperado bajo las nuevas condiciones.

En todo caso, las reestructuraciones deben ser un recurso excepcional para regularizar el comportamiento de la cartera de créditos y no puede convertirse en una práctica generalizada.

Al aprobarse una reestructuración, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Identificar y marcar en el aplicativo todos los créditos reestructurados.
- A los créditos reestructurados se les otorgará una calificación de mayor riesgo, dependiendo dicha calificación de las condiciones financieras del deudor y de los flujos de caja del proyecto al momento de la reestructuración. Se podrá mantener la calificación previa a la reestructuración cuando se mejoren las garantías admisibles.
- Una vez cumplido el requisito señalado en el literal anterior, se aplica la ley de arrastre, se determina la calificación de los créditos de cada asociado y se deberán constituir las provisiones respectivas.
- El mejoramiento de la calificación de los créditos reestructurados se debe hacer en forma escalonada, es decir, una vez cumplido el requisito de calificación en el literal anterior se debe aplicar las dos cuotas mensuales pagadas consecutivas para adquirir una calificación de menor riesgo (por ejemplo: de calificación E a D), y así sucesivamente hasta llegar a calificación A.
- No obstante, si el crédito presenta mora, independientemente de la calificación que tenga en ese momento, se deberá llevar inmediatamente a la calificación que tenía al efectuarse la reestructuración (acumulando la mora del inicio y del proceso de reestructuración incumplido), efectuar la ley de arrastre y calcular las provisiones.
- Los ingresos de los créditos que sean reestructurados deberán contabilizarse por el sistema de caja. Mientras se produce su recaudo, el registro correspondiente a los intereses se llevará por cuentas de orden.

- Se debe efectuar un seguimiento permanente respecto del cumplimiento del acuerdo de reestructuración.
- En caso de existir garantía hipotecaria o prendaria se debe hacer actualización del avalúo de las mismas cuando supere el año de haber sido practicado. Esto con el fin de establecer su valor de realización y poder registrar en el balance las valorizaciones.
- En los sistemas de información que administren la cartera de crédito de la organización solidaria se deberá dejar evidencia del número de reestructuraciones realizadas a las operaciones activas del crédito.
- El asociado deberá presentar la solicitud de reestructuración escrita, debidamente sustentada y justificada con pruebas y documentos idóneos, en la cual se expresen con toda claridad las razones que la motivan y los cambios propuestos.
- La Solicitud de Crédito deberá estar respaldada con los documentos establecidos en el presente Reglamento como si se tratara de uno nuevo y las garantías que a juicio de la cooperativa permitan una recuperación del crédito. La reestructuración será procedente hasta antes del registro del embargo.
- La reestructuración deberá ser aprobada por el ente aprobador superior al ente que aprobó inicialmente, esto aplica para cuando los créditos fueron estudiados y aprobados por los Directores de Oficina y Gerente.
- En ningún caso se hará desembolso de dinero y no se recibirán nuevas solicitudes de crédito al asociado, hasta no haber cancelado la totalidad del dinero.

#### **4.6.2 Estrategias preventivas**

- Formación del cliente: Es muy importante ser muy claros con el cliente a fin de no generar confusiones que puedan generar en impagos o falsas expectativas de créditos más altos. Al cliente se le debe educar antes de desembolsar el préstamo en

temas como el producto en sí mismo, el plan de pagos, los puntos para el pago de las cuotas, los beneficios que le acarrea el cumplimiento con los pagos. Además de enseñarle las repercusiones de las moras como los intereses y los gastos de la gestión de cobro si hay atrasos.

- Establecimiento de fechas de pago: De acuerdo al flujo de pago de los clientes determinar las fechas de pago que al usuario le convenga para pagar su crédito. Se cobrará en la primera cuota el excedente en los intereses del crédito cuando se dé más de 30 días para pagar la primera cuota o se podrán descontar en el momento del desembolso si así lo desea el cliente. Solo se podrá colocar fechas desde el primer día del mes hasta el día 25.
- Incentivos: Establecer incentivos a fin de premiar y fidelizar aquellos clientes con excelentes hábitos de pago.

**4.6.3 Cobranza operativa.** Es la gestión de cobro que se realiza desde el día 1 de mora hasta el día 120 por el asesor de microcrédito. Esta tarea es responsabilidad del asesor de crédito. En los 5 primeros días de atraso se debe llamar al cliente y generar un compromiso de pago. En esta etapa el coordinador de microcrédito cumple como garante del proceso. Aunque se permite pagos parciales de cuota, esto no debe entenderse como laxitud en los procesos de cobro sino como alternativa para perder lo menos posible.

La gestión de cobro debe ser constante y no esporádica para que el deudor perciba a la Cooperativa como una institución seria. A partir del día 20 se le debe informar al fiador sobre la situación.

Una estrategia para hacer el cobro más eficaz es segmentarlo a partir de características homogéneas, pues no todos los asociados comparten las mismas características. Esta segmentación debe partir de la causa que generó el atraso y la disposición, actitud, capacidad, solvencia, ubicación y responsabilidad del cliente.

Algunas de estas segmentaciones son las siguientes:

- Cliente con voluntad y con capacidad de pago: Son asociados que se les pudo haber olvidado el pago, se les presento una eventualidad, delegaron la responsabilidad del pago a otro y les quedaron mal, etc. Estos clientes se ponen al día rápidamente.

- Cliente con voluntad pero sin capacidad de pago: Son asociados que se les presento un inconveniente que les afecto económicamente o invirtieron mal.

Con estos clientes hay que negociar pagos extras a los previstos.

- Cliente sin voluntad y con capacidad de pago: Son asociados que tal vez recibieron información equivocada respecto al crédito y están inconformes siendo su manera de protestar el no pago de la deuda. Con estos asociados se procede al cobro jurídico.

- Cliente sin voluntad y sin capacidad de pago: Enviar inmediatamente a cobro jurídico.

Cuando existe voluntad de pago hay mayor posibilidad del pago de la deuda. Sin embargo a veces las entidades se apresuran y castigan la cartera. La tendencia hoy es segmentar por perfil de riesgo y hacer una cobranza diferenciada.

**4.6.4 Cobranza jurídica.** Esta fase es encargada al área jurídica, en caso de no existir se le debe delegar a un abogado externo pero con el control del área de cobranzas. Aplica en créditos después de 180 días.

**4.6.5 Provisión.** Teniendo en cuenta al riesgo al que se expone la Cooperativa, se determina una política estricta para la provisión de la cartera de difícil recuperación, ver tabla 17.

Tabla 17. *Criterios para la provisión de la cartera morosa.*

<b>Edad de la cartera morosa en días</b>	<b>Provisión (% saldo de capital)</b>
1 a 7	10
8 a 30	30
31 a 60	50
61 a 90	75
> 91	100

Fuente: Creación propia.

**4.6.6 Castigos de Cartera.** Los créditos mayores o iguales a 180 días de mora serán castigados sin embargo la labor de recuperación no será interrumpida. El castigo de la cartera será procedente solo con visto bueno del director de la oficina y el área de cartera, será también la certificación del saldo de la deuda a castigar por parte de auditoría y contabilidad.

**4.6.7 Comité de seguimiento a la cartera.** Cada quince días el director de la agencia realizará un comité de seguimiento de cartera para los siguientes propósitos:

- Monitoreo de indicadores por asesor.
- Análisis de las razones de los incumplimientos por cada caso.
- Verificación de la eficacia de la gestión de cobranza de los asesores y el seguimiento a los compromisos de pago.
- Planificación de las visitas de cobro para aquellos casos en los cuales es importante la presencia del director de la agencia, dando prioridad a los créditos con mora de más de 30 días.
- Formulación e implementación de estrategias de cobro luego de revisar la situación del cliente, su codeudor y fiador.

**4.6.8 Renovaciones.** La línea de microcrédito tiene como propósito principal construir una relación de largo plazo con los asociados que han demostrado voluntad de pago a través de un adecuado manejo del crédito otorgado. La Cooperativa busca mantener este vínculo a través del apoyo permanente en la financiación de sus necesidades de capital de inversión.

Las renovaciones son entonces la manera como mantiene la Cooperativa esos vínculos con los clientes. Su importancia radica en la eficiencia que supone el colocar recursos en clientes ya conocidos pues así se alcanzan económicas de escala ya que los costos asociados a estos son inferiores en comparación con clientes nuevos.

El asesor de crédito debe extender la relación del asociado con la Cooperativa a más de un crédito y para ello debe estar muy atento a ofrecer los servicios de la entidad cuando la obligación este próxima a vencerse, pues de lo contrario está expuesto a que la competencia lo haga primero, llevándose un cliente en el que se invirtió tiempo y dinero en el desarrollo y consolidación de su actividad productiva.

**4.6.9 Criterios para las renovaciones.** Para las renovaciones de los créditos se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones. Según su calificación y políticas de crédito de la cooperativa ver tabla 9. El crédito solo se podrá renovar después de llevar el 50% pago en el número de cuotas pactadas al inicio del crédito.

#### **4.7 Informes de cartera**

La cartera es el mayor activo de la Cooperativa es por ello importante conocer la calidad de la misma y la cantidad de créditos vigentes para hacer un seguimiento adecuado de esta. Con el fin de tener información detallada que permita entender y analizar la situación de la línea de microcrédito, se hace necesario desarrollar informes los cuales deberán ser claros y precisos pues es con ellos que el Consejo de Administración, Gerente General, directores y asesores, tomaran de decisiones sobre las estrategias a seguir.

Una opción para presentar dicho informe es el siguiente:

DATOS	2017		
	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia
Valor total de préstamos desembolsados			
<b>Número de préstamos desembolsados</b>			
Número de socios con préstamo			
<b>Cartera Total</b>			
Saldo promedio por préstamo			
<b>Valor de pagos vencidos</b>			
Saldo pendiente de los préstamos atrasados			
<b>Valor de préstamos castigados en el año</b>			
Monto promedio de préstamos al desembolso			
<b>Plazo promedio</b>			
Número de asesores promedio			
<b>Número de asociados con crédito por asesor</b>			

Figura 30. Formato para informe de cartera.

Fuente: Creación propia.

Otro factor importante para entender la calidad de la cartera es conociendo el costo de las provisiones. Esta información se calcula clasificando la cartera por su antigüedad:

VENCIMIENTOS	Valor de los préstamos vencidos	Cartera en riesgo (saldo insoluto)	Porcentaje de provisión	Provisiones
De 0 a 7 días				
De 7 a 30 días				
De 31 a 60 días				
De 61 a 90 días				
De 91 a 120 días				
Más de 120 días				
<b>TOTAL</b>				

Figura 31. Formato de provisiones.

Fuente: Creación propia.

#### 4.8 Indicadores de Gestión

Los siguientes son indicadores que le permiten a la Cooperativa hacer seguimiento a la gestión comercial y de cartera. Estos indicadores miden al asesor, la oficina y la institución.

##### 4.8.1 Indicadores de calidad de cartera.

<b>Cartera vencida</b>	≡	$\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}}$
<b>Cartera en riesgo</b>	≡	$\frac{\text{Saldo insoluto de crédito con saldos vencidos}}{\text{Cartera Total}}$
<b>Incidencia de atrasos</b>	≡	$\frac{\text{Número de pagos atrasados}}{\text{Número de pagos totales}}$
<b>Monto de atrasos</b>	≡	$\frac{\text{Valor de pagos atrasados}}{\text{Valor total de pagos realizados}}$
<b>Índice de puntualidad</b>	≡	$\frac{\text{Pagos realizados oportunamente}}{\text{Vencimientos totales}}$

Figura 32. Indicadores de calidad de cartera.

Fuente: creación propia.

#### 4.8.2 Indicadores de costos.

<b>Costos de operación</b>	≡	$\frac{\text{Costos de operación}}{\text{Cartera promedio}}$
<b>Costos de personal</b>	≡	$\frac{\text{Costos de personal}}{\text{Cartera promedio}}$
<b>Costos por préstamo desembolsado</b>	≡	$\frac{\text{Costo de operación total}}{\text{Número de créditos desembolsados}}$
<b>Costos por unidad desembolsado</b>	≡	$\frac{\text{Costos de operación totales}}{\text{Monto desembolsado}}$

Figura 33. Indicadores de costos.

Fuente: Creación propia.

### 4.8.3 Indicadores de productividad

<b>Préstamos por asesor</b>	≡	$\frac{\text{Préstamos vigentes}}{\text{Número de asesores promedio}}$
<b>Desembolsos por asesor</b>	≡	$\frac{\text{Número de préstamos desembolsados}}{\text{Número de asesores promedio}}$
<b>Monto desembolsado por asesor</b>	≡	$\frac{\text{Valor de desembolso realizado}}{\text{Número de asesores promedio}}$
<b>Visitas por asesor</b>	≡	$\frac{\text{Número de clientes visitados}}{\text{Número de asesores promedio}}$
<b>Indicador de éxito en visitas</b>	≡	$\frac{\text{Número de préstamos desembolsados}}{\text{Número de visitas realizados}}$
<b>Rendimiento global</b>	≡	$\frac{\text{Número de préstamos desembolsados}}{\text{Número de empleados total promedio}}$

Figura 34. Indicadores de productividad.

Fuente: Creación propia.

### 4.8.4 Indicadores de rentabilidad

<b>Margen financiero</b>	≡	$\frac{(\text{Intereses y comisiones ganadas} - \text{Intereses y comisiones pagadas})}{\text{Cartera promedio}}$
<b>Autosuficiencia operativa</b>	≡	$\frac{\text{Ingresos operativos totales}}{(\text{Costos financieros totales} + \text{Costos operativos} + \text{Provisiones de cartera})}$
<b>Retorno sobre capital</b>	≡	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital invertido}}$

Figura 35. Indicadores de rentabilidad.

Fuente: Creación propia.

### **Conclusiones y recomendaciones**

1. Al terminar este trabajo se considera que los objetivos mencionados se han cumplido a cabalidad, empezando desde el diagnóstico financiero de la cooperativa donde se logra conocer todo lo relacionado con su normatividad y situación financiera, además se permite realizar un estudio y análisis del microcrédito en el municipio de Amalfi y se concluye que la cooperativa es una entidad sólida que tiene el potencial necesario para desarrollar esta línea de crédito.
2. Se realizó un análisis de la competencia directa existente en el municipio y se pudo concluir que la cooperativa tiene una oportunidad de mercado en esta línea de crédito donde puede aprovechar su posicionamiento de marca y el aprecio que tienen los habitantes hacia la entidad y enfocarlos en la promoción con mejores costos en la aplicación del microcrédito como estrategia de expansión en su portafolio de servicios.
3. Después de haber conocido el entorno económico del municipio y haber tomado la decisión desde el punto de vista financiero y en materia de riesgo de crédito, se diseñó una posible política de crédito donde contiene todo lo relacionado con los montos, plazos, condiciones y costos de la línea de microcrédito. Además, se estructuró una unidad de microcrédito definiendo los cargos y las personas con su respectivo perfil y salarios que llevarían a cargo la ejecución de la propuesta. Se concluye entonces que la línea de microcrédito será ofrecida al porcentaje de la tasa de usura con un monto máximo de 25 SMMLV y que la unidad de microcrédito estará conformada por 3 funcionarios, un coordinador, un asesor y un auxiliar.

4. Se estructuró un flujo de caja proyectado donde se establece, desde un punto de vista financiero y de mercado, que la unidad logra ser sostenible y generar utilidades, en el séptimo año, es decir en el 2023, con montos promedio de colocación de \$2'268.378.
5. Se recomienda en caso de ser aplicado la línea de microcrédito actuar de manera responsable y prudente evaluando al cliente desde su capacidad cuantitativa y cualitativa para que el modelo basado en unas políticas de crédito llegue a ser exitoso.
6. En un mediano plazo se puede sugerir que la línea de microcrédito pueda ser replicada a las otras sedes en los municipios donde la cooperativa tiene presencia y poder atender a un número mayor de personas que por no cumplir los requisitos actuales de crédito se puedan asociar a través del microcrédito y prestarles un mejor servicio.

- Alcaldía de Amalfi (2016). *Nuestro municipio*. Recuperado de [http://www.amalfi-antioquia.gov.co/informacion\\_general.shtml#arriba](http://www.amalfi-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml#arriba).
- Banca de las oportunidades (2015). *Saldos de cartera – Microcrédito*. Recuperado de [www.bancadelasoportunidades.gov.co](http://www.bancadelasoportunidades.gov.co)
- Banco de Bogotá (2016). *Banca de microfinanzas*. Recuperado de <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/bancas/parati/banca-microfinanzas>
- Barona Z., Bernardo. (2004). *microcrédito en Colombia*. Estudios Gerenciales, 20(90), 79-102. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S012359232004000100004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012359232004000100004&lng=en&tlng=es).
- BBVA. (2016). *Finanzas para todos: El riesgo financiero y sus tipos*. Recuperado de [info.bbva.com/es/noticias/economia/finanzas/finanzas-para-todos-el-riesgo-financiero-y-sus-tipos/](http://info.bbva.com/es/noticias/economia/finanzas/finanzas-para-todos-el-riesgo-financiero-y-sus-tipos/)
- Cámara de comercio de Pasto (2016). *¿Qué es una entidad del sector solidario?* Recuperado de: <http://www.ccpasto.org.co/index.php/registro-entidades-privadas-sin-animo-de-lucro-epsal/51-guia-de-tramites/192-8-que-es-una-entidad-del-sector-solidario>
- Cooperativa Riachon Ltda (2016) LVI Asamblea general ordinaria de delegados año 2016. Informe de gestión 2015.
- Cooperativa Riachon Ltda (2016) Reglamento de crédito. Recuperado de <http://www.coopriachon.com.co/site/images/documentos/Reglamentos/reglamentoCredito2016.pdf>
- Cooperativa Riachón Ltda. (2016) *El Cooperador No 81*. Recuperado de <http://www.coopriachon.com.co/site/index.php/cooperador-81>

- Cooperativa Riachón Ltda. (2016). *Generalidades*. Recuperado de <http://www.coopriachon.com.co/site/>
- Departamento nacional de planeación (2012). *Información Mipymes*. Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/INFORMACION\\_MIPYMES\\_act2012.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/INFORMACION_MIPYMES_act2012.pdf)
- Dinero (2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresapymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- EFXTO Comunidad Forex. (2016). *Riesgo Financiero*. Recuperado de <https://efxto.com/diccionario/riesgo-financiero>
- FECOLFIN. (2016). *Sector financiero colombiano*. Recuperado de <http://www.confecoop.coop/images/stories/observatorio/SectorfinancieroColombiano2016FECOLFIN2016.pdf>
- Fernández Moreno, Diana. (2014). *Impacto del microcrédito sobre las utilidades de las microempresas en Colombia*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref\\_tema1\\_mar\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref_tema1_mar_2014.pdf)
- Fundación de la mujer (2016). *Glosario*. Recuperado de: <https://www.fundaciondelamujer.com/BMGlosario#75310-qu-es-un-microcredito>
- Gómez, Pacheco y Segovia., 2016. *Reporte de la situación actual del microcrédito en Colombia*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem\\_mar\\_2016.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem_mar_2016.pdf)

Grupo Bancolombia. (2016). *Proyecciones económicas de mediano plazo*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Javier%20Carvajal/Downloads/Tabla%20Cifras%20de%20Variables%20Macroecon%C3%B3micas%20Proyectadas%20para%202017.pdf>.

Grupo Bancolombia. 2016. *Glosario*. Recuperado de: <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/glosario/>.

International Co-operativa Alliance (2016). *Qué es una cooperativa*. Recuperado de <http://ica.coop/en/what-co-operative>.

Krugman, Paul (2007). *Introducción a la microeconomía: macroeconomía*. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=9kuFd0Hb8T0C&pg=PA223&dq=riesgo+financiero&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=riesgo%20financiero&f=false](https://books.google.com.co/books?id=9kuFd0Hb8T0C&pg=PA223&dq=riesgo+financiero&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=riesgo%20financiero&f=false)

Lizarzaburu, Edmundo R., Berggrun, Luis, & Quispe, Julio. (2012). *Gestión de riesgos financieros: Experiencia en un banco latinoamericano*. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S01235923201200=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01235923201200=en&tlng=es). sbbhttps://

Maldonado, Mariana F. (2015). *Enfrentan las pymes grandes desafíos: Orlando Ferreira*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/emprendedor/2015/09/29/enfrentan-las-pymes-grandes-desafios-orlando-ferreira>

Portafolio (2006). *A partir del 7 de noviembre Bogotá-Megabanco serán uno*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/partir-noviembre-bogota-megabanco-seran-242046>

Quintero de Rivas, Lilian. (2016). *Manual metodológico de microcrédito rural*. Bogotá, Colombia.: Asociación colombiana de instituciones financieras. Recuperado de: <http://www.asomicrofinanzas.com.co/images/publicaciones/manual%20de%20microcredito%20rural.pdf>

### Referencias bibliográficas

- Superintendencia Financieras de Colombia. 2016. Glosario.  
<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Glosario&lTipo=user&lFuncion=main&>
- Supersolidaria (2016). *Cooperativas de ahorro y crédito 2016*. Recuperado de <http://www.supersolidaria.gov.co/es/entidad/cooperativas-de-ahorro-y-credito-2016>
- Vásconez, Gustavo. (2005). *Manual metodológico de microcrédito individual para cooperativas de ahorro y crédito (CACs)*. Quito, Ecuador.: Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband. Recuperado de: [http://www.dgrv.org/main.php?action=&artid=394&catid=117&template=art\\_list\\_redcapa2.tpl](http://www.dgrv.org/main.php?action=&artid=394&catid=117&template=art_list_redcapa2.tpl).

## Glosario

**Ahorro:** El ahorro es la parte de nuestros ingresos que no nos gastamos y que, por tanto, acumulamos para el futuro. La diferencia entre ahorrar e invertir, viene determinada por el riesgo que se asume. Se entiende que ahorrar no implica ningún riesgo para el capital, mientras que al invertir se asume (en mayor o menor medida) un riesgo con el fin de obtener una mayor rentabilidad.

**Amortización:** En los préstamos hace referencia a la devolución del capital por parte del prestatario (persona que ha solicitado el préstamo), ya sea mediante el pago periódico de las cuotas o mediante pagos extraordinarios (amortización anticipada).

**Análisis financiero:** Es la presentación en forma procesada de la información de los estados financieros de una empresa y que sirve para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones de empresas, concesión de crédito, etc. El análisis es horizontal si se ocupa de los cambios que se presentan en las cuentas individuales de un periodo a otro. Es vertical si se relaciona cada una de las cuentas o partes de un estado financiero con un total determinado dentro del mismo estado. (Los estados financieros deben ser comparables).

**Asomicrofinanzas:** Es la asociación de Instituciones Microfinancieras reguladas y no reguladas de Colombia, quienes se unieron en 2009 como representación gremial de las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera, la Superintendencia de Economía Solidaria y las ONG's, que desarrollan operaciones de microcrédito y servicios afines.

**Aval:** Forma de garantía que consiste en el compromiso de una persona –avalista- de responder de la obligación contraída por otra –avalado- en caso de incumplimiento por parte de esta.

**Calidad crediticia:** Grado de cumplimiento que el emisor tiene respecto de las obligaciones contraídas con la emisión objeto de la calificación

**Calidad de la cartera:** Proporción de la cartera vencida sobre la cartera bruta expresada en porcentaje para indicar la morosidad de la misma.

**Calificación:** Concepto u opinión emitida por un ente independiente que evalúa y estima la probabilidad de que un emisor cumpla con lo pactado desde un principio en cualquier título valor, sin que ella llegue siquiera a juzgar su rentabilidad o a convertirse en una recomendación de compra o venta y en un avalúo.

**CDT (Certificado de Depósito a Término):** Es un contrato en virtud del cual la entidad financiera (depositario) puede servirse del dinero de los depositantes con cargo a restituirlo a estos al vencimiento del término pactado o mediante previo aviso. Se denominan depósitos a término aquellos en que se haya estipulado, en favor del banco, un preaviso o un término para exigir su restitución. Los plazos pueden ser de 30 días en adelante, siendo los más comunes los de 30, 60, 90, 180 y 360 días.

Pueden emitirlos los bancos comerciales, corporaciones de ahorro y vivienda, corporaciones financieras y compañías de financiamiento comercial. La tasa de interés por su depósito está determinada por el monto, el plazo y las condiciones existentes en el mercado al momento de su constitución. Son nominativos y no se pueden redimir antes de su vencimiento. En algunos casos, cuando estos contratos se constituyen como título valor pueden ser un instrumento de inversión de renta fija, el cual puede negociarse en el mercado secundario de la bolsa de valores, pero que no es redimible sino hasta su vencimiento.

**Consumidor financiero:** Es todo cliente, usuario o cliente potencial de las entidades vigiladas. (Definición establecida en el literal d del artículo 2 de la Ley 1328 de 2009). Para los efectos del presente decreto se entiende por consumidor financiero, los clientes y usuarios de las entidades vigiladas, los inversionistas de los productos ofrecidos a través de los

mercados de activos financieros, los asegurados, los afiliados al régimen general de pensiones así como todos aquellos que determine la Ley o el Gobierno Nacional. (Definición establecida en el artículo 80 del Decreto 4327 de 2005).

**Crédito comercial y de consumo:** Se consideran dentro de este renglón aquellos créditos otorgados a personas naturales o jurídicas para el desarrollo de actividades económicas, distintos a los otorgados bajo la modalidad de microcrédito. Los créditos bajo la modalidad de consumo son aquellos otorgados a personas naturales para financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales, independientemente de su monto.

**Cuota:** valor del pago periódico al que se obliga el deudor. Sucesión de pagos periódicos iguales, en la mayoría de los casos. Las cuotas también pueden variar dependiendo del tipo amortización que se pacte.

**Curva de rendimiento:** Es un instrumento analítico (generalmente un gráfico) que muestra la relación entre el rendimiento y el vencimiento de un conjunto de bonos con características similares (ejemplo bonos tasa fija) en un momento de tiempo dado. los bonos se ordenan de aquel de vencimiento más corto a aquel de vencimiento más lejano, por lo que la curva de rendimientos es a veces llamada como estructura de tasas de interés a término.

**DTF:** Es la tasa promedio ponderada de las tasas de interés efectiva de captaciones en títulos de renta fija (CDT) de los establecimientos bancarios, corporaciones financieras y compañías de financiamiento comercial, con vencimiento a 90 días. Esta tasa es calculada semanalmente por el Banco de la República.

**Economía informal:** La economía informal son las actividades productivas y económicas que eluden la regulación legislativa y que, por tanto, no están sujetas al control fiscal y contable del Estado ni participan en los circuitos estadísticos ni fiscales.

Flujo de caja: Trata de establecer las entradas y salidas de efectivo que ha tenido o puede tener una compañía en el futuro.

FOGAFÍN (Fondo Nacional de Garantías Financieras): Institución del Gobierno Nacional que protege la confianza de los depositantes y acreedores de las Instituciones Financieras existentes en Colombia. Hasta determinado monto, el Fogafin garantiza los depósitos que se hacen en las Instituciones Financieras que le aportan al Fondo.

Indicador: Índice en cifras que indica la evolución de cierta magnitud económica o financiera importante para la conducción de la política económica en general, para análisis de resultados.

Índice de precios al consumidor (IPC): Variación que entre un mes y otro presentan los precios de bienes y servicios de consumo final correspondientes a una canasta típica, donde se incluyen los servicios educativos, de salud, de alimentos y combustible, entre otros.

Inflación: Mide el crecimiento del nivel general de precios de la economía. La inflación es calculada mensualmente por el DANE sobre los precios de una canasta básica de bienes y servicios de consumo para familias de ingresos medios y bajos. Con base en éstas se calcula un índice denominado Índice de Precios al Consumidor (IPC). La inflación corresponde a la variación periódica de ese Índice.

Interés: Sin perjuicio de lo dispuesto por el artículo 717 del código civil, el interés corresponde a la renta que se paga por el uso del capital durante un periodo determinado. Así mismo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 68 de la ley 45 de 1990, se reputarán también como intereses, las sumas que el acreedor reciba del deudor sin contraprestación distinta al crédito otorgado, aun cuando las mismas se justifiquen por concepto de honorarios, comisiones u otros semejantes. En esa medida, los seguros contratados que protejan el patrimonio de los deudores o de sus beneficiarios no se reputan como intereses. También se incluirán dentro de los intereses las sumas que el deudor pague por concepto de servicios

vinculados directamente con el crédito, tales como costos de administración, estudio del crédito, papelería, cuotas de afiliación, etc. Los cobros correspondientes a IVA, bien sea que se deriven del cobro de intereses o de seguros contratados, no se reputan como intereses.

**Interés de mora:** Es aquel al que el deudor queda obligado desde el momento en que se constituye en mora de pagar las cuotas vencidas o el capital debido.

**Interés remuneratorio:** Es el que devenga un crédito mientras el deudor no está obligado a restituirlo.

**Microcrédito:** Créditos otorgados a microempresas, cuyo saldo de endeudamiento con la respectiva entidad no supere veinticinco (25) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Microempresas:** Se entiende por microempresa toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, con una planta personal cuyo número de trabajadores sea menor o igual a diez (10) trabajadores y con unos activos totales, excluida la vivienda, inferiores a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Mora:** Dilación, retraso o tardanza en cumplir una obligación. Retraso en el cumplimiento de una obligación crediticia o de seguros.

**Pagaré:** Una promesa incondicional que hace por escrito una persona a otra, firmada por el librador, de pagar a la vista o en una fecha definida futura, una suma determinada de dinero a la orden de una persona específica o al portador.

Título donde consta el monto del dinero prestado, el interés, la garantía, forma de pago y otras características del crédito.

**SAC:** Es el Sistema de Atención al Consumidor Financiero con el que deben contar las entidades vigiladas para la adecuada atención al público, cuyo contenido mínimo incluye a) las políticas, procedimientos y controles para procurar la educación financiera de los consumidores financieros y la capacitación de funcionarios b) los mecanismos para el

cumplimiento de los principios de protección al consumidor financiero c) los mecanismos para el suministro de información adecuada d) el procedimiento para la atención de quejas y e) los mecanismos para la producción de estadísticas de quejas que permitan establecer acciones de mejora (artículo 8 de la Ley 1328 de 2009). El SAC debe desarrollar en cada elemento las etapas de identificación, medición, control y monitoreo de eventos para garantizar la atención y respeto a los consumidores financieros de las entidades vigiladas.

**Saldo insoluto:** Valor del saldo de una obligación no pagada.

**Tasa de desempleo:** Se define como la razón entre la población desocupada y la población económicamente activa.

**Tasa de interés:** Es la expresión del precio en una operación comercial. Es una relación porcentual que permite calcular los intereses (suma de dinero) que causa un capital en un periodo.

**Tasa efectiva:** Es la tasa de interés expresada en términos equivalentes de la tasa de interés que causaría un capital al concluir un periodo de un año. En otras palabras es la tasa de interés que realmente actúa sobre el capital de la operación financiera.

**Tasa interna de retorno – TIR:** Herramienta para el análisis de rentabilidad de flujos de fondos, que se define como la tasa de descuento de los flujos en la que el valor presente neto se hace igual a cero. Corresponde a la rentabilidad que obtendría un inversionista de mantener el instrumento financiero hasta su extinción, bajo el supuesto que reinvierte los flujos de ingresos a la misma tasa

**Tasa nominal:** Es la tasa convenida para una operación financiera. Para el caso de la tasa nominal anual, ésta se expresa como el número de periodos en que se causa el interés en el año multiplicado por la tasa de interés del periodo de causación. La tasa nominal anual debe indicar el período de causación y si el interés se causa al inicio (anticipado) o al final del periodo (vencido).

Tasa periódica: es la tasa de interés que se paga durante cada periodo de causación.

TES (Títulos de Tesorería): Títulos de deuda pública emitidos por la Tesorería General de la Nación (en pesos, en UVR's - Unidades de Valor Real Constante - o en pesos ligados a la TRM) que son subastados por el Banco de la República. Se caracterizan por ser una de las mayores fuentes de financiación del Gobierno

UVR: La Unidad de Valor Real, tal como se conoce a la UVR, es la unidad de cuenta a través de la cual se calculan las cuotas de los créditos hipotecarios. Se deduce con base en la variación de la inflación y su valor cambia a diario

Valor presente neto: Es el valor depreciado de un flujo futuro de alquiler, teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo. También es un método de aforo de inversión que toma la dirección contraria a la de la tasa interna de retorno. Este método comienza por escoger una tasa de descuento apropiada y emplea la diferencia para aplicársela a pagos futuros e ingresos y compara este valor con el costo actual de compra, para cada alternativa. Es mejor que el método de la tasa interna de retorno cuando se trata de clasificar alternativas, pero la escogencia de la tasa de descuento es debatible.





Anexo C. Flujo de caja 2017-2025 y TIRM con montos de \$2.268.400.

FLUJO DE CAJA CONSOLIDADO POR AÑO																																																																																																		
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9																																																																																								
Inversión inicial	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025																																																																																								
\$	20.100.000	441.202.820	83.186.390	136.866.919	151.334.832	165.719.938	180.812.174	197.053.095	214.483.947	194.926.229																																																																																								
Inflación (%)	5,90%	3,90%	3,10%	3,60%	3,40%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%																																																																																								
Crecimiento PIB (%)	2,00%	2,60%	3,40%	4,00%	3,60%	3,70%	3,70%	3,70%	3,70%	3,70%																																																																																								
Crecimiento montos (%)	8,02%	6,60%	6,61%	7,74%	7,12%	6,81%	6,81%	6,81%	6,81%	6,81%																																																																																								
<table border="1"> <tr> <td>TIR Mensual</td> <td>-0,53%</td> <td>0,33%</td> <td>0,33%</td> <td>0,33%</td> <td>0,33%</td> <td>0,33%</td> <td>0,33%</td> <td>0,33%</td> <td>0,33%</td> <td>0,33%</td> </tr> <tr> <td>VPN Mensual</td> <td>\$</td> <td>167.822.169</td> <td>\$</td> <td>39.840.626</td> <td>\$</td> <td>91.320.291</td> <td>\$</td> <td>233.501.808</td> <td>\$</td> <td>340.442.506</td> </tr> <tr> <td>Tasa de descuento mes</td> <td>0,51%</td> <td>0,51%</td> <td>0,51%</td> <td>0,51%</td> <td>0,51%</td> <td>0,51%</td> <td>0,51%</td> <td>0,51%</td> <td>0,51%</td> <td>0,51%</td> </tr> <tr> <td>TIR Anual</td> <td>-6,25%</td> <td>4,08%</td> <td>4,08%</td> <td>4,08%</td> <td>4,08%</td> <td>4,08%</td> <td>4,08%</td> <td>4,08%</td> <td>4,08%</td> <td>4,08%</td> </tr> <tr> <td>VPN Anual</td> <td>\$</td> <td>152.791.121</td> <td>\$</td> <td>35.207.381</td> <td>\$</td> <td>85.297.784</td> <td>\$</td> <td>208.642.342</td> <td>\$</td> <td>314.056.339</td> </tr> <tr> <td>Tasa de descuento año</td> <td>6,34%</td> <td>6,34%</td> <td>6,34%</td> <td>6,34%</td> <td>6,34%</td> <td>6,34%</td> <td>6,34%</td> <td>6,34%</td> <td>6,34%</td> <td>6,34%</td> </tr> <tr> <td>TIRM mes</td> <td>0,62%</td> <td>1,08%</td> <td>1,08%</td> <td>1,08%</td> <td>1,08%</td> <td>1,08%</td> <td>1,08%</td> <td>1,08%</td> <td>1,08%</td> <td>1,08%</td> </tr> <tr> <td>TIRM Anual</td> <td>-1,34%</td> <td>3,79%</td> <td>6,93%</td> <td>6,93%</td> <td>6,93%</td> <td>6,93%</td> <td>6,93%</td> <td>6,93%</td> <td>6,93%</td> <td>6,93%</td> </tr> </table>											TIR Mensual	-0,53%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	VPN Mensual	\$	167.822.169	\$	39.840.626	\$	91.320.291	\$	233.501.808	\$	340.442.506	Tasa de descuento mes	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	TIR Anual	-6,25%	4,08%	4,08%	4,08%	4,08%	4,08%	4,08%	4,08%	4,08%	4,08%	VPN Anual	\$	152.791.121	\$	35.207.381	\$	85.297.784	\$	208.642.342	\$	314.056.339	Tasa de descuento año	6,34%	6,34%	6,34%	6,34%	6,34%	6,34%	6,34%	6,34%	6,34%	6,34%	TIRM mes	0,62%	1,08%	1,08%	1,08%	1,08%	1,08%	1,08%	1,08%	1,08%	1,08%	TIRM Anual	-1,34%	3,79%	6,93%	6,93%	6,93%	6,93%	6,93%	6,93%	6,93%	6,93%
TIR Mensual	-0,53%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%																																																																																								
VPN Mensual	\$	167.822.169	\$	39.840.626	\$	91.320.291	\$	233.501.808	\$	340.442.506																																																																																								
Tasa de descuento mes	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%																																																																																								
TIR Anual	-6,25%	4,08%	4,08%	4,08%	4,08%	4,08%	4,08%	4,08%	4,08%	4,08%																																																																																								
VPN Anual	\$	152.791.121	\$	35.207.381	\$	85.297.784	\$	208.642.342	\$	314.056.339																																																																																								
Tasa de descuento año	6,34%	6,34%	6,34%	6,34%	6,34%	6,34%	6,34%	6,34%	6,34%	6,34%																																																																																								
TIRM mes	0,62%	1,08%	1,08%	1,08%	1,08%	1,08%	1,08%	1,08%	1,08%	1,08%																																																																																								
TIRM Anual	-1,34%	3,79%	6,93%	6,93%	6,93%	6,93%	6,93%	6,93%	6,93%	6,93%																																																																																								

Comparación con la rentabilidad de los TES			
TES	Años	Retorno anual	Retorno NACCM
2020	4	6,99%	6,78%
2021	5	7,08%	6,86%
2022	6	7,16%	6,94%
2023	7	7,23%	7,00%
2024	8	7,30%	7,07%
2025	9	7,43%	7,19%
2026	10	7,56%	7,31%

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE LOS RECURSOS CAPTADOS POR LA COOPERATIVA SEPTIEMBRE DE 2016			
Cuenta	Subcuenta	Valor	Ponderación
Pasivo	Deposito de ahorro	\$ 23.420.965.014	49,58%
Pasivo	CDAT	\$ 14.565.955.797	30,84%
Patrimonio	Capital social	\$ 9.247.185.094	19,58%
Total		\$ 47.234.105.905	100,00%
		WACC Anual	6,34%
		WACC Nominal mes	6,16%
		WACC Mensual	0,51%

Tasa de descuento	
WACC Anual	6,34%
WACC Nominal mes	6,16%
WACC Mensual	0,51%

## Anexo D. Balance general Cooperativa Riachón Sep 2016-Activos.

**BALANCE BAJO NIIF A SEPTIEMBRE DE 2016 - CONSOLIDADO**

CÓD.	NOMBRE DE CUENTA	SEPTIEMBRE DE 2016		AGOSTO DE 2016		VAR. SEPT. 2016 - AGO. 2016	
		PESOS	%	PESOS	%	\$	%
<b>ACTIVOS</b>							
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
11	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO						
1105	CAJA	977.318.220	1,81%	788.251.935	1,48%	189.066.285	23,99%
1110	BANCOS	2.214.146.663	4,10%	1.585.657.256	2,98%	628.489.406	39,64%
1115	EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	224.740.000	0,42%	96.430.000	0,18%	128.310.000	133,06%
1120	EFFECTIVO RESTRINGIDO	7.660.784	0,01%	7.615.184	0,01%	45.600	0,60%
11	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	3.423.865.667	6,34%	2.477.954.375	4,66%	945.911.291	38,17%
12	INVERSIONES						
1203	FONDO DE LIQUIDEZ	4.038.338.664	7,47%	3.954.333.547	7,43%	84.005.117	2,12%
1208	INVERSIONES PARA MANTENER HASTA EL V.	0	0,00%	392.671.886	0,74%	-392.671.886	-100,00%
1226	INVERSIONES EN INSTRUMENTOS DE PATRIM	148.835.369	0,28%	148.835.369	0,28%	0	0,00%
12	TOTAL INVERSIONES A CORTO PLAZO	4.187.174.033	7,75%	4.495.840.802	8,45%	-308.666.769	-6,87%
14	CARTERA DE CRÉDITO ASOCIADOS						
	CREDITOS VIGENTES	15.005.814.225	27,77%	14.841.040.548	27,90%	164.773.677	1,11%
	CREDITOS VENCIDOS	563.135.239	1,04%	549.618.024	1,03%	13.517.215	2,46%
	SUBTOTAL CARTERA CORRIENTE	15.568.949.464	28,81%	15.390.658.572	28,93%	178.290.892	1,16%
1445-68	DETERIORO INDIVIDUAL DE CARTERA	-86.023.172	-0,16%	-92.761.424	-0,17%	6.738.252	-7,26%
1498	DETERIORO GENERAL CARTERA	-145.894.462	-0,27%	-153.906.586	-0,29%	8.012.123	-5,21%
	SUBTOTAL DETERIORO PROTECCIÓN CARTERA	-231.917.634	-0,43%	-246.668.010	-0,46%	14.750.375	-5,98%
1443	INTERESES CREDITOS DE CONSUMO	510.513.444	0,94%	459.031.293	0,86%	51.482.151	11,22%
1463	INTERESES CREDITOS COMERCIALES	2.658.590	0,00%	1.817.492	0,00%	841.098	46,28%
	SUBTOTAL INTERESES CARTERA	513.172.034	0,95%	460.848.785	0,87%	52.323.249	11,35%
1446	DETERIORO INTERESES CREDITOS DE CONSU	-29.216.442	-0,05%	-26.454.886	-0,05%	-2.761.556	10,44%
	SUBTOTAL DETERIORO INTERESES CARTERA	-29.216.442	-0,05%	-26.454.886	-0,05%	-2.761.556	10,44%
1473	CONVENIOS POR COBRAR	0					
14	TOTAL CARTERA DE CRÉDITO CORRIENTE	15.820.987.421	29,27%	15.578.384.461	29,29%	242.602.960	1,56%
16	CUENTAS POR COBRAR						
1615	DEUDORES POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS	20.682.317	0,04%	112.081.698	0,21%	-91.399.381	-81,55%
1630	ANTICIPOS	14.912.902	0,03%	21.651.892	0,04%	-6.738.990	-31,12%
1635	ARRENDAMIENTOS	100.000	0	0,00%	100.000	0,00%	
1640	ANTICIPO DE IMPUESTOS	21.308.084		18.571.425		2.736.658	14,74%
1650	DEUDORES PATRONALES Y EMPRESAS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1660	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	3.000.000	0,01%	3.000.000	0,01%	0	0,00%
16	TOTAL CUENTAS POR COBRAR	60.003.303	0,11%	155.305.015	0,29%	-95.301.713	-61,36%
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	23.492.030.422	43,47%	22.707.484.653	42,69%	784.545.770	3,46%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							
14	CARTERA DE CRÉDITO ASOCIADOS						
	CREDITOS VIGENTES	27.891.935.567	51,61%	27.886.501.771	52,43%	5.433.796	0,02%
	CREDITOS VENCIDOS	519.052.999	0,96%	352.574.709	0,66%	166.478.290	47,22%
	SUBTOTAL CARTERA NO CORRIENTE	28.410.988.566	52,57%	28.239.076.480	53,09%	171.912.086	0,61%
	DETERIORO INDIVIDUAL DE CARTERA	-451.120.387	-0,83%	-358.930.190	-0,67%	-92.190.197	25,68%
	DETERIORO GENERAL	-267.345.843	-0,49%	-255.831.731	-0,48%	-11.514.111	4,50%
	SUBTOTAL DETERIORO PROTECCIÓN CARTERA	-718.466.230	-1,33%	-614.761.921	-1,16%	-103.704.308	16,87%
14	TOTAL CARTERA NO CORRIENTE	27.692.522.336	51,24%	27.624.314.559	51,93%	68.207.778	0,25%
1705	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO						
170502	TERRENOS	503.631.539	0,93%	503.631.539	0,95%	0	0,00%
170504	EDIFICACIONES	1.277.783.688	2,36%	1.277.783.688	2,40%	0	0,00%
170505	MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	506.496.258	0,94%	491.670.561	0,92%	14.825.697	3,02%
170520	EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	138.428.665	0,26%	138.428.665	0,26%	0	0,00%
	SUBTOTAL	2.426.340.151	4,49%	2.411.514.454	4,53%	14.825.697	0,61%
170595	DEPRECIACIÓN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIP	-169354229,1	-0,31%	-154.861.348	-0,29%	-14.492.881	9,36%
1710	PROPIEDADES DE INVERSIÓN						
171005	TERRENOS	392.735.000	0,73%	392.735.000	0,74%	0	0,00%
171010	EDIFICIOS	211.480.000	0,39%	211.480.000	0,40%	0	0,00%
17	TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2.861.200.922	5,29%	2.860.868.106	5,38%	332.816	0,01%
19	OTROS ACTIVOS						
1904	SUCURSALES Y AGENCIASO	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
19	TOTAL OTROS ACTIVOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	30.553.723.258	56,53%	30.485.182.664	57,31%	68.540.594	0,22%
	TOTAL ACTIVO	54.045.753.680	100,00%	53.192.667.317	100,00%	853.086.363	1,60%

## Anexo E. Balance general Cooperativa Riachón Sep 2016-Pasivos y Patrimonio.

CÓD.	NOMBRE DE CUENTA	SEPTIEMBRE DE 2016		AGOSTO 31 DE 2016		VAR. SEPT. 2016 - AGO. 2016	
		PESOS	%	PESOS	%	\$	%
<b>PASIVOS</b>							
<b>PASIVO CORRIENTE</b>							
21	DEPÓSITOS						
2105	DEPÓSITOS DE AHORRO	23.420.965.014	43,34%	23.081.355.184	43,39%	339.609.830	1,47%
210595	INTERESES POR PAGAR DEPÓSITOS DE AHOR	0	0,00%	13.271.540	0,02%	-13.271.540	-100,00%
2110	C.D.A.T	14.565.955.797	26,95%	14.075.346.533	26,46%	490.609.264	3,49%
211095	INTERESES CERTIFICADOS DEPÓSITOS DE A	280.142.952	0,52%	253.117.535	0,48%	27.025.417	10,68%
2125	AHORRO CONTRACTUAL	249.155.992	0,46%	218.811.188	0,41%	30.344.804	13,87%
21	<b>TOTAL EXIGIBILIDADES Y DEPÓSITOS DE C,P,</b>	<b>38.516.219.755</b>	<b>71,27%</b>	<b>37.641.901.980</b>	<b>70,77%</b>	<b>874.317.775</b>	<b>2,32%</b>
<b>23 CRÉDITOS DE BANCOS Y OTRAS OBLIGACIONES</b>							
2308	CREDITOS ORDINARIOS LARGO PLAZO	0	0,00%	26.672	0,00%	-26.672	-100,00%
2350	OTROS ORGANISMOS - TD BANCO BOGOTA	2.046.188	0,00%	2.259.133	0,00%	-212.945	-9,43%
23	<b>TOTAL CREDITOS DE BANCOS Y OTRAS OBLIG,</b>	<b>2.046.188</b>	<b>0,00%</b>	<b>2.285.805</b>	<b>0,00%</b>	<b>-239.617</b>	<b>-10,48%</b>
<b>24 CUENTAS POR PAGAR</b>							
2410	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	236.564.192	0,44%	228.426.582	0,43%	8.137.610	3,56%
2420	PROVEEDORES	8.032.021	0,01%	113.008.335	0,21%	-104.976.314	-92,89%
2425	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	43.577.601	0,08%	26.263.601	0,05%	17.314.000	65,92%
2430	GRAVAMEN DE LOS MOVIMIENTOS FINANCIER	2.662.107	0,00%	1.716.136	0,00%	945.971	55,12%
2435	RETENCION EN LA FUENTE	12.590.917	0,02%	5.999.026	0,01%	6.591.891	109,86%
2440	IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS POR PAG	2.048.342	0,00%	9.251.052	0,02%	-7.202.710	-77,86%
2450	RETENCIONES Y APORTES LABORALES	29.263.354	0,05%	29.235.213	0,05%	28.141	0,10%
2460	EXIGIBILIDADES POR SERVICIOS DE RECAU	23.385.390	0,04%	27.030.462	0,05%	-3.645.072	-13,49%
2465	REMANENTES POR PAGAR	48.260.437	0,09%	48.122.829	0,09%	137.608	0,29%
24	<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>406.384.361</b>	<b>0,75%</b>	<b>489.053.236</b>	<b>0,92%</b>	<b>-82.668.875</b>	<b>-16,90%</b>
<b>26 FONDOS SOCIALES</b>							
260505	FONDO SOCIAL DE EDUCACION	112.480.861	0,21%	133.066.299	0,25%	-20.585.438	-15,47%
260506	FONDO EDUCACION FORMAL	282.771.097	0,52%	282.771.097	0,53%	0	0,00%
261005	FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD	52.361.888	0,10%	65.201.753	0,12%	-12.839.865	-19,69%
2648	FONDO ESTUDIOS PROFESIONALES	2.270.619	0,00%	2.270.619	0,00%	0	0,00%
26	<b>TOTAL FONDOS SOCIALES</b>	<b>449.884.465</b>	<b>0,83%</b>	<b>483.309.768</b>	<b>0,91%</b>	<b>-33.425.303</b>	<b>-6,92%</b>
<b>27 OTROS PASIVOS</b>							
2705	SUCURSALES Y AGENCIA	0		0		0	0,00%
2710	OBLIGACIONES LABORALES	118.295.157	0,22%	107.087.946	0,20%	11.207.211	10,47%
2730	CREDITOS REESTRUCTURADOS	4.152.428	0,01%	4.181.277	0,01%	-28.849	-0,69%
	<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	<b>122.447.585</b>	<b>0,23%</b>	<b>111.269.223</b>	<b>0,21%</b>	<b>11.178.362</b>	<b>10,05%</b>
	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>39.496.982.355</b>	<b>73,08%</b>	<b>38.727.820.012</b>	<b>72,81%</b>	<b>769.162.343</b>	<b>1,99%</b>
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>39.496.982.355</b>	<b>73,08%</b>	<b>38.727.820.012</b>	<b>72,81%</b>	<b>769.162.343</b>	<b>1,99%</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
<b>31 CAPITAL SOCIAL</b>							
3105	APORTES SOCIALES	8.004.787.778	14,81%	7.963.379.515	14,97%	41.408.263	0,52%
310510	APORTES EXTRAORDINARIOS	87.796.696	0,16%	78.513.221	0,15%	9.283.475	11,82%
310515	APORTES AMOTIZADOS	1.154.600.620	2,14%	1.154.600.620	2,17%	0	0,00%
31	<b>TOTAL CAPITAL SOCIAL</b>	<b>9.247.185.094</b>	<b>17,11%</b>	<b>9.196.493.356</b>	<b>17,29%</b>	<b>50.691.738</b>	<b>0,55%</b>
<b>32 RESERVAS</b>							
3205	RESERVA PROTECCION DE APORTES	3.099.393.207	5,73%	3.099.393.207	5,83%	0	0,00%
3280	OTRAS RESERVAS	0	0,00%	0	0,00%	0	100,00%
32	<b>TOTAL RESERVAS</b>	<b>3.099.393.207</b>	<b>5,73%</b>	<b>3.099.393.207</b>	<b>5,83%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>33 FONDOS DE DESTINACIÓN ESPECÍFICA</b>							
3305	FONDO PARA AMORTIZACION APORTES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3310	FONDO DE REVALORIZACIÓN DE APORTES	0	0,00%	0	0,00%	0	-100,00%
3325	FONDO ESPECIAL	177.301.921	0,33%	177.301.921	0,33%	0	0,00%
33	<b>TOTAL FONDOS DE DESTINACIÓN ESPECÍFICA</b>	<b>177.301.921</b>	<b>0,33%</b>	<b>177.301.921</b>	<b>0,33%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>35 RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>							
3505	EXCEDENTE O PERD. DEL EJERCICIO	946.221.050	1,75%	912.988.767	1,72%	33.232.283	3,64%
3605	EXCEDENTE O PERD. DEL EJERCICIO ANT	0	0,00%		0,00%	0	0,00%
35	<b>TOTAL RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>946.221.050</b>	<b>1,75%</b>	<b>912.988.767</b>	<b>1,72%</b>	<b>33.232.283</b>	<b>3,64%</b>
<b>36 RESULTADOS ACUMULADOS POR ADOPCIÓN PO</b>							
360501	EXCEDENTES POR ADOPCIÓN PRIMERA VEZ	1.078.670.054	2,00%	1.078.670.054	2,03%	0	0,00%
36	<b>TOTAL RESULT. ACUM. POR ADOPCIÓN PO</b>	<b>1.078.670.054</b>	<b>2,00%</b>	<b>1.078.670.054</b>	<b>2,03%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>14.548.771.326</b>	<b>26,92%</b>	<b>14.464.847.305</b>	<b>27,19%</b>	<b>83.924.021</b>	<b>0,58%</b>
	<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>54.045.753.680</b>	<b>100,00%</b>	<b>53.192.667.317</b>	<b>100,00%</b>	<b>853.086.363</b>	<b>1,60%</b>

## Anexo F. Tasas de interés productos de ahorro.

<b>TASAS DE INTERÉS</b>		
<b>MODALIDADES DE AHORRO</b>		
MODALIDAD DE AHORRO	PERÍODO DE PAGO	TASA EFECTIVA ANUAL
RIADIARIO	Diario	2%
COMÚN A LA VISTA	Trimestral	3%
FAMILIAR	Trimestral	3%
CONTRACTUAL	Mensual	4.5%
PLAZO CDAT	PERÍODO DE PAGO	TASA EFECTIVA ANUAL
60 días	Mensual	4%
	Bimestral	4%
90 días	Mensual	7%
	Trimestral	7%
120 días	Mensual	7.5%
	Bimestral	7.5%
	Cuatrimstral	7.5%
180 días	Mensual	8%
	Bimestral	8%
	Trimestral	8%
	Semestral	8%
360 días	Mensual	9%
	Bimestral	9%
	Trimestral	9%
	Cuatrimstral	9%
	Semestral	9%
	Anual	9%
720 días	Mensual	9.5%
	Bimestral	9.5%
	Trimestral	9.5%
	Cuatrimstral	9.5%
	Semestral	9.5%
	Anual	9.5%
	Vencimiento	9.5%