

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA AMPLIACIÓN DE LA
COBERTURA DEL SERVICIO DE CRÉDITO DE COMFACAUCA, A NUEVOS
SEGMENTOS DE MERCADO**

**JULIANA COLLAZOS ORTIZ
LUCY TRÓCHEZ GALÍNDEZ
CARMEN LUCIA CERÓN MURILLO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
POPAYÁN – CAUCA
2012**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA AMPLIACIÓN DE LA
COBERTURA DEL SERVICIO DE CRÉDITO DE COMFACAUCA, A NUEVOS
SEGMENTOS DE MERCADO**

**JULIANA COLLAZOS ORTIZ
LUCY TRÓCHEZ GALÍNDEZ
CARMEN LUCIA CERÓN MURILLO**

**Trabajo de grado para optar el título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**Director
GERMÁN ARBOLEDA VÉLEZ
Ingeniero civil**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
POPAYÁN – CAUCA
2012**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	34
1. ESTUDIO DE MERCADO	34
1.1 Producto	34
1.1.1 Ciclo de vida del producto	34
1.1.2 Conformación del fondo de crédito	36
1.1.3 Portafolio de líneas de crédito	37
1.1.4 Atributos del servicio de crédito	38
1.1.4.1 Marca	38
1.1.4.2 Logo	39
1.1.4.3 Slogan	39
1.1.4.4 Calidad	39
1.1.4.5 Diseño y estilo	40
1.1.4.6 Servicio de apoyo	40
1.2 Demanda	40
1.2.1 Identificación del mercado objetivo	40
1.2.1.1 Entrevista a directivos	41
1.2.1.2 Matriz producto/mercado.	42
1.2.2 Identificación de consumidores y variables de segmentación	43
1.2.3 Demanda potencial	45
1.2.3.1 Trabajadores afiliados	45
1.2.3.2 Empresas afiliadas	47
1.2.3.3 Microempresas informales (no afiliadas) de la ciudad de Popayán	47
1.3 Oferta	48
1.4 Precio	50
1.5 Comercialización	52
1.5.1 Plan de marketing	53
1.5.2 Objetivos del plan de marketing	53
1.5.3 Estrategias y tácticas	53
2. TAMAÑO DEL PROYECTO	57
2.1 Proyección de la demanda de créditos y del capital colocado	57
2.1.1 Proyecciones	58
2.2 Tamaño del proyecto y dimensión y características del mercado	62

2.3	Tamaño del proyecto y disponibilidad de recursos de financiación	65
2.4	Tamaño del proyecto y costos de operación e inversión	65
2.5	Tamaño del proyecto y tecnología del proceso productivo	66
3.	LOCALIZACIÓN	67
3.1	Macrolocalización	67
3.1.1	Descripción general del municipio	68
3.1.2	Fuerzas locacionales	69
3.1.2.1	Disponibilidad y calidad del talento humano	69
3.1.2.2	Localización del mercado	69
3.1.2.3	Facilidades de distribución	69
3.1.2.4	Comunicaciones	70
3.1.2.5	Leyes y reglamentos	70
3.1.2.6	Acciones para evitar la contaminación del medio ambiente	70
3.1.2.7	Disponibilidad y confiabilidad de los sistemas de apoyo	70
3.1.2.8	Actitud de la comunidad	70
3.1.2.9	Condiciones sociales y culturales	71
3.2	Microlocalización del proyecto	71
3.2.1	Factores que se tuvieron en cuenta para definir la microlocalización del proyecto	72
3.2.1.1	Transporte del personal	72
3.2.1.2	Servicios de emergencia	72
3.2.1.3	Cercanía al centro de la ciudad	72
3.2.1.4	Disponibilidad de servicios	72
3.2.1.5	Servicios públicos	72
4.	INGENIERÍA DEL PROYECTO	73
4.1	Descripción del servicio	73
4.1.1	Ámbito del proyecto	73
4.2	Tecnología: descomposición del servicio	74
4.2.1	Procesos del servicio	74
4.2.2	Caracterización de los procesos misionales de crédito y cobranzas	76
4.3	Diagramas y planes funcionales	78
4.4	Maquinaria y equipo	79
4.5	Materia prima e insumos operacionales	80
4.5.1	Plan de consumo de servicios públicos y de comunicación	80
4.5.2	Costo plan de consumo servicios públicos y de comunicaciones	82

4.6	Plan de organización	83
4.6.1	Recursos humanos	83
4.6.2	Personal operativo requerido	84
4.6.3	Costo del personal operativo	84
4.7	Adecuaciones e instalaciones	87
5.	PROGRAMA PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	89
5.1	Descripción de las actividades	89
5.1.1	FASE I: Inversiones	89
5.1.2	FASE II: Organización administrativa	89
5.1.3	FASE III: Operación de las nuevas líneas	89
5.1.4	FASE IV: Evaluación	90
5.2	Lista de actividades – EDT (WBS)	90
5.3	Duración de cada actividad – Análisis PERT	91
5.4	Matriz de predecesoras	91
5.1	Diagramas y tablas	91
5.1.1	Diagrama de GANTT	92
5.1.2	Diagrama de RED	93
5.1.3	Ruta crítica	93
5.1.4	Hoja de recursos	94
5.1.5	Tabla de entrada	94
5.1.6	Tabla de costos, de trabajo y de indicadores del proyecto	95
6.	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	98
6.1	Variables del medio ambiente externo que actúan directa e indirectamente en el proyecto	98
6.1.1	Análisis del sector	98
6.2	Matriz de porter	99
6.3	Factores clave de éxito – FCE	100
6.3.1	Oportunidades y amenazas	101
6.3.1.1	Identificación de oportunidades	101
6.3.1.2	Identificación de amenazas	101
6.3.2	Identificación de debilidades y amenazas	102
6.3.2.1	Identificación de debilidades	102
6.3.2.2	Identificación de fortalezas	102
6.4	Factores organizacionales que influyen en el proyecto	103
6.4.1	Organización legal de la empresa	103
6.4.2	Principales servicios, productos y marcas	103
6.4.2.1	Convenio “única”	104

6.4.2.2	Unicomfacauca, socio estratégico en programas de educación superior	104
6.4.3	Lineamientos estratégicos de comfacauca	104
6.4.4	Servicio de crédito social	105
6.4.5	Misión y visión	106
6.4.5.1	Misión	106
6.4.5.2	Visión	106
6.5	Marco legal del servicio de crédito	106
6.6	Sistemas y procedimientos administrativos	107
6.7	Gastos indirectos de administración	108
6.8	Gastos de mercadeo y ventas	108
6.9	Organización administrativa del proyecto	109
6.9.1	Organización administrativa para la fase de inversión	109
6.9.2	Cargos estructura fase inversión	111
6.9.3	Costo estructura fase inversión	112
6.10	Organización administrativa para la operación del proyecto	112
6.10.1	Cargos estructura fase operacional	113
6.10.2	Costo estructura fase operacional	113
7.	INVERSIONES EN EL PROYECTO	116
7.1	Inversiones fijas	116
7.1.1	Gastos preoperativos	116
7.2	Capital de trabajo	117
7.3	Inversiones en el proyecto	118
8.	COSTOS DE OPERACIÓN Y FINANCIACIÓN	119
8.1	Costos de ventas	119
8.2	Gastos operativos	120
8.3	Costos de financiación	122
8.4	Costos de operación y de financiación	123
9.	FINANCIACION DEL PROYECTO	124
9.1	Elementos del sistema financiero	125
9.2	Mercados financieros	126
9.2.1	Bancoldex	127
9.2.2	Financiera de Desarrollo Territorial, FINDETER	128
9.2.3	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, FINAGRO	128
9.2.4	Fondo Nacional de Garantías, FNG	129

9.3	Organismos Multilaterales de Crédito	130
9.3.1	Fondo Monetario Internacional, FMI	130
9.3.2	Grupo Banco Mundial	130
10.	PROYECCIONES FINANCIERAS	132
10.1	Estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias	132
10.2	Flujo de fondos del proyecto	133
10.3	Balance general	133
10.4	Análisis del Punto de Equilibrio	134
10.5	Indicadores para el análisis financiero	135
11.	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	137
11.1	Tasa de rentabilidad mínima aceptable por el inversionista (TREMA)	138
11.2	Valor presente neto, VPN (6.13%)	138
11.3	Relación beneficio costo, B/C(6.13%)	138
11.4	Tasa interna de retorno, TIR	138
11.5	Tasa única de rentabilidad, TUR(6.13%)	139
11.6	Análisis de sensibilidad	139
12.	EVALUACIÓN ECONOMICA Y SOCIAL	144
12.1	Impacto económico del proyecto	141
12.2	Impacto social del proyecto	141
13.	EVALUACIÓN AMBIENTAL	144
13.1	Caracterización del entorno y componentes que pueden ser afectados por el proyecto	145
13.2	Análisis FEARO	147
14.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	149
	BIBLIOGRAFÍA	150

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Distribución fondo de crédito	36
Cuadro 2. Portafolio de líneas de crédito	38
Cuadro 3. Matriz producto/mercado	42
Cuadro 4. Identificación de consumidores	44
Cuadro 5. Clasificación de prospectos	45
Cuadro 6. Clasificación de trabajadores afiliados del departamento por nivel de ingreso	46
Cuadro 7. Clasificación de trabajadores afiliados de popayán por nivel de ingreso	46
Cuadro 8. Clasificación de empresas afiliadas según tamaño, en Cauca y popayán	47
Cuadro 9. Clasificación de las microempresas informales en popayán, según actividad económica	48
Cuadro 10. Tiempo de funcionamiento de las microempresas informales en popayán	48
Cuadro 11. Identificación de competidores del servicio de crédito	49
Cuadro 12. Tasa efectiva anual y montos, vigencia 09/01/2012 A 13/01/2012	50
Cuadro 13. Tasa de usura al 23 de diciembre de 2011	51
Cuadro 14. Portafolio de líneas de crédito	52
Cuadro 15. Objetivos, estrategias y tácticas del plan de marketing para el objetivo número 1	54
Cuadro 16. Objetivos, estrategias y tácticas del plan de marketing para el objetivo número 2	54
Cuadro 17. Objetivos, estrategias y tácticas del plan de marketing para el objetivo número 3	55

Cuadro 18. Objetivos, estrategias y tácticas del plan de marketing para el objetivo número 4	56
Cuadro 19. Proyección de la demanda de créditos de trabajadores	57
Cuadro 20. Proyección de la demanda de microcréditos	58
Cuadro 21. Proyección de la demanda de créditos y del capital colocado	58
Cuadro 22. Proyección de trabajadores, con regresión lineal	59
Cuadro 23. Proyección del número de créditos de los trabajadores	60
Cuadro 24. Proyección de microempresas	61
Cuadro 25. Características distintivas de los créditos	62
Cuadro 26. Variables e indicadores departamento del Cauca y Colombia	68
Cuadro 27. Población total censada 2005, por sexo, en Popayán	69
Cuadro 28. Descripción del servicio	73
Cuadro 29. Proyección de la demanda de créditos en número y monto	74
Cuadro 30. Procesos misionales del servicio de crédito	75
Cuadro 31. Gestión de promoción y comercialización	76
Cuadro 32. Gestión de entrega del servicio	76
Cuadro 33. Gestión de administración de los créditos	77
Cuadro 34. Gestión de cobranza	77
Cuadro 35. Costo de maquinaria y equipo	79
Cuadro 36. Presupuesto de materia prima e insumos	81
Cuadro 37. Plan de comunicación	82
Cuadro 38. Plan de consumo de servicios públicos y comunicaciones	82
Cuadro 39. Personal técnico requerido, funciones y perfiles	84
Cuadro 40. Personal operativo requerido anualmente en la fase operación	84
Cuadro 41. Provisión mensual de nómina	85
Cuadro 42. Costo anual del personal operativo	85

Cuadro 43. Costo laboral por año según número puestos de trabajo	86
Cuadro 44. Costo anual de la dotación	86
Cuadro 45. Costo de las adecuaciones locativas	88
Cuadro 46. Duración de cada actividad	91
Cuadro 47. Matriz de precedencia	92
Cuadro 48. Matriz de predecesoras	92
Cuadro 49. Hoja de recursos	94
Cuadro 50. Tabla de entrada	95
Cuadro 51. Tabla de costos	96
Cuadro 52. Tabla de trabajo	96
Cuadro 53. Tabla de indicadores ejecutados	97
Cuadro 54. Servicios de comfacauca	104
Cuadro 55. Personal administrativo requerido en la fase de inversión, funciones y perfiles	111
Cuadro 56. Personal administrativo requerido en la fase de operación, funciones y perfiles	113
Cuadro 57. Personal administrativo requerido anualmente en la fase de operación	113
Cuadro 58. Costo del personal administrativo requerido anualmente en la fase operación	114
Cuadro 59. Costo laboral personal administrativo, por año según número de puestos de trabajo	114
Cuadro 60. Costo anual de la dotación	115
Cuadro 61. Inversiones fijas: propiedad, planta y equipo	116
Cuadro 62. Gastos preoperativos	117
Cuadro 63. Cálculo del capital de trabajo	117
Cuadro 64. Inversiones requeridas por el proyecto	118
Cuadro 65. Períodos de depreciación	120

Cuadro 66. Depreciación de activos fijos	120
Cuadro 67. Valor de la depreciación anual	120
Cuadro 68. Porcentajes estimados de cartera por edades	121
Cuadro 69. Provisión de cartera	121
Cuadro 70. Período de amortización de diferidos	122
Cuadro 71. Amortización de diferidos	122
Cuadro 72. Amortización del crédito con terceros	123
Cuadro 73. Costos de operación y de financiación	123
Cuadro 74. Recursos de financiación requeridos por el fondo de crédito	124
Cuadro 75. Amortización del crédito con el bancolombia	125
Cuadro 76. Amortización del crédito con el BID	125
Cuadro 77. Estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias	132
Cuadro 78. Usos y fuentes de efectivo	133
Cuadro 79. Balance general proyectado	134
Cuadro 80. Cálculo del punto de equilibrio	135
Cuadro 81. Indicadores para los análisis financieros	136
Cuadro 82. Flujo de efectivo neto	137
Cuadro 83. Costo promedio ponderado de capital	138
Cuadro 84. Análisis de sensibilidad	139
Cuadro 85. Acciones del proyecto	144
Cuadro 86. Tipología de impacto de las actividades del proyecto	145
Cuadro 87. Matriz de FEARO	148

TABLA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logo de Comfacauca	39
Figura 2. Categorías de los trabajadores afiliados	46
Figura 3. Ubicación geográfica del municipio de Popayán en el departamento del Cauca	67
Figura 4. Microlocalización del proyecto	71
Figura 5. Mapa de procesos del servicio de crédito de Comfacauca	75
Figura 6. Diagrama analítico del proceso de crédito	78
Figura 7. Organigrama estructural personal operativo	83
Figura 8. Distribución física	87
Figura 9. Diagrama EDT (WBS)	90
Figura 10. Diagrama de Gantt	93
Figura 11. Diagrama de red	93
Figura 12. Ruta crítica	94
Figura 13. Matriz de las cinco fuerzas de Michael Porter	100
Figura 14. Organigrama general de Comfacauca	110
Figura 15. Organigrama administrativo de la fase de inversión del proyecto	111
Figura 16. Organigrama administrativo de la fase de operación del proyecto	112
Figura 17. Elementos del sistema financiero	126
Figura 18. Punto de equilibrio	135
Figura 19. Diagrama del flujo financiero del proyecto	137

LISTADO DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Crecimiento del número de créditos año 2002 a 2010	35
Gráfica 2. Crecimiento en el valor de créditos año 2002 2010	35
Gráfica 3. Proyección de trabajadores, con regresión lineal	59
Gráfica 4. Proyección del número de créditos de los trabajadores	60
Gráfica 5. Proyección de microempresas	61
Gráfica 6. Distribución general de la cartera en Colombia	63
Gráfica 7. Participación por entidad de la cartera de microcréditos en Colombia	64
Gráfica 8. Cartera de microcréditos por entidad, en Colombia	64
Gráfica 9. Curva de sensibilidad del VPN	140
Gráfica 10. Curva de sensibilidad de la relación B/C	140

INTRODUCCIÓN

El proyecto “Ampliación de las líneas de crédito en Comfacauca”, tiene como objeto fomentar el desarrollo de la microempresa en el municipio de Popayán, ofreciendo alternativas de créditos flexibles que permitan el sostenimiento de las mismas, fomentando además, el acceso al crédito por parte de los comerciantes, como apalancamiento financiero dentro de su microempresa y generando además incremento del fondo Comfacauca.

El proyecto busca además mejorar las condiciones de vida de los usuarios, permitiéndoles disponer de ingresos mensuales estables, facilitando con ello la satisfacción de sus necesidades, contribuyendo con el desarrollo de la ciudad mediante el dinamismo del motor de la economía.

Es importante mencionar que para la formulación del proyecto se tomó como referencia el número de empresas que actualmente existen en la ciudad pero que por el difícil acceso que tienen al crédito no les permite ser autosostenibles, por cuanto no cuentan con el suficiente capital de trabajo para su fortalecimiento; igualmente se tuvo en cuenta la trayectoria que Comfacauca tiene en el manejo de los créditos para sus afiliados, lo que le ha generado reconocimiento en el mercado.

Para lograr un análisis profundo y real fue necesario el enfoque en el desarrollo de aspectos importantes como el estudio de mercado, la definición del tamaño del proyecto, su localización, ingeniería, organización, programa para la ejecución del proyecto, inversiones, costos de operación y financiación, proyecciones financieras y por último el análisis financiero, económico, social y ambiental (FESA), que permitieron además de afianzar conocimientos, demostrar que el proyecto es viable y sostenible en largo plazo, beneficiando tanto al empresario que accede al servicio como a Comfacauca.

1. ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se desarrolló el estudio de viabilidad del proyecto en lo relacionado a las condiciones de mercado de servicios crediticios en el nivel departamental para el actual mercado de afiliados y en segmentos nuevos aún no atendidos.

Para ello fue realizado el reconocimiento y la comprensión de los aspectos relacionados con la demanda existente, que permitieran concretar la oportunidad de desarrollo del servicio con resultados en los seis aspectos de mercado: producto, demanda, oferta, precio, comercialización y publicidad.

1.1 PRODUCTO

El servicio de crédito social de Comfacauca se enfoca en el objetivo de contar con líneas de crédito diseñadas para responder de manera adecuada a las necesidades económicas de la población, cumpliendo con características de formalidad, seguridad y accesibilidad. En la medida en que esto se cumpla y adicionalmente sea percibido por los clientes, se favorecerá el nivel de utilización del servicio y su rentabilidad, permitiendo a la caja el acatamiento de su función social al contribuir al bienestar económico y social de los caucanos y propender por el desarrollo empresarial en el departamento.

A través de este servicio se facilita a los solicitantes que cumplen con los requisitos exigidos, una cantidad de dinero con el compromiso de devolverlo en determinado tiempo y bajo unas condiciones pactadas, de tal forma que estos recursos le permitan atender las necesidades de:

- Adquisición de bienes y/o servicios sin afectación significativa de la capacidad económica y de endeudamiento.
- Incremento del ingreso neto disponible mediante el pago anticipado de deudas onerosas.
- Apalancamiento financiero.

Desde esta definición se entiende que el producto ofrecido es un intangible por tratarse de servicios crediticios que proveen recursos de capital.

1.1.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El servicio de crédito de Comfacauca se encuentra en etapa de crecimiento por cuanto está en un período de consolidación en el cual es necesario revisar las

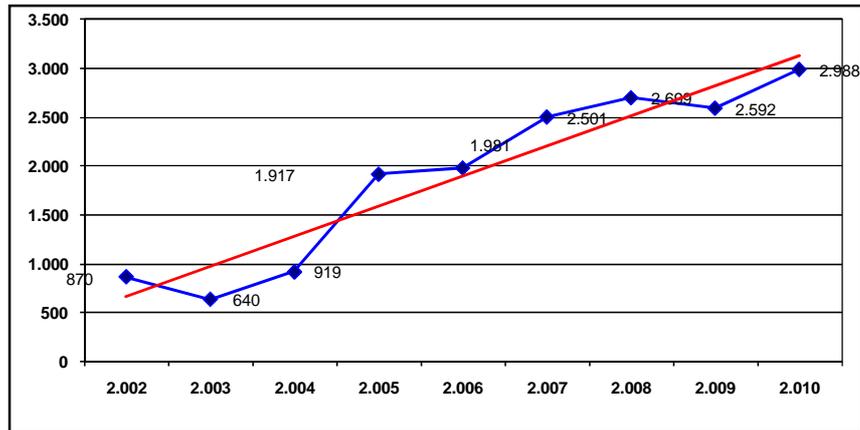
líneas de crédito existentes e introducir aquellas nuevas que permitan incrementar la cobertura y consolidar el posicionamiento del servicio en el mercado.

El programa de crédito social se integra al portafolio general de servicios de la Caja de Compensación Familiar del Cauca, alcanzando la cobertura de todos los municipios del departamento del Cauca.

Desde el año 2003 y a lo largo de la década, este servicio ha presentado un crecimiento importante tanto en la demanda de crédito por los afiliados como en la consolidación de un fondo con base en recursos propios.

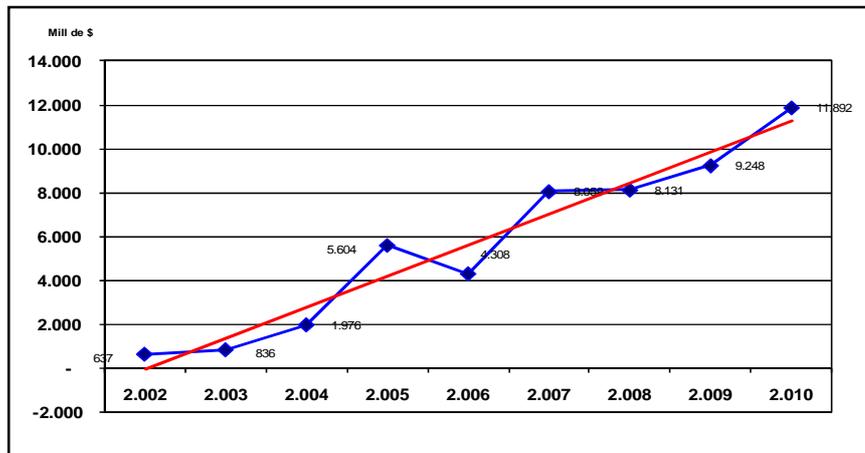
En las siguientes gráficas se evidencia el comportamiento del servicio (línea de tendencia en color rojo) desde el año 2002 tanto en el número de créditos como en su valor colocado año por año.

Gráfica 1. CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE CRÉDITOS AÑO 2002 A 2010



Fuente: Elaboración propia, abril 2012.

Gráfica 2. CRECIMIENTO EN EL VALOR DE CRÉDITOS AÑO 2002 2010



Fuente: Elaboración propia, abril 2012.

En la gráfica 1 se observa la tendencia creciente (rojo) que ha tenido la colocación de créditos entre los afiliados, especialmente a partir del año 2004 en el cual fue implementada la línea de libre inversión dentro del servicio de administración. Actualmente, en esta línea se concentran el 92% de los recursos del fondo existente y tiene preferencia entre los clientes puesto que es más flexible en cuanto a garantías para acceder a los recursos.

Durante el año 2011, el segmento de trabajadores que más utilizó este servicio estuvo clasificado en la categoría A y B, es decir, comprendió trabajadores con ingresos entre 0 y 4 s.m.m.l.v., con una participación del 91% en los créditos colocados.

En este mismo año se colocaron 5.218 créditos, otorgados a los trabajadores afiliados, quienes representan cerca del 7% del total de trabajadores afiliados a la caja y para el caso de las empresas afiliadas actualmente no existe una línea de crédito para ellas. Por lo tanto se concluye que existe demanda insatisfecha en el mercado actual de afiliados que podrían acceder al servicio.

De esa forma, crédito social es una unidad de negocio sostenible, no subsidiado, en etapa de crecimiento y desarrollo, que genera rendimientos a la caja los cuales son reinvertidos en la ampliación de cobertura de los servicios sociales subsidiados.

1.1.2 CONFORMACIÓN DEL FONDO DE CRÉDITO

Hoy este fondo asciende a diez y siete mil millones de pesos (\$17.000.000.000), monto que alcanza a cubrir la mayor parte de las solicitudes recibidas ejecutando cerca del 98% de los recursos disponibles. A cada una de las líneas de crédito existentes se asigna un monto de recursos disponibles con el fin de facilitar el control en la ejecución de recursos.

**Cuadro 1. DISTRIBUCIÓN FONDO DE CRÉDITO
(Millones de pesos)**

Modalidad	Línea	Actual
Servicios	Salud	50
	Recreación y turismo	210
	Educación	500
	Capacitación	40
	Total servicios	800
Vivienda	Microcrédito inmobiliario	500
Administración	Refinanciación, libre inversión, electrodomésticos	15,700
Total general		17,000

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2011.

Los recursos de este fondo de crédito son obtenidos de los remanentes de los aportes recaudados, por lo tanto en aplicación de la ley 21 de 1982, las líneas de crédito actualmente dispuestas por Comfacauca son únicamente para sus afiliados y facilitan la adquisición de bienes o servicios ofrecidos directamente por la caja o por otras entidades.

En la presente propuesta se considera la posibilidad de obtener recursos de fuentes externas que permitirán incrementar el fondo de crédito y de esta manera la cobertura del servicio a personas naturales y jurídicas que no se encuentren afiliadas a Comfacauca.

1.1.3 PORTAFOLIO DE LÍNEAS DE CRÉDITO

En términos generales Comfacauca ofrecería los servicios de crédito a los trabajadores y empresas afiliadas como a no afiliadas así:

- Créditos: en el cual se integran tanto las líneas que ya se venían ofertando con ajustes en algunas condiciones como aquellas nuevas que permitirán la ampliación del servicio y su desarrollo futuro en los mercados identificados como segmentos objetivos.
- Para efectos de este trabajo se desarrollarán los estudios de prefactibilidad solamente para las líneas de microcrédito, que correspondería a la ampliación del servicio.
- Asesoría y acompañamiento permanente: realizado por el personal nuestro quienes se encargarán de establecer un canal de comunicación permanente con los clientes en lo relacionado con la aplicación y administración de los créditos y de esta manera lograr la educación financiera en el hogar y en los empresarios.

Según el plan de educación financiera 2008 – 2012, Banco de España y comisión nacional del mercado de valores: “La educación financiera permite a los individuos mejorar la comprensión de conceptos y productos financieros, prevenir el fraude, tomar decisiones adecuadas a sus circunstancias y necesidades y evitar situaciones indeseables derivadas bien de un endeudamiento excesivo o de posiciones de riesgo inadecuadas.”

- Capacitación técnica: programa de capacitación técnica de la Cámara de Comercio del Cauca, en administración de planes de negocio, que es requisito para la obtención de los microcréditos.

Cuadro 2. PORTAFOLIO DE LÍNEAS DE CRÉDITO

LINEA DE CRÉDITO DE CONSUMO	DESCRIPCIÓN	PLAZO MAXIMO (meses)	TASA DE INTERES			MONTOS			REQUISITOS
			CATEGORIA AFLIADO			En SMLV*	En miles de \$		
			A	B	C	Desde	Hasta		
Salud	Crédito para cubrir gastos médicos, odontológicos y demás que se realicen directamente o por contratación en las IPS de Comfacauca.	24	0,90%	1,00%	1,10%	0,5	15,0	8.501	Por libranza
Recreación	Crédito para financiar planes de Turismo.	36	0,90%	1,00%	1,10%	0,5	35,0	19.835	Por libranza
Educación	Crédito para financiar estudios en centros educativos legalmente reconocidos.	36	0,90%	1,00%	1,10%	0,5	35,0	19.835	Por libranza
Vivienda	Crédito para adquirir vivienda nueva, usada y/o lote; aplicar recursos para la construcción, mejoramiento o reparación de vivienda propia; complementar el subsidio Fovis y/o liberación de hipoteca de vivienda propia	120	0,80%	0,90%	1,00%	5,0	120,0	68.004	Por libranza
Libre Inversión	Crédito para ser utilizado libremente en la compra de cartera, bienes y/o servicios.	60	1,20%	1,30%	1,32%	0,3	60,0	34.002	Por libranza
Refinanciación	Crédito para cancelar anticipadamente deudas contraídas con personas jurídicas legalmente constituidas.	60	0,90%	1,00%	1,10%	0,3	60,0	34.002	Por libranza
Electrodomésticos	Crédito para adquirir electrodomésticos en establecimientos debidamente autorizados.	36	1,20%	1,30%	1,32%	1,0	15,0	8.501	Por libranza
Vehículo	Crédito para cubrir hasta el 100% del valor de un vehículo nuevo o usado con entidades jurídicas legalmente constituidas	60	0,90%	1,00%	1,10%	0,5	65,0	36.836	Por libranza
Cupo Credito	Crédito dirigido a empleados de empresas sector docente y magisterio	36	0,90%	1,00%	1,10%	Hasta 15 veces su salario			Vinculación término indefinido y con convenio para descuento por nómina

LINEA DE MICROCREDITO	DESCRIPCIÓN	PLAZO MAXIMO (meses)	TASA DE INTERES			MONTOS			REQUISITOS
			CATEGORIA AFLIADO			En SMLV	En miles de \$		
			E.A.	E.M.		Desde	Hasta		
Capacitación y Fomento	Microcrédito dirigido a la creación, capitalización y/o ampliación de microempresas.	12		15,13%	1,2%	0,5	35,0	19.835	Demostrar capacidad de pago, buen historial en centrales de riesgo y con negocio con 6 meses en el sitio de ubicación. Pago por ventanilla

* SMLV: Salario mínimo mensual legal vigente

Fuente: Elaboración propia, abril 2012.

1.1.4 ATRIBUTOS DEL SERVICIO DE CRÉDITO

Los atributos del servicio se definen con base en aspectos que lo identifican y distinguen de otros similares. Para ello se analizan los siguientes puntos:

1.1.4.1 Marca

La marca “crédito social Comfacauca” se encuentra asociada a la caja de Compensación Familiar, la cual identifica al servicio como económico frente a la competencia, que genera confianza en el consumidor.

En esta percepción ha tenido influencia la gestión social que la caja viene desarrollando desde hace más de 45 años, así como las crisis económicas que ha sufrido el país en donde las familias se han visto afectadas directamente por los

costos del sistema financiero y en muchos casos expulsados de sus viviendas (crisis de 1.998/99).

1.1.4.2 Logo

El servicio no cuenta con un logo específico para el servicio por lo tanto se adopta el de la caja, acompañado del nombre del mismo, el cual tiene como forma básica el “triángulo” con tres elementos compositivos:

- El triángulo mismo, como base, representa solidez, solvencia y equilibrio.
- El círculo como segundo elemento compositivo representa al hombre, sujeto de todo objetivo social, que en el logotipo aparece cerrado por la estilización de la letra “C”, forma que tiene el significado de la protección.
- Las barras oblicuas que van paralelas al triángulo representa la repetición de las letras iniciales de la sigla Comfacauca: Caja de Compensación Familiar del Cauca.

Figura 1.LOGO DE COMFACAUCA



Crédito Social

Fuente: www.comfacauca.com.

El color azul rey (oscuro) y el azul cobalto (claro) son expresiones del azul identificativo tradicional de la caja y refuerza los conceptos de servicio y salud. El azul cobalto y el verde complementan el diseño y fortalecen la imagen que representa la Caja de Compensación Familiar del Cauca.

1.1.4.3 Slogan

Igualmente, se continúa con el uso del que es propio de la caja, “*al servicio del trabajador y su familia*”, mediante el cual se enfatiza la gestión social desarrollada y su direccionamiento fundamental a las familias afiliadas.

1.1.4.4 Calidad

Este atributo se refiere a las condiciones de atención al cliente donde los perfiles de quienes prestan el servicio fueron cuidadosamente definidos al igual que

parámetros de comportamiento a seguir en la prestación del servicio e interacción con el cliente; oportunidad en los desembolsos, para lo cual se realizó el ajuste a los procesos de la sección revisando los trámites requeridos; tasas de interés bajas, de acuerdo con las condiciones del mercado y flexibilidad en el tiempo de abonos a la deuda, tenidos en cuenta en el diseño de las líneas.

1.1.4.5 Diseño y estilo

En este aspecto se analizaron las características de funcionalidad, amabilidad, acceso y comodidad de las instalaciones físicas del servicio, en las cuales se propendió por la proximidad al usuario con esquemas de atención particulares al perfil de los usuarios.

Generalmente, la banca comercial no abre sucursales en ciudades pequeñas o zonas remotas.

1.1.4.6 Servicio de apoyo

Se identifica como uno de los atributos principales la generación de disciplina financiera, relacionada con la cultura del ahorro, el pago de deudas y la informalidad financiera.

Con estos atributos se busca enfatizar en los beneficios inmediatos que representa la marca para los afiliados, traducidos en lo que el cliente percibe como disminución de las deudas y el alivio en las cargas económicas por la generación de flujo de caja familiar.

1.2 DEMANDA

Con el fin de proyectar la demanda existente que justifique la ampliación del servicio de crédito se realizó la segmentación estructurada e identificación y caracterización del mercado objetivo.

El servicio objeto de este proyecto cuenta con una demanda insatisfecha por esto se trata de una propuesta que amplía las coberturas actuales, en un mercado competido pero a su vez regulado en su precio y en otros aspectos por el Banco de la República.

1.2.1 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Como parte inicial de la conceptualización del proyecto se desarrollaron los siguientes puntos, los cuales permitieron centrar la idea de proyecto y definir probables segmentos del mercado que se atenderían para concluir en el reconocimiento del mercado objetivo. En este capítulo se deja evidencia del trabajo realizado y el acompañamiento en la definición de lineamientos iniciales

que el proyecto requirió para su análisis y como punto de partida del desarrollo de los componentes del mercado.

1.2.1.1 Entrevista a directivos

Inicialmente se realizó una macro segmentación del mercado con base en una entrevista realizada a los directivos de Comfacauca mediante la cual se les indagó sobre la situación actual del servicio, las expectativas que tenían sobre el crecimiento y desarrollo del mismo y los mercados que estimarían atender para lograr esas expectativas. A continuación se resumen las conclusiones de la entrevista:

- *¿En qué consiste el servicio de crédito de Comfacauca y quiénes son los usuarios de nuestro servicio?*

Es un portafolio conformado por varias líneas de crédito. Se hacen préstamos solamente a trabajadores afiliados y la recuperación de cartera es por descuento de nómina.

Actualmente el servicio tiene como objetivo satisfacer las necesidades económicas de los empleados afiliados a la caja, mediante la aprobación de créditos en las diferentes líneas. Existe un comité y topes para autorización de los créditos.

- *¿Qué procesos identifica en el servicio?*
- Solicitud de crédito. Inicia con la verificación de la documentación para solicitud, sigue la aprobación y termina cuando el usuario recibe la aprobación del desembolso.
- Administración del crédito. Se origina en el desembolso del crédito y termina con los abonos a la cuenta de los clientes.
- Recuperación de cartera. Se analiza la información de la cartera, se realizan los cobros y la liquidación de créditos.
- *¿Cómo visualiza el servicio en los próximos 5 años?*
- Con recursos suficientes para atender una demanda constantemente en crecimiento.
- Con flexibilidad en los plazos de los créditos (consecuencia de la disponibilidad del fondo), lo que se traduce en mayor rentabilidad para la caja.

- Con ampliación de la cobertura a población diferente a los trabajadores afiliados.
- Generando recursos financieros para ampliar la cobertura de los servicios sociales de la caja. (especificar)

Con respecto al tema de ampliación de cobertura del servicio de crédito se profundizó en la enunciación de los nuevos segmentos de mercado a atender respondiendo a la pregunta:

- *¿Cuál es la población potencial diferente que se podría atender con este servicio?*

Pensionados, independientes, no afiliados, empresas afiliadas y no afiliadas y trabajadores con ingresos superiores a 4 s.m.l.v. que no han presentado formularios de afiliación.

Teniendo en cuenta la amplitud del mercado potencial identificado en primera instancia por los directivos de Comfacaucá y las posibilidades de crecimiento en el sector, se decidió concretar sobre los mercados que el servicio debería abordar para lograr el desarrollo esperado.

1.2.1.2 Matriz producto/mercado¹.

El análisis se realizó con base en la matriz producto/mercado la cual permitió clarificar características homogéneas de los posibles mercados a atender y referenciar algunas estrategias que cada uno involucraba.

Cuadro 3.MATRIZ PRODUCTO/MERCADO

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
mercados nuevos	Desarrollo de mercados	Verificación

Fuente: Elaboración propia, abril 2012.

Se determinaron los siguientes mercados:

- **Crecimiento en el mercado de los clientes actuales** (solamente afiliados) por cuanto esto significaba ampliación de coberturas con bajos costos de inclusión y niveles de riesgo controlados en:

¹También denominada Matriz de Igor Ansoff

- Penetración del mercado actual aún insatisfecho, caso de los trabajadores afiliados de menores ingresos – categorías A y B (ingresos entre 1y 4 salarios mínimos mensuales legales vigentes -s.m.m.l.v.)
- Implicaría estrategias de penetración en el mercado con productos actualmente ofrecidos pero con ajustes y la creación de nuevas líneas de crédito.
- Desarrollo del servicio de crédito para segmentos del mercado de afiliados aún no atendidos pero con mejores perspectivas de rentabilidad, tales como: trabajadores independientes, pensionados, trabajadores de categoría C (con ingresos mayores a 4s.m.m.l.v.) y empresas pyme.
- Implicaría el desarrollo de servicios crediticios ajustados para cada segmento.
- **Incursionar en nuevos mercados** con servicios de financiamiento para trabajadores y empresas no afiliados, teniendo en cuenta disminuir el riesgo crediticio y la obtención de rentabilidad.

Implicaría estrategias de diversificación de los servicios, adecuados para estos segmentos y probablemente nuevos métodos de trabajo que garanticen la recuperación de la cartera.

1.2.2 IDENTIFICACIÓN DE CONSUMIDORES Y VARIABLES DE SEGMENTACIÓN²

Una vez identificados los macrosegmentos de interés se procedió a profundizar en la segmentación definiendo características homogéneas que permitieran constituir nichos de mercado específicos.

Es así como de la información anterior se clasificaron y caracterizaron dos grandes consumidores del servicio: el consumidor final y el consumidor organizacional. A continuación se aprecian diferencias entre los dos tipos de consumidores identificados:

²Definiciones adaptadas a partir de las contenidas en el módulo "Marketing estratégico, modelo para elaborar su exitoso plan de mercadeo", de autoría del profesor Fabio Villegas Orrego.

Cuadro 4. IDENTIFICACIÓN DE CONSUMIDORES

Tipo	Consumidor final	Consumidor organizacional		
Definición	Definido como aquel que consume el servicio para su uso individual o en el hogar, con fines no comerciales	Definido como aquel que consume el servicio para usarlo en su propio negocio con el fin de crecer u obtener ganancias		
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Usan cantidades más pequeñas - En periodos más cortos - Menos sistemáticos en sus compras - Dedican parte de su tiempo a la compra 	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen proveedores definidos que han filtrado mediante su proceso de compra - Buscan obtener ganancias por lo tanto evalúan las alternativas de mercado - Tienen profesionales dedicados al proceso de compra 		
Variables de segmentación	Geográfica	Regiones en que se desea operar el servicio	Geográfica	Regiones en que se desea operar el servicio
	Demográfica	Variables como: sexo, edad, ingresos, ocupación, nivel educativo, etc.	Clase de actividad o negocio	Clasificación de la actividad – CIU
	Sicográfica	Grupos con base en clase social, estilo de vida o personalidad	Con base en procedimientos usuales de compra	Requiere investigación previa del mercado para tomar la decisión
	Conductual	Conocimientos, actitudes, uso o respuesta al servicio	Por la magnitud de clientes	Tamaño económico del cliente

Fuente: Elaboración propia, abril 2012

Para realizar la escogencia de los consumidores y posteriormente realizar la segmentación de acuerdo con las variables se tuvo en cuenta tres condiciones:

- Características de los clientes cuantificables, con datos accesibles referidos al tamaño y al poder de compra.
- Segmento accesible, que permita ser atendido y servido.
- Cada segmento debe ser lo suficientemente grande para que genere utilidades y/o sea rentable.

Debido a que los segmentos de mercado que se identificaron tienen características particulares fue necesario diseñar una investigación que permitiera escoger los más adecuados para el desarrollo del proyecto. Como resultado se determinaron los siguientes mercados objetivos para el proyecto, teniendo en cuenta la capacidad actual y futura para generar créditos. Son ellos:

Cuadro 5. CLASIFICACIÓN DE PROSPECTOS

	Consumidor final	Consumidor organizacional
Clasificación prospectos	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajadores afiliados categorías A y B - Trabajadores de categoría A, B y C, empresas grandes 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas microempresas afiliadas y no afiliadas

Fuente: Elaboración propia, abril 2012

De acuerdo con las características del servicio se reconoce que está en etapa de crecimiento y que existe una demanda no cubierta en la cual se puede ganar mayor participación, por lo tanto las acciones que se propondrán van encaminadas a lograr la penetración del mercado actual de afiliados y a generar una propuesta con capital de fuentes externas dirigida al desarrollo de las microempresas en Popayán, lo cual se traduce en una oferta más adecuada al usuario, ya sea mediante la adaptación de productos existentes o a través de la innovación para el diseño de nuevos productos.

1.2.3 DEMANDA POTENCIAL

Para establecer la demanda potencial del servicio se tomaron en primer lugar como referencia, los datos registrados en la base de datos de afiliados de Comfacaucá, como primer mercado natural de la caja, es decir, personas vinculadas formalmente a una empresa y aquellas microempresas legalmente constituidas y en operación; en segundo lugar, aquellas microempresas/emprendimientos informales registrados como potenciales beneficiarios en Popayán, del programa “Formalízate” de la Cámara de Comercio del Cauca.

Finalmente, se cuantificó la demanda según el tipo de consumidor, bien sea final (trabajadores afiliados) u organizacional (emprendimiento/microempresas afiliadas o no afiliadas de Popayán).

1.2.3.1 Trabajadores afiliados

Según el decreto 827 de 2003 los trabajadores afiliados se clasifican según su nivel de ingreso en las siguientes categorías y para cada una de ellas se deben asignar tarifas diferenciales, inversamente proporcionales al ingreso registrado. Son ellas:

Figura 2. CATEGORÍAS DE LOS TRABAJADORES AFILIADOS



Fuente: Elaboración propia, abril 2012.

Por lo tanto, se consideran que los clientes potenciales para el servicio de crédito ascienden a 64.686 trabajadores afiliados. El total de trabajadores de categorías A y B, es decir que perciben hasta 4 s.m.m.l.v. asciende a 58.028 y representa el 90% de la población trabajadora afiliada a la caja en el departamento.

Cuadro 6. CLASIFICACIÓN DE TRABAJADORES AFILIADOS DE POPAYÁN POR NIVEL DE INGRESO

s.m.l.v	<1	1_2	2_3	3_4	4_6	6_8	8_10	>10	Total
Total	478	40,439	10,224	6,887	4,935	831	344	548	64,686
Total trabajadores A y B									58,028
									90%

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2011.

Para el caso de estudio, es decir, la ciudad de Popayán y que representa el 47% de la población afiliada, la distribución sería la siguiente:

Cuadro 7. CLASIFICACIÓN DE TRABAJADORES AFILIADOS DE POPAYÁN POR NIVEL DE INGRESO

s.m.l.v	<1	1_2	2_3	3_4	4_6	6_8	8_10	>10	Total
Popayán	402	19,155	4,533	2,796	2,600	591	245	325	30,647
Total trabajadores A y B									26,886
									47%
									88%

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2011.

1.2.3.2 Empresas afiliadas

Cuadro 8. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS AFILIADAS SEGÚN TAMAÑO, EN CAUCA Y POPAYÁN

	Número de empresas en el Cauca	Número de empresas en Popayán
Microempresas	2,831	1,719
Empresas grandes, pequeñas y medianas	779	402
Total empresas	3,610	2,121
% Participación de microempresas en el total	78%	81%

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2011.

El total de empresas microempresas afiliadas es de 2.831 y representa el 78% de la totalidad de las afiliadas en el departamento. En Popayán, se cuenta con 1.719 microempresas y representan el 81% del total de afiliadas.

1.2.3.3 Microempresas informales (no afiliadas) de la ciudad de Popayán

Los datos que permitirán proyectar la demanda son tomados del estudio de identificación de las microempresas ubicadas en Popayán, potenciales beneficiarios, del programa “Formalízate” de la Cámara de Comercio del Cauca, efectuado en el año 2008.

De acuerdo con el resultado obtenido en esa investigación, se identificaron a 1.143 microempresarios informales que contaban con establecimiento fijo, es decir, que el estudio se restringe y obvia las actividades desarrolladas por los vendedores ambulantes. A continuación se evidencian las actividades económicas a las que se dedican estos microempresarios identificados:

Cuadro 9. CLASIFICACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS INFORMALES EN POPAYÁN, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA

Actividad	Cantidad	Participación (%)
Agropecuario	1	0.1%
Construcción y obras civiles	2	0.2%
Trasnporte y almacenamiento	2	0.2%
Comunicación	74	6.5%
Manufacturero	119	10.4%
Restaurantes y hoteles	126	11.0%
Servicios comunales y personales	210	18.4%
Comerciales	609	53.3%
Total	1,143	100.0%

Fuente: Cámara de Comercio, septiembre 2008

En este estudio se refleja que las microempresas informales identificadas presentan una tradición familiar enfocando sus proyectos de vida en negocios que les generan ingresos de subsistencia. En cuanto al tiempo de funcionamiento de las microempresas informales, se identificó que el 55% de los negocios llevan entre 1 y 6 meses de funcionamiento, el 16.8% llevan menos de un mes y un 23% refirió la existencia de los negocios entre 6 meses y 5 años.

Cuadro 10. TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO DE LA MICROEMPRESAS INFORMALES EN POPAYÁN

	Cantidad	Participación (%)
Menos de 1 mes	192	16.80%
Entre 1- 6 meses	629	55%
Entre 6 meses y 1 año	149	13%
Entre 1 y 5 años	114	10%
Entre 5- 25 años	33	2.9%
NS/NR	26	2.3%
Total	1,143	100.00%

Fuente: Cámara de Comercio, septiembre 2008

1.3 OFERTA

Mediante este estudio se identificaron los competidores directos del servicio de crédito de Comfacauca. El levantamiento de la información se realizó desde el sector bancario en el nivel departamental considerando la zona de influencia donde se presta el servicio y en el nivel nacional, desde el sector de cajas de

compensación por cuanto estas se definen en el mismo esquema legal y dirigen su atención al mismo mercado. Se consideraron aquellas ubicadas en los departamentos que limitan con el Cauca y aquellas representativas en el número de afiliados dentro del sistema del subsidio familiar.

En este estudio se describen de forma comparativa las líneas ofertadas a partir de las características relacionadas con tasas, montos, plazos y requisitos de las entidades que a continuación se nombran. Esta información fue recopilada en el cuarto trimestre de 2011 y se amplía en el archivo que se anexa.

Cuadro 11. IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES DEL SERVICIO DE CRÉDITO

Bancos		Cajas de compensación	
Bancolombia	Banco de Bogotá	Cafam	Comfamiliar Caldas
Mundo Mujer	Banco Popular	Colsubsidio	Comfenalco Valle
Davivienda	Banco Coomeva	Compensar	Comfenalco Antioquia
BBVA	Helm Bank	Comfamiliar Huila	
Banco de Occidente	City Bank	Comfamiliar Nariño	

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2011

Debido a que se encuentran tantos competidores y se trata de un producto de demanda insatisfecha se estaría hablando de un mercado de competencia perfecta, en el cual las condiciones del servicio se encuentran reguladas por el mercado y cuyos precios o tasas son regulados por una entidad central, en este caso el Banco de la República.

En resumen, según el cálculo realizado por el Banco de la República en la segunda semana de enero de 2012, las tasas, condiciones y montos que se manejaron en el mercado fueron las siguientes:

Cuadro 12. TASA EFECTIVA ANUAL Y MONTOS, VIGENCIA 09/01/2012 A 13/01/2012

Modalidad de crédito	Cuenta	Tasa	Monto (millones de pesos)
Créditos de vivienda	Construcción de vivienda diferente de VIS (colocación en pesos colombianos)	11.77%	\$ 3.74
	Adquisición de vivienda diferente de VIS (colocación en pesos colombianos)	13.48%	\$ 48.90
	Adquisición de vivienda VIS (colocación en \$ colombianos)	13.48%	\$ 16.05
Crédito de consumo	Consumo entre 31 y 365 días	25.34%	\$ 24.66
	Consumo entre 366 y 1095 días	23.98%	\$ 92.55
	Consumo entre 1096 y 1825 días	19.40%	\$ 135.65
	Consumo a más de 1825 días	17.94%	\$ 97.24
Microcréditos (diferentes de Leasing)	Microcrédito diferente de leasing entre 31 y 365 días	38.85%	\$ 3.41
	Microcrédito diferente de leasing entre 366 y 1095 días	36.67%	\$ 27.19
	Microcrédito diferente de leasing entre 1096 y 1825 días	31.73%	\$ 5.43
	Microcrédito diferente de leasing a más de 1825 días	35.62%	\$ 349

Fuente: Banco de la República, enero 2012

1.4 PRECIO

El precio de los créditos es el equivalente a las tasas de interés que se cobran como retribución por el uso del dinero y el riesgo que se asume al otorgarlo. En Colombia las tasas de interés se encuentran definidas por la junta del Banco de la República, organismo central que se encarga de regularlas como parte de la política monetaria del país.

En el último quinquenio se ha presentado en el país un ambiente de confianza, en el cual la economía ha presentado crecimientos hasta del 7%, proyectándose para los años siguientes años crecimientos superiores al 4% como consecuencia de las medidas adoptadas por el gobierno para la generación de empleo, inversión extranjera y formalización de la economía. Si esta tendencia se mantiene, se podrían prever escenarios de inflación superior al de los dos últimos años que por ende, llevarían al Banco de la República a realizar incrementos en la tasa de intervención, no obstante, esta es considerada como una de las variables sensibles para las decisiones de política económica.

Según el resumen económico de Bancolombia, de febrero de 2012, se prevé un crecimiento del PIB colombiano para el 2012 cercano al 4.9%, por lo tanto considera que el Banco de la República continuará aumentando su tasa de

intervención en 25pbs hasta que la tasa REPO³ se ubique en 5,75% en abril. En este nivel se mantendría por el resto del año, aunque no se descarta que cierre 2012 en 6,00%.

A consecuencia de la metodología de inflación objetivo, adoptada por el Banco de la República, se consideró que la tasa no varía y se decidió mantenerla para efectos de la proyección de ingresos.

Con el decreto 519 de 2007, se certifica el interés bancario corriente correspondiente a las modalidades de crédito: comercial, consumo y microcrédito. A partir de él se expiden las resoluciones anuales, para el caso de estudio aplica la resolución 2336 del 2012 por medio de la cual se fijan las tasas de interés de usura para crédito de consumo y ordinario para la vigencia entre el 1 de enero y el 31 de marzo de 2012 y para microcrédito en la vigencia entre el 1 de octubre de 2011 y el 30 de septiembre de 2012. Con la tasa de usura, el Banco de la República fija el límite superior al que podrían llegarse a cobrar los intereses de un crédito o un microcrédito sin incurrir en inconvenientes legales, quedan fijadas así:

Cuadro 13. TASA DE USURA AL 23 DE DICIEMBRE DE 2011

**Interés bancario corriente por modalidad vigentes desde
enero 01 a marzo 31 del 2012
Resolución 2336**

Consumo y ordinario	19.92%
Usura consumo y ordinario (1.5*BC)	29.88%
Microcrédito	33.45%
Usura microcrédito (1.5*BC)	50.18%

Fuente: Banco de la República, febrero 2012

De acuerdo con las tasas de usura vigentes y el promedio establecido en el mercado por las diferentes entidades, las tasas de crédito adoptadas para las líneas de crédito de Comfacauca se encuentran en los rangos correctos.

Los servicios adicionales que se plantean relacionados con asesoría y acompañamiento permanente tendrán un valor de conformidad con las tarifas autorizadas por el consejo superior de microempresa, no repuntándose tales

³REPO: Es un pacto de recompra en el cual el Emisor provee liquidez comprando títulos a entidades financieras, con el compromiso de éstas de comprar nuevamente el título después de un periodo fijo (1 ó 7 días). La tasa a la cual compran este título, se denomina tasa REPO, que corresponde al rango superior de la tasa interbancaria (TIB), a la cual el Banco República otorga liquidez a los intermediarios financieros. En febrero 13, la TIB está fijada entre 23% y 30%.

cobros como intereses, para efectos de lo estipulado en el artículo 68 de la Ley 45 de 1990. Estas actividades solamente aplican para los beneficiarios de microcrédito puesto que con ellas se cubren los gastos de verificación, seguimiento y cobranza de las obligaciones contraídas y el nivel de riesgo de pérdida de capital en el cual se incurre.

Cuadro 14. PORTAFOLIO DE LÍNEAS DE CRÉDITO

Línea de crédito de consumo	Tasa de interés efectiva mensual (E.M.)		
	A	B	C
Salud	0.90%	1.00%	1.10%
Recreación	0.90%	1.00%	1.10%
Educación	0.90%	1.00%	1.10%
Vivienda	0.80%	0.90%	1.00%
Libre inversión	1.20%	1.30%	1.32%
Refinanciación	0.90%	1.00%	1.10%
Electrodomésticos	1.20%	1.30%	1.32%
Vehículo	0.90%	1.00%	1.10%
Cupo credito	0.90%	1.00%	1.10%

Línea de microcrédito	Tasa de interés efectiva anual y mensual	
	E.A.	E.M
Capacitación y fomento	15.13%	1.2%

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

La capacitación técnica en administración de planes de negocio será realizada a través de la Cámara de Comercio y no representa costos adicionales para sus participantes o para Comfacauca.

1.5 COMERCIALIZACIÓN

La atención al público se realiza en las oficinas ubicadas en la sede administrativa en Popayán e igualmente presta el servicio en los municipios de Santander de Quilichao, Puerto Tejada y El Bordo. Es a estas oficinas a donde el cliente debe dirigirse para acceder al servicio.

Con la implementación de este proyecto se tiene como estrategia de comercialización para la ciudad de Popayán, incluir una fuerza de ventas conformada por analistas de crédito debidamente calificados que amplíen la colocación de los mismos y a su vez realicen el seguimiento, la asesoría y el cobro de la cartera respectiva, implicando esto desplazamientos a los lugares de trabajo de los clientes, bien sean trabajadores o microempresas. Estos serán

coordinados por intermedio del jefe de la sección de crédito y cobranzas de Comfacauca.

1.5.1 PLAN DE MARKETING

Actualmente la comunicación del servicio se realiza por medio de volantes y de pautas radiales. No obstante, estas tuvieron que ser suspendidas a causa del agotamiento de los recursos disponibles y de la alta demanda que se presenta por el servicio, especialmente en la línea de libe inversión.

Se ha identificado que juega un papel importante el voz a voz entre los clientes. Por tales motivos, la inversión en publicidad es de cuantía mínima.

1.5.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Como el presente proyecto lo requiere es necesario realiza una inversión importante en este tema, de tal manera que se cumplan los siguientes objetivos:

- Posicionar la imagen del servicio de crédito en el mercado de afiliados como la mejor opción para las empresas y trabajadores en el departamento.
- Incrementar el número de trabajadores afiliados con crédito en todo el departamento.
- Dar a conocer las nuevas líneas de crédito en los mercados objetivos de trabajadores y microempresas.
- Lograr un nivel de satisfacción del cliente del 95% en el proceso de atención de los créditos desembolsados.
- Monitorear permanentemente las condiciones y servicios ofrecidos por la competencia.

1.5.3 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

A continuación se resumen las estrategias y tácticas que se aplicarán en la implementación de este proyecto. Son ellas:

Cuadro 15. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DEL PLAN DE MARKETING PARA EL OBJETIVO 1

OBJETIVO 1	Posicionar la imagen del servicio de crédito en el mercado de afiliados como la mejor opción para las empresas y trabajadores en el departamento.		
SEGMENTO	Cliente individual y empresarial afiliado		
ESTRATEGIA	TÁCTICA	META	INDICADOR
Desarrollar un portafolio de servicios crediticios adecuados a cada segmento de mercado definido	Realizar la investigación de mercados que permita definir el servicio crediticio adecuado para cada segmento	Portafolio definido para cada segmento de afiliados	Número de créditos desembolsados
Realizar una campaña publicitaria que mejore la imagen del servicio	Garantizar el espacio en los medios definidos	Ejecucion del 100% del plan de medios	Número de créditos desembolsados
	Participación en las ferias y eventos locales, regionales y nacionales	Asistencia al 100% de eventos programados	Número de eventos programados Número de personas contactadas

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Cuadro 16. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DEL PLAN DE MARKETING PARA EL OBJETIVO 2

OBJETIVO 2	Lograr un nivel de satisfacción del cliente del 95% en el proceso de atención de los créditos desembolsados.		
SEGMENTO	Todos - Beneficiarios de crédito		
ESTRATEGIA	TÁCTICA	META	INDICADOR
Seguimiento al nivel de satisfacción	Realizar la medición de satisfacción permanente al servicio	95% de satisfacción	NSC
	Implementar las acciones de mejoramiento sugeridas en el plan de mejoramiento del servicio	100% de acciones implementadas	Acciones implementadas
	Implementar tecnicas de evaluación del servicio como cliente incógnito	2 evaluaciones realizadas	Evaluaciones realizadas
Servicio postventa	Seguimiento postventa	100% clientes empresariales	Seguimiento realizado
Camapana educativa en el tema financiero	Asesorías y acompañamiento al cliente	100% empresarios capacitados	Asistentes a capacitaciones Cartera vencida

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Cuadro 17. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DEL PLAN DE MARKETING PARA ELOBJETIVO 3

OBJETIVO 3		Incrementar el número de trabajadores afiliados A y B con crédito en todo el departamento.	
SEGMENTO		Cliente individual	
ESTRATEGIA	TÁCTICA	META	INDICADOR
Desarrollar mercadeo relacional con clientes individuales	Telemercadeo a los trabajadores categoría A y B, especialmente con aquellos que han tomado alguna vez crédito con Comfacauca con buen historial crediticio	Lograr contacto con el 100%	Número de contactos
	Realizar visitas por cada segmento	Cumplir el 100% de las visitas por segmento	Visitas cumplidas Número de convenios firmados Número de créditos desembolsados
	Inducciones y stand de servicios en las empresas	Participar en el 100% de stand de servicios que realice el área comercial Lograr contacto con el 80% de los trabajadores	Número de stand Número de contactos
	Enviar correos electrónicos comunicando las ventajas del servicio	100% de la base de correos electrónicos	Número de correos
	Implementar bonos de regalo para uso de otros servicios de la Caja	100% de bonos usados	Bonos de regalos usados
	Implementar plan de incentivos por referidos	Al menos referido por cada crédito nuevo	Número de referidos
Establecer convenios para descuentos por nómina con empresas afiliadas	Visita personalizada en la zona norte	100% de visitas realizadas	Convenios firmados Créditos de microconsumo desembolsados
Establecer convenios con proveedores de bienes/servicios que se traduzcan en beneficios para el afiliado que tramita la adquisición con créditos Caja	Identificar los posibles convenios y formalizarlos	10 convenios	Número de convenios
SEGMENTO		Cliente empresarial	
ESTRATEGIA	TÁCTICA	META	INDICADOR
Desarrollar mercadeo relacional con clientes miroempresa	Realizar visitas a las empresas	Cumplir el 100% de las visitas programadas a empresas	Visitas cumplidas
	Organizar desayunos de trabajo teniendo en cuenta los gremios	Asistencia de al menos el 90% de convocados a los desayunos de trabajo programados	Asistencia de convocados créditos colocados por cada gremio
	Promover la asistencia a conferencias de interés para los empresarios	Asistencia de al menos el 90% de convocados a los eventos programados	Asistencia de convocados
Realizar un acompañamiento permanente a las empresas en la administración de sus créditos y proyección en general	Implementar la infraestructura que soporte este método de trabajo	Cartera recuperada en el 97%	Recuperación de cartera

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Cuadro 18. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DEL PLAN DE MARKETING PARA EL OBJETIVO 4

OBJETIVO 4	Monitorear permanentemente las condiciones y servicios ofrecidos por la competencia.		
SEGMENTO	Todos		
ESTRATEGIA	TÁCTICA	META	INDICADOR
Seguimiento permanente a la competencia	Realizar dos estudios de análisis de la competencia	100% estudios realizados	Estudios realizados
	Realizar mensualmente el sondeo de tasas de interés	100% sondeos	Sondeos de tasas

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

2. TAMAÑO DEL PROYECTO

En este capítulo se consideran las diferentes variables que de alguna u otra forma limitan el desarrollo del proyecto e influyen para la cuantificación de las proyecciones de ventas del servicio, puesto que aunque existe una demanda potencial y real de los créditos se debe establecer la capacidad que tiene Comfacauca para asimilar la demanda que tendría acceso. Para ello, se tuvieron en cuenta aspectos relacionados con la dimensión y características del mercado, la disponibilidad de recursos de financiación, los costos de operación e inversión y el proceso productivo.

2.1 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE CRÉDITOS Y DEL CAPITAL COLOCADO

Para la proyección del capital colocado se realizaron proyecciones prudentes de la demanda que tuvieron en cuenta el crecimiento histórico de los créditos dirigidos a trabajadores, las perspectivas de crecimiento de las microempresas en Popayán y los montos promedio consumidos por cada uno de los tipos de clientes identificados: consumidor final (trabajadores afiliados) o consumidor organizacional (microempresas afiliadas o no afiliadas en Popayán).

Cuadro 19. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE CRÉDITOS DE TRABAJADORES

Años	Proyección número de créditos trabajadores	Proyección de trabajadores	Metas de colocación de créditos de trabajadores (% y número)		Total créditos a trabajadores
1	3.431	67.446	2%	1.349	4.780
2	3.696	69.765	3%	2.093	5.789
3	3.960	72.084	4%	2.883	6.843
4	4.225	74.404	4%	2.976	7.201
5	4.490	76.723	4%	3.069	7.559

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Para el caso de los nuevos créditos se establecieron metas de colocación de créditos sobre el total de la población definida y se simuló el monto colocado anualmente, partiendo del promedio mensual proyectado el cual se estimó creciente de acuerdo con la inflación estimada del 4%.

**Cuadro 20. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE MICROCRÉDITOS
(Miles de pesos)**

Años	Proyección número de microempresas	Metas de colocación de microcréditos (% y número)		Total microcréditos
1	3.809,0	2%	76	76
2	3.956,0	3%	119	119
3	4.102,0	5%	205	205
4	4.249,0	5%	212	212
5	4.395,0	5%	220	220

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Conjugando estos resultados se obtuvieron los siguientes datos de colocación que permitirán establecer los ingresos por concepto de intereses que percibirá el servicio.

Cuadro 21. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE CRÉDITOS Y DEL CAPITAL COLOCADO

Años	No. de créditos trabajadores	No. de microcréditos	Total créditos	Montos promedio (Miles de pesos)	Total capital colocado (Miles de pesos)
1	4,780	76	4,856	4,500	21,852,000
2	5,789	119	5,908	4,680	27,649,440
3	6,843	205	7,048	4,867	34,302,616
4	7,201	212	7,413	5,062	37,524,606
5	7,559	220	7,779	5,264	40,948,656

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

2.1.1 Proyecciones

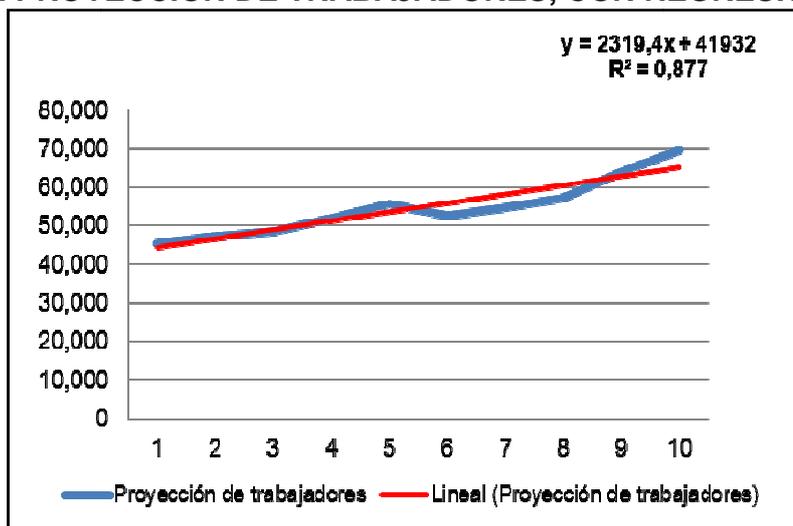
Para realizar las proyecciones de la demanda se tuvieron en cuenta datos históricos en un horizonte de diez años, a partir de los cuales se estimó por medio del método de regresión lineal el crecimiento promedio anual de la población (trabajadores afiliados y empresas) y el número de créditos otorgados a trabajadores afiliados.

Cuadro 22. PROYECCIÓN DE TRABAJADORES, CON REGRESIÓN LINEAL

Años (X)	Número de Trabajadores (Y)	(Y) Estimado
1	45.352	44.251
2	47.261	46.571
3	48.503	48.890
4	52.040	51.210
5	55.754	53.529
6	52.599	55.848
7	54.772	58.168
8	57.031	60.487
9	64.077	62.807
10	69.498	65.126
11		67.446
12		69.765
13		72.084
14		74.404
15		76.723
PENDIENTE		2.319
INTERCEPTO		41.932

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Gráfica 3. PROYECCIÓN DE TRABAJADORES, CON REGRESIÓN LINEAL



Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

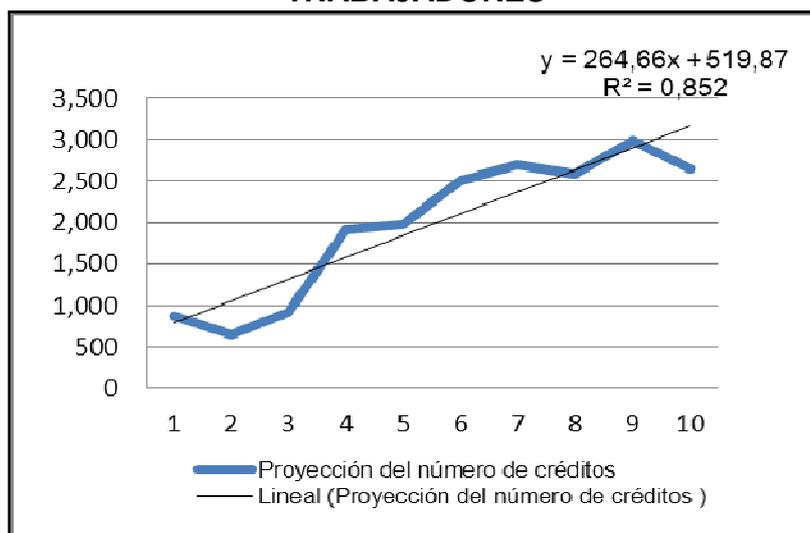
Cuadro 23. PROYECCIÓN DEL NÚMERO DE CRÉDITOS DE LOS TRABAJADORES

Años (X)	Número de créditos (Y)	(Y) Estimado
1	870	785
2	640	1.049
3	919	1.314
4	1.917	1.579
5	1.981	1.843
6	2.501	2.108
7	2.699	2.372
8	2.592	2.637
9	2.988	2.902
10	2.648	3.166
11		3.431
12		3.696
13		3.960
14		4.225
15		4.490

PENDIENTE	264,66
INTERCEPTO	519,87

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Gráfica 4. PROYECCIÓN DEL NÚMERO DE CRÉDITOS DE LOS TRABAJADORES



Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

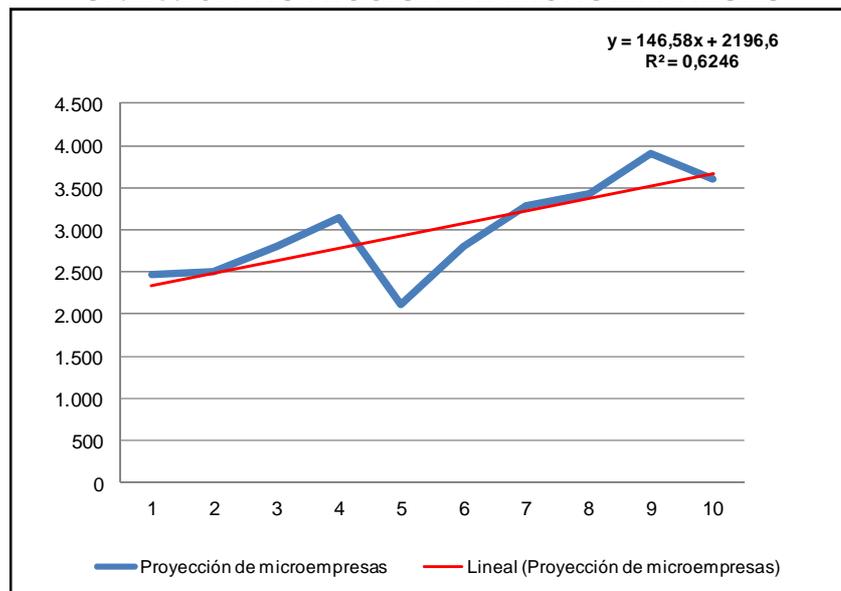
Cuadro 24. PROYECCIÓN DE MICROEMPRESAS

Años (X)	Número de microempresas (Y)	(Y) Estimado
1	2.466	2.343
2	2.499	2.490
3	2.805	2.636
4	3.137	2.783
5	2.110	2.930
6	2.810	3.076
7	3.288	3.223
8	3.421	3.369
9	3.894	3.516
10	3.598	3.662
11		3.809
12		3.956
13		4.102
14		4.249
15		4.395

PENDIENTE	146,58
INTERCEPTO	2.196,60

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Gráfica 5. PROYECCIÓN DE MICROEMPRESAS



Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

2.2 TAMAÑO DEL PROYECTO Y DIMENSIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

En este segmento se realizó la cuantificación de la demanda actual y futura del servicio ofrecido. Como se había tratado anteriormente el mercado objetivo del proyecto se centra en los trabajadores afiliados a Comfacauca, las microempresas afiliadas y aquellas identificadas en el estudio de informales realizado por la Cámara de Comercio del Cauca para Popayán.

Con el fin de analizar el tamaño del proyecto y la dimensión del mercado se determinaron características distintivas tanto del crédito de consumo/comercial como del microcrédito, las cuales se resumen en la siguiente tabla:

Cuadro 25. CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LOS CRÉDITOS

Característica	Crédito de consumo/ comercial	Microcrédito
Propiedad y forma de gerencia	Institución maximizadora de beneficios y accionistas individuales	Bancos y ONG. En el segundo caso, los accionistas son principalmente organizaciones sin ánimo de lucro
Características del cliente	Diversos tipos de empresas formales y empleados asalariados Clientes dispersos geográficamente	Empresarios de bajo ingreso con firmas familiares rudimentarias y limitada documentación formal. Localizados en áreas geográficas específicas.
Características del producto	Montos grandes Largo plazo Tasas de interés bajas	Montos pequeños Corto plazo Tasas de interés altas
Metodología del préstamo	Colateral y documentación formal pagos mensuales	Análisis de deudor y flujo de caja con inspección en el sitio. Pago semanal o bisemanal

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

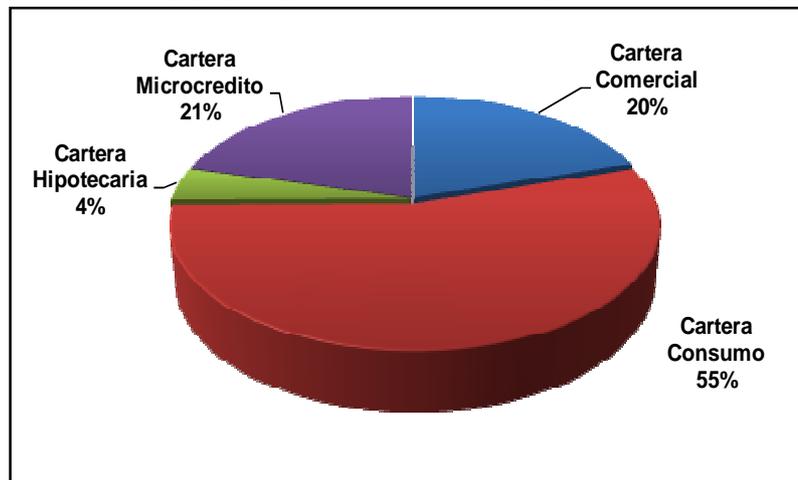
El mercado caucano del crédito está conformado por las personas naturales y jurídicas que están interesados en obtener recursos para formar o fortalecer un negocio, adquirir un crédito de consumo y por aquellas instituciones que colocan recursos, las cuales hacen parte del sistema financiero (bancos, cooperativas, entre otras) y entidades no financieras (ONG y otras cooperativas de ahorro y crédito).

Según el boletín número 41 expedido por Asomicrofinanzas y Emprender en febrero de 2011, el comportamiento de la cartera en el país fue de la siguiente manera: a lo largo de 2010 la inflación se mantuvo controlada, lo que sumado a la aún existente brecha de producto, se convirtieron en factores determinantes para

el sostenimiento de la política expansiva implementada por el Banco de la República dos años atrás. Esta postura expansionista se transmitió con rapidez al sistema financiero y se reflejó en la reducción en las diferentes tasas de interés del mercado. Este comportamiento en las tasas de interés, sumado a la abundante liquidez y a la mejora en las expectativas tanto de hogares como de empresas, se tradujo en un crecimiento marcado en la cartera de crédito total que al cierre del año ascendió a \$175,9 billones, registrando una tasa de crecimiento anual del 16.82%.

La cartera comercial presentó una variación anual de 19,1% y cerró el año en \$111,9 billones, la cartera de consumo por su parte, registró saldo bruto que ascendió a \$48,2 billones. En cuanto a la cartera de vivienda arrojó un saldo de \$11.25 billones.

Gráfica 6. DISTRIBUCIÓN GENERAL DE LA CARTERA EN COLOMBIA



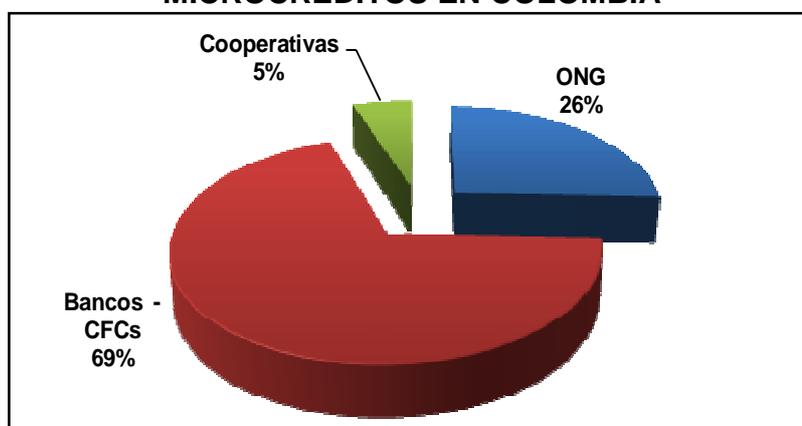
Fuente: Boletín número 41 de Asomicrofinanzas y Emprender, febrero de 2011

El buen comportamiento de la cartera durante 2010 también se manifestó en la reducción de la cartera vencida, que junto al crecimiento en el saldo bruto, derivó en el mejoramiento de los indicadores de calidad de cartera, el cual se redujo sin excepción para todos los tipos de cartera: mientras que al cierre de 2010 se registraron indicadores de cartera de 2,1%, 4,4% y 3,8% para las carteras comercial, consumo e hipotecaria, respectivamente; al cierre del año anterior éstos índices se ubicaron, en el mismo orden, en 2,9%, 6,5% y 4,1%.

Describir el tamaño de mercado del microcrédito en Colombia se dificulta por la escasez de la información y la segregación de los datos puesto que no todas las entidades que manejan esta cartera están supervisadas por la Superintendencia Financiera, por lo que existen entidades que no están obligadas a rendir información exacta acerca de su cartera y deudores. De acuerdo con este boletín de referencia, en términos generales, el crecimiento de la cartera de microcrédito

se caracterizó por la recuperación de las ONG's microfinancieras que registraron una variación anual de 16%, frente al 7% observado en 2009, y cerraron el año con saldo de \$1,56 billones (25% del total). Los bancos y CFC's por su parte, reportaron una tasa de crecimiento de 12%, equivalente a la mitad de la variación de 2009 (24%), y cerraron el año con \$4,2 billones de saldo en cartera bruta de microcrédito (69% del total). Por el lado de las cooperativas se registró una destacable tasa de crecimiento que estuvo cercana al 35% y les permitió elevar su participación al 5,3% con un saldo de más de \$326 mil millones.

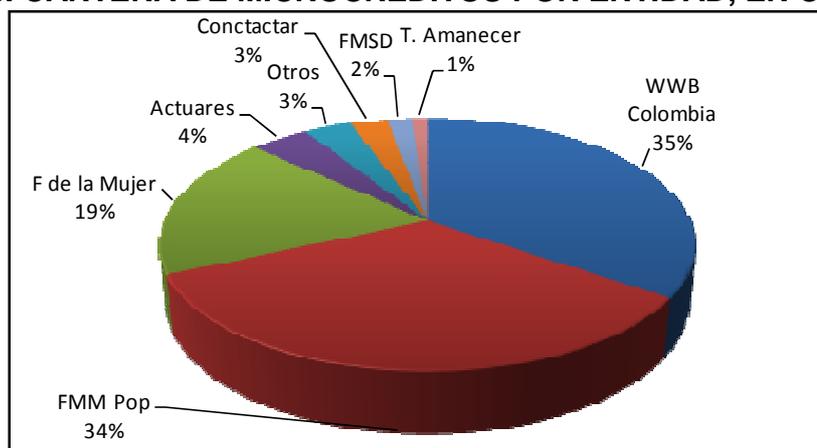
Gráfica 7. PARTICIPACIÓN POR ENTIDAD DE LA CARTERA DE MICROCRÉDITOS EN COLOMBIA



Fuente: Boletín número 41 de Asomicrofinanzas y Emprender, febrero de 2011

Igualmente este boletín muestra cómo se encuentran repartidos los 1,61 billones de pesos en cartera de microcrédito de las ONG's microfinancieras. El aspecto más destacado es que cerca del 87% se encuentra concentrada en tan sólo tres entidades.

Gráfica 8. CARTERA DE MICROCRÉDITOS POR ENTIDAD, EN COLOMBIA



Fuente: Boletín número 41 de Asomicrofinanzas y Emprender, febrero de 2011

Dentro del conjunto de las ONG's microfinancieras, WWB Colombia con \$540.492 millones, equivalentes al 34,6% del total de la cartera de este tipo de entidades, se mantiene como la entidad líder en tamaño de cartera; la segunda mayor participación (33,7%) corresponde a FMM Popayán que tiene una cartera de \$526.612 millones y es la ONG que más participación de mercado ha ganado en el último año, absorbiendo el 53% del espacio cedido por todas las ONG's microfinancieras; Fundación de la mujer por su parte, continúa siendo la tercera entidad por tamaño de cartera entre este tipo de operadores y cerró 2010 con una cartera de \$288.560 millones y una participación de 18,5%.

2.3 TAMAÑO DEL PROYECTO Y DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DE FINANCIACIÓN

Uno de los limitantes existentes es el relacionado con el capital que se ha de invertir en la operación de crédito por cuanto si se quiere generar mayor cobertura es necesario proyectar la ampliación del fondo de crédito tanto con recursos internos como externos.

Se ha proyectado que se continuará con la aplicación de recursos internos provenientes del recaudo de aportes del 4% en operaciones dirigidas a los trabajadores afiliados, se aplicarán anualmente 4 mil millones de pesos. Igualmente, se determinó que se aplicarán recursos externos por valor de 5 mil millones de pesos, provenientes de terceros a la colocación de microcréditos, buscando mayor rotación del capital y mejores tasas de rentabilidad.

La disponibilidad de recursos tanto de entidades privadas como estatales se encuentra determinada por la alineación de estas a los cambios del sector en los próximos años. De esta manera cobran mayor importancia en la medida en que han creado instrumentos nuevos de bajo costo o comerciales que son mejor adecuados para las necesidades de servicios financieros sostenibles.

2.4 TAMAÑO DEL PROYECTO Y COSTOS DE OPERACIÓN E INVERSIÓN

La razón de la existencia de demanda insatisfecha es un problema que tiene como uno de sus componentes la falta de acceso físico a las instituciones que ofrecen servicios financieros formales.

La banca comercial generalmente no abre sucursales en ciudades pequeñas o en zonas remotas de un país, lo cual dificulta (si no imposibilita) el acceso a los servicios, además de encarecerlos puesto que implica costos elevados de operación y serían puntos no rentables por si mismos.

Bajo una segunda iniciativa de ampliación de cobertura de los servicios crediticios de Comfacauca, la proximidad se vuelve tema esencial por lo tanto augura, en un corto plazo, el ofrecimiento del servicio a las empresas en todo el departamento

bien sea con puntos de acceso a través de sus sedes actuales, representando para Comfacauca una ventaja comparativa hasta el momento.

Se estima que para las nuevas líneas de microcrédito serán contratados cinco (5) analistas de crédito quienes se asume están en capacidad de atender entre 1.000 y 1.200 créditos de tal manera que realicen el proceso completo en lo que se refiere a la colocación, administración del microcrédito y la recuperación de la cartera. El costo de funcionamiento se vuelve costo directo por tratarse de un intangible y la capacidad estimada varía entre 4.000 y 8.000 créditos colocados anualmente de acuerdo con la aplicación de los recursos disponibles.

2.5 TAMAÑO DEL PROYECTO Y TECNOLOGÍA DEL PROCESO PRODUCTIVO

Por su parte, la inversión en adecuaciones locativas no representa costos significativos por cuanto el servicio ya se encuentra en operación. No siendo lo mismo en lo relacionado con la plataforma tecnológica puesto que estos desarrollos han sido motivados esencialmente por una preocupación por la eficiencia en los procesos así como por el control del riesgo de cartera. Se debe mencionar el papel desempeñado por el desarrollo de programas y de bases de datos, que permiten colaborar con la selección de clientes nuevos para controlar los niveles de mora sino que también están siendo utilizados para segmentar los clientes antiguos con el fin de ofrecer productos mejorando su focalización e inclusive para mejorar la eficiencia en la cobranza priorizando los tiempos y el tipo de cliente en donde ésta se debe concentrar.

Los costos de operación y financiación demuestran que existe un modelo rentable que permite atender a la población de menores ingresos sin sacrificar la sostenibilidad, rentabilidad y capacidad de crecimiento del servicio.

3. LOCALIZACIÓN

La localización del proyecto es un tema fundamental a la hora de elaborar la parte técnica, en la cual se identifican y analizan las fuerzas locacionales para encontrar la máxima ganancia o el mínimo costo unitario. Igualmente en este aspecto se determinan las condiciones para que el cliente tenga acceso a los productos o servicios ofrecidos, generando unas directrices claras hacia el éxito o fracaso del proyecto, involucrando aspectos como transporte, acceso a servicios públicos, terrenos o instalaciones, condiciones sociales y culturales, leyes y reglamentos, comunicaciones, costos, entre otros aspectos.

La localización del proyecto está definida por la macrolocalización y microlocalización, las cuales se describen a continuación.

3.1 MACROLOCALIZACIÓN

El sitio macro de localización del proyecto es en la ciudad de Popayán, capital del departamento del Cauca, en Colombia. Se encuentra localizada en el Valle de Pubenza, a los 2° 26' 39" de latitud norte y 76° 37' 17" de longitud oeste. Extensas áreas planas y onduladas, ubicadas principalmente en las proximidades del río Cauca son el paisaje predominante en todo el valle. Entre sus accidentes orográficos se destacan el altiplano de Popayán, los cerros la Tetilla, Alto, Santa Teresa, Tres Tulpas, Canelo, Cargachiquillo y Puzná.

Figura 3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE POPAYÁN EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA



Fuente: www.cauca.gov.co, febrero 2012

La población del departamento del Cauca corresponde al 2.9% de la población total del país. Igualmente, su extensión representa el 2.6% de la extensión colombiana y agrupa el 3.8% de los municipios.

Cuadro 26. VARIABLES E INDICADORES DEPARTAMENTO DEL CAUCA Y COLOMBIA

Variables e indicadores	Cauca	Colombia
Extensión territorial (Km ²)	29,308	1,141,750
Numero de municipios	42 municipios 173 corregimientos 256 inspecciones	1,098
Población proyectada 2010	1,318,983	45,508,207
Participación del PIB departamental en el total nacional, 2008	1.36%	100%
Crecimiento promedio PIB (%) 2000 – 2008	5.39%	4.40%
PIB per cápita, 2008	\$4,919,875 US\$ 2504	\$10,821,917 US\$ 5508

Fuente: IGAC, DANE, proyecciones 2008

3.1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MUNICIPIO⁴

El municipio de Popayán limita al norte con los municipios de Cajibío y Totoró, por el Oriente con los municipios de Totoró y Puracé, por el Sur con los municipios de Puracé y Sotará, y por occidente con Timbío y el Tambo.

Su extensión territorial es de 512 km², su altitud media es de 1.760 m sobre el nivel del mar, su precipitación media anual de 1.941 mm, su temperatura promedio de 14/19 °C y dista aproximadamente 600 km de Bogotá. Es la una de las ciudades más antiguas de América, esto se ve reflejado en su arquitectura y tradiciones religiosas.

De acuerdo al censo del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) elaborado en el año 2005, el municipio de Popayán cuenta con 258.653 habitantes que representan el 22% de la población total del departamento. El 88% se encuentra viviendo en la zona urbana de la cabecera municipal. Se anexa perfil del municipio de Popayán.

⁴En: www.popayan-cauca.gov.co

Cuadro 27. POBLACIÓN TOTAL CENSADA 2005, POR SEXO, EN POPAYÁN

	Total	Hombres	Mujeres	Cabecera	Resto
Cauca	1,182,022	589,221	592,801	479,365	702,657
Popayán	258,653	122,608	136,045	227,840	30,813

Fuente: DANE, Censo 2005

En el 2005, la Unesco designó a la ciudad de Popayán como la primera ciudad de la gastronomía por su variedad y significado para el patrimonio intangible de los colombianos. La cocina caucana fue seleccionada por mantener sus métodos tradicionales de preparación a través de la tradición oral. El 28 de septiembre de 2009 las procesiones de semana santa de Popayán fueron declaradas por la Unesco como “obra maestra del patrimonio oral e inmaterial de la humanidad”.

De acuerdo con el plan de ordenamiento territorial del municipio, existen 293 hectáreas distribuidas en sectores aledaños al perímetro urbano, con excelentes condiciones de urbanismo.

3.1.2 FUERZAS LOCACIONALES

3.1.2.1 Disponibilidad y calidad del talento humano

Popayán es catalogada a nivel nacional como ciudad universitaria, donde se pueden encontrar diversas instituciones educativas técnicas, tecnológicas y universitarias, las cuales ofrecen un amplio mercado de personal calificado y competente con capacidad de llenar los requerimientos laborales de nuestro proyecto.

3.1.2.2 Localización del mercado

El mercado objetivo de nuestro proyecto se encuentra ubicado en su gran mayoría en la ciudad de Popayán, compuesto por los dueños de pequeñas, medianas y grandes empresas, legalmente constituidos y/o con un período de experiencia no inferior a diez meses. Debido a que la gran parte de los clientes potenciales se encuentran ubicados en el sector urbano del municipio, contamos con una ubicación estratégica que permitirá un acceso fácil a los usuarios, facilitándose el traslado de los clientes para obtener el servicio, permitiendo la comunicación con los clientes por la cercanía a ellos y disminuyendo los costos de transporte y de tiempo.

3.1.2.3 Facilidades de distribución

En el proyecto los canales de distribución del producto se encuentran dentro de las instalaciones físicas actuales de Comfacauca, este servicio se prestará

directamente a través de los analistas de crédito y del equipo administrativo de la sección.

3.1.2.4 Comunicaciones

En la ciudad de Popayán se encuentran todos los servicios de comunicación operando normalmente y de fácil acceso a la población. Esto es importante para realizar una comunicación efectiva con los proveedores y clientes de nuestro servicio.

3.1.2.5 Leyes y reglamentos

Este proyecto “Ampliación de las líneas de crédito para Comfacauca”, se somete a la normatividad vigente tanto para las cajas de compensación como para el sector financiero y todas aquellas que relacionadas con la actividad.

3.1.2.6 Acciones para evitar la contaminación del medio ambiente

Dentro de este proyecto se realiza el estudio de viabilidad ambiental en el cual se exponen las acciones que se van a implementar para mitigar las casusas de posible contaminación que se generen.

3.1.2.7 Disponibilidad y confiabilidad de los sistemas de apoyo

La ciudad de Popayán cuenta con los servicios públicos necesarios, transporte, vías de comunicación y accesos centrales; frente de las instalaciones de la empresa se encuentra el centro de atención inmediata, C.A.I., de la Policía para efectos de acompañamiento al retiro de grandes sumas de dinero, vigilancia permanente de las instalaciones y a 500 mts, las instalaciones de los bomberos voluntarios, lo cual va a garantizar servicios de apoyo disponibles y confiables en caso de ser requeridos.

3.1.2.8 Actitud de la comunidad

Este factor es indispensable, ya que la comunidad puede determinar el futuro de la organización en sí, basándose en sus costumbres y formas de vida.

En este aspecto, contamos con la ventaja de que Comfacauca se encuentra posicionada en el mercado como una empresa que ofrece servicios a la comunidad, dedicada a la labor social por más de 45 años, durante los que se ha beneficiado tanto la comunidad payanesa como la caucana. Nuestros clientes encontrarán en este nuevo servicio la oportunidad de acceder a créditos de una forma fácil, rápida y a bajas tasas de interés que permitirán satisfacer sus necesidades crediticias.

3.1.2.9 Condiciones sociales y culturales

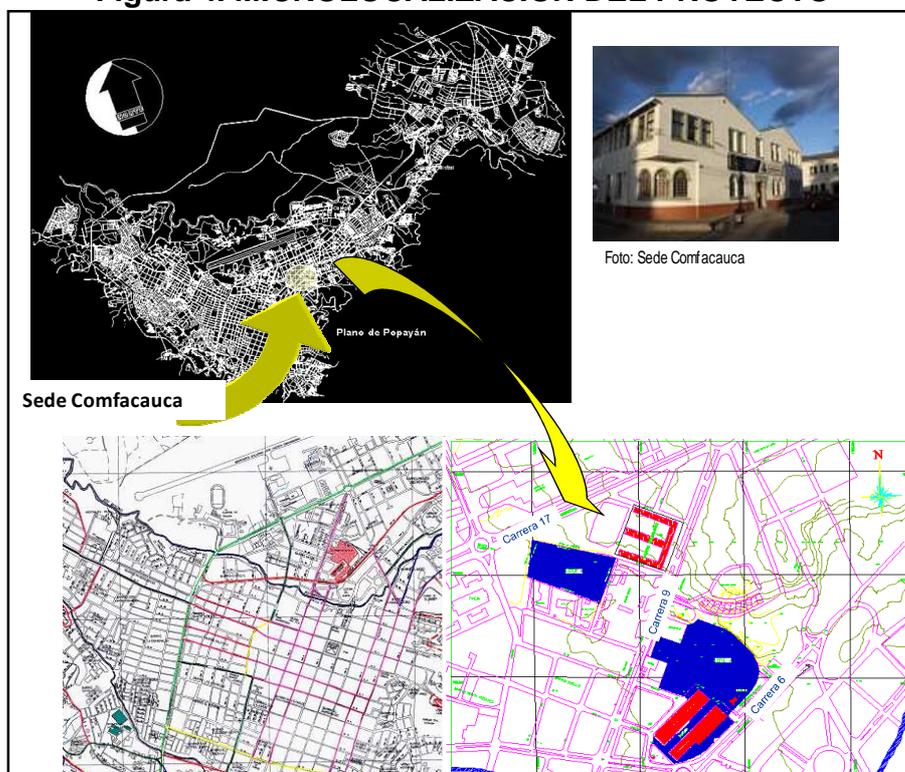
La población de Popayán se encuentra en un crecimiento constante debido a que es frecuentemente colonizada por los sectores rurales y aledaños, en busca de mejores condiciones de vida y oportunidades de estudio razón por la cual se le ha reconocido como ciudad universitaria.

3.2 MICROLOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

Teniendo en cuenta la importancia del factor transporte para la localización del proyecto, se determinó mantener la ubicación de las oficinas en la sede principal de Comfacauca, donde actualmente se ofrece el servicio; debido a que se encuentra en un lugar estratégico, en el que convergen las diferentes rutas de transporte público: buses y busetas. Adicionalmente, la empresa cuenta con amplia zonas de parqueo para aquellos clientes con que se desplazan en sus vehículos.

El sector donde se ubica el proyecto, cuenta con los servicios públicos necesarios para operar y planes de emergencia para afrontar situaciones eventuales de emergencia.

Figura 4. MICROLOCALIZACIÓN DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

El proyecto tendrá su sede en la calle 2 # 7-72 del barrio Modelo de la ciudad de Popayán, en un sitio cercano al sector histórico, cuenta con muchas ventajas competitivas que ofrecen un beneficio directo al cliente en forma continua, dentro de los cuales podemos mencionar la cercanía al sector histórico de la ciudad.

3.2.1 FACTORES QUE SE TUVIERON EN CUENTA PARA DEFINIR LA MICROLOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

3.2.1.1 Transporte del personal

Teniendo en cuenta la importancia del factor transporte para la localización del proyecto, se determinó mantener la ubicación de las oficinas en la Sede Principal de Comfacauca, donde actualmente se ofrece el servicio; en el que convergen las diferentes rutas de transporte público: buses y busetas. Adicionalmente, la empresa cuenta con zona de parqueo para aquellos clientes que se desplazan en sus vehículos, determinando así una ubicación estratégica de fácil acceso para los usuarios y personal de trabajo. La sede cuenta con cercanía a las vías principales de la ciudad, cercanía al aeropuerto y terminal de transporte.

3.2.1.2 Servicios de emergencia

La sede del proyecto se encuentra ubicada frente al C.A.I. de la Policía y vigilancia permanente de las instalaciones. A 500 mts de la sede se encuentran las instalaciones de los bomberos voluntarios, garantizando servicios de apoyo disponible y confiable en caso de ser requeridos. El sector donde se ubica el proyecto, cuenta con los servicios públicos necesarios para operar y planes de emergencia para afrontar situaciones eventuales de emergencia.

3.2.1.3 Cercanía al centro de la ciudad

La cercanía al centro de la ciudad es considerada como una fortaleza, que permite el desplazamiento de los usuarios a través de diferentes medio de transporte.

3.2.1.4 Disponibilidad de servicios

Cerca de la sede del proyecto se encuentran otros servicios como supermercado, restaurante y cafetería, bancos, cajeros electrónicos, estaciones de servicio, entre otros que benefician al cliente indirectamente.

3.2.1.5 Servicios públicos

La sede cuenta con todos los servicios públicos municipales tales como agua y alcantarillado, energía eléctrica, teléfono, internet, servicio de recolección de basura y mantenimiento de las vías.

4. INGENIERÍA DEL PROYECTO

La ingeniería del proyecto hace parte del estudio técnico en el que se describen los requerimientos en materia de equipos, personal profesional y técnico e infraestructura física para la instalación, puesta en marcha y funcionamiento del proyecto.

4.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

Uno de los aspectos determinantes es la identificación del producto y sus características, las cuales se presentan en la siguiente tabla:

Cuadro 28. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

Descripción	Mercado objetivo	Requisitos	Servicios adicionales
Líneas de crédito	Trabajadores afiliados y microempresas	Capacidad de endeudamiento. Buen historial crediticio. Para el caso de las empresas se exige experiencia en la actividad y/o tener una empresa legalmente constituida por un periodo mínimo de 6 meses.	Capacitación técnica (CCC) (para las microempresas) Acompañamiento

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

4.1.1 ÁMBITO DEL PROYECTO

Este proyecto fortalece las líneas de crédito de Comfacauca y permitirá ampliar la cobertura del servicio tanto en el mercado actual de trabajadores afiliados del Cauca como en el de las microempresas payanesas propendiendo por su crecimiento, continuidad en el tiempo y sostenibilidad en el mercado.

De acuerdo con las proyecciones realizadas se estimó un incremento progresivo de la demanda de créditos a satisfacer en cuanto a monto y a número de créditos a colocar anualmente, llegando en el 5º año a 7.779 créditos por un valor promedio de \$5.264.000. A continuación se muestra el estimado anual.

**Cuadro 29. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE CRÉDITOS EN NÚMERO Y MONTO
(Miles de pesos)**

Años	Créditos trabajadores	Microcréditos	Total créditos	Proyección montos promedio
1	4,780	76	4,856	4,500
2	5,789	119	5,908	4,680
3	6,843	205	7,048	4,867
4	7,201	212	7,413	5,062
5	7,559	220	7,779	5,264

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

A su vez este proyecto plantea la diversificación de fuentes de financiamiento del fondo de crédito, de tal forma que se garantice el crecimiento y rentabilidad del servicio. Los remanentes que se obtengan en la operación del servicio brindarán a Comfacauca recursos que le permitan apalancar la operación de los servicios sociales subsidiados como recreación, educación, capacitación y vivienda, procurando con ello mejorar la calidad de vida de los afiliados y en general, de la comunidad caucana.

Para efectos de este proyecto se ahonda en el desarrollo de las líneas de créditos dirigidas a microempresas, por cuanto implican actividades adicionales (asesoría y acompañamiento) a las que ya se vienen realizando en el proceso de crédito.

El programa de capacitación técnica en administración de planes de negocio en el caso de los microcréditos, se realizará a través de la Cámara de Comercio del Cauca.

4.2 TECNOLOGÍA: DESCOMPOSICIÓN DEL SERVICIO

4.2.1 PROCESOS DEL SERVICIO

El servicio de crédito comprende los procesos identificados en el mapa de la figura siguiente y que son necesarios para el ofrecimiento del servicio. Entre ellos encontramos los correspondientes a la dirección y control en color rojo, los misionales o fundamentales del servicio en color verde y los de apoyo en color naranja.

Una vez identificados se procedió a realizar la caracterización de los procesos relacionados directamente con la prestación del servicio, es decir los misionales (verde), que permitiera realizar la descomposición del servicio y de esta manera detallar los requerimientos para el desarrollo de este estudio. Los procesos de dirección, control y apoyo están soportados en la estructura con la cual cuenta la caja actualmente y cuyo costo es imputado al servicio a través de la distribución

de un porcentaje de gastos indirectos de administración que debe asumir el servicio.

Figura 5. MAPA DE PROCESOS DEL SERVICIO DE CRÉDITO DE COMFACAUCA



Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Cuadro 30. PROCESOS MISIONALES DEL SERVICIO DE CRÉDITO

Nombre del proceso	Objetivo	Alcance
Gestión de promoción y comercialización	Divulgar , promocionar y vender productos y servicios de crédito a clientes empresariales gestionando el trámite de documentos que permitan el cobro efectivo; así mismo promocionar la oferta de productos y servicios a cliente individual	Inicia con el plan de metas y de comercialización del servicio y termina con la solicitud del servicio
Gestión entrega del servicio	Realizar la colocación de los créditos de tal manera que se garantice la recuperación de la cartera	Inicia con la recepción de la solicitud de crédito y termina con el desembolso del crédito o el rechazo de la solicitud
Gestión administración de los créditos	Realizar el recaudo de abonos y/o pagos para la amortización periódica de los créditos vigentes garantizando un manejo y control oportuno de la cartera hasta el cierre del crédito	Inicia con el registro de los recaudos (cuotas y/o abonos) realizados y termina con el cierre de los crédito
Gestión de cobranza	Administrar y controlar la recuperación de la cartera morosa	Inicia con el reporte de las cuentas morosas y la gestión de cobranza y termina con la implementacion de estrategias de recuperación

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

4.2.2 CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS MISIONALES DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Cuadro 31. GESTION DE PROMOCION Y COMERCIALIZACION

OBJETIVO	Divulgar , promocionar y vender productos y servicios de crédito a clientes empresariales gestionando el trámite de documentos que permitan el cobro efectivo; así mismo promocionar la oferta de productos y servicios a cliente individual		RESPONSABLE	Jefe Sección Crédito y Cobranzas	
ALCANCE:	Inicia con el plan de metas y de comercialización del servicio y termina con la solicitud del servicio				
PROVEEDOR	INSUMO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Jefe Sección Crédito y Cobranzas	Presupuesto	P Recolección del plan operativo y metas del servicio Concertación de metas a cumplir en colocación Diseño del plan de comercialización del servicio Socialización de plan comercial	Jefe Sección Crédito y Cobranzas	Plan de comercialización Plan de metas de colocación por Analista	Analista de Crédito
Jefe Sección Crédito y Cobranzas	Plan de metas de colocación	H Identificación de clientes potenciales Realizar las visitas Precrédito (solo para microcrédito y consumo sin libranza) para reconocimiento del cliente Diligenciamiento de la solicitud de crédito y diseño de la propuesta de financiamiento	Analista de Crédito	Lista de clientes potenciales Cronograma y Registro de visitas Solicitudes de credito	Jefe Sección Crédito y Cobranzas
Analista de Crédito	Lista de clientes potenciales Cronograma y Registro de visitas Solicitudes de credito	V Evaluación del cumplimiento de visitas precrédito	Jefe Sección Crédito y Cobranzas	Control de visitas	Analista de Crédito
Analista de Crédito	Control de visitas	A Realizar los cambios necesarias para cumplimiento de metas	Jefe Sección Crédito y Cobranzas	Correcciones realizadas	Analista de Crédito
RECURSOS REQUERIDOS					
Plan de medios Oficina para atención a clientes y recaudos, servicios públicos agua y luz			Papelería		

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Cuadro 32. GESTION DE ENTREGA DEL SERVICIO

OBJETIVO	Realizar la colocación de los créditos de tal manera que se garantice la recuperación de la cartera		RESPONSABLE	Jefe Sección Crédito y Cobranzas	
ALCANCE:	Inicia con la recepción de la solicitud de crédito y termina con el desembolso del crédito o el rechazo de la solicitud				
PROVEEDOR	INSUMO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Jefe Sección Crédito y Cobranzas	Informe de resultados de la investigación, Plan de comercialización	P Diseñar y revisar scoring de creditos	Jefe Sección Crédito y Cobranzas	Scoring	Jefe Sección Crédito y Cobranzas
Cliente Asesor Comercial	Formulario Solicitud de crédito	H Recibir la solicitud de crédito Verificar la totalidad de requisitos básicos exigidos según el tipo de crédito. Ingresar al sistema la información Remite la información al Jefe de Crédito y/o Comité de Crédito de acuerdo a niveles de aprobación Aprobación o rechazo de la solicitud Comunicación al cliente la decisión Liquidación del crédito Firma y legalización de documentos y garantías Desembolso Archivo de la documentación	Auxiliar de Crédito Analista de Crédito Jefe de Crédito y Cobranzas Comité de Crédito	Solicitud de crédito Crédito desembolsado Garantías (pagaré, hipoteca, libranza, etc) Comunicación al cliente	Analista de crédito
Analista de crédito	Informe de estado de los créditos desembolsados	V Verificación de los créditos desembolsados	Analista de crédito	Plan de seguimiento	Jefe Sección Crédito y Cobranzas
Analista de crédito	Plan de seguimiento	A Ajustar o mantener el planeador de visitas	Analista de crédito	Plan de seguimiento versión n+1	Jefe Sección Crédito y Cobranzas
RECURSOS REQUERIDOS					
Plataforma tecnológica Formularios de solicitud impresos y electrónicos Archivadores			Medios de comunicación: telefono fijo, correo electrónico, celular, fax, internet, correo físico Papelería		

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Cuadro 33. GESTION DE ADMINISTRACION DE LOS CREDITOS

OBJETIVO	Realizar el recaudo de abonos y/o pagos para la amortización periódica de los créditos vigentes garantizando un manejo y control oportuno de la cartera hasta el cierre del crédito		RESPONSABLE	Analista de crédito	
ALCANCE:	Inicia con el registro de los recaudos (cuotas y/o abonos) realizados y termina con el cierre de los crédito				
PROVEEDOR	INSUMO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	VALIDA	CLIENTE
Analista de crédito	Informe de estado de los créditos desembolsados Plan de seguimiento	P Facilitar el acceso de los clientes para amortización de créditos Generar estrategias de comunicación y de incentivos por pago oportuno Ejecutar el plan de seguimiento y las estrategias de cobranza para la amortización oportuna de créditos Identificar incumplimientos en los pagos Informar al Jefe inmediato sobre estado de la cartera y gestión realizada	Analista de crédito	Planeador de visitas versión n+1	Jefe Sección Crédito y Cobranzas
Analista de crédito	Informe de estado de los créditos desembolsados Plan de seguimiento	H Programar visitas adicionales en caso de incumplimiento a los compromisos Realizar los recaudos a que haya lugar Registrar en el sistema Cierre del crédito Expedición de paz y salvo	Analista de crédito	Informe de ejecución del plan de seguimiento y evaluación de clientes Cierre de créditos Paz y salvo	Jefe Sección Crédito y Cobranzas Cliente
Analista de crédito	Informe de estado de los créditos desembolsados	V Realizar revisiones periódicas y seguimiento continuo a los créditos a su cargo	Analista de crédito	Planeador de visitas Informe de ejecución del plan de seguimiento y evaluación de clientes	Jefe Sección Crédito y Cobranzas
Analista de crédito	Informe de visitas y seguimiento	A Ajustar o mantener estrategias de cobranza y recaudo	Analista de crédito	Plan de seguimiento versión n+1	Jefe Sección Crédito y Cobranzas
RECURSOS REQUERIDOS					
Video Beam Plataforma tecnológica			Medios de comunicación: telefono fijo, correo electrónico, celular, fax, internet, correo físico Papelería		

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Cuadro 34. GESTION DE COBRANZA

OBJETIVO	Administrar y controlar la recuperación de la cartera morosa		RESPONSABLE	Jefe de Crédito y Cobranzas	
ALCANCE:	Inicia con el reporte de las cuentas morosas y la gestión de cobranza y termina con la implementación de estrategias de recuperación				
PROVEEDOR	INSUMO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	VALIDA	CLIENTE
Analista de crédito	Informe de estado de los créditos desembolsados Informe de ejecución del plan de seguimiento y evaluación de clientes	P Diseñar plan para recuperación de cartera morosa por tipo de cliente	Jefe de Crédito y Cobranzas Analista de Crédito	Plan recuperación de cartera morosa	Comité de Crédito
Jefe de Crédito y Cobranzas	Plan recuperación de cartera morosa	H Ejecutar plan para recuperación de cartera morosa que debe incluir: comunicaciones escritas, llamadas, visitas, etc. Establece compromisos a corto plazo con el cliente moroso Archivar documentos	Jefe de Crédito y Cobranzas	Informe de ejecución del plan de seguimiento y de compromisos	Comité de Crédito
Jefe de Crédito y Cobranzas	Informe de ejecución del plan de seguimiento y de compromisos	V Realizar seguimiento a compromisos	Jefe de Crédito y Cobranzas	Reporte de crédito para cobro jurídico	Comité de Crédito
Jefe de Crédito y Cobranzas	Informe de auditoría	A Ajustar o mantener el reporte de crédito para cobro jurídico	Jefe de Crédito y Cobranzas	Reporte de crédito para cobro jurídico	Comité de Crédito
RECURSOS REQUERIDOS		INDICADORES	DOCUMENTOS REQUERIDOS	REQUISITOS NTC ISO 9001:2008	
Plataforma tecnológica Medios de comunicación: telefono fijo, correo electrónico, celular, fax, internet, correo físico			Papelería Archivadores		

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

4.3 DIAGRAMAS Y PLANES FUNCIONALES

Los diagramas y planes, detallan el ámbito del proyecto, siendo la base para el desarrollo de la ingeniería detallada, necesaria para cuantificar las inversiones requeridas y los costos de operación. La operación del servicio de microcrédito y su funcionamiento se esquematizó en el diagrama de flujo que se muestra a continuación.

Figura 6. DIAGRAMA ANALÍTICO DEL PROCESO DE CRÉDITO

Detalle del método	Actividad	Tiempo estimado (minutos)	Observaciones
Solicitud del servicio de crédito		20	
Recopilación información		30	
Aceptación de las condiciones		10	
Presentación documentación		30	
Verificación documentación		15	
Remisión documentación		10	
Comunicación al cliente		5	
Elaboración plan de amortización		120	
Firma y legalización de documentos		20	
Desembolso		10	
Acompañamiento del crédito		120	Consiste en la asesoría para una adecuada inversión del crédito
Asesoría técnica empresarial		60	
Cierre del crédito		20	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2011.

Para estimar costos de operación fue necesario definir adicionalmente los horarios de atención del servicio que permitirían a los clientes ser beneficiados con el servicio. De esta manera se estableció la atención de lunes a viernes desde las 8:00 a.m. hasta las 12:00 m y de 2:00 a 6:00 p.m. y sábados en horas de la mañana.

4.4 MAQUINARIA Y EQUIPO

El servicio de crédito se encuentra en funcionamiento y durante los últimos años adquirió la maquinaria y equipo necesario para poder realizar la implementación de un nuevo software y de esta manera entrar a producción con él.

Para el nuevo personal se requieren equipos portátiles para cada analista de crédito para los cuales se ha estimado un valor unitario de \$1.200.000. Para los años siguientes no se consideran nuevas adquisiciones.

Cuadro 35. COSTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Unidad de Negocio	Descripción	Cantidad	Valor (Miles de pesos)	
			Unitario	Total
Crédito y cobranzas	Computador portátil	5	1,200	6,000

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Actualmente el servicio de crédito está terminando la implantación del software Credisystem que soportará la funcionalidad requerida para la administración del servicio de crédito en forma integrada. La inversión en la implementación de este software ascendió a \$450.000.000. Para los cinco años siguientes no se consideran nuevas adquisiciones.

Esta solución integra y da acceso en una sola base de datos a toda la información del cliente, sus operaciones, gestión y permite desarrollar procesos colaborativos. La funcionalidad de los procesos del área se encuentra soportada por los siguientes módulos Credisystem:

- Mantenimiento. Brinda toda la funcionalidad para estructurar el sistema en forma parametrizada y controlada por el usuario.
- Solicitudes de Crédito (eCustomer) Conocimiento del cliente. Sistema para soportar y controlar solicitudes de créditos desde su originación hasta la decisión e instrumentación del crédito.
- Administración de Cartera (eRevolving). Sistema que administra en su totalidad las operaciones de crédito desde su nacimiento (proveniente de Solicitudes) hasta su cancelación.
- Administración de Cobranzas (eCollecting). Sistema que asiste a los gestores internos y externos en una efectiva recuperación de la cartera, haciendo uso de las estrategias de recuperación definidas por el usuario y parametrizadas en el sistema.

4.5 MATERIA PRIMA E INSUMOS OPERACIONALES

Para la operación del servicio de crédito y cobranzas, considerando la ampliación de la nueva línea de microcrédito se estableció un consumo promedio de insumos requeridos, que se encuentra conformado principalmente por uso del papel, tinta y transportes de los Analistas en cumplimiento de las visitas precrédito, se reflejan en la tabla de la página siguiente. Lo anterior fue definido con base en los macroprocesos establecidos y se consideró que por tratarse de un servicio no requiere de insumos diferentes para su funcionamiento.

Para realizar la proyección del costo de insumos se tuvo en cuenta la inflación para cada año del 4%.

4.5.1 PLAN DE CONSUMO DE SERVICIOS PÚBLICOS Y DE COMUNICACIÓN

Igualmente, se estimó un plan de consumo de servicios públicos y de comunicación para la operación del servicio.

4.5.1.1 Plan de consumo servicios públicos

Se estima que el costo del consumo de energía durante el primer año se incrementará en un 5%, como consecuencia del funcionamiento y operación de los nuevos puestos de trabajo y a partir de allí el incremento será estimado con base en la inflación proyectada.

El valor consumido por concepto de acueducto para el primer año de operación no tendrá variación significativa puesto que no se encuentra directamente relacionado con la prestación del servicio sino más bien con las labores de limpieza del área existente.

4.5.1.2 Plan de comunicación

Teniendo en cuenta la nueva dinámica del servicio en el cual todo el personal del servicio de crédito detener comunicación e información permanente entre el equipo y con los clientes, la oficina debe contar con la disponibilidad de los elementos que se relacionan en el cuadro de la página siguiente.

Los servicios de internet, redes y telefonía fija permanecen estables por cuanto se continuará con el plan ilimitado de consumo que incluirá las nuevas líneas para los Analistas de Crédito. Al igual que el consumo de energía, se estima que el consumo de teléfono móvil durante el primer año se incrementará en un 5%, como consecuencia del funcionamiento y operación de las nuevas líneas de crédito; a partir de este valor el incremento será estimado con base en la inflación proyectada.

**Cuadro 36. PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS
(Miles de pesos)**

Descripción	Unidad de medida	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
		Cant.	Costo unitario	Costo total	Cant.	Costo unitario	Costo total	Cant.	Costo unitario	Costo total	Cant.	Costo unitario	Costo total	Cant.	Costo unitario	Costo total
Factor de inflación		104.0%			104.0%			104.0%			104.0%			104.0%		
Proceso de gestión de promoción y comercialización																
Papel	Resma	2	9.0	18	4	9.4	37	4	9.7	39	4	10.1	40	4	10.5	42
Tinta	Cartucho	2	80.0	160	4	83.2	333	4	86.5	346	4	90.0	360	4	93.6	374
Transportes	#	5,000	1.30	6,500	10,000	1.4	13,520	10,000	1.4	14,061	10,000	1.5	14,623	10,000	1.5	15,208
Subtotal insumos proceso de gestión promoción y comercialización				6,678		13,890			14,446		15,024		15,625			
Proceso de gestión entrega del servicio																
Papel	Resma	10	9.0	90	15	9.4	140	15	9.7	146	15	10.1	152	15	10.5	158
Tinta	Cartucho	8	80.0	640	14	83.2	1,165	14	86.5	1,211	14	90.0	1,260	14	93.6	1,310
Subtotal insumos proceso de gestión entrega del servicio				730		1,305			1,357		1,412		1,468			
Proceso gestión administración del crédito																
Papel	Resma	2	9.0	18	4	9.4	37	4	9.7	39	4	10.1	40	4	10.5	42
Tinta	Cartucho	2	80.0	160	4	83.2	333	4	86.5	346	4	90.0	360	4	93.6	374
Subtotal insumos proceso gestión administración del crédito				178		370			385		400		416			
Proceso gestión de cobranzas																
Papel	Resma	2	9.0	18	4	9.4	37	4	9.7	39	4	10.1	40	4	10.5	42
Tinta	Cartucho	2	80.0	160	4	83.2	333	4	86.5	346	4	90.0	360	4	93.6	374
Sobres	Paquete	3	15.0	45	4	15.6	62	4	16.2	65	4	16.9	67	4	17.5	70
Subtotal insumos proceso gestión de cobranzas				223		433			450		468		487			
Total insumos				7,809		15,998			16,638		17,304		17,996			

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Cuadro 37. PLAN DE COMUNICACIÓN

Elemento	Cantidad	Observación
Teléfono fijo - líneas	7	Se cuenta con PBX con líneas independientes para cada sección. Existente
Celular e internet móvil - líneas	9	Se ampliará el plan corporativo con el fin de que sea incluido el servicio para los nuevos analistas de crédito. Continuará con internet móvil.
Página web institucional	1	Con acceso directo al servicio de crédito. Existente
Telefax	3	Servicio ilimitado. Existente
Internet fijo y correo institucional	1	Servicio ilimitado. Existente

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

4.5.2 COSTO PLAN DE CONSUMO SERVICIOS PÚBLICOS Y DE COMUNICACIONES

El consumo estimado de servicios públicos del servicio de Crédito de Comfacauca se proyecta a partir del consumo que se registra actualmente (a Dic. 2011), el cual ascendió a \$5.740.000 mensuales en promedio.

Con el fin de realizar la proyección del costo del consumo por concepto de servicios, se tomó como base la proyección de la inflación en el 4%, correspondiente a la esperada para Colombia según el Banco de la República y se analizó el desarrollo de la operación de los nuevos servicios.

Cuadro 38. PLAN DE CONSUMO DE SERVICIOS PÚBLICOS Y COMUNICACIONES (Miles de pesos)

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Celular	5,714	5,942	6,180	6,427	6,684
Acueducto	254	264	275	286	297
Energía	21,780	22,651	23,557	24,499	25,479
Teléfono	20,551	21,373	22,228	23,117	24,042
Internet	819	852	886	921	958
Redes	22,052	22,934	23,852	24,806	25,798
Total	71,170	74,017	76,977	80,057	83,259

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

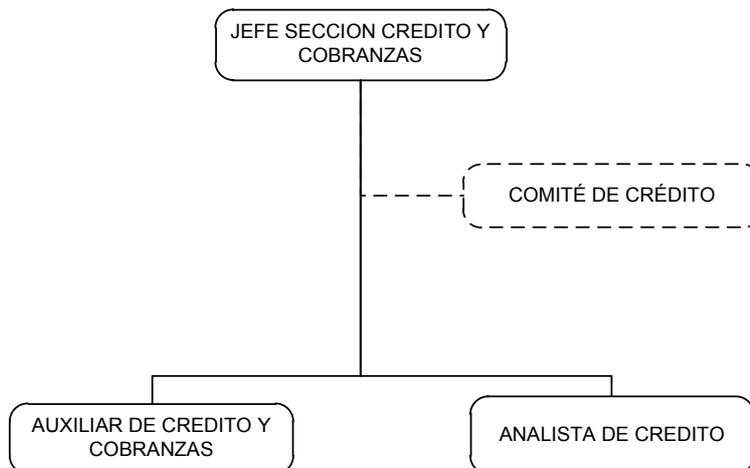
4.6 PLAN DE ORGANIZACIÓN

4.6.1 RECURSOS HUMANOS

Una vez se determinó el funcionamiento del servicio se establecen las necesidades de personal requerido para la operación del mismo. La implementación de la nueva plataforma tecnológica que soporta la actividad permite el procesamiento de los créditos con mayor agilidad, disminuyendo las funciones manuales que anteriormente se realizaban. De esta manera, se reduce el personal fijo de las oficinas y se evoluciona hacia un servicio en comunicación y en contacto permanente con los clientes permitiendo además de la administración de las líneas de crédito dirigidas a los trabajadores, implementar y controlar aquellas relacionadas con un mercado más complejo relacionado con las empresas.

A continuación se muestra la estructura organizacional al interior del servicio, estableciendo las relaciones jerárquicas correspondientes y en el que se incluyen los nuevos cargos requeridos para el desarrollo de las líneas que se van a implementar.

Figura 7. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PERSONAL OPERATIVO



Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Con la implementación de la nueva línea de crédito dirigida a empresas, la planta de personal se amplía en cinco (5) analistas de crédito, que cubrirán el municipio de Popayán y el número de auxiliares se reduce en (5).

Los nuevos cargos tendrán como herramienta principal de trabajo computadores portátiles, los cuales tendrán que ser adquiridos.

Posteriormente se describen los cargos, las cantidades, funciones y perfiles del personal para el funcionamiento del servicio.

4.6.2 PERSONAL OPERATIVO REQUERIDO

En este se indican la cantidad de personas requeridas (11) para la prestación del servicio y que estarán en contacto en el cliente para la producción de créditos.

Cuadro 39. PERSONAL TÉCNICO REQUERIDO, FUNCIONES Y PERFILES

Cargo	Cantidad	Funciones	Requisitos
Jefe de Sección	1	Administrar el proceso del crédito y recaudo oportuno de los valores provenientes de las operaciones a crédito por todo concepto en todas las áreas de la entidad de acuerdo con las políticas establecidas por Comfacauca	Profesional en áreas administrativas y financieras con más de 3 años de experiencia en cargos relacionados con el sector.
Analista de Crédito	5	Gestionar los procesos de crédito dirigido a empresas realizando seguimiento permanente de la cartera.	Profesional en áreas administrativas con un año de experiencia en cargos similares
Auxiliar de Crédito	5	Realizar labores de apoyo a la sección en los procesos de colocación, administración y recuperación de créditos, además de la presentación de información requerida.	Tecnólogo o profesional en áreas administrativas con 3 años de experiencia en cargos afines

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Cuadro 40. PERSONAL OPERATIVO REQUERIDO ANUALMENTE EN LA FASE OPERACIÓN

Cargo	Salario base	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de Sección	2,612.5	1	1	1	1	1	1
Analista de Crédito	1,192.0	0	5	5	5	5	5
Auxiliar de Crédito	1,092.0	5	5	5	4	3	3
Total personal operativo (mano de obra directa)		6	11	11	10	9	9

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Adicionalmente a este personal, en la producción de créditos se involucra a un comité de créditos, el cual se encuentra conformado por el jefe del departamento administrativo y financiero, el jefe de sección y un analista/ auxiliar de crédito respectivo. Este comité tiene como función principal la de aprobar o rechazar las solicitudes de crédito que presentan los analistas/asesores de acuerdo con los niveles de aprobación establecidos.

4.6.3 COSTO DEL PERSONAL OPERATIVO

Para realizar el cálculo del costo del personal requerido se tuvieron en cuenta el valor de las prestaciones sociales, de parafiscales y en general, los gastos en los cuales la empresa debe incurrir al contratar su personal.

Cuadro 41. PROVISIÓN MENSUAL DE NÓMINA

Ítem	%	Calculado sobre:
Prestaciones sociales		
Cesantías	8.33%	Total devengado
Prima Legal	8.33%	Total devengado
Vacaciones	4.17%	Salario básico
Intereses sobre cesantías	1.00%	Cesantías
Subtotal prestaciones sociales	21.83%	
Aportes parafiscales		
SENA	2.00%	
Comfacauca	4.00%	Salario básico
ICBF	3.00%	
Subtotal parafiscales	9.00%	
Seguridad		
Pensión	12.00%	
Salud	8.50%	Salario básico
Riesgo profesional	0.52%	
Subtotal seguridad social	21.02%	
Auxilio de transporte	\$ 63,600	Se cancela a aquellos trabajadores cuya asignación mensual es menor a 2 smlv
Dotación	3%	Valor estimado para dotación, la cual se da a los trabajadores cuya asignación mensual es menor a 2 smlv

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Con base en los datos anteriores se realizó el cálculo mensual del costo de cada cargo quedando establecido de la siguiente forma:

Cuadro 42. COSTO ANUAL DEL PERSONAL OPERATIVO (Miles de pesos)

Cargo	Prestaciones	Seguridad	Parafiscales	Total provisiones
	21.83%	21.02%	9.00%	51.85%
Jefe de Sección	546.4	549.1	235.1	1,330.6
Analista de Crédito	249.3	250.6	107.3	607.1
Auxiliar de Crédito	239.0	229.5	100.8	569.4
Total personal operativo (mano de obra directa)	1,034.7	1,029.2	443.2	2,507.1

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Anualmente, este costo se distribuyó con datos estimados para cada año de inflación (4%) y el número de puestos de trabajo requeridos para cada cargo.

Cuadro 43. COSTO LABORAL POR AÑO SEGÚN NÚMERO PUESTOS DE TRABAJO (Miles de pesos)

Cargo	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	# puestos	Provisión								
Jefe de Sección	1	15,968	1	16,606	1	17,271	1	17,961	1	18,680
Analista de Crédito	5	36,427	5	37,885	5	39,400	5	40,976	5	42,615
Auxiliar de Crédito	5	34,163	5	35,530	4	29,561	3	23,057	3	23,980
Total personal operativo	11	86,558	11	90,020	10	86,231	9	81,995	9	85,274

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Para el caso de la dotación se estipuló un porcentaje, el cual no se encuentra definido explícitamente en la ley vigente pero que se considera apropiado para este efecto. Según el artículo 230 del código sustantivo de trabajo, modificado por el artículo 7º de la ley 11 de 1984, el suministro de calzado y vestido de labor, en Colombia comprende los siguientes términos: “todo patrono que habitualmente ocupe 1 o más trabajadores, deberá suministrar cada cuatro (4) meses en forma gratuita un par de zapatos y un vestido de labor al trabajador cuya remuneración mensual sea hasta dos veces el salario mínimo legal más alto vigente, además tiene derecho a esta prestación el trabajador que en las fechas de entrega de calzado y vestido de labor haya cumplido mas de tres (3) meses al servicio del empleador”.

De la norma se desprende que durante un año el empleado tiene derecho al suministro de tres dotaciones, para el caso de estudio el valor anual está estimado en el 3.5% del valor del salario base anual y fue considerado un valor de dotación para los analistas de crédito con el fin de establecer una imagen corporativa del servicio que se presta.

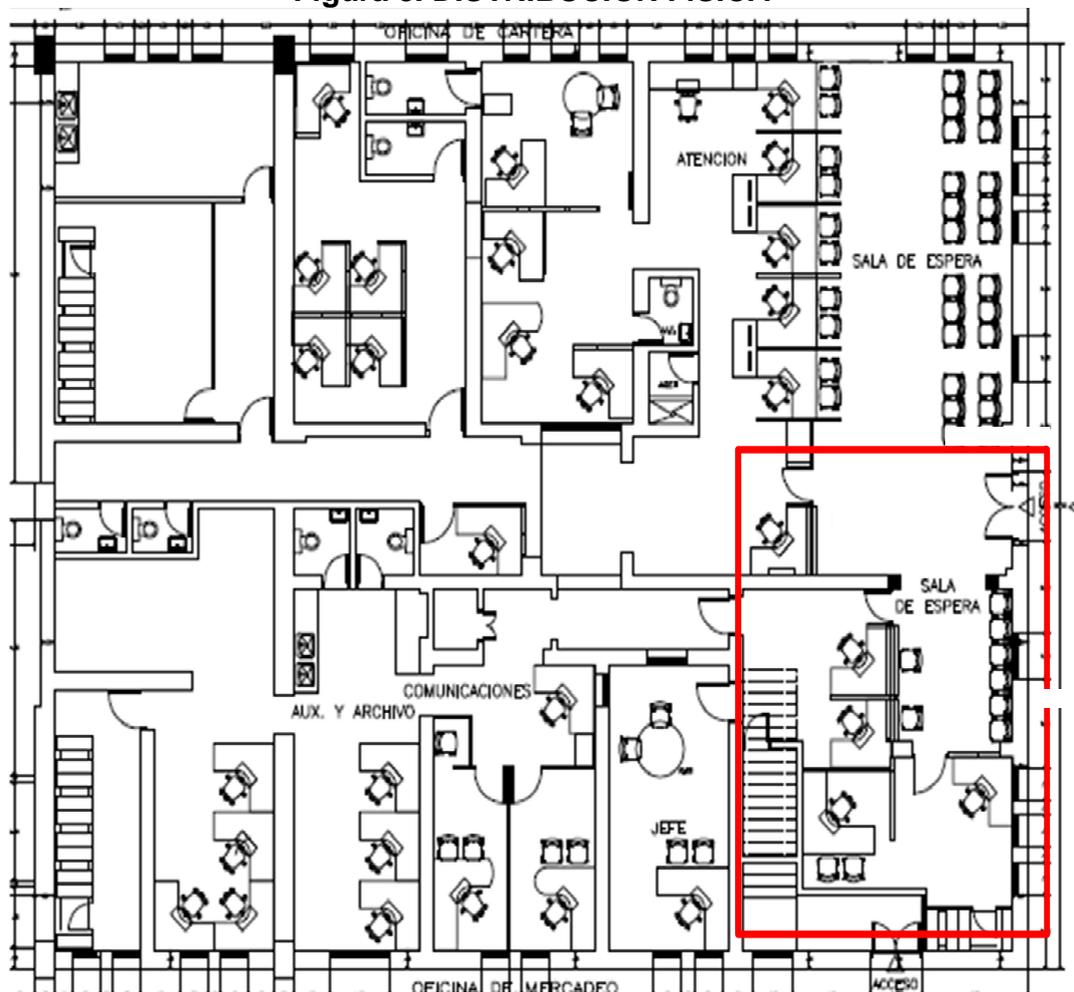
Cuadro 44. COSTO ANUAL DE LA DOTACIÓN (Miles de pesos)

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de Sección	-	-	-	-	-
Analista de Crédito	209	2,603	2,603	2,603	2,603
Auxiliar de Crédito	191	2,385	1,908	1,431	1,431
Total personal operativo (mano de obra directa)	400	4,988	4,511	4,034	4,034

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

4.7 ADECUACIONES E INSTALACIONES

Figura 8. DISTRIBUCIÓN FÍSICA



Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Considerando que la Caja de Compensación actualmente cuenta con su propia planta física se consideraron aspectos relacionados con las adecuaciones de las áreas de trabajo para los nuevos puestos de trabajo, las cuales no involucran inversiones en edificios, estructuras u obras de ingeniería civil.

En el anterior plano se indica la distribución de las áreas de trabajo en las diferentes sedes, adecuadas para ofrecer una atención personalizada y privada a los clientes que requieran de nuestro servicio. En color rojo se distinguen los nuevos puestos de trabajo (5).

De acuerdo con los requerimientos del puesto de trabajo de condiciones de salud ocupacional, de comunicaciones y funcionamiento la oficina de Ingeniería de la

Caja estimó un valor individual de \$1.500.000 que incluye las divisiones modulares, las redes eléctricas y de telecomunicaciones. Para los años siguientes no se consideraron nuevas adecuaciones.

**Cuadro 45. Costo de las adecuaciones locativas
(Miles de pesos)**

Descripción	Unidad	Cantidad	Valor	
			Unitario	Total
Puestos de trabajo (modulares y redes)	#	5	1,500	7,500
TOTAL				7,500

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

5. PROGRAMA PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Las actividades que se describen a continuación, detallan aquellas que es necesario realizar en la fase de inversión del proyecto.

5.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

El proyecto consta de las siguientes fases que agrupan las actividades a desarrollar en la operación del proyecto.

5.1.1 FASE I: INVERSIONES

Corresponde a la primera etapa desarrollada para iniciar la ejecución del proyecto y consiste en la provisión de recursos de capital, las adecuaciones locativas y la adquisición de maquinaria y equipo oficina requerida para el correcto funcionamiento del servicio.

5.1.2 FASE II: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

En esta fase se realiza la provisión del personal requerido por el proyecto, que garantizará el éxito de la operación y de la obtención de los resultados financieros, económicos y sociales esperados, así como la selección y contratación del personal operativo, aquel que va a entrar en contacto permanente con los clientes para lo cual se tendrá en cuenta el estricto cumplimiento de los perfiles de los cargos establecidos.

En esta fase se lleva a cabo la selección y contratación del personal operativo, aquel que va a estar en contacto permanente con los clientes, para lo cual se tendrá en cuenta el estricto cumplimiento de los perfiles establecidos. Finalmente, una vez se encuentre conformado el equipo de trabajo que incluye tanto al personal nuevo como al antiguo, se realizará la capacitación y entrenamiento teniendo en cuenta la aplicación de las nuevas metodologías de trabajo.

5.1.3 FASE III: OPERACIÓN DE LAS NUEVAS LÍNEAS

En esta fase se da inicio a los ajustes requeridos antes de iniciar la comercialización de las nuevas líneas de crédito en las cuales van a ser aplicados los recursos del fondo. Para ello, es necesario ajustar el plan de medios y las estrategias de marketing, las proyecciones financieras, con base en esquema de trabajo. Surtido este paso, se iniciará la colocación de recursos en estas líneas y en adelante, la administración y cobranzas de los créditos.

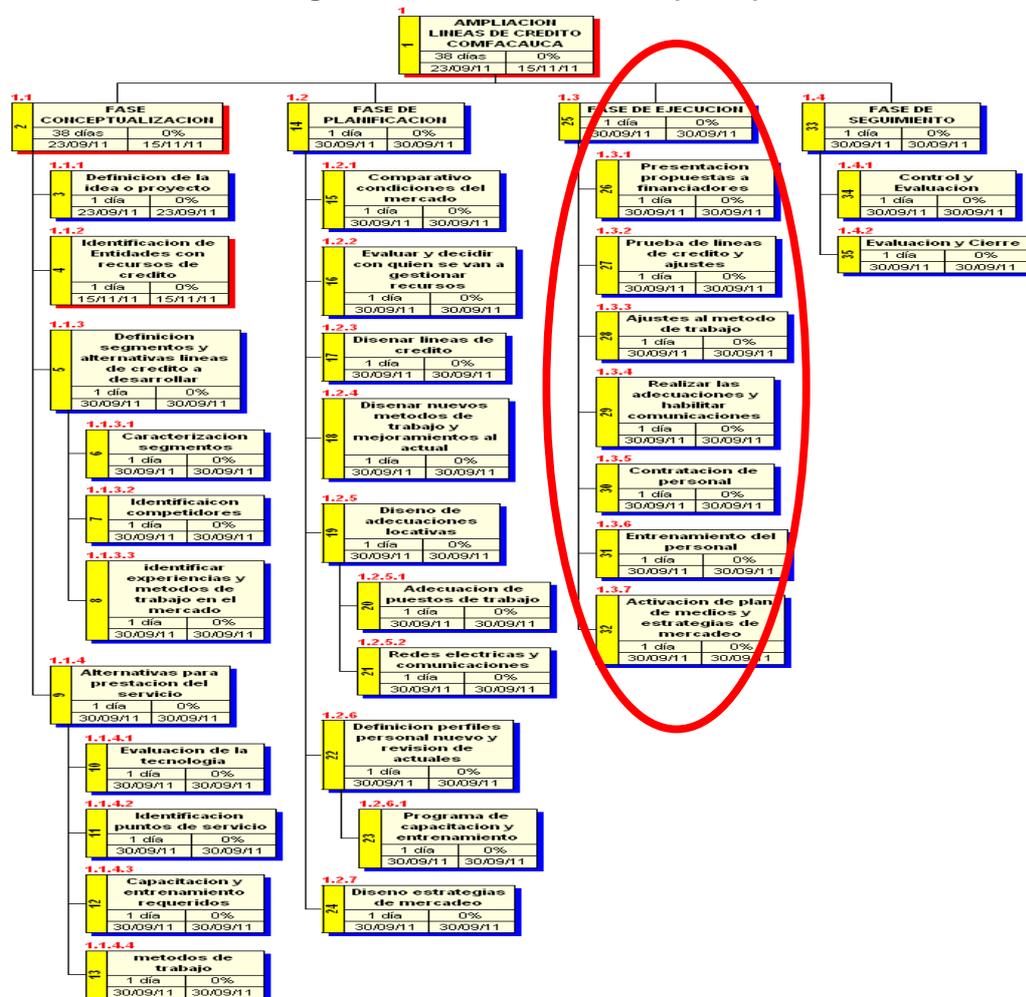
5.1.4 FASE IV: EVALUACIÓN

Una vez haya sido adelantada la fase anterior se iniciará el proceso de ajuste a la evaluación del servicio en el que se hará seguimiento a su desempeño financiero y económico proyectado a partir del análisis de liquidez, rentabilidad y comportamiento de la cartera. Finaliza con la formulación de un plan de acciones de mejoramiento del servicio.

5.2 LISTA DE ACTIVIDADES – EDT (WBS)

Mediante la aplicación de la técnica EDT (WBS) se presentan gráficamente la secuencia de las actividades relacionadas en las cuatro fases de forma desagregada. En este diagrama se resalta mediante el óvalo, la fase objeto del estudio.

Figura 9. DIAGRAMA EDT (WBS)



Fuente: Elaboración propia, febrero del 2012.

5.3 DURACIÓN DE CADA ACTIVIDAD – ANÁLISIS PERT

En la siguiente tabla, encontramos el análisis Pert, donde se indican las actividades organizadas en cada una de las fases descritas como fase I, Inversiones del proyecto, fase II, Organización administrativa, fase III, Operación de las nuevas líneas y fase IV, Evaluación. El tiempo estimado para la ejecución de estas actividades es de 161 días, con una duración promedio esperada de 142 días.

Cuadro 46. DURACIÓN DE CADA ACTIVIDAD

Nombre de tarea	Duración
Provision de Recursos para el Fondo - Creditos	59.61 días
Adecuaciones locativas	20 días
Dotación maquinaria y equipo oficina	52.46 días
Selección del personal	11.45 días
Contratacion del personal nuevo	3.33 días
Capacitacion y entrenamiento	34.57 días
Ajuste plan de medios y estrategias de marketing	29.69 días
Ajuste de cifras y presupuestos	55 días
Evaluación financiera	30 días
Evaluación socio económica	15 días

Fuente: Elaboración propia, febrero del 2012

5.4 DIAGRAMAS Y TABLAS

En la siguiente grafica se puede observar detalladamente la duración de las actividades contenidas en cada una de las fases. Para las precedencias de las actividades, se tuvo en cuenta colocar las actividades de acuerdo a las necesidades de insumos que cada una de ellas arroja y el requerimiento y asignación del personal.

5.4.1 MATRIZ DE PREDECESORAS

En la precedencia de las actividades, se especifica el tipo de relación, que en la mayoría de ellas es comienzo- comienzo, lo que nos demuestra que cada una de las actividades es insumo para el inicio de la siguiente.

Cuadro 47. MATRIZ DE PRECEDENCIA

Actividades inmediatas precedentes \ Actividades inmediatas siguientes	Provision de Recursos para el Fondo - Creditos	Adecuaciones locativas	Dotación maquinaria y equipo oficina	Selección del personal	Contratación del personal nuevo	Capacitación y entrenamiento	Ajuste plan de medios y estrategias de marketing	Ajuste de cifras y presupuestos	Evaluación financiera	Evaluación socio económica
Provision de Recursos para el Fondo - Creditos										
Adecuaciones locativas	X									
Dotación maquinaria y equipo oficina		X								
Selección del personal		X								
Contratación del personal nuevo				X						
Capacitación y entrenamiento					X					
Ajuste plan de medios y estrategias de marketing						X				
Ajuste de cifras y presupuestos							X			
Evaluación financiera								X		

Fuente: Elaboración propia, febrero del 2012

Cuadro 48. MATRIZ DE PREDECESORAS

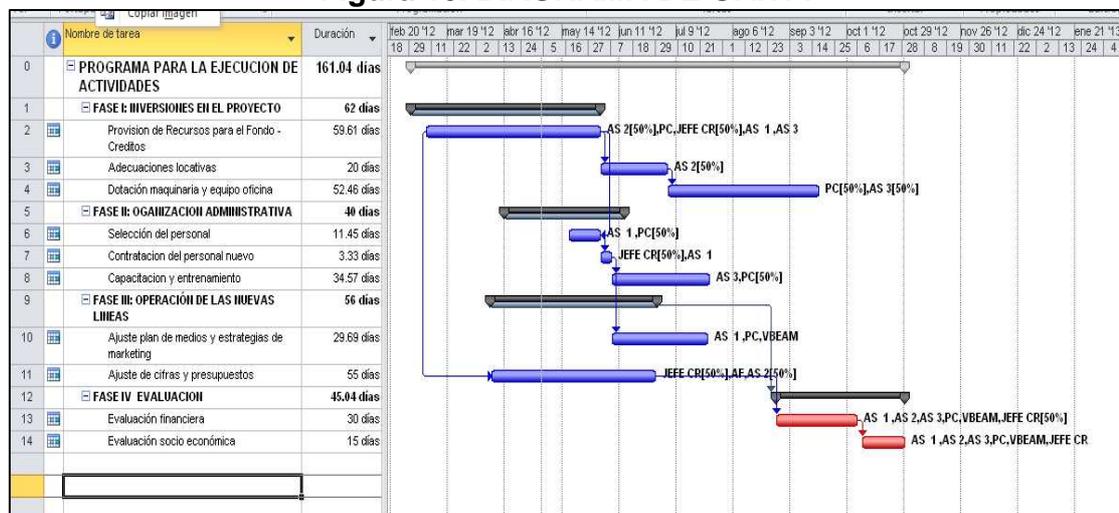
Nombre de tarea	Duración	Predecesoras
Provisión de Recursos para el Fondo	59.61 días	
Adecuaciones locativas	20 días	2
Dotación maquinaria y equipo oficina	52.46 días	3
Selección del personal	11.45 días	2FF
Contratación del personal nuevo	3.33 días	6
Capacitación y entrenamiento	34.57 días	7
Ajuste plan de medios y estrategias de marketing	29.69 días	7
Ajuste de cifras y presupuestos	55 días	2CC+5 días
Evaluación financiera	30 días	11
Evaluación socio económica	15 días	13

Fuente: Elaboración propia, febrero del 2012

5.4.2 DIAGRAMA DE GANTT

En este diagrama se observa la serie de actividades a realizar definidas por las fases del proyecto, teniendo en cuenta la duración de cada actividad y la ejecución de cada una de ellas con sus respectivos ejecutores y su asignación de recursos.

Figura 10. DIAGRAMA DE GANTT



Fuente: Elaboración propia, febrero del 2012

5.4.3 DIAGRAMA DE RED

En este diagrama, se puede observar la alineación de las actividades respecto a su aplicación en el tiempo, sus predecesoras y la ruta crítica de la cual se habla más adelante. En el diagrama, cada actividad presenta la información necesaria para tener en cuenta en la programación cualquier cambio que se requiera y la afectación que producía a toda la red.

Figura 11. DIAGRAMA DE RED

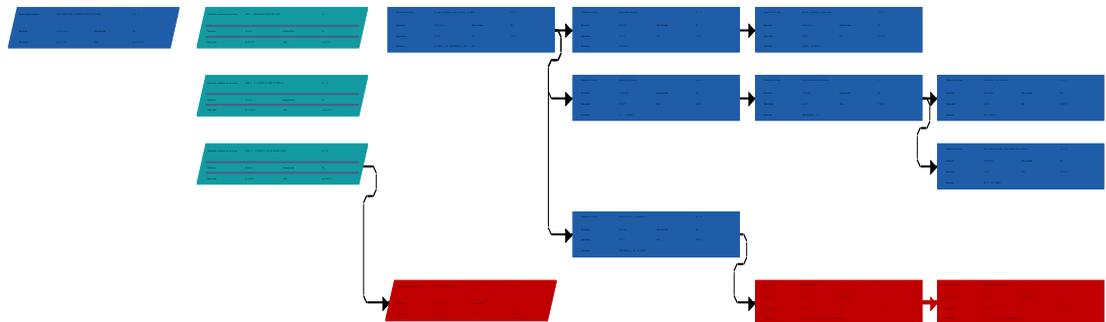


Fuente: Elaboración propia, febrero del 2012

5.4.4 RUTA CRÍTICA

Como se muestra a continuación la ruta crítica está conformada por tres actividades, presentándose discontinuidad entre ellas, es decir se tiene una actividad crítica, condicionada por la terminación de su predecesora.

Figura 12. RUTA CRÍTICA



Fuente: Elaboración propia, febrero del 2012

5.4.5 HOJA DE RECURSOS

En la siguiente tabla, se presentan detalladamente los recursos requeridos para el trabajo a realizar, destacándose el tipo de recurso, su capacidad máxima que como se puede observar se encuentra entre un 100% y 200%, es decir la dedicación de tiempo para las actividades, teniendo en cuenta jornadas de trabajo de 8 horas diarias de lunes a viernes. El salario, correspondiente al mes de trabajo para el recurso humano y un estimado para los equipos empleados dado el desgaste y uso que se les da. Las horas extras no se tienen en cuenta, pues la asignación se da de acuerdo con los criterios de horario laboral, aplicando una distribución equitativa del tiempo para evitar la sobreasignación del personal.

Cuadro 49. HOJA DE RECURSOS

Nombre del recurso	Tipo	Etiqueta de material	Iniciales	Capacidad máxima	Tasa estándar	Tasa horas extra	Costo/ Uso	Acumular	Calendario base
JEFE CR	Trabajo		JS	100%	\$ 2,500,000/ms	\$ 0/hora	\$0	Prorrateo	Estándar
AS 1	Trabajo		A1	100%	\$ 1,600,000/ms	\$ 0/hora	\$0	Prorrateo	Estándar
AS 2	Trabajo		A2	100%	\$ 1,600,000/ms	\$ 0/hora	\$0	Prorrateo	Estándar
AS 3	Trabajo		A3	100%	\$ 1,600,000/ms	\$ 0/hora	\$0	Prorrateo	Estándar
PC	Trabajo		PC	150%	\$ 300,000/ms	\$ 0/hora	\$0	Prorrateo	Estándar
IMPR	Trabajo		I	100%	\$ 50/ms	\$ 0/hora	\$0	Prorrateo	Estándar
PAP	Material	resma	P		\$10,000		\$0	Comienzo	
VBEAM	Trabajo		VB	200%	\$ 200,000/ms	\$ 0/hora	\$0	Comienzo	Estándar
AF	Trabajo		AF	100%	\$ 600,000/ms	\$ 0/hora	\$0	Prorrateo	Estándar

Fuente: Elaboración propia, febrero del 2012

5.4.6 TABLA DE ENTRADA

En la tabla de entrada encontramos las actividades relacionando de ellas la duración, el comienzo y fin de la actividad, sus predecesoras y los recursos asignados, que en este caso corresponde al recurso humano y equipos

requeridos para desarrollar la actividad. Al observar la duración de cada actividad, se puede realizar los cambios necesarios para desarrollar las actividades en menor tiempo empleando mayor cantidad de recurso. Estimamos que el tiempo que nos arrojan las actividades, se ajustan bien a la programación de la empresa, por lo tanto en la culminación de la fase podremos entregar los productos establecidos en ellas.

Cuadro 50. TABLA DE ENTRADA

No.	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
0	PROGRAMA PARA LA EJECUCION DE ACTIVIDADES	161.04 días	jue 3/1/12	lun 10/29/12		
1	FASE I: INVERSIONES EN EL PROYECTO	62 días	jue 3/1/12	vie 6/1/12		
2	Provisión de Recursos para el Fondo - Creditos	59.61 días	jue 3/8/12	vie 6/1/12		AS 2[50%],PC,JEFE CR[50%],AS 1,AS 3
3	Adecuaciones locativas	20 días	vie 6/1/12	mié 7/4/12	2	AS 2[50%]
4	Dotación maquinaria y equipo oficina	52.46 días	mié 7/4/12	lun 9/17/12	3	PC[50%],AS 3[50%]
5	FASE II: ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	40 días	lun 4/16/12	mié 6/13/12		
6	Selección del personal	11.45 días	jue 5/17/12	vie 6/1/12	2FF	AS 1,PC[50%]
7	Contratación del personal nuevo	3.33 días	vie 6/1/12	jue 6/7/12	6	JEFE CR[50%],AS 1
8	Capacitación y entrenamiento	34.57 días	jue 6/7/12	mié 7/25/12	7	AS 3,PC[50%]
9	FASE III: OPERACIÓN DE LAS NUEVAS LINEAS	56 días	lun 4/9/12	vie 6/29/12		
10	Ajuste plan de medios y estrategias de marketing	29.69 días	jue 6/7/12	mar 7/24/12	7	AS 1,PC,VBEAM
11	Ajuste de cifras y presupuestos	55 días	lun 4/9/12	jue 6/28/12	2CC+5 días	JEFE CR[50%],AF,AS 2[50%]
12	FASE IV EVALUACION	45.04 días	lun 8/27/12	lun 10/29/12	9	
13	Evaluación financiera	30 días	lun 8/27/12	vie 10/5/12	11	AS 1,AS 2,AS 3,PC,VBEAM,JEFE CR[50%]
14	Evaluación socio económica	15 días	lun 10/8/12	lun 10/29/12	13	AS 1,AS 2,AS 3,PC,VBEAM,JEFE CR

Fuente: Elaboración propia, febrero del 2012

5.4.7 TABLA DE COSTOS, DE TRABAJO Y DE INDICADORES DEL PROYECTO

En la tabla de costos se aprecia cual es valor total de cada una de las fases, teniendo en cuenta que en la anterior tabla se describieron los recursos requeridos. El costo previsto de las actividades corresponde a cada fase del proyecto.

En la tabla de trabajo se observa la variación y avance en horas de cada una de las actividades desarrolladas al igual que el tiempo restante de desarrollo del proyecto.

Y finalmente, se presentan los indicadores que permitirán hacer el seguimiento al proyecto en cuanto al tiempo y los recursos empleados, de tal manera que se avance según los costos presupuestados inicialmente.

Cuadro 51. TABLA DE COSTOS

No.	Nombre de tarea	Costo total	Previsto	Variación	Real	Restante
0	PROGRAMA PARA LA EJECUCION DE ACTIVIDADES	\$23,741,347	\$23,741,347	\$0	\$0	\$23,741,347
1	FASE I: INVERSIONES EN EL PROYECTO	\$9,862,723	\$9,862,723	\$0	\$0	\$9,862,723
2	Provision de Recursos para el Fondo - Creditos	\$7,776,282	\$7,776,282	\$0	\$0	\$7,776,282
3	Adecuaciones locativas	\$727,273	\$727,273	\$0	\$0	\$727,273
4	Dotación maquinaria y equipo oficina	\$1,359,168	\$1,359,168	\$0	\$0	\$1,359,168
5	FASE II: ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	\$1,198,690	\$1,198,690	\$0	\$0	\$1,198,690
6	Selección del personal	\$216,942	\$216,942	\$0	\$0	\$216,942
7	Contratacion del personal nuevo	\$431,818	\$431,818	\$0	\$0	\$431,818
8	Capacitacion y entrenamiento	\$549,930	\$549,930	\$0	\$0	\$549,930
9	FASE III: OPERACIÓN DE LAS NUEVAS LINEAS	\$9,066,789	\$9,066,789	\$0	\$0	\$9,066,789
10	Ajuste plan de medios y estrategias de marketing	\$2,441,789	\$2,441,789	\$0	\$0	\$2,441,789
11	Ajuste de cifras y presupuestos	\$6,625,000	\$6,625,000	\$0	\$0	\$6,625,000
12	FASE IV: EVALUACION	\$3,613,146	\$3,613,146	\$0	\$0	\$3,613,146
13	Evaluación financiera	\$2,096,582	\$2,096,582	\$0	\$0	\$2,096,582
14	Evaluación socio económica	\$1,516,564	\$1,516,564	\$0	\$0	\$1,516,564

Fuente: Elaboración propia, febrero del 2012

Cuadro 52. TABLA DE TRABAJO

No.	Nombre de tarea	Trabajo	Previsto	Variación	Real	Restante	% trabajo completado
0	PROGRAMA PARA LA EJECUCION DE ACTIVIDADES	3,309.37 horas	3,309.37 horas	0 horas	0 horas	3,309.37 horas	0%
1	FASE I: INVERSIONES EN EL PROYECTO	1,312 horas	1,312 horas	0 horas	0 horas	1,312 horas	0%
2	Provision de Recursos para el Fondo - Creditos	912 horas	912 horas	0 horas	0 horas	912 horas	0%
3	Adecuaciones locativas	80 horas	80 horas	0 horas	0 horas	80 horas	0%
4	Dotacion maquinaria y equipo oficina	320 horas	320 horas	0 horas	0 horas	320 horas	0%
5	FASE II: ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	273.93 horas	273.93 horas	0 horas	0 horas	273.93 horas	0%
6	Selección del personal	61.08 horas	61.08 horas	0 horas	0 horas	61.08 horas	0%
7	Contratacion del personal nuevo	40 horas	40 horas	0 horas	0 horas	40 horas	0%
8	Capacitacion y entrenamiento	172.83 horas	172.83 horas	0 horas	0 horas	172.83 horas	0%
9	FASE III: OPERACIÓN DE LAS NUEVAS LINEAS	1,368 horas	1,368 horas	0 horas	0 horas	1,368 horas	0%
10	Ajuste plan de medios y estrategias de marketing	488 horas	488 horas	0 horas	0 horas	488 horas	0%
11	Ajuste de cifras y presupuestos	880 horas	880 horas	0 horas	0 horas	880 horas	0%
12	FASE IV: EVALUACION	355.45 horas	355.45 horas	0 horas	0 horas	355.45 horas	0%
13	Evaluación financiera	185.1 horas	185.1 horas	0 horas	0 horas	185.1 horas	0%
14	Evaluación socio económica	170.35 horas	170.35 horas	0 horas	0 horas	170.35 horas	0%

Fuente: Elaboración propia, febrero del 2012

Cuadro 53. TABLA DE INDICADORES EJECUTADOS

Nombre de tarea	Valor planeado: PV (CPTP)	Valor acumulado: VA (CPTP)	AC (CRTR)	VP	VC	CEF	CPF	VAF
PROGRAMA PARA LA EJECUCION DE ACTIVIDADES	\$14,612,038	\$0	\$0	(\$14,612,038)	\$0	\$23,741,347	\$23,741,347	\$0
FASE I: INVERSIONES EN EL PROYECTO	\$7,290,044	\$0	\$0	(\$7,290,044)	\$0	\$9,862,723	\$9,862,723	\$0
Provisión de Recursos para el Fondo - Creditos	\$7,290,044	\$0	\$0	(\$7,290,044)	\$0	\$7,776,282	\$7,776,282	\$0
Adecuaciones locativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$727,273	\$727,273	\$0
Dotación maquinaria y equipo oficina	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,359,168	\$1,359,168	\$0
FASE II: ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	\$170,064	\$0	\$0	(\$170,064)	\$0	\$1,198,690	\$1,198,690	\$0
Selección del personal	\$170,067	\$0	\$0	(\$170,067)	\$0	\$216,942	\$216,942	\$0
Contratación del personal nuevo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$431,818	\$431,818	\$0
Capacitación y entrenamiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$549,930	\$549,930	\$0
FASE III: OPERACIÓN DE LAS NUEVAS LINEAS	\$3,734,085	\$0	\$0	(\$3,734,085)	\$0	\$9,066,789	\$9,066,789	\$0
Ajuste plan de medios y estrategias de marketing	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,441,789	\$2,441,789	\$0
Ajuste de cifras y presupuestos	\$3,734,091	\$0	\$0	(\$3,734,091)	\$0	\$6,625,000	\$6,625,000	\$0
FASE IV: EVALUACION	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3,613,146	\$3,613,146	\$0
Evaluación financiera	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,096,582	\$2,096,582	\$0
Evaluación socio económica	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,516,564	\$1,516,564	\$0

Fuente: Elaboración propia, febrero del 2012

6. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Con el fin de caracterizar los distintos elementos que pueden afectar al proyecto en cada una de sus fases, fue necesario observar al servicio de crédito como un sistema abierto que tiene relaciones con su entorno externo el cual se constituye en una fuente de oportunidades y amenazas así como examinarlo a su interior para determinar la capacidad que tiene de desempeñarse y de tener éxito en su medio.

Con base en lo anterior fue abordado el tema relacionado con el sistema de organización del proyecto que soportará las fases de inversión y operacional del mismo y que garantizará su éxito. Es así como se asignan responsabilidades a personal con perfil adecuado y con la capacidad de abordar en detalle aspectos relevantes o de solucionar cuestiones que surjan en las fases de inversión y operación.

6.1 VARIABLES DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO QUE ACTÚAN DIRECTA E INDIRECTAMENTE EN EL PROYECTO

En este ítem se analizaron las potencialidades y la evolución del sector, así como la influencia positiva y negativa de las condiciones externas e internas que se constituyen en el marco de desempeño del proyecto.

6.1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

De acuerdo con información emitida por el Banco de la República, al finalizar el segundo trimestre de 2011, el sistema financiero del suroccidente colombiano presentó crecimiento anual de 10,2% en el saldo de las principales captaciones, inferior en 7,4 pp al promedio nacional y 1,4 pp con relación al registrado un año atrás cuando crecía nominalmente al 11,6%.

El saldo reportado por el sistema financiero de la región al cierre de junio fue de \$15,8 billones de pesos, de los cuales el Valle del Cauca aportó el 78,9%, con saldo de \$12,48 billones de pesos en captaciones, 9,9% más que un año atrás.

De igual forma, el Suroccidente bajó su participación en los depósitos totales del sistema financiero frente al año anterior, al ubicarse en el tercer lugar con 8,1%, luego del noroccidente (Antioquia y Chocó) que aportó el 11,0%, mientras Bogotá, que concentra aproximadamente el 17% de la población colombiana, aportó el 60,8% del total captado por el sistema financiero.

La recuperación de las principales captaciones del sistema financiero de la región suroccidental, están asociadas a un mayor nivel de actividad económica y a la confianza que genera el sistema financiero, luego del desmonte de las captadoras

ilegales, a través de las cuales se vieron comprometidos volúmenes significativos de ahorro de los hogares.

Se destaca el incremento de la cartera neta en regiones como el noroccidente, nororiente, suroriente y centro, donde aumentó por encima del promedio nacional y superior en más de 10 pp⁵ al saldo reportado por el suroccidente, que supera en 1 pp al registrado por el Valle del Cauca.

Fue notorio el repunte de la cartera en los departamentos del Cauca, Nariño y Putumayo frente a similar período de año 2010. Por destino del crédito, el de consumo mantuvo su dinámica en el Cauca (24,1%) y Nariño (19,9%), seguido por Putumayo (15,1%), en tanto que continúa siendo moderado en el Valle del Cauca (8,7%), inferior en 16,2 pp con relación al promedio nacional (24,9%).

De otra parte, la cartera comercial del suroccidente, que tiene la mayor participación dentro del total de préstamos a nivel global, se recuperó y alcanzó un incremento de 8,3%, superando el comportamiento negativo registrado en igual período de 2010, aunque continua por debajo del promedio nacional (22,4%), el cual es concordante con la recuperación de la actividad industrial nacional.

A su vez, la cartera hipotecaria del suroccidente creció 13,1%, inferior en 5,5 pp a la registrada en el segundo trimestre de 2010. Este comportamiento está asociado a la continuidad del sistema de ahorro programado y acceso a los cupos de subsidio para la compra de vivienda, así como también, el aumento de los préstamos del Fondo Nacional del Ahorro.

Por último, el microcrédito, con menor participación en el crédito total, mostró incremento de 82,7% en el suroccidente, superior al registrado un año atrás (7,6%).

Esta línea de crédito es significativa en el Valle del Cauca, al cerrar con saldo de \$505,7 mil millones de pesos, congruente con la entrada en operación en Cali, de dos bancos especializados en esta modalidad de crédito.

6.2 MATRIZ DE PORTER

El resultado del presente análisis tiene como objetivo definir una estrategia competitiva que permita al servicio de crédito lograr el posicionamiento deseado en cada uno de los segmentos de los mercados definidos. Para ello, se utilizó el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

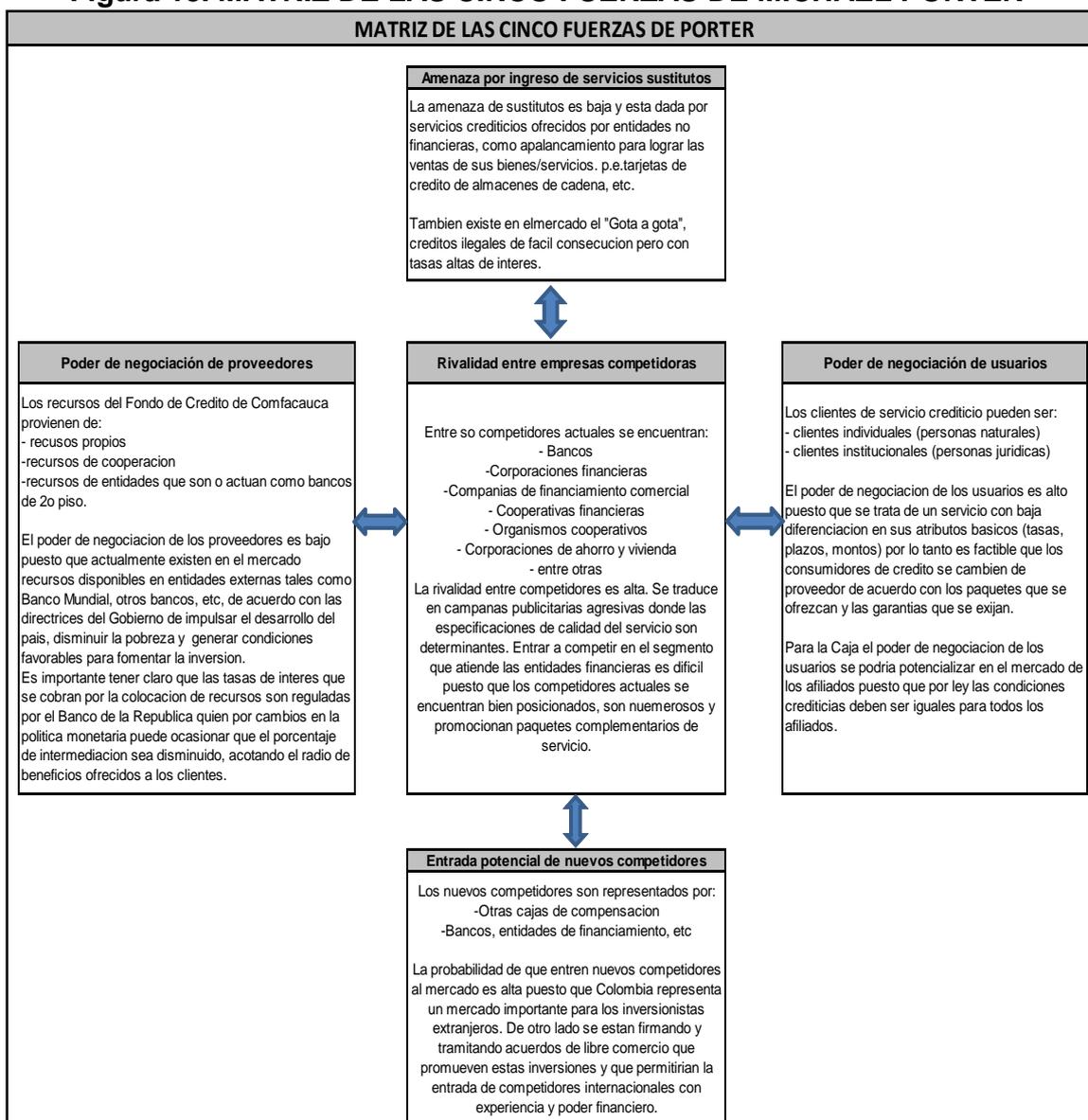
⁵Pp: puntos porcentuales

6.3 FACTORES CLAVE DE ÉXITO – FCE

Se determinaron los factores clave de éxito – FCE, fundamentales para tener éxito con el servicio en el medio en el cual se desempeña. Son ellos:

- Resultados económicos: relacionados con la rentabilidad y crecimiento puesto que permitirá a servicio ampliar las coberturas y el ofrecimiento de nuevos servicios.

Figura 13. MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER



Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

- Imagen: Hace referencia a la calidad del servicio relacionado con la superación de las expectativas del cliente. Para ello se hará énfasis específicamente en los siguientes aspectos de servicio:
 - Atención al cliente
 - Información que se da al cliente
 - Comunicación con el cliente
 - Interacción con el cliente
 - Trámites

- Adaptabilidad del servicio a los cambios del entorno teniendo especial atención en:
 - Generación de liquidez al cliente
 - Oportunidad del desembolso
 - Tasas de interés bajas
 - Flexibilidad de abonos

- Disciplina financiera: relacionada con la cultura del ahorro, el pago de deudas y la informalidad financiera.

6.3.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

6.3.1.1 Identificación de oportunidades

- Mayoría de población en el Cauca que devenga un salario mínimo.
- Potencial de necesidades de la población para las diferentes líneas de créditos.
- Otros segmentos de afiliados a la Caja de Compensación Familiar no atendidos.
- Toda aquella población no afiliada que no ha sido cubierta por el servicio de crédito de la caja.
- Programa “Formalízate” de la Cámara de Comercio del Cauca

6.3.1.2 Identificación de amenazas

- Algunas empresas no avalan los créditos de sus empleados.
- Estrategias utilizadas por entidades financieras en preaprobación de créditos sin mayores requisitos.
- Ofrecimiento de portafolios y manejo de tarjetas en el mercado (entidades financieras- almacenes de cadena con beneficios para los clientes.
- Aprobación del Tratado de Libre Comercio en Colombia por las competencias del mercado exterior.

6.3.2 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y AMENAZAS

6.3.2.1 Identificación de debilidades

- No se cuenta con una estructura de personal que respalde la actividad de crédito en otros municipios del departamento.
- Recursos del fondo de crédito provienen de recursos de aportes del 4% lo cual establece límites en cuanto al valor del fondo como al mercado que se atiende puesto que debe ser dirigido solamente a afiliados.
- El software no soporta funcionalmente la operación de crédito y cobranzas.
- Deficiencias en la atención y servicio al cliente relacionadas con la comunicación e interacción con el cliente.
- El tiempo de respuesta de una solicitud de crédito hasta el desembolso es susceptible de ser optimizado.
- Los procesos no están integrados en su totalidad, se trabaja funcionalmente.
- No existe flexibilidad en la programación de abonos de los créditos.
- No se estimula a las empresas a establecer convenios con Comfacauca para que sus trabajadores puedan acceder a crédito.
- No hay innovación en el método de garantizar una cartera sana. Apoyado solamente en la libranza.
- Garantías con respecto al mercado. Alta exigencia de requisitos.
- No existe acompañamiento al cliente en el manejo de su presupuesto familiar y pago de créditos.

6.3.2.2 Identificación de fortalezas

- El servicio de crédito a pesar de ser de carácter social, es rentable.
- Este servicio se encuentra en crecimiento.
- Se otorgan créditos a trabajadores que devenguen desde un salario mínimo.
- Se ofrecen créditos con tasas de interés por debajo de las del mercado.
- Modalidad de descuento por nómina (libranza) por lo cual la cartera es controlada.
- El good will de la empresa en cuanto al impacto social que genera.
- Respaldo financiero del patrimonio de la Caja.
- Habilidades gerenciales y eficiencia del equipo.

6.4 FACTORES ORGANIZACIONALES QUE INFLUYEN EN EL PROYECTO

6.4.1 ORGANIZACIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

La Caja de Compensación Familiar del Cauca, Comfacauca, es una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, vigilada y controlada por el estado y con funciones de seguridad social y subsidio. Su propósito central es mejorar la calidad de vida de los trabajadores afiliados, sus familias y la comunidad caucana mediante el otorgamiento de subsidios, la prestación de servicios de bienestar y la gestión de proyectos sociales. Fue constituida el 22 de julio de 1966 y reconocida legalmente mediante resolución 133 del 2 de noviembre de 1966 expedida por la Gobernación del Cauca.

Comfacauca tiene cobertura departamental, su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Popayán y cuenta con unidades descentralizadas de servicios en los municipios de Santander de Quilichao, Puerto Tejada, El Bordo (Patía) y por convenio en otras localidades. Su principal fuente de recursos está representada en el recaudo de aportes de las empresas afiliadas, correspondientes al 4% del valor de su nómina, los cuales redistribuye de acuerdo con lo establecido por la ley orientándolos hacia las familias de los trabajadores de menores ingresos.

La facilidad para ajustar sus programas al contexto económico, cultural y social de la región, hacen que Comfacauca juegue un papel activo en la construcción de tejido social.

6.4.2 PRINCIPALES SERVICIOS, PRODUCTOS Y MARCAS

En sus funciones de gestora y administradora de procesos de la protección social, Comfacauca atiende a la empresa, el trabajador afiliado, su grupo familiar y la comunidad mediante una amplia oferta de servicios y el desarrollo de programas de bienestar para la sociedad.

Todos los servicios que la Caja de Compensación tiene a disposición de los afiliados y aquellos planes y proyectos que se estructuran a partir de las necesidades sociales identificadas, son reconocidos bajo la marca “Comfacauca”.

Cuadro 54. SERVICIOS DE COMFACAUCA

SERVICIOS	ADMINISTRACION DE RECURSOS
SALUD	SUBSIDIO FAMILIAR MONETARIO
SALUD OCUPACIONAL	FONDO DE PROTECCION Y SEGURIDAD SOCIAL
EDUCACION	FOVIS
CULTURA	FOVIVIENDA
BIBLIOTECAS	FONIÑEZ
CAPACITACION	FONEDE
RECREACION	COOPERACION INTERNACIONAL
DEPORTE	RESPONSABILIDAD SOCIAL
TURISMO	COPORATIVA
CREDITO SOCIAL	
VIVIENDA	

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

6.4.2.1 Convenio “Única”

Comfacauca mediante el convenio “Tarjeta Única” extiende su operación de servicios a otros departamentos, permitiendo a los trabajadores afiliados y su grupo familiar hacer uso y disfrutar con tarifas diferenciales, de los centros recreativos, educativos y culturales en otras cajas de compensación familiar del país.

6.4.2.2 Unicomfacauca, socio estratégico en programas de educación superior

El servicio de educación superior se ofrece a través de la Institución Universitaria Tecnológica de Comfacauca, Unicomfacauca, entidad que administra el Sistema Integrado de Educación, SIEC, que fue concebido como un sistema abierto y flexible que integra desde preescolar hasta la educación superior con énfasis en la formación de valores y del espíritu empresarial, todo ello bajo un solo modelo pedagógico y un proyecto educativo unificado.

6.4.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE COMFACAUCA

La dirección administrativa de Comfacauca orienta la operación de la empresa, sus actuaciones internas y ante terceros, incorporando en la misión, visión y valores el compromiso adquirido por la caja frente a los afiliados y la comunidad caucana, en liderar la gestión social en el departamento.

La misión de la Caja de Compensación Familiar del Cauca es ser una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, vigilada y controlada por el estado, comprometida con el desarrollo integral y regional del Cauca, mediante la prestación de servicios, el fortalecimiento institucional y la generación de proyectos de bienestar social que benefician a la comunidad caucana y en especial al trabajador afiliado y su familia.

Su visión es seguir siendo reconocida como la caja de compensación líder en protección social en el Cauca. Destacada a nivel nacional por sus programas de proyección social que promueven alternativas de solución a los problemas económicos y sociales del departamento con el fin de hacerlo competitivo en las nuevas tendencias del mercado.

La estructura y desarrollo de los planes y programas ofrecidos a los afiliados se encuentran referenciados en el marco ético que establece los valores corporativos. Son ellos:

- El respeto profundo por los afiliados, usuarios de los servicios y compañeros de trabajo.
- El compromiso y la calidad en el ejercicio diario de las tareas, el desempeño institucional, la prestación adecuada del servicio y el crecimiento empresarial del Cauca.
- La honestidad en las relaciones y actuaciones con los clientes y en los procesos internos de la organización propendiendo por la transparencia y la probidad como una actitud de vida.
- La responsabilidad social en la planeación y ejecución de las acciones teniendo en cuenta siempre la búsqueda de bienestar de la población afiliada, el desarrollo social y el incremento de las capacidades humanas, tecnológicas y productivas de la región.
- La vocación de servicio mediante una atención esmerada, amable y diligente con afiliados y usuarios en general.

6.4.4 SERVICIO DE CRÉDITO SOCIAL

El programa de crédito social se integra al portafolio general de servicios de la Caja de Compensación Familiar del Cauca, alcanzando la cobertura de todos los municipios del departamento del Cauca.

Desde el año 2003 y a lo largo de la década, este servicio ha presentado un crecimiento importante tanto en la demanda de crédito por los afiliados como en la consolidación de un fondo con base en recursos propios que actualmente asciende a 17 mil millones de pesos.

De esta manera, se fortalece cada día este servicio con el fin de participar activamente en el sistema de financiamiento social. Ello contribuye a mejorar el acceso de la población afiliada de menores ingresos a recursos que le permitan cumplir sus metas personales, familiares y profesionales.

El planteamiento de este proyecto no ocasionará gastos de constitución por cuanto ya se encuentra en funcionamiento.

6.4.5 MISIÓN Y VISIÓN

El enfoque dado al presente proyecto implica la apertura de nuevos servicios de crédito para la atención de nuevos mercados, por lo tanto fue necesario redefinir los aspectos de misión y visión, adecuándolos a las nuevas expectativas y directrices; se definieron las siguientes:

6.4.5.1 Misión

Somos una unidad de negocio de Comfacauca especializada en la colocación de créditos que contribuye a la inclusión financiera de los trabajadores caucanos de menores ingresos y la promoción del desarrollo empresarial, mediante el cubrimiento oportuno de sus necesidades de financiamiento y un acompañamiento responsable que garantiza en forma efectiva la administración y recuperación de los créditos.

6.4.5.2 Visión

En el año 2016, crédito social Comfacauca será la unidad de negocio con mayor crecimiento y rentabilidad para la Caja; reconocida en el departamento como la opción de financiamiento preferida por los caucanos por el desarrollo de relación comercial duradera basada en la comunicación, la flexibilidad y oportunidad de sus créditos

6.5 MARCO LEGAL DEL SERVICIO DE CRÉDITO

Para la caja es fundamental dar continuidad al mecanismo de la financiación con el fin de dar apoyo a la población de menores ingresos para impulsar procesos de desarrollo social, económico y generación de empleo, como instrumentos de paz que aseguren la convivencia tolerante y pacífica. El marco legal del servicio se resume en las siguientes leyes vigentes:

- La ley 21 de 1982, define a las cajas de compensación familiar, como personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones en la forma prevista en el código civil, que cumplen funciones de seguridad social y sometidas al control y vigilancia del estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar. Creadas para ofrecer servicios en el campo de la seguridad social (pago del subsidio familiar, educación, capacitación, recreación, deporte, vivienda social, crédito social y el fomento a la industria familiar).
- El artículo 16, numeral 5º de la ley 789 del 2002, adiciona a la ley 21 de 1982 la función a cargo de las Cajas de Compensación Familiar de “administrar, a través de los programas que a ella corresponda, las actividades de subsidio en

dinero; recreación social, deportes, turismo, centros recreativos y vacacionales; cultura, museos, bibliotecas y teatros; créditos, jardines sociales o programas de atención integral para niños y niñas 0 a 6 años;”

Igualmente, esta ley facultó a las cajas de compensación para participar en la actividad de captación de dinero, caso que no es el objeto de estudio y que por lo tanto implica un nuevo marco legal que no será tenido en cuenta.

6.6 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

La organización administrativa de Comfacauca agrupa un portafolio constituido por diversos servicios por lo tanto se considera que la organización se encuentra en fase de expansión respondiendo a características como el enfoque de staff administrativo en el cual el comité directivo, de carácter interdisciplinario, marca las directrices generales de cada servicio y por ende hace el control y seguimiento de los proyectos que en ellos se desarrollen.

La actual estructura organizacional de Comfacauca es de tipo funcional, se basa en aspectos tales como jerarquía y niveles de responsabilidad que le permiten soportar el método de operación en donde cada servicio mantiene el control de sus funciones y toma decisiones consultadas con el nivel central.

Su ente máximo está representado por la asamblea general de afiliados compuesta por todos los empresarios (públicos y privados) que aporta el 4% del valor de sus nóminas mensuales. Este grupo de empresarios se reúne en forma ordinaria una vez al año y en forma extraordinaria cuando alguna situación especial lo exige.

Seguidamente se encuentra el consejo directivo que está integrado por 10 miembros principales y 10 miembros suplentes, quienes son elegidos y designados por la asamblea general de afiliados y por el Ministerio de la Protección Social; se reúne por lo menos una vez al mes y es el responsable de fijar las políticas que rigen la entidad y el funcionamiento de la organización.

Cada cuatro (4) años nombran al revisor fiscal y a 10 representantes (5 principales y 5 suplentes) quienes sumados a los 10 trabajadores (5 principales y 5 suplentes) nombrados por el Ministerio de la Protección Social componen el consejo directivo.

El representante legal de la caja es el director administrativo quien tiene a su cargo la administración directa de la misma. De él dependen los cargos directivos quienes lideran o coordinan procesos corporativos y equipos de trabajo para el logro de los objetivos esperados por la caja. Esta estructura está compuesta por grupos staff de dirección como planeación, auditoría interna y asesoría jurídica; jefes de los departamentos administrativo y financiero, salud, servicios sociales y

vivienda y obras; a continuación cada departamento el organigrama se subdivide en jefaturas de sección, supervisores, coordinadores y personal en general.

Esta estructura de apoyo es aquella que soporta los procesos misionales, dándoles sustento en la gestión de planeación, dirección y gestión corporativa, atención al cliente, financiera, contable, documental, de información, comunicación y legal.

El sistema de control interno está dotado con los medios necesarios para proteger los recursos contra pérdidas por ineficiencia o fraude, promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y de operación, apoyar y medir el cumplimiento del plan estratégico y evaluar la efectividad de las operaciones en todas las áreas.

En el nivel externo el control en Comfacauca se realiza a través de la revisoría fiscal nombrada por la asamblea general de afiliados con el fin de dar seguridad a los afiliados y clientes sobre el cumplimiento de las normas legales, estatutarias y administrativas, velando por la adecuada protección, aprovechamiento y conservación de los activos.

Corresponde a la Superintendencia del Subsidio Familiar dar cumplimiento al régimen de inspección, vigilancia y control frente a los recursos que administran las Cajas de Compensación Familiar, de conformidad a lo preceptuado en la ley 21 de 1982 y ley 789 del 2002.

6.7 GASTOS INDIRECTOS DE ADMINISTRACIÓN

De acuerdo con la tabla de distribución de indirectos vigente y la cual es aprobada por el consejo directivo anualmente, al servicio de crédito le corresponde un porcentaje del total de gastos administrativos de Comfacauca. Para su cálculo se efectuó la proyección de los mismos con base en el factor inflacionario definido y el valor registrado a diciembre de 2011.

Para estimar el gasto que representan los indirectos generados por la administración se realizó su proyección partiendo de la premisa de que el porcentaje cargado al servicio de crédito no va a variar durante los cinco años considerados en los estados financieros.

6.8 GASTOS DE MERCADEO Y VENTAS

Los gastos de mercadeo y ventas se estimaron con base en el plan de mercadeo presentado en el capítulo 2 que representa las estrategias para efectuar la colocación del dinero del fondo. En él se tuvieron en cuenta principalmente dos ítems:

- Promoción. Para la promoción se tendrá en cuenta a los clientes del proyecto, a quienes se les obsequiarán agendas, lapiceros y llaveros. Estas promociones se entregarán al final de cada año en cada año de funcionamiento del proyecto.
- Publicidad. Se realizará una publicidad masiva; esta hará a través de los principales medios de comunicación local como los son radio y prensa.
- Se invertirá en éste concepto diez (10) meses consecutivos al año, excepto en la prensa local, que debido a su elevado costo por día publicado, sólo se estimarán dos publicaciones al año. Este criterio se mantendrá a lo largo de los cinco años del horizonte del proyecto.

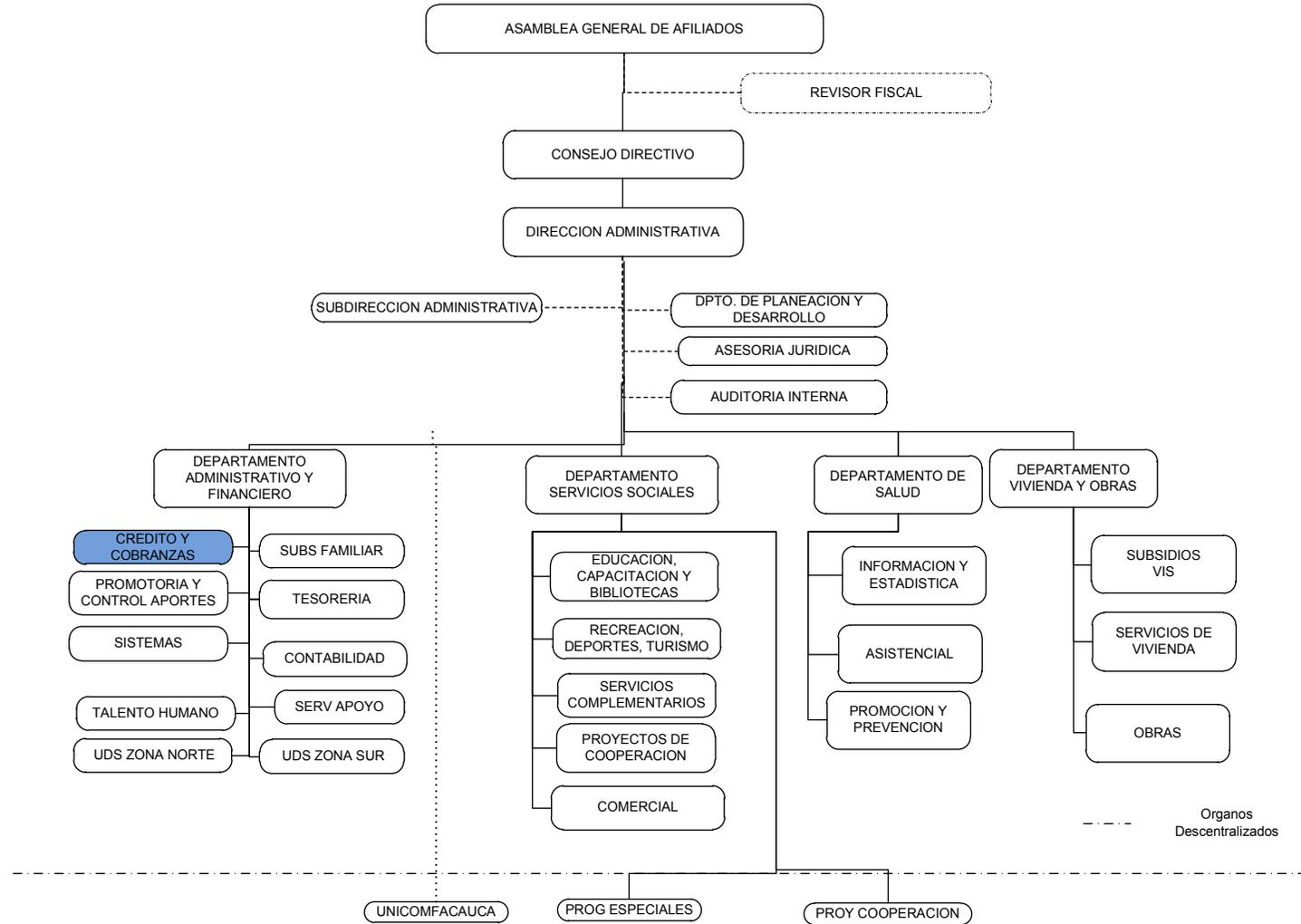
6.9 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO

6.9.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA FASE DE INVERSIÓN

Se requiere de una organización matricial que dé soporte en la toma de decisiones con respecto a la inversión requerida y a la consecución de los recursos para la financiación del proyecto. Para ser eficientes y objetivos en la decisión de invertir es básico desarrollar un esquema de cooperación del equipo directivo con el jefe de sección, a través de adecuados canales de comunicación internos y autonomía en la toma de decisiones, nuevas ideologías y nuevos estilos participativos de dirección. Esta sinergia se logra como resultado del conocimiento de la competencia y de los miembros del equipo.

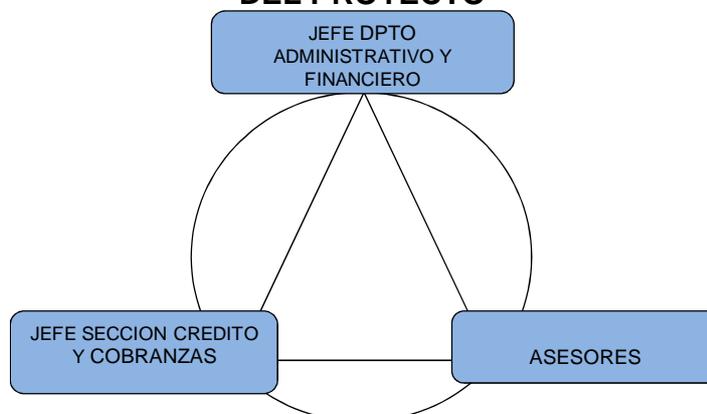
Igualmente, se consideró importante involucrar al jefe del departamento administrativo y financiero y al jefe de sección en esta fase por cuanto en conjunto son los directamente responsables e interesados en el éxito del proyecto que permitirá el crecimiento del servicio para el beneficio de todos los actores de interés.

Figura 14. ORGANIGRAMA GENERAL DE COMFACAUCA



Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Figura 15. ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO DE LA FASE DE INVERSIÓN DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

6.9.2 CARGOS ESTRUCTURA FASE INVERSIÓN

A continuación se describen las funciones básicas y perfiles de los cargos que deberán cumplir quienes desarrollarán la fase de inversión del proyecto.

Cuadro 55. PERSONAL ADMINISTRATIVO REQUERIDO EN LA FASE DE INVERSIÓN, FUNCIONES Y PERFILES

Cargo	Cantidad	Funciones	Requisitos
Jefe departamento administrativo y financiero	1	Llevar a cabo las actividades necesarias de toma de decisión en el nivel directivo que permitan la obtención del capital interno y/o externo requerido que necesita el servicio para cumplir con las expectativas de crecimiento del mismo.	Profesional en áreas administrativas y financieras con más de 5 años de experiencia en cargos relacionados. Preferiblemente especialización en Finanzas.
Jefe de Sección	1	Coordinar, planear y evaluar las alternativas de apalancamiento financiero que permitan llevar a cabo las inversiones requeridas por el servicio de crédito y que le llevarán a cumplir las expectativas de crecimiento del mismo. Bajo su responsabilidad se encuentra la coordinación de las proyecciones de efectivo, flujos de caja y presentación de propuestas de inversión con base en la información analizada.	Profesional en áreas administrativas y financieras con más de 3 años de experiencia en cargos relacionados con el sector.
Asesor	3	Coordinar, planear y controlar las actividades necesarias par ala realización delos estudios previos a la inversión y el impulso del proyecto a cargo. Entre las acciones están el diseño del plan de mercadeo del servicio, las proyecciones financieras, evaluación de alternativas de inversión, contactos y acercamientos con entidades gubernamentales y privadas que permitan potencializar y fortalecer el servicio, proyectando el beneficio generado hacia la comunidad caucana.	Profesional en áreas administrativas, especialista en formulación y gerencia de proyectos. Se requieren conocimientos demostrables o experiencia en las áreas de mercadeo y/o finanzas.

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Es de aclarar que toda actividad que requiera personal adicional será subcontratado de acuerdo por el jefe de sección, de acuerdo con los niveles de conocimiento, especialización y productividad requeridos por el proyecto.

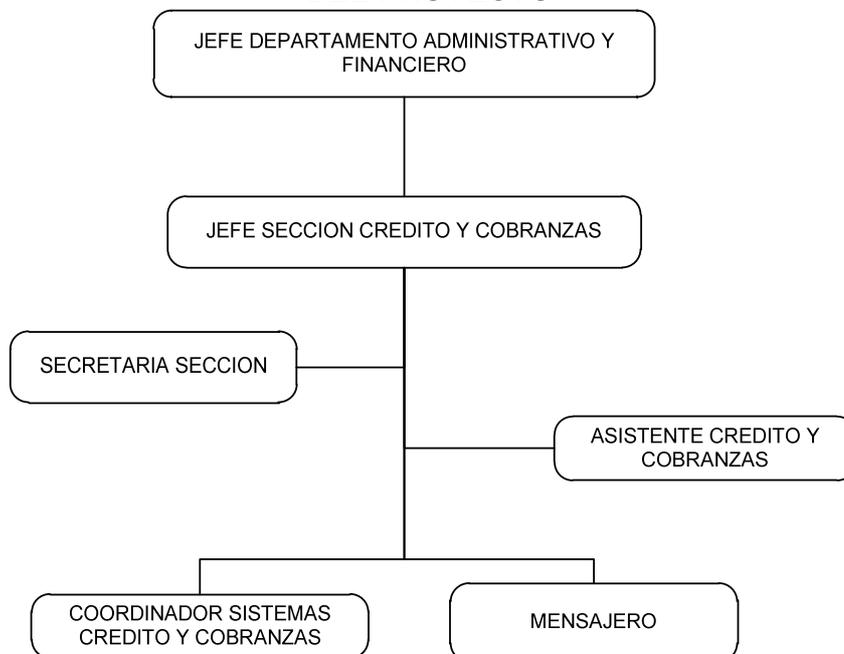
6.9.3 COSTO ESTRUCTURA FASE INVERSIÓN

El costo de la estructura en la fase de inversión se encuentra inmerso en el valor de los gastos indirectos de administración del servicio y generados por la estructura general de la caja. En cuanto a la asesoría, su valor es considerado dentro del proyecto como un gasto preoperativo, que hace parte del valor estimado para los estudios de prefactibilidad; asciende a \$7.000.000. Este valor no es cancelado realmente porque se asume como compensación el acceso de la empresa a la información requerida para estructurar el proyecto.

6.10 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA OPERACIÓN DEL PROYECTO

En esta fase se aplica la organización de tipo funcional que viene operando. en este capítulo se hace referencia a aquellos cargos que realizan labores de tipo administrativo en el servicio, es decir aquellos que no están involucrados directamente en la fábrica de los créditos. son ellos: secretaria, asistente, coordinador sistemas y mensajero.

Figura 16. ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO DE LA FASE DE OPERACIÓN DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

6.10.1 CARGOS ESTRUCTURA FASE OPERACIONAL

A continuación se relacionan los cargos, las funciones y perfiles básicos requeridos administrativamente para el desempeño de labores de apoyo en la producción de créditos.

Cuadro 56. PERSONAL ADMINISTRATIVO REQUERIDO EN LA FASE DE OPERACIÓN, FUNCIONES Y PERFILES

Cargo	Cantidad	Funciones	Requisitos
Secretaria	1	Ejecutar las labores propias de secretariado con eficacia y eficiencia en la respectiva sección.	Técnico en secretariado ejecutivo
Asistente Crédito	1	Asistir al Jefe de Crédito y Cobranza en todas las labores relacionadas con la sección.	Profesional en áreas administrativas con un año de experiencia en cargos similares.
Coordinador Sistemas	1	Realizar el soporte técnico relacionado con el software y hardware velar por su buen funcionamiento.	Ingeniero de sistemas con experiencia mínima de un año en manejo de base de datos.
Mensajero	1	Realizar las diligencias requeridas por la sección	Bachiller con un año de experiencia en cargos afines.

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Cuadro 57. PERSONAL ADMINISTRATIVO REQUERIDO ANUALMENTE EN LA FASE OPERACIÓN

Cargo	Salario base (miles de \$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Secretaria	1,586.5	1	1	1	1	1	1
Asistente Crédito	982.5	1	1	1	1	1	1
Coordinador Sistemas	1,092.0	1	1	1	1	1	1
Mensajero	945.5	1	1	1	1	1	1
Total personal administrativo (MO INDIRECTA)	4,606.5	4	4	4	4	4	4

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

6.10.2 COSTO ESTRUCTURA FASE OPERACIONAL

Para realizar el cálculo del costo del personal requerido se tuvieron en cuenta el valor de las prestaciones sociales, de parafiscales y en general, los gastos en los cuales la empresa debe incurrir al contratar su personal. Esta información se amplía en el capítulo 4, en el cual se relacionan los parámetros de seguridad social aplicados y aquellos que sirvieron de base para el cálculo de la dotación del personal.

Igualmente, se realizó el cálculo mensual del costo de cada cargo y anualmente este costo se incrementó con base en el estimado de la inflación (4%) para cada año y el número de puestos de trabajo requeridos para cada cargo.

Cuadro 58. COSTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO REQUERIDO ANUALMENTE EN LA FASE OPERACIÓN (Miles de pesos)

Cargo	Prestaciones	Seguridad	Parafiscales	Total provisiones
Secretaria	331.8	333.5	142.8	808.1
Asistente Crédito	216.1	206.5	91.0	513.6
Coordinador Sistemas	239.0	229.5	100.8	569.4
Mensajero	208.4	198.7	87.6	494.8
Total personal administrativo (MO INDIRECTA)	995	968	422	2,386

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Cuadro 59. COSTO LABORAL PERSONAL ADMINISTRATIVO, POR AÑO SEGÚN NÚMERO PUESTOS DE TRABAJO (Miles de pesos)

Cargo	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Secretaria	1	9,697	1	10,085	1	10,488	1	10,907	1	11,344
Asistente Crédito	1	6,163	1	6,410	1	6,666	1	6,933	1	7,210
Coordinador Sistemas	1	6,833	1	7,106	1	7,390	1	7,686	1	7,993
Mensajero	1	5,937	1	6,175	1	6,422	1	6,679	1	6,946
Total personal administrativo (MO INDIRECTA)	4	28,630	4	29,775	4	30,966	4	32,205	4	33,493

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Para el caso de la dotación se estipuló un porcentaje, el cual no se encuentra definido explícitamente en la ley vigente pero que se considera apropiado para este efecto.

**Cuadro 60. COSTO ANUAL DE LA DOTACIÓN
(Miles de pesos)**

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Secretaria	-	-	-	-	-
Asistente Crédito	34	429	429	429	429
Coordinador Sistemas	38	477	477	477	477
Mensajero	33	413	413	413	413
Total personal administrativo	106	1,319	1,319	1,319	1,319

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

7. INVERSIONES EN EL PROYECTO

En este capítulo se cuantifican las inversiones requeridas por el proyecto para su puesta en marcha. Entre ellas se encuentran las inversiones fijas, los gastos preoperativos y el capital de trabajo requerido.

7.1 INVERSIONES FIJAS

Corresponde a las inversiones requeridas relacionadas con propiedad, planta y equipo. Estos constituyen los activos tangibles conformados por los bienes físicos del proyecto, que en este caso corresponden a la maquinaria y equipo.

**Cuadro 61. INVERSIONES FIJAS: PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
(Miles de pesos)**

Inversiones fijas	Año 0
(iniciales y reposiciones)	
Terrenos	-
Edificios	-
Maquinaria y equipo	-
Equipo de oficina	-
Vehículos	-
Equipo de computacion, de comunicaciones y electrónicos	6,000
Herramientas	-
Total inversiones fijas	6,000

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

7.2 GASTOS PREOPERATIVOS

En este ítem se hace referencia a los gastos preoperativos conformados por el estudio de factibilidad, gastos de constitución, licencias requeridas, adecuaciones locativas y software adquirido. Para ello, se investigó algún tipo de requerimiento especial para la implementación de las nuevas líneas en las respectivas entidades públicas y privadas como: Industria y Comercio, Cámara de Comercio, Supersubsidio y Superfinanciera, determinando que no se requieren licencias especiales para operar por cuanto se trata de un servicio de Caja de Compensación.

De acuerdo con las características del proyecto se estimó un valor por los estudios de prefactibilidad que asciende a \$7.000.000 la cual está representada en la asesoría. Este valor no es cancelado realmente porque se asume como compensación el acceso de la empresa a la información requerida para estructurar el proyecto.

**Cuadro 62. GASTOS PREOPERATIVOS
(Miles de pesos)**

Gastos preoperativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estudio de factibilidad	7,000	-	-	-	-	-
Software Credisystem	450,000	-	-	-	-	-
Adecuaciones locativas (puestos de trabajo)	7,500	-	-	-	-	-
Gastos legales de constitución	-	-	-	-	-	-
Total Gastos preoperativos	464,500	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

7.3 CAPITAL DE TRABAJO

Este servicio se encuentra actualmente en funcionamiento por lo cual ya cuenta con un flujo de caja que le permite operar.

Este valor se incluye como valor de capital inicial y se encuentra representado en la cartera vigente.

**Cuadro 63. CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO
(Miles de pesos)**

Fase	Inversión		Operación				
	Año	0	1	2	3	4	5
Activo corriente							
1. Saldo de efectivo requerido en caja		-	-	-	-	-	-
2. Cuentas por cobrar		19,062,049					
3. Existencias o inventarios		-					
Materiales e insumos		-					
Productos en proceso		-					
Productos terminados		-					
Total activo corriente		19,062,049	-	-	-	-	-
Incremento del activo corriente		19,062,049	-	-	-	-	-
Pasivo corriente							
1. Cuentas por cobrar		-					
Materiales e insumos		-	-	-	-	-	-
Mano de obra directa		-					
Gastos generales de fabricación		-					
Gastos generales de administración		-					
Gastos generales de ventas		-					
Gastos generales de distribución		-					
Total pasivo corriente		-	-	-	-	-	-
Incremento del pasivo corriente		-	-	-	-	-	-
CAPITAL DE TRABAJO (Activo corriente menos pasivo corriente)		19,062,049	-	-	-	-	-
Incremento del capital de trabajo		19,062,049	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

7.4 INVERSIONES EN EL PROYECTO

Finalmente en el siguiente cuadro se observa que la inversión inicial en el proyecto asciende a diez y nueve mil quinientos treinta y dos millones, quinientos cuarenta y nueve mil pesos (\$19.532.549.000) que incluyen la suma de las inversiones fijas, las requeridas para gastos preoperativos y de capital inicial de trabajo.

**Cuadro 64. INVERSIONES REQUERIDAS POR EL PROYECTO
(Miles de pesos)**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIONES FIJAS						
(iniciales y reposiciones)						
Terrenos	-	-	-	-	-	-
Edificios	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y equipo	-	-	-	-	-	-
Equipo de oficina	-	-	-	-	-	-
Vehículos	-	-	-	-	-	-
Equipo de computacion, de comunicaciones y electrónicos	6.000	-	-	-	-	-
Herramientas	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL INVERSIONES FIJAS	6.000	-	-	-	-	-
GASTOS PRE-OPERATIVOS						
Estudio de factibilidad	7.000	-	-	-	-	-
Software Credisystem	450.000	-	-	-	-	-
Adecuaciones locativas (puestos de trabajo)	7.500	-	-	-	-	-
SUBTOTAL GASTOS PRE-OPERATIVOS	464.500	-	-	-	-	-
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	-	-	-	-	-	-
CAPITAL DE TRABAJO						
Incremento en el capital de trabajo	19.062.049	-	-	-	-	-
SUBTOTAL CAPITAL DE TRABAJO	19.062.049	-	-	-	-	-
TOTAL INVERSIONES	19.532.549	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

8. COSTOS DE OPERACIÓN Y FINANCIACIÓN

Este capítulo comprende la diversidad de recursos que el proyecto en su fase de operación requiere para su funcionamiento, comprende aquellos desde la adquisición de los insumos hasta la entrega del servicio. Es la inversión necesaria para que el proyecto obtenga el desempeño esperado. Para el caso de este proyecto es necesario tener en cuenta los costos de operación que históricamente viene subsanando.

Los costos totales del proyecto están integrados por el costo de producción, el costo de distribución, el costo administrativo y el financiero.

8.1 COSTOS DE VENTAS

Es el costo en el cual se incurre para comercializar el servicio que estamos ofreciendo.

En cuanto a los insumos a utilizar, se destacan como factor común el papel, la tinta y el transporte, por tratarse de un servicio de crédito no se necesita otro tipo de insumos para el desarrollo del proyecto.

Por tratarse de un servicio es significativo el costo del personal directo dentro de la estructura de costos. Para realizar el cálculo del costo del personal requerido se tuvo en cuenta el valor de las prestaciones sociales, de parafiscales y en general, los gastos en los cuales la empresa debe incurrir al contratar su personal. El valor de las provisiones se especifica en el capítulo 4 y establece la base para el cálculo mensual del costo de cada cargo, el cual se proyectó para los cinco años siguientes con los datos estimados de inflación (4%) y el número de puestos de trabajo requeridos para cada cargo.

En el rubro de gastos generales de fabricación se incluyó el gasto por concepto de servicios públicos, rubro en el que ya se cuenta con una base de gasto y que se incrementa por concepto de la implementación de las nuevas líneas de crédito; y seguros por concepto de los créditos que ya se encuentran colocados. Estos rubros son afectados con el valor de la inflación anual previendo futuras contingencias.

Por la preexistencia del servicio se encuentra un valor de depreciación proveniente de años anteriores y que corresponde a inversiones en activos fijos. A este valor será sumado el valor actualmente calculado para la depreciación de las nuevas inversiones.

La depreciación es calculada mediante el método de línea recta. En este rubro se incluye la generada por los nuevos equipos que se van a adquirir.

Cuadro 65. PERÍODOS DE DEPRECIACIÓN

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	VIDA ÚTIL (AÑOS)
Edificios	20
Maquinaria y equipo	10
Equipo de oficina	10
Vehículos	5
Equipo de computacion, de comunicaciones y electrónicos	5

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Cuadro 66. DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (Miles de pesos)

Base de depreciación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificios	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y equipo	-	-	-	-	-	-
Equipo de oficina	-	-	-	-	-	-
Vehículos	-	-	-	-	-	-
Equipo de computacion, de comunicaciones y electrónicos	-	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Cuadro 67. VALOR DE LA DEPRECIACIÓN ANUAL (Miles de pesos)

Activo fijo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificios	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y equipo	-	-	-	-	-	-
Equipo de oficina	-	-	-	-	-	-
Vehículos	-	-	-	-	-	-
Equipo de computacion, de comunicaciones y electrónicos	-	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Total depreciación anual	-	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

8.2 GASTOS OPERATIVOS

Son aquellos que comprenden los gastos administrativos (sueldos y servicios de oficina), financieros (como intereses, emisión de cheques), gastos preoperativos

(realizados antes del comienzo de las operaciones inherentes a las actividades) y gastos de representación (regalos, viajes).

Los gastos de operación también son conocidos como gastos indirectos ya que suponen aquellos relacionados con el funcionamiento del servicio pero que no son inversiones.

Este rubro comprende aquellos ocasionados por concepto de transferencia a la administración de la Caja quien se encarga de redistribuirlos en los servicios sociales de la Caja, es decir, con ellos se sustenta parte de la gestión social en la prestación de recreación y capacitación.

Igualmente, se incluyeron gastos de provisiones puesto que por tratarse de un servicio de crédito es obligatorio realizar la provisión de cartera. Para el caso de este proyecto se debe aplicar un porcentaje del 33% sobre el valor de cartera mayor a 360 días. La cual fue estimada teniendo en cuenta los registros de información de la Superfinanciera.

Cuadro 68. PORCENTAJES ESTIMADOS DE CARTERA POR EDADES

Corriente		Vencida			
Hasta 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 120 días	Más de 360 días	
89.6%	0.5%	0.5%	2.5%	6.9%	

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

**Cuadro 69. PROVISIÓN DE CARTERA
(Miles de pesos)**

Año	Total capital colocado	Cartera mayor a 360 días	Provisión de cartera
1	21,852,000	1,507,788	497,570.0
2	27,649,440	1,907,811	629,578.0
3	34,302,616	2,366,881	781,071.0
4	37,524,606	2,589,198	854,435.0
5	40,948,656	2,825,457	932,401.0

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Dentro de los gastos de ventas se encuentran los gastos de publicidad y aquellos generados por la aplicación del plan de marketing. Para el caso de los gastos de distribución se tuvo en cuenta el valor de los gastos ocasionados por las transacciones financieras.

De otro lado se incluyeron los gastos de amortización de diferidos que se realizará por método de línea recta, así como se muestra a continuación:

Cuadro 70. PERÍODO DE AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS

Concepto	Período (años)
Investigaciones y estudios	5
Hardware y Software	10
Aducciones locativas	10
Gastos legales de constitución	3

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Cuadro 71. AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS (Miles de pesos)

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Investigaciones y estudios	-	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
Hardware y Software	-	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
Aducciones locativas	-	750	750	750	750	750
Gastos legales de constitución	-	-	-	-	-	-
TOTAL AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	-	47,150	47,150	47,150	47,150	47,150

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

La tecnología adquirida será amortizada considerando una vida útil de 5 años y empezará su amortización a partir del primer año de la puesta en marcha de este proyecto por un periodo de cinco años, valor que afectará nuestra proyección de egresos

Se considera que este software tiene una vida útil de 5 años, por lo tanto no serán adquiridas nuevas versiones durante el tiempo este tiempo.

8.3 COSTOS DE FINANCIACIÓN

Son aquellos en los cuales el proyecto incurre debido a las necesidades de financiación que presenta. Comprenden los intereses que se van a cancelar por el crédito solicitado a la entidad bancaria correspondiente o tercero. La siguiente es la tabla de amortización generada para el monto solicitado que asciende a 5 mil millones de pesos a una tasa del 5.13% anual durante 10 años.

Los intereses que se pagan por el crédito adquirido por valor de cinco mil millones de pesos ascienden a un total de 1.516 millones de pesos durante los diez años de duración del crédito

**Cuadro 72. AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO CON TERCEROS
(Miles de pesos)**

Años	Cuota fija	Intereses	Abono a capital	Saldo	Intereses totales
SALDO INICIAL				5,000,000	
1	651,617	256,500	395,117	4,604,883	
2	651,617	236,230	415,387	4,189,496	
3	651,617	214,921	436,696	3,752,800	
4	651,617	192,519	459,098	3,293,702	
5	651,617	168,967	482,650	2,811,052	
6	651,617	144,207	507,410	2,303,642	
7	651,617	118,177	533,440	1,770,201	
8	651,617	90,811	560,806	1,209,395	
9	651,617	62,042	589,575	619,820	
10	651,617	31,797	619,820	0	1,516,171

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

8.4 COSTOS DE OPERACIÓN Y DE FINANCIACIÓN

Los costos de operación proyectados para cada año resumen la totalidad de egresos de los servicios proyectados de crédito, incluyen tanto las líneas antiguas como las nuevas.

**Cuadro 73. COSTOS DE OPERACIÓN Y DE FINANCIACIÓN
(Miles de pesos)**

Fase Año	Inversión			Operacional		
	0	1	2	3	4	5
Materiales e insumos	-	7,809	15,998	16,638	17,304	17,996
Mano de obra directa	-	86,558	90,020	86,231	81,995	85,274
Gastos generales de fabricación	-	144,314	150,087	156,090	162,335	168,828
Depreciación	-	14,338	16,112	17,956	19,874	21,869
1. Costos de ventas	-	253,019	272,218	276,916	281,507	293,967
Gastos generales de administración	-	1,253,649	1,445,675	1,660,778	1,801,535	1,950,878
Gastos generales de ventas	-	75,187	78,194	81,322	84,575	87,958
Gastos generales de distribución	-	69,179	71,946	74,824	77,817	80,930
Amortización de diferidos	-	105,716	157,095	210,529	266,100	323,894
2. Gastos operativos	-	1,503,731	1,752,910	2,027,453	2,230,027	2,443,660
Costos de operación (1+2)	-	1,756,750	2,025,128	2,304,369	2,511,534	2,737,627
Costos de financiación (intereses)	-	256,500	236,230	214,921	192,519	168,967
Total costos de operación y de financiación	-	2,013,250	2,261,358	2,519,290	2,704,053	2,906,594

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

9. FINANCIACION DEL PROYECTO

El Proyecto “Ampliación de líneas de crédito Comfacauca” tiene como objetivo principal contribuir con el fortalecimiento de la microempresa en el municipio de Popayán, ofreciendo atractivas líneas de crédito que les permitan capitalizar sus negocios y brindando asesoría en la inversión, para lograr su sostenibilidad, generando ingresos adicionales como apalancamiento para mejorar sus condiciones de vida.

De acuerdo con lo anterior, es necesario contar con un fondo suficiente que logre satisfacer la demanda proyectada, bajo alternativas viables que beneficien a las partes involucradas. Por lo tanto se requieren tanto recursos provenientes de aportes propios de Comfacauca y de créditos con atractivas y rentables tasas de interés de entidades sólidas y reconocidas, que brinden excelentes opciones como: financiación en el corto, mediano y largo plazo, monto del crédito en un 100%, amplios plazos de amortización, periodos de gracia, márgenes de redescuento, forma de pago de intereses y capital.

Para lograr el cubrimiento de la demanda proyectada se consideró incluir en el fondo de crédito recursos internos y externos distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 74. RECURSOS DE FINANCIACIÓN REQUERIDOS POR EL FONDO DE CRÉDITO (Miles de pesos)

Fase Año	Inversión		Operacional			
	0	1	2	3	4	5
Aportes de capital social	17,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
Préstamos bancarios	-	5,000,000	-	-	-	-
Subtotal inversión	17,000,000	9,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
Total fondo al final del año	17,000,000	26,000,000	30,000,000	34,000,000	38,000,000	42,000,000

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Para este proyecto se evaluaron dos alternativas de financiación con recursos externos, una a través de Bancolombia y a otra con el Banco Interamericano de Desarrollo, BID.

Se consideró un crédito por valor de 5 mil millones de pesos por año, bajo las siguientes condiciones:

- Bancolombia: tasa del 7.50% efectiva anual, plazo de cinco años.
- BID: tasa del 5.13% efectiva anual, plazo de diez años.

**Cuadro 75. AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO CON EL BANCOLOMBIA
(Miles de pesos)**

Años	Cuota fija	Intereses	Abono a capital	Saldo	Intereses totales
SALDO INICIAL				5,000,000	
1	1,235,824	375,000	860,824	4,139,176	
2	1,235,824	310,438	925,385	3,213,791	
3	1,235,824	241,034	994,789	2,219,002	
4	1,235,824	166,425	1,069,398	1,149,603	
5	1,235,824	86,220	1,149,603	0	1,179,118

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

**Cuadro 76. AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO CON EL BID
(Miles de pesos)**

Años	Cuota fija	Intereses	Abono a capital	Saldo	Intereses totales
SALDO INICIAL				5,000,000	
1	651,617	256,500	395,117	4,604,883	
2	651,617	236,230	415,387	4,189,496	
3	651,617	214,921	436,696	3,752,800	
4	651,617	192,519	459,098	3,293,702	
5	651,617	168,967	482,650	2,811,052	
6	651,617	144,207	507,410	2,303,642	
7	651,617	118,177	533,440	1,770,201	
8	651,617	90,811	560,806	1,209,395	
9	651,617	62,042	589,575	619,820	
10	651,617	31,797	619,820	0	1,516,171

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Se evaluaron las dos alternativas de crédito para este caso y el resultado deja ver que las condiciones ofrecidas por el Banco Interamericano de Desarrollo son favorables para este proyecto por cuanto estima un plazo de 10 años y una tasa de intereses del 5.13% efectiva anual.

9.1 ELEMENTOS DEL SISTEMA FINANCIERO

Teniendo en cuenta el apalancamiento requerido por este proyecto para su desarrollo y sostenimiento, se han consultado los diferentes elementos que conforman el sistema financiero, dando una breve alusión sobre ellos.

Figura 17. ELEMENTOS DEL SISTEMA FINANCIERO



Fuente: Elaboración propia, febrero del 2012

Es importante identificar los actores del sistema financiero que actúan en situaciones críticas en apoyo de instituciones y ahorradores, encontrándose dos que son el fondo de garantías de entidades cooperativas y en el fondo de garantías de entidades financieras, Fogafin, este último siendo de nuestro interés por tratarse de la entidad que regula y respalda la actividad a desarrollar en el proyecto.

El fondo de garantías de instituciones financieras, Fogafin, entidad de origen estatal que respalda el funcionamiento del sistema financiero en Colombia, creada para proteger a los depositantes y acreedores de las instituciones financieras de los perjuicios que les pudieran ocasionar en el desarrollo de sus actividades.

Los objetivos que enmarcan las acciones de este fondo se pueden determinar de la siguiente manera:

- Proteger la confianza de los depositantes y acreedores en las instituciones financieras a él inscritas
- Preservar el equilibrio y la equidad económica e Impedir injustificados beneficios económicos o de cualquier otra naturaleza de los accionistas y administradores causantes de perjuicios a las instituciones financieras.

De tal manera que para el proyecto, será importante accionar de acuerdo con los reglamentos y estipulaciones que esta entidad promueva.

9.2 MERCADOS FINANCIEROS

Hacen parte del sistema financiero aquellas entidades que se encargan de prestar servicios y facilitar el desarrollo de múltiples operaciones financieras y comerciales, dentro de las principales alternativas se consideran los bancos de segundo piso, que se conocen también como instituciones oficiales especiales en razón a que su capital es estatal y sus operaciones se enfocan a financiar sectores económicos estratégicos y segmentos empresariales especiales. El

crédito es conocido como de fomento y operan de manera particular suministrando información de mercadeo, asesoría especializada, asistencia técnica, otorgamiento de garantías y administración de fideicomisos.

Estas entidades financian a la banca comercial a través de líneas especializadas y en condiciones especiales (crédito de redescuento) a fin de atender las necesidades de los clientes del sistema financiero. Citamos como ejemplo los siguientes:

- Banco de Comercio Exterior de Colombia, Bancoldex
- Financiera de los Territorios Nacionales, Findeter
- Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo, Fonade
- Fondo Emprender
- Instituto de Crédito Educativo para Estudios en el Exterior, Icetex
- Instituto Financiero de Desarrollo Territorial, Infis
- Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, Fogafin
- Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas, Fogacoop
- Fondo de Promoción de Exportaciones, Proexport
- Fondo Nacional de Garantías, FNG
- Banco de la República

9.2.1 Bancoldex

El Banco de Comercio Exterior de Colombia, Bancoldex, es una sociedad anónima de economía mixta, vinculada al ministerio de comercio, industria y turismo y el gobierno nacional es su mayor accionista. Tiene como objeto financiar en forma principal, mas no exclusiva, las actividades relacionadas con la exportación e importación y con la industria nacional, actuando para tal fin como banco de descuento o redescuento, antes que como intermediario directo. Cabe anotar que solo se realizan directamente operaciones bancarias como confirmación de cartas de crédito y descuento de documentos.

La importancia de Bancoldex consiste en:

- Ofrecer a los empresarios financiación a lo largo de la cadena de producción
- Comercialización de productos relacionados con el comercio exterior.
- Canalizar crédito para los empresarios que se dedican al mercado local, tales como micro empresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas.

Bancoldex fue creado a fin de soportar una estructura de sostenibilidad financiera y contribuir a la competitividad de las empresas nacionales productoras, exportadoras e importadoras, para satisfacer sus necesidades de crédito.

Las líneas de financiación ofrecidas por Bancoldex se caracterizan por pactarse hasta por 10 años, con periodos de gracia hasta de 3 años. Los préstamos son en pesos o en dólares y cubren el 100% del capital solicitado.

Las ventajas que presenta son los plazos, montos, tasas de interés y la cobertura en el exterior. La garantía exigida depende del intermediario financiero, sin embargo Bancoldex tiene acuerdos especiales de financiación con el fondo nacional de garantías, a través de su programa “Progresar”, el cual crea un cupo especial de crédito por 1,5 billones de pesos para apoyo a la productividad y competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme). La línea de crédito permite financiar, en moneda legal y en dólares, bajo el mecanismo de redescuento y operaciones de leasing, los proyectos de inversión derivados del plan de acción que el empresario defina.

9.2.2 Financiera de Desarrollo Territorial, Findeter

Con el objeto de impulsar el sector empresarial pyme en el país, la Financiera de Desarrollo Territorial S.A., Findeter, la asociación colombiana de medianas y pequeñas industrias, Acopi y el fondo nacional de garantías, FNG, se unieron.

Las tres entidades se comprometen a colocar a disposición de pequeños empresarios recursos crediticios de Findeter. Los beneficiarios son pequeñas y medianas empresas, inclusive las afiliadas a Acopi, las cuales pueden contar con las garantías ofrecidas por el FNG. Estos dineros podrán ser destinados para infraestructura, capital de trabajo, desarrollo institucional, compra de bienes inmuebles y terrenos, dotación mobiliaria y tecnológica y aquellos gastos ocasionados en el desarrollo del proyecto, por ejemplo impuestos, gastos de escrituración, entre otros.

9.2.3 Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, Finagro

La Ley 16 de 1990 creó el Sistema Nacional de Crédito Agropecuario – SNCA- que tiene como objetivos básicos:

- Formular la política de crédito para el sector agrario y
- Racionalizar los recursos financieros para atender al campo.

Forman parte de SNCA las siguientes instituciones:

- El sistema financiero
- Fondos ganaderos
- Finagro

La medida más trascendental que ha tomado la SNCA fue la creación de una institución financiera que se encargara de canalizar recursos financieros con destino al crédito agropecuario (agricultura y ganadería) y forestal. Fue así como nació el fondo para el financiamiento del sector agropecuario, Finagro)

Finagro, es una institución financiera de propiedad estatal, que opera como banca de segundo piso y que está encargada de financiar actividades rurales, como tal su naturaleza es autónoma y especializada y canaliza tanto esfuerzos como recursos como parte integral de la política macro económica.

Se encarga de financiar las estrategias claves del desarrollo del campo porque es parte de la política estatal, porque el sector rural reviste importancia socioeconómica y porque tiene la tarea de abastecer a la población con insumos y alimentos con destino al mercado local e internacional. Tiene como misión financiar las actividades agropecuarias y del sector rural mediante la administración de recursos suficientes, oportunos y coherentes con el plan de desarrollo. Su propósito es financiar y apoyar con recursos, las actividades de producción y comercialización agropecuaria en sus distintas etapas a través de operaciones de redescuento en el sistema financiero.

Dentro de funciones que tiene Finagro y consideramos importantes citarlas para tener en cuenta como una opción crediticia son: efectuar operaciones de redescuento con entidades del sistema financiero, firmar convenios de asistencia financiera con entidades que estén decididas a impulsar programas de fomento y desarrollo agrícola, otorgar crédito a los fondos de estabilización de precios de los productos agrícolas y pesqueros y administrar el programa incentivos a la capitalización rural, a través de intermediarios financieros.

Los usuarios de crédito rural que Finagro considera, se encuentran los grandes productores que es la persona natural o jurídica que posee activos en cuantía superior a los 10.000 s.m.m.l.v. El crédito se otorga con recursos de redescuento a través de los intermediarios del sistema financiero

9.2.4 Fondo Nacional de Garantías, FNG

Entidad afianzadora que respalda operaciones activas de crédito, cuya misión es promover la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, fortaleciendo el desarrollo empresarial de país, facilitando el acceso al crédito a personas naturales y jurídicas que no cuenten con las garantías suficientes a criterio de los intermediarios financieros, emitiendo un certificado de garantía admisible, según el decreto 6868 del 20 de abril de 1999.

El FNG y los fondos regionales apoyan actividades de todos los sectores económicos, excepto el agropecuario, y respalda créditos destinados a la

adquisición de activos fijos, capital de trabajo, reestructuración de pasivos y capitalización empresarial.

9.3 ORGANISMOS MULTILATERALES DE CRÉDITO

9.3.1 Fondo Monetario Internacional, FMI

La tarea asignada al Fondo Monetario Internacional (en adelante FMI) se encauza principalmente a promover el crecimiento económico sostenido, en un ambiente no inflacionario, que beneficie a todos los países del mundo, actuar como centro de competencia para la estabilidad del sistema financiero internacional, Concentrarse en las responsabilidades financieras y macroeconómicas básicas, como complemento de las otras instituciones encargadas de salvaguardar los bienes públicos mundiales y Ser una institución abierta, que aprenda de la experiencia y el diálogo y que se adapte continuamente a las nuevas circunstancias.

El FMI tiene funciones importantes en el ordenamiento económico, por cuanto ofrece asesoramiento en materia de ajustes y reformas de tipo económico, financiero, crediticio, cambiario y fiscal. y realiza seguimientos del comportamiento de las políticas económicas y financieras. Igualmente concede ayuda financiera a los países que enfrentan desequilibrios en la balanza de pagos. En general, el FMI busca el equilibrio monetario y cambiario, es decir mantener la viabilidad de la balanza de pagos, la estabilidad macroeconómica, el crecimiento sostenido y que los efectos de la globalización repliquen de manera equitativa en los países miembros

9.3.2 Grupo Banco Mundial

Ofrece ayuda financiera los países miembros a través de dos líneas especiales, los créditos para proyectos de desarrollo y la línea de créditos para reformas institucionales

La línea de créditos para proyectos de desarrollo, tiene como objetivo promover proyectos de desarrollo económico y social, tales como construcción de escuelas y centros de salud, suministros de agua, alcantarillado y electricidad y conservación del medio ambiente

La línea de créditos para reformas institucionales financia estrategias de tipo social relacionadas con cambios profundos en instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil, como por ejemplo, la administración pública, la reforma a la justicia, sistemas de información, atención a la población desplazada, etc.

Las instituciones aglutinadas en el grupo tienen como finalidad otorgar préstamos para proyectos de infraestructura, aprobar créditos institucionales, ayudar financieramente a sectores específicos de la economía financiar ajustes de tipo estructural. De igual manera, asumen riesgos y protegen al capital extranjero de pérdidas originadas en hechos de alteración del orden público. Las instituciones que conforman el grupo son:

- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, BIRF, que busca reducir la pobreza en países de mediano desarrollo, brindando asesoría y apoyo financiero
- Asociación Internacional de Fomento, AIF, que financia programas sociales en los países más pobres y brinda asesoría técnica y económica para programas de educación salud, acueducto y generación de fuentes de empleo.
- Corporación Financiera Internacional, CFI, asesora y financia empresas privadas e invierte en proyectos, regiones y sectores de alto potencial de desarrollo social
- Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones, OMGI, que promueve la inversión extranjera en países emergentes y los protege frente a eventualidades como expropiaciones, inconvertibilidad de monedas, restricciones a la remisión de utilidades, guerras y disturbios civiles.
- Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones, Ciadi, el cual concilia las diferencias que se presentan entre inversionistas extranjeros y locales, mediante tribunales de arbitramento.

En síntesis el Grupo Banco Mundial atiende necesidades básicas de la población en tres frentes: crecimiento económico sostenido, desarrollo social y equitativo y administración de gobierno. Su tarea se centra en los países menos desarrollados brindando apoyo financiero y asesoría técnica tanto a gobiernos como a empresarios locales. También se encarga de propiciar las mejores condiciones para la inversión local y extranjera, en regiones y sectores de alto impacto social.

10. PROYECCIONES FINANCIERAS

En este capítulo se consideran las proyecciones financieras del proyecto, que comprenden los estados financieros proyectados en un período de cinco años, siendo ellos: estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados, flujo de fondos del proyecto y balance general.

Adicionalmente, se establece el punto de equilibrio medido en pesos y número de créditos y se realiza el correspondiente análisis basado en los indicadores financieros.

Teniendo en cuenta los costos de operación y de inversión las proyecciones financieras del servicio de crédito de Comfacauca en la ejecución de este proyecto serían las que se muestran a continuación.

10.1 ESTADO DE RESULTADOS O ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El estado de resultados comprende el resumen de los resultados de operación de la empresa concernientes al periodo de operaciones proyectado (anualmente). Su objetivo principal es medir y obtener una estimación de la utilidad o pérdida periódica del negocio. De esta manera la utilidad (ó pérdida) se obtiene restando los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/o ganancias.

**Cuadro 77. ESTADO DE RESULTADOS O ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
(Miles de pesos)**

Fase Año	Inversión		Operacional			
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por concepto de ventas	-	8,815,572	11,113,546	13,686,857	14,978,462	16,349,490
Más otros ingresos	-	-	-	-	-	-
Menos costos de operación y de financiación	-	2,013,250	2,261,358	2,519,290	2,704,053	2,906,594
Menos otros egresos	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	-	6,802,322	8,852,188	11,167,567	12,274,410	13,442,896
Menos impuestos (0%)	-	-	-	-	-	-
Utilidad neta	-	6,802,322	8,852,188	11,167,567	12,274,410	13,442,896
Menos dividendos	-	6,802,322	8,852,188	11,167,567	12,274,410	13,442,896
Utilidades no repartidas	-	-	-	-	-	-
Utilidades no repartidas acumuladas (reservas)	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

10.2 FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO

Muestra las entradas y salidas de efectivo anuales que permitirán realizar la evaluación financiera del proyecto.

Cuadro 78. USOS Y FUENTES DE EFECTIVO
(Miles de pesos)

Fase Año	Inversión		Operacional			
	0	1	2	3	4	5
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Recursos financieros	-	9,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
Ingresos por conceptos de ventas	-	8,815,572	11,113,546	13,686,857	14,978,462	16,349,490
Otros ingresos	-	-	-	-	-	-
Valor remanente ultimo año	-	-	-	-	-	-
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	-	17,815,572	15,113,546	17,686,857	18,978,462	20,349,490
SALIDAS DE EFECTIVO						
Inversiones totales	19,532,549	-	-	-	-	-
Costo de operación, netos de depreciación y amortización de diferidos	-	1,636,696	1,851,921	2,075,884	2,225,560	2,391,864
Costos de financiación	-	256,500	236,230	214,921	192,519	168,967
Pago de préstamos	-	395,117	415,387	436,696	459,098	482,650
Impuestos	-	-	-	-	-	-
Dividendos	-	6,802,322	8,852,188	11,167,567	12,274,410	13,442,896
TOTAL SALIDA DE EFECTIVO	19,532,549	9,090,635	11,355,725	13,895,068	15,151,587	16,486,377
ENTRADAS MENOS SALIDAS	(19,532,549)	8,724,937	3,757,820	3,791,789	3,826,876	3,863,113
FLUJO DE EFECTIVO NETO FEN	(19,532,549)	8,724,937	3,757,820	3,791,789	3,826,876	3,863,113

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

10.3 BALANCE GENERAL

Con la proyección de este estado financiero anualmente se observan las partidas comprendidas en los activos, pasivos y patrimonio del servicio de crédito de Comfacauca.

**Cuadro 79. BALANCE GENERAL PROYECTADO
(Miles de pesos)**

Fase Año	Inversión			Operacional		
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
<i>Activos corrientes</i>						
1. Efectivo	-	8,724,937	3,757,820	3,791,789	3,826,876	3,863,113
2. Cuentas por cobrar	19,062,049	24,241,624	34,942,927	40,888,387	45,602,857	50,355,368
3. Inventario de materias primas	-	-	-	-	-	-
4. Inventario de productos en proceso	-	-	-	-	-	-
5. Inventario de productos terminados	-	-	-	-	-	-
6. Inventario de repuestos y suministros	-	-	-	-	-	-
Total activos corrientes	19,062,049	32,966,561	38,700,747	44,680,176	49,429,733	54,218,481
<i>Activos fijos</i>						
No depreciables						
7. Terrenos	-	-	-	-	-	-
Depreciables						
8. Edificios	-	-	-	-	-	-
9. Maquinaria y Equipos	6,000	26,076	26,076	26,076	26,076	26,076
10. Muebles y enseres	-	-	-	-	-	-
11. Vehículos	-	-	-	-	-	-
12. Herramientas	-	-	-	-	-	-
Total activos fijos	6,000	26,076	26,076	26,076	26,076	26,076
<i>Activos diferidos</i>						
13. Cargos diferidos	464,500	566,503	501,353	65,150	65,150	65,150
Total activos diferidos	464,500	566,503	501,353	436,203	371,053	305,903
TOTAL ACTIVOS	19,532,549	33,559,140	39,228,176	45,142,455	49,826,862	54,550,460
PASIVO Y PATRIMONIO						
<i>Pasivo</i>						
14. Pasivos corrientes - proveedores	-	1,151,935	1,186,493	1,222,088	1,258,750	1,296,513
15. Préstamos a corto, mediano y largo plazo	-	4,604,883	4,189,496	3,752,800	3,293,702	2,811,052
Total pasivo	-	5,756,818	5,375,989	4,974,888	4,552,452	4,107,565
<i>Patrimonio</i>						
16. Capital social	19,532,549	21,000,000	25,000,000	29,000,000	33,000,000	37,000,000
17. Remanente del presente ejercicio	-	6,802,322	8,852,188	11,167,567	12,274,410	13,442,896
Total patrimonio	19,532,549	27,802,322	33,852,188	40,167,567	45,274,410	50,442,896
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	19,532,549	33,559,140	39,228,177	45,142,455	49,826,862	54,550,460

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

10.4 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Para analizar el punto de equilibrio, se identifican los diferentes costos y gastos que intervienen en el proceso del crédito. Para operar adecuadamente el punto de equilibrio es necesario comenzar por conocer que el costo se relaciona con el volumen de producción y que el gasto guarda una estrecha relación con las ventas. Tantos costos como gastos pueden ser fijos o variables.

Se determinan la cantidad de unidades se deberán vender para poder cubrir los costos y gastos totales, es decir, el valor en ventas que la empresa debe alcanzar para cubrir sus costos y gastos operativos.

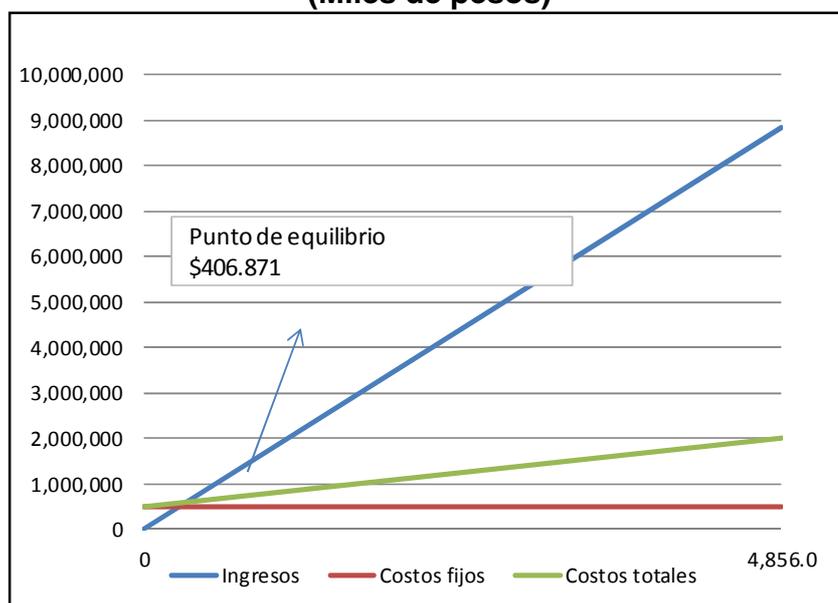
A continuación se puede observar el proyecto maneja un punto de equilibrio favorable en el cual sus ingresos son iguales a los costos totales que maneja. El proyecto genera utilidades desde el primer año de implementación de las nuevas líneas, teniendo en cuenta la trayectoria del servicio.

**Cuadro 80. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO
(Miles de pesos)**

Fase Año	Inversión			Operacional		
	0	1	2	3	4	5
Expresado en unidades	-	327	333	319	340	349
Expresado en unidades monetarias (miles de pesos)	-	406,871	446,748	452,648	506,963	543,148

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

**Figura 18. PUNTO DE EQUILIBRIO
(Miles de pesos)**



Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

10.5 INDICADORES PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO

Los indicadores financieros, de acuerdo con el balance general y el estado de resultados proyectados, permiten el siguiente análisis financiero:

De acuerdo con los indicadores de liquidez, el sostenimiento del proyecto sería cofinanciado los primeros años dependiendo también del retorno de los créditos otorgados que permitirá la rotación del dinero con respecto a los mismos ingresos, dado que si se compensan con los activos adquiridos no habría liquidez.

Cuadro 81. INDICADORES PARA LOS ANÁLISIS FINANCIEROS

Fase	Inversión			Operacional		
Año	0	1	2	3	4	5
a. INDICADORES DE LIQUIDEZ						
1. Razon corriente o circulante (No. de veces)		28.6	32.6	36.6	39.3	41.8
4. Capital de trabajo Neto (unidades monetarias)	19,062,049	31,814,626	37,514,254	43,458,088	48,170,982	52,921,968
b. INDICADORES DE APROVECHAMIENTO DE RECURSOS						
5. Rotación de cartera (No. de veces)		0.30	1.42	0.78	0.62	0.62
6. Periodo promedio de cobros (días)		1,213	253	459	584	585
7. Rotacion de activo corriente o circulante (No. de veces)		3.7	3.5	3.3	3.3	3.3
10. Rotacion del activo fijo (No. de veces)		338.1	426.2	524.9	574.4	627.0
11. Rotacion del activo total (No. de veces)		0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
c. INDICADORES DE ESTRUCTURA O ENDEUDAMIENTO						
1. Indice de Endeudamiento Total (%)		13.7%	10.7%	8.3%	6.6%	5.2%
4. Indice de cobertura de intereses (No. de veces)		27.52	38.47	52.96	64.76	80.56
5. Indice de participacion Patrimonial (%)		82.8%	86.3%	89.0%	90.9%	92.5%
6. Razon deuda a largo plazo a capital		16.6%	12.4%	9.3%	7.3%	5.6%
d. INDICADORES DE COSTOS						
1. Indice de costos de ventas (%)		2.9%	2.4%	2.0%	1.9%	1.8%
2. Indice de gastos operativos (%)		17.1%	15.8%	14.8%	14.9%	14.9%
3. Indice de costos financieros (%)		2.9%	2.1%	1.6%	1.3%	1.0%
e. INDICADORES DE RENTABILIDAD						
1. Indice de rendimiento bruto en ventas						
2. Indice de rendimiento operativo en ventas (%)		77.2%	79.7%	81.6%	81.9%	82.2%
3. Indice de rendimiento neto en ventas (%)		77.2%	79.7%	81.6%	81.9%	82.2%
4. Indice de rendimiento patrimonial (%)		24.5%	26.1%	27.8%	27.1%	26.6%
5. Indice de rendimiento de la inversion (%)		20.3%	22.6%	24.7%	24.6%	24.6%

Fuente: Elaboración propia, febrero 2012

Con base en los indicadores de rotación, se analiza que con constantes y que su rotación dependerá en gran parte del tamaño de la cartera, pues si esta es alta, la rotación sería lenta, generando consecuencias en el retorno de la liquidez.

En cuanto a los indicadores de endeudamiento se espera como está proyectado que sea bajo puesto que de lo contrario el proyecto no cumpliría su misión social.

Los indicadores de rentabilidad de patrimonio indican que a pesar de establecer pautas negativas en el manejo de los activos con respecto a los pasivos y su efecto en el patrimonio se entiende que a largo plazo el patrimonio comienza a crecer y por tanto, la capacidad para sostener los pasivos sería viable ante el incremento de la cartera (activos) a partir del sexto año.

11. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Esta evaluación nos permite determinar la viabilidad del proyecto de acuerdo con el servicio que se va a ofrecer y del manejo de los costos con respecto de los beneficios de los cuales predomina el impacto social a generarse a través de la colocación de microcréditos en el mercado como apoyo a la financiación de microempresas.

Para ello se muestra el flujo neto de efectivo bajo las entradas y salidas de dinero dadas las características del servicio que se ofrece genera que a partir de su puesta en marcha concibe flujos positivos de caja y en crecimiento, por lo que de esta forma se permite su viabilidad.

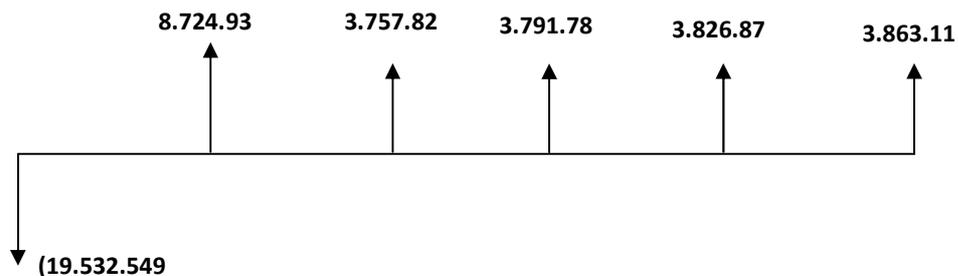
**Cuadro 82. FLUJO DE EFECTIVO NETO
(Miles de pesos)**

Fase	Inversión		Operacional			
	Año 0	1	2	3	4	5
Flujo neto de efectivo	(19,532,549)	8,724,937	3,757,820	3,791,789	3,826,876	3,863,113

Fuente: Elaboración propia, marzo de 2012.

El diagrama de flujos del proyecto se evidencia de la siguiente manera:

**Figura 19. DIAGRAMA DEL FLUJO FINANCIERO DEL PROYECTO
(Miles de pesos)**



Fuente: Elaboración propia, marzo del 2012.

En el gráfico anterior se observa que con una inversión inicial en el primer año de diez y nueve mil quinientos treinta y dos millones, quinientos cuarenta y nueve mil pesos (\$19.532.549.000) que para el caso representa el valor de la inversión inicial requerida; los flujos de caja son positivos durante los cinco años proyectados.

11.1 TASA DE RENTABILIDAD MÍNIMA ACEPTABLE POR EL INVERSIONISTA (TREMA)

Para este proyecto se espera que el proyecto rente al 6.13% anual, tasa que representa el costo de capital y que incluye un porcentaje por el riesgo al cual se somete la inversión.

**Cuadro 83. COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL
(Miles de pesos)**

Fuentes de financiaci3n	Valores	Proporciones	Tasas de interés	Tasas ponderadas
Credito BID	5,000,000	11.9%	5.13%	0.61%
Aporte Caja	37,000,000	88.1%	5.13%	4.52%
Total inversion	42,000,000	100.0%		5.13%
			Más riesgo	1.00%
			TREMA	6.13%

Fuente: Elaboración propia, marzo de 2012.

11.2 VALOR PRESENTE NETO, VPN (6.13%)

VPN (6.13%): \$ 1.019.691,76

Este método de evaluación significa financieramente la ganancia extraordinaria medida en pesos de hoy de acuerdo con la proyección a cinco años que se realizó. El proyecto arroja un VPN(6.13%) de \$ 1.019.691,76 que se traduce en la ganancia extraordinaria que genera, medida en pesos de hoy.

Se considera que el proyecto es viable por cuanto el valor obtenido es superior a cero, aplicando la tasa de interés esperada del 6.13%.

11.3 RELACIÓN BENEFICIO COSTO, B/C(6.13%)

B/C (6.13%): 1.06

Dio como resultado 1.06, valor superior a 1, lo cual significa financieramente que el proyecto es viable financieramente mostrando la ganancia que se obtiene por cada peso invertido a precios de hoy.

11.4 TASA INTERNA DE RETORNO, TIR

TIR: 8.5%

La tasa interna da como resultado 8.5% lo cual significa financieramente que la inversión en el proyecto generará un interés de esta magnitud. Debido a que supera la tasa de interés esperada el proyecto es viable financieramente.

11.5 TASA ÚNICA DE RENTABILIDAD, TUR(6.13%)

TUR(6.13%): 7.3%

La tasa única de rentabilidad, TUR, combina la tasa de interés esperada por los inversionistas y la tasa interna de retorno del proyecto. Como valor de la TUR se obtuvo 7.3% lo cual significa financieramente que si se establece su ejecución generaría esta rentabilidad en el largo plazo y el proyecto se justifica financieramente.

11.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En el siguiente cuadro se demuestra que el proyecto para otorgamiento de créditos es viable financieramente bajo una proyección de cinco años, considerando el impacto social que genera dentro de la comunidad payanesa y el aporte que generaría al desarrollo económico y social de la ciudad, cumpliendo con los procesos misionales de Comfacauca.

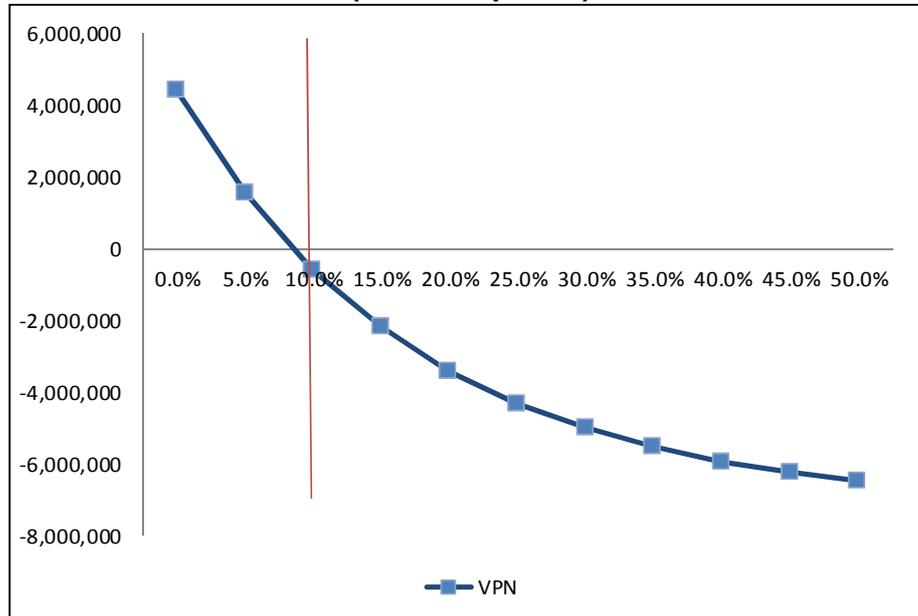
**Cuadro 84. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD
(Miles de pesos)**

i	VPN	VPI	VPE	Relación B/C	TUR
0.0%	\$ 4,431,985.54	23,964,535	19,532,549	1.23	4.2%
5.0%	\$ 1,558,179.36	20,160,607	18,602,428	1.08	6.7%
10.0%	\$ -576,207.10	17,180,656	17,756,863	0.97	9.3%
15.0%	\$ -2,175,960.20	14,808,865	16,984,825	0.87	11.9%
20.0%	\$ -3,383,189.67	12,893,935	16,277,124	0.79	14.5%
25.0%	\$ -4,298,276.45	11,327,763	15,626,039	0.72	17.2%
30.0%	\$ -4,993,276.00	10,031,762	15,025,038	0.67	19.9%
35.0%	\$ -5,520,673.37	8,947,882	14,468,555	0.62	22.6%
40.0%	\$ -5,919,211.40	8,032,609	13,951,821	0.58	25.4%
45.0%	\$ -6,217,838.63	7,252,885	13,470,724	0.54	28.1%
50.0%	\$ -6,438,426.93	6,583,272	13,021,699	0.51	30.9%

Fuente: Elaboración propia, marzo de 2012.

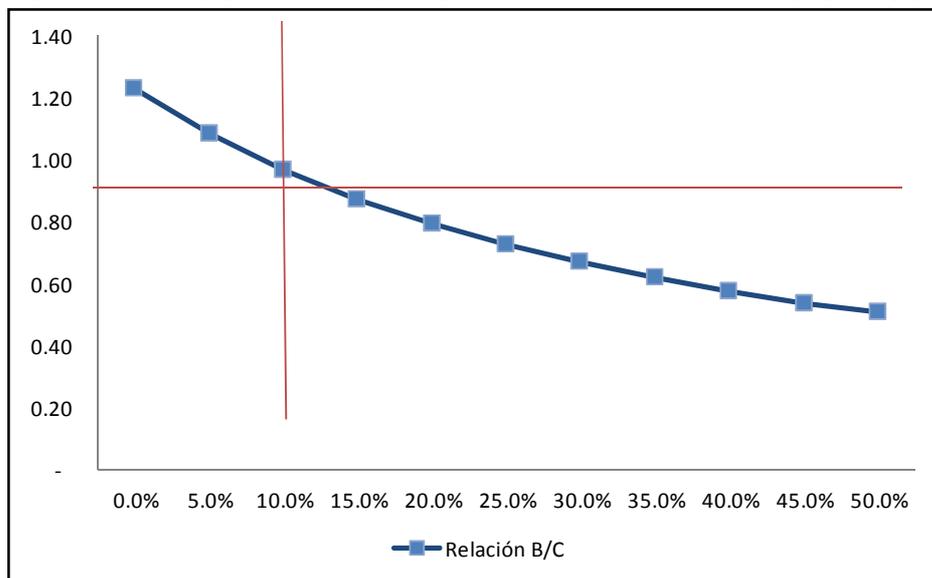
Tal y como se observa en el análisis de sensibilidad, cuando varían las tasas esperadas de rendimiento, los valores obtenidos en las variables financieras arrojan resultados negativos volviendo el proyecto inviable financieramente. Este comportamiento refleja el hecho de que las tasas de colocación de los microcréditos sean bajas para permitir y facilitar el apalancamiento financiero de las empresas. Hecho que refleja la labor social del proyecto y de Comfacauca como entidad promotora de desarrollo social y económico de la región.

**Gráfica 9. CURVA DE SENSIBILIDAD DEL VPN
(Miles de pesos)**



Fuente: Elaboración propia, marzo de 2012

Gráfica 10. CURVA DE SENSIBILIDAD DE LA RELACIÓN B/C



Fuente: Elaboración propia, marzo de 2012

12. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

12.1 IMPACTO ECONÓMICO DEL PROYECTO

Bajo una dinámica comercial en la cual los ingresos y gastos de los comerciantes informales y beneficiarios en general son tangibles diariamente, un proceso de formalización cambiaría su estilo de vida, permitiéndoles planificar sus ingresos y obtener utilidades al final de cada mes. Este cambio de la informalidad a la formalidad, es importante para el proyecto, dado que permitirá sostenibilidad en el largo plazo del proyecto y garantizando para los pequeños comerciantes y beneficiarios su estabilidad económica.

Dadas las características del negocio y el riesgo que la actividad crediticia conlleva, se ha realizado la evaluación financiera del proyecto durante cinco años, en la cual se puede concluir que el proyecto es financieramente viable puesto que el VPN es positivo (\$ 1.019.691,76), obtiene una TIR que asciende al 8.5%, tasa superior a la esperada del 6.13%.

Igualmente, el incremento del fondo de crédito en un valor adicional de 25 mil millones de pesos generará para Comfacauca un remanente adicional que asciende a un promedio de diez mil millones de pesos en los cinco años evaluados; valor que sumado a los remanentes de aportes, permite a Comfacauca invertir en el mejoramiento y ampliación de la cobertura de sus servicios sociales.

Este valor corresponde a la diferencia que se presenta entre los ingresos generados (intereses) al ser colocados como créditos comparativamente con el valor que generarían estos recursos al ser colocados en depósitos a término fijo a la tasa actual de captación del mercado. Igualmente, se observa la diferencia en las tasas efectivas anuales, donde claramente se aprecia que es más rentable destinar estos recursos a otorgar créditos a nuestros afiliados.

12.2 IMPACTO SOCIAL DEL PROYECTO

El enfoque social del proyecto, esta dado por cuanto su finalidad no es la de obtener alta rentabilidad financiera en sí, sino aumentar la cobertura de los beneficiarios al cual va dirigido este servicio, conformado por los trabajadores y comerciantes de menores ingresos, en razón al valor de subsidio generado por la aplicación de tarifas bajas comparativamente con las ofrecidas por el mercado y del fácil acceso al microcrédito.

La Caja de Compensación Familiar del Cauca, Comfacauca, en cumplimiento de su misión, dirigida al mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador, su familia y de la comunidad en general y al desarrollo socioeconómico del departamento del Cauca, pone a disposición de los afiliados diversas líneas de crédito con tasas de interés bajas en el mercado que le permiten tener acceso a la financiación de recursos para la adquisición de servicios en áreas fundamentales tales como salud, educación, recreación, vivienda, microcréditos y otras de libre inversión, destinada a atender la necesidad que tenga el afiliado en el momento.

De esta manera, el servicio de crédito social se convierte en uno de los factores de desarrollo integral de la sociedad puesto que abre espacios y contextos en los cuales se generan oportunidades y transformaciones individuales y colectivas que promueven la convivencia pacífica y la cohesión social.

Teniendo en cuenta un sentido más social, la financiación de recursos gana mayor importancia cuando se entiende que tiene impacto sobre el desarrollo individual, familiar y propicia dinámicas de mejoramiento, independencia y responsabilidad.

Ante la acogida que ha tenido el servicio de crédito social de la caja, especialmente en las líneas de crédito del servicio de administración (que agrupa: libre inversión, refinanciación, electrodomésticos, vehículos) y las crecientes cargas que la cotidianidad familiar conlleva para los trabajadores afiliados, se presenta este proyecto ampliación de las líneas de crédito de Comfacauca, el cual permitirá la continuación de la oferta del servicio con una mayor cobertura y accesibilidad a los pequeños comerciantes de la ciudad de Popayán, a través de las líneas de crédito destinadas al consumo, libre inversión y apoyo comercial. Así también, alrededor de este proyecto, se integran el desarrollo de actividades encaminadas al bienestar familiar con posibilidades benéficas, económicas y personales no solo en forma familiar sino también individual y social.

En general este programa presenta una excelente oportunidad de otorgar confiabilidad y credibilidad a los trabajadores con ingresos inferiores a tres salarios mínimos que hoy representan el 79% de los afiliados, quienes de esta manera resuelven su problema de dinero y disponen de recursos de crédito para atender la educación de sus hijos, la capacitación para el mejoramiento de sus condiciones laborales, sus necesidades de salud, la adquisición de bienes productivos, la compra de su propia vivienda y procurarse una necesaria recreación para él y su familia, incrementando de esta manera su calidad de vida, su autoestima y sus proyecciones a futuro.

Igualmente promueve la inclusión social de los trabajadores de más bajos ingresos con el acceso a oportunidades formales de crédito puesto que actualmente, en una considerable mayoría, dichos trabajadores recurren a sistemas informales de crédito, soportando inmensos costos que comprometen la

estabilidad económica del hogar. El proyecto pretende la inclusión de la población informal hacia la formalidad, permitiéndole estabilidad en el mercado cambiante y competitivo de hoy.

13. EVALUACIÓN AMBIENTAL

En el siguiente cuadro se muestran secuencialmente dichas actividades, dentro de las cuales se destacan aquellas que por la utilización de los recursos y frecuencia serán potencialmente las de mayor impacto ambiental. Las actividades se encuentran agrupadas en tres procesos principales que son: solicitud del crédito, administración del crédito y cobranza como lo indica el siguiente cuadro de identificación de actividades del proyecto:

Cuadro 85. ACCIONES DEL PROYECTO

Listado de acciones del proyecto

- 1. Promocionar el servicio a nuevos clientes y clientes potenciales mediante publicidad. Se emplearán las siguientes estrategias de publicidad**
 - Folletos de publicidad enviados vía correo a clientes nuevos y potenciales y entregados directamente en las oficinas a las personas que usen algún servicio.
 - Visitas a empresas
 - Publicidad televisiva
- 2. Adecuación de la infraestructura para el montaje de oficinas**
- 3. Compra de muebles, equipos**
- 4. Compra de papelería**
- 5. Solicitud de créditos por parte de los usuarios**
 - Desplazamiento a las oficinas de Comfacauca para gestionar el crédito
 - Diligenciamiento del formato de solicitud de crédito
 - Adjuntar documentos requeridos
- 6. Administración del crédito por Comfacauca**
 - Recibimiento de la documentación
 - Sistematización de datos del solicitante
 - Análisis de crédito por expertos para su aprobación o no
 - Confirmación de la información entregada por el solicitante
 - Diligenciamiento de formato de análisis de crédito
 - Diligenciamiento de formatos de aprobación de crédito
 - Respuesta a la solicitud
 - Sistematización de la aprobación o no del crédito
 - Definición de la forma de pago: libranza o ventanilla
 - Archivo de documentaciones del solicitante
- 7. Cobranza del crédito**
 - Diligenciamiento de documentos para pagos por libranza
 - Envío de documentos a empresas respectivas
 - Recaudo de dinero a través de descuentos por libranza
 - Diligenciamiento de documentos para pagos por ventanilla
 - Envío de facturas de cobro al beneficiario del crédito
 - Recaudo de dinero en las oficinas de Comfacauca
 - Diligenciamiento de documentos para carteras morosas
 - Envío de cuentas de cobro a clientes con cartera vencida
 - Archivo de documentaciones del proceso

Fuente: Elaboración propia, marzo de 2012

13.1 Caracterización del entorno y componentes que pueden ser afectados por el proyecto

Dado que el proyecto está orientado hacia la ampliación de cobertura de préstamos a los beneficiarios y clientes potenciales de Comfacauca, en las líneas de educación, vivienda y empresarismo, se genera directamente una afectación de tipo socio-económico, que permitirá a la población beneficiada con los créditos acceder a la compra o mejora de vivienda, realizar inversiones en educación a nivel de pregrado y post-grado, emprender proyectos empresariales, ampliar empresa o adquirir maquinarias y equipos para mejorar los procesos productivos de su empresa. Los analistas de crédito de Comfacauca, están en capacidad de asesorar al beneficiario sobre el manejo de su crédito y el tipo de inversión para que sean posibilidades viables de producción y desarrollo. Como estrategia de mercadeo y apuntando a los objetivos de desarrollo de la región, se plantea hacer colocación de tasas de interés por debajo o iguales a las tasas del mercado, motivando a los clientes a acceder a los servicios e invitando a realizar sus sueños a través de préstamos asequibles y cómodos de pagar.

Cuadro 86. TIPOLOGÍA DE IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Actividad	Descripción	Tipología de impacto	Descripción de los efectos
Promoción del servicio	La publicidad se hace por medio de folletos, avisos televisivos y asesoría personalizada a posibles clientes	Impredecible pues no se sabe que disposición realizaran las personas de los folletos, de baja intensidad debido a que no se realizara una publicidad alta por este medio, temporal pues será para el lanzamiento del servicio, de corto plazo, sinergia simple, acumulación simple	Aire: no se identifica un impacto. Tierra: no se identifica un impacto Agua: no se identifica un impacto. Flora y fauna: La tala de bosques para elaboración de papeles Paisaje: no se identifica un impacto. Humano: cambios en conocimientos y aptitudes del personal.
Adecuación infraestructura para oficinas	Se realizara la adecuación de espacios para organizar oficinas del proyecto y atención al usuario	Impredecible, baja intensidad, puntual, de largo plazo, efecto temporal, simple, directa, irregular, recuperable a medio plazo	Aire: no se identifica un impacto. Tierra: no se identifica un impacto Agua: no se identifica un impacto. Flora y fauna: no se identifica un impacto. Paisaje: no se identifica un impacto. Humano: Cambios en posturas, confort en espacios, y comodidad de los usuarios

Compra muebles y equipos	Instalación de muebles y equipos requeridos para la adecuación de oficinas	De impacto beneficioso, intensidad media, área de influencia puntual, la manifestación es a largo plazo, de sinergismo simple, directo, recuperable a medio plazo	Aire: no se identifica un impacto. Tierra: no se identifica un impacto Agua: no se identifica un impacto. Flora y fauna: no se identifica un impacto. Paisaje: no se identifica un impacto.
Compra de papelería	Se maneja papelería propia de la empresa y otra que no tendrá logos ni identificación	Impacto perjudicial, intensidad media, influencia parcial, de largo plazo, de efecto temporal, y reversible a mediano plazo, sinergia simple, incremento simple, de efecto directo, periódico, recuperable a medio plazo	Aire: no se identifica un impacto. Tierra: no se identifica un impacto Agua: no se identifica un impacto. Flora y fauna: Afectación de la flora por la tala de árboles para elaboración de papeles Paisaje: alteración del paisaje natural. Indirectamente se contribuye a esto Humano: Cambios en conocimientos y manejo de la información
Solicitud de créditos por parte de los usuarios	Los usuarios deberán llenar una serie de formatos de solicitud de crédito y anexar los documentos respaldantes para verificar la información consignada	De impacto beneficioso, intensidad baja, área de influencia puntual, la manifestación es a largo plazo, temporal de corto plazo, indirecta e irregular	Aire: no se identifica un impacto. Tierra: no se identifica un impacto Agua: no se identifica un impacto. Flora y fauna: no se identifica un impacto. Paisaje: no se identifica un impacto. Humano: Cambios en conocimientos
Administración del crédito por Comfacauca	Las solicitudes de crédito serán analizadas, para confirmar y sistematizar la información. Todos los documentos son archivados. En todo caso se contactara al solicitante para responderle.	Beneficioso, de baja intensidad, puntual, de largo plazo, fugaz, simple, indirecto, irregular y recuperable inmediato.	Aire: no se identifica un impacto. Tierra: no se identifica un impacto Agua: no se identifica un impacto. Flora y fauna: no se identifica un impacto. Paisaje: no se identifica un impacto. Humano: cambios en actividad comercial del sector.

Fuente: Elaboración propia, marzo de 2012

13.2 ANÁLISIS FEARO

Se presenta a continuación el análisis ambiental según la Matriz de Fearo, la cual contiene los diferentes indicadores de impacto en cada una de las actividades de la prestación del servicio.

El proyecto genera indirectamente un impacto adverso en los componentes abióticos de agua, aire y suelo especialmente en la fase inicial por la publicidad y adecuación de instalaciones y movilización, sin embargo el proyecto generará un impacto significativamente benéfico sobre el aspecto socio-económico, en cuanto a la generación de empleo, ingresos, acceso a educación superior y alteraciones en los niveles de producción, pero al mismo tiempo tendrá un impacto adverso sobre la movilidad, aumentando así los costos en transporte para los usuarios y empleados de la empresa, gases emitidos por vehículos, congestión por tránsito vehicular en ciudades. En lo referente al agua y calidad de esta, ni en el componente social en su estructura demográfica

El uso de papelería requerida para publicidad, solicitud, administración y cobranza del crédito, tendrán un impacto significativamente adverso sobre los factores abióticos, bióticos en cuanto a suelo, fauna, flora y paisaje. En este sentido se pueden plantear estrategias de disminución de uso de papel mediante el uso de tecnologías TICS para gestionar los créditos.

Cuadro 87. MATRIZ DE FEARO

Indicadores de impacto			Actividades del proyecto											
			Publicidad			Adecuación oficinas			Operación de la empresa					
			Folletos	Personalizada	Propagandas tv	Distribución área	Inst. Eléctricas	Inst. Hidráulicas	Compra muebles y equipos	Compra papelería	Solicitud crédito	Administración crédito	Cobranza del crédito	Disposición basuras y desechos de oficina
COMPONENTE ABIOTICO	Aire	Ruido												
		Polvareda												
		Emisión de gases												
	Agua	Incremento turbiedad												
		Alteración cauce												
		Alteración nivel freático												
	Suelo	Alteración de la calidad												
		Alteración infiltración												
		Perdida horizontes												
COMPONENTE BIOTICO	Fauna	Incremento erosión												
		Alteración hábitats												
		Alteración diversidad												
	Flora	Migración especies												
		Perdida cobertura vegetal												
		Alteración áreas boscosas												
PAISAJE	Paisaje	Perdida recursos florísticos												
		Alteración de la calidad												
COMPONENTE SOCIAL	Estructura demográfica	Alteraciones en tasas de natalidad												
		Alteraciones en tasas de morbilidad												
		Generación de nuevos frentes de colonización												
	Aspecto socioeconómico	Generación de empleo												
		Generación de ingresos												
		Uso del suelo												
		Alteraciones en los niveles de producción												
		Mejoramiento de la calidad de vida												
Acceso a educación superior														
Aumento de movilidad														

Fuente: Elaboración propia, marzo de 2012

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto “Ampliación de las líneas de crédito de Comfacauca” pretende convertirse en un aporte trascendental para el mejoramiento de la calidad de vida de los empresarios de la ciudad de Popayán, pues debido a la poca capacidad financiera que tienen para acceder a créditos bancarios los obliga a recurrir a créditos como el gota a gota y a altos intereses con prestamistas agiotistas los cuales limitan enormemente el proceso para la generación de ingresos impidiéndoles ser autosostenibles y competitivos en el mercado.

El estudio contempla el análisis de viabilidad así como el compromiso visionario tanto de Comfacauca como de sus usuarios, en el desarrollo de un proyecto de esta magnitud, que trascienda en el beneficio de los empresarios de la ciudad. Este proyecto facilitará los instrumentos necesarios en la generación de recursos económicos para capitalizar sus negocios y el soporte en asesoría empresarial y seguimiento a la inversión que permita un resultado positivo para ambas partes.

En esencial el compromiso que adquiere el empresario en adecuado manejo de sus de obligaciones financieras para que de esta manera pueda obtener un rendimiento financiero para sus negocios y el crecimiento empresarial que espera. Por último, podemos concluir que nuestro proyecto es viable desde el punto de vista financiero, económico, social y ambiental, pues su implementación generará un impacto positivo en la dinamización de la economía de nuestra ciudad y contribuirá con el desarrollo de la región y el mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios a través de la generación de empleos directos e indirectos.

Siendo así, Comfacauca, a través de la ampliación de las líneas de crédito y de su fondo de crédito pretende contribuir, marcando la pauta social y económica hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios en pro del desarrollo de la región.

BIBLIOGRAFÍA

- AMAT., Oriot. Análisis Integral de Empresas. AlfaOmega. México 2009.
- ARBOLEDA V., Germán. Proyectos Formulación Evaluación y Control. AC Editores. Cali, Colombia. 2003.
- COMFACAUCA, pagina web, www.comfacauca.com
- DANE, Censo 2005,
- GOBERNACION DEL CAUCA, pagina web, www.cauca.gov.co, febrero 2012
- IGAC, proyecciones 2008. pagina web, www.igac.gov.co
- LEÓN GARCÍA., Oscar. Administración Financiera, fundamentos y aplicaciones. 3ª Edición. Prensa moderna impresores S.A. Cali, Colombia. 1999.
- MÉNDEZ., Rafael. Formulación y Evaluación de Proyectos. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación-ICONTEC. Huila, Colombia. 2010.