



INNOVACION E INVESTIGACION MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
Plan de mejora para la política de riesgo crédito de la unidad especializada de microfinanzas
de la Financiera Compromiso S.A

OSCAR ALBERTO RIVERA ALFONSO

JOHANA BUITRAGO DELGADO

Docente: NUBIA ALEGRIA VELASQUEZ

ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIAS
VICERRECTORIA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA –
VUAD Bogotá D.C., Enero de 2016

Tabla de Contenido

1. Introducción.....	5
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2 Objetivo General.....	8
1.3 Objetivos Específicos	8
1.4 Alcance de la Propuesta.....	9
2. Análisis del Entorno/Sector	9
2.1 Análisis del Macro Entorno.....	9
2.1.1 Fuerzas Demográficas	9
2.1.2 Fuerzas Económicas	10
2.1.3 Fuerzas Ambiental.....	11
2.1.4 Fuerzas Tecnológicas	12
2.1.5 Fuerzas Políticas.....	12
2.1.6 Fuerzas Culturales y Sociales.....	12
2.2 Análisis del Micro Entorno.....	13
2.2.1 Empresa	13
2.2.2 Cultura Organizacional: Trabajadores.....	13
2.2.3 Proveedores	14
2.2.4 Canal de Marketing	14
2.2.5 Clientes	14
2.2.6 Competencia.....	15
2.2.7 Aplicación de las Fuerzas de Porter:	16
2.3 Entorno Misional	19
3. Diagnóstico Organizacional	20
3.1 Aplicación de Herramientas de Diagnóstico	20
3.1.1 Matriz EFE	20
3.1.2 Matriz EFI, diferenciar entre fortalezas y debilidades	23
3.1.3 Matriz FODA.....	24
3.1.4 Diagrama Causa Efecto	26
.....	27
3.2. Análisis de la Información.....	27
3.2.1 Análisis Matriz EFE	27

3.2.2 Análisis Matriz EFI	27
3.2.3 Análisis Matriz FODA.....	28
3.2.4 Análisis Espina de Pescado	28
4. Análisis del Mercado	29
4.1 Análisis del sector económico	29
4.2 Características del producto en Colombia	32
4.2.1 Características del producto Financiera Compromiso S.A.....	33
4.3 Características y Beneficios del Microcrédito.....	34
4.4 Innovación del producto	35
4.4.1 Innovación general	35
4.4.2 Innovación del plan de mejoramiento en cuanto a Proceso e Innovación Estratégica	35
4.5 Análisis de la demanda.....	36
4.5.1 Cifras de producción nacional.....	36
4.6 Mercado Objetivo.....	37
4.7 Segmentación Objetivo del Proyecto	38
4.8 Trabajo de Campo	38
4.9 Diseño del Instrumento.....	39
4.9.1 Tabulación y Análisis de la encuesta a Cliente Externo.....	40
4.9.2 Tabulación y Análisis de la encuesta a Cliente Interno.....	44
4.9.3 Análisis del resultado de las encuestas	49
4.10. Análisis de la Competencia	50
4.10.1 Análisis de los precios	51
4.10.2 Costos	52
5. Propuesta de Solución	52
5.1 Referentes Teóricos/ Causa de la situación	52
5. 2 Descripción de la Solución	55
5.3 Propuesta de valor.	60
5.4 Impactos y limitantes.....	62
6. Permisos y Licencias que aplican en el plan de mejoramiento	62

6.1 Obligaciones de Impuestos del Plan de mejoramiento	62
7. Presupuestos 2016 Financiera Compromiso S.A.	64
7.1 Datos estadísticos del comportamiento de mora	66
8. Conclusiones y recomendaciones	67
9. Bibliografía.....	68
10. Anexos	71
10.1 Cámara y Comercio Financiera Compromiso S.A.	71
10.2 Encuestas para levantamiento de la información	73
10.3 Fichas Técnicas de Instrumento	76
10.4 Formato Descripción Del Cargo.....	79

1. Introducción

El microcrédito en Colombia es una operación de crédito, que nace con la ideología de financiar pequeños emprendimientos, impulsando y brindando a las personas de pequeños ingresos, la oportunidad de acceder al mundo financiero con créditos formales.

El Microcrédito ha sido creciente en sentido a que un gran número de intermediarios financieros, han adoptado dentro de su portafolio este tipo de créditos. Pero con tasas altas, es uno de los productos que mueve la economía en zonas de estratos bajos y población rural, la cual proporciona en gran medida el tema inclusión social, ayuda al crecimiento y desarrollo de los microempresarios y sus familias. Aun así, en un reporte del 2015, donde se enfatiza que, “Aunque las tasas de financiación para los micro, pequeños y medianos empresarios (Mi pymes) colombianos se han reducido en un par de puntos porcentuales en el último año, acceder a los recursos de la banca cada día se le está complicando más a este importante sector de la economía. Todo por cuenta de la alta informalidad que maneja, la escasa información que tienen las entidades respecto de sus actividades y el endurecimiento de las exigencias para asignarles nuevos préstamos. Según el más reciente ‘Reporte de la situación actual del microcrédito en Colombia’, elaborado por el Banco de la República, a que dichos empresarios cada vez se están colgando más con el pago de sus obligaciones, ya que muchos se encuentran sobre endeudados y a que las perspectivas económicas del país son menos halagüeñas, por lo menos para el mediano plazo” (Garcia, 2015)

La Financiera Compromiso S.A fue creada en los años 1980, su misión es “mediante su actividad bancaria contribuir en la superación de las causas estructurales de la pobreza en Colombia para promover una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz, razón de ser de toda la Organización”. El departamento encargado de realizar toda la operación de

Microcrédito es, La unidad especializada de Microfinanzas, fue creada hace 35 años, y atiende a los clientes dueños de una unidad de negocio en la que su nivel de ingresos está comprendido entre dos salarios mínimos (SMMLV) y 27 salarios (SMMLV) como máximo. Es un negocio de alto riesgo, la tasa que rige la operación de microcrédito está regulada y reglamentada por la Superintendencia Bancaria, actualmente el interés bancario corriente efectivo anual para la modalidad de microcrédito es del 35.42%.

El resultado a diciembre de 2015 arroja un indicador de mora mayor a 30 días que está en el 5.9% del total de préstamos colocados y la menor a 30 días con un indicador de 6.5%. Si analizamos las cifras año a año desde 2013 se tenía un indicador total, el cual consolidaba la mora catalogada hoy como mayor y la menor. El indicador era del 8% al terminar el año. Para el 2014 el indicador de mora fue del 9.5% y para el 2015 con un indicador total del 11.5%. El comportamiento del indicador de mora es alto y riesgoso.

Teniendo en cuenta lo anterior, El alcance de este plan de mejora, es realizar un diagnóstico general de la situación actual de la Financiera con respecto a la cartera en mora, teniendo en cuenta todas las variables y factores que nos llevan a proponer estrategias que permitan mejorar la política actual, disminuir y tener un control futuro de la cartera.

1.1. Planteamiento del problema

El problema surge por la alto nivel de mora existente actualmente, la financiera está presentando un aumento constante incontrolable de la cartera total, en este último año presenta un indicador que supera el 12%, este indicador está compuesto por una franja mayor de treinta días, se identifican focos generales que provoca este aumento paulatino

tales como el uso excesivo de las excepciones, también desde la misma política de riesgo se evidencia algunas situaciones que provocan la caída de las operaciones en mora como el plazo tan amplio para financiar el capital de trabajo con plazos hasta de 36 meses, que es muy común ver como en comité de crédito estas operaciones presentan una constante en la mora, también se puede ver que se tienen operaciones con reportes y mala calificación en el Data con calificación de ccc y caa (calificaciones de data negativas), que fueron recibidas bajo modalidad de excepción y que repiten sus mal habito de pago en la Financiera Compromiso.

La política actual también está presentado un serio descontrol en el manejo de las excepciones por edad, vemos que hay edades con el mayor nivel de problemas en este momento entre ellas las edades de 23 a 26 años, no se cuenta con un control de los montos y garantías adicionales para manejar mucho mejor este nivel de mora, de debe disponer para estas edades un parámetro de otorgamiento que controle el riesgo.

No se tiene contemplado en la política un control de los escalonamientos por monto para hacer que los escalonamientos no superen el doble de la operación anterior.

Otro factor que suma el nivel de mora que los destinos de inversión deben tener un nuevo enfoque, en la política está abierto los plazos y se debe contener un manejo más puntual, se otorga crédito con el mismo plazo para compra de activos fijos y capital de trabajo, debe entender a la micro empresa con otra visión y darle a esto un mejor a los destinos.

Se debe tener en cuenta que esta mala calificación en Data presenta un problema para la Financiera ya que este comportamiento es una señal de alerta con la mayor posibilidad de mora que se puede controlar haciendo el respectivo ajuste a la política, la situación actual de la financiera hace pensar que se debe tomar medidas para

controlar y normalizar el índice de mora. Aquí surge la necesidad de hacer cambios en la política actual para que esta situación cambie y así tener un mejor manejo del riesgo con un mejor indicador de mora.

Luego de definir los principales focos de mora que está presentando la política actual de la Financiera Compromiso, se darán las respectivas recomendaciones que impliquen un mejor control del riesgo y disminución del indicador de mora.

La pregunta:

Como debe estar conformada la política de riesgo de crédito de Microfinanzas para limitar y controlar los niveles de mora que se están presentado en este momento en la Financiera Compromiso S.A.

1.2 Objetivo General

Proponer un plan de mejoramiento que contenga lineamientos más acorde con el control del riesgo de las nuevas operaciones de microcrédito y que también permita disminuir los altos niveles de mora de la cartera mayor en la unidad especializada de Microfinanzas, generando nuevas operaciones de mayor control para obtener un negocio sustentable con alta utilidad.

1.3 Objetivos Específicos

- Revisar la política de riesgo actual, para microcrédito de la Financiera Compromiso S.A
- Analizar las causas principales que llevaron a tener una mora

- Generar propuesta para nuevas políticas y procedimientos que permitan mitigar la mora

1.4 Alcance de la Propuesta

El alcance ira hasta la presentación de propuesta de mejora de la política, que debe ser revisado por el área de riesgo, que es la responsable de evaluar y ajustar la política de colocación y riesgo.

2. Análisis del Entorno/Sector

2.1 Análisis del Macro Entorno

Estamos viendo cómo se ven afectadas las economías ante la subida de dólar y la baja del petróleo, vemos como los créditos se ven afectados ante los ajustes de las entidades encargadas de controlar la inflación en cada país, tenemos en cuenta que es un mundo global lo que afecta en un lugar afecta todo (Banco de la Republica de Colombia, 2016).

2.1.1 Fuerzas Demográficas

Este mercado está compuesto por microempresarios que su nivel de activos esta alrededor de los 500 salarios mínimos vigentes y que su número de empleados no supere 10 personas, esta información está sustentada en la ley 905 de Agosto de 2004.

2.1.2 Fuerzas Económicas

En primer lugar, debemos mencionar que debido al nivel de riesgo que tiene estas operaciones se aplica una tasa más alta que de una operación de crédito de libre inversión. El aumento o en la tasa representativa del Dólar, el aumento en la inflación por encima de la esperada, la baja en el precio del petróleo, el aumento en los impuestos y la desaceleración económica mundial, los ajustes de política fiscal del gobierno, el costo de “la paz” ha hecho que el Banco de la Republica aumente las tasas de interés con el fin de limitar las operaciones de crédito, no se ve el mismo volumen de operaciones que mes a mes se veía en periodos anterior, todo esto también está motivando al cliente a descuidar sus pagos, argumentando que la operación de crédito está muy costosa.

Se dice que los colombianos estamos gastando menos dinero y que las empresas y microempresarios ven disminuir el nivel de ventas vs periodos anteriores. La situación económica para este sector de la economía ha visto una disminución en sus ventas generales y de paso una disminución en solicitud de operaciones de crédito y el aumento en mora de los dueños de microempresas en sus operaciones de crédito.

Colombia ha necesitado de un cuarto de siglo para transformar su economía y ganarse un lugar en el contexto internacional. De acuerdo con el Banco Mundial, mientras en 1990 tenía el PIB número 40 del planeta, en 2014 ascendió al puesto 26. Su agregado productivo pesa US\$377.739,6 millones, lo que le permite ser la cuarta economía de América Latina y el Caribe.

En dicha evolución, el parque fabril ha sido el mayor responsable y dentro de este espacio las microempresas, pequeñas y medianas empresas se han convertido en protagonistas de primer orden por su impacto en varios indicadores

macroeconómicos. Según el Dane, las Mipymes generan alrededor de 67% del empleo y aportan 28% del Producto Interno Bruto (PIB).

“No cabe duda sobre la importancia de las Pymes en nuestro país. Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el sistema productivo colombiano, como lo demuestra el hecho de que, según el Registro Único Empresarial y Social (Rues), en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas” (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio - Confecámaras, 2016).

En valores absolutos, según este organismo gremial, a corte del primer trimestre de 2016 había en el país un total de 2'518.181 matrículas activas que corresponden a las Mipymes. De este total, 1'561.733 registros mercantiles son de personas naturales y 979.220 de sociedades.

Al desagregar por tamaño de las empresas, en el primer grupo 1'522.394 son micro, 22.772 son no determinadas –aquellas cuyo dato de activos no ha sido actualizado–, 14.567 pequeñas y 2.000 medianas. En el segundo grupo, 749.806 son microempresas, 101.957 no determinadas, 100.350 pequeñas y 27.107 medianas (Banco de la República de Colombia, 2016).

2.1.3 Fuerzas Ambiental

Otro impacto es el fenómeno de niño que hace que la sequía sea una situación que contribuya al aumento de los precios generales principalmente de los alimentos haciendo que suba la inflación. De nuevo se tienen en cuenta la situación del eje cafetero y de la costa con sus malos hábitos culturales que son más un tema de descuido y educación en los hábitos de pagos, esta situación hace que la cartera de microcrédito aplicada a los créditos Agros estén presentado moras (Garcia, 2015).

2.1.4 Fuerzas Tecnológicas

Se debe tener en cuenta que la tecnología es muy cambiante y que se debe tener siempre muy actualizado este departamento, en este campo la financiera deja un terreno descuidado y debe mejorar su área tecnológica.

2.1.5 Fuerzas Políticas

La política actual para el manejo de la legal de microcrédito regula y legaliza la aplicación de comisión pyme en donde da una base máxima de cobra anual de 7.5 más IVA sobre el saldo, todas las entidades financieras que manejan el microcrédito pueden aplicar este porcentaje hasta este máximo pero puede hacer sus variaciones en su aplicación, esto está normado por la ley (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016).

2.1.6 Fuerzas Culturales y Sociales

Si se analiza los mayores crecimiento en Colombia está en la zona andina con una dinámica constante de crecimiento a pesar la fuerte demande de entidades micro crediticias, en las demás zonas que componen Colombia si hay una utilización del microcrédito pero no con el crecimiento de la zona andina.

La cultura de pago en Colombia la podemos evaluar por las zonas que componen Colombia, vemos que la zona andina está marcada por el buen habito de pago, que el caso contrario en la zona Caribe con altos niveles de mora en todos los componente del mercado de crédito, la zona pacifica con un buen comportamiento.

Pero veamos la cultura de los hábitos de pagos según la calificación del Data, en donde los BBB, BAA con los más malos comportamientos de pago reiterados y en

caso contrario los A, AA y AAA, con buenos hábitos de pago (Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras - Asomicrofinanzas, 2016).

2.2 Análisis del Micro Entorno

2.2.1 Empresa

Cuenta con más de 30 años en la industria micro financiera, ha logrado tener un alto reconocimiento de los clientes su mercado objetivo son los clientes de estrato 1, 2, y 3 con pequeñas empresas, cuenta con cobertura en todo el país.

2.2.2 Cultura Organizacional: Trabajadores

Para la Financiera compromiso es importante el empleado, cuenta con una cultura organizacional definida que propende por hacer que haya un plan de carrera con multiplex beneficio legales y extralegales, entre estos beneficios se tiene las primas extras que es un sueldo por cada año, también se cuenta con un subsidio de estudio que es de 900.000 por semestre, se cuenta con el pago gratuito de la medicina prepagada para el trabajador y un beneficio para los miembro de la familia con un pago mínimo que se descuenta por nómina.

Los cargos con los que cuenta la Financiera Compromiso para el desarrollo de su actividad son un auxiliar de operaciones, un asesore de negocios, analista de crédito, gerente de zona y un Gerente General, se realiza convocatorias internas en primera instancia para que se presenta la promoción a un mejor cargo.

2.2.3 Proveedores

Cuenta con multiplex proveedores de servicios, con los que contrata tecnología, implementos de oficina y servicios legales de cobranza, en términos generales son estables, cuenta con muy buen manejo.

Los proveedores son abogados externos que sustentan a la financiera en distintos procesos como puede ser procesos jurídicos y otros tipos de proceso legal.

Se cuenta con proveedor tecnológico que se encarga de alimentar la plataforma y hacer procesos de actualización y mantenimiento también la implementación de nuevas tecnologías.

2.2.4 Canal de Marketing

Este canal no tiene tanto desarrollo en la financiera y debe haber una mayor dinámica en cuanto a campañas comerciales y estrategias que atraiga tanto al nuevo cliente como al antiguo es buen cliente y que en el momento está en la competencia.

Se debe adoptar nuevas aplicaciones que acerquen al cliente con mayor facilidad y efectividad, el mercado actual pide y se debe tener este tipo de tecnologías para poder competir.

Par mejorar este punto también se debe adoptar por utilizar mucho mejor los medio masivos que poco se usa y que pueden tener un mayor impactos.

2.2.5 Clientes

La Financiera compromiso S.A, Se enfoca y apoya el desarrollo de las Microempresa de sectores Comerciales, Industriales y de servicios. La empresa debe estar legalmente

constituida, con un mínimo de 10 empleados, la unidad de negocio puede funcionar a puerta cerrada o Abierta, con un año de actividad en el mercado, Acceso a financiación con o sin experiencia de crédito para ser aceptado, El monto oscila hasta los \$80.000.000 dependiendo el estudio de crédito, la cuota es fija y con esto se brinda seguridad y fidelización durante el plazo del crédito, no se cobra estudio de crédito ni comisión, La empresa debe tener activos con un tope hasta de \$100.000.000.

La financiera Compromiso esta presentado una perdida en la participación de este mercado, presenta un descuido por falta de campañas o programas de tipo financiero en donde se le da a la microempresa prebendas con el fin de fidelizarla, para esto se debe invertir en campañas que contenga pre ofertas constantes, innovar con estrategias que sean atractivas para propender a captar más mercado y que ellos mismos sean un voz a voz de la financiera

2.2.6 Competencia

En los últimos años vemos como la competencia crece en número de actores, las Cooperativas se volvieron Financieras y las Financieras se volvieron Bancos. Vemos como llegan a presentarse nuevas fusiones como la que presento la antigua Finamérica y Compartir dando como resultado una competencia más grande y sólida como Banco partir, vemos hoy una sobre oferta en este mercado de microcrédito, que propicio para este semestre una desaceleración en la oferta del 11 % comparándolo con el periodo anterior,

último semestre del 2015, datos suministrados por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Como vemos este fenómeno de la sobreoferta está afectando el mercado del microcrédito y entre su principal afectación es un sobreendeudamiento general, este mercado está presentando cliente con más de tres operaciones de crédito muchas veces para una sola unidad de negocio, este caso es una generalidad actual.

En cuanto a la Financiera Compromiso S.A se ve afectada por tener una Política de colocación muy abierta a las excepciones y que en este momento es una de las principales causas del incremento de la mora, también presenta una pérdida de su participación en el mercado a pesar de no estar controlando correctamente la calidad del ingreso de sus nuevos clientes.

2.2.7 Aplicación de las Fuerzas de Porter:

- Proveedor

Las condiciones siempre están determinadas en este tipo de negocio, hay una tasa máxima de usura que está en el 44 efectiva, esto se debe por ser un negocio de tan alto riesgo, las condiciones están dadas para este mercado y regulado por la súperintendencia financiera, esta operación es aceptada por el cliente en las condiciones antes nombrada ya que es una necesidad y que la banca tradicional ya tiene un departamento de microfinanzas para tratar este cliente.

- Productos sustitutos

En este caso el mercado tiene las condiciones muy definidas como ya se dijo anteriormente, el microcrédito es un productos financiero de muy alto riesgo que en

este momento no tiene un productos sustituto, se ve como se hacen implementaciones tecnológicas para hacerlo más fácil de manejar y también el proceso de desembolso ha mejorado, no tiene sustituto.

- Productos nuevos entrantes

No tiene nuevos entrantes, por ser una operación de alto riesgo, solo se ve innovación tecnológica y mejoras en los procesos pero el productos es el mismo.

- Rivalidad en los competidores

En este campo debemos decir que las entidades que maneja el producto financiero de las microfinanzas tiene el mismo producto, en cuanto a la rivalidad de los competidores está se encuentra más determinada por el servicio, las entidades está trabajando en la calidad del mismo, se está pretendiendo por un desembolso más rápido, las entidades están implementado por tener aplicaciones que haga la operación más rápida, este mercado de las microfinanzas es un mercado muy personalizado, que debe contar con un asesor que deberá evaluar el riesgo de la operación y este levantamiento de la información debe hacerse en el mismo negocio del cliente, la rivalidad de las entidades que trabajan con este tipo de servicio financiero están invirtiendo en un asesor mejor preparado con un mejor nivel de tecnología que lo ayude a una mejor evaluación y que la operación sea de una respuesta casi inmediata.

Empresa	Productos	Precios	Valor agregado	Debilidad
Banca mía	Microcrédito	Tasa máxima del 44 efectiva, pero con ofertas de preofertas	Pyme diferida, trabajan con operación paralela	Su nivel de mora el alto con bajos, alta rotación de asesores
Banco WWB	Microcrédito	Tasa máximas con muy pocas oferta de tasa	Comisión pyme diferida, trabaja paralelos	Hasta ahora es banco y ya maneja scorg lo que lo hace rechaza operaciones en el mercado.
Fundación mundial de la mujer	Microcrédito	Tasas plenas en una ong	Comisión pyme diferida, trabaja ambulantes	Es muy pequeña, debe hacer mucha compañía para que la conozcan sus costos son altos
Confiar Cooperativa	Microcrédito	Tasa plenas	Pyme diferida	Es muy pequeña y muy local solo funciona el departamento, altos niveles de mora.

Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016).

La rivalidad se evidencia en los medios que están implementando las entidades financieras para el recaudo de cartera, esta implica corresponsales no Bancarios, convenios con Baloto, Efecty, ellos procuran dar un mejor servicio al cliente.

En Colombia, se ve la participan de nuevos actores, como fusiones de bancos, que están accediendo en la industria de las microfinanzas, pero, es un trabajo nuevo para ellos lo que implican nuevos procesos, tecnología, apertura de mercados, marketing, etc. y por ahora no representa amenazas, ya que La Financiera cuenta con gran posicionamiento en el mercado.

En cuanto a las condiciones que tienen la competencia, para otorgar el microcrédito se analiza que manejan las mismas tasas de otorgamiento pues están regulados por la Superfinanciera y que no se permite dar tasas que no corresponden al mercado, se puede decir que las ofertas son las mismas, competimos con servicio y mantenemos clientes que nos prefieren por rapidez y confianza dada por los años. Pero nos falta mejorar en temas de fidelización.

2.3 Entorno Misional

El fin de la Financiera Compromiso S.A. “está orientado, a la provisión de servicios financieros para los segmentos de menores ingresos de la población colombiana, es decir, hacia el mercado masivo con énfasis en la atención de sectores populares, microempresarios y pequeñas y medianas empresas, contribuyendo al desarrollo del país y al progreso económico y social de estas personas y sus familias”.

Visión organizaciones

Proveer productos y servicios financieros para sectores menos favorecidos, que contribuyan al desarrollo del país en áreas donde la banca no llega.

Misión Organizacional

Ayudar a superar las causas generales de la pobreza en Colombia y que se genere una sociedad más justa.

Objetivos organizaciones

Generar servicios y productos financieros para los estratos 1,2,3.

Contribuir en los desarrollos de la microempresa por medio de sus productos.

Proporcionar a la sociedad en generar productos más asequibles.

Llegar donde la banca tradicional no está llegando.

3. Diagnóstico Organizacional

Para el diagnóstico se utilizaron básicamente 4 herramientas: Matriz EFE, Matriz EFI, Matriz FODA y Espina de pescado.

3.1 Aplicación de Herramientas de Diagnóstico

3.1.1 Matriz EFE

Tabla 1 Matriz EFE

Identificación aspectos externos de la compañía.	Fortaleza/Debilidad
Trayectoria en el sector financiero	Fortaleza
Reconocimiento del mercado	Fortaleza
Buen servicio al cliente	Fortaleza
Varios puntos de atención en ciudades	Fortaleza
Enfocado en varios estratos 1 2 3	Fortaleza
Una política poco eficiente en riesgo	Debilidad
Situaciones macroeconómicas adversas	Debilidad
Perdida de participación en el mercado	Debilidad
Competencia cada vez mayor	Debilidad
Fenómeno del niño	Debilidad

Fuente: Elaboración propia.

Matriz EFE

La matriz de evaluaciones de los factores Externos se determina de la siguiente manera

- 1) Lista de Factores de éxito
- 2) Ponderación en importancia según importancia
- 3) Calificación de 1 a 4 si el factor es debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fuerza menor (3), fuerza mayor (4)
- 4) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable
- 5) Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera

Tabla 2 Ponderado matriz EFE

Oportunidades	Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Total, Ponderado
1	Amplio mercado en Colombia.	0,15	4	0,6
2	Poca competencia en el mercado.	0,10	3	0,3
3	Aumento de pequeña empresa.	0,05	4	0,2
4	Altas utilidades en la industria micro.	0,10	3	0,3
5	Fomento del estado para la microempresa.	0,10	4	0,4
Amenazas				
1	Situaciones macroeconómicas adversas	0,15	1	0,15
2	Microempresarios con sobreoferta de microcrédito.	0,10	1	0,1
3	Nuevos actores en las micro finanzas.	0,05	1	0,05
4	Fenómeno del niño	0,10	2	0,2

Oportunidades	Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Total, Ponderado
5	Aumento gradual de la mora en la industria.	0,10	2	0,2
	Total			2,5

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Matriz EFI, diferenciar entre fortalezas y debilidades

Tabla 3 matriz EFI

Identificación aspectos internos de la compañía	Fortaleza/Debilidad	Calificación	Peso	Total
Antigüedad en la actividad financiera	Fortaleza	0.15	4	0.6
Conocimiento del mercado	Fortaleza	0.10	4	0.4
Buen servicio al cliente	Fortaleza	0.05	4	0.2
Gran número de clientes	Fortaleza	0.15	3	0.4
Cobertura nacional	Fortaleza	0.05	3	0.1
Perdida de participación	Debilidad	0.5	2	0.3
Bajo nivel de tecnología	Debilidad	0.10	2	0.3

Falta capacitación de riesgo a asesores	Debilidad	0.15	1	0.15
Aumento en los castigos de cartera	Debilidad	0.10	2	0.20
Política de créditos y riesgos deficiente	Debilidad	0,10	2	0.20
		1.0		2.95

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 Matriz FODA

Tabla 4 Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	Trayectoria en el sector financiero.	Política de colocación débil
	Reconocimiento del mercado.	Perdida de participación en el mercado en los últimos años
	Buen servicio al cliente.	Alto nivel de provisiones por mora.
	Empleados comprometidos.	Falta mejoras tecnológicas.
	Buen pago a sus empleados.	

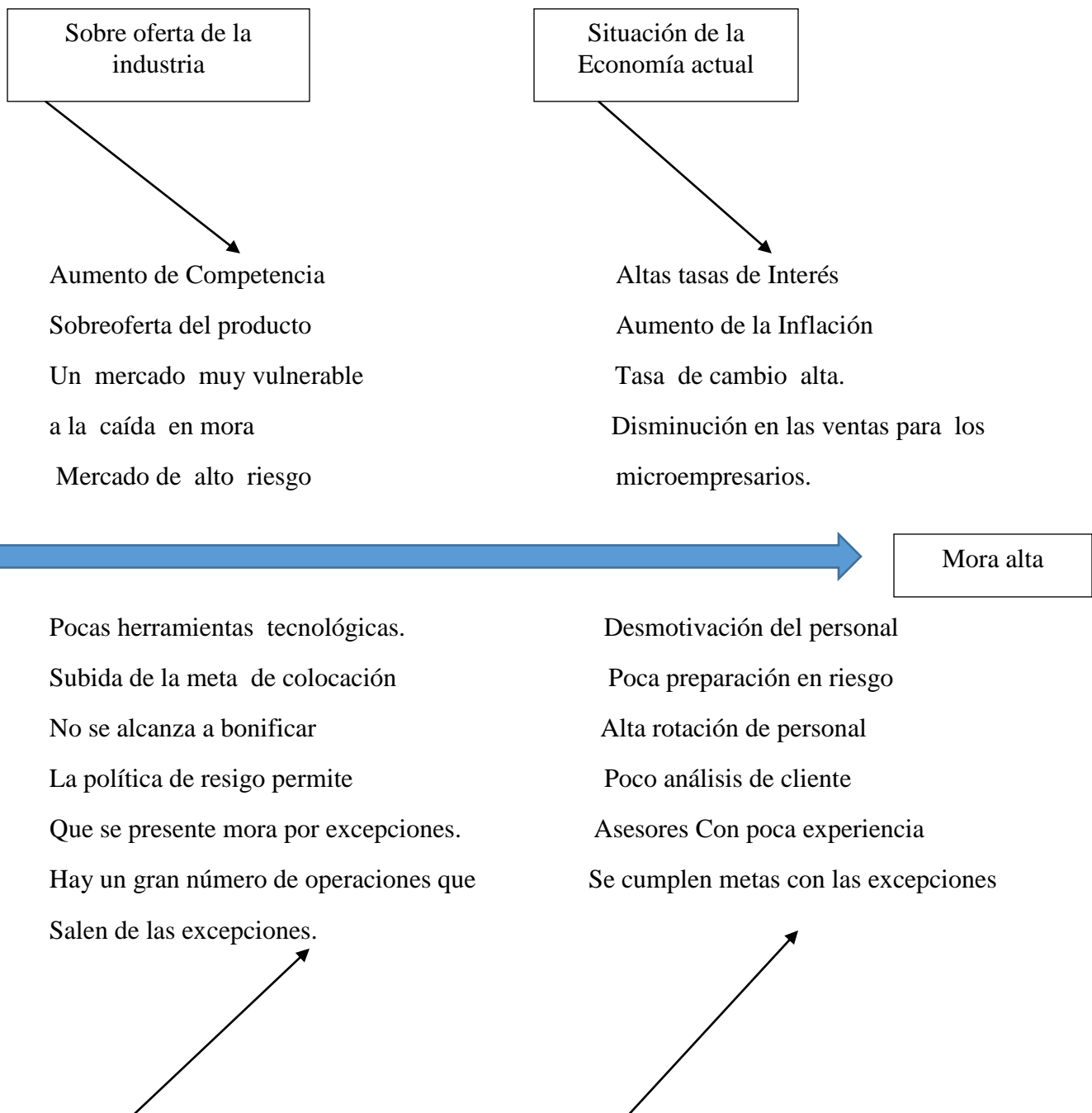
	Generación de utilidades.	
<p>Oportunidades</p> <p>Aprovechar el gran mercado micro financiero existente.</p> <p>Fomentar el microcrédito</p>	<p>F.O</p> <p>Beneficiar a clientes antiguos con mejor atención y servicio</p> <p>Beneficiar a clientes nuevos con buenos hábitos de pago.</p> <p>Premiar la mejor gestión de mes semestre y año para empleados con muy buen desempeño.</p>	<p>D.O</p> <p>Implementar una nueva política de crédito que sea más eficiente y limite la entrada a clientes con malos hábitos de pago.</p> <p>Aumentar publicidad y promoción.</p> <p>Contactar a clientes antiguos con buen hábito de pago y darles tasas preferenciales atractivas.</p> <p>Implementar una actualización de sistema de operaciones.</p>
<p>Amenazas</p> <p>Situación del dólar al alza.</p> <p>Ajustes a la DTF al alza</p> <p>Ajuste a las tasas de</p>	<p>F.A</p> <p>Implementar tasa preferente para cliente antiguo.</p> <p>Incentivar a los clientes que han cumplido sus compromisos de pagos facilitándoles otros créditos</p>	<p>D.A</p> <p>Capacitar al personal para un mejor análisis de créditos.</p> <p>Crear en los asesores conciencia y herramientas para el análisis de riesgo.</p>

interés	a tasas muy favorables.	
Inflación al alza		

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4 Diagrama Causa Efecto

Espina de Pescado.



Condiciones de trabajo

Personal

Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016).

3.2. Análisis de la Información

3.2.1 Análisis Matriz EFE

Vemos como cuenta con una fortaleza interna que lo mantiene en el mercado, que cuenta con un nombre hecho por su buen trabajo, el servicio al cliente es muy bueno, en general la financiera puede recuperar ese mercado perdido y aumentar sus utilidades, se propone recuperar los clientes fieles con muy buen hábito de pago y generar campañas que lo ponga en una mejor posición en la industria de las microfinanzas, vemos que sus dificultades son temporales pero si debe tener un mejor plan de desarrollo para la recuperación del mercado perdido, se propone más campañas comerciales y utilizar todos sus recursos de mercado para cumplir con esta misión.

3.2.2 Análisis Matriz EFI

Se observa que la Financiera Compromiso presenta un éxito en su gestión principalmente por factores Externos, se beneficia por su trayectoria, reconocimiento del producto micro finanzas, aunque está en un sector con un entorno macroeconómico difícil en el momento, si desea tener un mejor desempeño y agilidad en su servicio debe tener un mejor nivel de tecnología, se debe implementar una mejor plataforma de análisis de riesgo y hacer más rápida la operación de legalización y desembolsos de la operación,

con mantener campañas constantes para los cliente buenos se daría un plus en su recuperación del mercado.

A nivel de factores internos estos deben ser trabajados para el mejoramiento de la Financiera, principalmente la actualización en tecnología, el frenar el aumento en cartera castigada y definir mejor su política de crédito y riesgos.

3.2.3 Análisis Matriz FODA

Con esta matriz D.O.F.A. vemos que tenemos un mercado amplio y que podemos perfilar a los clientes con la implementación de una nueva política de crédito que tenga un énfasis en no hacer excepciones y que se coloquen las operaciones teniendo en cuenta parámetros establecidos. Se logrará de esta manera tener índices de mora y de castigo de cartera cada vez más bajos.

3.2.4 Análisis Espina de Pescado

Esta espina de pescado muestra los efectos de la subidas de la mora en el último año, si es verdad que hay una sobre oferta que está provocando esta situación y año por año aumentan los actores trabajando en este mercado, esto hace que el mercado esté siendo saturado y sobre endeudado, es un mercado muy susceptible que presenta un alto riesgo y que debe ser manejado con una política de riesgo un poco más ajustada a la realidad que esta presentado en mercado.

Por la situación actual de la economía tenemos que la inflación sube, el banco de la Republica ajusta las tasas con una subida de las mismas, la operación de crédito es

más costosa, pero el impacto más importante se tiene cuando la inflación sube y hace las ventas tengan una disminución para el microempresario.

En el presupuesto anual planearon que presenta una subida de la meta general, el asesor asume más riesgos en la colocación y que de paso es un arma de doble filo que está contribuyendo a una mala colocación de las operaciones de crédito.

Es muy evidente ver que en la espina de pescado se manifiesta el impacto de las excepciones en la mora general, ante una meta de colocación tan alta se usa demasiado las excepciones con el fin de cumplir la meta,

Se debe tener muy en cuenta el volumen de operaciones que tenga el cliente para así poder dar trámite a la operación y no contribuir en este sobreendeudamiento.

Una política de riesgo crédito que sea más firme no permitiría tanta operación de riesgo caiga en mora y se mejoraría la colocación de las operaciones.

4. Análisis del Mercado

4.1 Análisis del sector económico

Últimos tres años

El Microcrédito en Colombia, surge hacia los años 80, como un modelo exitoso tomado de otros países como Ecuador, Bolivia y Perú, basados en el modelo del Banco Grameen Bank, que se especializa en este tipo de crédito.

Su comportamiento en la tasa de interés bancario de colocación en entidades Microcréditicias, ha sido estable desde el 2013 al 2016 presentando un incremento del 1,38%.

En cuanto a colocación de créditos en Colombia, lo cual involucra todo tipo de crédito el sector financiero (libre inversión, compra de cartera, consumo, etc.), para el primer trimestre del 2014 alcanzó los \$294.7 billones de pesos, del cual el 2,9% corresponde a Microcrédito, aproximadamente \$854.63mm.

Para el cuarto trimestre del 2014(Banco de la República), percibió que la demanda general de microcréditos se incrementó del 54,3 al 66%

Durante el primer trimestre de 2015 la percepción de la demanda por nuevos microcréditos del mercado disminuyó con respecto a la observada en el trimestre anterior, pasando de 66% a 14,0% para el mercado en su conjunto, y de 79,5% a 38,6% solo en el caso de las entidades supervisadas .Estos valores se encuentran por debajo del promedio del último año de 36,7% para el total del mercado y de 50,7% para las entidades vigiladas.

Tendencia actual

Durante el primer trimestre de 2016 la percepción de la demanda por nuevos microcréditos continuó teniendo un balance negativo. No obstante, dicha percepción no es tan baja frente a lo registrado tres meses atrás: para el mercado en su conjunto este porcentaje pasó de -9,6% a -0,20% y en el caso de las entidades supervisadas de 8,1% a 0,21%, indicador de percepción de demanda sigue encontrándose por debajo del promedio del último año para el total del mercado (1,6%) y para las entidades vigiladas (6,6%). Los intermediarios expresaron que los aspectos que impulsarían un aumento del microcrédito son menores tasas de fondeo (aunque su relevancia disminuyó con respecto a la pasada encuesta), un mayor crecimiento de la economía y mejor información sobre la capacidad de pago de los prestatarios.

En caso de presentarse un crecimiento acelerado de la actividad económica y de la demanda de microcrédito, las entidades supervisadas estiman, en mayor medida con respecto al total de entidades, que los microempresarios se sobre endeudarían (34,4% frente a 29,3%).

Para el total de entidades, este factor es estimado en igual proporción que aquel que asegura que el mercado podría atender la demanda de microcrédito sin mayores traumatismos.

En conclusión durante el primer trimestre del 2016, la percepción frente a la demanda por nuevos microcréditos, tanto de todo el mercado como de las entidades supervisadas, continuó teniendo un balance negativo. No obstante, dicha percepción no es tan baja frente a lo registrado tres meses atrás, aunque sigue ubicándose por debajo del promedio del último año. Esto estuvo acompañado de un incremento en las exigencias para otorgar nuevos microcréditos, debido principalmente al deterioro de la cartera, al sobreendeudamiento de los clientes y a una perspectiva económica menos favorable o incierta. Ante un crecimiento de la demanda de microcrédito, indica que se presentaría un sobreendeudamiento de los microempresarios y, por otro lado, se podría atender dicho aumento sin mayores traumatismos. Además, algunas entidades manifiestan que ante este escenario existirían cuellos de botella crediticios para determinados sectores.

El porcentaje de instituciones que reestructuraron una proporción de la cartera de microcrédito aumentó por cuarto trimestre consecutivo, a pesar de la baja representatividad dentro del total de la cartera. Esta práctica se siguió concentrando en la extensión del plazo del microcrédito, la reducción en el monto de los pagos y la capitalización de cuotas atrasadas. Por otra parte, el porcentaje de entidades que reportaron haber castigado cartera

durante este mismo lapso disminuyó, al igual que su representatividad dentro de la cartera total.

En cuanto a las entidades que vendieron parte de su cartera bruta de microcrédito, se observó una disminución, reiterando la tendencia observada durante el último año. Finalmente, la relación entre cartera vencida y bruta, ponderada por la participación de la cartera microcrediticia de las entidades, aumentó frente a lo observado en diciembre de 2015.

4.2 Características del producto en Colombia

El microcrédito es una operación aplicada a una unidad de negocio o empresa pequeña, no es una operación para el fomento y si una operación con el fin de potenciar el negocio, esta operación es aplicada para la compra de activos fijos tales como maquinaria y equipo, también la compra de inventarios, para esta operación debe tener ciertas características como son las no superar un número de trabajadores que no supere 3 personas, tener un sitio fijo de trabajo y no ser ambulante, contar con una antigüedad mínima del año con su actividad micro financiera.

Este es un sistema personalizado, por medio del cual se brinda un acompañamiento antes, durante y después, en todo el trámite crediticio, guiando y orientando al microempresario en su proceso de madurez financiera, se ofrece atención cercana ya que el asesor va al lugar donde opera las actividades del negocio, y mediante una evaluación interna donde se tiene encuentra diferentes variables, se toma la decisión en cuanto a la viabilidad y monto que debe ser aprobado, esto permite un mayor seguimiento, control de créditos otorgados a los microempresarios

Los beneficios de esta operación de crédito radica en que llega a estratos 1, 2, 3, sectores poco bancarizados y que se aplica para potenciar la unidad de negocio, con esta operación podrán hacer mejoras sea de tipo maquinaria y equipo y compra de inventarios, su beneficio principal es brindar la oportunidad a las personas que no cuentan con altos recursos, que cuenten con una fuente de financiación, para apoyar sus emprendimientos y apoyar la pequeña Microempresa.

Este producto tiene una oferta creciente, ya que varias entidades financieras lo tienen dentro de su portafolio, adicional ONG, cooperativas, asociaciones, agremiaciones, entre otras; El microcrédito es uno de los principales actores de la economía en zonas de estratos bajos, parte de población rural, es de inclusión social, y la base de crecimiento y desarrollo de los microempresarios.

4.2.1 Características del producto Financiera Compromiso S.A.

Con respecto a la unidad especializada de Micro finanzas en Financiera Compromiso S.A, es el departamento encargado de realizar toda la operación de Micro finanzas, atiende a los clientes dueños de una unidad de negocio en la que su nivel de ingresos está comprendido entre dos salarios mínimos (SMMLV) y 27 salarios (SMMLV) como máximo. Entre las características que debe tener un microempresario para ser atendido por esta unidad de negocio es la de tener su empresa constituida y operando como mínimo durante un año, tener una edad para poder acceder a la operación de crédito entre 23 y 65 años.

La unidad especializada atiende principalmente a los microempresarios, pero igualmente puede atender profesionales independientes de distintas ramas como enfermeras, abogados

etc. La tasa que rige la operación de microcrédito está regulada y reglamentada por la Superintendencia Bancaria, actualmente el interés bancario corriente efectivo anual para la modalidad de microcrédito es del 35.42%. Esta operación está enfocada a una pequeña unidad de negocio como una tienda o una pequeña peluquería de barrio con el fin de potenciar el negocio cubriendo necesidades propias del mismo como compra de insumos, ampliación de sus inventarios y compra de maquinaria y equipo y otras necesidades del negocio. Los plazos del préstamo están determinados según la inversión y se han establecido entre 6 y 36 meses.

Los microempresarios están clasificados en dos, micro grande y micro pequeño, pequeños con ventas mensuales hasta de 7.000.000 y grandes desde 7.000.000 hasta los 27.000.000. También se clasifican si son cliente nuevo o renovado. Cliente nuevo es quien nunca ha tenido una operación con bancos y está solicitando créditos por primera a vez. El cliente renovado es el que ya ha tenido operaciones con Financiera Compromiso S.A.

Actualmente se está manejando un rango de mora para los prestamos vencidos a más de 30 días en adelante con un interés del 4.0 % mensual de la totalidad de la cartera morosa y un rango para la franja de los prestamos vencidos de 1 a 30 días a un interés 3.9 % de la cartera morosa.

4.3 Características y Beneficios del Microcrédito

CARACTERISTICAS	BENEFICIOS
Prestamos de pequeño monto	Incrementa el ahorro
Garantía nula o pequeña	Oportunidad de vida crediticia

Menor vulnerabilidad	Tasas más bajas
Aumento de producción	Más empleo
Aumento de ingresos	Aumento de bienes
Personas de bajos ingresos	Oportunidad de crecimiento

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Innovación del producto

4.4.1 Innovación general

El Microcrédito es catalogado como un producto del más alto riesgo en la industria financiera, por este motivo existe en general una innovación en procesos internos de los bancos y Financieras, pero el esquema de aprobación rápida, desembolso eficaz, es un factor relación en el que se hace un seguimiento constante al cliente, la máxima innovación tiene que ver con efectos tecnológicos para mejorar procesos, inversión en recurso humano, donde este permanentemente capacitado y motivado para tener la mejor calidad en servicio e infraestructura.

4.4.2 Innovación del plan de mejoramiento en cuanto a Proceso e Innovación Estratégica

A pesar de que la financiera Compromiso S.A. incursiona en el mercado hace muchos años, tiene falencia en su plataforma financiera, Para que pueda seguir conservando su posicionamiento de marca y se enfrente a la globalización del mercado, principalmente a su competencia, debe innovar, ya que En la actualidad están entrando nuevas entidades enfocados a trabajar el área de microcrédito, tenemos al Banco Colpatria, algunas entidades

como Finamérica Compañía de Financiamiento Comercial, Bancopartir y Banco WWB, y son entidades con un manejo financiero alto de innovación.

La propuesta que hacemos para mejorar esta debilidad es implementar una herramienta de punta como la Fintech (Finance – Technology). “Engloba a los servicios o empresas del sector financiero que aprovechan las tecnologías más modernas para crear productos innovadores”. Este segmento de mercado requiere de más rapidez en el análisis de créditos, aprobación y desembolso. Actualmente el proceso tarda tres o más días, mientras la competencia está siendo más ágil. Implementando Fintech,

Se dará una solución a la situación actual, ayudando a mejorar la situación de riesgo. Esta nueva tecnología haría que se cubriera más espacios de clientes, más mercado, que la banca tradicional no tiene contemplada, también que fuera eficiente la entrada de nuevos clientes, gracias a que se perfilarían, y se realizaría un control de riesgo más eficaz, implicaría costos más bajos en la operación y nuevos procesos de trabajo rápidos. También proponemos invertir en el capital humano que es el socio estratégico de la organización, programando capacitaciones en referencia al producto e incentivándolo a nivel personal y familiar.

4.5 Análisis de la demanda

4.5.1 Cifras de producción nacional

Colombia ocupó nuevamente el segundo puesto en el ranking 2015 del **Microscopio Global**, elaborado por **The Economist Intelligence Unit (EIU)**, de los mejores entornos para la inclusión financiera a nivel mundial.

Las cifras son las siguientes:

- Prestatarios activos son más del 7.3 % de la población colombiana
- El número de prestatarios son 3.5 millones.
- Tasas de interés Bancario en Microcrédito 36.73%
- Tasa de usura en Microcrédito 55.10%

Los clientes con mayor acceso a este tipo de crédito es el sector de comercio, personas naturales y servicios.

La situación actual del microcrédito, según el Departamento de estabilidad Financiera del Banco de la Republica y Asomicorfinanzas, Es que la demanda de este producto se desacelero frente al último trimestre del año pasado,(como se menciona en el análisis de los últimos tres años y tendencia actual). El motivo principal de baja demanda del producto es la capacidad de pago de los clientes ya que contraen muchas obligaciones y su endeudamiento es alto, ha esto se le suma que algunas entidades aumentaron las exigencias para otorgamiento de créditos.

Se redujo el porcentaje de entidades que realizaron reestructuración de cartera a diciembre del 2015, se orientaron hacia la extensión de plazo y capitalización de cuotas, El 70,8% de las entidades se reportaron con cartera castigada, mientras el 20% la vendió, estos valores fueron cercanos al 1%

4.6 Mercado Objetivo

- Microempresas con antigüedad de 1 año como mínimo de antigüedad.
- Microempresas con máximo tres empleados.
- Microempresa puede ser comercial industrial o de servicios,
- Microempresas que estén ubicadas en zona rural y urbana.
- Microempresarios con Edades entre los 23 a los 65 años.
- Microempresa con Ingresos por ventas entre 2 SMLV y 27 SMLV

4.7 Segmentación Objetivo del Proyecto

cliente	Microempresa pequeña.
Antigüedad funcionamiento de la microempresa	1 año
Ventas de la microempresa	Hasta 15 millones mensuales
Nivel de activos de la microempresa	Hasta 100.000.000
Nivel de deuda de la microempresa	Hasta los 80.000.000
Estudios	No aplica
Actividad	Comercial, industrial y servicios

Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

4.8 Trabajo de Campo

Se realizaron dos encuestas, las cuales aportaron información importante para el desarrollo de este trabajo, ya que se define cómo percibe el cliente interno y externo la

mora. En el caso de cliente externo, se tomó un grupo de personas morosas y por medio de ellas se dio claridad en los factores por los cuales incurren en ella, si tienen voluntad de pago y que factores podríamos aplicar, mejorar o implementar para evitar y mejorar la cartera morosa.

La encuesta de cliente interno fue dirigida a 16 directores ,cada uno tiene a su cargo un promedio de 6 asesores de negocio, se tiene en cuenta al director de microfinanzas debido a que es el encargado de medir el riesgo de crédito, controlarlo, responder por la cartera y la colocación. Y nos dieron a conocer varios puntos de vista de cómo perciben el porqué de la cartera morosa.

Las encuestas dieron a conocer las causas por la cuales la Financiera Compromiso S.A. está incurriendo en una cartera morosa alta. Como resultado se proponen estrategias en la política de riesgo y tener un mejor instrumento de control que haga que la operación de microcrédito se genere con un menor riesgo.

4.9 Diseño del Instrumento

El modelo de la encuesta que se aplicó para el levantamiento de la información y ficha técnica se puede verificar en los anexos.

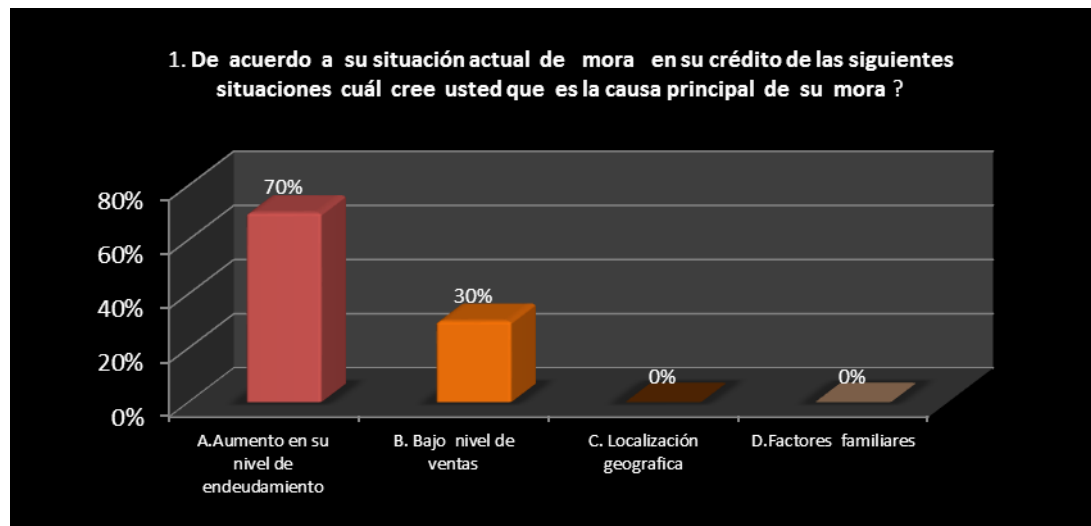
Presentamos una muestra de 16 personas para este estudio, ubicada en la ciudad de Tunja, esta ciudad cuenta con una sola oficina que atiende a microempresarios y que cuenta con un total de 16 funcionarios que fueron encuestados.

4.91 Tabulación y Análisis de la encuesta a Cliente Externo

1. De acuerdo a su situación actual de mora en su crédito de las siguientes situaciones cuál cree usted que es la causa principal de su mora.

OPCIONES	PORCENTAJE
A. Aumento en su nivel de endeudamiento	70%
B. Bajo nivel de ventas	30%
C. Localización geográfica	0%
D. Factores familiares	0%
TOTAL RESPUESTA	100%

Fuente: Elaboración propia.



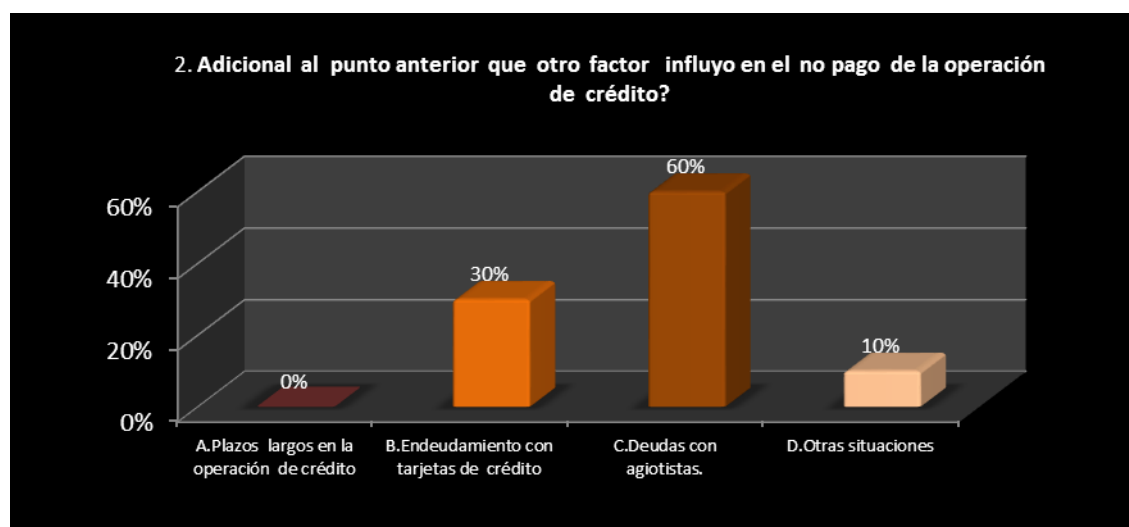
Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

Interpretación: Con un total de 20 clientes encuestados tan solo un 30% dice que su nivel de mora es producido por un bajo nivel en ventas, mientras que un 70% asegura que su mora es por un alto endeudamiento con otras entidades.

2. Adicional al punto anterior que otro factor influyo en el no pago de la operación de crédito?

OPCIONES	PORCENTAJE
A. Plazos largos en la operación de crédito	0%
B. Endeudamiento con tarjetas de crédito	30%
C. Deudas con agiotistas.	60%
D. Otras situaciones	10%
TOTAL RESPUESTA	100%

Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)



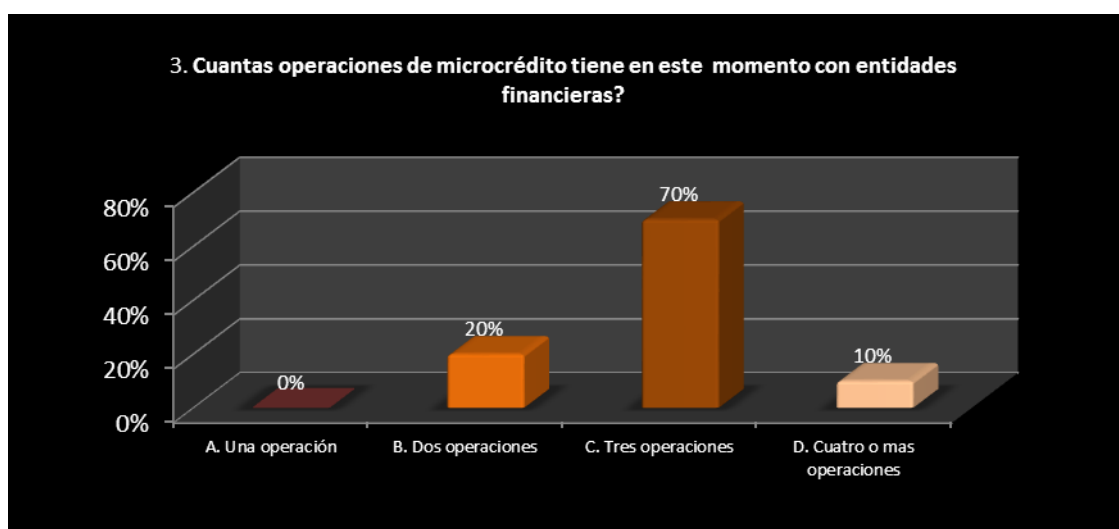
Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

Interpretación: Con un total de 20 clientes encuestados tan solo un 10% dice que uno de los factores de mora son situaciones personales, 30% dice que se endeuda con las tarjetas y le da prioridad de pago por la tasa y un 60% se endeuda con terceros, llamados gota a gota y donde la tasa es mucho más alta.

3. Cuantas operaciones de microcrédito tiene en este momento con entidades financieras?

OPCIONES	PORCENTAJE
A. Una operación	0%
B. Dos operaciones	30%
C. Tres operaciones	80%
D. Cuatro o más operaciones	20%
TOTAL RESPUESTA	130%

Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)



Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

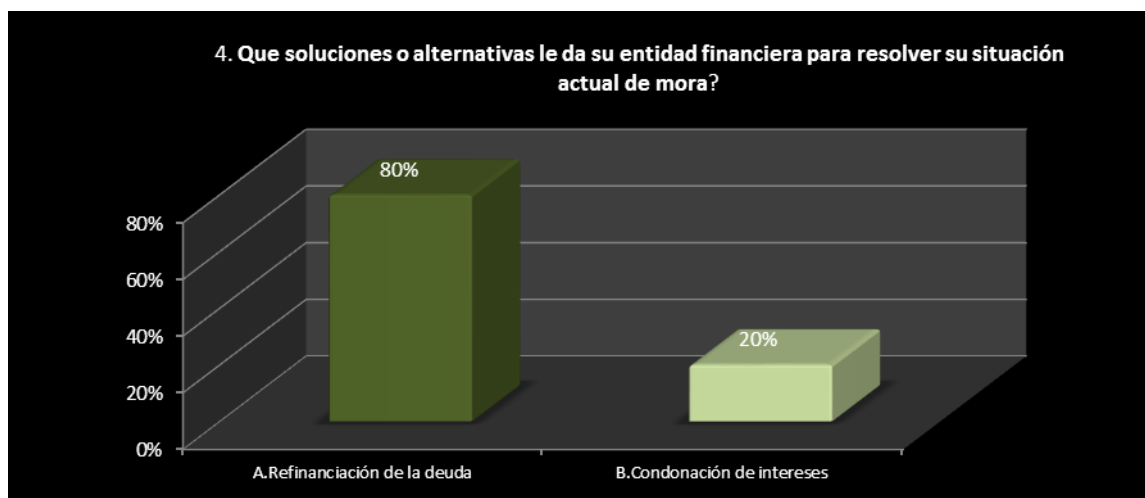
Interpretación: Con un total de 20 clientes encuestados un 10% dice que tiene 4 operaciones o más con otras financieras, un 20% dos operaciones, mientras que un 70% se endeuda con terceros, llamados gota a gota y donde la tasa es mucho más alta.

4. Que soluciones o alternativas le da su entidad financiera para resolver su situación actual de mora?

Dentro de las alternativas que plantean las de más alto porcentaje son:

OPCIONES	PORCENTAJE
A. Refinanciación de la deuda	80%
Condonación de intereses	20%
TOTAL RESPUESTA	100%

Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)



Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

Interpretación: Con un total de 20 clientes encuestados un 20% dice que su entidad le ofrece condonación de intereses, mientras que un 80% propone refinanciar la deuda con plazos más amplios y disminuir la cuota.

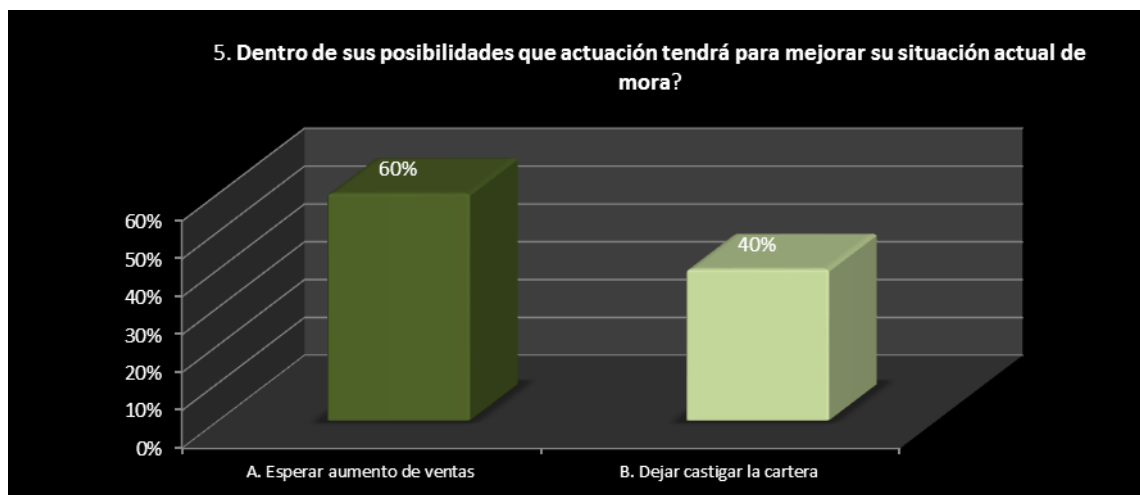
5. Dentro de sus posibilidades que actuación tendrá para mejorar su situación actual de mora?

Dentro de las alternativas que plantean las de más alto porcentaje son:

OPCIONES	PORCENTAJE
A. Esperar aumento de ventas	60%

B. Dejar castigar la cartera	40%
TOTAL RESPUESTA	100%

Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)



Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

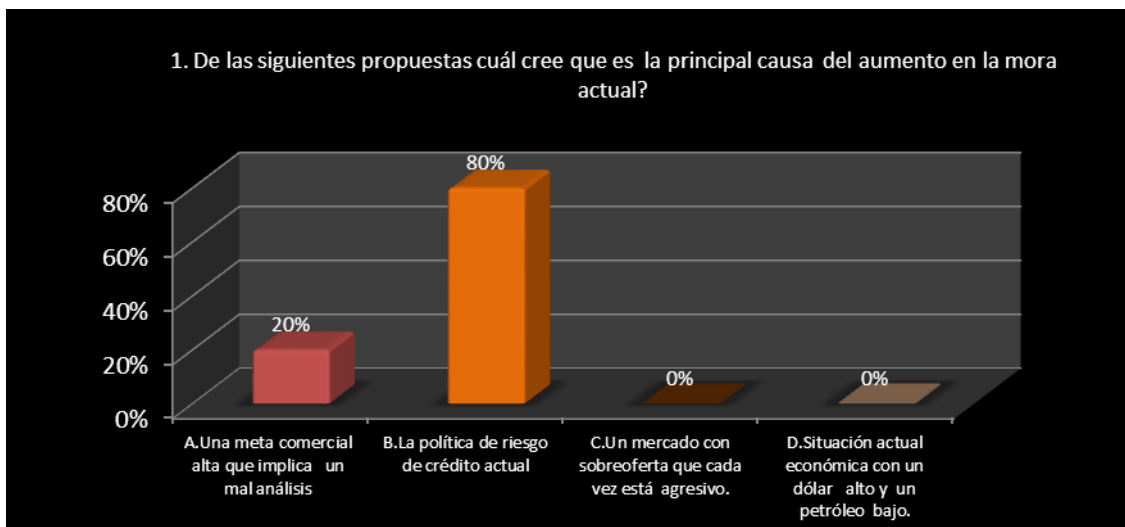
Interpretación: Con un total de 20 clientes encuestados un 40% dice que dejara que la entidad financiera castigue su deuda, ya que no tiene como pagarla, mientras que un 60% Espera que se mejore la situación y aumenten sus ventas para así pagar la deuda.

4.9.2 Tabulación y Análisis de la encuesta a Cliente Interno

1. De las siguientes propuestas cuál cree que es la principal causa del aumento en la mora actual?

OPCIONES	PORCENTAJE
A. Una meta comercial alta que implica un mal análisis	20%
B. La política de riesgo de crédito actual	80%
C. Un mercado con sobreoferta que cada vez está agresivo.	0%
D. Situación actual económica con un dólar alto y un petróleo bajo.	0%
TOTAL RESPUESTA	100%

Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)



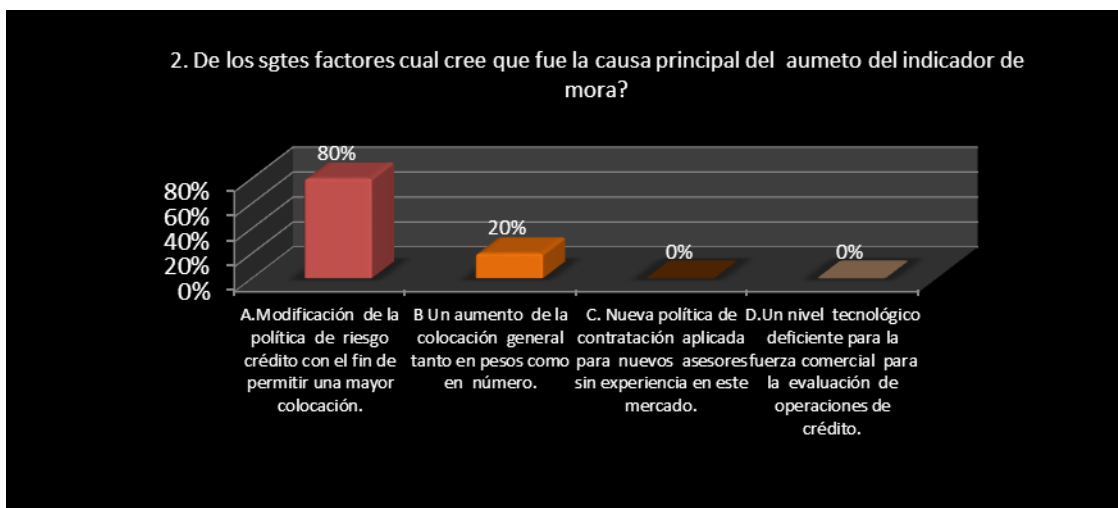
Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

Interpretación: Con un total de 16 directores encuestados tan solo un 20% percibe como factor de aumento de la mora la alta meta comercial, mientras que un 80% percibe altamente que el problema radica en la actual política de riesgo.

2. De los siguientes factores cuál cree que fue la causa principal del aumento del indicador de mora?

OPCIONES	PORCENTAJE
A. Modificación de la política de riesgo crédito con el fin de permitir una mayor colocación.	80%
B Un aumento de la colocación general tanto en pesos como en número.	20%
C. Nueva política de contratación aplicada para nuevos asesores sin experiencia en este mercado.	0%
D. Un nivel tecnológico deficiente para la fuerza comercial para la evaluación de operaciones de crédito.	0%
TOTAL RESPUESTA	100%

Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)



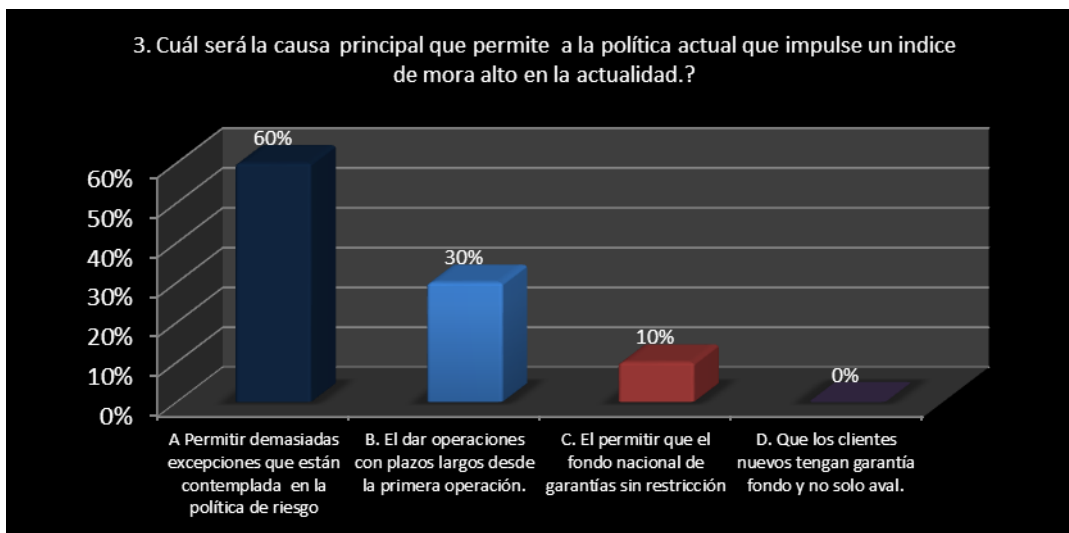
Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

Interpretación: Con un total de 16 directores encuestados tan solo un 20% percibe como factor de aumento del indicador, el que se tenga un rango menor en el monto de otorgamiento de créditos, mientras que un 80% percibe altamente que el problema radica en la actual política de riesgo.

3.Cuál será la causa principal que permite a la política actual impulse un índice de mora alto en el momento.

OPCIONES	PORCENTAJE
A Permitir demasiadas excepciones que están contemplada en la política de riesgo	60%
B. El dar operaciones con plazos largos desde la primera operación.	30%
C. El permitir que el fondo nacional de garantías sin restricción	10%
D. Que los clientes nuevos tengan garantía fondo y no solo aval.	0%
TOTAL RESPUESTA	100%

Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)



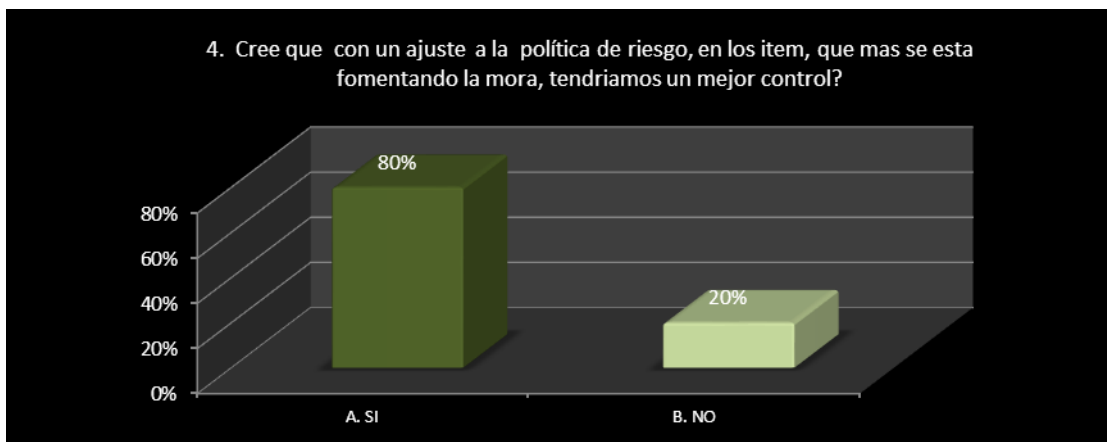
Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

Interpretación: Con un total de 16 directores encuestados un 10% percibe que el fondo nacional impulse a la política a un aumento de la mora, en tanto un 30% percibe las operaciones a largo plazo, mientras que un 60% percibe altamente que el problema radica permitir demasiadas excepciones en la actual política de riesgo.

4. Cree que con un ajuste a la política de riesgo en los ítem que más está fomentado la mora tendríamos un mejor control de la mora.

OPCIONES	PORCENTAJE
A. SI	80%
B. NO	20%
TOTAL RESPUESTA	100%

Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)



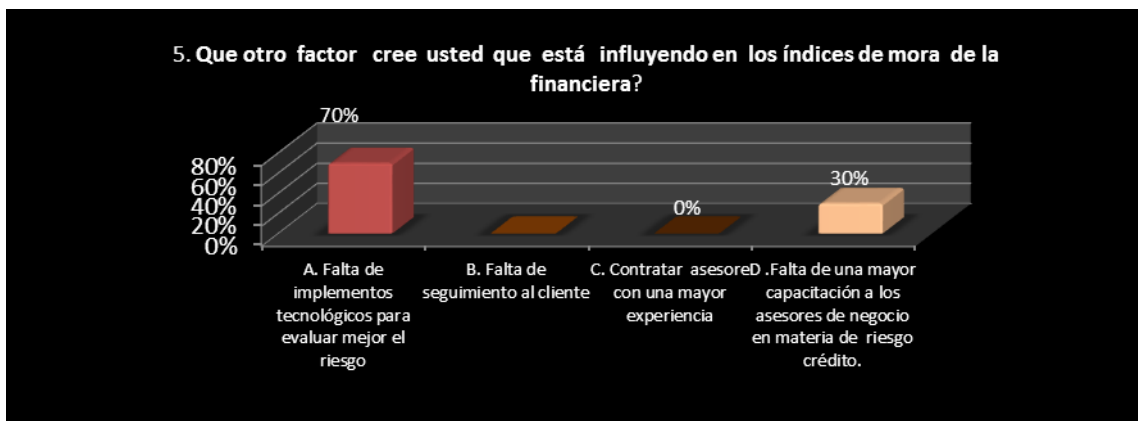
Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

Interpretación: Con un total de 16 directores encuestados tan solo un 20% percibe que con un ajuste a la política, no mejoraría la disminución de la mora, mientras que un 80% percibe que debería reajustarse dicha política.

5. Que otro factor cree usted que está influyendo en los índices de mora de la financiera.

OPCIONES	PORCENTAJE
A. Falta de implementos tecnológicos para evaluar mejor el riesgo	70%
B. Falta de seguimiento al cliente	0%
C. Contratar asesores con una mayor experiencia	0%
D. Falta de una mayor capacitación a los asesores de negocio en materia de riesgo crédito.	30%
TOTAL RESPUESTA	100%

Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)



Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

Interpretación: Con un total de 16 directores encuestados tan solo un 30%, opina que la financiera debe invertir en capacitación para el personal comercial puntualmente en lo que implica riesgo crediticio. Mientras que un 70% está de acuerdo en que falta la implementación de herramientas tecnológicas, que ayuden a controlar el riesgo y seguimiento.

4.9.3 Análisis del resultado de las encuestas

la financiera está presentando un aumento constante incontrolable de la cartera en total, en este último año tiene un indicador que supera el 12%, este indicador está compuesto por una franja mayor de treinta días, con esta encuesta se identifican focos generales que provoca este aumento paulatino tales como el uso excesivo de las excepciones que muchas veces no están permitidas en la política, también desde la misma política general de riesgo se evidencia algunas situaciones que provocan la caída de operaciones en mora, tal es el caso de permitir montos para capital de trabajo que tiene un plazo de hasta 36 meses y que es muy común ver como en comité de crédito estas

operaciones ya tiene un alto índice de mora, también podemos ver que no hay un sistema o herramienta que ayude al perfilamiento del cliente y que ayude a controlar el riesgo de mora, esto unido a una falta de capacitación al personal comercial, en riesgo. La realidad actual de la financiera hace pensar que se debe tomar medidas para controlar y normalizar el índice de mora. Aquí surge un cuestionamiento de cómo hacer para controlar este déficit de cartera. Y en cuanto al cliente evidenciamos que tienen varias operaciones de microcrédito con diferentes financieras, endeudamiento con tarjetas y con más peso ocurren al gota gota, esto conlleva a un sobreendeudamiento y falta de capacidad de pago. Esto implica tomar medidas generales para que en el momento de levantamiento de la operación se tome las medidas pertinentes y que permita una mejor evaluación del riesgo, otra situación es que este sobreendeudamiento se ve en las estadísticas del banco de la república, donde vemos una desaceleración causada por la presencia de la sobre oferta.

4.10. Análisis de la Competencia

La competencia está compuesta por todas las entidades financieras que trabaje con microempresarios, que incluye a Ong especializadas en microcrédito, cooperativas con el mismo nivel de clientes antes nombrado. Asociaciones, agremiaciones etc.

4.10.1 Análisis de los precios

Empresa	Productos	Precios	Valor agregado	Debilidad
Banca mía	Microcrédito	Tasa máxima del 44 efectiva, pero con ofertas de preofertas	Pyme diferida, trabajan con paralela	Su nivel de mora el alto con bajos, alta rotación de asesores
Banco WWB	Microcrédito	Tasa máximas con muy pocas oferta de tasa	Comisión pyme diferida, trabaja paralelos	Hasta ahora es banco y ya maneja scorg lo que lo hace rechaza operaciones en el mercado.
Fundación mundial de la mujer	Microcrédito	Tasas plenas en una ong	Comisión pyme diferida, trabaja ambulantes	Es muy pequeña, debe hacer mucha compañía para que la conozcan sus costos son altos
Confiar Cooperativa	Microcrédito	Tasa plenas	Pyme diferida	Es muy pequeña y muy local solo funciona el departamento, altos niveles de mora.

Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

4.10.2 Costos

Según reporte de la Súper Intendencia Financiera las tasas de la financiera Compromiso son más un poco más bajas que las dadas por la competencia, esto se debe al manejo de campañas contantes y el buen volumen de clientes con los que cuenta, él volumen de operaciones que maneja y que en la industria presenta el primer participante con la cartera más grande, a pesar que su indicador de mora es del 5 en la franja la mayor a 30 días está en el nivel más bajo de la industria, sus provisiones mensuales esta alrededor de los 1.500.000 comparado con los 2.100.000, presenta el mayor nivel de utilidad al comparada con el periodo anterior (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016).

5. Propuesta de Solución

5.1 Referentes Teóricos/ Causa de la situación

Las causas principales que ha generado esta situación de aumento en la mora es el otorgar una operación de crédito con Garantía Fondo Nacional a cliente nuevo, sin experiencia de crédito con edad menos de 30 años, estos clientes solo deben tener opción de garantía aval.

El hecho que año a año venga aumentando el indicador de mora se puede ver como una debilidad en la política de riesgo, ya que maneja ciertas excepciones, que abarca las siguientes situaciones: el excesivo crédito tramitado fuera de la política por la modalidad de

excepción (la política debe tener un ítem de restricción), entre ellas tenemos las operaciones que no cumplen con el tiempo mínimo para la renovación que es el 50 % de la operación actual y que está implícito en la política de colocación de riesgo. Otro factor es el escalonamiento que consiste en que a un cliente que ya tiene un préstamo no se le puede efectuar un segundo préstamo por más del doble del préstamo inicial, la realidad es que esta política no es aplicada con efectividad y se presenta un gran número de operaciones en las que se le presta al cliente tres o más veces el monto de su operación inicial. El resultado del no cumplimiento de estas políticas es una mora total que supera el 40% de los casos para las operaciones nuevas sin garantía. Estas operaciones principalmente están enfocadas para inversión en capital de trabajo con plazos que superan los 24 meses y llega a tener plazos hasta 36 meses. De acuerdo a las estadísticas internas en las que se miden a los clientes en condición en mora, se manifiesta cansancio ante el plazo de pago.

Otra de las causas es el aumento permanente de la meta de colocación promedio de la operación, vemos como el promedio de la operación en pesos tenía un monto de 5.000.000, para el 2012, en el 2013 de 6.000.000, para el 2014 el promedio es de 6.500.000, para el 2015 se manejó un promedio de 7.400.000, para el 2016 el promedio está en pesos para cada operación en 7.800.000. En cinco años el aumento ha sido de 56%. A mayor valor promedio de colocación mayor riesgo, actualmente cada asesor anualmente ve incrementar su meta comercial, la meta es ambiciosa y de alguna manera se está asumiendo un mayor riesgo.

Otra de las causas es el aumento gradual anual del volumen de operaciones, de la siguiente manera: para el año 2012 el promedio de operación por día fue 1.2, para el 2013 y 2014 1.3 operaciones por día, para el 2014 y 2015 la operación por día fue de 1.40, el 2016 tenemos un promedio día de operación fue del 1.45 y esto genera mayor volumen de

operaciones y por ende mayor riesgo en mora de no realizarse un correcto estudio de crédito.

Esta situación ha generado que cada mes se tenga que considerar un gran valor en provisión para castigos por no pago de obligaciones por parte de clientes, para el año 2014 presento una provisión de cada mes de 1.600 millones, para el 2015 la provisión por castigos subió a 2.000 millones. Con el dinero generado por el castigo de la cartera se podría efectuar el montaje de una financiera.

En la actualidad según la Superintendencia Financiera en su reporte de diciembre año 2015 en donde muestra que entrando nuevos actores enfocados a trabajar el área de microcrédito, tenemos al Banco Colpatria, algunas entidades como Finamérica Compañía de Financiamiento Comercial, Bancopartir y Banco WWB.

Estas últimas instituciones se convirtieron en bancos y se han especializado en Micro finanzas, han tomado posturas más agresivas en el mercado generando una sobreoferta y mayor competencia para quienes prestan a este nicho de mercado.

Otra de las causas es que actualmente las herramientas utilizadas por Financiera Compromiso S.A no son de última generación y se debe implementar herramientas de punta como la Fintech (Finance – Technology). “Engloba a los servicios o empresas del sector financiero que aprovechan las tecnologías más modernas para crear productos innovadores”.

Este segmento según Asomicrofinanzas en su reporte del diciembre del año 2016, dice que el mercado requiere de más rapidez en el análisis de créditos, aprobación y desembolso. Actualmente el proceso tarda tres o más días, mientras la competencia está siendo más ágil. Implementando Fintech se dará una solución a la situación actual sin dejar de lado la situación de riesgo. Esta nueva tecnología haría que se cubriera más espacios de

clientes, más mercado, que la banca tradicional no tiene contemplada, también que fuera eficiente la entrada de nuevos clientes, implicarías costos más bajo en la operación y nuevos procesos de trabajo rápidos. (Superintendencia Financiera 2015), (Asociación Colombiana de Entidades Microfinanciera 2016)

5. 2 Descripción de la Solución

Se plantea una revisión a la política de riesgo de microcrédito para la Financiera Compromiso S.A, con el fin de determinar qué factores de la política actual están permitiendo las subidas de la cartera, con el fin de hacerla más eficiente y se pueda controlar el riesgo a este tipo de operación, ya que es considerada como la más riesgosa del mercado financiero, La importancia de este plan de mejora es que no hay en este momento una entidad que se destaque por los buenos estándares de calidad en cartera y que se mantenga en el tiempo logrando la fidelización de los clientes en el mercado de las Microfinanzas.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados en donde la principal acciones revisar las política actual de riesgo, esto debe incluir con el análisis de las principales causa que genera la mora desde la política y generar una nueva propuesta con el fin de controlar el indicador de mora y disminuirlo.

Con este plan de mejora se beneficiaría en primer lugar, La Financiera Compromiso S.A con sus 30 sucursales en toda Colombia, los Gerentes de cada zona del país en donde hace presencia y cada uno se los asesores, auxiliares que conforman en equipo de trabajo en Colombia.

Análisis de la política actual con hallazgos de fuentes principales de mora.

Uno de los objetivos contemplados era determinar las principales causas de mora que permite la política actual y este es el resultado.

1. En la política actual están contempladas las excepciones para los siguientes casos:

- Clientes con calificación CCC y CAA por reporte en el sector real y financiero, el resultado de excepcionar esta operación con estas calificaciones es una marcada vuelta a caer en mora y un estado repetitivo de la misma, estas calificaciones en data hablan solas no se debe admitir.

- Excepción para operación de crédito con un plazo de 48 y 60 meses, es un mercado de alto riesgo en donde se depende de un flujo de caja que puede cambiar en cualquier momento y que definitivamente no se puede aplicar a tan largo plazo, estas operaciones están cayendo en mora a los 12 meses de vigencia del crédito.

- Se otorga operación de crédito a cliente con edad de 23 a 26 años sin ningún tipo de garantía representa un alto nivel de riesgo y de nuevo una reiterada caída en mora, también se debe tener cuidado en los escalonamiento en monto para estas edades ya que presentan un riesgo latente.

- Las garantías no se pueden excepcionar, no se permitirá este tipo de modificaciones esto se aplica para clientes con calificaciones BBB y BAA

- Se tiene operación para capital de trabajo con un plazo de hasta 36 meses, se reitera que es un mercado muy riesgoso y que debemos manejar con un mejor parámetro, estas operaciones no deben ir a tanto plazo y así controlar esta situación de mora
- Se renueva la operación con un monto superior al doble de la operación anterior, esto debe tener un mejor tratamiento al igual que el punto anterior.
- Se ve que los clientes nuevos sin experiencia pueden ir respaldados por el Fondo Nacional de Garantías con un alto nivel de mora en estos casos, se debe conocer el comportamiento en su primera operación.
- No tiene una política para los prepagos de créditos, no hay control para la operación siguiente y se presta mucho más de doble, aumentando el riesgo de la operación.

Análisis de la Política Actual

Sus principales deficiencias son:

- No se tiene un control de las malas calificaciones en Data, esto muestra claramente el mal manejo de las operaciones del microempresario, no se controla a los clientes con calificaciones como la CCC y CAA, se da excepción a esos casos sin control alguno, los CCC y CAA son clientes con la más mala calificación en Data con la mayor demora en sus pagos y con el peor comportamiento financiero.
- No cuenta con un control de los manejos de los montos a proponer a los clientes antiguos, se ve como se escalona fácilmente el monto hasta tres veces de la operación anterior, esto aumenta notablemente la posibilidad de

caer mora, se debe tener un mejor control y parámetros de escalonamiento ya que las ventas no crecen tanto de un periodo a otro.

- Se utiliza mucho garantía Fondo Nacional para clientes nuevos sin experiencia, estos clientes caen fácilmente en mora, las operaciones de primera vez no deben tener esta garantía y sin un aval que soporte mejor el riesgo.
- No cuenta con un control de las operaciones para edades entre los 23 a los 27, en estas edades presenta un mayor volumen de mora, entre los factores son la falta de experiencia, estas operaciones de presentan con fondo nacional y deben tener una mejor garantía como aval.
- También no tiene control de los montos a otorgar para las operaciones de cliente entre edades de 23 a 26 años, los clientes con estas edades pueden obtener montos altos y no se tiene una medida que controle este riesgo.
- No tiene un control de los destinos, esto quiere decir que no se maneja una política para la compra de activo fijo y para capital de trabajo, los plazos son muy largos y se ve como una cliente de primera vez llega a comprar capital de trabajo con un plazo de 36 meses y activos fijos hasta os 48 meses, se debe recordar que es un negocio de alto riesgo, estas operaciones entran en mora contantemente y se debe contemplar una resolución desde la nueva política.
- No se cuenta con un manejo de los prepagos y de dan montos hasta de tres veces, se debe tener otro manejo de esta situación ya que no se puede verificar el comportamiento del cliente en el momento y se aumenta el

riesgo otorgando una nueva operación sin tener en cuenta el riesgo del monto que se está otorgando.

Después de este análisis damos las recomendaciones a la nueva política para hacer la mejora en el manejo del riesgo.

2. Plan de mejora para la nueva política de riesgo.

Con el fin de alcance a el objetivo planteado que era el de hacer una propuesta y ajusta la política actual con el fin de mitigar la mora presentamos los siguientes lineamientos.

- No se permite excepcionar clientes con calificación CCC y CAA.
- El plazo máximo para otorgar una operación de crédito estará determinada por destino, si es para capital de trabajo el plazo máximo es de 18 meses, si es para activos fijos máximo 36 meses, los destinos compartidos con capital de trabajo y activos fijos serán máximo hasta os 36 meses.
- Clientes con edad entre los 23 y 26 años el plazo máximo de crédito es a 18 meses y el monto no puede superar los 8 salarios mínimo.
- Cliente con edades entre los 23 y 26 meses con o sin experiencia de crédito de debe presentar aval.
- Clientes nuevos sin experiencia debe presentar un aval que puede es un independiente o un empleado.
- El monto máximo para renovar una operación es el doble de la operación anterior.

- No se puede hacer renovar por el doble de la operación anterior se el microempresario no cumple con 50 % de tiempo pactado del pago de la operación.
- Solo se admite garantía Fondo Nacional como garantía para primera operación con nosotros si la calificación es de BBB y BAA.
- No se debe respaldar una operación nueva y sin experiencia con Fondo Nacional.
- Cliente que propague la operación y que no supere el mínimo cuotas a renovar se le otorgara el mismo monto de la operación anterior.
- Toda operación se renovará hasta el doble de la operación anterior, siempre que supere la segunda operación con buen habito de pago.
- Clientes con edad de 65 años y que sea una operación nueva no se le puede prestar más de 8 salarios mínimos vigentes.
- Sera sujeto de renovación la operación que cumplan con el tiempo de pago del 60%.

Estas medidas harán que tengamos un riesgo mejor controlado y un mejor indicador de mora para las próximas cosechas, con estas medidas se pretende tener el mejor manejo de riesgo y reversar el indicador actual demora, se presentara solamente al departamento de riego como recomendación.

5.3 Propuesta de valor.

Dara dar alcance a los objetivos propuestos que consistía en un generar una nueva política más eficiente que controle mejor el riesgo y que por medio de esta nueva

política controlar todas las variables internas que causaban la mora por factores internos.

- Disminuir el índice de mora de la unidad especializada de microfinanzas.
- Una nueva política más ajustada al control de riesgo.
- Una política más eficiente y que llega a mitigar de la mejor manera el riesgo en la

unidad especializada.

- Un mejor control del riesgo para las operaciones de microcrédito.
- Una financiera mejor cubierta ante la mora con un mayor control de riesgo.
- Un mejor manejo de los dineros que se están prestando
- Contará con un mayor control del riesgo en las operaciones nuevas.
- Se disminuirá lo focos repetitivos de mora,
- Se tendrá con las nuevas cosechas un ciclo de riesgo más óptimo,
- Un mejor manejo de los tiempos en los créditos otorgados que controlan mejor

el riesgo.

- Un mejor control de excepciones
- Un mejor de los destinos de la operación que también controlan el riesgo.
- Un mejor desempeño del área de microfinanzas, en donde se aplicará una nueva

política que busca reducir los indicadores de moras actuales que son altos.

• Los castigos de cartera del área de microfinanzas serán más bajos a los actuales, se castigarán en promedio mensual 400 millones.

- Generar una mayor utilidad de la unidad especializada.
- Colocar el indicador de mora en sus niveles más bajo históricamente.

- Tener resultados de las nuevas operaciones crediticias considerados de muy buena calidad, con clientes que reporten buen hábito de pago y que las renovaciones no generen estado de mora para la entidad.
- Ser el líder del mercado de las microfinanzas en colocación y cartera sana.

5.4 Impactos y limitantes

Se debe contar con una unidad especializada en micro finanzas eficiente y sostenible con estándar de calidad que llegue a ser un modelo en Colombia en el mercado micro financiero.

Las limitantes principales que vemos son la necesidad de generar compromiso para que la implementación de este plan de mejora sea bien acogida y se realice con disciplina, otra limitante es la necesidad de recuperar un mercado perdido y que urge mantener en momentos de alta competencia, esto puede conllevar a dejar de un lado el rigor de buscar una mejor colocación y trabajar sobre la búsqueda de los clientes con mejor perfil crediticio.

6. Permisos y Licencias que aplican en el plan de mejoramiento

Solo es para términos académicos y no requiere permisos.

6.1 Obligaciones de Impuestos del Plan de mejoramiento

Respecto de los impuestos que tiene la sociedad que va a crear o en la cual va a aplicar el plan de mejoramiento.

En la Financiera Compromiso S.A, se paga impuestos como:

- El IVA para operaciones que son gravadas tales como el cobro de la comisión My Pyme que es del 8% para esta comisión de le cobra un IVA del 16 %.

- Retención en la fuente también se aplica sobre rendimientos financieros de títulos y cuentas en general.

- El 4 x 1000 que implica cobro sobre operaciones superiores a 9 600.

- Impuesto sobre la Renta: Este impuesto hace referencia a una tarifa del 25% que se calcula sobre la utilidad fiscal. Este impuesto es anual.

- ICA: El impuesto de Industria y Comercio, es un impuesto de carácter territorial, cuya base para pago son los ingresos. Esta tarifa depende de la actividad económica desarrollada por la empresa.

- Impuesto a la Riqueza: Es de periodicidad anual; éste se calcula con base al patrimonio líquido y de acuerdo a los rangos de patrimonio establecidos por la ley, se tiene una tabla sobre la cual se ejecuta la fórmula que permite calcular el valor a pagar.

- Aportes parafiscales: La compañía debe asumir el 4% de caja de compensación familiar para todos los empleados, el 2% por concepto de SENA y el 3% por concepto de ICBF 10 SMLV.

- Agentes de Retención: Las personas jurídicas son agentes de retención, por lo cual practican retención en la fuente a título de renta, de IVA, de ICA y son auto-retenedores de CREE. Lo anterior hace referencia a que de acuerdo a las características tributarias (si es gran contribuyente, auto-retenedor, etc.), practica dicha retención y está obligada a declarar

y pagar dicha retención ante la administración tributaria; por tal motivo, se descuenta una porción del proveedor que posteriormente se declara y se paga.

7. Presupuestos 2016 Financiera Compromiso S.A.

Este presupuesto es de inversión y tiene como fin desarrollar por medio de una empresa de tecnología la actualización de dos aplicaciones, mejorar el proceso de validación y captura de información del asesor que trabaja en calle, también tiene como fin dar un paso adelante ante la industria en agilidad y calidad en el servicio.

Se realizó el presupuesto de inversión. Esta inversión se hará con recursos propios, del giro normal del negocio. Se pagará por orden de servicios, se vinculará al servicio general de la Financiera, se entregarán las licencias pertinentes y la empresa contratada para el desarrollo dentro del contrato será la que capacite y este costo está incluido dentro del pago total que es de 15.000.000.

Tabla 7 Presupuesto Financiera Compromiso S.A.

Unidad especializada de micro finanzas Compromiso S.A.S	Departamento de tecnología	
Proyecto Actualización de plataforma	Aplicaciones Validación de Data con visualización directa.	Costos 7.000.000

	Aplicación para incorporar información financiera con balance general y estados financieros, resultados de indicadores financieros.	7.000.000
	Capacitación	1.000.000
	Total, Inversión	15.000.000

Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

9.1 Datos estadísticos del comportamiento de mora

Datos estadísticos de el comportamiento de la mora mayor a 30 días en Financiera Compromiso S.A									
Cartera mayor a 30 días					Proyección cartera con excepciones				
Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
3%	3,50%	4%	5%	7%	0,09	9	9	9	9
Saldo de cartera total con excepciones					Proyección cartera sin excepciones				
Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
\$ 7.500.000	\$ 8.500.000	\$ 10.000.000	\$ 12.000.000	\$ 15.000.000	5%	5%	5%	5%	5%
Saldo de cartera total sin excepciones					Comportamiento de cartera mayor a 30 días con excepciones				
Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
\$ 7.500.000	\$ 8.500.000	\$ 10.000.000	\$ 12.000.000	\$ 1.125.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comportamiento de cartera mayor a 30 días sin excepción					Comportamiento ventas futuras con excepciones.				
Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
				\$ 612.000	\$ 1.050.000				
					diferencia				
					\$ 438.000				
					Alto nivel de provisiones				
Comportamiento de la cartera mayor a 30 días sin excepción					Comportamiento de ventas sin excepciones				
Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 735.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
				\$ 489.600	\$ 735.000				
					diferencia				
					\$ 245.400				
					Nivel de provisión moderado				
Comportamiento de cartera sin excepciones					Comportamiento de cartera proyectado con excepciones				
Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
\$ 703.125	\$ 996.093	\$ 1.098.632	\$ 1.373.291	\$ 1.716.613	\$ 1.687.500	\$ 2.109.375	\$ 2.636.718	\$ 3.295.898	\$ 4.119.873
Un mejor manejo de la cartera .					Un ato nivel de mora que para la industria no es lo que guste.				

Fuente: Elaboración propia, basado en (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

8. Conclusiones y recomendaciones

A través del análisis de este trabajo, se ha profundizado en las causas que generan el aumento de cartera morosa, encontrando alternativas de solución viable económicamente, está propuesta de mejoramiento que va dirigida a la revisión de la política de riesgo de Microcrédito, y mejoras internas en la organización, proporciona un gana gana a la empresa a nivel interno porque se implementarían nuevos procesos, nuevas alternativas que ayudarían no solo a normalizar la cartera, sino la inclusión de nuevos mercados con un mejor manejo en estrategias de recuperación de cartera y fidelización del cliente, A nivel externo generaría ventaja competitiva y de más posicionamiento en el mercado. Por lo cual se recomienda aplicar la propuesta y medirla en un transcurso de 6 meses, para analizar los resultados.

9. Bibliografía

Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*.

Ed.Granica S.A.

Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras - Asomicrofinanzas. (2016).

Portal web. Recuperado el 2016, de <http://www.asomicrofinanzas.com.co/>

Banco Caja Social. (2016). Información legal. *Estatutos Internos*.

Banco Caja Social. (2016). Información Microcredito, Estadísticas, otros. *Documetos institucionales*.

Banco Caja Social. (2016). Misión y Visión de la compañía. *Documentos internos*.

Banco Caja Social. (2016). Valores Corporativos. *Documentos internos*. Junta Directiva .

Banco de la República de Colombia. (2016). *Reporte de la situación actual del microcrédito en Colombia*. Recuperado el 2016, de

http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rem_jun_2016.pdf.

Banco de la Republica de Colombia. (2016). *Informes Especiales de Estabilidad*

Financiera. Recuperado el 2016, de <http://www.banrep.gov.co/informes-estabilidad/2016>

Banco de la República de Colombia. (2016). *Microcrédito*. Recuperado el 2016, de

<http://www.banrep.gov.co/es/taxonomy/term/4155>

Barona Z, B. (9 de Enero de 2004). *Microcrédito en Colombia*. Recuperado el 2016, de

Universidad ICESI:

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/132/html

Bustamante, V. (2013). *Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal*.

Recuperado el 2016, de <http://es.slideshare.net/preppie83/proceso-de-reclutamiento-seleccion-y-contratacion-de-personal>

Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio - Confecámaras. (2016). *Portal web*.

Recuperado el 2016, de <http://www.confecamaras.org.co/>

Directiva, J. (2016). Misión, Visión institucional. En Banco Caja Social: Documentos internos.

Gaceta financiera . (2016). *¿Qué es el microcrédito?* . Recuperado el 2016, de

<http://www.gacetafinanciera.com/MCr.pdf>

García, C. A. (22 de Julio de 2015). *Microcrédito, más 'barato', pero de difícil acceso*.

Recuperado el 2016, de El tiempo: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/las-mipymes-en-colombia-el-microcredito/16130916>

Gerencie. (2016). *Reglamento interno de trabajo*. Recuperado el 2016, de

<http://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>

Laboral para todos. (2015). *Artículo 47, Contrato indefinido, Código sustantivo de trabajo*.

Recuperado el 2016, de <http://laboralparatodos.com/articulo-47-duracion-indefinida/>

Publicaciones Semana S.A. (2016). *Microcrédito, ventajas y desventajas*. Recuperado el

2016, de Finanzas personales:

<http://www.finanzaspersonales.com.co/credito/articulo/microcredito-ventajas-desventajas/47638>.

República de Colombia. (2008). *Código de Comercio. Ley 1258. Nociones elementales de derecho de la empresa*. Bogotá D.C.: Ed. Temis.

Revista dinero. (14 de Abril de 2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. Recuperado el 2016, de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Riquelme, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Recuperado el 2016, de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2016). *Portal web*. Recuperado el 2016, de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/index.jsf>

Universidad santo tomás. (2016). *Herramientas proporcionadas en cada uno de los módulos de la Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial*. Recuperado el 2016, de <http://especializaciones.ustadistancia.edu.co/>

Wikipedia. (2016). *Microcrédito*. Recuperado el 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Microcr%C3%A9dito>

Zavala, M. (2003). *Las competencias del profesorado universitario*. Madrid: Narcea. Recuperado el 2016, de https://maristas.org.mx/gestion/web/articulos/evaluacion_competencias.doc

10. Anexos

10.1 Cámara y Comercio Financiera Compromiso S.A.

La Financiera Compromiso S.A., se constituyó como establecimiento de crédito mediante Escritura Pública No. 8134 el 23 de octubre de 1969, otorgada en la Notaría Sexta de Bogotá, con domicilio social en Bogotá D.C., la duración establecida en los estatutos es hasta el año 2068, pero podrá disolverse o prorrogarse antes de dicho término. Mediante Resolución No. 2133 del 28 de noviembre de 2014, e la citada Superintendencia autorizó a Financiera Compromiso S.A., para funcionar y desarrollar en todo el territorio nacional las actividades propias de su objeto social de conformidad con lo autorizado por la ley a los establecimientos financieros , lo que equivale al certificado de autorización de que trata el numeral 7 del artículo 53 del . Es una sociedad anónima privada que tiene como función principal la realización de todos los negocios y operaciones autorizadas por las leyes Colombianas a los establecimientos bancarios, en especial la captación de recursos con el objeto de realizar operaciones activas de crédito, sin perjuicio de las operaciones e inversiones que de conformidad con el régimen aplicable puede realizar dentro de las condiciones o limitaciones que se señalen para el efecto. La orientación del Banco es la de promover el desarrollo de las micro finanzas en Colombia mediante el otorgamiento de créditos a las micro y pequeñas empresas, en la ciudades de Armenia, Arauca, Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Barrancabermeja, Buga, Cajicá, Cali, Cartagena, Cartago, Chía, Chiquinquirá, Cúcuta, Duitama, Espinal, Facatativá, Fusagasugá, Florencia, Floridablanca, Funza, Girardot, Ibagué, Ipiales, Itagüí, La Calera, La Mesa, La Unión, Lórica, Magangué, Medellín, Mocoa, Moniquita, Montería, Neiva, Pasto, Pensilvania, Pereira, Pitalito, Popayán, Quibdó, Riohacha, San Gil, Santa Marta, Sincelejo, Sogamoso, Tuluá, Tunja, Túquerres, Ubaté, Valledupar, Villavicencio, Yopal y Zipaquirá, a través de 87 oficinas y 6 puntos de atención (con 1731 funcionarios de planta) localizadas en los centros de desarrollo micro empresarial de cada ciudad. Los estados financieros individuales fueron autorizados por la Junta Directiva y el Representante Legal el 24 de febrero de 2016, para ser presentados a la Asamblea General de Accionistas para su aprobación. Las reformas estatutarias más representativas son las siguientes: • Por decisión

de la Asamblea General de Accionistas, en reunión celebrada el 25 de marzo de 2015, protocolizada mediante escritura pública No.1474 del 10 de abril de 2015 de la Notaria 48 del Círculo de Bogotá, se aprobó la reforma transitoria del 4 artículo 16, consistente en la suspensión transitoria y por el término de tres (3) meses del derecho de preferencia en la negociación de las acciones para llevar a cabo el proceso de venta de acciones de propiedad del FIDEICOMISO A.I. 331661 BANCO SUPERIOR. • Por decisión de las Asamblea General de Accionistas, en reunión celebrada el 21 de enero de 2015, se aprobó la reforma integral de los Estatutos Sociales y su compilación en un solo instrumento como Estatutos Sociales del Banco, • Por decisión de la Asamblea General de Accionistas, en reunión celebrada el 6 de junio de 2012, protocolizada mediante escritura pública No.3205 del 19 de junio de la Notaria 48 del Círculo de Bogotá, se modificó el valor nominal de la acción a mil pesos (\$1.000) y se aumentó el capital autorizado del Banco a la suma de \$100.000. • Por decisión de la Asamblea General de Accionistas, en reunión celebrada el 28 de febrero de 2012, protocolizada mediante escritura pública N°1179 de la Notaría 48 del Círculo de Bogotá, se aprobó que el Banco tuviera dos (2) ejercicios contables, al 30 de junio y al 31 de diciembre de cada año. Para el cierre de 2015 el Banco por decisión de la asamblea empezó a realizar cierres anuales. • Por decisión de la Asamblea General de Accionistas, en reunión celebrada el 30 de junio de 2010, protocolizada mediante escritura pública No 3561 de la Notaría 48 del Círculo de Bogotá, se incrementó el capital autorizado al Banco a la suma de \$50.000 y se aumentó el número de miembros de la Junta Directiva de 8 a 10; así mismo, se compilaron los estatutos sociales del Banco en un solo Instrumento. • Por decisión de la Asamblea General de Accionistas, en reunión celebrada el 1° de octubre de 2009, protocolizada en escritura pública No 5005 del 1° de octubre de 2009 de la Notaría 48 se cambió la denominación social como consecuencia de lo dispuesto en el artículo 25 de la ley 1328 de 2009. • Por decisión de la Asamblea General de Accionistas, en reunión celebrada el 27 de marzo de 2009, protocolizada mediante escritura pública N°1707 del 20 de abril de 2009 de la Notaría 48 de Bogotá, se modificó la denominación de Presidente por la de Gerente General, se amplió el período de la Junta Directiva y del Revisor Fiscal de 1 año a 2 años. • Por decisión de la Asamblea Extraordinaria de Accionistas, en reunión celebrada el 11 de octubre de 2007, protocolizada mediante Escritura Pública N° 4881 del

16 de octubre de 2007, inscrita el 18 de octubre de 2007 bajo el número 1165358, se aumentó el capital autorizado a la suma de treinta mil de pesos con 05/100.

12.2 Encuestas para levantamiento de la información

Encuesta Cliente Externo

Estimado cliente agradecemos diligenciar estas preguntas, con el fin de conocer su percepción frente a su situación actual.

Sus respuestas serán manejadas de manera confidencial.

Nombre: _____ Edad: _____
Antigüedad con la entidad: _____ Ciudad: _____

1. De acuerdo a su situación actual de mora en su crédito de las siguientes situaciones cuál cree usted que es la causa principal de su mora?

- A. Aumento en su nivel de endeudamiento.
- B. Bajo nivel de ventas.
- C. Localización geográfica.
- D. Factores familiares.

2. Adicional al punto anterior que otro factor influyo en el no pago de la operación de crédito?

- A. Plazos largos en la operación de crédito
- B. Endeudamiento con tarjetas de crédito.
- C. Deudas con agiotistas.
- D. Otras situaciones.

3. Cuantas operaciones de microcrédito tiene en este momento con entidades financieras?

- A. 1 operación
- B. 2 operaciones
- C. 3 operaciones.
- D. 4 o más operaciones.

4. Que soluciones alternativas le da su entidad financiera para resolver su situación actual de mora?

5. Dentro de sus posibilidades que actuación tendrá para mejorar su situación actual de mora?

Encuesta Cliente Interno

Estimado colaborador agradecemos diligenciar estas preguntas, con el fin de conocer su percepción frente a la cartera morosa que presenta la Financiera Compromiso S.A.

Sus respuestas serán manejadas de manera confidencial.

Nombre: _____ Cargo _____

Departamento_____

1. De las siguientes propuestas cuál cree que es la principal causa del aumento en la mora actual de la unidad de microfinanzas?

- A. Una meta comercial alta que implica un mal análisis
- B. La política de riesgo de crédito actual que permite situaciones propicias para la mora
- C. Un mercado con sobreoferta que cada vez está agresivo.
- D. Situación actual económica con un dólar alto y un petróleo bajo.

2. De los siguientes factores cuál cree que fue la causa principal del aumento del indicador de mora?

- A. Modificación de la política de riesgo crédito con el fin de permitir una mayor colocación.
- B. Un aumento de la colocación general tanto en pesos como en número.
- C. Nueva política de contratación aplicada para nuevos asesores sin experiencia en este mercado.
- D. Un nivel tecnológico deficiente para la fuerza comercial para la evaluación de operaciones de crédito.

3.Cuál será la causa principal que permite a la política actual impulse un índice de mora alto en el momento?

- A. Permitir demasiadas excepciones que están contemplada en la política de riesgo
- B. El dar operaciones con plazos largos desde la primera operación.
- C. El permitir que el fondo nacional asigne garantías sin restricción

D. Que los clientes nuevos tengan garantía fondo y no solo aval.

4. Cree que con un ajuste a la política de riesgo en los ítem que más está fomentado la mora tendríamos un mejor control de la mora?

A. Si

B. No

5. Que otro factor cree usted que está influyendo en los índices de mora de la financiera?

A. Falta de herramientas tecnológicas para mejor evaluación del cliente.

B. Falta de seguimiento al cliente

C. Contratar asesores con una mayor experiencia

D. Falta de una mayor capacitación a los asesores de negocio en materia de riesgo crédito.

12.3 Fichas Técnicas de Instrumento

Ficha Técnica encuesta Cliente Externo

PLAN DE MEJORAMIENTO	Proponer estrategias en la política de riesgo que permita mejorar y controlar los altos niveles de mora, con esta se pretende tener un mejor instrumento de control con el cliente que haga que la operación de crédito se genere con un menor
----------------------	--

	riesgo, y tener opciones para recuperar la cartera.
1. Propósito de la encuesta	Se realiza esta encuesta con el fin de tener claridad en cómo percibe el cliente la mora, los factores por los cuales incurren en ella, si tienen voluntad de pago y que factores podríamos aplicar, mejorar o implementar para evitar y mejorar la cartera morosa.
2. Encuesta aplicada por	Johana Buitrago Oscar Alberto Rivera
3. Entorno	Financiera Compromiso S.A.
4. Unidad de muestreo	20 Clientes morosos de la financiera Compromiso S:A
5. Fecha aplicación encuesta	09/09/2016
6. Área de cobertura	Tunja
7. Tipo de muestreo	Probabilístico
8. Técnica de recolección de datos	Encuesta
9. Tamaño de la muestra	60% Hombres y un 40% Mujeres, edad entre 30 y 60 años
10. Número de preguntas de la encuesta	5

Ficha Técnica encuesta Cliente Interno

<p>PLAN DE MEJORAMIENTO</p>	<p>Proponer estrategias en la política de riesgo que permita mejorar y controlar los altos niveles de mora, con esta se pretende tener un mejor instrumento de control que haga que la operación de crédito se genera de con un menor riesgo a incurrir en mora.</p>
<p>1. Propósito de la encuesta</p>	<p>Se realiza esta encuesta con el fin de determinar cuáles son las causas que han ido en aumento de la mora en la Financiera Compromiso S.A.</p>
<p>2. Encuesta aplicada por</p>	<p>Johana Buitrago Oscar Alberto Rivera</p>
<p>3. Entorno</p>	<p>Financiera Compromiso S.A.</p>
<p>4. Unidad de muestreo</p>	<p>16 Directores de microfinanzas</p>
<p>5. Fecha aplicación encuesta</p>	<p>09/09/2016</p>
<p>6. Área de cobertura</p>	<p>Tunja</p>
<p>7. Tipo de muestreo</p>	<p>Probabilístico</p>
<p>8. Técnica de recolección de datos</p>	<p>Encuesta</p>
<p>9. Tamaño de la muestra</p>	<p>70% Hombres y un 30% hombre, edad entre 30 y 40 años</p>
<p>10. Número de preguntas de la encuesta</p>	<p>5</p>

12.4 Formato Descripción Del Cargo

Con el fin de elaborar el Formato de Descripción de Cargo, elaboramos primero un cuestionario para recoger la información necesaria para el análisis de cargos.

1. Identificación del cargo.

Nombre: Director de Micro finanzas

Área a que pertenece: Unidad especializada de Micro finanzas

Cargo del Jefe inmediato: Gerente de sucursales de Micro finanzas

2. Objetivo básico del cargo.

2.1 Describa el resultado que se espera del ejercicio del cargo:

Comercializar bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los microempresarios de los estratos 1, 2, 3.

2.2 Describa cual es la contribución básica del cargo al logro de los objetivos superiores de la empresa:

Fomentar la comercialización y promoción de los servicios financieros para estratos 1, 2, 3.

3. Funciones del cargo.

3.1 Funciones principales del cargo.

Diseñar estrategias para comercializar y promocionar productos de Micro finanzas, estos productos están orientados a cliente de estrato 1, 2, 3.

3.2 Funciones secundarias.

Generar reporte de productividad y comercialización para micro finanzas en sectores 1, 2, 3

Promover los productos utilizando recursos de publicidad para captar más clientes.

Posicionar los productos en los estratos 1, 2, 3.

4. Responsabilidades

4.1 Mencione los nombres de los cargos de las personas con las cuales mantiene comunicación, frecuente:

Asesor de negocio, auxiliar operativa, supernumerario, secretaria

4.2 Información.

Señale los documentos (informes, estudios, libros, manuales, registros, archivos, cuentas etc...) que tiene el titular bajo su cuidado y la naturaleza de los mismos.

Nombre de documento	Confidencial	
	SI	NO
Normas de conducta	x	
Políticas de riesgo	x	

4.3 Bienes de la empresa

Señale los elementos de la empresa que están bajo cuidado del titular del cargo

<input type="checkbox"/>	Vehículos	<input checked="" type="checkbox"/>	Equipos de oficina	<input type="checkbox"/>	Dinero o valores
<input checked="" type="checkbox"/>	Muebles y enseres	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros (Cuales)		Impresora

5. Condiciones del trabajo.

5.1 Señale con una X las condiciones bajo las cuales trabaja el titular del cargo

	Alto	Normal	Bajo			
Ruido						X
Iluminación						X
Polvo				N/A	N/A	N/A

5.2 Describa los accidentes a los cuales está expuesto el ocupante del cargo en su trabajo.

Caídas y resbalones por escaleras, accidentes de viajes.

5.3 Señale con una X la opción que mejor define la complejidad del trabajo que se realiza.

Repetitivas _____

Variadas y Sencillas _____

Variadas y de alguna dificultad X

Muy variadas y difíciles _____

Altamente complejas _____

5.4 Escoja la opción que mejor describe la forma como realiza el titular del cargo su trabajo.

Recibe instrucciones definidas y exactas X

Recibe algunas instrucciones generales _____

No recibe ningún tipo de instrucciones _____

6. Requisitos del trabajo.

6.1 Educación.

Señale la educación que debe tener una persona para desempeñarlo eficientemente en el cargo.

Primaria	_____	Bachillerato Clásico	_____
Bachillerato Técnico	_____	Estudios Tecnológicos	_____
Carrera Universitaria	<u> X </u>	Estudios de postgrado	<u> X </u>

6.2 Experiencia.

Señale la experiencia necesaria para que una persona desempeñe eficientemente el cargo.

Clase de experiencia	Años
Cargos de nivel equivalente	3
Cargos de nivel inferior	2

6.3 Cualidades personales exigidas

Señale las principales cualidades que debe tener una persona para desempeñar adecuadamente el cargo.

Pensamiento estratégico, Proactivo, innovador, líder, don de mando, creativo, con criterios para la toma de decisiones, con tolerancia a la presión, con capacidad de adaptación al cambio, leal y con sentido de pertenencia y compromiso, con orientación al cliente, con capacidad de trabajo en equipo, dinámico, de buenas relaciones públicas, con credibilidad técnica.