



# MANUAL OPERATIVO DEL ASESOR

DE PROGRAMAS DE CREDITO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA



CENTRO ACCION  
MICROEMPRESARIAL

Carlos Jaime Buitrago

# **MANUAL OPERATIVO DEL ASESOR DE PROGRAMAS DE CREDITO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

Carlos Jaime Buitrago

CENTRO ACCION Microempresarial

Abril de 1994

**Desarrollo de Contenidos y Casos:**  
**Financiación:**

Carlos Jaime Buitrago  
Catholic Relief Services - C.R.S.

**Desarrollo de Cuestionarios:**  
**Corrección de Estilo:**  
**Diagramación y Artes Finales:**  
**Financiación:**

Mariela Gómez Villamizar  
María Eugenia de Molina  
Dora Calderón  
ACCION International

**Edición y Dirección:**  
**Impresión:**  
**Financiación:**

Diego Guzmán G.  
Soluciones Editoriales  
Instituto de Desarrollo Económico del  
Banco Mundial  
CENTRO ACCION Microempresarial.  
© 1994

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>7</b>
<b>PRIMERA UNIDAD:</b>	<b>LA INSTITUCION .....</b>	<b>9</b>
A.	MISION .....	9
B.	FILOSOFIA .....	9
C.	POLITICAS .....	10
D.	ESTRUCTURA .....	11
<b>CUESTIONARIO</b>	<b>NUMERO 1. ....</b>	<b>12</b>
<b>SEGUNDA UNIDAD:</b>	<b>EL ASESOR .....</b>	<b>15</b>
	PERFIL .....	15
1.	Características Generales .....	15
2.	Características Personales .....	16
a.	Conocimientos <sup>16</sup> .....	
b.	Habilidades .....	17
c.	Actitudes .....	18
B.	CLASES .....	18
1.	Asesor General .....	19
2.	Asesor-Capacitador .....	19
3.	Analista de Crédito .....	19
4.	Asesor Institucional .....	20
5.	Asesores Especializados .....	20
a.	Analista de Crédito .....	20
b.	Asesor .....	21
c.	Capacitador .....	21
6.	Asesor Línea de Activos Fijos .....	21
7.	Asesor de cartera .....	22
C.	ROLES DESEMPEÑADOS .....	22
1.	Educador .....	23
2.	Representante de una Institución .....	23
3.	Facilitador y orientador de procesos .....	24
4.	Mediador .....	25
5.	Controlador de la cartera .....	25
6.	Agente de cambio .....	26
7.	Tomador de decisiones .....	26
8.	Aprendiz .....	27
9.	Líder .....	27
10.	Promotor .....	27
D.	RELACION ASESOR - EMPRESARIO .....	28
E.	RELACION CON OTRAS AREAS DE LA INSTITUCION .....	28
F.	SELECCION Y CONTRATACION .....	28
G.	INDUCCION Y ENTRENAMIENTO .....	30
H.	CODIGO DE ETICA .....	31
<b>CUESTIONARIO:</b>	<b>NUMERO 2 .....</b>	<b>34</b>

<b>TERCERA UNIDAD:</b>	<b>EMPRESAS ATENDIDAS POR NUESTROS PROGRAMAS .....</b>	<b>37</b>
A.	CARACTERISTICAS .....	37
B.	TIPOS DE EMPRESA .....	38
1.	Empresas de Subsistencia .....	39
2.	Empresas de Acumulación Simple .....	39
3.	Empresas de Acumulación Ampliada .....	40
4.	Pequeña Empresa .....	40
<b>CUESTIONARIO:</b>	NUMERO 3 .....	41
<b>CUARTA UNIDAD:</b>	<b>EL EMPRESARIO DE NUESTROS PROGRAMAS .....</b>	<b>43</b>
A.	DECALOGO .....	43
B.	TIPOLOGIA .....	44
1.	Características Generales .....	44
2.	Motivos del Empresario para Solicitar Crédito .....	45
3.	Características Específicas .....	46
a.	El Emprendedor .....	47
b.	El Mentiroso .....	47
c.	El Hablador .....	48
d.	El Despectivo .....	48
e.	El Desordenado .....	48
f.	El Preguntón .....	48
g.	El Sabelotodo .....	49
h.	El Tímido .....	49
i.	El que busca impresionar .....	49
j.	El Maleducado .....	49
k.	El Confidente .....	49
l.	El Atento .....	49
C.	ASPECTOS A SER FORTALECIDOS EN EL EMPRESARIO .....	49
1.	El Compromiso .....	49
2.	Protección al Programa .....	50
<b>CUESTIONARIO:</b>	NUMERO 4 .....	51
<b>QUINTA UNIDAD:</b>	<b>EL PRESTAMISTA .....</b>	<b>53</b>
<b>CUESTIONARIO:</b>	NUMERO 5 .....	55
<b>SEXTA UNIDAD:</b>	<b>PLANEACION Y CONTROL DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>57</b>
A.	JUSTIFICACION .....	57
B.	CONCEPTOS .....	57
C.	PROCEDIMIENTO .....	57
1.	Planeación de Actividades .....	57
2.	Control de Actividades .....	59
<b>CUESTIONARIO:</b>	NUMERO 6 .....	61
<b>SEPTIMA UNIDAD:</b>	<b>ENTREGA ZONA DE TRABAJO .....</b>	<b>63</b>
A.	CAUSAS DE ENTREGA DE LA ZONA DE TRABAJO .....	63
B.	REQUISITOS .....	64
C.	PROCEDIMIENTO .....	65

D.	FORMAS EFICIENTES DE AGILIZAR LA ENTREGA DE LA ZONA DE TRABAJO .....	66
<b>CUESTIONARIO:</b>	NUMERO 7 .....	68
<b>OCTAVA UNIDAD:</b>	<b>CASO EJEMPLO No. 1: EL CASO DE MARTHA JIMENEZ .....</b>	<b>69</b>
<b>CUESTIONARIO:</b>	NUMERO 8 .....	88
<b>NOVENA UNIDAD:</b>	<b>CASO EJEMPLO No. 2: PLANEACION Y CONTROL DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>91</b>
<b>CUESTIONARIO:</b>	NUMERO 9 .....	127
<b>DECIMA UNIDAD:</b>	<b>FORMATOS DE TRABAJO .....</b>	<b>129</b>
FORMATO No. 1:	Listado de Actividades .....	129
FORMATO No. 2:	Listado de Grupos Activos y/o Empresarios .....	130
FORMATO No. 3:	Programación Semanal de Actividades Habituales.....	131
FORMATO No. 4:	Programación Mensual de Actividades.....	132
FORMATO No. 5:	Control de Cartera por Asesor .....	133
FORMATO No. 6:	Evolución Semanal de Cartera Vigente y Vencida por Asesor. ....	134



## INTRODUCCION

El documento que a continuación se presenta y denominado MANUAL OPERATIVO DEL ASESOR DE PROGRAMAS DE CREDITO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA es el resultado de la experiencia acumulada por los Asesores, Asesores-Capacitadores y Analistas en su interrelación permanente con los empresarios y en la ejecución de los Programas de Grupos Solidarios y Créditos Individuales.

Este MANUAL surge de un lado, a partir del apoyo proporcionado por CATHOLIC RELIEF SERVICES (C.R.S.) a la Asociación Grupos Solidarios de Colombia y de otro, como respuesta al estudio que sobre necesidades de capacitación adelantó el CENTRO ACCION durante 1992, en donde cerca de 400 asesores en todas las instituciones afiliadas a la RED nos manifestaron sus opiniones, estando la planificación operativa como una de las prioridades; el MANUAL procura entonces convertirse en un elemento de formación de criterios y de orientación a las actividades realizadas por el ASESOR con cada uno de los empresarios clientes de los Programas de Grupos Solidarios y Créditos Individuales, logrando así el cumplimiento de los objetivos relacionados con el mejoramiento de las condiciones de vida de éste y su familia. Gracias al apoyo al CENTRO ACCION Microempresarial por parte del Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial ha sido posible la adecuación e impresión del presente MANUAL, dentro de la serie de publicaciones de ACCION International.

El MANUAL se divide en diez unidades y cuenta con los correspondientes cuestionarios de apoyo a cada unidad con los que se espera que el asesor vaya evaluando su aprendizaje y capacidad de entendimiento en cada unidad.

La Primera Unidad, se refiere a aspectos institucionales.

La Segunda Unidad, el Asesor, presenta un marco de referencia en aspectos como los elementos que contribuyen a identificar el perfil del cargo, las clases de asesor de acuerdo a las funciones realizadas, los roles que desempeña, las relaciones que sostiene con el empresario y con las restantes áreas de la Institución, y finalmente unos breves lineamientos sobre el proceso de selección, contratación e inducción del asesor.

La Tercera Unidad es una reseña acerca de las Empresas atendidas por el Asesor, destacándose características generales y los tipos de empresas.

La Cuarta Unidad se concentra en el Empresario, presentando sus características generales, motivos por los cuales solicita los créditos ofrecidos, características específicas y aspectos a ser fortalecidos por el asesor.

La Quinta Unidad, hace una descripción de una fuente tradicional de crédito a la que recurre el empresario: El Prestamista.

La Sexta Unidad, proporciona orientaciones relacionadas con la planeación de las actividades en un mediano plazo, siendo éste un plazo similar al tiempo de duración de los créditos.

La Séptima Unidad, presenta elementos para la entrega de la zona de trabajo entre asesores.

La Octava Unidad, presenta un caso ejemplo referente a un asesor de programas de Crédito Individual.

La Novena Unidad, presenta también un caso ejemplo referente a un asesor de Programas de Grupos Solidarios.

La Décima y última unidad, contiene muestra de los formatos básicos que complementan puntos específicos desarrollados en las nueve unidades anteriores.

El CENTRO ACCION Microempresarial espera que la presente edición de este Manual Operativo contribuya a fortalecer el trabajo que realiza el Asesor, a través de su constante retroalimentación con la experiencia adquirida en el cargo y las situaciones encontradas a diario, lo cual debe generar en el tiempo profesionales con grandes capacidades para atender con altos niveles de eficiencia y calidad a la población objeto de nuestros programas: EL EMPRESARIO.

## **LA INSTITUCION**

Generalmente es una entidad privada creada por diversos estamentos de la comunidad como son, la empresa privada, la iglesia y personas naturales, entre otros, catalogada como una Organización no Gubernamental (O.N.G.), con programas de atención a la micro, pequeña y mediana empresa, procurando a través de ellos, generar un apoyo tangible al sector informal de la economía.

El objetivo de la institución es prestar servicio a los miembros de la comunidad. No tiene ánimo de lucro (tampoco ánimo de pérdida) y está administrada bajo los parámetros de eficiencia y efectividad, alcanzando el autosostenimiento operativo y financiero.

En años recientes y dada la cobertura alcanzada por los programas de atención al empresario, ONGs como PRODEM en Bolivia y ACTUAR / Bogotá en Colombia, han fundado un banco comercial (BANCOSOL) y adquirido una compañía de financiamiento comercial (FINANSOL), respectivamente.

### **MISION**

- A. La misión fundamental es propender por el desarrollo integral de los habitantes que vivan en la zona de influencia, canalizando sus esfuerzos a aquellos con bajos recursos; para lo cual, guía sus esfuerzos hacia la generación de un equilibrio social propiciando la generación de empleo y posibilitando el mejoramiento de los niveles de vida en las comunidades.

### **FILOSOFIA**

- B. Las Instituciones que manejan Programas de Generación de Ingresos desarrollan diversos programas de atención a la micro, pequeña y mediana empresa; deben establecer un marco de pensamiento que los oriente hacia la definición de sus objetivos, metas, políticas y estrategias, para así basar sus acciones, fijar criterios de eficiencia y productividad y su permanencia en el tiempo. Para establecer este marco debe tener en cuenta determinadas premisas, relacionadas con el empresario y el entorno que lo rodea. Se mencionan algunas:

- La economía informal se encuentra en niveles altos de crecimiento en toda América Latina a raíz del aumento permanente de los índices de desempleo en los grandes centro urbanos, a raíz de la reducción de oportunidades de nuevos empleos, de la migración del campo a las grandes ciudades y la desigualdad de la estructura de distribución del ingreso, lo que ha ocasionado la conformación de asentamientos humanos carentes de los servicios básicos.

- Los empresarios de la economía informal son los trabajadores en las actividades propias de la microempresa, conocedores de su oficio debido a que desarrollan todo el proceso productivo o de comercialización. Para ampliar sus operaciones, se valen de empleo poco calificado y mal remunerado.
- El empresario tiene a disposición diversas fuentes de crédito, con alto costo financiero, al cual accede debido a la rápida capacidad de respuesta que ofrece a sus necesidades inmediatas de crédito.
- Sin importar la condición social y nivel educativo, cada ser humano tiene el derecho a exigir la prestación de cualquier servicio con altos niveles de calidad, los cuales propicien la satisfacción de sus necesidades.

A partir de estas premisas, la Institución debe desarrollar un marco filosófico, que contemple, entre otros, los siguientes aspectos:

- La mayoría de los empresarios de la economía conocen un oficio.
- La Institución apoyará el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, mediante servicios adecuados a sus necesidades específicas.
- La institución se convierte en un punto de apoyo en el desarrollo económico del empresario, con énfasis en los más pobres; de tal manera, que quien gesta su propio desarrollo es cada uno de los empresarios.
- Los clientes tienen la capacidad de responder a las obligaciones crediticias contraídas con la institución. El empresario de los estratos bajos de la economía, puede responder por un préstamo y quiere hacerlo, debido a que el servicio de crédito se convierte en una alternativa de fácil acceso, el cual no es ofrecido con la misma rapidez por otros intermediarios de crédito.
- La Institución debe confiar en la capacidad de los empresarios, clientes de los programas que desarrolla la institución.
- La Institución cobrará por los servicios ofrecidos a los empresarios un valor adecuado que permita su fortalecimiento y permanencia en el tiempo, propiciando el desarrollo y bienestar de cada uno de sus empleados, buscando que los ingresos generados cubran todos los costos operativos y financieros. Se debe desterrar la visión de institución de caridad social, con corta permanencia en el tiempo.

### **C. POLITICAS**

Las políticas y lineamientos que tenga la institución se pueden enmarcar en los siguientes aspectos:

- Establecer programas de atención a la población que desarrolla una actividad productiva dentro del sector informal de la economía, sin distinciones de raza, nacionalidad, credo o inclinación política.
- Generar los ingresos necesarios para cubrir sus costos y gastos operativos y financieros. Para lograr lo anterior, su crecimiento debe ser planeado a largo plazo y para conseguir este objetivo, la institución debe fortalecer de manera permanente los recursos del patrimonio mediante la consecución de donaciones, presentación de proyectos para consecución de recursos económicos, ya sea en donación o en administración, la capitalización de los excedentes y la búsqueda de nuevas fuentes externas de financiación, mediante la intermediación financiera.

Los requisitos básicos exigidos por la institución a los clientes potenciales es el tener un negocio propio y la motivación suficiente para salir adelante, trabajar y superarse.

### **ESTRUCTURA**

**D.**

Las instituciones presentan los siguientes elementos estructurales:

- Asamblea General
- Junta Directiva
- Director Ejecutivo
- Dos áreas funcionales básicas: En primer lugar el Area Operativa compuesta por los programas de atención a empresarios de la economía informal (Programas de Grupos Solidarios, Créditos Individuales y otros que posibiliten la Generación de Ingresos); y el Area Administrativa conformada por las restantes áreas funcionales: contabilidad, sistemas, recursos humanos, tesorería, servicios generales, etc.

**CUESTIONARIO  
NUMERO 1**

**LA INSTITUCION**

1. Usted ha recibido información general sobre ONGs y sobre instituciones financieras que apoyan programas de generación de ingresos a la micro, pequeña y mediana empresa. En pocas palabras, defina estas ONGs e instituciones.

---

---

---

---

---

---

---

---

2. A partir de la información recibida en esta Unidad y con base en la Institución en la que usted trabaja, elabore un Organigrama-tipo, para una ONG.





## **EL ASESOR**

El asesor se puede considerar la columna vertebral de los programas de crédito debido a que se constituye en el representante de la institución ante la comunidad; realiza todo el proceso operativo y facilita a través de su gestión, el conocimiento del paquete de servicios ofrecidos por la institución a la comunidad.

El asesor es la persona con la cual el empresario establece contacto directo, facilitando por medio de esta interacción, el cumplimiento de los objetivos institucionales: el mejoramiento de los ingresos y de la calidad de vida de los empresarios pertenecientes al sector de la economía informal.

El asesor desde el principio debe procurar ganarse la confianza del empresario. La relación que se crea debe ser de tipo comercial donde los niveles de confianza propicien las condiciones para que el empresario vea una oportunidad para mejorar su nivel de vida personal y familiar.

Este vínculo de confianza e interés debe ser limitado a los aspectos relacionados exclusivamente con la empresa, evitando que se generen impresiones tanto para el empresario como para el asesor y se pueda confundir e involucrarse en problemas y dificultades en detrimento de la imagen de la institución.

En muchos casos el papel del asesor puede verse -desde el punto de vista del empresario- como el “**bueno**” de la institución a través del ofrecimiento de servicios y él es quien tiene la facultad de intermediar su anhelado crédito en las condiciones más favorables. También puede ser el “**malo**”, en el evento que la institución no disponga de recursos para el crédito o haga “efectivo” un crédito que ha caído en mora.

### **PERFIL**

A.

Para el desempeño eficiente del cargo de asesor se requiere del concurso de una persona con determinadas características, que garantice el éxito de los programas de generación de ingresos dirigidos a empresarios de la economía informal.

Las características generales que debe reunir un asesor se pueden resumir en los siguientes aspectos:

#### **Características Generales**

1.

El asesor en lo posible debe ser profesional y se puede buscar que su estructura esté desarrollada en el área empresarial. Administración de Empresas, Economía, Contaduría, Ingeniería Industrial o carreras afines. Sin embargo, algunas instituciones han optado por profesionales en Psicología

o Trabajo Social. Por lo tanto, en el momento de escoger el profesional que desempeñará el cargo, la institución debe realizar las siguientes reflexiones:

- En las áreas mencionadas anteriormente no es fácil encontrar un profesional con igual aptitud, tanto en trabajo en comunidad como en el manejo de herramientas para análisis financiero de créditos.
- Muchas instituciones contratan profesionales de las áreas antes mencionadas, sin experiencia en trabajo comunitario y lo hacen contestando la siguiente pregunta: Qué es más fácil, que un profesional en administración de empresas, economía, contaduría o ingeniería industrial aprenda a trabajar con la gente o que un psicólogo o una trabajadora social aprenda los elementos de análisis financiero de créditos? La respuesta la tiene cada institución con base en su misión, perfil institucional, necesidades, población objeto, etc.

### **Características Personales**

2.

Las características que debe reunir una persona para el desempeño eficiente del cargo de asesor se puede resumir en tres componentes básicos: Conocimientos, Habilidades y Actitudes.

### **Conocimientos**

a.

El término “conocimientos” se refiere a la información procesada en la mente la cual ha sido adquirida a través de la experiencia, la formación académica y los valores personales.

Para el desempeño eficiente del cargo, el asesor requiere de los siguientes conocimientos:

- Matemáticas Financieras Básicas: Conocimiento sobre tasas de interés (anticipado, vencido, nominal, efectivo), valor presente, valor futuro, determinación de amortización o anualidad constante y decreciente, elaboración de flujo de caja proyectado; determinación e interpretación de indicadores financieros básicos: capital neto de trabajo, razón de endeudamiento, razón de autonomía, margen de contribución, etc.
- Contabilidad: La ecuación contable, conocimiento e interpretación de balances y de estados de pérdidas y ganancias.
- Unidades de medida y conversión entre éstas: gramo, libra, kilo, arroba, quintal, tonelada; unidad, docena, gruesa; centímetro, decímetro, pie.
- Nociones básicas sobre las condiciones socio-económicas de los empresarios del sector informal y sobre trabajo de desarrollo comunitario.

b.

### **Habilidades**

- Poder de comunicación. Facilidad de expresión verbal. Esta se refiere a la capacidad de emitir conceptos lógicos y claros.
- Capacidad de atención y concentración: Esta se refiere a la rapidez perceptual para registrar y encontrar archivos mentales y captar pequeños detalles. Esta habilidad es importante para reconocer e identificar a cada uno de los empresarios activos, inactivos y potenciales en aspectos como su nombre, actividad, número de créditos, hoja de vida crediticia, proyectos de inversión y asuntos relacionados con el manejo del crédito. Adicionalmente, en sus relaciones con posibles y actuales usuarios; esta habilidad le permite al asesor el captar pequeños detalles para poder inferir si los usuarios darán un buen uso al crédito o si pretenden ingresar al programa por razones no apropiadas. En muchos casos, apelando a esta cualidad se puede evitar otorgar créditos a empresarios potencialmente morosos.
- Buenas relaciones interpersonales, facilidad de interacción: El candidato a ocupar este cargo debe gustar de ocupaciones que exijan contacto con la gente y las situaciones de relación social. Es decir, el asesor no debe ser demasiado reservado, alejado, crítico o frío.
- Resistencia física. El asesor debe desplazarse a pie en sus recorridos diarios entre las empresas de los clientes, por lo tanto el cargo requiere una persona que posea un buen nivel físico superior al requerido en un trabajo normal de oficina, para llevar a cabo apropiadamente sus actividades, las cuales, casi en su totalidad, son fuera de ésta.
- Capacidad para planear y organizar actividades. Debido a las diversas tareas que debe ejecutar el asesor con los empresarios y al interior de la institución, el cargo requiere de un individuo que racionalice las actividades en el futuro para anticiparse a posibles cuellos de botella, logrando eficiencia en sus labores.
- Capacidad analítica, interpretativa y evaluativa. El cargo requiere de un individuo que pueda resolver diferentes tipos de problemas en forma ágil y oportuna. Los argumentos deben denotar un razonamiento claro y simple, con base en la situación confrontada.
- Iniciativa, autocontrol y dinamismo. Como las tareas asignadas al cargo se desarrollan en su gran mayoría fuera de la institución, se requiere de un individuo con iniciativa, dinamismo y autocontrol para realizar las funciones asignadas a su cargo, con mínima supervisión.

c.

### **Actitudes**

- Disposición de colaboración: La entidad en innumerables oportunidades requerirá de la prestancia y diligencia de sus funcionarios para realizar actividades que no se ajustan directamente a la función del asesor pero que son necesarias en un momento determinado para el buen desempeño de otras funciones.
- Disposición social para ayudar e interrelacionarse con los sectores marginados de la población. El asesor debe propender por entender y aceptar la realidad del empresario, procurando conocer y entender la situación de cada uno de ellos desde el punto de vista social y comercial, ofreciendo alternativas de solución. El asesor no debe sentir rechazo de entrar al mundo del empresario, a su diario vivir. Si es necesario sentarse en una silla desvencijada o en la cama del empresario, deberá hacerlo sin dar muestras de desagrado o fastidio.
- Discreción: En muchos casos el empresario llega a un alto grado de confianza con el asesor, al comentar asuntos delicados relacionados con otros empresarios que viven o trabajan en la comunidad. Es deber del asesor mantener esta información en reserva y hacer el uso debido sin llegar a perjudicar a aquél que proporcionó la misma.
- Buena presentación e impacto personal. Una buena presentación nos indica si la persona se estima y cuida de sí misma. El impacto se refiere a la percepción del individuo como alguien seguro y ajustado a su realidad.
- Estabilidad. La vida académica y laboral del asesor debe demostrar estabilidad. Esto es importante pues nos dará una idea si el asesor, al ser contratado permanecerá con la institución o si al menor obstáculo se retirará; es decir, esta variable nos dará un indicio de la posibilidad que el individuo formule objetivos personales y los cumpla.

### **CLASES**

B.

Las Instituciones que operan programas de crédito han establecido las funciones que debe desempeñar el asesor a partir de las actividades realizadas. Estas funciones se presentan en el manual Metodológico correspondiente. En las instituciones nacientes, los asesores desempeñan todas las funciones operativas e incluso algunas de carácter administrativo. A medida que el programa de crédito crece en términos del número de empresarios activos y del grado de consolidación de sus unidades productivas, se propicia una división en el trabajo realizado, surgiendo varias clases de asesor, que tendrán la tarea de mejorar la calidad del servicio ofrecido en los diferentes componentes: Crédito, capacitación y asesoría o asistencia técnica. Lo anterior propicia la especialización de los asesores en las funciones asignadas.

- Las Instituciones que operan programas de crédito han establecido una clasificación del asesor a partir de las actividades que éste debe realizar. Se presentan a continuación las diferentes clases de asesor:

1. **Asesor General**

El Asesor General se encarga del desarrollo de todos los componentes que ofrece el programa de crédito. En algunos casos, por falta de personal, desempeña de manera adicional algunas funciones de tipo administrativo que no tienen relación directa con este cargo.

Este tipo de asesor es común en los programas nuevos, ya que al iniciar con uno o dos asesores, se atienden pocos clientes. La capacidad máxima de clientes por asesor se logra después de un tiempo prolongado de operaciones.

2. **Asesor-Capacitador**

El Asesor - Capacitador es responsable de adelantar todo el proceso relacionado con la capacitación y la asesoría o asistencia técnica del empresario en el lugar de trabajo. Corresponde a este asesor:

- Promocionar el componente de capacitación a los empresarios activos del programa y a los externos que demanden este servicio.
- Realizar la planeación general y específica de la capacitación.
- Desarrollar los cursos de capacitación.
- Detectar las necesidades de capacitación de los empresarios.
- Resolver las dudas por medio de las visitas de asesoría.
- Facilitar la aplicación de los temas desarrollados en las empresas de los clientes del programa.
- Emplear metodologías adecuadas a las necesidades inmediatas de capacitación de los empresarios, basadas en los principios de la Andragogía (Educación de Adultos).

3. **Analista de Crédito**

El Analista de Crédito es el responsable de:

- Desarrollar las actividades correspondientes a la fase precrédito desde la investigación previa y promoción hasta el desembolso del crédito del empresario.
- Desarrollar las actividades correspondientes a la fase postcrédito correspondientes al seguimiento: Control de Inversión, visita a los negocios, puntualidad en los pagos.

- Realizar el análisis de los créditos, desde el punto de vista financiero y no financiero y la viabilidad de todos los créditos que presente al comité de crédito, tanto de primarios como secundarios.
- Mantener una cartera vigente sana con niveles de morosidad bajos.

#### 4. **Asesor Institucional**

El Asesor Institucional es el responsable de:

- Representar a la Institución en actividades desarrolladas con la comunidad tales como: Presentación de la Institución y sus programas y la administración de las asambleas de usuarios.
- Apoyar nuevas instituciones en el montaje y puesta en marcha de programas de crédito.
- Apoyar a las instituciones que operan programas en el desarrollo de los diferentes componentes: crédito, capacitación, asesoría, ahorro.
- Diseñar y facilitar seminarios de capacitación dirigidos a empleados de las instituciones.

#### 5. **Asesores Especializados**

Algunas instituciones han innovado en la prestación de servicios al empresario al presentar una versión relacionada con la especialización por rama de actividad.

La especialización de los analistas de crédito y asesores se sugiere en las siguientes ramas de actividad:

- Confección
- Alimentos
- Calzado y cuero
- Madera
- Artesanías
- Metalmecánica
- Almacén y misceláneas
- Tiendas y legumbres
- Servicios

De este manera se divide el cargo de asesor general en tres grandes componentes:

##### **Analista de crédito**

a.

Realiza todas las funciones relacionadas con la fase precrédito y hace entrega del empresario activo al asesor en el control de inversión. El analista retoma nuevamente el caso del empresario una vez finalice el crédito y solicite un crédito secundario o représtamo. Su eficiencia se mide en el número de créditos desembolsados durante una unidad de tiempo.

**b. Asesor**

Desempeña todas las funciones relacionadas con la fase postcrédito en lo relacionado con la asesoría.

Con la asesoría especializada se procura en los empresarios:

- El crecimiento y consolidación de la unidad productiva.
- La apertura y consolidación de nuevos mercados.
- La agremiación por rama de actividad.
- Generación de procesos uniformes en la compra de materias primas, producción y productos terminados.

**c. Capacitador**

Desempeña todas las funciones relacionadas con el Area de Capacitación; no incluye las funciones relacionadas con la asesoría.

**6. Asesor Línea de Activos Fijos**

El Asesor de la Línea Paralela de Activos Fijos se presenta como una nueva alternativa de asesor especializado por programa. Por tradición, en el Programa de Grupos Solidarios, el asesor maneja de manera conjunta tanto grupos como activos fijos.

Actuar Tolima, una de las instituciones afiliadas a la Asociación, decidió crear este cargo, debido al crecimiento que tuvo esta Línea, tanto en número de empresarios activos como en cartera vigente y a la dificultad creciente de proporcionar un seguimiento oportuno y una asesoría en el puesto de trabajo.

El asesor responsable de esta línea tiene a cargo las siguientes funciones:

- Recibe de los asesores de Grupos Solidarios e Individuales, las solicitudes correspondientes a adquisición de activos fijos, presentadas por los empresarios. -Solicita el concepto del empresario solicitante de crédito para activo fijo, emitido por el asesor a cargo, en los siguientes aspectos: hoja de vida crediticia del empresario y/o el grupo solidario, justificación de la necesidad del activo fijo.
- Realiza el proceso precrédito, verifica el cumplimiento de los requisitos exigidos por la línea.
- Realiza el seguimiento y la asesoría de los clientes con activos fijos.
- Establece comunicación permanente con los asesores de los programas de créditos en relación con el comportamiento crediticio del empresario en las dos líneas de crédito.

## 7. **Asesor de Cartera**

Algunos programas han llamado a la función de determinar las causas de la morosidad como investigación y desarrollo del programa de crédito y en realidad, aunque parezca un nombre rimbombante, esta es la

manera de explicar las muchas inquietudes e incertidumbres que genera la morosidad y la deserción -se refiere a los empresarios que se retiran del programa por causa de haber tenido inconvenientes en el pago.

Esta labor parece la de cobrador pero no es tal, aunque se tiene contacto directo con el empresario moroso, se le recuerda la deuda y se busca encontrar una solución acorde a las necesidades de las dos partes. Este asesor posee unos méritos que lo hacen parte clave del buen desempeño del programa. Sus funciones primordiales son:

- Desarrolla las visitas a empresarios demorados en cuotas cuando la deuda supera los 30 días de retraso.
- Crea estadísticas con respecto a las causas de la morosidad, como son: el número de crédito, el tipo de empresa, el sector de la ciudad, el monto desembolsado.
- Determina con el empresario la solución y recuerda el cumplimiento al compromiso adquirido posteriormente.
- Visita a los empresarios que aparentemente y sin motivos han desistido de la renovación del crédito.
- Realiza una parte fundamental de la evaluación del desempeño del asesor de campo.

Esta función desarrolla y mejora los servicios para poder obtener así metas estructuradas, niveles bajos de deserción y crecimientos paulatinos según los requerimientos de cada institución.

## C. **ROLES DESEMPEÑADOS**

El asesor tiene asignadas una serie de funciones relativas a su cargo, las cuales se relacionan con la atención a los clientes, mediante el crédito, la capacitación y la asesoría.

La interacción con el empresario le genera al asesor desempeñar de manera adicional una serie de roles o papeles como ser líder, mediador, educador, de las cuales no han recibido la información correspondiente. Estos roles los desarrolla, en muchos casos, por instinto, de acuerdo a la circunstancia o la experiencia que posee. En general, estos roles los desempeña obedeciendo a su criterio personal.

Algunos de los más relevantes son:

## 1. **Educador**

El asesor es un educador, a través de todos sus actos, acciones y actividades que realiza y la forma como las desarrolla. Como se expresa y emite conceptos y opiniones ante la comunidad.

Al ser presentado y reconocido en la comunidad como un profesional, prestando asesoría, inmediatamente se convierte en un ejemplo a seguir por la población y los empresarios, no sólo en su relación formal sino en sus gestos y actitudes, es decir, transmite conocimientos a través de la comunicación no verbal.

Es un educador:

- En la forma de vestir: Con un atuendo sobrio e informal acorde a la zona de influencia que atiende genera los primeros pasos de acercamiento con la comunidad. Rompe la barrera del doctor omnipotente de saco y corbata o de conjunto sastre con tacones altos.
- En la forma de hablar: Al ser tomado como un modelo a seguir, cada palabra, frase u oración que emita en su interrelación con cada cliente será tomada por éste como una orientación a seguir y en muchos casos sin consultar una segunda fuente.
- En la interrelación con el empresario a través del diligenciamiento de los diferentes documentos y formatos donde se presentan formas eficientes de administrar su empresa, a través de la elaboración de los presupuestos estimados y los estados financieros, entre otros.

## **Representante de una Institución**

## 2.

El asesor ante todo presta su concurso a la institución, con una vinculación laboral establecida de manera contractual entre patrono y empleado. Mediante este contrato, el empleado se obliga a cumplir con una serie de funciones, entre las cuales está la de ser representante de la organización ante la comunidad, ante los empresarios y ante organismos gubernamentales y no gubernamentales que desarrollen actividades en la zona de trabajo.

Con base en lo anterior, el asesor no puede en ningún momento asumir posiciones de tipo personal, en detrimento de la imagen de la institución a la cual representa.

Es representante de la institución:

- En todas las actividades inherentes al cargo, las cuales le han sido encomendadas.
- En el cumplimiento de todos los componentes hacia los clientes que han accedido beneficiarse con el paquete de servicios ofrecidos.

- En la elaboración y presentación de estudios de crédito donde determine la necesidad real de crédito de los empresarios activos y potenciales, de tal manera que no se presenten situaciones de sobreendeudamiento en los montos desembolsados.
- En el mantenimiento de la cartera en un mínimo nivel de morosidad.

En ningún momento puede tomar posiciones personales con la comunidad y con los empresarios en aspectos relacionados con la aprobación de desembolsos, con la recuperación de la cartera y con la exoneración de las obligaciones crediticias previamente contraídas. Por ejemplo, no debe utilizar frases como: "yo le presto...", "lo que le presté...", "solo le aprobé...", "le perdono la deuda...", etc.

### **3. Facilitador y Orientador de Procesos**

El empresario que participa en los programas de crédito que adelanta la institución tiene una amplia experiencia relacionada con su actividad, un amplio conocimiento de los diferentes pasos y procesos relacionados con su empresa, pero en la mayoría de los casos, esto lo demuestra de manera empírica apelando por lo general a su memoria, sin recurrir a información técnica.

En este aspecto, el papel que desempeña es realmente el de asesor debido a que tiene que ver con despertar en el empresario ciertas inquietudes, crearle necesidades que serán de provecho en el futuro. Se motiva al empresario a tomar la decisión de emprender estas nuevas acciones. Estas inquietudes y necesidades pueden ser:

- La oportunidad de ofrecerle a la familia unas condiciones con mayores oportunidades; es decir, el mejoramiento de su nivel de vida.
- El ofrecer a sus hijos una mejor educación de la que él recibió.
- El mejorar los procesos de producción a través de capacitación a nivel técnico.

En segundo término se debe motivar al empresario a descubrir la importancia de manejar su empresa de una manera eficiente.

Estos aspectos son los siguientes:

- En un principio iniciarlo y motivarlo para que realice registros de cuentas y a mediano plazo generar los estados financieros básicos: balance general y estado de ganancias y pérdidas.
- Conocer la importancia del ahorro, el cual surge de la generación de mayores utilidades, donde se exaltan y se reconocen los beneficios y la utilidad.

- Determinar los productos, artículos y/o servicios que poseen mayor nivel de rotación y generan mayores márgenes de contribución sobre ventas.
- Descubrir el beneficio que recibirá su empresa mediante unas adecuadas relaciones interpersonales con clientes, proveedores, familiares, amigos, y la institución.
- El reconocer las ilimitadas oportunidades de financiación por parte de la institución en la medida que la empresa crezca, del correcto uso que le proporcione al crédito y del cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- El concluir que el empresario es el primer beneficiado con el desarrollo del paquete de servicios que ofrece la institución. Es decir, el empresario se beneficia a medida que adquiere el hábito del ahorro, aplica los temas desarrollados en la capacitación y canaliza en la totalidad el crédito hacia el negocio.

#### **Mediador**

4. Cada empresario pasa por una serie de etapas, las cuales con el transcurrir del tiempo van variando. En estas fases el asesor debe estar pendiente y propiciar la solución de los conflictos que se generen en el interior del grupo solidario, sin afectar la cohesión del mismo, evitando así que caiga en mora o se desintegre.

El asesor tomará una posición imparcial en este tipo de casos, no debe generar las decisiones, propiciando de esta manera que el cliente las tome llegando a un desenlace satisfactorio para todos, la cual en ningún momento debe afectar la deuda contraída por el empresario con la institución.

#### **Controlador de la cartera**

5. Uno de los papeles o roles más comunes que desempeña el asesor es el que hace referencia al control permanente de la cartera vigente bajo su responsabilidad. Uno de los indicadores de la eficiencia del trabajo del asesor es el reflejado por la cartera vigente y el porcentaje que de ésta se encuentra vencida o morosa. La cartera se constituye por un porcentaje del patrimonio y préstamos de terceros, generando los ingresos de la institución. Es por esta razón que se debe cuidar con esmero. La cartera vencida es un indicador inmediato de rendimiento y calidad del programa. Es decir, un programa que mantenga altos porcentajes de cartera morosa será un programa de baja calidad. Con base en lo anterior, la dirección ejecutiva y la coordinación operativa deben enfatizar en la importancia de mantener niveles de morosidad bajos, cercanos a cero.

Cumpliendo con esta meta, el asesor se ve obligado a mantener sana su cartera y visitar a aquellos empresarios que se atrasen en su obligación.

En muchos casos, ante las actitudes negativas y los desplantes exhibidos por los empresarios que no quieren cancelar la obligación, el asesor anima al empresario para que éste realice su pago. La situación se agrava a través de las constantes visitas sin respuesta inmediata o de manera clara, es decir, sin que el empresario realice el pago, lo cual propicia el deterioro de la calidad de cartera a cargo del asesor.

En situaciones diversas, el asesor piensa que entregando el caso al abogado o al departamento jurídico salva su responsabilidad. La realidad es otra, una diligencia jurídica acarrea traumatismos a todas las partes implicadas; al asesor que acompaña el proceso, al empresario y a su familia, a la sensibilidad de la comunidad, a la labor ejecutada por la institución en la zona.

“El manejo eficiente de la cartera vigente es responsabilidad directa del asesor.”

El asesor debe ser insistente en la recuperación de la obligación a través de visitas constantes haciendo caso omiso a los desplantes del empresario.

Es importante destacar que el mismo asesor genera esta conducta a través de la aplicación deficiente de la metodología y de un análisis de crédito deficiente que generan unas condiciones de insatisfacción para el empresario.

#### **Agente de Cambio**

6. El asesor desempeña un papel que a simple vista no se destaca, cuyo impacto visible se encuentra en el mediano y largo plazo. Al generar en el interior de la comunidad conciencia que existen los elementos para mejorar su actual calidad de vida, lo cual sólo se logra con el esfuerzo de cada empresario en particular y de cada habitante de la comunidad, en general.

La institución participa en la generación de este cambio y lo hace manifestando al empresario, que toda persona responsable trabaja para ser artífice de su propio futuro.

#### **Tomador de Decisiones**

7. El asesor tiene la facultad de manejar en su mente todo lo relacionado con la metodología de trabajo que debe desarrollar y debe estarla comparando de manera permanente en las distintas actividades que desarrolla en la comunidad, con los empresarios activos y potenciales. En cualquier interrelación con el cliente se debe propender por una decisión acertada, pues un error genera en la comunidad sentimientos contradictorios, llegando a pensar en favoritismo hacia algunos empresarios.

**8. Aprendiz**

El empresario es una persona con una amplia experiencia en una actividad específica. En la permanente interrelación asesor-cliente, cada información proporcionada por el empresario aporta nuevos conocimientos para el asesor, los cuales servirán para enriquecer su cargo, su vida profesional y brindar orientaciones a otros empresarios de la misma actividad.

Será aprendiz en aspectos como, conocer los diferentes procesos de producción, en el manejo de la cartera y en su espíritu emprendedor para crear empresa y generar riqueza.

Día a día el asesor adquiere conocimientos que los empresarios le proporcionan, la interrelación con estas personas hace que el trabajo en la institución sea enriquecedor y se pueda comparar con una escuela. Con la mejor escuela que se pueda tener.

**9. Líder**

Desde el momento en que interviene en la comunidad y durante la ejecución de los diferentes componentes, el asesor es un líder para la comunidad.

- Al aportar ideas diferentes y realizables.
- Al facilitar la satisfacción de las necesidades personales y empresariales del cliente de crédito.
- Al creer en una comunidad y en empresarios con deseos de superación, de los cuales la banca formal desconfía.
- Al brindar una oportunidad a quienes nunca se la han dado a través del crédito, un crédito rápido y renovable.
- Al posibilitar el desarrollo de las diferentes empresas a través de la elaboración del estudio de crédito, de los consejos profesionales proporcionados a través de la asesoría.

**Promotor**

**10.**

Este rol se relaciona con el uso de estrategias conducentes a:

- Dar a conocer los programas que adelanta la institución en la zona de influencia a su cargo. En el desarrollo de esta función se emplean diversos mecanismos como celebración de reuniones, entrega de volantes y presentación de los beneficios que implica formar parte del programa, entre otros.
- Posibilitar el desarrollo de la comunidad a través de programas que adelanta la institución mediante el ofrecimiento de un paquete de servicios, los cuales propiciarán el mejoramiento de los ingresos y del nivel de vida.

**D. RELACION ASESOR - EMPRESARIO**

El asesor propicia que la relación que se genera con el empresario sea de carácter profesional, comercial y empresarial, entendiéndose como el apoyo externo que ofrece a través del desarrollo de los servicios del programa.

El asesor procura que esta relación no se mezcle con situaciones de tipo familiar o personal del empresario. En lo posible no debe emitir conceptos o consejos que lo comprometan creando así una relación de carácter emocional.

**RELACIONES CON OTRAS AREAS DE LA INSTITUCION**

**E.** Para la gestión eficiente del cargo, el asesor debe mantener permanente comunicación con las restantes dependencias de la institución. En algunas Instituciones de tamaño medio, esta relación se canaliza a través del coordinador del programa; en las Instituciones pequeñas el asesor maneja de manera directa esta relación, bajo la autorización de la dirección ejecutiva.

Se destacan las siguientes relaciones:

- Suministros.

Proporciona toda la papelería y material de oficina requeridos por el asesor para el desempeño de su cargo:

- Dependencia de Sistemas-Cartera

Proporciona datos a través de informes relacionados con los empresarios que tiene a su cargo en aspectos tales como: Listas de clientes, de direcciones y de actividades, estado de la cartera, cartera vigente y vencida, fechas de otorgamiento y vencimiento de créditos, planes de pagos de clientes específicos.

**SELECCION Y CONTRATACION**

**F.** El crecimiento de los programas y la promoción interna de la institución a los empleados motivan el ingreso de nuevos asesores. Cada institución y programa debe establecer unos criterios para la selección y la contratación de nuevos asesores que garanticen la escogencia de la persona más idónea y capaz para el cargo en referencia.

Con miras al establecimiento de un proceso de selección y contratación de asesores, al interior de la institución se deben establecer criterios definidos. Se presentan a continuación las siguientes orientaciones:

- Establecer el perfil del asesor requerido por el programa.
- Establecer la misión, filosofía, políticas, objetivos del Programa de Crédito.

- Asignar a un empleado de la Institución la responsabilidad por el desarrollo del proceso de selección y contratación.

La selección y contratación de asesores debe tener un proceso definido de antemano. A continuación se presenta un proceso de orientación que

posibilite generar al interior de la institución el más adecuado. Cada paso desarrollado debe servir como filtro del proceso:

- Convocatoria de aspirantes al cargo de asesor: Mediante aviso de prensa o de radio, solicitud a universidades o institutos tecnológicos de la región del envío de hojas de vida de profesionales recién graduados o egresados. Se debe solicitar, incluir en la hoja de vida el sueldo deseado.
- Preselección hojas de vida: Tener en cuenta el nivel académico, sueldo deseado, experiencia del aspirante, entre otros. Algunos programas no toman en cuenta en esta fase, la experiencia del solicitante. Por políticas institucionales, diversas instituciones preseleccionan en esta fase, aspirantes nacidos o que vivan en la región de influencia de la institución.
- Citación a entrevista: Se realiza con el Director Ejecutivo y/o Coordinador del Programa. Se observan aspectos en el aspirante como, la actitud positiva hacia el trabajo en comunidades empresariales de la economía informal, la fluidez de expresión verbal, expectativas personales y laborales, etc.
- Prueba Técnica: Resolución de un caso de un empresario. Evaluar la habilidad para resolver un caso que contiene los siguientes aspectos básicos: la elaboración de un presupuesto, un estado de costos, un balance general, un estado ganancias y pérdidas, un flujo de caja proyectado y la determinación de las condiciones de un crédito, el cual debe ser sustentado. En esta evaluación, no sólo debe tenerse en cuenta el resultado del ejercicio sino también el conocimiento teórico de los aspectos solicitados.
- Salida de campo: Esta actividad la realiza el aspirante en compañía del asesor. El aspirante observa un día de trabajo del asesor al interior de la comunidad realizando visitas de seguimiento a empresarios, visitando clientes, diligenciando estudios de crédito, entre otros. Esta actividad se convierte en un filtro importante del proceso de selección, ya que si al aspirante le llama la atención esta clase trabajo, acompaña al asesor en la totalidad de las actividades; en el caso contrario, abandona el proceso. Finalizada la visita, el asesor emite un concepto referente al candidato en aspectos como la actitud hacia la comunidad, el programa, los grupos y los usuarios; habilidad de comunicación y capacidad de escucha, entre otros.

- Selección de candidatos potenciales: Una vez realizada esta fase se escogen los aspirantes que hayan demostrado mayores aptitudes. Una forma eficiente es otorgar un puntaje a cada paso del proceso y son escogidos aquellos candidatos que hayan obtenido los mayores puntajes.
- Citación para iniciar labores: Se informa al candidato que ha sido seleccionado para el cargo de asesor; de igual manera se cita en fecha y hora determinada para iniciar labores.

## **INDUCCION Y ENTRENAMIENTO**

**G.**

Es la fase en la cual el nuevo asesor conoce la institución, las áreas que la conforman y los programas que desarrolla. La inducción se inicia el primer día de vinculación a la Institución. Es fundamental que exista un proceso formal de inducción.

El objetivo fundamental de la inducción es dar a conocer la Institución, las áreas que la constituyen y su relación directa, de tal manera que el nuevo asesor se adapte lo más rápido posible a la Institución y al programa de crédito donde estaría asignado. El objetivo de la fase de entrenamiento es proveer al asesor de las herramientas para el desempeño eficiente del cargo.

La inducción debe desarrollarse en una serie de etapas. Se presentan a continuación los pasos globales que sirven de orientación para la implementación del programa de inducción y entrenamiento al interior de la institución:

- Presentación de la Institución: La Misión, Filosofía, Objetivos, las áreas que comprenden la Institución y objetivos de cada una.
- Presentación del personal que integra la Institución, los cargos que desempeñan y la relación con los programas de crédito.
- Programas de Crédito: Objetivos, población objeto.
- Proceso del Programa de Crédito y componentes paralelos: capacitación, asesoría y ahorro.
- Elementos de análisis financiero y no financiero para aprobación de créditos.
- Asignación del nuevo asesor a un asesor tutor con el cual desarrollará y aplicará los conceptos metodológicos vistos en los pasos anteriores, mediante el desempeño del cargo. Esta fase debe tener una duración estimada de un mes. El papel que desempeña el asesor en la inducción del nuevo empleado se presenta en los siguientes pasos:
- Presentación de todo el proceso en la práctica y en interacción con el cliente: Promoción, Reuniones de Información, Reuniones para

crédito primario, controles de inversión, reuniones de renovación, desembolsos, seguimientos, etc.

Al finalizar el proceso de inducción y entrenamiento el asesor antiguo hará entrega formal al nuevo asesor, de la zona de trabajo. Debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Realizar la división de la zona, de tal manera que al finalizar el mes haya realizado la entrega formal de los clientes activos al nuevo asesor.
- Realizar la entrega de carpetas.
- Los grupos que entrega deberán tener un estado de cartera vigente sana, es decir sin cartera vencida.

Finalmente, es importante enfatizar al asesor las siguientes recomendaciones:

- El asesor no debe generar competencia entre los programas adelantados por la Institución, hablando bien a los clientes sobre uno en particular y mal de los restantes.
- Debe mantener una posición ética y clara con las demás instituciones que intervienen en la comunidad, generando una competencia sana, leal, donde quien decide es el empresario potencial basándose en la calidad de los servicios ofrecidos por las instituciones que trabajan en el mismo sector geográfico.

#### **CODIGO DE ETICA**

**H.**

Cada institución, en general y cada programa, en particular, mediante el concurso de la dirección, los mandos medios y los asesores deben considerar la elaboración de un código de ética que contemple las normas pertinentes al decoro, a la dignidad, a la honradez y a la diligencia en el desempeño de aquellas personas que realizan esta loable labor.

Se presenta una guía de referencia para la elaboración del código de ética del asesor, en cada institución:

- El asesor ejercerá sus funciones con decoro, dignidad y competencia profesional, realizando todos los actos que fueran necesarios para el cabal cumplimiento de las tareas asignadas.
- Portará su documentación, la cual lo acredita como asesor y la hará valer oportunamente.
- Por ningún motivo, el asesor prestará su servicio a personas cuya trayectoria comercial y honorabilidad estén fuera de la ley.
- Sin autorización respectiva, el asesor no podrá realizar trabajos para terceros, dentro del tiempo comprometido con la entidad.

- No ofrecerá recompensas o dádivas para obtener algún beneficio en el desempeño de sus funciones.
- Respetará y hará cumplir las disposiciones legales que garanticen la preservación del medio ambiente.
- El asesor guardará con celo y en cada instante los secretos de la entidad, que conozca con ocasión de sus funciones en el ejercicio de sus deberes.
- El asesor ejercerá sus funciones considerándolas como ejercicio técnico o función social.
- El beneficio colectivo que su gestión cause deberá ser analizado cuidadosamente.
- La dignidad y el decoro serán las premisas que el asesor observe tanto en su vida profesional como en la privada.
- Su conducta al realizar una actividad puede causar perjuicios en la comunidad, por tanto debe ser previsor al tomar las decisiones correspondientes.
- Resolverá los interrogantes que se someten a su estudio, previo análisis del evento, emitiendo un concepto responsable.
- En presencia de calamidad pública prestará su concurso en forma desinteresada siempre y cuando no interfiera con las obligaciones inmediatas adquiridas.
- Debe lealtad a la entidad que ha solicitado su concurso.
- Su contratación se realiza estipulando las circunstancias de las funciones a ejecutar con claridad, con lo cual se garantiza un compromiso serio para las dos partes.
- Se pactarán honorarios de acuerdo a su calificación y a las funciones a desempeñar, en donde se analizan las circunstancias que las rodean recibiendo un justo precio por su labor.
- No ofrecerá servicios o trabajos por cuenta propia o cuando sabe que la entidad de la que es dependiente los pueda ejecutar u ofrecer.
- No podrá aceptar trabajos o establecer relaciones comerciales con los clientes, que sean compatibles con su ocupación actual.
- Por ningún motivo es viable que resuelva situaciones que no puede realizar sino sugerir a la persona o entidad que lo definiría correctamente.

- Cumplirá estrictamente con lo establecido en los contratos aún así éstos sean verbales.
- No transgredirá zonas o sectores asignados a otros asesores y asignados por la entidad.
- No podrá revisar el trabajo de otro asesor sin aceptación de éste o su jefe inmediato, a menos que éste haya sido retirado totalmente de la actividad.
- No podrá apropiarse de ideas y obras realizadas por otros, siempre reconocerá su autor.
- Reconocerá y respetará la propiedad intelectual sobre las obras que cite.
- No aceptará gratificación o recompensa distinta del salario y los honorarios pactados.
- No aceptará gratificación monetaria de otras empresas o clientes interesados en el mismo trabajo sin consentimiento de todas ellas.
- Se abstendrá de recibir comisiones y obsequios directos o indirectos de los clientes o personas interesadas en su servicio profesional.
- Podrá disponer lo conducente, al conocimiento de, que un asesor, un subalterno o un superior exija o reciba retribuciones indebidas.
- En caso de violar alguno de los artículos de este código estará sujeto a una de las siguientes penas, de acuerdo a las circunstancias de tiempo, modo y lugar:
  - a. Amonestación verbal o por escrito.
  - b. Suspensión laboral en tiempo.
  - c. Cancelación de su contrato laboral.
- Será atenuante de la sanción la buena fé demostrada por el asesor y la ausencia de dolo en la conducta, al momento de cometer el acto.
- Se considerará como agravante, al demostrarse que actuó con dolo al realizar la conducta violatoria de este código.

(Desarrollado por Julio César Barragán. De ACIEM Dic./89).







## **EMPRESAS ATENDIDAS POR NUESTROS PROGRAMAS**

La población objeto de los programas de crédito se compone de las empresas que conforman el sector informal de la economía. A lo largo de este manual se hace referencia permanente del empresario, cliente o integrante del grupo solidario, los cuales son los representantes o los voceros de las unidades productivas a las cuales los programas de crédito apoya. Debe quedar claro el hecho, que los programas apoyan a las empresas, por intermedio de sus representantes o empresarios; en otras palabras, el empresario es el intermediario entre el programa y la empresa.

Para el asesor es un hecho fundamental identificar las características y los elementos de las empresas, que constituyen la población objeto, de tal manera, que al tener un mayor conocimiento de la población objeto, el asesor está en capacidad de prestar el mejor servicio.

### **A. CARACTERISTICAS**

- **No existe división del trabajo.** Las áreas funcionales básicas de la empresa son administradas por una misma persona, el propietario, el cual desempeña de manera simultánea una infinidad de “cargos” entre los cuales se mencionan: gerente general, vendedor, operario, supervisor de producción, cobrador, agente financiero, entre otros. El primer rasgo de división de trabajo se presenta en el Area de Producción al participar los operarios existentes en una o varias fases del proceso de producción, con base en las necesidades inmediatas de los clientes.
- Generación de empleo. **La empresa genera nuevas fuentes de empleo.** En primera instancia, el empleo al interior de la unidad familiar, el cual contribuye en la generación de los ingresos que cubren todos los gastos familiares; en segunda instancia, el empleo temporal pagado por unidad producida, generado en épocas con altos niveles de producción.
- Remuneración. En las primeras etapas de la empresa, **el empresario no fija de manera formal una remuneración formal por su trabajo y el de la familia.** Esta remuneración se genera de restar las ventas totales menos los costos totales de la empresa en un período determinado y de la utilidad resultante, el mayor porcentaje lo destina para consumo familiar y pago de costos fijos de la empresa. En el evento que exista algún excedente, se destina para inversión de materiales y mercancías de la empresa.

- Existencia de activos fijos y herramientas de trabajo. En términos generales **las empresas no disponen de la totalidad de los activos fijos requeridos para llevar a cabo el proceso productivo o de comercialización de mercancías**. La falta de activos fijos obliga al empresario a la subcontratación de servicios de maquila o también llamados satélites, que posibilitan la obtención de un producto terminado disponible para la venta. Para el empresario este servicio externo presenta las siguientes desventajas: altos costos, pérdida de tiempo, deterioro del producto por causa del transporte entre la empresa y el servicio de maquila, nivel de calidad del servicio inferior al esperado. Con respecto a las herramientas, en la mayoría de los casos existen en totalidad. Por otra parte, una gran proporción de los activos fijos corresponden a maquinaria y/o equipo obsoleto y adquiridos después de un uso previo.
- La empresa y el lugar de vivienda del empresario. En términos generales, **la empresa se encuentra en el lugar de vivienda del empresario** debido a los altos costos que genera tomar un lugar en arriendo. Por tanto el empresario sacrifica espacios de la vivienda destinados a la convivencia familiar y los emplea para el montaje y funcionamiento de la empresa. Espacios como la sala, el comedor, las habitaciones e incluso la cocina. Incluso llega al punto de modificar la fachada de la vivienda por la de la empresa.
- Escasez de materias primas. Una característica de la empresa es la relacionada con la **carencia de suficientes niveles de materias primas, productos en proceso y mercancías**, que origina el desaprovechamiento de la poca capacidad instalada generando la necesidad al empresario de ofrecer los servicios de mano de obra a empresarios externos que solicitan la producción de un volumen alto de unidades, pagando al empresario sumas irrisorias que no compensan el tiempo de trabajo destinado y el deterioro de la maquinaria utilizada.

### TIPOS DE EMPRESAS

B.

Las empresas objeto del programa se pueden clasificar de acuerdo al valor total de activos, el número de empleados, el nivel las ventas, compras y utilidades que generan y la destinación que realiza el famiempresario con destino a consumo familiar, inversión al negocio en cantidades proporcionales a las ventas y ampliación del nivel de inventarios.

Se pueden distinguir cuatro clases de empresas:

- Empresas de Subsistencia.
- Empresas de Acumulación Simple
- Empresas de Acumulación Ampliada
- Pequeña Empresa

## 1. **Empresas de Subsistencia**

Se refiere a la unidad productiva que destina las utilidades al consumo familiar, destinando casi la totalidad del costo total de ventas, en la mayoría de los casos para amortizar créditos con alto costo financiero, quedando sin capital de trabajo. Presenta las siguientes características:

- Carecen de capital de trabajo o presentan bajos niveles.
- No presentan crecimiento.
- No se realizan nuevas inversiones en capital de trabajo y activos fijos.
- Las utilidades se destinan a satisfacción de necesidades de tipo familiar: alimentación, pago de arrendamiento y servicios públicos, vestuario y educación, principalmente.

En este grupo se encuentran las ventas ambulantes de frutas y verdura, las ventas de frutas y verdura de plaza de mercado, las ventas de pescado, fábricas de alimentos, empresas de producción con pocos activos fijos, etc.

Como parte de esta clasificación se encuentran las empresas que apoyan la subsistencia y presentan las siguientes características:

- Uno o varios miembros de la unidad familiar son empleados y obreros y aportan un porcentaje de su ingreso al consumo familiar, por lo general se presenta un déficit, el cual se cubre con las utilidades que genera la empresa de subsistencia.

## **Empresas de Acumulación Simple:**

2. Presenta un mayor nivel de desarrollo y se encuentran las siguientes características:

- Las utilidades se destinan para consumo familiar, ahorro e inversión a la unidad productiva, en términos de mantener niveles similares de capital de trabajo.
- El ahorro se limita a la apertura y mantenimiento de una cuenta de ahorros.
- La inversión se manifiesta, en menor medida y de manera principal en el incremento de inventarios.
- El crecimiento de la unidad productiva es lento.
- Genera empleo de carácter familiar y en muchos casos no remunerado.

3. **Empresas de Acumulación Ampliada:**

Presenta mayor nivel de desarrollo que la anterior y se encuentran las siguientes características:

- Las utilidades se destinan para consumo familiar, ahorro e inversión.
- La Inversión se realiza tanto en Capital de Trabajo como en Activos Fijos.
- Existe generación de nuevos puestos de trabajo asalariados.

**Pequeña Empresa**

4.

Presenta mayor nivel de desarrollo que la anterior y se encuentran las siguientes características diferenciales:

- Mayor volumen de activos totales.
- Mayores niveles de ventas, compras y utilidades.
- Fortalece y genera mayores puestos de trabajo.
- Presenta una marcada división del trabajo. El empresario no participa de manera directa en los procesos productivos.
- El puesto de trabajo ocupa un lugar geográfico distinto a la vivienda.
- Tiene acceso a innovaciones de carácter tecnológico.

El asesor encuentra día a día una diversa gama de empresas pertenecientes a los sectores de producción, comercio y servicios, entre las cuales se mencionan:

**Producción:** Calzado, muebles de madera, bolsos para dama, maletines,, confección, tejidos en lana, alimentos y muñecos.

**Comercio:** Tiendas, misceláneas, graneros, ferreterías, depósitos de artículos para la construcción, papelería, ventas de frutas y verduras.

**Servicios:** Salas de Belleza, restaurantes, montallantas.





## EL EMPRESARIO DE NUESTROS PROGRAMAS

El empresario de la economía informal es la población objeto de los diferentes programas de crédito, desarrollados por nuestras instituciones. La institución en general y cada programa y asesor en particular debe conocer e identificar la población objeto a ser apoyada mediante los servicios ofrecidos: crédito, capacitación, asesoría y ahorro.

La identificación de la población objeto que atenderá cada programa se determina a través de los resultados que arroja una investigación previa.

### A. DECALOGO

La Institución debe desarrollar y dar a conocer al empresario los derechos y obligaciones que tiene con la Institución. Se presenta un modelo guía con el objeto que cada una diseñe el suyo.

1. Comprometerse consigo mismo, con la familia y con la comunidad a propender por el mejoramiento de los ingresos de su negocio y del mejoramiento de su calidad de vida.
2. Cumplir con los criterios y requisitos exigidos para poder participar en el programa de crédito.
3. Proporcionar al asesor toda la información necesaria para la elaboración de los documentos para crédito primario y secundario.
4. Comprometerse a participar en los diferentes servicios que ofrece el programa: crédito, capacitación, asesoría y fomento del ahorro.
5. Comprometerse a mejorar el proceso productivo y la calidad de los productos y servicios que ofrece.
6. Ofrecer un trato adecuado a sus clientes pensando que ellos determinan en gran parte el éxito del negocio.
7. Solicitar los servicios de capacitación y asesoría, cuando los requiera, exigiendo la prestación de un servicio de alta calidad.
8. Invertir la totalidad del préstamo en su empresa, de acuerdo al proyecto de inversión presentado (materiales, mercancías y Activos Fijos), y realizar el pago de las cuotas en las fechas acordadas.
9. Destinar un porcentaje de las utilidades netas a la reinversión de la empresa, procurando incrementar los inventarios tanto corrientes como fijos.
10. Dar a conocer el programa de crédito a familiares, vecinos, amigos y colegas, de tal manera que éstos también puedan acceder.

## B. TIPOLOGIA

Un aspecto de vital importancia en la operación de los Programas de Crédito es el relativo a la identificación de los tipos de empresarios que atienden nuestras instituciones, en referencia a sus hábitos de comportamiento, sus reacciones y pautas para establecer una buena relación. A su vez, se debe propender por detectar aquellos clientes potenciales que puedan desviar el crédito para consumo familiar o pago de deudas.

Un hecho común en todas nuestras instituciones es el relativo a la situación del empresario antes del crédito. Generalmente, cuando éste se acerca a solicitar información de los programas y accede a iniciar el proceso precrédito, tiene altas necesidades de capital de trabajo o si tiene fuentes de financiación, lo más probable es que su costo sea muy alto. El empresario, en general, toma la decisión de acceder a los servicios ofrecidos, después de evaluar todos los puntos a favor y en contra del programa ofrecido, al concluir que éste es una manera de mejorar la gestión de su negocio en un mediano plazo.

Con base en lo anterior, el mercado potencial es ilimitado con una serie de características individuales, las cuales deben ser de rápida identificación por parte de los responsables del programa, para crear de esta manera filtros que reduzcan la posterior aparición de empresarios morosos.

En los siguientes párrafos se presentan aspectos relativos a los tipos de clientes que se acercan a los diferentes programas, los comportamientos más comunes y la interrelación que desean tener con el asesor.

### Características Generales

1. El Empresario presenta una serie de características generales que deben ser identificadas por el asesor durante la fase precrédito:

- **Amplia experiencia o conocimiento del oficio.** El conocimiento del oficio lo adquiere el empresario por herencia familiar o también por haberse empleado en una gran empresa del ramo que conoce.
- **Necesidad de capital de trabajo:** En muchos casos el empresario no tiene capital de trabajo propio y recurre al financiamiento familiar o de prestamistas con un costo financiero bastante alto. Antes de ingresar al programa, el cliente, presenta altos niveles de endeudamiento, los cuales no son reportados al asesor.
- **Bajos niveles de escolaridad:** El usuario promedio ha escasamente aprobado los cinco años de enseñanza primaria, hace muchos años dejó de tomar un cuaderno y un lápiz, excepto para llevar algunos registros familiares o del negocio. No tiene el hábito de llevar registros de cuentas o de lectura y mucho menos de estudio.

- El **puesto de trabajo** se encuentra **en la vivienda del empresario**.
- **Ausencia de división del trabajo:** En la mayoría de los casos, el empresario tiene a cargo todas las áreas funcionales de la empresa (producción, ventas, finanzas). La primera área que presenta división del trabajo es el área de producción, en el momento que genera nuevos puestos de trabajo.
- **Bajos niveles de atención:** Con facilidad se distrae o cambia el tema de conversación relacionado con la empresa.
- **No tiene claridad acerca de la información financiera y contable del negocio,** le da pereza llevar registros de las cuentas. Por lo general confía en su memoria.
- **Bajos niveles de tecnología y calidad del proceso y del producto final.** En muchos casos disponen de maquinaria y equipo obsoleto. Baja calificación de la mano de obra.
- **La familia trabaja en la famiempresa.** En términos generales no reciben salario. Los gastos familiares y la reinversión al negocio se fija de acuerdo a las utilidades obtenidas.
- **Mercados limitados,** ya sea sólo al interior de la comunidad y en mayor medida en la ciudad o poblaciones cercanas.

## 2. **Motivos del Empresario para Solicitar Crédito**

Una de las características de los Programas de crédito es la rapidez en la entrega de los créditos con requisitos fáciles de cumplir; así muchos miembros de la comunidad procuran acceder a los servicios ofrecidos (con énfasis en el crédito) buscando satisfacer necesidades distintas a las que ofrece el programa.

De manera frecuente se acercan personas buscando satisfacer las siguientes necesidades, a través del crédito ofrecido por el programa. Es deber del asesor detectar estos casos y cancelar su probable participación. Se presentan los siguientes casos:

- Necesidades de consumo familiar: compra de electrodomésticos, compra de alimentos, financiar un evento familiar (fiestas, matrimonios, bautizos, primeras comuniones, etc.), dotar a los hijos de los elementos necesarios para iniciar el año escolar, entre otros.
- Necesidades relacionadas con el pago de obligaciones contraídas: en muchos casos los empresarios tienen a su cargo deudas familiares o del negocio sin cancelar; razón por la cual solicitan el crédito.
- Necesidades de iniciar, continuar o terminar la ampliación de un sector de la vivienda. En las comunidades, por lo general un buen número de habitantes están realizando mejoras permanentes al

lugar de habitación. Es necesario tener en cuenta que muchas de estas comunidades son invasiones en proceso de legalización o lotes con servicios y uno de los objetivos familiares es construir un lugar de habitación adecuado para vivir.

- Necesidad de compra de un vehículo: de uso familiar, o un taxi o un furgón para trabajo, etc.

También se presentan otros casos relacionados y son aquellos donde la persona aparenta tener negocios y presenta casos como los siguientes:

- El vendedor ambulante de mercancía que informa sobre grandes volúmenes de compras y ventas y por consiguiente una amplia cartera de clientes, la cual aparentemente suma varios millones de pesos; sin embargo, en el momento de la entrevista con el asesor o las visitas al negocio, el usuario comenta sobre la entrega previa de la mercancía comprada o la intención de ir a comprarla; es decir en ningún momento, se encuentra la mercancía en el negocio.
- Aquella persona que solicita mercancía al vecino para presentar un negocio próspero.
- Aquella persona que no presenta información relacionada con cuentas por pagar a proveedores, a vecinos o quien tiene préstamos ante otras instituciones.

Al no tener claros los objetivos del programa, por lo general el cliente desviará el crédito para los fines antes indicados.

En el evento de presentarse desvíos del crédito para fines distintos a los propuestos, estos se deben establecer lo más rápido posible y esto se logra, en primer lugar, en la visita de control de inversión y en las de seguimiento. Los desvíos del crédito se detectan a través de:

- La no presentación de facturas de compra por parte del usuario.
- El no cumplimiento del proyecto de inversión propuesto por el usuario.
- La inexistencia o existencia parcial de los materiales o mercancías cuyo valor de inventarios no coincide con el monto del crédito.
- Información suministrada por otros usuarios o compañeros de grupo acerca de las compras o actividades que realiza.
- El tener aún el dinero del préstamo y no haber hecho la inversión propuesta.

### **Características Específicas**

3. El asesor mantiene interrelación permanente con una variedad de empresarios, desde aquel que identifica los objetivos del programa,

sabe para dónde va y en quien se observa los deseos de progreso; hasta el usuario que quiere engañar al programa, a la comunidad y al asesor.

**a. El Emprendedor**

Es la persona quien comprende en primer lugar los objetivos del programa de crédito y los beneficios que puede lograr.

Al comprender los objetivos y atender las recomendaciones dadas y beneficiarse de los diferentes servicios del programa se observa lo siguiente:

- Mejoramiento de la unidad productiva. Aumento permanente de inventarios, adquisición o reposición de activos fijos, aumento de las compras, proceso productivo y ventas, ampliación de la planta física y generación de nuevos puestos de trabajo, principalmente.
- Mejoramiento de las relaciones con clientes, proveedores, vecinos, etc.
- Canalización de una parte de las utilidades a la adquisición y/o mejoramiento de la vivienda, a la satisfacción de necesidades familiares no cubiertas anteriormente, es decir al mejoramiento de la calidad de vida.

El asesor puede encontrar los siguientes tipos de empresarios:

**El Mentiroso**

**b.** Este tipo de cliente es el primero que debe detectar el asesor. Normalmente esta persona está buscando una fuente fácil de financiación para salir de manera inmediata de una deuda impostergable que tiene; o también puede ser un individuo que no posee ningún tipo de negocio y utiliza permanentes conductas evasivas con respecto a las preguntas del asesor sobre éste. Este cliente es de los que piensa pagar la deuda presente o utilizar el préstamo para consumo familiar y/o personal, sin importar los medios empleados para hacerlo, ni a quien pueda perjudicar.

Por metodología el monto del préstamo primario es bajo y solo satisface un porcentaje determinado de las necesidades presentes de la empresa; con base en lo anterior, ridiculiza el ofrecimiento del asesor diciendo que es muy poco dinero y que él puede conseguirlo de una manera más fácil y sin estar cumpliendo todos los requisitos que el asesor y el programa exigen. Este tipo de individuos son los que posteriormente desvían el crédito y causan la mora correspondiente, la cual, si el programa no toma los correctivos en el corto plazo, se vuelve incobrable.

Una forma que el asesor puede reducir el riesgo que este tipo de personas ingresen al programa, es hablar con la mayor claridad, explicando los alcances jurídicos de firmar documentos legales: pagaré, documento del fiador, fianza solidaria, etc, colocando como juez de cada famiempresario a su propia conciencia, es decir, mostrando las

consecuencias que acarrea el caer en mora. Al realizar esta experiencia y estando presente el grupo solidario o el fiador, los mismos clientes o el fiador excluirán de manera sutil aquellos individuos que pretenden desviar el préstamo hacia el consumo o pago de deudas personales, al no proporcionar el apoyo prometido.

**c. El Hablador**

Una vez el famiempresario ha ingresado al Programa se da cuenta que ha encontrado un socio para su negocio, alguien con quien intercambiar ideas y en un momento dado piensa que es a él a la única persona a quien el asesor debe atender.

Sin ser descortés, el asesor deberá procurar sólo prestar atención a los temas propuestos por el usuario, relacionados con la empresa; es decir, realizar la labor de asesoría y sólo escuchar los otros temas adicionales. Si el asesor le presta atención, probablemente este usuario aumentará los temas a tratar y el tiempo productivo del asesor, por consiguiente se reducirá.

**El Despectivo**

**d.**

En la interrelación asesor-usuario y en casos específicos como la determinación de los montos, los plazos y el tipo de amortización, se encuentra el asesor con personas que utilizan comentarios que menosprecian el esfuerzo que hace, tanto el asesor, como la institución.

En este caso, el asesor deberá cancelar el proceso precrédito, ya que al no servirle el monto ofrecido, seguramente tendrá otras fuentes de crédito adicionales. En muchos casos, el cliente toma esta actitud debido a la necesidad de un mayor monto para pago de obligaciones a corto plazo.

**El Desordenado**

**e.**

Este tipo de cliente es muy común y se refiere a aquel que tiene un desorden mental y material; no tiene cuentas y todo lo lleva en la mente. Es de los despistados que colocan los materiales y la mercancía en el primer lugar que encuentran.

**El Preguntón**

**f.**

Se refiere a aquel que solicita aclaración de las dudas que se le presentan. Es conveniente proporcionar la respuesta adecuada y procurar que no se convierta en una costumbre, en el sentido, que cada acción que deba realizar el empresario, tiene que pedir la opinión del asesor. Para obviar lo anterior, el asesor debe proporcionar al empresario orientaciones que posibiliten la toma de decisiones a cada situación que se le presente.

- g. El Sabelotodo**
- Se refiere a aquel que considera que todo lo conoce y tiene la respuesta precisa a cada pregunta del asesor. Al asumir esta actitud y pensar 'saberlo todo', puede restarle importancia y crearle mala imagen a la capacitación en la mente de los restantes empresarios.
- h. El Tímido**
- Le da pena presentar al asesor su empresa, por temor a que la solicitud de crédito sea rechazada. Proporciona con dificultad la información solicitada.
- El que busca impresionar**
- i.** Presenta información relacionada con producción, compras, ventas, etc, que superan su realidad, procurando así que el asesor le apruebe altos montos de crédito.
- El Maleducado**
- J.** Aquel que proporciona mal trato al asesor; en muchos casos, esta conducta se liga con el no pago de los créditos.
- El Confidente**
- k.** Aquel que entera al asesor sobre el comportamiento crediticio en la comunidad, tanto de empresarios activos como potenciales. Debe ser labor del asesor utilizar esta información en beneficio del programa, sin perjudicar a quien la proporcionó.
- El Atento**
- l.** Aquel que manifiesta su agradecimiento al asesor, en la mayoría de los casos mediante la opinión que tiene del programa. Algunos hacen esta manifestación de agradecimiento a través del ofrecimiento de productos o atenciones. Es deber no aceptarlos para no generar probables compromisos posteriores.
- ASPECTOS A SER FORTALECIDOS EN EL EMPRESARIO**
- C.** El asesor debe propiciar en el empresario el fortalecimiento de una serie de actitudes y puntos de vista que tendrá como resultante el cumplimiento de los objetivos del programa por parte de cada uno. Los aspectos son:
- Compromiso**
- 1.** Este se refiere a la obligación contraída por el empresario consigo mismo, con la familia, con el grupo, con la comunidad y con la Institución, una vez comienza a beneficiarse con el programa.
- El compromiso se genera cuando la Institución le muestra al cliente que el progreso logrado lo ha obtenido con su propio esfuerzo y que el papel

de la Institución en este progreso sólo ha sido el ofrecimiento de los servicios de crédito, capacitación y asesoría, los cuales fueron pagados por el cliente.

Al involucrar el compromiso familiar, se compromete aún más a éste. De tal manera que el cumplimiento de los objetivos de mejoramiento de los ingresos y de la calidad de vida se llevará a cabo en un mediano a largo plazo, con el ánimo de ofrecerle un futuro mejor a los hijos.

### **Protección al Programa**

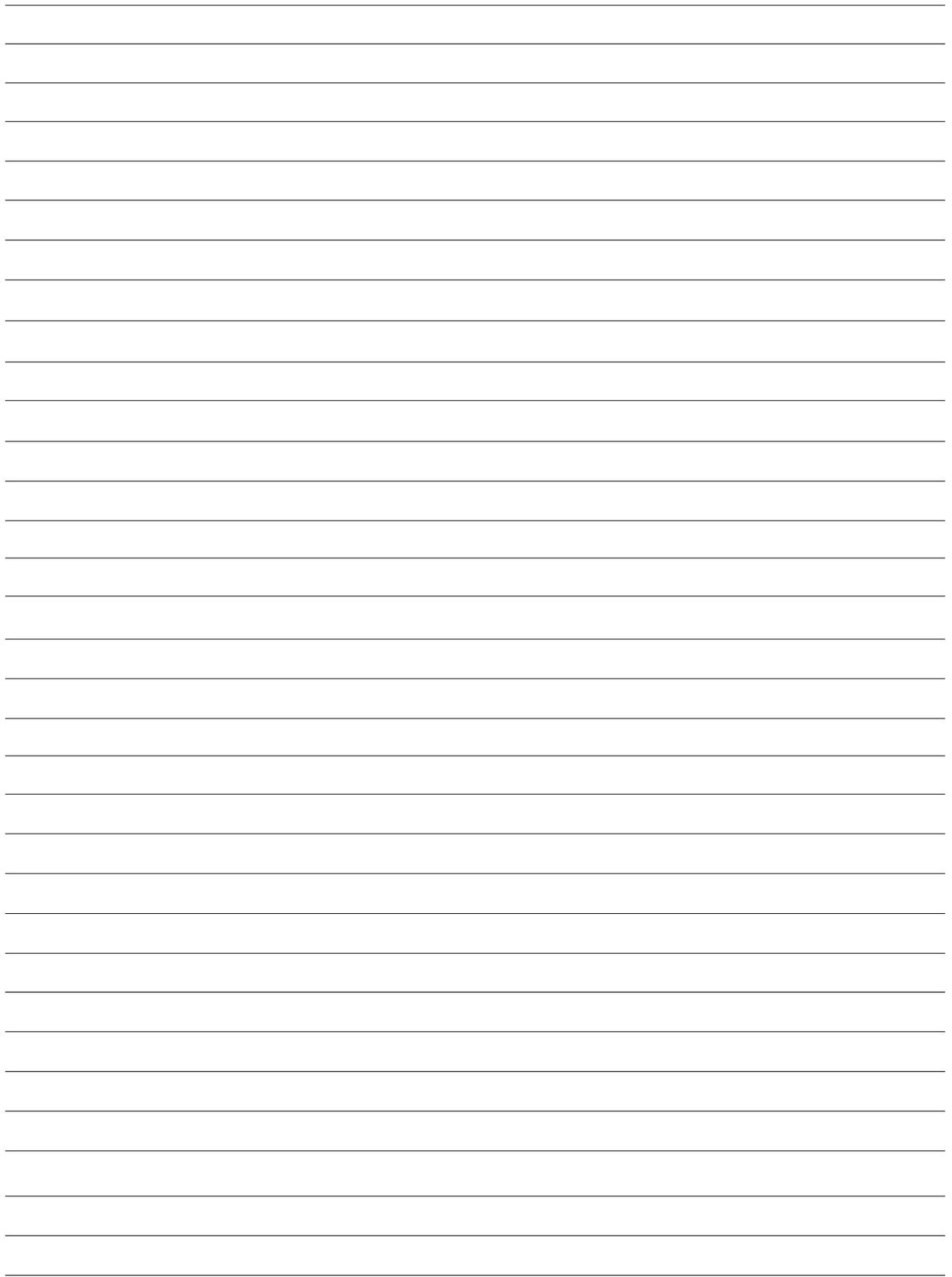
2.

Los empresarios activos deben ser conscientes y estar comprometidos en el hecho de “proteger” el programa, de tal manera que éste tenga una permanencia a largo plazo en la comunidad.

El cuidar o proteger el programa implica tener en cuenta aspectos como los siguientes:

- Utilizar los recursos del préstamo de acuerdo al compromiso asumido. El programa no desconoce que el empresario debe satisfacer necesidades personales y familiares, pero esto se debe hacer a partir de las utilidades generadas por la empresa después de haber cancelado las obligaciones crediticias y haber reinvertido en la empresa. Al hacer esto se posibilita el cumplimiento de los objetivos del programa.
- Evitar que aquellos miembros de la comunidad que no reúnan los requisitos exigidos y a su vez posean deudas, ingresen al programa, ya que este hecho contribuiría probablemente a deteriorarlo, con aparición de niveles de morosidad debido al probable no pago del préstamo. El ingreso se evita al proporcionar al asesor información previa sobre el cliente potencial.
- Procurar la ayuda mutua entre los empresarios activos del programa a través de las compras y ventas conjuntas o también a través de la compra mutua de productos o de la utilización de los servicios de cada cual y no de aquellos fuera de la comunidad.
- Informando oportunamente y planteando soluciones concretas a situaciones relacionadas con la dificultad en el pago del préstamo en las fechas convenidas.
- No solicitar montos mayores de préstamo a los que realmente requiere la empresa, es decir, éstos no deben superar la capacidad de pago del cliente.





## EL PRESTAMISTA

Existen múltiples razones por las cuales los empresarios ingresan y se benefician de los servicios que ofrecen los programas de crédito. El asesor debe ser consciente que el cliente potencial se acerca a conocer y solicitar los servicios debido que tiene una necesidad y ésta se relaciona con el poco o casi nada capital de trabajo propio que posee.

A continuación se presentan algunos de los motivos por los cuales los empresarios solicitan los servicios, principalmente el crédito:

- Falta de capital de trabajo
- Alto costo financiero de otras fuentes de crédito.
- Posee la experiencia y los activos fijos necesarios pero carece de capital de trabajo.

El asesor encuentra negocios aparentemente muy sólidos, pero en el momento de profundizar durante la visita al negocio y el diligenciamiento de la encuesta socioeconómica, se encuentra con las siguientes situaciones:

- El proveedor de materiales y mercancías proporciona lo solicitado por el empresario a un sobre costo financiero que oscila entre el 5% y el 10% mensual. Generalmente éste entrega un cheque postfechado o firma una letra de cambio. Normalmente, el pago de las facturas se realiza al mes siguiente de entregada la mercancía. El proveedor se aprovecha de esta situación y le entrega mercancía adicional, la cual en muchos casos no necesita. El cliente comenta al asesor, que al realizar compras de contado se gana entre el 5% y el 10% de descuento por compra de contado. En conclusión, al ingresar al programa, él puede reducir el costo directo de los materiales y la mercancía entre un 10% y un 20% al mes. En muchos casos, este ahorro obtenido le sirve para pagar un gran porcentaje de la cuota del préstamo de capital de trabajo.
- El prestamista informal proporciona al empresario el monto solicitado en lapsos de tiempo que no superan los dos días. Conocidos en muchas regiones como el "agiotista" o el "gota a gota" o "chulquero", se encuentra en los estratos socioeconómicos más bajos como son las plazas de mercado. Se han observado las siguientes modalidades de préstamo en el prestamista informal:
  - **Caso 1:** Presta el dinero a uno o dos meses. El pago se realiza bajo las siguientes condiciones: Amortizaciones diaria y uniformes a una tasa de interés promedio del 10% mensual nominal. En muchos casos

extienden el plazo a 31 o 62 días. Al establecer la tasa efectiva mensual, ésta supera el 17%.

- **Caso 2:** Presta el dinero a término indefinido y el empresario realiza un pago diario de sólo intereses que oscila entre el 5% y el 10% diario. En el evento que se atrase en el pago de los intereses, el prestamista exige la devolución de la totalidad del dinero.
- **Caso 3:** Presta el dinero en la mañana y el usuario lo devuelve en la tarde pagando intereses que oscilan entre el 5% y el 10%.
- **Caso 4:** Al iniciar el día, el usuario realiza el préstamo en especie a un mayorista y al iniciar el día siguiente, hace el pago en efectivo y vuelve a comprar mercancía.





## **PLANEACION Y CONTROL DE ACTIVIDADES**

Una de las funciones que debe realizar el asesor y que garantiza en gran medida el éxito en el desempeño de sus funciones es la relacionada con la planeación y el control de las actividades.

### **A. JUSTIFICACION**

Existen diversas razones por las cuales cada asesor debe implementar una programación general de actividades hacia el futuro y plantear los correctivos correspondientes:

- No resulta lógico destinar espacios de tiempo formales para la realización de la programación diaria o semanal de actividades, por parte del asesor, la cual en muchos casos consulta la necesidad de mantener una cartera vigente con bajos niveles de morosidad.
- El asesor y el programa tienen mayor claridad relacionada con la proyección del programa en un mediano plazo.
- Se optimiza el uso del tiempo.
- Propicia en el tiempo la subdivisión de zonas de trabajo y el ingreso de nuevos asesores.
- Posibilita el cumplimiento de metas establecidas.

### **B. CONCEPTOS**

**Planeación** es anticiparse al futuro, es el establecimiento de metas de antemano con base en los recursos que se tengan a disposición para el cumplimiento de las mismas.

El asesor deberá anticiparse al futuro, prever que actividades realizará y con qué frecuencia.

El **control** se refiere a la verificación de la realización de las actividades propuestas durante la planeación estableciendo así el nivel de cumplimiento, y en caso de no cumplir con la planeación, generar los correctivos necesarios.

### **PROCEDIMIENTO**

#### **C. La Planeación de Actividades**

1. Para realizar una planeación de actividades que le permita desempeñarse de manera óptima, debe desarrollar un proceso. A continuación se presenta una orientación.

- Elaborar una lista de las actividades desarrolladas en su cargo, determinando la frecuencia semanal y el tiempo estimado de duración (Formato de trabajo No. 1).
- Elaborar el listado de todos los empresarios y/o grupos activos a cargo, especificando código, nombre del empresario, monto desembolsado, fecha del desembolso, plazo del crédito en meses, tipo de amortización o frecuencia de pago, número de cuotas por pagar y zona geográfica donde tiene el puesto de trabajo. (Formato de trabajo No. 2)
- Establecer máximo cinco zonas geográficas y clasificar los empresarios activos en el sector geográfico correspondiente, de acuerdo al sitio de trabajo. En otras palabras, destinar un día a la semana a cada zona específica.
- Elaborar un mapa de cada zona geográfica ubicando los empresarios de la zona respectiva.
- Diligenciar el formato programación semanal de actividades habituales (Formato de trabajo No. 3), es decir, aquellas actividades que se realizan con frecuencia semanal a una hora determinada. Entre estas actividades se destacan: Reuniones de información, comité de crédito, desembolso, reuniones precrédito, reuniones con coordinadores y directivos, entre otras. El tiempo restante lo dedica en totalidad a la interacción directa con el empresario.
- Diligenciar el formato de programación mensual de actividades (Formato de trabajo No. 4), el cual presenta las siguientes características:
  - Contiene los elementos para establecer la programación de actividades para un mes.
  - Muestra criterios de zonificación, es decir cada día el asesor irá a una zona determinada; ésta zona se debe identificar por el nombre del sector, la comuna o el barrio. Ejemplo: Cantaclaro en Montería, Barrio El Cangrejo en Tolú, Comuna Noroccidental en Medellín o Sector de Bosa-La Estación en Santafé de Bogotá o Distrito de Aguablanca en Cali.
  - En el extremo superior derecho de cada cuadrado se escribe el día del mes correspondiente.
  - Cada día presenta tres grandes columnas, las cuales presentan las siguientes características: La columna ACT. se utiliza para describir las actividades a realizar. Se sugiere emplear siglas de las actividades que se realicen; la columna CLIENTE se utiliza para escribir el nombre del grupo o del empresario; y la columna REAL. para indicar las actividades realizadas al término del día por medio de una equis

("X") y aquellas no realizadas para proceder a programarlas durante la siguiente semana.

A partir de este formato y con miras a realizar la planeación de actividades a mediano plazo tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Establecer la frecuencia de las visitas de seguimiento.
- Establecer el número de días posterior al desembolso en que se realiza el control de inversión.
- Establecer el número de días anterior a la finalización del pago del crédito en que se realiza la reunión de renovación del crédito.
- Establecer el crédito con el vencimiento más lejano en el tiempo.
- El número de créditos al mes a ser desembolsados es igual a créditos nuevo más créditos secundarios.

Con base en lo anterior, el asesor realiza la programación de las actividades de todos los empresarios activos en un tiempo determinado, la cual debe coincidir con el mayor plazo otorgado en el tiempo; en otras palabras, si el mayor plazo otorgado a un crédito corresponde a seis meses, la programación general de actividades deberá hacerse a seis meses.

Una vez diligenciado en totalidad se debe actualizar de manera permanente en los siguientes aspectos:

- Posterior a la Reunión de Información I, programar las visitas al negocio para confrontar información, reunión de información II (Estudio Socioeconómico), comité de crédito y desembolso.
- Posterior a la aprobación del crédito en el comité y corroborado al efectuarse el desembolso, programar el control de inversión, las visitas de seguimiento y asesoría, la reunión para renovación del crédito secundario, a partir del plazo otorgado y la fecha de finalización del crédito, entre otras.
- Cancelar las actividades planeadas de aquellos empresarios, que por mal manejo crediticio requieren del aumento de otras actividades como son las visitas de seguimiento, el aplazamiento temporal o la cancelación definitiva de la reunión de renovación para crédito secundario.

### **Control de Actividades**

El asesor debe establecer una serie de controles a su gestión, entre los cuales se destacan:

2.

- Control a las metas de colocación de créditos: Verificar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas relacionadas con el número

de créditos desembolsados, con lo realmente ejecutado. Este control debe realizarse por lo menos una vez al mes. Algunos programas realizan este control una vez a la semana.

- Control de Cartera (Formato de trabajo No. 5): Se verifica el cumplimiento del pago de las cuotas por parte de los empresarios. Se presenta este tipo de control de cartera, el cual posibilita tener a disposición el control de cartera histórico de varios meses, se diligencia en el momento de realización del desembolso del crédito y retroalimenta la programación general de actividades.
- Control de actividades precrédito y postcrédito: Se verifica el cumplimiento de todas las actividades establecidas en la programación mensual de actividades con los empresarios activos y potenciales: visita al puesto de trabajo, reunión de información II, desembolsos, control de inversión, seguimientos, entre otros.
- Evolución semanal de cartera vigente y vencida (Formato de trabajo No. 6): Establece la evolución de los empresarios activos, cartera vigente, cartera morosa, número de empresarios con cartera morosa, porcentaje de cartera morosa sobre cartera vigente y cartera morosa distribuida por edades. Cada semana el asesor compara los datos de la semana que terminó con los de la semana anterior y la diferencia entre los dos datos corresponde a la variación semanal de cada aspecto.

A partir de las metas institucionales, el asesor realiza un determinado número de créditos al mes, tanto primarios como secundarios.





## **ENTREGA ZONA DE TRABAJO**

El asesor de programas de crédito es el representante directo de la Institución ante los empresarios de un sector específico de la comunidad; pero la institución y el equipo de trabajo debe tener en cuenta que la permanencia en la zona de trabajo la realiza el programa, y no la persona que desempeña el cargo del asesor, debido a que no tendrá el mismo cargo de manera indefinida, sino que existirán factores que propiciarán el reemplazo correspondiente por otro asesor.

Por tanto el programa debe establecer criterios claros que propicien la entrega del cargo por parte del asesor saliente al nuevo asesor, enfatizando esta entrega en la relacionada con los empresarios a cargo. Lo anterior motivado en el hecho que el retiro de un asesor genera traumatismos al programa en aspectos como el aumento de cartera vencida, el desconocimiento de la historia de la zona y de los empresarios por parte del nuevo asesor, el desconocimiento de la zona de trabajo y del lugar de vivienda y puesto de trabajo de los empresarios.

A continuación se presentan motivos y procedimientos que posibiliten la entrega de la zona de trabajo sin la generación de mayores dificultades.

### **CAUSAS DE ENTREGA DE LA ZONA DE TRABAJO**

Se presentan diversos motivos por los cuales el Programa decide retirar al asesor de la zona de trabajo y reemplazarlo por otro. Estos pueden ser:

**A.**

- Traslado del asesor a otra zona de trabajo.
- Apertura de una nueva zona donde se considera que este funcionario tiene la suficiente capacidad y experiencia para acometer esta tarea.
- Bastante tiempo de permanencia en el sector, lo que en muchos casos reduce el nivel de toma de decisiones imparciales, debido al grado de empatía que existe entre el asesor y algunos grupos solidarios o clientes, compromiso que en muchos casos ha sido propiciado por ellos mismos.
- Por promoción interna. Debido a los méritos alcanzados en el desempeño de su cargo y por la expansión del programa se promueve a otro cargo, como puede ser, capacitador, coordinador de programa o director de oficina.
- Por salida a vacaciones.
- Por licencia de maternidad.

- Por incapacidad médica.
- Renuncia al cargo por haber conseguido otra oportunidad de empleo.
- Despido por bajo rendimiento o por reestructuración de la Institución.

Al presentarse esta situación, es necesario e indispensable que el asesor saliente realice una entrega formal de la zona de trabajo al nuevo asesor, entrega que debe poseer determinados requisitos y seguir un proceso determinado de antemano.

### **REQUISITOS**

**B.**

- Duración: Entre 15 días y un mes.
- El asesor saliente debe entregar un mapa de la zona donde ubique todos los empresarios activos.
- El asesor nuevo recibe los empresarios activos al día en el pago de los créditos. El asesor antiguo debe permanecer con los empresarios morosos hasta reducir los niveles de morosidad. En el evento que haya sido retirado el asesor, los usuarios deben quedar a cargo del coordinador del programa o del asesor más antiguo que tenga empresarios a cargo en la zona en referencia.
- Programación General de Actividades.
- Control Manual de Cartera de los Empresarios.
- Entrega de un informe que incluya:

#### Zonas potenciales

Empresarios excluidos del programa por diversas razones, los cuales por ningún motivo pueden reingresar.

Reseña de los empresarios morosos y los excluidos del programa, indicando las causas que los llevaron a la situación actual.

Entrega del directorio de todos los clientes, activos e inactivos, con la siguiente información básica:

- Nombre del Cliente.
- Direcciones actuales de la residencia y el negocio, con teléfono.
- Tipo de actividad.
- Comportamiento crediticio de los clientes a cargo durante los últimos seis meses.
- Nombre de los clientes con Línea Paralela de Activos Fijos, clase de activo fijo, monto desembolsado.

- Entrega de las carpetas de todos los empresarios que estuvieron a cargo: activos e inactivos.

### **C. PROCEDIMIENTO**

Para garantizar la entrega de la zona de una manera eficiente, es imprescindible que durante este tiempo, se realice un trabajo en equipo entre los dos asesores, tanto saliente como entrante. Como herramienta auxiliar de trabajo, el asesor entrante debe apoyarse en la programación general de actividades y el mapa de la zona, entregado por el asesor saliente, para que de esta manera pueda ubicarse de manera rápida y conveniente en su nueva zona de trabajo.

Los pasos propuestos son los siguientes:

- Marco conceptual de la zona de trabajo donde especifique las fortalezas y debilidades, zonas potenciales, comportamiento general de los grupos, etc.
- Identificación de los representantes de las fuerzas vivas de la comunidad que han apoyado y participado en el desarrollo del programa. Pueden ser: el cura párroco, los miembros de la Junta de Acción Comunal, los miembros del Comité de tenderos y empresarios activos que desempeñan el papel de autopromotores, entre otros.
- Participación en todo el plan de actividades a realizar durante el tiempo que dure la entrega de la zona: reuniones de información, estudios de crédito primario, estudios de crédito secundario, control de inversión, seguimiento y asesoría. En estas actividades, como en todas, el asesor saliente debe presentar de manera formal al asesor que lo reemplazará y por su parte comentará de manera general la nueva actividad que realizará. Es importante visitar los clientes morosos y ante ellos el asesor debe realizar una exposición condensada sobre las causas que lo llevaron a esta situación y los compromisos a los que se ha llegado a la fecha de la visita; también se deben identificar las viviendas o los puestos de trabajo de aquellos empresarios inactivos vetados o que no son deseables para el programa. Esta actividad se debe realizar, pero, como se comentó antes, el asesor nuevo no tendrá a cargo empresarios morosos.

Posterior a todo este proceso de entrega de zona, el asesor saliente deberá estar dispuesto a proporcionar información referente a la zona de trabajo.

En el evento de retiro intempestivo del asesor saliente, el coordinador del programa, o al no existir este cargo, el asesor más antiguo debe asumir el rol del asesor saliente.

**D. FORMAS EFICIENTES TENDIENTES A AGILIZAR LA ENTREGA DE LA ZONA DE TRABAJO**

A raíz de las dificultades encontradas en la entrega de las zonas de trabajo o situaciones de emergencia, como el hecho del retiro de un asesor, que presenta como consecuencias a corto plazo el incremento de la cartera vencida, se han buscado otras alternativas que garanticen este proceso, sin generar traumatismos internos. La siguiente puede ser una alternativa, la cual se basa de manera fundamental en mantener zonas con alta concentración de grupos:

- Dividir la zona de trabajo entre varios asesores. En primera instancia pueden ser dos. Esta alternativa presenta una serie de ventajas y desventajas, las cuales se enuncian a continuación:

**VENTAJAS:**

- Permite establecer un control interno al desempeño individual de los asesores, ya que conocen los clientes entre sí y el riesgo en la deficiente aplicación de la metodología de trabajo se reduciría.
- En el Programa de Grupos Solidarios, al tener un conocimiento de los grupos del compañero de zona, se pueden realizar las visitas de seguimiento por parte de un asesor a todos los grupos ubicados en la zona, sin importar a quién están a cargo.
- La comunidad detecta que no es una persona (el asesor) quien visita el barrio, sino por el contrario es una institución, representada en un equipo de trabajo.
- Pueden dividir funciones como es el caso de la reunión de información, la cual la realizará uno, o también el control de inversión.
- Un asesor puede encargarse de toda la zona de trabajo en casos como:
  - Vacaciones del compañero de equipo.
  - Licencia de maternidad
  - Enfermedad
  - Otros

**DESVENTAJAS:**

- Cada asesor, de manera individual, trabajará en una zona dispersa desde el punto de vista geográfico.
- Se pueden duplicar funciones, lo cual puede llegar a reducir la eficiencia en el uso del tiempo productivo del asesor. Ejemplo: un

asesor acompaña siempre al otro a realizar actividades que sólo son competencia de una sola persona.

- Se puede perder la unidad de mando que debe tener el asesor, con respecto a los clientes a cargo; lo anterior puede generar el no asumir responsabilidad directa con respecto a la cartera vigente de los diferentes empresarios.

Para garantizar la eficiencia de esta forma de trabajo se sugiere que los dos asesores:

- Realicen seguimiento en pareja, por lo menos, una vez al mes.
- Distribuyan de manera equitativa los empresarios potenciales resultantes de la reunión de información y hayan asistido a la sesión de capacitación precrédito.
- Mantengan el mismo número de empresarios activos.



## **CASO-EJEMPLO No. 1: EL CASO DE MARTHA JIMENEZ**

Martha Jiménez ha sido asesora del Programa de Grupos Solidarios de la Corporación “Generando Autoempleo” durante varios años. Inició este programa en compañía de Leonardo Villa, hoy Coordinador del Programa de Grupos Solidarios.

A la fecha Martha se constituye como la asesora con mayor rendimiento, reflejado en el número de grupos activos, en la cartera vigente colocada con bajos niveles de morosidad, en la calidad y profesionalismo que imprime en el servicio prestado a los clientes, unido al alto nivel de análisis que realiza a los créditos presentados al Comité y al alto grado de participación en el mismo.

Además, Martha ha reemplazado a Leonardo en la coordinación, cuando ha disfrutado de su período vacacional o ha estado convaleciente.

Una mañana, al iniciar sus labores habituales, es citada a una reunión con Jorge Lozano, Subdirector Operativo. A esta reunión también asiste Leonardo.

**Jorge:** *Martha, el objeto de haberla citado a esta reunión es proponerle que realice el proceso de implementación y puesta en marcha del Programa de Créditos Individuales.*

**Leonardo:** *Las razones que fundamentan esta decisión tienen que ver con los resultados obtenidos en las diferentes reuniones de trabajo, las cuales muestran que existen en el Programa de Grupos Solidarios muchos clientes con empresas de gran tamaño, que día a día requieren mayores montos de créditos para financiar capital de trabajo y activos fijos.*

**Jorge:** *Adicional a lo que comenta Leonardo, existen varias solicitudes de crédito, de parte de empresarios los cuales pueden ser sujetos de atención por parte de un programa de créditos individuales; pero, no la hemos tenido en cuenta, debido a que no hemos implementado este programa.*

**Martha:** *El ofrecimiento que realizan es bastante interesante, porque este programa ha sido solicitado en repetidas ocasiones por los clientes, los cuales opinan que ya han obtenido el máximo de servicios de grupos solidarios y requieren de un servicio más especializado. Además lo considero como un reto profesional.*

**Leonardo:** *Lo que nos ha conducido a esta decisión ha sido el incremento que ha recibido el Fondo Rotatorio de Crédito mediante los recursos que han ingresado en los últimos meses, principalmente cupos de crédito, fondos en administración y algunas donaciones.*

**Jorge:** *Al ser una nueva experiencia para la Corporación y pensando que tiene mucho futuro, hemos creído conveniente que realice una visita a la “Fundación Progresar”, donde tienen implementado este programa y han desarrollado una experiencia existosa. Al regreso de la visita debes elaborar y presentar un cuadro que resuma los requisitos que debe exigir el programa de créditos individuales y las diferencias con el programa de grupos solidarios. Además creemos que con esta visita estás en capacidad de iniciar el programa.*

**Martha:** *Me ha sorprendido esta decisión, me parece interesante y con gusto acepto el cargo y el reto que implica iniciar un nuevo programa para la corporación.*

En pocos días Martha realiza la entrega formal de los grupos activos a su cargo, a Fidel Bernal asesor del programa de grupos solidarios. Una vez finalizada la entrega de grupos, realiza una visita a la Fundación Progresar, se reúne con el coordinador Hernán Calderón, el cual le explica las características, requisitos y procedimientos que ellos emplean, visita empresarios e intercambia opiniones con los analistas y asesores.

Con la información recibida en la visita a la Fundación, destina varios días para establecer los requisitos solicitados a los empresarios del programa y a su vez establecer las diferencias con el programa de grupos solidarios. De manera adicional escoge los formatos y formularios que requerirá este nuevo programa.

Con este trabajo realizado, se reúne nuevamente con Jorge y Leonardo.

**Martha:** *De acuerdo a lo conversado en la reunión anterior y a la visita realizada en la Fundación Progresar, en primer lugar he establecido las diferencias entre los dos programas. Creo que estas diferencias deben ser para el empresario, más no para el personal de analistas y asesores. Realmente considero que lo que manejamos es un programa de crédito dirigidos a empresarios.*

**Jorge:** *Es importante su apreciación, para lo cual Leonardo deberá transmitir en la reunión de mañana, al equipo de asesores las conclusiones que se emitan en esta reunión para evitar así malentendidos.*

**Leonardo:** *Coincido en su comentario, y será uno de los temas a tratar en la reunión semanal con el equipo de trabajo.*

**Martha:** *En primer lugar, como se comentó en la reunión pasada establecí algunas diferencias entre los dos programas, las cuales deben ser tenidas en cuenta y no generar competencias inútiles. Las diferencias se encuentran en el Cuadro No. 1, el cual les acabo de entregar.*

**CUADRO No. 1**

<b>CRITERIOS</b>	<b>GRUPOS SOLIDARIOS</b>	<b>FAMIEMPRESAS INDIVIDUALES</b>
Valor total de activos	Hasta US\$2.000	U\$2.000 o más
Nivel de Desarrollo	Subsistencia Acumulación Simple	Acumulación ampliada
Experiencia crediticia	NO	SI
Lleva Contabilidad (Sistema Simple de Cuentas)	NO	SI
Tipo de crédito requerido	Capital de trabajo	Capital de trabajo Activo Fijo
Número de empleados	1	2 o más
Zonas geográficas específicas	SI	NO
Tener mercado asegurado	SI Testimonio usuario-grupo	SI Constancias
Garantías	Fianza Solidaria	Codeudor con trabajo estable o empresario
Plazos	3 - 6 meses	4 - 12 meses
Amortizaciones	Quincenales Mensuales	Mensuales

Jorge y Leonardo revisan el cuadro entregado por Martha; a los pocos minutos emiten las siguientes preguntas y comentarios:

**Jorge:** *A qué se refiere cuando no establece zona geográfica específica?*

**Martha:** *Pienso que al buscar el programa, empresarios de acumulación ampliada unido al deseo de crecimiento y desarrollo, sería un error limitar el programa a una o varias zonas de la ciudad.*

**Leonardo:** *Y con respecto a las constancias relacionadas con el mercado asegurado?*

**Martha:** *Creo que el programa debe ser un poco más exigente y al tratar con empresario más organizados, éste podrá presentar solicitudes de pedidos con clientes con los cuales tiene relaciones comerciales desde hace varios años; esta situación la observé en la Fundación Progresar y la corroboré cuando hablé con algunos empresarios.*

**Jorge:** *Me parece que el plazo de 12 meses es muy largo.*

**Martha:** *He iniciado con un plazo que oscila entre cuatro y seis meses, pero he considerado que el empresario se debe ganar el incremento en*

los plazos, mediante la evaluación cuantitativa y cualitativa de aspectos relativos a su organización administrativa, crecimiento de la unidad productiva, entre otros; es decir, que en el largo plazo el número de clientes que tengan créditos con un plazo de 12 meses no serán muchos.

**Jorge:** *Opino que las diferencias entre los dos programas son de forma, es decir, por ejemplo, mayor número de empleados, mayor valor de activos y la experiencia crediticia.*

**Leonardo:** *La única deferencia sustancial que observo se refiere a las garantías. Mientras que en el programa de grupos solidarios se exige la fianza solidaria, en créditos individuales se exige un codeudor individual; por otra parte me parece interesante que otro empresario pueda ser el fiador del solicitante.*

**Martha:** *Realmente así como ustedes comentan fue como planeé la elaboración de este cuadro. Considero que es importante que los clientes del programa de créditos individuales tengan un mayor nivel de desarrollo que en grupos solidarios. Aspectos como que el empresario tenga implementado un sistema sencillo de cuentas, que tenga por lo menos dos empleados, entre otros; considero, que lo anterior posibilita prestarle mayores montos y otorgarle mayores plazos, los cuales no excederán las políticas generales de la corporación.*

**Jorge:** *En primera instancia, considero que estos pueden ser los requisitos que se deberán exigir; pero en la medida que el programa evolucione y se presenten inconvenientes y vacíos, iremos ajustando estos requisitos.*

**Leonardo:** *Y en referencia a los formatos y formularios que requiere el programa, tiene alguna propuesta?*

**Martha:** *Hice una revisión de cada uno de ellos y considero que puedo utilizar los formatos del programa de grupos solidarios, con excepción del acta de constitución, la solicitud de crédito grupal; a cambio de esta elaborar una solicitud de crédito individual y añadir el formulario del fiador.*

**Jorge:** *Dadas las condiciones expuestas y la visita realizada a la Fundación Progresar, considera que se reúnen las condiciones suficientes para poner en funcionamiento el programa de créditos individuales?*

**Martha:** *Realmente, considero que estoy con la capacidad suficiente para iniciar este programa, debido que existen muchas expectativas a nivel de la corporación y muchos empresarios por atender.*

**Jorge:** *Bajo esa óptica, creo que lo mejor es poner en marcha este programa.*

**Leonardo:** *Qué apoyo inmediato necesita del programa de grupos solidarios?*

**Martha:** *Lo primero que necesito es la información de empresarios inactivos del programa de grupos solidarios que no pudieron ser atendidos debido a que el crédito ofrecido no igualaba las expectativas de ellos y de aquellos*

que se acercaron a la Corporación preguntando por el programa de créditos individuales.

**Leonardo:** Solicitaré esta información y en varios días le entregaré un listado.

**Martha:** Me parece excelente apoyo. Por mi parte, empezaré a participar en las reuniones de información, presentando a los participantes este nuevo programa.

**Leonardo:** Lo importante de todo esto, es que las reglas sean conocidas desde un principio por todos. Es fundamental que desde un principio realice la planeación y control de actividades como se realiza en el programa de grupos solidarios

**Martha:** Lo que menciona es una herramienta útil que apoya la labor y contribuye a optimizar el uso del tiempo.

**Jorge:** Para finalizar la reunión definiremos los siguientes aspectos; en primer lugar, los participantes en el Comité de Crédito seremos los tres y Ricardo López, nuestro director ejecutivo. El Comité de Crédito se reunirá los días jueves a las 8:00 de la mañana. Para citar a comité, Martha debe tener mínimo tres créditos para poner a consideración del comité; en segundo lugar, el reporte de actividades se realizará a la subdirección operativa; en tercer lugar, Leonardo hará las veces de asesor externo del programa con quien Martha podrá consultar y resolver las situaciones que se presenten y sean de solución inmediata; y por último, la siguiente reunión se realizará cuando el programa haya otorgado al menos diez créditos, para poder realizar una primera evaluación. Por último, debes establecer las políticas de atención al empresario, como las maneja el programa de grupos solidarios y entregarmelas la siguiente semana.

Martha establece las políticas de atención al empresario y las entrega a Jorge el Cuadro No. 2. Con estas políticas inicia el programa de créditos individuales.

## CUADRO No. 2

### **CORPORACION GENERANDO AUTOEMPLEO POLITICAS DE ATENCION AL EMPRESARIO PROGRAMA DE CREDITOS INDIVIDUALES**

1. Fase Precrédito:
  - 1.1. Reunión de Información I: El empresario diligencia la solicitud de crédito.
  - 1.2. Visita al Negocio: Posterior a la Reunión de Información I.
  - 1.3. Reunión de Información II: Una semana después de realizada la visita al negocio. Se diligencian los formularios del crédito y el cliente entrega el Formulario del Fiador.
  - 1.4. Reunión Precrédito: Asiste el cliente con el fiador
  - 1.5. Comité de Crédito: El día jueves en las horas de la mañana.
  - 1.6. Desembolso: El día miércoles, en las horas de la mañana. Asiste el fiador quien firmará el pagaré.
2. Fase Postcrédito:
  - 2.1. Control de Inversión: La semana siguiente de realizado el desembolso.
  - 2.2. Seguimiento al Crédito, al Grupo, al Ahorro, a la Capacitación: De preferencia cada seis semanas.
  - 2.3. Reunión de Renovación para crédito secundario: De preferencia dentro de las dos semanas anteriores a la finalización del crédito, el cliente presentará el balance, estado de ganancias y pérdidas, tiempo del crédito y el proyecto de inversión

Durante los días siguientes, Martha participa en las reuniones de información, entrega los formularios de solicitud de crédito a los empresarios interesados, promociona el programa y visita a clientes potenciales. Martha dispuso para estas labores del listado de empresarios prometido por Leonardo, el cual recopiló a partir de información suministrada por los asesores. El listado entregado por Leonardo aparece en el Cuadro No. 3.

**CUADRO No. 3**

<b>CLIENTE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DIRECCION</b>	<b>BARRIO</b>
John Rueda	Producción Calzado Dama	Carrera 55 No. 29-20	LAS FLORES
Alvaro López	Producción Calzado Deportivo	Carrera 51 No. 49-29	BELEN
Martha Sanín	Marroquinería	Autopista Sur No. 49 B 28	BELLAVISTA
Gilberto Peña	Confección	Calle 68 No. 31-30	SAN JOSE
Fidel Lopera	Almacén Bolsos para dama	Calle 19 No. 5 - 90	LA PAZ
Augusto Martínez	Producción Calzado Niño	Carrera 34 No. 91 - 23	LA ESPERANZA
Jorge Londoño	Supermercado	Carrera 42 No. 22 - 45	BELLAVISTA
María Restrepo	Ebanistería	Calle 51 No. 9 - 69	LAS FLORES
Gerardo Cifuentes	Taller de Ornamentación	Calle 67 No. 64 - 70	ASUNCION
Mario Mondragón	Expendio de Carnes	Carrera 6 No. 38 - 49	LA CHINITA
Amilcar Puentes	Imprenta	Carrera 27 No. 87 - 55	LA ESPERANZA
Jaime Jaramillo	Cerámica	Calle 50 No. 8 - 27	LAS FLORES
Rosa Marín	Confección línea infantil	Autop Oriente No. 10 - 56	LAS FLORES
Claudia Ramírez	Fábrica de Tejidos	Calle 7 No. 50 - 23	LAS FLORES
Felipe Tamayo	Marroquinería	Carrera 73 No. 35 - 90	PALERMO
Reynel Torres	Taller de Mecánica	Calle 31 No. 3 - 43	EL ESTADIO
Helena Vásquez	Confección	Calle 98 No. 43 - 12	CANTACLARO
Juan Ujueta	Ebanistería	Carrera 36 No. 11 - 19	EL REMANSO
Víctor Roa	Fábrica de Calzado colegial	Calle 71 No. 32 - 39	RIOCLARO
Marina Guzmán	Ebanistería	Carrera 39 No. 80 - 21	RIOCLARO
Margarita González	Fábrica de Calzado Deportivo	Calle 92 No. 35 - 48	LA ESPERANZA
Juana Higueta	Tienda	Calle 22 No. 37 - 29	EL REMANSO
Mauricio Cancelado	Almacén	Carrera 1 No. 25 - 12	LAS FLORES

Cuatro meses después de haber iniciado el programa, Martha considera que se puede realizar una primera evaluación al programa debido que ha desembolsado 12 créditos, para lo cual cita a una reunión a Jorge y a Leonardo para el día 12 de marzo.

**Martha:** *De acuerdo a las instrucciones dadas en la anterior reunión, he considerado conveniente citarlos a esta reunión con el objetivo de realizar una presentación de los resultados del programa en estos meses de ejecución.*

**Jorge:** *Pensé en un principio que el programa iba a tener un rápido crecimiento debido a la alta demanda que se estimaba, pero no fue así.*

**Martha:** *En primera instancia, los clientes pensaron que sería tan fácil como el programa de grupos solidarios, pero al conseguir el fiador, muchos desistieron en su empeño y continuaron con el grupo o se retiraron de manera definitiva; además influyó el inicio del año, el cual por experiencia se atienden bajo número de clientes.*

**Leonardo:** Además al formalizar aspectos como la presentación de información de sus estados financieros, también hizo desistir a algunos clientes.

**Martha:** Pero considero que el programa debe ser una alternativa al que desea progresar y no es para todos, o de lo contrario seguiríamos en los mismos conflictos con los empresarios a extraerles la información y ellos a no dejarse.

**Leonardo:** Hemos detectado que estos primeros doce clientes se han esforzado por llevar sus cuentas y lo han visto con una visión positiva.

**Martha:** Además se realiza una verdadera labor de análisis del crédito, en el cual participa de manera activa el cliente y con él decidimos de manera conjunta las condiciones del crédito.

**Jorge:** Cuáles son los resultados operativos de estos doce créditos desembolsados?

Martha entrega el Cuadro No. 4 donde presenta un resumen consolidado de los doce créditos.

**CUADRO No. 4**

CODIGO CLIENTE	ACTIVIDAD	PRESTAMO	FECHA DESEMBOLSO	PLAZO (MESES)
01 GERARDO CIFUENTES	TALLERORNAMENTACION	500.000	FEBRERO23	4
02 MAURICIO CANCELADO	ALMACEN	750.000	FEBRERO23	6
03 MARCOS GOMEZ	CONFECCION	400.000	MARZO 2	4
04 JAIME JARAMILLO	CERAMICA	500.000	MARZO 2	6
05 MARIO MONDRAGON	EXPENDIO DE CARNES	400.000	MARZO 2	4
06 HELENA VASQUEZ	CONFECCION	700.000	MARZO 2	6
07 JUANA HERNANDEZ	TIENDA	450.000	MARZO 9	4
08 RICARDO ALVAREZ	MARROQUINERIA	400.000	MARZO 9	4
09 MARINA GUERRERO	EBANISTERIA	600.000	MARZO 9	5
10 HERNANDO VELASQUEZ	ALMACEN	500.000	MARZO 16	4
11 ALVARO LOPEZ	PROD. CALZADO DEPORTIVO	600.000	MARZO 16	6
12 MIGUEL CONTRERAS	TALLER-FABRICA DE BICICLETAS	600.000	MARZO 16	4

**Martha:** Como ustedes pueden observar se han desembolsado 12 créditos; de los 12 clientes, ocho son productores y cuatro son comerciantes. En total se el programa ha prestado \$6.400.000 y se otorgaron plazos entre cuatro y seis meses. La primera cuota es pagada por los clientes el próximo 23 de marzo, es decir, la cartera vigente es igual al valor prestado.

**Jorge:** A la fecha, existen clientes potenciales que sean sujetos de crédito?

**Martha:** Si, para lo cual he procurado estudiar a fondo las solicitudes de crédito diligenciadas por los clientes y realizar las visitas a los puestos de trabajo con bajos márgenes de error. En este momento existen nueve solicitudes que

*están en proceso de estudio de crédito, de las cuales dos reciben crédito el próximo día miércoles. Espero que en un mes el programa complete los 20 clientes activos.*

**Jorge:** *Con respecto a la planeación y el control de las actividades, que estrategias ha seguido y que formatos ha desarrollado?*

**Martha:** *He empleado los mismos formatos a los cuales he realizado algunas variaciones. En primer lugar, las siglas de las principales actividades.*

Martha muestra este formato en el Cuadro No. 5:

**CUADRO No. 5**

<b>SIGLAS DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>	
<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
ACT	Actividad planeada
REAL	Actividad realizada
VN	Visita a los negocios (Verificación de Información)
ESE	Reunión de Información II. Encuesta Socioeconómica. Estados Financieros y análisis. Flujo de Caja Proyectado. Proyecto de Inversión
CC	Comité de Crédito
D	Desembolso del crédito
CI	Control de Inversión
S	Seguimiento General: Al Crédito, a la Capacitación, al Ahorro.
RNV	Reunión para diligenciar documentos para crédito secundario

**Martha:** *Con el apoyo de estas siglas he actualizado día a día la planeación y el control de las actividades de los clientes del programa; para lo cual he diligenciado este formato y procuro planear las actividades hasta la fecha de renovación del crédito, es decir, en este momento tengo planeado las actividades hasta el mes de septiembre.*

Martha presenta el formato de Planeación y Control de Actividades, como aparece en el Cuadro No. 6.













**PROGRAMACION MENSUAL DE ACTIVIDADES**

INSTITUCION: CORPORACION "GENERANDO AUTOEMPLEO"

ASESOR: MARTHA JIMENEZ MES: AGOSTO

LUNES			MARTES			MIÉRCOLES			JUEVES			VIERNES		
ACT	CLIENTE	REAL	ACT	CLIENTE	REAL	ACT	CLIENTE	REAL	ACT	CLIENTE	REAL	ACT	CLIENTE	REAL
		1			2			3			4			5
		8			9	S	VASQUEZ	10	RNV CANCELADO		11	S	JARAMILLO	12
		15			16	RNV	VASQUEZ	17			18	RNV	JARAMILLO	19
		22			23			24			25			26
		27			28			29			30			31

-----  
 --- FESTIVO ---  
 -----  
 --- FESTIVO ---  
 -----

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----



**Martha:**

*En la planeación y control de actividades también se encuentran incluidos los clientes que han realizado el proceso precrédito. Se puede observar que en este momento existen nueve clientes con posibilidades de desembolso, de los cuales dos ya fueron aprobados en comité de crédito de jueves pasado y reciben el crédito el día de mañana.*

**Jorge:**

*Y con respecto al control de la cartera?*

**Martha:**

*Realicé algunas modificaciones al control de cartera, pero en esencia mantiene la estructura del manejo en el programa de grupos solidarios. Al ser de frecuencia mensual, en cada mes escribo el número de la cuota y la fecha de pago la escribo al lado izquierdo. Me parece que así es más funcional y demanda menos tiempo en el diligenciamiento.*

Martha muestra el control de cartera, que aparece en el Cuadro No. 7.

### CUADRO No. 7

#### CONTROL DE CARTERA

CORPORACION: GENERANDO AUTOEMPLEO ASESOR: MARTHA JIMENEZ

AÑO: \_\_\_\_

MES NUMERO CUOTA							
NOMBRE CLIENTE MONTO PRESTAMO FECHA DE PAGO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGTO	SEPT.
MARIO MONDRAGON 500.000. FECHA PAGO: 23	1	2	3	4			
MAURICIO CANCELADO 750.000. FECHA PAGO: 23	1	2	3	4	5	6	
MARCOS GOMEZ 400.000. FECHA PAGO: 2		1	2	3	4		
JAIME JARAMILLO 500.000. FECHA PAGO: 2		1	2	3	4	5	6
MARIO MONDRAGON 400.000. FECHA PAGO: 2		1	2	3	4		
HELENA VASQUEZ 700.000. FECHA PAGO: 2		1	2	3	4	5	6
JUANA HERNANDEZ 450.000. FECHA PAGO: 9		1	2	3	4		
RICARDO ALVAREZ 400.000. FECHA PAGO: 9		1	2	3	4		
MARINA GUERRERO 600.000. FECHA PAGO: 9		1	2	3	4	5	
HERNANDO VELASQUEZ 500.000. FECHA PAGO: 16		1	2	3	4		
ALVARO LOPEZ 600.000. FECHA PAGO: 16		1	2	3	4	5	6
MIGUEL CONTRERAS 600.000. FECHA PAGO: 16		1	2	3	4		

**Jorge:**

*Me parece muy importante el trabajo desarrollado por Martha en el montaje y puesta en marcha del programa de créditos individuales. Es necesario continuar con este tipo de reuniones de evaluación del programa con una frecuencia de realización mensual.*

**Martha:**

*Considero que esta es una fase de experimentación y ajuste y todas las hipótesis planteadas en relación con los requisitos se validarán durante el desarrollo del programa.*

**Jorge:**

*Damos por concluida esta reunión. La siguiente reunión debe convocarla Martha para el mes siguiente de tal manera que podamos tratar otros puntos como el comportamiento de la cartera vigente y la atención a nuevos clientes con crédito.*







## **CASO-EJEMPLO No. 2: PLANEACION Y CONTROL DE ACTIVIDADES**

Oswaldo Ramírez ingresa el 15 de febrero a la Corporación Generando Autoempleo, Institución implementadora de programas de crédito, después de haber cumplido con el proceso de selección y contratación. “Generando Autoempleo” es una institución que tiene implementados los Programas de Grupos Solidarios y Créditos Individuales.

Finalizado el proceso de inducción, participa en una reunión, donde se decidirá en que programa realizarán los aspirantes a asesores la segunda fase correspondiente al proceso de entrenamiento. La reunión es presidida por Jorge Lozano, Subdirector Operativo.

**Jorge:** *Una vez que han conocido los aspectos más relevantes de los programas que adelanta la Corporación, creemos conveniente que cada uno de ustedes escoja el programa donde realizará el proceso de entrenamiento. Por tanto preguntaré a continuación el programa en que desean realizar este proceso. Empecemos por Oswaldo Ramírez. Qué programa escoge?*

**Oswaldo:** *Deseo realizar este proceso en el Programa de Grupos Solidarios.*

De igual manera, Jorge preguntó a cada uno de los nuevos asesores contratados. Después de haber hecho la distribución, presentó a los coordinadores de los dos programas y dio por finalizada la reunión:

**Jorge:** *Los asesores que escogieron para su entrenamiento el Programa de Grupos Solidarios, se deben reunir con Leonardo Villa y aquellos que escogieron el Programa de Créditos Individuales se deben reunir con Martha Jiménez.*

Oswaldo y seis asesores nuevos se reúnen al poco rato con Leonardo Villa, Coordinador del Programa y con el equipo de asesores antiguos.

**Leonardo:** *Al finalizar el proceso de inducción y conocimiento de la metodología, vamos a realizar la fase de entrenamiento, la cual tiene las siguientes características. Cada uno de los asesores nuevos es asignado a un antiguo y trabajarán como equipo durante un mes y medio. Finalizado este período, los dos asesores se reunirán fijando grupos y zonas de trabajo a cargo. Están de acuerdo?*

**Oswaldo:** *Estamos de acuerdo. Nos pueden dar a conocer cuáles serán las parejas para realizar esta fase.*

**Leonardo:** *Para realizar esta fase hemos conformado estas parejas. Oswaldo Ramírez y Lucía Sanmiguel; César Angarita y Fernando Suárez; Helena González y Gloria Briceño; José Rodríguez y Eduardo Gómez; Fidel Bernal y Claudia Benítez; y Jaime Bernal y Edgar Mutis.*

**Gloria:** *Cuál es el plan de actividades que debemos llevar a cabo?*

**Leonardo:** *Las parejas las hemos conformado, de tal manera, que durante mes y medio cada uno de los asesores nuevos realice todo el proceso en compañía de uno antiguo, es decir, los dos serán responsables de las diferentes actividades como la promoción, las reuniones de información, la elaboración de las solicitudes, los controles de inversión, entre otros.*

**Oswaldo:** *Lo anterior significa que el entrenamiento lo realizaremos con los empresarios y en compañía de un asesor antiguo.*

**Leonardo:** *Como se comentó en las reuniones anteriores, este proceso está acompañado de reuniones permanentes donde se procurará resolver las dudas e inquietudes que se presenten, además de la interrelación permanente entre los asesores antiguos y nuevos.*

Después de finalizada la reunión, se reúne Oswaldo con Lucía para iniciar el proceso de entrenamiento.

**Lucía:** *Durante este mes y medio vamos a realizar el trabajo que me corresponde como asesora del programa de grupos solidarios. Lo importante es que nos entendamos y cualquier pregunta que tenga procuramos resolverla entre los dos.*

**Oswaldo:** *Me parece bien y espero aprovechar al máximo este entrenamiento aprendiendo lo más que pueda.*

Oswaldo realiza durante mes y medio el trabajo de campo con los empresarios bajo la tutoría de un Lucía la cual tiene a cargo una zona de trabajo al sur de la ciudad. Asiste a las diversas actividades y participa en la realización de varias charlas de información, conformación de grupos y presentación de créditos ante el comité. Con Lucía, Oswaldo considera que ha conocido la metodología, mediante la interacción directa con los grupos solidarios y los empresarios. Una vez finalizado el entrenamiento, realizan una reunión formal Lucía y Oswaldo, con el objetivo de hacer entrega formal de los grupos.

**Lucía:** *Una vez finalizado este mes y medio y de acuerdo a las instrucciones de Leonardo, me corresponde entregarle 35 grupos, los cuales han sido atendidos por los dos durante este tiempo. Usted tiene a disposición el mapa de la zona con los grupos a cargo, el cual le sugerí que hiciera la semana pasada.*

**Oswaldo:** *Si, lo tengo conmigo.*

Oswaldo muestra a Lucía el mapa de su zona a cargo. El mapa aparece en el Cuadro No. 1.

**CUADRO No. 1**  
**MAPA DE LA ZONA DE TRABAJO**

**UBICACION DE LOS GRUPOS:**

**SECTOR AGUA BLANCA**

- |                 |             |
|-----------------|-------------|
| 1. Abundancia   | 2. Alegres  |
| 3. Emprender    | 4. Esfuerzo |
| 5. Inseparables | 6. Leones   |
| 7. Positivos    |             |

**SECTOR EL CANGREJO**

- |              |               |
|--------------|---------------|
| 8. Esperanza | 9. Genial     |
| 10. Halcones | 11. Maravilla |
| 12. Neón     | 13. Playa     |
| 14. Surgir   | 15. Tauro     |

**SECTOR CANTA CLARO**

- |               |                 |
|---------------|-----------------|
| 16. Asunción  | 17. Economía    |
| 18. Mejores   | 19. Odeón       |
| 20. Pirámides | 21. Profesional |
| 22. Reforma   |                 |

**SECTOR LA CHINITA**

- |              |               |
|--------------|---------------|
| 23. C/tes    | 24. Igualdad  |
| 25. La Paz   | 26. Omega     |
| 27. San José | 28. Tamarindo |
| 29. Triunfar |               |

**SECTOR LA PAZ**

- |                 |               |
|-----------------|---------------|
| 30. Amigos      | 31. Cielo     |
| 32. Fama        | 33. Libra     |
| 34. Prosperidad | 35. San Judas |



**Lucía:**

*Como conversamos la semana pasada, los 35 grupos que le entrego presentan las siguientes características: En primer lugar, no presentan morosidad. De acuerdo a lo establecido en el programa, le hago entrega de grupos sin morosidad. Por mi parte continuo atendiendo los grupos morosos hasta tanto se pongan al día; en segundo lugar, todos los grupos y empresarios los conocí durante el desarrollo de las actividades precrédito y postcrédito; y finalmente, como se observa en el mapa, los grupos presentan concentración geográfica, es decir, están cercanos entre sí.*

**Oswaldo:**

*La lista de los grupos que me corresponden la tiene consigo.*

**Lucía:**

*Si, los grupos que recibe están resumidos en este listado con la siguiente información: Código, Nombre del Grupo, Zona Geográfica donde se ubican los puestos de trabajo, el monto del préstamo que recibió en el crédito actual, la fecha de desembolso, el plazo en meses, el tipo de amortización que puede ser quincenal o mensual y el número de cuotas por pagar a marzo 31.*

Lucía le entrega a Oswaldo el listado de los grupos como aparece en el Cuadro No. 2.

**CUADRO No.2**

**LISTADO DE GRUPOS ACTIVOS A MARZO 31**

COD.	NOMB. GRUPO	ZONA	MONTO PRESTAMO	FECHA DESEMBOLSO	PLAZO MESES	AMORTIZ.	NO. CUOTAS POR PAGAR
020	ABUNDANCIA	AGUABLANCA	700.000	ENERO 27	4 MESES	QUINCENAL	CUATRO
072	ALEGRES	AGUABLANCA	650.000	MARZO 3	5 MESES	QUINCENAL	OCHO
125	AMIGOS	LA PAZ	300.000	ENERO 18	5 MESES	QUINCENAL	DOS
465	ASUNCION	CANTACLARO	200.000	MARZO 24	3 MESES	QUINCENAL	SEIS
050	COMERCIANTES	LA CHINITA	800.000	FEB. 10	6 MESES	MENSUAL	CINCO
487	CIELO	LA PAZ	250.000	MARZO 24	3 MESES	QUINCENAL	SEIS
137	EMPRENDER	AGUABLANCA	550.000	ENERO 25	5 MESES	QUINCENAL	DOS
201	ESPERANZA	CANGREJO	500.000	ENERO 27	4 MESES	QUINCENAL	CUATRO
073	ESFUERZO	AGUABLANCA	650.000	FEB. 3	6 MESES	MENSUAL	CINCO
102	ECONOMIA	CANTACLARO	450.000	DIC. 2	6 MESES	MENSUAL	DOS
425	FAMA	LA PAZ	250.000	MARZO 10	6 MESES	QUINCENAL	CUATRO
045	GENIAL	CANGREJO	900.000	ENERO 27	5 MESES	QUINCENAL	SEIS
080	HALCONES	CANGREJO	650.000	MARZO 31	5 MESES	QUINCENAL	DIEZ
430	INSEPARABLES	AGUABLANCA	300.000	MARZO 10	3 MESES	QUINCENAL	CINCO
246	IGUALDAD	LA CHINITA	900.000	FEB. 17	5 MESES	QUINCENAL	OCHO
025	LIBRA	LA PAZ	1.100.000	FEB. 24	6 MESES	MENSUAL	CINCO
350	LA PAZ	LA CHINITA	350.000	ENERO 27	3 MESES	QUINCENAL	DOS
175	LEONES	AGUABLANCA	500.000	DIC. 2	4 MESES	QUINCENAL	UNA
095	MEJORES	CANTACLARO	750.000	FEB. 24	5 MESES	QUINCENAL	OCHO
147	MARAVILLA	CANGREJO	800.000	FEB. 3	5 MESES	QUINCENAL	SEIS
092	NEON	CANGREJO	950.000	FEB. 10	6 MESES	MENSUAL	CINCO
037	ODEON	CANTACLARO	1.200.000	NOV.11	6 MESES	MENSUAL	DOS
047	OMEGA	LA CHINITA	850.000	OCT. 21	6 MESES	QUINCENAL	DOS
467	PLAYA	CANGREJO	250.000	MAR. 31	3 MESES	QUINCENAL	SEIS
031	PIRAMIDES	CANTACLARO	1.200.000	NOV. 18	6 MESES	MENSUAL	DOS
284	POSITIVOS	AGUABLANCA	600.000	MARZO 3	6 MESES	QUINCENAL	SIETE
283	PROFESIONAL	CANTACLARO	850.000	NOV. 25	5 MESES	QUINCENAL	DOS
192	PROSPERIDAD	LA PAZ	800.000	NOV. 11	5 MESES	QUINCENAL	UNA
350	REFORMA	CANTACLARO	400.000	FEB. 3	4 MESES	QUINCENAL	CINCO
157	SAN JUDAS	LA PAZ	750.000	DIC. 2	4 MESES	QUINCENAL	TRES
044	SAN JOSE	LA CHINITA	900.000	NOV. 25	6 MESES	MENSUAL	DOS
082	SURGIR	CANGREJO	800.000	FEB. 24	5 MESES	QUINCENAL	OCHO
152	TRIUNFAR	LA CHINITA	650.000	MAR. 10	4 MESES	QUINCENAL	SIETE
204	TAMARINDO	LA CHINITA	500.000	MAR. 24	4 MESES	QUINCENAL	OCHO
142	TAURO	CANGREJO	700.000	FEB. 17	5 MESES	QUINCENAL	OCHO

**Lucía:** *Al entregarle los grupos activos que le corresponden, desarrollaremos de manera conjunta las siguientes actividades, las cuales fueron presentadas durante la inducción y aplicadas durante el período de entrenamiento.*

**Oswaldo:** *Considero que estoy preparado para implementar todo lo relacionado con la planeación y control de mis actividades; así es, que podemos empezar de inmediato.*

**Lucía:** *Me parece bien. En primer lugar, debe distribuir los 35 grupos asignados en cinco subgrupos, de acuerdo a las zonas donde se encuentran ubicados.*

**Oswaldo:** *Las cinco zonas que he establecido son las siguientes: Aguablanca, el Cangrejo, Cantaclaro, la Chinita y la Paz; y he asignado un día de atención a la semana para cada zona.*

Oswaldo le muestra a Lucía la distribución de las zonas por día de trabajo, como aparece en el Cuadro No. 3:

**CUADRO No. 3**

DIA	SECTOR
Lunes	Aguablanca
Martes	El Cangrejo
Miércoles	Cantaclaro
Jueves	La Chinita
Viernes	La Paz

**Lucía:** *Enseguida debe clasificar los 35 grupos activos tanto por zona, como por día de atención.*

**Oswaldo:** *La clasificación de los 35 grupos la tengo resumida en la siguiente hoja.*

Oswaldo muestra a Lucía el Cuadro No. 4:

**CUADRO No. 4**

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
ZONA: AGUABLANCA	ZONA: EL CANGREJO	ZONA: CANTACLARO	ZONA: LA CHINITA	ZONA: LA PAZ
ABUNDANCIA	ESPERANZA	ASUNCION	COMERCIANTES	AMIGOS
ALEGRES	GENIAL	ECONOMIA	IGUALDAD	CIELO
EMPRENDER	HALCONES	MEJORES	LA PAZ	FAMA
ESFUERZO	MARAVILLA	ODEON	OMEGA	LIBRA
INSEPARABLES	NEON	PIRAMIDES	SAN JOSE	PROSPERIDAD
LEONES	PLAYA	PROFESIONAL	TAMARINDO	SAN JUDAS
POSITIVOS	SURGIR	REFORMA	TRIUNFAR	
TAURO				
TOTALGRUPOS: SIETE	TOTALGRUPOS: OCHO	TOTALGRUPOS: SIETE	TOTALGRUPOS: SIETE	TOTALGRUPOS: SEIS

**Lucía:**

Muy bien. El siguiente paso consiste en la elaboración manual del control de cartera de los 35 grupos a cargo. Se debe especificar el nombre del grupo, el monto prestado, las fechas de pago, el número de cuotas por pagar. Para realizarlo apóyese en la información que le proporcioné en días pasados. Le sugiero que este control lo realice para los meses de abril, mayo, junio, julio y agosto.

**Oswaldo:**

El control de cartera de los 35 grupos ya está listo y es el siguiente. En este control puedo determinar que grupos pagan y cuáles se atrasan. Además puedo establecer las fechas en que finalizan el crédito.

Oswaldo le muestra a Lucía el Cuadro No. 5.

## CUADRO No. 5

### CONTROL DE CARTERA A MARZO 31

INSTITUCION: CORPORACION GENERANDO AUTO EMPLEO ASESOR: OSWALDO RAMIREZ

NUMEROCUOTA FECHA DE PAGO	MES: ABRIL		MES: MAYO		MES: JUNIO		MES: JULIO		MES: AGOSTO		FECHA ULT. PAG
	QUINC 1	QUINC 2	QUINC 1	QUINC 2	QUINC 1	QUINC 2	QUINC 1	QUINC 2	QUINC 1	QUINC 2	MES QUINC.
Abundancia 700.000 (12-27)	5	6	7	8							
Alegres 650.000 (3-18)	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Amigos 300.000 (3-18)	9	10									
Asunción 200.000 (9-24)	1	2	3	4	5	6					
Comerciantes 800.000 (10- )	2	-	3	-	4	-	5	-	6		
Cielo 250.000 (9-24)	1	2	3	4	5	6					
Emprender 550.000 (10-25)	9	10									
Esperanza 500.000 (12-27)	5	6	7	8							
Esfuerzo 650.000 (3- )	2	-	3	-	4	-	5	-	6		
Economía 450.000 (2- )	4	-	5	-	6						
Fama 250.000 (10-25)	2	3	4	5	6						
Genial 900.000 (12-27)	5	6	7	8	9	10					

## CONTROL DE CARTERA POR ASESOR

INSTITUCION: CORPORACION GENERANDO AUTOEMPLEO ASESOR: OSWALDO RAMIREZ

NUMERO CUOTA FECHA DE PAGO	MES: ABRIL		MES: MAYO		MES: JUNIO		MES: JULIO		MES: AGOSTO		FECHA ULT. PAGO
	QUINC 1	QUINC 2	QUINC 1	QUINC 2	QUINC 1	QUINC 2	QUINC 1	QUINC 2	QUINC 1	QUINC 2	MES QUINC.
Halcones 650.000 (15-30)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Inseparables 300.000 (10-25)	2	3	4	5	6						
Igualdad 900.000 ( 2-17)	3	4	5	6	7	8	9	10			
Libra 1.100.000 ( -24)	-	2	-	3	-	4	-	5	-	6	
La Paz 350.000 (12-27)	5	6									
Leones 500.000 ( 2-17)	8										
Mejores 750.000 ( 9-24)	3	4	5	6	7	8	9	10			
Maravilla 800.000 ( 3-18)	4	5	6		7	8	9	10			
Neon 950.000 (10- )	2	-	3	-	4	-	5	-	6		
Odeon 1.200.000 (11- )	5	-	6								
Omega 850.000 ( 6-21)	11	12									
Playa 250.000 (15-30)	1	2	3	4	5	6					
Pirámides 1.200.000 ( -18)	-	5	-	6							
Positivos 600.000 ( 3-18)	2	3	4	5	6	7	8				
Profesional 850.000 (10-25)	9	10									
Prosperidad 800.000 (11-26)	10										
Reforma 400.000 ( 3-18)	4	5	6	7	8						
San Judas 750.000 ( 2-17)	8										
San José 900.000 ( -25)	-	5	-	6							
Surgir 800.000 ( 9-24)	3	4	5	6	7	8					
Triunfar 650.000 (10-25)	2	3	4	5	6	7	8				
Tamarindo 500.000 ( 9-24)	1	2	3	4	5	6	7	8			
Tauro 700.000 ( 2-17)	3	4	5	6	7	8	9	10			

**Lucía:**

Ahora elabore en su agenda, la programación de actividades de frecuencia semanal, las cuales, como ha podido observar tienen como característica un día y hora fijo.

**Oswaldo:**

Es decir, aquellas actividades como las reuniones con la dirección ejecutiva y el coordinador del programa, las reuniones de información I, las charlas precrédito, el trabajo de oficina, el comité de crédito, el desembolso que debo realizar, entre otros. Esta programación ya la tengo elaborada, como puede observar en la agenda de planeación.

Oswaldo muestra a Lucía el Cuadro No. 6.

**CUADRO No. 6**

**PROGRAMACION SEMANAL DE ACTIVIDADES HABITUALES**

**INSTITUCION: CORPORACION GENERANDO AUTOEMPLEO**

**ASESOR: OSWALDO RAMIREZ**

HORARIO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
8:00 A.M. A 10:00 A.M.	- REUNION GRAL CON DIREC Y COORD PROGRAMA	- REUNION DE INFORMACION (OFICINA) - PRESELECCION GRUPOS	- TRABAJO DE OFICINA	- TRABAJO DE OFICINA	- COMITE DE CREDITO
10:00 A.M. A 12:00 M.	TRABAJO DE CAMPO	TRABAJO DE CAMPO	- REUNION PRECREDITO II - DESEMBOLSO (CADA CINCO SEMANAS )	TRABAJO DE CAMPO	TRABAJO DE CAMPO
12:00 M. A 1:00 P.M.	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO
1:00 P.M. A 3:00 P.M.	TRABAJO DE CAMPO	TRABAJO DE CAMPO	TRABAJO DE CAMPO	TRABAJO DE CAMPO	TRABAJO DE CAMPO
3:00 P.M. A 5:00 P.M.	TRABAJO DE CAMPO	TRABAJO DE CAMPO	TRABAJO DE CAMPO	TRABAJO DE CAMPO	TRABAJO DE CAMPO

**Lucía:** Veo que ha realizado muchas actividades con anterioridad.

**Oswaldo:** El mes y medio de entrenamiento fue muy valioso y creo que he aprendido muchas cosas.

**Lucía:** El siguiente paso que debe ejecutar consiste en la planeación de actividades con los grupos que tiene a cargo, empleando el Formato Programación General de Actividades, el cual le entregué en días pasados.

**Oswaldo:** Si, es este el que me entregó, pero aun tengo dudas relacionadas con su diligenciamiento; y le pido me proporcione orientaciones relacionadas con su elaboración.

**Lucía:** Le entrego nuevamente en formato de programación mensual de actividades (Cuadro No. 7). Al haber fijado las actividades que no tienen modificación de horario, el tiempo restante se destina para la operación del programa, en aspectos como visita al negocio, la reunión de información II, donde se realiza el estudio socioeconómico y presupuesto, entre otros, el control de inversión, el seguimiento y la asesoría y las reuniones para crédito secundario, principalmente.

**CUADRO No. 7**

**PROGRAMACION MENSUAL DE ACTIVIDADES**

INSTITUCION: \_\_\_\_\_

ASESOR: \_\_\_\_\_ MES: \_\_\_\_\_

LUNES			MARTES			MIERCOLES			JUEVES			VIERNES		
ZONA:			ZONA:			ZONA:			ZONA:			ZONA:		
ACT.	CLIENTE	REA	ACT.	CLIENTE	REA	ACT.	CLIENTE	REA	ACT.	CLIENTE	REA	ACT.	CLIENTE	REA
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>

**Oswaldo:** *Es decir, aquí incluyo las actividades no contempladas en la anterior programación de actividades fijas y tienen como característica que son de atención directa a cada uno de los grupos.*

**Lucía:** *Para realizar esta programación se deben tener en cuenta las políticas de atención al microempresario, desarrolladas por el programa.*

Lucía le entrega las políticas de atención a los empresarios, las cuales se resumen en el Cuadro No. 8.

#### **CUADRO No. 8**

##### **CORPORACION GENERANDO AUTOEMPLEO POLITICAS DE ATENCION AL EMPRESARIO**

1. Fase Precrédito:
  - 1.1. Reunión de Información I: Debe asistir el grupo completo. Se diligencia el formulario de preselección.
  - 1.2. Visita al Negocio: Posterior a la Reunión de Información I.
  - 1.3. Reunión de Información II: Una semana después de realizada la visita al negocio y concepto favorable del grupo por parte del coordinador, quien realiza la reunión precrédito I.
  - 1.4. Comité de Crédito: El día viernes en las horas de la mañana.
  - 1.5. Desembolso: El día miércoles, en las horas de la mañana.
2. Fase Postcrédito:
  - 2.1. Control de Inversión: La semana siguiente de realizado el desembolso.
  - 2.2. Seguimiento al Crédito, al Grupo, al Ahorro, a la Capacitación: De preferencia cada cuatro semanas.
  - 2.3. Reunión de Renovación para crédito secundario: De preferencia dentro de las dos semanas anteriores a la finalización del crédito.

**Lucía:** *Para facilitar el diligenciamiento de la programación mensual de actividades, el equipo del programa ha determinado las siguientes siglas a las actividades más comunes. Si usted considera incluir otras, puede hacerlo.*

Lucía le entrega a Oswaldo este listado, el cual aparece en el Cuadro No. 9.

**CUADRO No. 9**

<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
ACT	Actividad planeada
REAL	Actividad realizada
VN	Visita a los negocios. (Verificación de Información)
ESE	Reunión de Información II. Encuesta Socioeconómica. Presupuesto. Proyecto de Inversión. Acta de Constitución
CC	Comité de Crédito
D	Desembolso del crédito
CI	Control de Inversión
S	Seguimiento General: Al Crédito, a la Capacitación, al Ahorro, al Grupo
RNV	Reunión para diligenciar documentos para crédito secundario

**Lucía:** *La Corporación tiene establecidas que las metas cuantitativas se reflejan en el número de créditos primarios y secundarios desembolsados, aunque no se deben descuidar las actividades precrédito y postcrédito complementarias, como el control de inversión y el seguimiento, entre otros.*

**Oswaldo:** *Realmente es importante tener claro que las actividades más importantes son la colocación y la recuperación de los créditos, pero también sin desconocer la importancia de las restantes actividades.*

**Lucía:** *La meta mensual de colocaciones fijada por la Institución es presentar a comité de crédito y ser aprobados para desembolsos, 20 créditos en total, sean primarios o secundarios.*

**Oswaldo:** *Significa, la meta de créditos nuevos resulta de la diferencia entre la meta mensual menos el número de renovaciones o créditos secundarios.*

**Lucía:** *Los plazos autorizados para créditos primarios será de tres meses. Es decir, que los grupos nuevos realizados en el mes de abril, deberán recibir crédito secundario en el mes de julio y así sucesivamente; para créditos posteriores, los créditos secundarios activos mantendrán o aumentarán el plazo de acuerdo al análisis del crédito, sin exceder de seis meses.*

**Lucía:** *Supongo que en el evento de no poder realizar un crédito secundario debo reemplazarlo con uno primario.*

**Oswaldo:** *Lo importante es cumplir con la meta de 20 créditos al mes. Para tener clara la meta entre créditos primarios y secundarios para los próximos cinco meses las metas de renovaciones y grupos nuevos será la siguiente, de acuerdo al ejercicio que realizaremos.*

Con papel y lápiz, Lucía y Oswaldo establecen la siguiente meta de créditos primarios y secundarios.

MES	CREDITOS SECUNDARIOS	CREDITOS PRIMARIOS	CREDITOS SEC. A PARTIR DE CREDITOS PRIMARIOS ESTIMADOS
ABRIL	8	12	
MAYO	4	16	
JUNIO	9	11	
JULIO	7	2	11
AGOSTO	8	0	12

**Oswaldo:** *Para comprender la programación, pienso que debemos realizar un ejemplo de programación de un grupo, para así poder realizarlo con los restantes.*

**Lucía:** *Me parece buena idea. Tomemos como ejemplo el Grupo AMIGOS. El grupo tiene las siguientes características: El Grupo se encuentra ubicado en la Zona de la Paz.*

**Oswaldo:** *Significa que lo atiendo los días viernes.*

**Lucía:** *Correcto pero con excepción del desembolso, el cual se lleva a cabo el día miércoles. El crédito anterior fue desembolsado bajo las siguientes condiciones: El Monto Desembolsado fue \$300.000, la Fecha de Desembolso fue el Noviembre 18 del año pasado, el Plazo de 5 meses y las amortizaciones son Quincenales. A marzo 31 tiene pendientes por pagar dos cuotas.*

**Oswaldo:** *Significa que este grupo paga la última cuota el 18 de abril y debo realizar la reunión de renovación pronto; pero al no poder realizar la reunión de renovación el día viernes 9 de abril por ser día festivo, y con la intención de no aplazar la entrega del crédito, creo que se debe programar esta reunión para el miércoles 7 de abril, planeando presentar el crédito a comité el día 16 de abril y desembolsando el crédito el día 21 de abril.*

**Lucía:** *Bien. Lo anterior significa que la programación de actividades debe ser flexible, teniendo en cuenta casos como este grupo. Ya ha realizado su programación para este grupo hasta la fecha del desembolso. Ahora supongamos que el grupo el Grupo Amigos recibe un crédito secundario bajo las siguientes condiciones: El Monto desembolsado es de \$400.000, la Fecha de Desembolso el 21 de abril, el Plazo del crédito de 5 meses y las Amortizaciones serán Quincenales.*

**Oswaldo:** *Con esta información, el Control de Inversión lo debo hacer una semana después del desembolso, es decir, el viernes 30 de Abril y las visitas de seguimiento las realizaré cada cuatro semanas, es decir, los días 28 de mayo, 25 de junio, 23 de julio y 20 de agosto. Como finaliza el crédito el 21 de septiembre, puedo realizar la reunión de renovación del crédito dos semanas antes, es decir, el 10 de septiembre.*

**Lucía:** *Muy bien. esto significa que si entendió.*

Oswaldo realiza en el Cuadro No. 10 la planeación de actividades del Grupo Amigos y la muestra a Lucía.

**CUADRO No. 10**  
**PROGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES GRUPO AMIGOS**

INSTITUCION: CORPORACION "GENERANDO AUTOEMPLEO"  
 ASESOR: OSWALDO RAMIREZ

ABRIL	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
MERCOLES	VIERNES	VIERNES	VIERNES	VIERNES	VIERNES
	2		4	2	6
	7	9	7	11	9
RN AMIGOS	FESTIVO FESTIVO				13
	14	16	14	18	16
	CC AMIGOS				S AMIGOS
	21	23	21	25	23
D AMIGOS			S AMIGOS	S AMIGOS	
	28	30	28		30
	CI AMIGOS	S AMIGOS			

**Oswaldo:** *Considero de gran beneficio tener diseñada la planeación de actividades para los 35 grupos, ya que conozco con anticipación, que grupos atenderé y en que aspectos específicos.*

Oswaldo desarrolla la programación de actividades para los 35 grupos. Al día siguiente se reúne con Lucía, le muestra la programación, la cual se resume en el Cuadro No. 11 y realiza los siguientes comentarios:

**Oswaldo:** *Así es muy claro el trabajo a realizar. Por ejemplo: el día Lunes 17 de mayo debo ir al Sector de Aguablanca y tengo programado para ese día el Seguimiento para el Grupo Alegres y la Reunión de Renovación de Crédito del Grupo Abundancia.*

**Lucía:** *Tuvo dificultades para realizar esta programación?*

**Oswaldo:** *Encontré una dificultad para poder llevar a cabo una planeación equitativa de actividades en cada una de las zonas establecidas y ésta se relaciona con el alto número de días festivos que se presentan a lo largo del año, a partir del día que recibí el cargo, los cuales coinciden con el día lunes, de acuerdo a la ley colombiana. En total son ocho días festivos que corresponden al día lunes y cuatro días festivos correspondientes a los restantes. Para solucionar este inconveniente, distribuí los días festivos entre los diferentes días de la semana, de tal manera que la zona de Aguablanca, además del día lunes fue atendida en los siguientes días:*

- Miércoles 16 de Junio.
- Jueves 24 de Junio.
- Viernes 9 de Julio.
- Martes 19 de Octubre.
- Jueves 18 de Noviembre

Así realicé una distribución equitativa del total de días festivos en los cinco días de la semana, es decir, los doce días festivos los distribuyo así:

- Lunes-Tres días
- Martes-Dos días
- Miércoles-Dos días
- Jueves-Tres días
- Viernes-Dos días

**Lucía:** *Me parece una acertada decisión. Lo importante es que usted tenga claro estas adecuaciones a la programación y los empresarios sean avisados con anticipación.*

Durante los dos meses. Oswaldo cumple con la planeación de actividades propuesta; para cada actividad realizada coloca una "X" en la columna derecha.











Dos meses después, se reúnen Lucía y Oswaldo para realizar una evaluación de estos dos meses. A 31 de mayo Oswaldo presenta los resultados operativos de su gestión:

**Lucía:** *Me puede informar acerca del número de grupos activos.*

**Oswaldo:** *Finalicé con 56 grupos activos, los cuales presento especificando zona geográfica y día de atención.*

Oswaldo muestra el cuadro No. 12

**CUADRO No. 12**

**RELACION GRUPOS ACTIVOS A 31 DE MAYO POR ZONA Y DIA DE ATENCION**

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
ZONA: AGUABLANCA	ZONA: EL CANGREJO	ZONA: CANTA CLARO	ZONA: LA CHINITA	ZONA: LA PAZ
ABUNDANCIA	ESPERANZA	ASUNCION	COMERCIANTES	AMIGOS
ALEGRES	GENIAL	ECONOMIA	IGUALDAD	CIELO
EMPRENDER	HALCONES	MEJORES	LA PAZ	FAMA
ESFUERZO	MARAVILLA	ODEON	OMEGA	LIBRA
INSEPARABLES	NEON	PIRAMIDES	SAN JOSE	PROSPERIDAD
LEONES	PLAYA	PROFESIONAL	TAMARINDO	SAN JUDAS
POSITIVOS	SURGIR	REFORMA	TRIUNFAR	COMADRES
PECHICHONES	TAURO	AMBULANTES	PESCADORES	SUPERACION
HERMANDAD 2.000	PAISAS	RISUEÑOS	YUQUEROS	SOLEDAD
SILOE	PICAPIEDRA	AMANECER	LANCEROS	UNIDOS
TENDEROS	AGUILAS	HATONUEVO		
	JOROPO			
	COSTEÑOS			
	VALLENATOS			

**Oswaldo:** Destaco que el día martes presenta el mayor número de grupos activos, con 14; el día lunes y viernes, con 11 grupos cada uno; y los días miércoles y jueves, con 10 grupos.

**Lucía:** Cuántos créditos se desembolsaron en los dos meses?

**Oswaldo:** La relación de créditos desembolsados la presento en el Cuadro No. 13 donde específico en aspectos como código, nombre de grupo, monto del préstamo, fecha de desembolso, plazo y tipo de amortización:

### CUADRO No. 13

#### CREDITOS DESEMBOLSADOS PERIODO ABRIL - 31 DE MAYO

COD.	CLASE DE CREDITO	NOMBRE GRUPO	ZONA	MONTO PRESTAMO	FECHA DESEMBOLSO	PLAZO	AMORTIZACION
175	SECUNDARIO	LEONES	AGUABLANCA	700.000	ABRIL 7	5 MESES	QUINCENAL
157	SECUNDARIO	SAN JUDAS	LA PAZ	900.000	ABRIL 7	4 MESES	QUINCENAL
192	SECUNDARIO	PROSPERIDAD	LA PAZ	1.100.000	ABRIL 14	5 MESES	QUINCENAL
498	PRIMARIO	PAISAS	CANGREJO	400.000	ABRIL 21	3 MESES	QUINCENAL
499	PRIMARIO	PICAPIEDRA	CANGREJO	360.000	ABRIL 21	3 MESES	QUINCENAL
047	SECUNDARIO	OMEGA	LA CHINITA	1.000.000	ABRIL 21	6 MESES	QUINCENAL
125	SECUNDARIO	AMIGOS	LA PAZ	400.000	ABRIL 21	5 MESES	QUINCENAL
137	SECUNDARIO	EMPRENDER	AGUABLANCA	700.000	ABRIL 28	5 MESES	QUINCENAL
350	SECUNDARIO	LA PAZ	LA CHINITA	450.000	ABRIL 28	4 MESES	QUINCENAL
283	SECUNDARIO	PROFESIONAL	CANTA CLARO	1.000.000	ABRIL 28	4 MESES	QUINCENAL
512	PRIMARIO	COMADRES	LA PAZ	400.000	ABRIL 28	3 MESES	QUINCENAL
513	PRIMARIO	PECHICHONES	AGUABLANCA	240.000	ABRIL 28	3 MESES	QUINCENAL
514	PRIMARIO	AGUILAS	CANGREJO	400.000	ABRIL 28	3 MESES	QUINCENAL
515	PRIMARIO	AMBULANTE	CANTA CLARO	360.000	ABRIL 28	3 MESES	QUINCENAL
283	SECUNDARIO	PROFESIONAL	CANTA CLARO	1.000.000	MAYO 5	4 MESES	QUINCENAL
527	PRIMARIO	HERMANDAD	AGUABLANCA	300.000	MAYO 5	3 MESES	QUINCENAL
528	PRIMARIO	JOROPO	CANGREJO	240.000	MAYO 5	3 MESES	QUINCENAL
529	PRIMARIO	HATONUEVO	LA PAZ	300.000	MAYO 5	3 MESES	QUINCENAL
530	PRIMARIO	PESCADORES	LA CHINITA	180.000	MAYO 5	3 MESES	QUINCENAL
037	SECUNDARIO	ODEON	CANTA CLARO	1.500.000	MAYO 12	6 MESES	MENSUAL
542	PRIMARIO	SUPERACION	LA PAZ	360.000	MAYO 12	3 MESES	QUINCENAL
543	PRIMARIO	SILOE	AGUABLANCA	320.000	MAYO 12	3 MESES	QUINCENAL
544	PRIMARIO	COSTEÑOS	CANGREJO	400.000	MAYO 12	3 MESES	QUINCENAL
545	PRIMARIO	YUQUEROS	LA CHINITA	240.000	MAYO 12	3 MESES	QUINCENAL
031	SECUNDARIO	PIRAMIDES	CANTA CLARO	1.500.000	MAYO 19	6 MESES	MENSUAL
561	PRIMARIO	SOLEDAD 2000	LA PAZ	300.000	MAYO 19	3 MESES	QUINCENAL
562	PRIMARIO	TENDEROS	AGUABLANCA	320.000	MAYO 19	3 MESES	QUINCENAL
563	PRIMARIO	VALLENATOS	CANGREJO	220.000	MAYO 19	3 MESES	QUINCENAL
564	PRIMARIO	RISUEÑOS	CANTA CLARO	400.000	MAYO 19	3 MESES	QUINCENAL
044	SECUNDARIO	SAN JOSE	LA CHINITA	1.100.000	MAYO 26	6 MESES	MENSUAL
583	PRIMARIO	UNIDOS	LA PAZ	360.000	MAYO 26	3 MESES	QUINCENAL
584	PRIMARIO	LANCEROS	LA CHINITA	350.000	MAYO 26	3 MESES	QUINCENAL
585	PRIMARIO	AMANECER	CANTA CLARO	360.000	MAYO 26	3 MESES	QUINCENAL

**Lucía:** En relación al control de cartera?

Oswaldo muestra el control de cartera en el Cuadro No. 14.

**CUADRO No. 14**  
**CONTROL DE CARTERA A MAYO 314**  
**CONTROL DE CARTERA POR ASESOR**

INSTITUCION: CORPORACION GENERANDO AUTOEMPLEO ASESOR: OSWALDO RAMIREZ

NUMERO CUOTA FECHA DE PAGO	MES: ABRIL		MES: MAYO		MES: JUNIO		MES: JULIO		MES: AGOSTO		FECHA ULTIMO PAGO
	QUINC. 1	QUINC. 2	QUINC. 1	QUINC. 2	QUINC. 1	QUINC. 2	QUINC. 1	QUINC. 2	QUINC. 1	QUINC. 2	MES QUINCENA
Abundancia 700.000 (12-27)	5 04-12	6 04-27	7 05-12	8 05-27							
Alegres 650.000 ( 3-18)	2 04-05*	3 04-19*	4 05-03	5 05-18	6	7	8	9	10		
Amigos 400.000 ( 6-21)	9 04-05*	10 04-19*	1 05-06	2 05-21	3	4	5	6	7	8	SEPTIEMBRE SEGUNDA
Asunción 200.000 ( 9-24)	1 04-12*	2 04-27	3 05-10*	4 05-25*	5	6					
Comerciantes 800.000 (10- )	2 04-12*	-	3 05-10	-	4	-	5	-	6		
Cielo 250.000 ( 9-24)	1 04-12*	2 04-27	3 05-10*	4 05-25*	5	6					
Emprender 700.000 (13-28)	9 04-12*	10 04-27	1	2	3	4	5	6	7	8	SEPTIEMBRE SEGUNDA
Esperanza 500.000 (12-27)	5 04-12	6 04-27	7 05-12	8 05-27							
Esfuerzo 650.000 ( 3- )	2 04-05*	-	3 05-03	-	4	-	5	-	6		
Economía 450.000 ( 2- )	4 04-02	-	5 05-03*	-	6						
Fama 250.000 (10-25)	2 04-12*	3 05-03	4 05-20	5	6						
Genial 900.000 (12-27)	5 04-12	6 04-29	7 05-12	8 05-27	9	10					
Halcones 650.000 (15-30)	1 04-15	2 05-03	3 05-17*	4	5	6	7	8	9	10	
Inseparables 300.000 (10-25)	2 04-12*	3 04-27	4 05-10	5 05-25	6						
Igualdad 900.000 ( 2-17)	3 04-02	4 04-19*	5 05-03*	6 05-17	7	8	9	10			
Libra 1.100.000 ( -24)	-	2 04-26*	-	3 05-26	-	4	-	5	-	6	
La Paz 450.000 (13-28)	5 04-12	6 04-27	1 05-13	2 05-28	3	4	5	6	7	8	
Leones 700.000 ( 7-22)	8 04-02	1 04-22	2 05-07	3 05-25*	4	5	6	7	8	9	SEPTIEMBRE PRIMERA
Mejores 750.000 ( 9-24)	3 04-12*	4 04-26*	5 05-10*	6 05-25*	7	8	9	10			

\* PAGOS REALIZADOS EL DIA LUNES, DE CUOTAS QUE CAEN EL SABADO, DOMINGO O DIA FESTIVO

## CONTROL DE CARTERA POR ASESOR

INSTITUCION: CORPORACION GENERANDO AUTOEMPLEO ASESOR: OSWALDO RAMIREZ

NUMERO CUOTA FECHA DE PAGO	MES: ABRIL		MES: MAYO		MES: JUNIO		MES: JULIO		MES: AGOSTO		FECHA ULTIMO PAGO
	QUINC. 1	QUINC. 2	QUINC. 1	QUINC. 2	QUINC. 1	QUINC. 2	QUINC. 1	QUINC. 2	QUINC. 1	QUINC. 2	MES QUINCENA
Maravilla 800.000 ( 3-18)	4 04-05*	5 04-19*	6 05-03	7 05-18	8	9	10				
Neon 950.000 (10- )	2 04-12*	-	3 04-10	-	4	-	5	-	6		
Odeon 1.500.000 (12- )	5 04-12	-	6 04-12	-	1	-	2	-	3	-	NOVIEMBRE PRIMERA
Omega 1.000.000 ( 6-21)	11 04-12	12 04-21	1 05-06	2 05-21	3	4	5	6	7	8	OCTUBRE SEGUNDA
Playa 250.000 (15-30)	1 04-16	2 05-03	3 05-17*	4	5	6					
Pirámides 1.500.000 ( -19)	-	5 04-19*	-	6 05-19	-	1	-	2	-	3	NOVIEMBRE SEGUNDA
Positivos 600.000 ( 3-18)	2 04-05*	3 04-19*	4 05-03	5 05-18	6	7	8				
Profesional 1.000.000 (13-28)	9 04-14	10 04-30	1 05-13	2 05-28	3	4	5	6	7	8	SEPTIEMBRE SEGUNDA
Prosperidad 1.100.000 (11-26)	10 04-12*	1 04-29	2 05-14	3	4	5	6	7	8	9	SEPTIEMBRE PRIMERA
Reforma 400.000 ( 3-18)	4 04-05*	5 04-19*	6 05-03	7 05-18	8						
San Judas 900.000 ( 7-22)	8 04-05	1 04-22	2 05-07	3 05-25*	4	5	6	7	8		
San José 1.100.000 ( -26)	-	5 04-26*	-	6 05-26	-	1	-	2	-	3	NOVIEMBRE SEGUNDA
Surgir 800.000 ( 9-24)	3 04-12*	4 04-26*	5 05-10*	6 05-25*	7	8					
Triunfar 650.000 (10-25)	2 04-12*	3 04-26*	4 05-10	5 05-25	6	7	8				
Tamarindo 500.000 ( 9-24)	1 04-12*	2 04-26*	3 05-10*	4 05-25*	5	6	7	8			
Tauro 700.000 ( 2-17)	3 04-02	4 04-19*	5 05-03*	6 05-17	7	8	9	10			
Paisas 400.000 (06-21)	1 05-06	2 05-21	3	4	5	6					
Picapiedra 360.000 (06-21)	1 05-06	2 05-21	3	4	5	6					
Comadres 400.000 (13-28)	1 05-1	2 3	3 05-28	4	5	6					
Pechichones 240.000 (13-28)	1 05-13	2 05-28	3	4	5	6					
Aguilas 400.000 (13-28)	1 05-14	2 05-28	3	4	5	6					
Ambulantes 360.000 (13-28)	1 05-13	2 05-28	3	4	5	6					
Hatonuevo 300.000 (05-20)	1 05-20	2	3	4	5	6					
Hermanidad 300.000 (05-20)	1 05-20	2	3	4	5	6					

\* PAGOS REALIZADOS EL DIA LUNES, DE CUOTAS QUE CAEN EL SABADO, DOMINGO O DIA FESTIVO

## CONTROL DE CARTERA POR ASESOR

INSTITUCION: CORPORACION GENERANDO AUTOEMPLEO ASESOR: OSWALDO RAMIREZ

NUMERO CUOTA FECHA DE PAGO	MES: ABRIL		MES: MAYO		MES: JUNIO		MES: JULIO		MES: AGOSTO		FECHA ULTIMO PAGO
	QUINC. 1	QUINC. 2	MES QUINCENA								
Joropo 240.000 (05-20)	1 05-20	2	3	4	5	6					
Pescadores 180.000 (05-20)	1 05-20	2	3	4	5	6					
Superación 360.000 (12-27)	1 05-27	2	3	4	5	6					
Siloé 320.000 (12-27)	1 05-27	2	3	4	5	6					
Costeños 400.000 (12-27)	1 05-27	2	3	4	5	6					
Yuqueros 240.000 (12-27)	1 05-27	2	3	4	5	6					
Soledad 2.000 300.000 (04-19)	1	2	3	4	5	6					
Tenderos 320.000 (04-19)	1	2	3	4	5	6					
Vallenato 220.000 (04-19)	1	2	3	4	5	6					
Risueños 400.000 (04-19)	1	2	3	4	5	6					
Unidos 360.000 (11-26)	1	2	3	4	5	6					
Lanceros 350.000 (11-26)	1	2	3	4	5	6					
Amanecer 360.000 (11-26)	1	2	3	4	5	6					

\* PAGOS REALIZADOS EL DIA LUNES, DE CUOTAS QUE CAEN EL SABADO, DOMINGO O DIA FESTIVO

**Oswaldo:**

*Este es el control de cartera de todos los grupos que tengo a cargo y especifico la fecha real de pago de cada cuota, destacando los grupos que han caído en mora.*

**Lucía:**

*Ha realizado el control de actividades para los meses de abril y mayo?*

**Oswaldo:**

*Le presento la planeación mensual de actividades de los grupos activos, mostrando la ejecución de lo planeado para los meses de abril y mayo.*

Oswaldo muestra esta programación en el cuadro No. 15.

**Lucía:**

*Y la planeación de los meses siguientes?*

**Oswaldo:**

*La planeación para los meses de junio, julio, agosto, septiembre, octubre y noviembre ya está elaborada y es ésta.*













**PROGRAMACION MENSUAL DE ACTIVIDADES**

INSTITUCION: CORPORACION GENERANDO AUTOEMPLEO

ASESOR: OSWALDO RAMIREZ

MES: OCTUBRE

LUNES			MARTES			MIÉRCOLES			JUEVES			VIERNES		
ZONA: AGUABLANCA			ZONA: CANGRELO			ZONA: CARTAGUANO			ZONA: LA CHINA			ZONA: LA PAZ		
ACT	CLIENTE	REAL	ACT	CLIENTE	REAL	ACT	CLIENTE	REAL	ACT	CLIENTE	REAL	ACT	CLIENTE	REAL
														7
		4			6			6			7			8
		11			12	8	ODION	13	9	RVN OMEGA	14			15
		18		LUNES	19			20	5	SAN JOSE	21			22
	FESTIVO													
	FESTIVO													
		26			26			27			28			29

**PROGRAMACION MENSUAL DE ACTIVIDADES**

INSTITUCION: CORPORACION GENERANDO AUTOEMPLEO

ASESOR: OSWALDO RAMIREZ

MES: NOVIEMBRE

LUNES			MARTES			MIÉRCOLES			JUEVES			VIERNES		
ZONA: AGUABLANCA			ZONA: CANGREJO			ZONA: CANTACLARO			ZONA: LA CHINITA			ZONA: LA PAZ		
ACT	CLIENTE	REAL	ACT	CLIENTE	REAL	ACT	CLIENTE	REAL	ACT	CLIENTE	REAL	ACT	CLIENTE	REAL
		1			2	RNV	COLON	3			4			5
	FESTIVO													
	FESTIVO													
		8			9	RNV	FRAMIDES	10	RNV	SAN JOSE	11			12
		15			16			17		LUNES	18			19
	FESTIVO													
	FESTIVO													
		22			23			24			25			26
		29			30									

**Lucía:** Oswaldo muestra en el Cuadro No. 16 el Control Semanal de la cartera vigente a su cargo, destacando los siguientes aspectos:

**Oswaldo:** *Este cuadro muestra la evolución semanal de cartera vigente y número de grupos activos, cartera morosa y número de grupos, porcentaje de cartera morosa sobre cartera vigente y cartera morosa por edades; además, compara cada semana los mismos indicadores.*

**CUADRO No. 16**  
**EVOLUCION SEMANAL DE CARTERA VIGENTE Y VENCIDA**  
 INSTITUCION: CORPORACION GENERANDO AUTOEMPLEO  
 ASESOR: OSWALDO RAMIREZ MES: ABRIL

FECHA	CARTERA VIGENTE			CARTERA VENCIDA						OBSERVACIONES
	GRUP.	MONTO TTAL	%	GRUPO	MONTO TTAL	1-30 DIAS	31-60 DIAS	61-90 DIAS	+ 90 DIAS	
(31 - 2) SEMANA 1	33	13.102.083	1,21	2	158.750	158.750				
( 3 - 9) SEMANA 2	35	13.910.417	0,51	1	70.834	70.834				
VARIACION	+ 2	+ 1.808.334		- 1	- 87.916	- 87.916				
( 3 - 9) SEMANA 2	35	13.910.417	0,51	1	70.834	70.834				
(10-16) SEMANA 3	35	13.720.833	0,00	0	- 0 -	- 0 -				
VARIACION	0	- 189.584		- 1	- 70.834	- 70.834				
(10-16) SEMANA 3	35	13.720.833	0,00	0	- 0 -	- 0 -				
(17-23) SEMANA 4	37	14.967.500	0,00	0	- 0 -	- 0 -				
VARIACION	+ 2	+1.246.667	0,00	0	- 0 -	- 0 -				
(17-23) SEMANA 4	37	14.967.500	0,00	0	- 0 -	- 0 -				
(24-30) SEMANA 5	41	17.043.750	0,71	2	106.666	106.666				
VARIACION	+4	2.076.250		+ 2	+ 106.666	+ 106.666				

**EVOLUCION SEMANAL DE CARTERA VIGENTE Y VENCIDA**

INSTITUCION: CORPORACION GENERANDO AUTOEMPLEO

ASESOR: OSWALDO RAMIREZ                      MES: MAYO 1.99

FECHA	CARTERA VIGENTE			C A R T E R A                      V E N C I D A						OBSERVACIONES
	GRUP.	MONTO TTAL	%	GRUPO	MONTO TTAL	1 - 30 DIAS	31-60 DIAS	61-90 DIAS	+ 90 DIAS	
(26 - 30) SEMANA 1	41	17.043.750	0,71	2	106.666	106.666				
( 1 - 7) SEMANA 2	45	16.997.917	0,00	0	- 0 -	- 0 -				
VARIACION	+4	- 45.833		- 2	- 106.666	- 106.666				
( 1 - 7) SEMANA 2	45	16.997.917	0,00	0	- 0 -	- 0 -				
( 8 - 14) SEMANA 3	49	18.047.917	0,99	3	178.333	178.333				
VARIACION	+ 4	+ 1.050.000		+ 3	+ 178.333	+ 178.333				
( 8 - 14) SEMANA 3	49	18.047.917	0,99	3	178.333	178.333				
(15 - 22) SEMANA 4	53	19.631.250	0,00	0	- 0 -	- 0 -				
VARIACION	+ 4	+ 1.583.333		- 3	- 178.333	- 178.333				
(15 - 21) SEMANA 4	53	19.631.250	0,00	0	- 0 -	- 0 -				
(21 - 28) SEMANA 5	54	19.475.417	1,28	2	250.000	250.000				
VARIACION	+ 1	- 155.833		+ 2	+ 250.000	+ 250.006				

**Oswaldo:** Este cuadro muestra la evolución semanal de cartera vigente y número de grupos activos, cartera morosa y número de grupos, porcentaje de cartera morosa sobre cartera vigente y cartera morosa por edades; además, compara cada semana los mismos indicadores.

**Lucía:** La evolución semanal de estos indicadores posibilita un control permanente a estos indicadores y la toma permanente de decisiones en el corto plazo, relacionada con casos de morosidad, evitando así el deterioro de la cartera sin implementar acciones correctivas.

**Oswaldo:** Si, porque de esta manera, conozco día a día las actividades que debe realizar y el estado de cartera de cada uno de los grupos. En la evolución semanal de la cartera vigente, termino el 28 de mayo con una cartera vigente de \$19.475.417, con una cartera vencida de \$250.006, que representa el 1.28% de la cartera vencida; desde el 31 de marzo a la fecha he aumentado la cartera en un 48.65% y el número de grupos en un 54.28%

**Lucía:** Con referencia al cumplimiento de las metas propuestas al recibir el cargo, observo que en el mes de Abril cumplió con el 70%; es decir, presentó a Comité, 14 créditos, 8 secundarios y 6 créditos primarios; para el mes de Mayo cumplió con el 95%, al presentar y ser aprobado 15 créditos primarios y 4 créditos secundarios. Y el mapa de la zona?

Oswaldo presenta en el Cuadro No. 17 a continuación, el mapa de su zona de trabajo a mayo 31.

**UBICACION DE LOS GRUPOS:**

**SECTOR AGUA BLANCA**

- |                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| 1. Abundancia   | 2. Alegres      |
| 3. Emprender    | 4. Esfuerzo     |
| 5. Inseparables | 6. Leones       |
| 7. Positivos    | 39. Pechichones |
| 42. Hermandad   | 47. Siloé       |
| 51. Tenderos    |                 |

**SECTOR EL CANGREJO**

- |              |                |
|--------------|----------------|
| 8. Esperanza | 9. Genial      |
| 10. Halcones | 11. Maravilla  |
| 12. Neón     | 13. Playa      |
| 14. Surgir   | 15. Tauro      |
| 36. Paisas   | 37. Picapiedra |
| 40. Águilas  | 43. Joropo     |
| 48. Costeños | 52. Vallenatos |

**SECTOR CANTA CLARO**

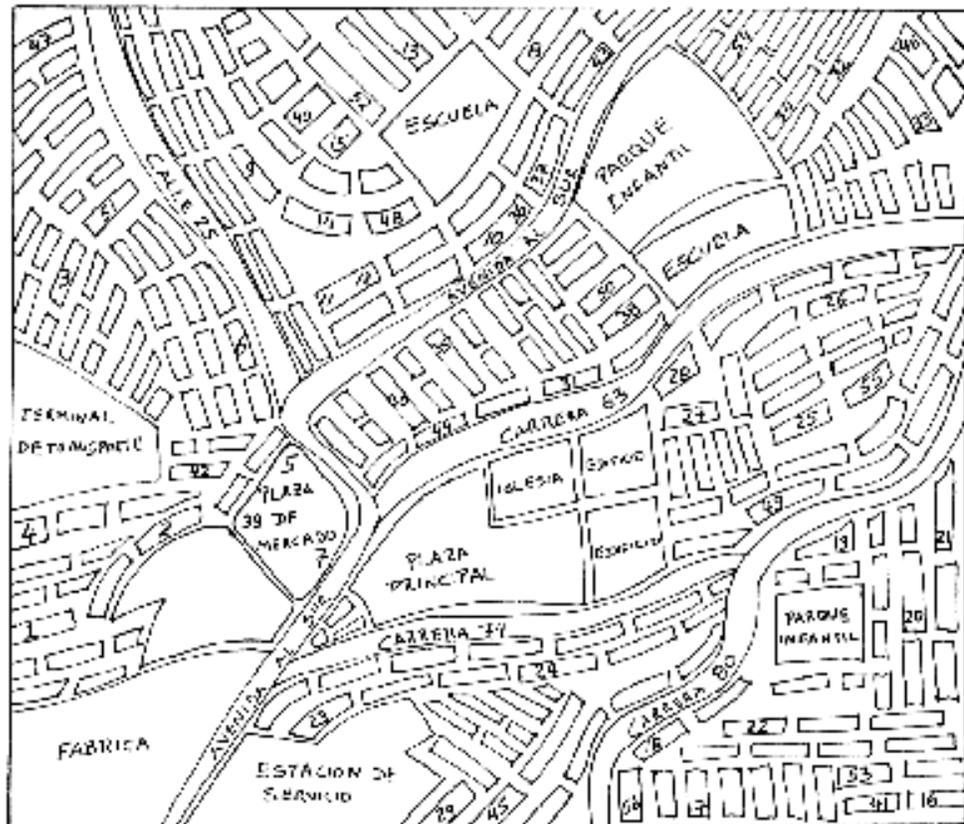
- |               |                 |
|---------------|-----------------|
| 16. Asunción  | 17. Economía    |
| 18. Mejores   | 19. Odeón       |
| 20. Pirámides | 21. Profesional |
| 22. Reforma   | 41. Ambulante   |
| 53. Risueños  | 56. Amanecer    |

**SECTOR LA CHINITA**

- |              |                |
|--------------|----------------|
| 23. C/tes    | 24. Igualdad   |
| 25. La Paz   | 26. Omega      |
| 27. San José | 28. Tamarindo  |
| 29. Triunfar | 45. Pescadores |
| 49. Yuqueros | 55. Lanceros   |

**SECTOR LA PAZ**

- |                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| 30. Amigos      | 31. Cielo         |
| 32. Fama        | 33. Libra         |
| 34. Prosperidad | 35. San Judas     |
| 38. Comandres   | 44. Hato Nuevo    |
| 46. Superación  | 50. Soledad 2.000 |
| 54. Unidos      |                   |



**Lucía:** *Realmente es un buen trabajo el que ha realizado y es mi deber felicitarlo.*

**Oswaldo:** *Antes que nada, pienso que ésto es una necesidad para mantener una planeación y control permanente del trabajo y el uso eficiente de mi tiempo.*

Lucía y Oswaldo dan por finalizada la reunión. Al poco rato, Oswaldo, maletín en mano, toma rumbo al sector de Aguablanca, ya que tiene que atender la renovación de un crédito con el grupo LOS INSEPARABLES y realizar la visita de seguimiento postcrédito al grupo ESFUERZO.





**FORMATOS DE TRABAJO**

FORMATO No. 1

**LISTADO DE ACTIVIDADES**

INSTITUCION: \_\_\_\_\_ ASESOR: \_\_\_\_\_

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FRECUENCIA SEMANAL</b>	<b>TIEMPO DE DURACION</b>
Promoción del programa		
Reunión de información I		
Visitas de verificación de la información		
Estudio Socioeconómico		
Presupuesto		
Proyecto de Inversión		
Acta de Constitución		
Comité de Crédito		
Desembolso		
Control de Inversión		
Seguimiento		
Trabajo de oficina		
Reuniones		
Otras actividades:		

**FORMATO No. 2**

**LISTADO DE GRUPOS ACTIVOS Y/O EMPRESARIOS**

INSTITUCION: \_\_\_\_\_ ASESOR: \_\_\_\_\_

MES: \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

COD.	NOMBRE GRUPO Y/O EMPRESARIO	ZONA	MONTO PRESTAMO	FECHA DESEMBOLSO	PLAZO	AMORTIZACION	NUMERO CUOTAS POR PAGAR

**FORMATO No. 3**  
**PROGRAMACION SEMANAL DE ACTIVIDADES HABITUALES**

INSTITUCION:\_\_\_\_\_

ASESOR:\_\_\_\_\_ MES:\_\_\_\_\_

AÑO:\_\_\_\_\_

HORARIO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES

**FORMATO No. 4**  
**PROGRAMACION MENSUAL DE ACTIVIDADES**

INSTITUCION: \_\_\_\_\_

ASESOR: \_\_\_\_\_ MES: \_\_\_\_\_ AÑO: \_\_\_\_\_

LUNES			MARTES			MIERCOLES			JUEVES			VIERNES		
ZONA:			ZONA:			ZONA:			ZONA:			ZONA:		
ACT	CLIENTE	REAL	ACT	CLIENTE	REAL	ACT	CLIENTE	REAL	ACT	CLIENTE	REAL	ACT	CLIENTE	REAL
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>









La presente edición del *Manual Operativo del Asesor de Programas de Crédito a la Micro y Pequeña Empresa* fue realizada por el **CENTRO ACCION Microempresarial** gracias al apoyo y colaboración del **Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial** y hace parte de la Serie de Publicaciones de **ACCION Internacional** al servicio y apoyo de los programas de microempresa en América Latina y el Caribe.

**Otros Títulos de esta Serie:**

1. ***Manejo Financiero de Programas de Microcrédito: Texto Guía para las ONGs.*** Robert Peck Christen, 1990.
2. ***Guía Operativa de Proyectos para las Microempresas.*** Prólogo de Jane Jacobs. Publicada por ACCION Internacional y la Fundación Calmeadow, 1991.
3. ***Manual para el Asesor-Capacitador de Programas de Microcrédito. Guía de Información, Orientación y Manejo de la Serie de Cuadernos de Trabajo para Grupos Solidarios y Famiempresarios,*** Diego Guzmán G, 1993.
4. ***Manual de Elementos de Análisis de Crédito para Asesores de Programas de Atención a la Micro y Pequeña Empresa,*** Equipo interdisciplinario 1994.
5. ***Manual Operativo del Asesor de Programas de Crédito a la Micro y Pequeña Empresa,*** Carlos Jaime Buitrago, 1994.

**Para mayor información:**

**CENTRO ACCION Microempresarial**

Carrera 34 No. 91-23 - Piso 2o.  
Bogotá, Colombia  
02139  
Sur América  
Tel: (571) 222-9067  
Fax: (571) 222-9029

**ACCION Internacional**

130 Prospect Street  
Cambridge, Mass.  
Estados Unidos  
Tel: (617) 49-24930  
Fax: (617) 87-69509

---

**ISBN: XXX-XXXXX-X-X**

Impreso en Colombia