

INTRODUCCIÓN

Los acelerados y diferentes cambios que se presentan en el entorno económico, financiero, tecnológico y de mercado, determinan la necesidad que tienen las instituciones de microfinanzas para aplicar “sistemas de costeo”, con la finalidad de revisar y mejorar sus servicios, buscando nuevas formas de optimizar los procesos para hacerlos más efectivos y generar ventajas competitivas.

El cálculo de los costos de los servicios de microcrédito ofrecidos por la Corporación Nariño Empresa y Futuro – Contactar – a través de sus siete oficinas, permitirá identificar y promocionar aquellas que generan ganancia, así como también evaluar aquellas que generan pérdidas.

Por lo expuesto, es indispensable que se realice el cálculo de los costos del servicio, que constituye el paso inicial para crear una “cultura de costos” en la organización orientada hacia la optimización de recursos financieros existentes y futura financiación con proveedores de la Corporación.

Desde este enfoque, se presenta un proyecto de investigación para calcular y evaluar los costos en que incurre la Corporación Nariño Empresa y Futuro CONTACTAR en el ejercicio de su actividad microcrediticia, contribuyendo a minimizar el efecto negativo que por el desconocimiento pueda ocasionarse.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 TEMA

La determinación de costos como herramienta fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de CONTACTAR.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del Problema. Acorde con los cambios y modernización que se han venido realizando en las Instituciones de Microfinanzas – IMF's - en los últimos años, se hace necesario perfeccionar los sistemas contables y de costos. Sin embargo, dicho perfeccionamiento está ligado a las innovaciones tecnológicas las cuales han revolucionado la utilización de la información financiera y no financiera de las Empresas.

Hoy en día se hace necesario alcanzar niveles de costos mínimos y competitivos en la prestación de servicios con la correspondiente calidad requerida y un nivel adecuado de consumo de recursos humanos, materiales y financieros en correspondencia con el desarrollo y tecnologías existentes.

Si bien es cierto, que CONTACTAR ofrece su producto microfinanciero a las pequeñas unidades productivas del Departamento de Nariño y el alto Putumayo, mediante sus oficinas ubicadas estratégicamente en Pasto Oficina Principal, Pasto Oficina Fátima, Sandoná, El Tambo, La Unión, Ipiales y Sibundoy; no cuenta con un sistema de costeo adecuado a su estructura, que permita conocer con exactitud los costos incurridos en cada una de ellas, siendo que las instituciones de microfinanzas como CONTACTAR, no son sujetas a los sistemas tradicionales de costeo.

1.2.1 Formulación del Problema. ¿Cuáles son los costos en los que incurre la Corporación Nariño Empresa y Futuro CONTACTAR para la prestación de sus servicios?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Determinar los costos de los servicios microfinancieros que presta la Corporación Nariño Empresa y Futuro CONTACTAR.

1.3.2 Objetivos Específicos.

ë Determinar los costos operativos y financieros asumidos por la institución en la colocación de operaciones de crédito.

- è Calcular el ingreso y margen de rentabilidad del crédito ofrecido en las oficinas actuales de la institución.
- è Conocer los costos de operación y el margen de contribución de los productos rural y urbano ofrecidos por la institución.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Saber cuánto cuesta un producto o servicio financiero es un factor clave para reducir costos y mejorar la eficiencia y productividad, considerando los servicios financieros desde una perspectiva empresarial y permitiéndole a una institución microfinanciera enfocarse a promocionar sus productos ganadores, y rediseñar aquellos menos rentables.

Para que exista viabilidad financiera, todos los costos de la prestación de servicios de microfinanciamiento deben cubrirse con ingresos devengados y deben retenerse utilidades para capitalizar el crecimiento.

El costeo de productos microfinancieros permite además disminuir el margen de intereses ya que la aparición de entidades financieras que realizan microfinanzas es cada vez mayor, por lo cual, la Corporación CONTACTAR debe prepararse para ser más competitiva en el mercado en el que se encuentra.

Las nuevas metodologías, la atención en la parte rural, la ampliación de la cobertura en el departamento de Nariño han sido factores que han contribuido al crecimiento acelerado de CONTACTAR en los últimos años, de tal manera, que la necesidad sentida de la determinación de sus costos se hace más evidente y que le exige una pronta solución a este problema.

CONTACTAR en el momento no cuenta con un sistema que le permita conocer el costo de su actividad, por lo cual, el proceso de implementación de políticas y estrategias se ha dificultado, conllevando a la toma de decisiones técnicamente inapropiadas.

Es por esto, que es necesario determinar o establecer los costos de los microcréditos otorgados a cada cliente, partiendo de una información financiera más precisa que permita definir con claridad cuánto le cuesta a la empresa la prestación de sus servicios y lógicamente, su retorno.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES

CGAP – CRYSQL. Planificación de Negocios para Instituciones de Microfinanzas, utilizando MICROFIN. Antigua, Guatemala: 2006

Proporciona una plantilla para desarrollar proyecciones detalladas, que facilitan la planificación estratégica y operativa, el análisis del rendimiento y la toma de decisiones, aumentando así la capacidad de la institución para establecer y alcanzar metas.

Presenta hojas de cálculo, y que de acuerdo al método para la elaboración de proyecciones, se identifica los gastos y costos a nivel de la institución y de cada sucursal o agencia.

EMPRENDER. Normas para la presentación de Estados Financieros en instituciones de Microcrédito. Bogotá: 2001

La Red Emprender, con el fin de lograr estandarizar a nivel nacional el Plan Único de Cuentas y la presentación de Estados Financieros para la IMF's elabora un documento en el que se establecen las normas y reglamentaciones que rigen la estructura contable de este tipo de instituciones en Colombia.

RED FINANCIERA RURAL RFR. Determinación de Costos de Productos en Instituciones de Microfinanzas. Quito: 2007

Metodología que pretende profundizar los conocimientos para la determinación de costos de productos financieros en cada una de las instituciones aplicando la metodología de asignación de costos adaptada a entidades de microfinanzas de Colombia.

SICCON. Manuel Operativo para la Determinación de Costos de la Corporación Nariño Empresa y Futuro – CONTACTAR. Pasto: 2005

Este estudio hace énfasis en la determinación de los costos del dinero obtenido por medio de los proveedores de recursos mediante la alimentación periódica de la información relacionada con la evolución de los créditos antiguos y el ingreso de los créditos nuevos, apoyados en cálculos financieros básicos y todo enmarcado dentro de un procedimiento claramente definido que sirve como herramienta para el funcionario responsable del manejo de los costos.

2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La industria de las microfinanzas se encuentra en pleno proceso de maduración.

Los microcréditos son un instrumento efectivo y cada vez más utilizado en los programas para el alivio de la pobreza. El informe de Benchmarking de las Microfinanzas en América Latina 2006, expone el rápido avance de las microfinanzas en América Latina. El crecimiento fue sólido, ya que las instituciones de microfinanzas de la región aumentaron la mediana de sus carteras de préstamo en 50% para concluir el año 2006 con 9.700 millones USD vigentes correspondientes a 9.0 millones de prestatarios gracias a la fuerte demanda de servicios financieros por parte de clientes con bajos ingresos.¹

Para la Corporación el enfoque actualmente está dirigido hacia la implementación de estrategias que permitan lograr la sostenibilidad y rentabilidad a través de un análisis completo sobre los costos en los cuales incurre para la prestación de los servicios financieros.

A menudo el término “microcrédito” se asocia a pequeños préstamos de capital de trabajo, destinados a los microempresarios. Sin embargo, la realidad del microcrédito latinoamericano es mucho más diversa de lo que se percibe a primera vista. Como lo muestra el estudio sobre Las 100 de América Latina y el Caribe², algunas instituciones que tradicionalmente se han dedicado a prestar a los microempresarios, actualmente se están desplazando hacia los segmentos de crédito de consumo, hipotecario y comercial de escala reducida. Entre tanto, algunas entidades financieras grandes dedicadas al crédito de consumo, están entrando a competir por el segmento de la microempresa. MIX ha establecido que en cuanto más maduros y competitivos son los mercados latinoamericanos más diversa es la oferta de crédito.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

La Corporación Nariño, Empresa y Futuro – Contactar, es una Asociación Civil, de participación mixta, autónoma, regida por el derecho privado, sin ánimo de lucro, organizada bajo las leyes de la República de Colombia.

Contactar a través del tiempo ha venido fortaleciendo los procesos y métodos aplicados a la operación microcrediticia urbana y rural, haciendo cada vez más amplio su campo de acción.

Las principales actividades de la Corporación se ubican en la ciudad de Pasto, donde existen dos oficinas ubicadas en los sectores centro y sur oriental

¹ BENCHMARKING DE LAS MICROFINANZAS EN AMERICA LATINA 2006. Nov., 2007, p. 1

² MICROEMPRESA AMERICAS. Más allá del capital de trabajo: el diverso mercado microcrediticio latinoamericano. 2007, p. 11

respectivamente. Desde estas oficinas se atienden los sectores de Catambuco, Obonuco, Gualmatán, Santa Bárbara, Tangua, El Encano y toda la parte periférica y urbana.

En el municipio de Ipiales, la Corporación cuenta con una oficina desde donde se atienden municipios cercanos como son Pupiales, Guachucal, Cumbal, Potosí, Puerres, Funes y Contadero con sus veredas y corregimientos respectivos.

Contactar cuenta también con cuatro agencias ubicadas en los municipios de El Tambo, Sandoná, La Unión y recientemente la agencia en el municipio de Sibundoy con la cual se inicia la apertura de mercado en el Departamento del Putumayo.

Para 2008, se ha planeado la apertura de dos oficinas más en los municipios de Cumbal y La Cruz, debido a la dinámica económica que estos municipios presentan en la actualidad.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

- ë **Microfinanzas:** La noción de microfinanzas se refiere a la provisión de servicios financieros como préstamos, ahorro, seguros o transferencias a hogares con bajos ingresos.
- ë **Microcréditos:** entendido como el sistema de financiamiento a microempresas, dentro del cual el monto máximo por operación de préstamo es de veinticinco (25) salarios mínimos mensuales legales vigentes sin que, en ningún tiempo, el saldo para un solo deudor pueda sobrepasar dicha cuantía autorizase a los intermediarios financieros y a las organizaciones especializadas en crédito microempresarial, para cobrar honorarios y comisiones, de conformidad con las tarifas que autorice el Consejo Superior de la Microempresa, no repuntándose tales cobros como intereses. Con los honorarios se remunerará la asesoría técnica especializada al microempresario, en relación con la empresa o actividad económica que desarrolle, así como las visitas que deban realizarse para verificar el estado de dicha actividad crediticia, la verificación de las referencias de los codeudores y la cobranza especializada de la obligación.³
- ë **Micro, pequeñas y medianas empresas.** De acuerdo al Artículo 2° de la Ley Mipyme, se entiende por “micro, pequeña, y mediana empresa, las dedicadas a la explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en

³ Disponible en Internet:

<<http://www.mincomex.gov.co/mincomexvbecontent/documentos/mipymes/Policias/policy02.htm>>

actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”⁴ .

De igual manera, este tipo de empresas, deben responder a los siguientes parámetros:

Mediana Empresa: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores. Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña Empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores. Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores y activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

è **Instituciones de Microfinanzas (IMFs):** Instituciones ofertantes de servicios de microfinanzas.

è **Costo:** Se tiende a asociar el término costo con las erogaciones relacionadas con la producción de un bien o servicio, en el caso de los servicios, como estos no son acumulados en un inventario por ser intangibles, los costos en los que se incurre para producirlos se confrontan directamente con los ingresos del período.

è **Costo Financiero:** Corresponde a todas las erogaciones causadas por los intereses y comisiones canceladas a las diferentes entidades financiadoras de recursos destinados a la colocación de cartera.

è **Costo de Operación:** Se relaciona con todos los gastos de funcionamiento y/o administración en los que incurre la institución para desarrollar su actividad.

è **Otros Costos:** Son todos aquellos costos y gastos no operacionales que tienen relación indirecta con la actividad institucional.

2.5 MARCO LEGAL

Los servicios de microfinanzas que actualmente presta Contactar, están regidos por la Ley 590 de 2000 por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Esta Ley tiene por objeto:

⁴ LEY MIPYME. Capítulo I. Artículo 2.

- a)** Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;
- b)** Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes;
- c)** Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;
- d)** Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales;
- e)** Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- f)** Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- g)** Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;
- h)** Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales,
- i)** Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes;
- j)** Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Además, en el mercado del microcrédito se establecen las políticas y lineamientos para la tasa de colocación, donde el Ministerio de Hacienda firmó el Decreto 919 del 31 de marzo 2008, el cual modifica el Decreto 519 del 26 de febrero de 2007.

La nueva norma que cuenta con cinco artículos relacionados con las operaciones de microcrédito, congela las tasas activas por seis meses más, es decir, la tasa para colocaciones será hasta el mes de septiembre de 2008 del 33.93%, tasa certificada por la Superintendencia Financiera de Colombia, como lo expresa el Artículo 4. Régimen de transición “la superintendencia Financiera de Colombia certificará el interés bancario corriente aplicable a la modalidad de microcrédito bajo la nueva definición contemplada en el numeral 1 del artículo 2 del Decreto 519 de 2007, modificado por el artículo 2 del presente decreto, a partir del 1 de octubre de 2008. Hasta esa fecha el interés bancario corriente de dicha modalidad de crédito continuará siendo el establecido en la certificación vigente al momento de publicación del presente decreto.

3. METODOLOGÍA

3.1 POBLACIÓN

La metodología utilizada para el desarrollo de este estudio será eminentemente práctica, aplicando técnicas conocidas teóricamente; tomando en cuenta el tema específico a discutir y el nivel de profundización a que se quiere llegar.

Para ello se emplearán los estados financieros existentes en la Corporación CONTACTAR correspondientes al año 2007, además de otros documentos estadísticos importantes como son número de clientes por oficina, cartera total, cartera por oficina, índice de morosidad por edad de madurez, personal de nómina, operaciones de crédito, entre otras. El sistema de costos pretende determinar el costo de cada crédito colocado, siendo éste la unidad de costos a utilizar.

3.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La principal fuente de recolección de información para el presente estudio se encuentra en la documentación contable, financiera y estadística suministrada por CONTACTAR y los diferentes diálogos realizados con los funcionarios de la institución.

4. DETERMINACIÓN DE INGRESOS Y COSTOS INSTITUCIONALES

La Determinación de Costos institucionales, enmarcados en los costos operativos y financieros de la Corporación Nariño Empresa y Futuro CONTACTAR, se constituye en un instrumento que clasifica, controla y asigna los costos institucionales, con el objetivo de presentar a los directivos de la entidad, la composición de sus ingresos y egresos para que estos primero conozcan la tasa de rendimiento del activo productivo y segundo se establezca una estructura de costos de acuerdo a sus actividades de microcrédito.

De esta manera, el modelo que se pretende establecer para CONTACTAR parte de los Estados Financieros Detallados a 31 de diciembre de 2007. Sin embargo, antes de iniciar con el proceso de costeo, es necesario mencionar que el proceso de asignación establece cuatro elementos, los cuáles son expuestos a continuación:

- Costo Financiero.

Corresponde a todas las erogaciones causadas por los intereses y comisiones canceladas a las diferentes entidades financiadoras de recursos destinados a la colocación de cartera.

- Costo de Provisión.

Hace referencia a las provisiones constituidas como protección de la cartera de crédito, cuentas por cobrar y otros activos.

- Costo de Operación.

Se relaciona con todos los gastos de funcionamiento y/o administración en los que incurre la institución para desarrollar su actividad.

- Otros Costos.

Son todos aquellos costos y gastos no operacionales que tienen relación indirecta con la actividad institucional.

**CORPORACIÓN NARIÑO EMPRESA Y FUTURO
CONTACTAR
ESTADO DE RESULTADOS DETALLADO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007**

Código Cuenta	Cuenta	DICIEMBRE 2007
	INGRESOS OPERACIONALES	
	INGRESO POR INTERESES SOBRE CARTERA	
410202	MICROCREDITO	3,088,869,178.57
	SUBTOTAL	3,088,869,178.57
	INGRESO POR INTERESES MORATORIOS	
410210	MORATORIOS	82,652,420.29
	SUBTOTAL	82,652,420.29
	INGRESO POR COMISIONES DE PRESTAMOS	
411305	ASESORIA	249,248,860.23
411515	COMISIONES	271,968,218.00
	SUBTOTAL	521,217,078.23
	INGRESO POR INVERSIONES A CORTO PLAZO	
411005	DEPOSITOS A LA VISTA	16,330,489.75
	SUBTOTAL	16,330,489.75
	INGRESO POR CONSULTA EN CENTRALES DE RIESGO	
41959508	DATA CREDITOS	77,371,034.00
	SUBTOTAL	77,371,034.00
	OTROS INGRESOS OPERATIVOS DEL PROGRAMA DE CRÉDITO	
41959501	PAPELERIA	77,254,632.00
41959502	INSCRIPCION EVENTOS	1,400.00
41959503	JUDICIALES, HONORARIOS,	526,915.00
41959505	AJUSTE AL PESO	11,654.00
41959506	OTROS COSTOS Y GASTOS	34,998,615.27
41959507	TRANSPORTE	29,697,980.00

41959509	SEGURO DE VIDA	162,039,355.30
41959510	VARIOS	1,571,198.00
	SUBTOTAL	306,101,749.57
	TOTAL DE INGRESOS OPERACIONALES	4,092,541,950.41
	COSTOS OPERACIONALES DIRECTOS	
	INTERESES PAGADOS A BANCOS	
51030201	CREDITOS EMPRENDER	145,817,472.00
51030202	CREDITOS BANCOLODEX	183,671,605.00
51030203	CREDITOS CHF	70,027,950.00
51030205	INT BLUEORCHARD	157,764,318.00
51030206	INT BCO BTA	25,657,179.00
51030207	INT BCO COLOMBIA	25,546,320.00
51030209	INT BCO OCCIDENT IPIALE	46,338,851.00
	SUBTOTAL	654,823,695.00
	COMISIONES BANCARIAS	
511515	AVALES	42,576,204.00
511520	SERVICIOS BANCARIOS	34,389,240.40
511595	OTROS SERVICIOS	13,195,000.00
	SUBTOTAL	90,160,444.40
	COSTO TOTAL FINANCIERO	744,984,139.40
	GASTOS POR PROVISIONES CARTERA	
517010	CARTERA DE CREDITOS	442,590,223.00
	SUBTOTAL	442,590,223.00
	GASTOS DE OTRAS PROVISIONES	
517005	INVERSIONES	8,295,254.00
517023	BIENES REALIZ.Y REC. EN PAGO	9,294,408.00
	SUBTOTAL	17,589,662.00
	COSTO TOTAL DE PROVISIÓN	460,179,885.00

	COSTOS DE OPERACIÓN	
	SALARIOS	
512005	SUELDOS	510,063,545.00
512015	AUXILIO DE TRANSPORTE	13,824,168.00
512025	CESANTIAS	45,139,858.00
512030	INTERESES SOBRE CESANTIA	6,492,482.00
512035	PRIMA LEGAL	44,844,923.00
512040	PRIMA EXTRALEGAL	22,320,643.00
512045	VACACIONES	23,391,044.00
512060	PENSIONES DE JUBILACIÓN	50,627,746.00
512066	DOTACION Y SUMINIST.TRABAJADORES	16,921,271.00
512067	CAPACITACION AL PERSONAL	3,646,040.00
512068	ATENCIONES,RECREAT,DEPORTES	23,883,360.00
512075	INDEMNIZACIONES	3,146,400.00
512085	SEGURIDAD SOCIAL	56,198,585.00
512090	APORTES COMFAMILIAR, ICBF	47,235,885.00
512095	OTROS APORTES	7,746,335.00
	SUBTOTAL	875,482,285.00
	CONSULTORIA Y REVISORIA EXTERNA	
513010	REVISORIA FISCAL Y audit.	15,796,000.00
513020	ASESORIAS JURIDICAS	257,000.00
513095	OTROS	4,408,223.00
	SUBTOTAL	20,461,223.00
	SERVICIOS	
515405	ASEO Y VIGILANCIA	4,767,000.00
515410	TEMPORALES	205,000.00
515420	PROCES/ELECTRONICO DATOS	48,863,834.00
515425	ACUEDUCTO-ALCANTARILLADO	1,998,833.00
515430	ENERGIA ELECTRICA	12,663,140.00
515435	TELEFONO	53,662,920.20
515440	CORREO,PORTES Y TELEGRAM	6,454,924.00
515450	TRANSPORTES FLETES Y ACA	2,457,788.00
515460	PUBLICIDAD, PROPAGANDA	14,976,800.00
51549501	OTROS	1,212,175.00
51549502	CANAL DE DATOS INTERFASE DE OFICINAS	28,281,213.00
51549505	SERVIPAGOS ENTIDAD RECAUDADORA	81,009,867.00
	SUBTOTAL	256,553,494.20

	ARRENDAMIENTOS	
514510	LOCALES Y OFICINAS	55,208,668.00
	SUBTOTAL	55,208,668.00
	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	
516005	EQ. DE COMPUTACION Y COM	2,609,200.00
516010	EQUIPO DE OFICINA	147,000.00
516015	MUEBLES Y ENSERES	158,000.00
516035	MANTENI/. Y REPARACIONES	14,569,988.00
	SUBTOTAL	17,484,188.00
	ADECUACIÓN E INSTALACIÓN	
516515	REPARACIONES LOCATIVAS	18,780,288.00
	SUBTOTAL	18,780,288.00
	GASTOS DE VIAJE	
515205	ALOJAMIENTO Y MANUNTENCION	16,641,700.00
515215	PASAJES AEREOS	10,088,908.00
515220	PASAJES TERRESTRES	232,000.00
	SUBTOTAL	26,962,608.00
	TRANSPORTE ANALISTA DE CRÉDITO	
51903501	SANDRA ROSERO	1,354,400.00
51903502	NANCY BURGOS	5,993,300.00
51903503	PAOLA CHAVES	1,786,400.00
51903504	ADRIANA RICAURTE	3,651,050.00
51903505	MARTHA FIGUEROA	3,302,200.00
51903506	PATRICIA DELGADO	4,042,350.00
51903507	DIANA DE LA PORTILLA	6,526,800.00
51903508	JUAN CARLOS HERRERA	3,353,000.00
51903509	MILENA TEJADA	3,753,900.00
51903510	ALVARO ERASO	3,027,700.00
51903511	BAYARDO ASCUNTAR	2,520,000.00
51903512	LILIANA MIO	3,061,400.00
51903513	SONIA SANCHEZ	3,017,000.00
51903514	HAROLD MORILLO	2,063,000.00
51903515	JACKELINE MONTENEGRO	2,894,000.00
51903516	PASANTES	4,749,150.00

51903517	GEOVANNY NIETO	2,522,800.00
51903518	MARIO URBANO	1,311,000.00
51903519	MAGALLY CAICEDO	347,000.00
51903520	CARLOS CHAVES	64,000.00
51903521	WILLIAM ORDOEZ CHICAIZ	2,320,000.00
51903522	MARIO DARWIN MENESES	630,000.00
51903523	ANAYIBE ORTIZ	585,600.00
51903524	DURAN CALVACHE MARCELA	10,000.00
51903526	CORDOBA MARIA DEL S.	20,000.00
	SUBTOTAL	62,906,050.00
	COMISIONES LEGALES Y COBRANZAS	
515305	NOTARIALES	1,095,688.00
515395	OTROS	138,000.00
	SUBTOTAL	1,233,688.00
	DEPRECIACIÓN	
517510	EQUIPO, MUEBLES Y ENSERERESE	9,422,230.00
517515	EQ. DE COMPUTACION Y COMUNICACION	61,475,605.00
	SUBTOTAL	70,897,835.00
	AMORTIZACIÓN	
518020	PROGR. COMPUTADOR (SOFTWARE)	19,947,094.00
	SUBTOTAL	19,947,094.00
	SEGUROS	
515505	MANEJO	9,448,603.00
515510	CUMPLIMIENTO	1,344,885.00
515515	CORRIENTE DEBIL	1,844,517.00
515520	VIDA COLECTIVA	109,020,791.00
515525	INCENDIO	116,000.00
	SUBTOTAL	121,774,796.00
	IMPUESTOS	
514010	INDUSTRIA Y COMERCIO	18,701,350.00
514025	TIMBRE	51,184,198.00
514035	A LAS OPERACIONES FINANC	97,785,595.02

	SUBTOTAL	167,671,143.02
	OTROS GASTOS OPERACIONALES	
515095	OTRAS	7,337,000.00
519005	LIBROS, SUSCRIP., PERIÓDICO	981,000.00
519010	GASTOS DE REPRESENTACION	3,499,272.00
519025	ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	7,876,375.00
519045	UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	36,664,661.00
519095	OTROS	18,888,971.00
	SUBTOTAL	75,247,279.00
	TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	1,790,610,639.22
	UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	1,096,767,286.79
	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	
422595	OTRAS RECUPERACIONES	199,675,098.00
	SUBTOTAL	199,675,098.00
	TOTAL DE INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	199,675,098.00
	UTILIDAD O PERDIDA NETA INSTITUCIONAL	1,296,442,384.79

Directa Ejecutiva
CONTACTAR

Contador
CONTACTAR

**CORPORACION NARIÑO EMPRESA Y FUTURO
CONTACTAR
BALANCE GENERAL DETALLADO
A 31 DE DICIEMBRE DE 2007**

Código Cuenta	Cuenta	DICIEMBRE
	ACTIVOS CORRIENTE	16,069,454,748.08
	CAJA Y BANCOS	
110505	EFFECTIVO	69,060,135.12
111505	BANCOS	162,222,977.12
111520	OTRAS ENTIDADES FINANC.	800,989,629.50
	SUBTOTAL	1,032,272,741.74
	INVERSIONES A CORTO PLAZO	
131905	EN SOC. ANÓNIMAS Y ASIMIL.	70,663,090.00
	SUBTOTAL	70,663,090.00
	CARTERA DE CRÉDITO VIGENTE	
142010	PRESTAMOS RECURSOS PROPIOS	13,598,681,110.00
142030	PRESTAMOS RECURSOS OTRAS	1,637,962,607.00
	SUBTOTAL	15,236,643,717.00
	CARTERA DE CRÉDITO MAYOR A 30 DÍAS DE MORA	
142310	PRESTAMOS RECURSOS PROPIOS 31 A 60 DÍAS	173,007,474.00
142330	PRESTAMOS RECURSOS OTRAS 31 A 60 DÍAS	33,051,955.00
142410	PRESTAMOS RECURSOS PROPIOS 61 A 90 DÍAS	89,878,514.00
142430	PRESTAMOS RECURSOS OTRAS 61 A 90 DÍAS	12,340,877.00
142610	PRESTAMOS RECURSOS PROPIOS 91 A 120 DÍAS	53,680,839.00
142630	PRESTAMOS RECURSOS OTRAS	2,634,804.00
142810	PRESTAMOS RECURSOS PROPIOS MAYOR A 120 DÍAS	313,408,065.00
142830	PRESTAMOS RECURSOS OTRAS MAYOR A 120 DÍAS	22,959,279.00
	SUBTOTAL	700,961,807.00
	PROVISIÓN CARTERA DE CARTERA RURAL	
149003	CATEGORIA B - ACEPTABLE	-238,591,266.69
149005	CATEGORIA C-RIESGO APREC	-390,884,181.00
149008	CATEGORIA D-R.SIGNIFICATIVA	-95,088,020.71

149010	CATEGORIA E-R.DE INCOBRABLES	-68,553,858.00
149096	OTRAS	-193,762,197.00
	SUBTOTAL	(986,879,523.40)
	CUENTAS POR COBRAR	
169395	OTRAS	15,792,915.74
	SUBTOTAL	15,792,915.74
	BIENES RECIBIDOS EN PAGO	
171005	BIENES INMUEBLES	33,194,301.00
	SUBTOTAL	33,194,301.00
	ACTIVOS FIJOS	
	EQUIPOS Y MUEBLES	
182001	EQUIPOS,MUEBLES Y ENSERES	85,980,176.84
182002	OTROS EQUIPOS	3,337,006.00
182003	AJ. X INFLAC.MUEBL. Y ENSERES	17,244,202.00
182501	EQUIPO DE COMPUTO	309,317,999.52
182502	LINEAS TELEFONICAS	3,723,868.00
182503	AJ. X INFL. EQ. COMPUTO -COMUNICACIÓN	20,197,155.00
182504	EQ. COMUNIC MOVILES	17,171,744.00
	SUBTOTAL	456,972,151.36
	VEHÍCULOS	
	SUBTOTAL	-
	EDIFICIOS Y TERRENOS	
	SUBTOTAL	-
	DEPRECIACIÓN	
189510	EQUI, MUEBLES Y ENSERES	-52,263,911.00
189515	EQ. COMPUTACION Y COMUNI	-277,716,106.00
	SUBTOTAL	(329,980,017.00)
	REVALORACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	
	SUBTOTAL	-

	INVERSIONES PERMANENTES Y REVALORIZACIONES	
191205	ORGANISMOS COOPERATIVOS	9,761,060.00
	SUBTOTAL	9,761,060.00
	OTRAS PROVISIONES	
139810	RIESGO SOLVENCIA CATEG. C	-38,284,458.00
179910	BIENES RECIBIDOS EN PAGO	-32,128,850.00
	SUBTOTAL	(70,413,308.00)
	OTROS ACTIVOS	
191595	OTROS GASTOS ANTICIPADOS	33,933,686.00
192020	CARGOS DIFERIDOS - PROGR. COMPUTADOR (SOFTWARE)	29,633,832.00
192025	CARGOS DIFERIDOS - UTILES Y PAPELERIA	769,460.00
192050	CARGOS DIFERIDOS - IMPUESTOS	4,987,247.00
192095	OTROS - CARGOS DIFERIDOS	8,958,099.00
196090	OTROS DEPOSITOS	246,328,790.40
199030	CAJA MENOR	4,500,000.00
	SUBTOTAL	329,111,114.40
	TOTAL ACTIVOS	16,498,100,049.84
	PASIVOS CORRIENTES	
	SUBTOTAL	-
	DEUDA COMERCIAL	
24300501	CREDITOS EMPRENDER	1,430,550,000.00
24300502	CREDITOS BANCOLEX	1,813,166,661.00
24300503	CREDITOS CHF	1,163,131,644.00
24300505	BANCO DE BOGOTA	125,000,000.00
24300507	BANCO DE COLOMBIA	116,666,665.00
24300509	BANCO OCCIDENTE IPIALES	456,566,829.00
24459501	BLUE ORCHARD	565,896,553.00
24459502	FUNDACION UN SOL MN	614,167,901.00
	SUBTOTAL	6,285,146,253.00
	CUENTAS POR PAGAR	
251005	COMISIONES	28,998,493.00

251010	HONORARIOS	2,999,508.00
251510	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	100,131.00
255310	RETENCION SALARIOS	112,266.00
255315	RETEFUENTE HONORARIOS	154,700.00
255325	RETEFUENTE SERVICIOS	932,322.00
255330	RETEFUENTE ARRENDAMIENT	157,764.00
255340	RETEFUENTE COMPRAS	181,095.00
255535	SEGURIDAD SOCIAL	13,252,493.00
255540	COMFAMILIAR, ICBF Y SENA	4,210,290.00
259595	OTRAS	2,157,060,075.52
	SUBTOTAL	2,208,159,137.52
	OBLIGACIONES LABORALES POR PAGAR	
281005	CESANTIAS	40,648,196.00
281010	INTERESES SOBRE CESANTIA	4,598,778.00
281015	VACACIONES	12,824,408.00
	SUBTOTAL	58,071,382.00
	TOTAL PASIVOS	8,551,376,772.52
	PATRIMONIO	
	CAPITAL	
313501	CORFAS	6,400,000.00
313502	FUNDACION SOCIAL	13,000,000.00
313503	CORPONARIO	15,100,000.00
313504	ARTESANIAS DE COLOMBIA	3,000,000.00
	SUBTOTAL	37,500,000.00
	VALORIZACIONES	
341505	INVERS.NO NEGOC.RENTA	22,520,890.00
	SUBTOTAL	22,520,890.00
	SUPERAVIT	
341001	FUNDACION SOCIAL	46,408,157.19
341002	BID – EMPRENDER	6,585,493.00
341003	FONDO FINANCIERO	2,946,435,836.89

	SUBTOTAL	2,999,429,487.08
	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	
341710	AJUSTES AL PATRIMONIO	23,643,546.00
	SUBTOTAL	23,643,546.00
	EXCEDENTE DE EJERCICIOS ANTERIORES	
3505	EXCENDEN. EJERC. ANTERIOR	3,567,186,969.45
	SUBTOTAL	3,567,186,969.45
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO ACTUAL	
		1,296,442,384.79
	SUBTOTAL	1,296,442,384.79
	TOTAL PATRIMONIO	7,946,723,277.32
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	16,498,100,049.84
	Diferencia	-

Directa Ejecutiva
CONTACTAR

Contador
CONTACTAR

4.1 COSTOS INSTITUCIONALES Y RENDIMIENTO DEL ACTIVO

De acuerdo al Balance General presentado, el valor del activo de Contactar a Diciembre 31 de 2007 fue de \$ 16.498,10 millones frente a unos ingresos percibidos de \$ 4.292,21 millones al mismo periodo, dando como resultado una tasa de retorno del activo del 26,02%.

A continuación se presenta el resumen de rendimientos del Activo:

Cuadro 1. Rendimiento del Activo

RESUMEN DE RENDIMIENTOS DEL ACTIVO			
GRUPO DE CUENTA	SALDO PROMEDIO	INGRESOS	TASA RENDIMIENTO
CAJA Y BANCOS	1,032,272,741.74	16,330,489.75	1.58%
INVERSIONES DE CORTO PLAZO	32,378,632.00	0.00	0.00%
OTRAS INVERSIONES	9,761,060.00	0.00	0.00%
CARTERA DE CRÉDITO	14,950,726,000.60	4,076,211,460.66	27.26%
CUENTAS POR COBRAR	15,792,915.74	0.00	0.00%
BIENES RECIBIDOS EN PAGO	1,065,451.00	0.00	0.00%
ACTIVO FIJO	126,992,134.36	0.00	0.00%
OTROS ACTIVOS	329,111,114.40	0.00	0.00%
TOTAL ACTIVO	16,498,100,049.84	4,092,541,950.41	24.81%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES		199,675,098.00	
TOTAL ACTIVO Y OTROS INGRESOS	16,498,100,049.84	199,675,098.00	1.21%
TASA DE RENDIMIENTO TOTAL	16,498,100,049.84	4,292,217,048.41	26.02%

Fuente: Esta investigación

Como se observa en el cuadro anterior el rendimiento del activo está principalmente constituido por la cartera de crédito la cuál representa el 90,62% del total del activo y demuestra a Diciembre 31 de 2007 una tasa de rendimiento del 27,26%. Dicho resultado se encuentra dentro del rango óptimo superior al 25% para instituciones microfinancieras⁵.

Basados en los elementos del costo analizados se presentan a continuación los resultados obtenidos al cierre de evaluación:

⁵ EMPRENDER. Información Financiera. Bogotá: 31 de Diciembre de 2007

Cuadro 2. Resumen de Costos Totales

RESUMEN DE COSTOS TOTALES			
TIPO DE COSTO	TOTAL ACTIVO	COSTO	INDICE
FINANCIERO	16,498,100,049.84	744,984,139.40	4.52%
PROVISIÓN	16,498,100,049.84	460,179,885.00	2.79%
OPERATIVO	16,498,100,049.84	1,790,610,639.22	10.85%
OTROS COSTOS	16,498,100,049.84	0.00	0.00%
TOTAL	16,498,100,049.84	2,995,774,663.62	18.16%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	16,498,100,049.84	1,296,442,384.79	7.86%

Fuente: Esta investigación

La estructura de costos presentada a Diciembre 31 de 2007 por la institución está ubicada dentro de los índices sugeridos por la industria, a continuación se presenta el comportamiento del esquema de costos en instituciones microfinancieras en Colombia en el tercer trimestre del año 2007.⁶

Cuadro 3. Comportamiento Costos IMF en Colombia

TIPO DE COSTO	IMF COLOMBIA
FINANCIERO	7.30%
PROVISIÓN	1.02%
OPERATIVO	9.30%
OTROS COSTOS	0.26%
TOTAL	17.11%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	5.63%

Fuente: Red Emprender.

⁶ Ibid, tercer trimestre 2007.

El comportamiento promedio de la industria en Colombia confirma que la institución posee una estructura de costos acorde a la evolución del sector. No obstante al comparar dicho resultado frente a los niveles de la banca comercial el reto se amplía, aunque es claro que la entidad atiende al sector microempresarial a través de una metodología especializada no se puede desconocer el comportamiento promedio y estándares de costos reflejados por la banca comercial en Colombia⁷, el cuál se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Comportamiento de la Banca Comercial Colombia

TIPO DE COSTO	COSTO BANCA COMERCIAL
FINANCIERO	3.96%
PROVISIÓN	2.61%
OPERATIVO	4.87%
OTROS COSTOS	3.10%
TOTAL	14.53%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	9.88%

Fuente: Red Emprender.

Los resultados presentados por la banca comercial reflejan una disminución considerable de los Costos Financieros frente a las entidades microfinancieras, debido a la intermediación directa a través de las captaciones del público. Así mismo los costos de operación son inferiores lo que significa una mayor eficiencia en el control sobre de sus gastos administrativos, no obstante es clara la diferencia metodológica de los productos de crédito y la discrepancia entre el portafolio activo ofrecido. Sin embargo, el propósito de incluir este apartado en el presente estudio es informar a Contactar acerca de la tendencia presentada por el sector financiero. De esta forma, partiendo del conocimiento de sus competidores directos e indirectos incentivar la generación de ventajas competitivas sostenibles al interior de al Entidad.

Por el contrario al comparar la composición de los Costos de Provisión y Otros Costos reflejada por la industria microfinanciera frente a los resultados de la banca comercial se observa mayor racionalidad y eficiencia en la administración de estos rubros. En el mejoramiento y reducción de aspectos como estos se podría

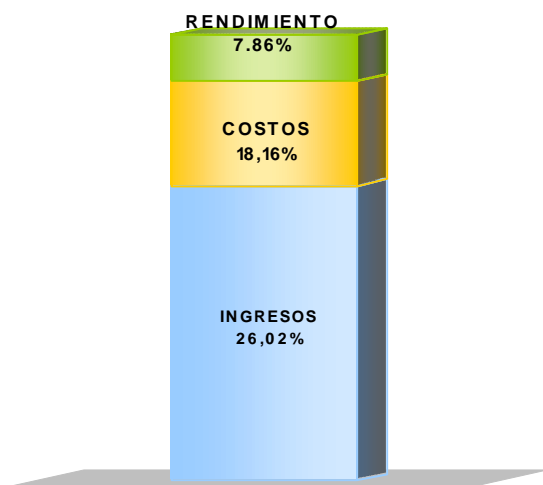
⁷ Ibid, p. 5.

focalizar la estrategia de la institución, sin desconocer el monitoreo y mejoramiento continuo de los índices de eficiencia operacional.

4.2 COMPOSICIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS

El ejercicio anteriormente señalado refleja el rendimiento del activo institucional comparado frente a la estructura de costos, con el propósito de establecer el margen de utilidad neta del periodo que en el caso de Contactar fue del 7,86%.

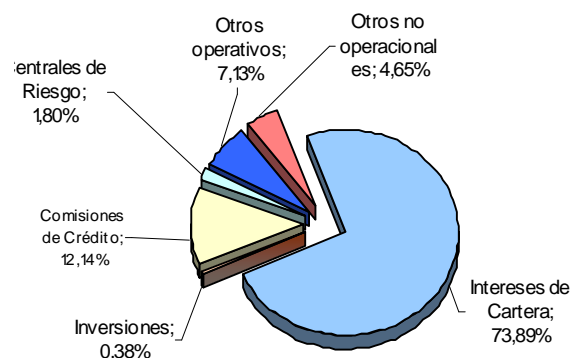
Gráfica 1. Ingresos, Costos y Rendimientos



La gráfica 1 refleja el comportamiento de las cuentas del Estado de Resultados de la entidad al cierre de Dic/07. Teniendo en cuenta que el rendimiento del activo institucional es del 26,02% y que el esquema de costos de Contactar es del 18,16%, se concluye que del total de ingresos percibidos el 7,86% se constituye en el rendimiento obtenido. Este margen se distribuye entre las utilidades reflejadas en el periodo y el monto reinvertido en la operación como capital de trabajo.

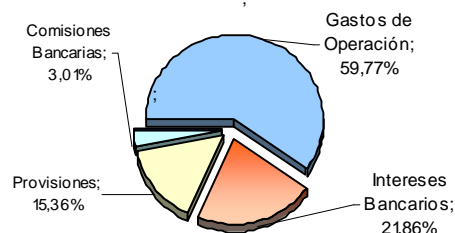
Analizando la composición de los ingresos devengados a Diciembre 31 de 2007, se observa que las tres fuentes principales de ingresos son el recaudo de intereses, el cobro en años anteriores de la comisión Mipyme y los otros ingresos operacionales como la venta de seguros de vida y el cobro de la comisión de papelería, entre otros, representando el 73,89%, 12,14% y el 4,65% respectivamente.

Gráfica 2. Composición de Ingresos



Los egresos institucionales están conformados fundamentalmente por los gastos de operación y el costo de financiamiento, cuya participación es del 59,77% y el 24,87% respectivamente. La provisión de cartera constituye el 15,36% de representación sobre el total de los egresos.

Gráfica 3. Composición de Egresos



Teniendo en cuenta la coyuntura del mercado y la competencia de tarifas que se puede presentar, se analiza la distribución de los ingresos percibidos solo por intereses de crédito (corrientes y moratorios), omitiendo el cobro de la comisión Mipyme y demás ingresos originados de la operación de crédito, frente a los costos actuales.

El valor percibido por concepto del recaudo de intereses de crédito es de \$3.171,52 millones a Diciembre 31 de 2007, de los cuales si la institución solo contará con esta fuente de ingresos el 56,46% se constituiría en Costos de Operación, el 23,49% en Costo Financiero y el 14,51% se causaría por Costos de Provisión. Bajo este panorama del total de ingresos obtenidos por este concepto el 94,46% corresponden a los costos totales y el restante 5,54% se dispondría para la capitalización de la operación y la generación de excedentes.

Es claro que los ingresos adicionales al cobro de los intereses de la cartera colocada se convierten en un rubro significativo en el resultado de la cuenta de resultados, sin embargo es importante realizar ejercicios de sensibilización para conocer la posición de la entidad sin la aplicación de uno u otro de estos ingresos.

4.3 RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITO

El rendimiento de la cartera de la institución a Diciembre 31 de 2007 fue del 27,26% resultado cercano al promedio del 25% obtenido por la industria microfinanciera, en el tercer trimestre del presente año. De acuerdo a este indicador el producto más rentable ofrecido por Contactar fue *Crédito Rural* con una tasa de rendimiento del 20,25%, seguido por *Crédito Urbano* con un resultado del 19,13%.

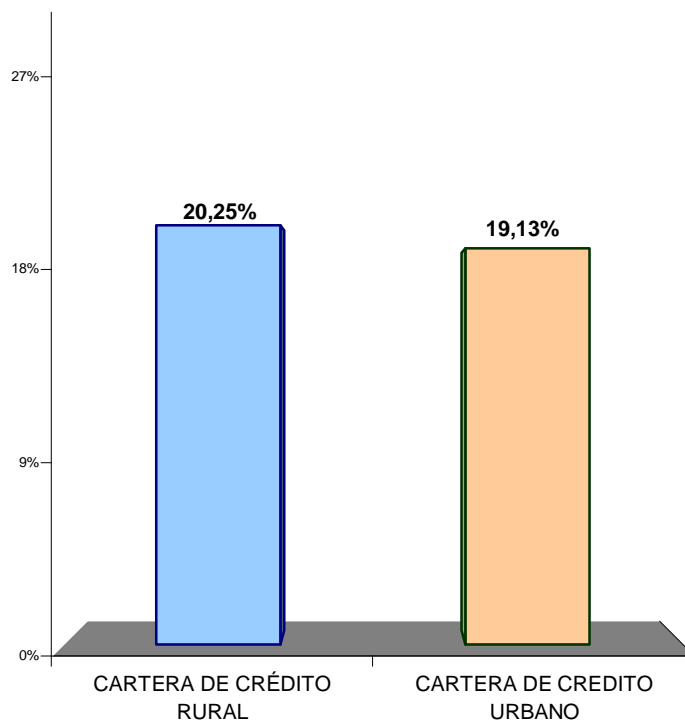
Cuadro 5. Rendimiento de la Cartera

RENDIMIENTO DE LA CARTERA	DICIEMBRE
CARTERA DE CRÉDITO RURAL	20.25%
CARTERA DE CREDITO URBANO	19.13%
INGRESOS ADICIONALES GANADOS CARTERA DE CRÉDITO	5.68%
RENDIMIENTO CARTERA TOTAL	27.26%

RENDIMIENTO TOTAL DEL ACTIVO	DICIEMBRE
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	26.02%

Fuente: CONTACTAR

Gráfica 4. Rendimiento de la Cartera por producto



4.4 ESTRUCTURA DE COSTOS

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la institución y el análisis efectuado hasta el momento, a continuación se desagrega la composición de cada uno de los elementos del costo.

4.4.1 Costo Financiero. Este componente del costo analiza todas las erogaciones que realiza la institución por la prestación de recursos para la colocación de cartera de sus diferentes fuentes de financiación.

Cuadro 6. Costo Financiero

COSTO FINANCIERO OBLIGACIONES FINANCIERAS		
FORMULA	$\frac{\text{Intereses Obligaciones Financieras}}{\text{Activo}}$	↑
RESULTADO	DICIEMBRE DE 2007 3.97%	
COSTOS FINANCIEROS OTROS PASIVOS		
FORMULA	$\frac{\text{Intereses y Comisiones}}{\text{Activo}}$	↑
RESULTADO	DICIEMBRE DE 2007 0.55%	
COSTO FINANCIERO TOTAL		
FORMULA	$\frac{\text{Intereses y Comisiones}}{\text{Activo}}$	↑
RESULTADO	DICIEMBRE DE 2007 4.52%	

COSTOS FINANCIEROS	DICIEMBRE
COSTO FINANCIERO OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.97%
COSTOS FINANCIEROS OTROS PASIVOS	0.55%
COSTO FINANCIERO PASIVO TOTAL	4.52%

Fuente: Esta investigación

Al respecto, a Diciembre 31 de 2007 el resultado de Contactar fue del 4,52% menor al estándar presentado por la industria del 7,03%⁸, éste es un diferencial positivo frente a los otros operadores de la industria en el mercado. Mientras que

⁸ Ibid, p. 4

entidades microfinancieras poseen un endeudamiento financiero calculado sobre cartera de crédito del 65% al 75%, Contactar refleja un indicador tan solo del 41,25% esto originado por las donaciones recibidas y la gestión Directiva en la consecución de tasas blanda en su financiación.

4.4.2 Costos de Provisión. Actualmente la institución efectúa reservas de cartera de crédito, inversiones temporales y bienes recibidos en dación de pago. Tendiendo en cuenta estos tres rubros el costo de provisión fue del 2,79% superior al promedio del sector del 1,02% obtenido en el último trimestre del año 2007. Sin embargo es necesario mejorar el indicador de cartera en mora el cuál tiene un impacto directo sobre el gasto de provisión y los índices de rendimiento, a través de estrategias de cobro más exhaustivas y revisiones permanentes a los procesos de calificación.

Aunque la optimización del indicador de morosidad debe efectuarse en la totalidad del portafolio activo, es necesario priorizar el comportamiento de la cartera del sector urbano, la cuál presenta niveles de incumplimiento mayores (2,31%).

Si bien, el costo de provisión es superior al estándar nacional, es importante mencionar que la cobertura de riesgo o suficiencia de reservas es igualmente superior, denotando que la cartera en mora se encuentra provisionada en \$ 986.879 millones, equivalente al 141% de suficiencia.

Cuadro 7. Costos de Provisión

COSTO PROVISION DE INVERSIONES Y OTRAS PROVISIONES	
FORMULA	$\frac{\text{Gastos Provisión Inversiones y Otras Provisiones}}{\text{Activo}}$
RESULTADO	DICIEMBRE DE 2007 0.11%
COSTO PROVISION CARTERA DE CRÉDITO RURAL	
FORMULA	$\frac{\text{Gasto Provisión Cartera Créditos}}{\text{Activo}}$
RESULTADO	DICIEMBRE DE 2007 1.27%
COSTO PROVISION CARTERA DE CRÉDITO URBANO	
FORMULA	$\frac{\text{Gasto Provisión Cartera Créditos}}{\text{Activo}}$
RESULTADO	DICIEMBRE DE 2007 1.41%
COSTO TOTAL PROVISION	
FORMULA	$\frac{\text{Gasto Provisión Total}}{\text{Activo}}$
RESULTADO	DICIEMBRE DE 2007 2.79%
COSTO DE LAS PROVISIONES	
	DICIEMBRE
COSTO PROVISION DE INVERSIONES Y OTRAS PROVISIONES	0.11%
COSTO PROVISION CARTERA DE CRÉDITO RURAL	1.27%
COSTO PROVISION CARTERA DE CRÉDITO URBANO	1.41%
COSTO DE PROVISIÓN TOTAL	2.79%

Fuente: Esta investigación

4.4.3 Costos de Operación. Estos corresponden a todos aquellos gastos administrativos y de personal en los que incurre la institución para el desarrollo de su actividad operacional.

El índice de costo de operación obtenido por Contactar a Diciembre 31 de 2007 fue del 10,85%, del cuál el 48,89% corresponde a gastos de personal y el 51,11% a gastos de mantenimiento y administración. Este resultado aunque se encuentra por fuera del estándar favorable de la industria, es cercano al promedio presentado del 9,30%.

Si bien la entidad presenta una metodología que exige gastos operativos altos en especial atendiendo sectores rurales, podría optimizar el 51,11% correspondiente a gastos de mantenimiento y administración, a través de la descentralización de procesos operativos, el monitoreo riguroso a los gastos administrativos y el establecimiento de metas del indicador de eficiencia operacional por cada Agencia.

Cuadro 8. Costos de Operación.

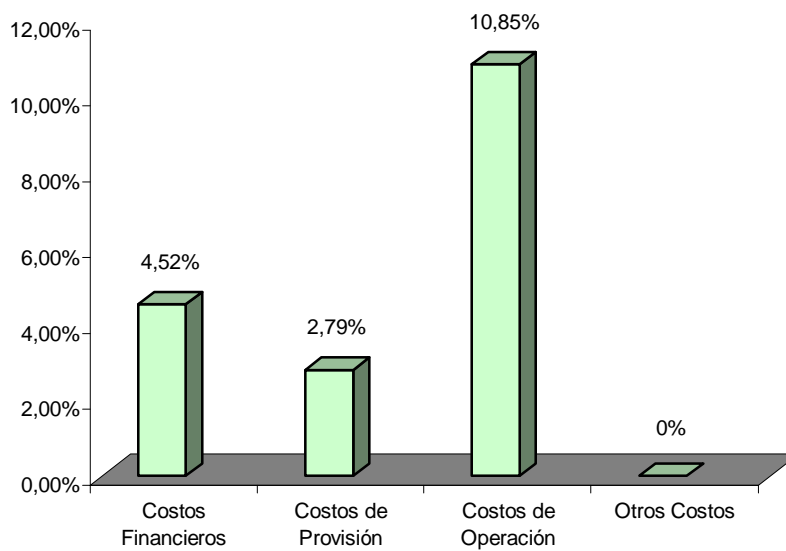
COSTO DEL PERSONAL	
FORMULA	$\frac{\text{Gastos de Personal}}{\text{Activo}}$
RESULTADO	<div style="background-color: yellow; padding: 2px;">DICIEMBRE DE 2007</div> 5.31%
COSTO DE ADMINISTRACION	
FORMULA	$\frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Activo}}$
RESULTADO	<div style="background-color: yellow; padding: 2px;">DICIEMBRE DE 2007</div> 5.55%
COSTO OPERATIVO TOTAL	
FORMULA	$\frac{\text{Gastos Operativos Totales}}{\text{Activo}}$
RESULTADO	<div style="background-color: yellow; padding: 2px;">DICIEMBRE DE 2007</div> 10.85%
COSTOS DE OPERACIÓN	
COSTO DEL PERSONAL	5.31%
COSTO DE ADMINISTRACION	5.55%
COSTO OPERATIVO TOTAL	10.85%

Fuente: Esta investigación

4.4.4. Otros Costos. Este indicador determina el comportamiento de los otros costos no operacionales en los que incurre la institución. Al analizar las cifras del Estado de Resultados a Diciembre 31 de 2007 no se observa ningún rubro de gastos no operacionales, por lo tanto el resultado obtenido en la aplicación del modelo en el componente de Otros Costos es igual 0%.

La siguiente grafica presenta la estructura de costos presentada por Contactar a Diciembre 31 de 2007

Gráfica 5. Estructura de Costos



5. DETERMINACIÓN DE INGRESOS Y COSTOS PARA AGENCIAS DE CONTACTAR

En el capítulo anterior, se determinaron los ingresos y costos, tomando a la Corporación Contactar de manera global. Lo que se pretende en el presente capítulo es determinar de igual manera los ingresos y costos de cada una de las agencias que forman parte de la corporación.

Para una mayor claridad, CONTACTAR diferencia entre oficina y agencia teniendo en cuenta el tamaño y la responsabilidad asumida por cada una. De esta manera, los parámetros tenidos en cuenta son entre otros: Número de clientes activos, número de operaciones de crédito, cartera total, personal y las atribuciones concedidas a cada coordinador como monto en aprobaciones de crédito.

CONTACTAR, presta sus servicios de microcrédito a través de sus dos oficinas y cinco agencias ubicadas en los municipios de:

Oficinas: Principal Pasto e Ipiales

Agencias: Pasto Fátima, El Tambo, Sandoná, La Unión y Sibundoy.

5.1 ASIGNACION DE INGRESOS Y EGRESOS POR OFICINA/AGENCIA

El Modelo de Asignación de Costos por Oficina/Agencia analiza el comportamiento de la estructura de costos detallada por cada Oficina/Agencia de la institución.

La información de consulta y análisis generada por el modelo se compone de la presentación del estado de resultados por Agencia y el cuadro resumen del margen de contribución de cada una en la utilidad institucional.

Para efectos de la comprensión del presente estudio es preciso tener en cuenta:

- è Los resultados obtenidos serán presentados y analizados por cada Agencia.
- è La distribución de las cuentas de ingresos y egresos se realizaron teniendo en cuenta las bases de asignación acordadas para cada rubro.

- è Las bases de asignación aplicadas fueron definidas conjuntamente con el personal de la entidad.

El presente estudio relaciona los resultados obtenidos en la gestión del 2007 por cada una de éstas. Es relevante mencionar que la institución no contaba con centros de costos o estados de resultados desagregados por Agencia, lo que implicó realizar la distribución de cada cuenta de acuerdo con las bases de asignación seleccionadas.

En los apartados siguientes, se relacionan los resultados obtenidos con su respectivo análisis, no obstante es importante clarificar la transparencia y objetividad del modelo en el proceso de atribución de ingresos y egresos y la determinación de las bases de asignación implementadas.

5.1.1 Bases de Asignación de Ingresos. Teniendo en cuenta el Estado de Resultados y la clasificación detallada de cada una de las cuentas, se asignaron bases de acuerdo a la relación que existe entre los ingresos y su generación directa que los produzcan. De esta manera se definieron bases que se presentan en el cuadro 9. Cálculo de Bases de Asignación.

Estas bases de asignación se definieron de acuerdo a la participación que cada agencia tiene de los ingresos institucionales.

Contactar presenta a 31 de diciembre de 2007 una cartera total de \$ 15.937.785.620, de los cuales \$ 14.293.077.695 corresponde a cartera vigente y \$ 700.961.807 a cartera en mora mayor a 30 días.

Con respecto a la cartera vigente el 25,84% se encuentra en la oficina Ipiales, seguido por la Oficina Principal Pasto con un 23,40%; es decir, que el 49,24% de esta cartera se encuentra concentrada en las dos oficinas de la institución y el 50,76% en las agencias de los diferentes municipios.

De la cartera mayor a 30 días, la mayor participación se encuentra en la Agencia Fátima con un 36,10%, seguida por la Oficina Principal Pasto con un 29,12% y la oficina Ipiales con un 22,89%.

Del total de cartera en mora mayor a 30 días, el 56,02% corresponde a cartera en mora a 90 días, donde la agencia Fátima participa con un 40,03%, la oficina principal Pasto con un 28,44% y la oficina Ipiales con un 17,84%.

Teniendo en cuenta el número de operaciones vigentes, es decir el número de créditos efectuados a 31 de diciembre de 2007 fue de 7.198 operaciones, donde la Oficina Ipiales participó con un 26,97%, la agencia Fátima con un 22,59% y la oficina principal Pasto con un 20,35%.

Cuadro 9. Cálculo de Bases de Asignación

PORCENTAJE DE CARTERA VIGENTE			PORCENTAJE DE CARTERA MORA MAYOR 30 DÍAS		
TIPO DE CARTERA	SALDO	%	TIPO DE CARTERA	SALDO	%
AGENCIA EL TAMBO	1.767.412.768	12,37%	AGENCIA EL TAMBO	3.625.409	0,52%
OFICINA IPIALES	3.693.486.074	25,84%	OFICINA IPIALES	160.456.105	22,89%
OFICINA PASTO	3.344.136.919	23,40%	OFICINA PASTO	204.122.068	29,12%
AGENCIA LA UNIÓN	1.357.928.204	9,50%	AGENCIA LA UNIÓN	68.216.262	9,73%
AGENCIA FÁTIMA	3.119.782.702	21,83%	AGENCIA FÁTIMA	253.021.441	36,10%
AGENCIA SANDONÁ	609.932.698	4,27%	AGENCIA SANDONÁ	8.014.941	1,14%
AGENCIA SIBUNDOY	400.398.330	2,80%	AGENCIA SIBUNDOY	3.505.581	0,50%
Total	14.293.077.695	100,00%	Total	700.961.807	100,00%
CARTERA ACTIVA			NUMERO DE OPERACIONES VIGENTES		
TIPO DE CARTERA	SALDO	%	TIPO DE CARTERA	NÚMERO	%
AGENCIA EL TAMBO	1.822.009.881	11,43%	AGENCIA EL TAMBO	834	11,59%
OFICINA IPIALES	4.116.131.772	25,83%	OFICINA IPIALES	1.941	26,97%
OFICINA PASTO	3.722.066.204	23,35%	OFICINA PASTO	1.465	20,35%
AGENCIA LA UNIÓN	1.507.256.203	9,46%	AGENCIA LA UNIÓN	696	9,67%
AGENCIA FÁTIMA	3.689.190.993	23,15%	AGENCIA FÁTIMA	1.626	22,59%
AGENCIA SANDONÁ	641.524.214	4,03%	AGENCIA SANDONÁ	435	6,04%
AGENCIA SIBUNDOY	439.606.353	2,76%	AGENCIA SIBUNDOY	201	2,79%
Total	15.937.785.620	100,00%	Total	7.198	100,00%
NUMERO DE CLIENTES VIGENTES			CARTERA EN MORA MAYOR 90 DÍAS		
TIPO DE CARTERA	NÚMERO	%	TIPO DE CARTERA	SALDO	%
AGENCIA EL TAMBO	861	9,11%	AGENCIA EL TAMBO	2.726.490	0,69%
OFICINA IPIALES	2.588	27,37%	OFICINA IPIALES	70.037.256	17,84%
OFICINA PASTO	2.632	27,84%	OFICINA PASTO	111.683.111	28,44%
AGENCIA LA UNIÓN	731	7,73%	AGENCIA LA UNIÓN	45.237.895	11,52%
AGENCIA FÁTIMA	1.874	19,82%	AGENCIA FÁTIMA	157.202.922	40,03%
AGENCIA SANDONÁ	567	6,00%	AGENCIA SANDONÁ	2.986.590	0,76%
AGENCIA SIBUNDOY	201	2,13%	AGENCIA SIBUNDOY	2.808.723	0,72%
Total	9.454,00	100,00%	Total	392.682.987	100,00%
CASTIGOS REALIZADOS			BANCOS		
TIPO DE CARTERA	SALDO	%	OFICINA/AGENCIA	INTERÉS	%
AGENCIA EL TAMBO	27.025.009	7,07%	AGENCIA EL TAMBO	0	0,00%
OFICINA IPIALES	6.817.480	1,78%	OFICINA IPIALES	915.036	5,60%
OFICINA PASTO	127.594.910	33,37%	OFICINA PASTO	8.940.963	54,75%
AGENCIA LA UNIÓN	26.890.505	7,03%	AGENCIA LA UNIÓN	0	0%
AGENCIA FÁTIMA	184.786.172	48,32%	AGENCIA FÁTIMA	6.474.490	39,65%
AGENCIA SANDONÁ	9.280.449	2,43%	AGENCIA SANDONÁ	0	0,00%
AGENCIA SIBUNDOY		0,00%	AGENCIA SIBUNDOY	0	0,00%
Total	382.394.525,26	100,00%	Total	16.330.489	100,00%

Fuente: Contactar. Esta investigación

De igual manera, es importante analizar la cartera castigada de Contactar, la cual ascendió a \$ 382.394.525 a 31 de diciembre de 2007. Esta cartera presenta una mayor participación en la agencia Fátima con un 48,32% y la oficina Principal Pasto con un 33,37%. Las demás participaciones son inferiores al 7%.

Al analizar el número de clientes vigentes a 31 de diciembre de 2007, la oficina principal Pasto presenta la mayor participación con un 27,84%, seguido por la oficina Ipiales con un 27,37% y la Agencia Fátima con un 19,82%. El número de operaciones vigentes es menor al número de clientes vigentes debido a las siguientes razones: Contactar presta sus servicios a través de dos metodologías de crédito, la grupal e individual.

La metodología grupal consiste en otorgar créditos a un grupo conformado en promedio por 4 personas; este grupo puede ser asociativo o solidario, donde el primero trabaja por un proyecto en común, cuyo desembolso se efectúa al coordinador del grupo; y el segundo presenta diferentes actividades, otorgándose el desembolso a cada uno de los integrantes. De igual manera, Contactar otorga créditos especiales o paralelos a aquellos clientes de buen manejo de crédito.

Con respecto a los intereses generados, únicamente se toma aquellas cuentas de ahorro que generan este tipo de ingresos, es así como la Oficina Principal Pasto tiene un 55,75% de participación, seguida por la Agencia Fátima con un 39,65% y la Oficina Ipiales con un 5,6% derivadas de las cuentas manejadas en Bancolombia y Banco de Bogotá respectivamente.

Con esta base de asignación y los porcentajes de participación respectivos se procede a efectuar la distribución de ingresos por oficina/agencia como se muestra en el cuadro 10.

Es así como se puede concluir que la Oficina Ipiales es la que más genera ingresos con \$ 1.249.278.691, donde el convenio con FINAGRO – Pademer se constituye un valor representativo dentro de sus ingresos, puesto que su participación es del 21,33% por este concepto, no obstante, el 65,41% de sus ingresos proviene de intereses corrientes y moratorios.

La segunda oficina generadora de ingresos es Pasto oficina principal con \$991.956.779, donde el 75,28% de los ingresos totales proviene de intereses corrientes y moratorios.

La Agencia Fátima genero ingresos por \$ 936.449.721, donde los ingresos generados por intereses corrientes y moratorios representan el 75,18%.

Siguen en su orden Agencia Tambo con \$ 468.160.883, Agencia La Unión con \$369.981.911, Agencia Sandoná con \$ 173.603.302 y por último la Agencia de Sibundoy con \$ 102.785.761.

El promedio de ingresos generados por la Corporación Nariño Empresa y Futuro – CONTACTAR durante el año 2007 fue de \$613.173.864, donde las oficinas Pasto Principal, Ipiales y Agencia Fátima están por encima de este promedio.

Las agencias rurales no han llegado generar ingresos por encima de este valor, sin embargo, como se observara mas adelante, algunas de ellas poseen un mayor margen de excedentes netos que las mismas oficina Pasto principal y agencia Fátima, quienes se ven afectadas en gran medida por la morosidad que estas carteras presentan, así como también por el nivel de activos fijos que manejan, lo cual hace que los costos provenientes de la depreciación encarezcan mucho mas el servicio del crédito ofrecido en estas.

5.1.2 Bases de Asignación de Egresos. Para la asignación de Egresos, se toman en cuenta algunos parámetros explicados en la asignación de ingresos como por ejemplo cartera activa, mora mayor a 30 días, mora mayor a 90 días, bancos, entre otros. Sin embargo, existen otras partidas o rubros que se deben asignar como los gastos de arrendamiento (Cuadro 11), los cuales se realizan de manera directa, y servicios públicos (Cuadro 12) que se fijan de acuerdo con los montos cancelados por cada agencia en el mes de diciembre de 2007. Esto debido a la falta de información detallada sobre el pago de estos gastos, así se ponderó el valor de éstos correspondiente a la sede administrativa.

Cuadro 11. Gastos de Arrendamiento

AGENCIA	MENSUAL
AGENCIA EL TAMBO	150.000
OFICINA IPIALES	621.762
OFICINA PRINCIPAL	2.514.000
AGENCIA LA UNIÓN	621.762
AGENCIA FÁTIMA	750.000
AGENCIA SANDONÁ	250.000
AGENCIA SIBUNDOY	80.000
Total	4.987.524



AGENCIA	DIRECTO	PARTICIPACIÓN
AGENCIA EL TAMBO	150.000	3,01%
OFICINA IPIALES	621.762	12,47%
OFICINA PASTO	2.514.000	50,41%
AGENCIA LA UNIÓN	621.762	12,47%
AGENCIA FÁTIMA	750.000	15,04%
AGENCIA SANDONÁ	250.000	5,01%
AGENCIA SIBUNDOY	80.000	1,60%
Total	4.987.524	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 12. Servicios Públicos

MES DICIEMBRE 2007	DIRECTO	INDIRECTO	PONDERACIÓN
AGENCIA EL TAMBO	640.420	249.670	12,10%
OFICINA IPIALES	1.287.003	564.034	25,17%
OFICINA PASTO	873.583	510.035	18,81%
AGENCIA LA UNIÓN	822.600	206.540	13,99%
AGENCIA FÁTIMA	646.550	505.530	15,67%
AGENCIA SANDONÁ	633.000	87.908	9,80%
AGENCIA SIBUNDOY	267.000	60.239	4,45%
TOTAL	5.170.156	2.183.957	100,00%

Fuente: Esta investigación.

En el caso de la nómina (Cuadro 13) se atribuyeron los montos de los funcionarios directos de la oficina y el gasto del personal administrativo (Cuadro 14) se atribuyó según la gestión y tareas desarrolladas en forma proporcional a cada oficina.

Debido a la calidad de entidad no regulada, Contactar no puede realizar actividades pasivas (Recaudo) por tanto, contrata este servicio por medio de la Empresa Servipagos de Nariño Ltda., dependiendo esta erogación mensual del contrato de servicios suscrito. El valor y la participación mensual por este concepto, se resume en el cuadro siguiente.

Cuadro 15. Gastos de Recaudo

SERVIPAGOS DE NARIÑO LTDA		
AGENCIA	SALDO	%
AGENCIA EL TAMBO	1.392.000	19,54%
OFICINA IPIALES	396.720	5,57%
OFICINA PASTO	1.392.000	19,54%
AGENCIA LA UNIÓN	1.392.000	19,54%
AGENCIA FÁTIMA	1.276.000	17,91%
AGENCIA SANDONÁ	1.276.000	17,91%
AGENCIA SIBUNDOY	0	0,00%
Total	7.124.720,00	100,00%

Fuente: Contactar

La base de asignación de egresos para consultas a Centrales de Riesgos (Datacrédito y Cifin) se realizó con base en el número de desembolsos realizados en el año por cada oficina/agencia, puesto que el proceso de consulta se encontraba centralizado en la oficina principal Pasto e Ipiales, además que cada operación susceptible de crédito es, en primer instancia, consultado a dicha base.

Cuadro 16. Consultas Centrales de Riesgo.

CONSULTAS CENTRALES DE RIESGO		
TIPO DE CARTERA	No. CONSULTAS	%
AGENCIA EL TAMBO	658	9.79%
OFICINA IPIALES	1,130	16.81%
OFICINA PASTO	2,265	33.70%
AGENCIA LA UNIÓN	614	9.14%
AGENCIA FATIMA	1,238	18.42%
AGENCIA SANDONA	611	9.09%
AGENCIA SIBUNDOY	205	3.05%
Total	6,721.00	100.00%

Fuente: Contactar

De acuerdo a los datos y cuadros anteriores, se pueden determinar y asignar los gastos y costos para cada una de las oficinas/agencias como se observa en el cuadro 17.

5.2 ESTADO DE RESULTADOS POR OFICINA/AGENCIA

El estado de resultados de la institución a Diciembre 31 de 2007 presentaba una utilidad neta de \$ 1.296,442.384. Según los parámetros de aplicación del modelo, éste atribuye a cada Agencia los rubros de ingresos y gastos directos de la actividad de acuerdo a su gestión, aquellas cuentas compartidas se distribuyeron según las bases de asignación seleccionadas conjuntamente con el personal de la institución.

En el cuadro 18 se presenta el resultado neto obtenido por Oficina/Agencia producto de la aplicación del Modelo de Asignación de Costos.

Cuadro 18. Estado de Resultado por Oficina/agencia

	AGENCIA EL TAMBO	OFICINA IPIALES	OFICINA PASTO	AGENCIA LA UNIÓN	AGENCIA FATIMA	AGENCIA SANDONA	AGENCIA SIBUNDOY	TOTAL
INGRESOS OPERACIONALES								
Ingresos Cartera de Crédito	382,382,086	817,117,089	746,768,214	301,504,695	704,049,013	132,757,285	86,943,217	3,171,521,599
Rendimientos Bancarios	0	915,036	8,940,963	0	6,474,490	0	0	16,330,490
Capacitación, asesoría, asistencia	30,820,907	64,408,605	58,316,504	23,680,138	54,404,118	10,636,270	6,982,319	249,248,860
Diversos	54,957,891	366,837,960	177,931,098	44,797,079	171,522,100	30,209,747	8,860,225	855,116,100
Total Ingresos operacionales	468,160,883	1,249,278,691	991,956,779	369,981,911	936,449,721	173,603,302	102,785,761	4,292,217,048
Gastos Operacionales								0
Intereses Créditos de Bancos y Otras	74,859,536	169,116,380	152,925,708	61,927,491	151,574,989	26,357,818	18,061,772	654,823,695
Bancarios/ Comisiones	6,375,772	16,330,519	31,852,804	5,274,352	26,543,790	2,244,890	1,538,318	90,160,444
Gastos de Personal	94,921,078	221,725,405	208,098,450	85,502,876	175,254,678	66,222,356	23,757,442	875,482,285
Honorarios	2,311,534	5,263,830	4,791,532	1,940,345	4,779,647	815,211	559,124	20,461,223
Impuestos	2,559,210	54,104,147	72,239,085	0	38,768,702	0	0	167,671,143
Arrendamientos	1,660,403	6,882,504	27,828,356	6,882,504	8,302,015	2,767,338	885,548	55,208,668
Contribuciones y afiliaciones	0	0	7,337,000					7,337,000
Gastos de Viaje	3,082,369	6,963,430	6,296,773	2,549,887	6,241,156	1,085,293	743,700	26,962,608
Gastos legales	7,608	195,422	449,625	126,226	438,637	8,333	7,837	1,233,688
Servicios	35,744,337	44,806,560	57,476,634	36,671,626	45,576,430	29,652,904	6,625,002	256,553,494
Seguros	9,928,803	29,844,067	43,105,467	8,429,680	21,610,425	6,538,480	2,317,874	121,774,796
Mantenimiento y reparaciones	1,998,795	4,515,509	4,083,209	1,653,501	4,047,144	703,770	482,260	17,484,188
Adecuaciones	2,146,965	4,850,243	4,385,896	1,776,075	4,347,158	755,940	518,010	18,780,288
Provisiones	2,289,098	101,312,657	146,473,191	43,072,034	159,758,798	5,060,667	2,213,439	460,179,885
Depreciaciones y amortizaciones	7,063,073	13,330,108	47,595,701	5,725,317	8,349,638	5,733,781	3,047,312	90,844,929
Diversos	17,236,070	29,612,117	32,024,307	11,766,914	26,705,655	10,348,901	3,122,365	130,816,329
Total Gastos Operacionales	262,184,651	708,852,898	846,963,736	273,298,829	682,298,863	158,295,683	63,880,003	2,995,774,664
Excedente (déficit) Operacional	205,976,232	540,425,792	144,993,043	96,683,083	254,150,858	15,307,620	38,905,757	1,296,442,385
Participación porcentual	15.89%	41.69%	11.18%	7.46%	19.60%	1.18%	3.00%	100.00%

Fuente: Esta investigación

El esquema anterior de Estado de Resultados por Oficinas/Agencias refleja la capacidad de generación de excedentes de cada una; en el que se observa a la oficina de Ipiales con una utilidad de \$540.425.792, seguida por Fátima con \$ 254.150.858 y El Tambo con \$ 205.976.232. Es importante mencionar que si bien todas las oficinas/agencias reflejan un excedente al finalizar el período, algunas obtienen resultados por debajo del promedio de la institución de \$185.261.617, sin embargo, en algunos casos como la agencia de Sibundoy el tiempo de operación es inferior a los 12 meses lo que traduce su escaso resultado.

Según el escenario presentado, es necesario analizar concienzudamente los resultados de las agencias de La Unión y Sandoná, ésta última con mayor énfasis ya que su promedio es el más bajo del total de las siete oficinas. Al calcular el indicador de eficiencia operativa por cada agencia (Gastos de Operación/Cartera Activa Promedio) el cuál analiza la estructura de gastos frente a la colocación y mantenimiento de la cartera activa, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro 19. Eficiencia Operacional

OFICINA/AGENCIA	EFICIENCIA OPERACIONAL
AGENCIA EL TAMBO	14,4%
OFICINA IPIALES	17,2%
OFICINA PASTO	22,8%
AGENCIA LA UNION	18,1%
AGENCIA FATIMA	18,5%
AGENCIA SANDONA	24,7%
AGENCIA SIBUNDOY	14,5%

Fuente: Esta investigación

El anterior cuadro refleja el resultado del indicador de eficiencia operacional obtenido por cada Oficina/Agencia al cierre de Diciembre de 2007, comparando estos índices frente al rango sugerido para la industria microfinanciera⁹ se concluye que aunque la mayoría de oficinas/agencias están ubicadas dentro del escenario favorable, Sandoná y Oficina Pasto superan el límite propuesto, por esto es necesario revisar la gestión de éstas e identificar las causales. El mejoramiento de este indicador puede obtenerse a través del incremento de la cartera vigente y el comportamiento racional de los gastos administrativos frente a dicho crecimiento.

⁹ RED EMPRENDER. El Sector Microfinanciero en Colombia. p. 20

Con esto no se pretende emitir juicio de valor sobre el desempeño o sostenibilidad de ninguna de las oficinas, todo lo contrario el propósito de la aplicación del modelo es identificar los puntos críticos de la gestión desarrolladas y presentar posibles alternativas de mejora que incidan positivamente en el desempeño futuro de la institución.

Los resultados obtenidos son estimaciones que permiten medir el desempeño financiero de las agencias de la institución, una vez se realicen centros de costos y atribuyan las cuentas de acuerdo a lo realmente causado el producto final será más preciso, no obstante esté primer ejercicio será la base para futuras aplicaciones.

Otro de los reportes de consulta generados por el Modelo de Asignación de Costos es el cuadro resumen de rendimientos y costos, el cuál se presenta a continuación:

Cuadro 20. Resumen de rendimientos y costos por Oficina/Agencia

	AGENCIA EL TAMBO	OFICINA IPIALES	OFICINA PASTO	AGENCIA LA UNIÓN	AGENCIA FATIMA	AGENCIA SANDONA	AGENCIA SIBUNDOY
CARTERA ACTIVA	1,822,009,881	4,116,131,772	3,722,066,204	1,507,256,203	3,689,190,993	641,524,214	439,606,353
RENDIMIENTO CARTERA	25.69%	30.35%	26.65%	24.55%	25.38%	27.06%	23.38%
COSTOS							
COSTOS FINANCIEROS	4.46%	4.51%	4.96%	4.46%	4.83%	4.46%	4.46%
COSTOS PROVISION	0.13%	2.46%	3.94%	2.86%	4.33%	0.79%	0.50%
COSTOS OPERATIVOS	9.81%	10.25%	13.86%	10.82%	9.34%	19.43%	9.57%
OTROS COSTOS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL COSTOS	14.39%	17.22%	22.76%	18.13%	18.49%	24.67%	14.53%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	11.30%	13.13%	3.90%	6.41%	6.89%	2.39%	8.85%

Fuente: Esta investigación

Observando el cuadro resumen anterior se concluye que Ipiales presenta la mayor tasa de rendimiento (13,13%) del total oficinas vigentes, seguida por El Tambo (11,30%). Al respecto es importante recalcar que el indicador de cartera en mora

incide notablemente sobre los rendimientos de cartera, pues un portafolio activo que no presenta índices de incumplimiento genera mayor rentabilidad, efecto inverso para la cartera con morosidad.

La estructura de costos presenta a la Agencia de Sandoná como la más costosa principalmente en el rubro de Costos Operativos, ésto al compararla frente a las oficinas que generan utilidad.

Por otra parte, analizados los costos de provisión obtenidos se observa que Fátima y Pasto presentan un alto índice en este componente, 4,33% y 3,94% al cierre de Diciembre de 2007, contrariamente El Tambo, Sandoná, y Sibundoy reflejan niveles muy bajos. Los resultados obtenidos en el componente de costos de provisión pueden ser optimizados a través del mejoramiento del indicador de morosidad por Agencias y la revisión rigurosa de los procesos de calificación y cobro.

El siguiente cuadro enseña el costo, ingreso y margen por cada operación de crédito en las diferentes oficinas:

Cuadro 21. Determinación de Costos Unitarios

DETERMINACIÓN DE COSTOS UNITARIOS							
PRODUCTOS	AGENCIA EL TAMBO	OFICINA IPIALES	OFICINA PASTO	AGENCIA LA UNIÓN	AGENCIA FÁTIMA	AGENCIA SANDONÁ	AGENCIA SIBUNDOY
No. Operaciones	861,00	2.588,00	2.632,00	731,00	1.874,00	567,00	201,00
Ingreso Unitario	543.740,86	482.719,74	376.883,27	506.131,21	499.706,36	306.178,66	511.371,94
Costo Unitario	304.511,79	273.899,88	321.794,73	373.869,81	364.086,91	279.181,10	317.810,96
Margen Unitario	239.229,07	208.819,86	55.088,54	132.261,40	135.619,45	26.997,57	193.560,98

Fuente: Esta investigación

De acuerdo con el cuadro 21, el ingreso unitario promedio por cada operación de crédito vigente es de \$ 460.961 frente a un costo unitario promedio de \$ 319.307, resultando un margen de utilidad neto de \$141.653. El estimado obtenido por la industria en esté ultimo es de \$ 211.562,75¹⁰, partiendo de esté supuesto la Agencia de El Tambo y la Oficina Ipiales son las únicas que superan este promedio del sector.

¹⁰ Ibid, p. 35

El parámetro de la industria mencionado sirve como referencia para el mejoramiento gradual de aquellas oficinas que aun no alcanzan el nivel óptimo. Es importante tener en cuenta que el incremento del margen de utilidad unitario debe efectuarse a través de establecimiento de metas escalonadas que conduzcan a la oficina al logro del estándar del sector.

En términos generales el comportamiento de los ingresos y costos unitarios está directamente relacionado con el monto promedio de aprobación y el volumen de operaciones desembolsados, para esto es necesario evaluar permanentemente la tendencia de estas dos variables y buscar la estandarización institucional. No obstante es importante mencionar que la ubicación geográfica de las oficinas y el nicho de mercado inciden directamente sobre estos aspectos, por lo que el análisis debe realizarse en forma individualizada considerando todos los fenómenos internos y de mercado.

5.3 PUNTO EQUILIBRIO

El punto de equilibrio de CONTACTAR a 31 de diciembre de 2007 se establece en 695 créditos, equivalente en pesos a \$2.238.550.652.

Cuadro 22. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO								
PRODUCTOS	AGENCIA EL TAMBO	OFICINA IPIALES	OFICINA PASTO	AGENCIA LA UNIÓN	AGENCIA FATIMA	AGENCIA SANDONA	AGENCIA SIBUNDOY	INSTITUCIONAL
No. Operaciones	861.00	2,588.00	2,632.00	731.00	1,874.00	567.00	201.00	9,454.00
Ingreso Unitario	543,740.86	482,719.74	376,883.27	506,131.21	499,706.36	306,178.66	511,371.94	3,226,732.05
Costo Variable Unit.	132,147.80	136,543.51	156,963.48	182,143.07	209,644.32	91,083.57	139,329.87	1,047,855.61
Costo Fijo	148,405,395	355,478,306	433,835,862	140,152,245	289,425,413	106,651,299	35,874,699	1,509,823,218
Punto Equ. Unds.	306	363	572	388	434	585	338	693
Punto Equ. Pesos	166,214,451	175,445,673	215,619,182	196,552,631	216,754,853	179,097,395	172,937,707	2,235,920,716

Fuente: Esta investigación

En el cuadro 22 se presenta el punto de equilibrio que cada oficina/agencia debe alcanzar para generar utilidades. De esta manera, puede concluirse que cinco de las siete oficinas/agencias han alcanzado su punto de equilibrio, mientras que las

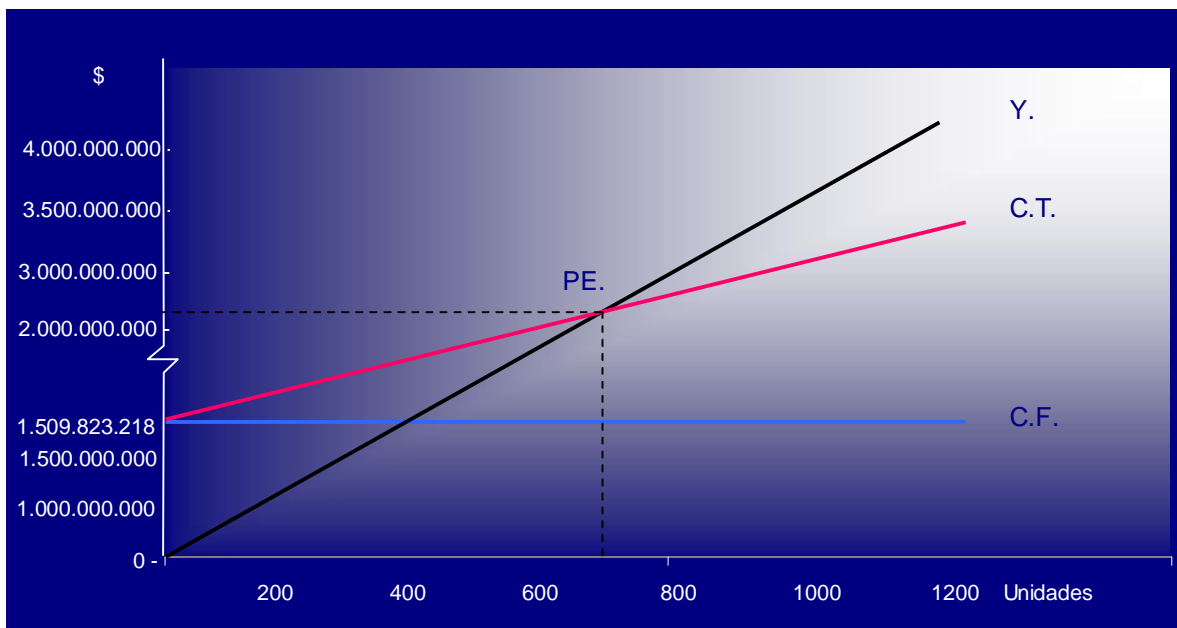
agencias de Sandoná y Sibundoy aún no han logrado llegar a él. No obstante, en el Estado de Resultado se muestra una utilidad de estas dos agencias, lo cual se explica porque la oficina principal Pasto, apalanca o contribuye a la sostenibilidad de sus costos generados.

En cuanto a Sibundoy, por tratarse de una agencia relativamente nueva, los resultados presentados tienen una tendencia positiva, pudiéndose denotar que en poco tiempo podrá alcanzar el punto de equilibrio esperado, aunque debe mejorar sus indicadores de morosidad. De acuerdo a la información suministrada por Contactar con respecto a la colocación promedio mensual de esta agencia (32 operaciones) y con los datos obtenidos, se puede estimar que Sibundoy alcanzará su punto de equilibrio en aproximadamente 4 meses.

Efectuando un análisis sobre los resultados que emitió la investigación, se pueden plantear alternativas para mejorar los indicadores de eficiencia y rentabilidad de la Agencia Sandoná:

- Incrementar los ingresos mensuales a través de colocación de créditos con montos más elevados.
- Incrementar el número de clientes atendidos durante el mes.
- Disminuir la carga de costos fijos.

Gráfica 6. Punto de Equilibrio



6. ASIGNACIÓN DE COSTOS POR PRODUCTO RURAL Y URBANO

En este capítulo se analizará los elementos del costo desagregando el producto de Crédito Rural y Urbano. De las siete oficinas/agencias, cuatro de ellas manejan únicamente crédito rural: El Tambo, Sandoná, La Unión y Sibundoy; y las oficinas de Pasto e Ipiales y la agencia Fátima, manejan la zona rural y urbana. En este sentido, se procederá a calcular los indicadores correspondientes a estas dos oficinas, tanto para rural como para urbano y poder así determinar los costos rurales y urbanos de toda la institución.

Cuadro 23. Cartera Rural y Urbana


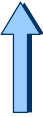
VARIABLES	INSTITUCIONAL	PARTICIPACIÓN
Cartera Activa	15.937.785.620	100,00%
Cartera Activa Crédito Rural	10.968.668.988	68,82%
Cartera Activa Crédito Urbano	4.969.116.632	31,18%
Cartera Mora > 30 días	700.961.807	100,00%
Cartera Mora > 30 días Crédito Rural	333.042.637	47,51%
Cartera Mora > 30 días Crédito Urbano	367.919.170	52,49%
Cartera al Día	14.297.483.113	100,00%
Cartera al Día Crédito Rural	10.097.350.920	70,62%
Cartera al Día Crédito Urbano	4.200.132.193	29,38%

Fuente: Contactar

En el cuadro 23, se observa que la cartera rural presenta una mayor participación con el 68.82% del total de la cartera, mientras que la cartera activa de crédito urbano representa el 31.18% a 31 de diciembre de 2007. Analizando la morosidad de estas carteras, se concluye que la cartera urbana presenta un mayor índice con el 52.49% en comparación con la cartera rural que presenta el 47.51%.

En el cuadro 24, se efectúa el análisis del rendimiento de la cartera tanto rural como urbana, donde la cartera rural presenta un rendimiento del 20.25%, frente a un 19.13% obtenido por la cartera de crédito urbano.

Cuadro 24. Rendimiento de la Cartera Rural y Urbana

CARTERA DE CRÉDITO RURAL	
FORMULA	$\frac{\text{Intereses Ganados Cartera de Crédito Rural}}{\text{Saldo Cartera de Crédito Rural}}$
RESULTADOS	<p style="text-align: center;">DICIEMBRE DE 2007</p> <p style="text-align: center;">20,25%</p>
	
CARTERA DE CREDITO URBANO	
FORMULA	$\frac{\text{Intereses Ganados Cartera de Crédito Urbano}}{\text{Saldo Cartera de Crédito Urbano}}$
RESULTADOS	<p style="text-align: center;">DICIEMBRE DE 2007</p> <p style="text-align: center;">19,13%</p>
	

Fuente: Esta investigación.

Es preciso mencionar que los egresos administrativos de la oficina principal se distribuyeron por agencia de acuerdo a las bases de asignación establecidas para tal fin, las cuales fueron; cartera activa, cartera al día, número de operaciones y cartera en mora, principalmente. A Continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del modelo de Asignación de Costos por Producto.

6.1 DETERMINACIÓN DE COSTOS ZONA RURAL Y URBANA OFICINA IPIALES

Con el fin de determinar los Estados Financieros por producto de la Oficina Ipiales se hace necesario presentar las bases de asignación que se tuvieron en cuenta para su cálculo.

Cuadro 25. Cálculo Bases de Asignación

PORCENTAJE DE CARTERA VIGENTE

TIPO DE CARTERA	SALDO	%
CRÉDITO RURAL	3,091,486,616	83.70%
CRÉDITO URBANO	601,999,458	16.30%
Total	3,693,486,074	100.00%

PORCENTAJE DE CARTERA MORA MAYOR 30 DÍAS

TIPO DE CARTERA	SALDO	%
CRÉDITO RURAL	118,337,525	73.75%
CRÉDITO URBANO	42,118,580	26.25%
Total	160,456,105	100.00%

CARTERA ACTIVA

TIPO DE CARTERA	SALDO	%
CRÉDITO RURAL	3,417,823,656	83.03%
CRÉDITO URBANO	698,308,116	16.97%
Total	4,116,131,772	100.00%

NUMERO DE OPERACIONES VIGENTES

TIPO DE CARTERA	NÚMERO	%
CRÉDITO RURAL	1,630	83.98%
CRÉDITO URBANO	311	16.02%
Total	1,941.00	100.00%

NUMERO DE CLIENTES VIGENTES

TIPO DE CARTERA	NÚMERO	%
CRÉDITO RURAL	2,278	87.99%
CRÉDITO URBANO	311	12.01%
Total	2,589.00	100.00%

CARTERA EN MORA MAYOR 90 DÍAS

TIPO DE CARTERA	SALDO	%
CRÉDITO RURAL	51,174,493	73.07%
CRÉDITO URBANO	18,862,763	26.93%
Total	70,037,256.00	100.00%

Fuente: Contactar – Esta investigación

La cartera total de la oficina Ipiales está conformada en un 83.03% por créditos rurales, mientras que el crédito urbano alcanzó una participación del 16.97% para un total de \$ 4.116.131.772.

A 31 de diciembre de 2007, del total de la cartera en mora mayor a 30 días, el 73.75% corresponde a créditos rurales y el 26.25% restante a créditos urbanos. En relación a los clientes vigentes, el 87.99% están ubicados en zona rural y 12.01% en el casco urbano. De lo anterior podemos denotar que la oficina Ipiales presta sus servicios en mayor proporción en la zona rural. Esta información se constituye en la base de asignación, tanto de ingresos como de egresos, como se muestra en los cuadros 26 y 27.

Cuadro 26. Asignación Ingresos

Código Cuenta	Cuenta	DICIEMBRE DE 2007	BASE ASIGNACION	CRÉDITO RURAL		CRÉDITO URBANO	
				%	VALOR	%	VALOR
	INGRESOS OPERACIONALES						
	INGRESO POR INTERESES SOBRE CARTERA						
410202	MICROCREDITO	798,197,249	CARTERA VIGENTE	83.7 %	668,099,476	16.3%	130,097,773
	SUBTOTAL	798,197,249			668,099,476		130,097,773
	INGRESO POR INTERESES MORATORIOS						
410210	MORATORIOS	18,919,840	MORA MAYOR 30 DÍAS	73.8 %	13,953,518	26.2%	4,966,323
	SUBTOTAL	18,919,840			13,953,518		4,966,323
	INGRESO POR COMISIONES DE PRESTAMOS						
411305	ASESORIA	64,408,605	CARTERA VIGENTE	83.7 %	53,910,678	16.3%	10,497,926
411515	COMISIONES CONVENIO PADEMER	266,528,854	DIRECTA	100. 0%	266,528,854	0.0%	0
	SUBTOTAL	330,937,459			320,439,532		10,497,926
	INGRESO POR INVERSIONES A CORTO PLAZO						
411005	DEPOSITOS A LA VISTA	915,036	CARTERA ACTIVA	83.0 %	759,799	17.0%	155,237
	SUBTOTAL	915,036			759,799		155,237
	ING. CONSULTA CENTRALES DE RIESGO						
41959508	DATA CREDITOS	13,008,372	No. DE CLIENTES	88.0 %	11,445,760	12.0%	1,562,612
	SUBTOTAL	13,008,372			11,445,760		1,562,612
	OTROS INGRESOS OPERATIVOS						
41959501	PAPELERIA	21,148,190	No. DE CLIENTES	88.0 %	18,607,793	12.0%	2,540,397
41959502	INSCRIPCION EVENTOS	383	No. DE CLIENTES	88.0 %	337	12.0%	46
41959503	JUDICIALES, HONORARIOS,	93,978	MORA MAYOR 90 DÍAS	73.1 %	68,668	26.9%	25,311
41959506	OTROS COSTOS Y GASTOS	9,580,751	No. DE CLIENTES	88.0 %	8,429,876	12.0%	1,150,874
41959507	TRANSPORTE	8,129,720	No. DE CLIENTES	88.0 %	7,153,149	12.0%	976,571
41959509	SEGURO DE VIDA	44,357,716	No. DE CLIENTES	88.0 %	39,029,308	12.0%	5,328,409
41959510	VARIOS	430,110	No. DE CLIENTES	88.0 %	378,444	12.0%	51,666
	SUBTOTAL	83,740,849			73,667,575		10,073,274
	TOTAL DE INGRESOS OPERACIONALES	1,245,718,805			1,088,365,659		157,353,145
	OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES						
422595	OTRAS RECUPERACIONES	3,559,886	MORA MAYOR 90 DÍAS	73.1 %	2,601,121	26.9%	958,765
	SUBTOTAL	3,559,886			2,601,121		958,765
	TOTAL INGRESOS	1,249,278,691			1,090,966,780		158,311,911

Fuente: Esta investigación

Cuadro 27. Asignación personal Urbano y Rural

	OR	CARGO	TOTAL ANUAL	BASE ASIGNACION	CRÉDITO RURAL		CRÉDITO URBANO	
					%	VALOR	%	VALOR
PERSONAL OFICINA IPIALES	1	COORDINADORA OFICINA	25.681.690	CARTERA ACTIVA	83,7%	21.495.844	16,3%	4.185.846
	2	ANALISTA DE CRÉDITO MASTER	23.538.511	DIRECTA	100,0%	23.538.511	0,0%	0
	3	ANALISTA DE CRÉDITO SENIOR	16.622.861	DIRECTA	100,0%	16.622.861	0,0%	0
	4	ANALISTA DE CRÉDITO JUNIOR	18.020.406	DIRECTA	100,0%	18.020.406	0,0%	0
	5	ANALISTA DE CRÉDITO JUNIOR	15.794.419	DIRECTA	0,0%	0	100,0%	15.794.419
	6	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	13.795.354	DIRECTA	100,0%	13.795.354	0,0%	0
	7	AUXILIAR DE SERVICIOS	9.509.069	CARTERA ACTIVA	83,7%	7.959.190	16,3%	1.549.878

TOTAL ASIGNADO PERSONAL DIRECTO	122.962.309	DIRECTA	82,49%	101.432.166	17,51%	21.530.143
--	--------------------	----------------	---------------	--------------------	---------------	-------------------

TOTAL ASIG. PERSONAL ADTIVO. Y OPERATIVO	216.202.535	CARTERA ACTIVA	83,70%	180.963.791	16,30%	35.238.744
---	--------------------	-----------------------	---------------	--------------------	---------------	-------------------

TOTAL ASIGNADO PERSONAL	339.164.844		83,26%	282.395.957	16,74%	56.768.887
--------------------------------	--------------------	--	---------------	--------------------	---------------	-------------------

Fuente: Esta investigación

6.1.1 Estado de Resultados Oficina Ipiales

El esquema de Estado de Resultados oficina Ipiales efectuado refleja una concentración del 94.13% de los excedentes generados en el producto de *Crédito Rural*, el restante 5,87% está representado por *Crédito Urbano*.

Lo anteriormente expuesto tiene como justificación la orientación de la oficina hacia el sector rural. Está alta proporción de la operación en este segmento incide sobre la participación de cada producto en la utilidad de la oficina. Sin embargo existen diferencias entre los porcentajes de contribución, por lo que es importante revisar las causales de la brecha presentada, que sin ser mayor puede optimizarse.

Cuadro 29. Estado de Resultados por Producto Oficina Ipiales

INGRESOS OPERACIONALES	CRÉDITO RURAL	CRÉDITO URBANO	TOTAL
Ingresos Cartera de Crédito	682,052,993.91	135,064,095.33	817,117,089.25
Rendimientos Bancarios	759,798.73	155,237.27	915,036.00
CAAP., asesoría, asistencia	53,910,678.43	10,497,926.48	64,408,604.91
Diversos	354,243,309.13	12,594,651.60	366,837,960.73
Total Ingresos operacionales	1,090,966,780	158,311,911	1,249,278,691
Gastos Operacionales			
Int.Créditos de Bancos y Otras	140,425,525.14	28,690,855.28	169,116,380.43
Bancarios/ Comisiones	13,560,021.65	2,770,497.87	16,330,519.52
Gastos de Personal	184,613,349.28	37,112,055.31	221,725,404.60
Honorarios	4,366,244.19	897,585.62	5,263,829.82
Impuestos	44,925,294.93	9,178,852.17	54,104,147.10
Arrendamientos	5,714,876.56	1,167,627.44	6,882,504.00
Contribuciones y afiliaciones	0.00	0.00	0.00
Gastos de Viaje	5,782,072.97	1,181,356.59	6,963,429.56
Gastos legales	142,790.19	52,632.03	195,422.22
Servicios	37,312,539.16	7,494,021.48	44,806,560.64
Seguros	26,259,090.02	3,584,976.73	29,844,066.76
Mantenimiento y reparaciones	3,749,446.30	766,063.16	4,515,509.46
Adecuaciones	4,027,392.14	822,851.29	4,850,243.44
Provisiones	74,718,809.29	26,593,847.95	101,312,657.24
Depr. y amortizaciones	11,137,987.33	2,192,121.08	13,330,108.41
Diversos	25,510,740.68	4,101,376.31	29,612,116.99
Total Gastos Operacionales	582,246,179.85	126,606,720.32	708,852,900.17
Excedente Operacional	508,720,600.36	31,705,190.36	540,425,790.72

Fuente: Esta investigación

Coherente a la información obtenida del Estado de Resultados por Producto, en el Resumen de Rendimientos y Costos presentado en el cuadro 20, se observa que la cartera con mayor rendimiento en la Oficina de Ipiales corresponde al *Crédito Rural* con una tasa del 31,92% frente a *Crédito Urbano* con un resultado del 22,67%. Analizando la estructura de costos se observa que el comportamiento es similar, sin embargo el diferencial se encuentra en el comportamiento cruzado entre los costos de provisión y operación. El Crédito Rural refleja gastos de administración y funcionamiento superiores al Crédito Urbano, por otra parte la relación es inversa en el caso de las provisiones.

Estos dos componentes son los focos de atención entre uno y otro producto en el caso de la Oficina de Ipiales, una vez detectados estos puntos críticos la

institución debe establecer estrategias de optimización hasta donde los índices así lo permitan, teniendo en cuenta las diferencias metodológicas que poseen.

El margen de utilidad que entrega cada producto a la oficina después de descontado el costo total es del 14,49% para el producto *Crédito Rural* y 4,14% en el *Crédito Urbano*. El promedio obtenido por la industria microfinanciera al cierre del tercer trimestre del año es de 14,75%¹¹, teniendo en cuenta éste referente los dos productos deben optimizar su margen de contribución pero especialmente el *Crédito Urbano* que se encuentra muy por debajo del estándar.

La información consignada en el presente estudio no puede sesgar el concepto o percepción sobre ningún producto. Sin embargo está información puede ser uno de los insumos para analizar concienzudamente la operación actual de la Oficina de Ipiales y valorar cada producto incorporando al presente análisis variables cualitativas y de mercado, que la conduzcan a fortalecer o retirar los productos con menores márgenes de rentabilidad y potencializar aun más aquellos que demuestran un excelente desempeño.

Cuadro 30. Resumen de Rendimientos y Costos por Producto

	CRÉDITO RURAL	CRÉDITO URBANO
CARTERA PROMEDIO	3,417,823,656.00	698,308,116.00
RENDIMIENTO CARTERA	31.92%	22.67%
COSTOS		
COSTOS FINANCIEROS	4.51%	4.51%
COSTOS PROVISION	2.19%	3.81%
COSTOS OPERATIVOS	10.34%	9.82%
OTROS COSTOS	0.00%	0.00%
TOTAL COSTOS	17.04%	18.13%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	14.88%	4.54%

Fuente: Esta investigación

Una vez generado el Estado de Resultados por Producto se obtienen los valores de ingreso, costo y margen unitarios, a continuación se presentan los resultados obtenidos sobre el particular.

¹¹ Ibid, p.43

Cuadro 31. Determinación de Ingresos y Costos Unitarios

DETERMINACION DE INGRESOS Y COSTOS UNITARIOS		
PRODUCTOS	CRÉDITO RURAL	CRÉDITO URBANO
No. Operaciones	1,630.00	311.00
Ingreso Unitario	669,304.77	509,041.51
Costo Unitario	357,206.25	407,095.56
Margen Unitario	312,098.53	101,945.95

Fuente: Esta investigación

Partiendo de esta información se puede concluir que el *Crédito Rural* presenta un margen de contribución del 46,63% por cada operación, mientras que en el *Crédito Urbano* este margen es del 20,03%. Es claro que los resultados obtenidos en la determinación de costo, ingreso y margen unitarios dependen sustancialmente del volumen de operaciones vigentes por cada producto, no obstante la distancia entre uno y otro es significativa y merece total atención.

Como se menciono anteriormente el margen unitario promedio sugerido es de \$ 211.562,75, ante este parámetro se observa que nuevamente el *Crédito Rural* tiene un mejor comportamiento que el *Urbano*.

Debe evaluarse con detenimiento el desempeño de este producto al interior de la oficina y establecer un monto mínimo de cartera y créditos que le permita a las operaciones colocadas en el sector urbano generar mayores excedentes, aunque el énfasis de la oficina sea la población rural.

6.2 DETERMINACIÓN DE COSTOS ZONA RURAL Y URBANA OFICINA PASTO Y AGENCIA FATIMA

El Modelo de Asignación de Costos por Producto fue aplicado igualmente a la Oficina de Pasto y a la agencia Fátima con la misma metodología empleada en la oficina de Ipiales.

Las bases de asignación que se tuvieron en cuenta para el cálculo de los estados financieros por producto de la oficina Pasto y la agencia Fátima fueron:

Cuadro 32. Cálculo Bases de Asignación Oficina Pasto

PORCENTAJE DE CARTERA VIGENTE		
TIPO DE CARTERA	SALDO	%
CRÉDITO RURAL	1,529,608,340	45.74%
CRÉDITO URBANO	1,814,528,579	54.26%
Total	3,344,136,919.00	100.00%
CARTERA ACTIVA		
TIPO DE CARTERA	SALDO	%
CRÉDITO RURAL	1,596,365,034	42.89%
CRÉDITO URBANO	2,125,701,170	57.11%
Total	3,722,066,204.00	100.00%
NUMERO DE CLIENTES VIGENTES		
TIPO DE CARTERA	NÚMERO	%
CRÉDITO RURAL	1,775	67.44%
CRÉDITO URBANO	857	32.56%
Total	2,632.00	100.00%

PORCENTAJE DE CARTERA MORA MAYOR 30 DÍAS		
TIPO DE CARTERA	SALDO	%
CRÉDITO RURAL	30,242,183	14.82%
CRÉDITO URBANO	173,879,885	85.18%
Total	204,122,068	100.00%
NUMERO DE OPERACIONES VIGENTES		
TIPO DE CARTERA	NÚMERO	%
CRÉDITO RURAL	661	45.12%
CRÉDITO URBANO	804	54.88%
Total	1,465.00	100.00%
CARTERA EN MORA MAYOR 90 DÍAS		
TIPO DE CARTERA	SALDO	%
CRÉDITO RURAL	14,922,686	13.36%
CRÉDITO URBANO	96,760,425	86.64%
Total	111,683,111.00	100.00%

Fuente: Contactar – Esta investigación

Cuadro 33. Cálculo Bases de Asignación Agencia Fátima

PORCENTAJE DE CARTERA VIGENTE		
TIPO DE CARTERA	SALDO	%
CRÉDITO RURAL	1,340,583,964	42.97%
CRÉDITO URBANO	1,779,198,738	57.03%
Total	3,119,782,702.00	100.00%
CARTERA ACTIVA		
TIPO DE CARTERA	SALDO	%
CRÉDITO RURAL	1,549,892,290	42.01%
CRÉDITO URBANO	2,139,298,703	57.99%
Total	3,689,190,993.00	100.00%
NUMERO DE CLIENTES VIGENTES		
TIPO DE CARTERA	NÚMERO	%
CRÉDITO RURAL	998	53.26%
CRÉDITO URBANO	876	46.74%
Total	1,874.00	100.00%

PORCENTAJE DE CARTERA MORA MAYOR 30 DÍAS		
TIPO DE CARTERA	SALDO	%
CRÉDITO RURAL	101,741,895	40.21%
CRÉDITO URBANO	151,279,546	59.79%
Total	253,021,441	100.00%
NUMERO DE OPERACIONES VIGENTES		
TIPO DE CARTERA	NÚMERO	%
CRÉDITO RURAL	766	47.11%
CRÉDITO URBANO	860	52.89%
Total	1,626.00	100.00%
CARTERA EN MORA MAYOR 90 DÍAS		
TIPO DE CARTERA	SALDO	%
CRÉDITO RURAL	53,288,998	33.90%
CRÉDITO URBANO	103,913,924	66.10%
Total	157,202,922.00	100.00%

Fuente: Contactar – Esta investigación

La cartera total de la oficina Pasto está constituida en un 57.11% por créditos ubicados en la zona urbano y en 42.89% por cartera rural. En la agencia Fátima, la cartera activa rural representa el 42.01% y la cartera urbana el 57.99%

No obstante, con respecto al número de clientes vigentes, la zona rural posee la mayor participación con un 67.44%, mientras que los clientes ubicados en la zona urbana representan el 32.56%. De igual manera, en la agencia Fátima, la mayor representación en cuanto a clientes esta en la zona rural con un 53.26%, mientras que la zona urbana representa el 46.74%.

En la oficina Pasto y en la agencia Fátima, la morosidad mayor a 30 días, se encuentra concentrada en mayor proporción en la zona urbana con un 85.18% y un 59.79% respectivamente y la zona rural tiene una participación del 14.82% y 40.21% respectivamente. A partir de esta información, se presenta la distribución de ingresos y egresos por producto en la oficina Pasto y en la agencia Fátima, la cual puede observarse en los cuadros 34 y 35.

El nivel de ingresos que genera la oficina principal Pasto y la Agencia Fátima es muy similar, este nivel fue de \$991.956.778 y de \$936.449.721 respectivamente. La diferencia entre los ingresos generados por el crédito rural y el urbano es mínima aun cuando el número de clientes es superior en la zona rural. Esto se debe básicamente al monto promedio que se maneja en los créditos urbanos que es muy superior al que presentan los créditos rurales.

A 31 de diciembre de 2007, el promedio de crédito urbano en la oficina principal Pasto y en la Agencia Fátima fue de \$2.480.398.1 y \$2.442.121.81 respectivamente; para el crédito rural, estos promedios fueron de \$899.360.58 \$1.552.998.29 respectivamente.

El monto promedio del crédito rural que se maneja en la oficina principal Pasto es muy inferior al que se presenta en la agencia Fátima. Esta situación se debe principalmente al tipo de metodología empleada, ya que los créditos rurales de la oficina principal Pasto corresponden en su mayoría a créditos grupales y asociativos y en la agencia Fátima predomina la metodología individual.

Los egresos generados por la oficina principal Pasto son superiores a los que experimenta la agencia Fátima, lo cual se debe a que la oficina Pasto posee mayor número de asesores que la agencia Fátima, así como también mayor nivel de activos fijos que incide directamente sobre los costos por depreciación.

En el cuadro 35, el crédito urbano presenta mayor nivel egresos que el crédito rural en ambos escenarios, con lo cual se concluye que contrariamente a lo que se pensaba, a 31 de diciembre de 2007, el crédito urbano es mas costoso que el rural, tal como se detallará más adelante en el cálculo de costos y rendimientos unitarios

En la base de asignación de egresos, se incluye la asignación de nómina, puesto que se hace la distribución de acuerdo a la zona atendida por cada uno de los empleados para la oficina Pasto y la agencia Fátima. Cuadro 36.

Cuadro 36. Asignación Personal Urbano y Rural Oficina Pasto

	OR	CARGO	TOTAL ANUAL	BASE ASIGNACION	CRÉDITO RURAL		CRÉDITO URBANO	
					%	VALOR	%	VALOR
PERSONAL OFICINA PASTO	1	ANALISTA CRÉD. MASTER	25,620,997	DIRECTA	100.0%	25,620,997	0.0%	0
	2	ANALISTA CRÉD. MASTER	21,395,405	DIRECTA	0.0%	0	100.0%	21,395,405
	3	ANALISTA CRÉD. MASTER	21,395,405	DIRECTA	0.0%	0	100.0%	21,395,405
	4	ANALISTA CRÉD. JUNIOR	18,183,645	DIRECTA	100.0%	18,183,645	0.0%	0
	5	ANALISTA CRÉD. JUNIOR	15,794,419	DIRECTA	0.0%	0	100.0%	15,794,419
	6	ANALISTA CRÉD. JUNIOR	13,795,354	DIRECTA	0.0%	0	100.0%	13,795,354
TOTAL ASIGNADO PERSONAL DIRE			116,185,224	DIRECTA	37.70%	43,804,642	62.30%	72,380,582
TOTAL ASIGNADO PERSONAL			360,714,278	C. ACTIVA	42.89%	154,707,528	57.11%	206,006,750
TOTAL ASIGNADO PERSONAL			476,899,503		41.63%	198,512,170	58.37%	278,387,333

Fuente: Esta investigación

Cuadro 37. Asignación Personal Urbano y Rural Agencia Fátima

	OR	CARGO	TOTAL ANUAL	BASE ASIGNACION	CRÉDITO RURAL		CRÉDITO URBANO	
					%	VALOR	%	VALOR
PERSONAL AGENCIA FATIMA	1	ANALISTA CRÉD. MASTER 04	21,395,405	DIRECTA	57.04%	12,203,939	42.96%	9,191,466
	2	ANALISTA CRÉD. MASTER 05	21,395,405	DIRECTA	38.45%	8,226,533	61.55%	13,168,872
	3	ANALISTA CRÉD. MASTER 07	21,395,405	DIRECTA	50.98%	10,907,377	49.02%	10,488,027
TOTAL ASIGNADO PERS. DIR.			64,186,214	DIRECTA	48.82%	31,337,849	51.18%	32,848,365
TOTAL ASIGNADO PERSONAL			360,714,278	C. ACTIVA	42.01%	151,542,243	57.99%	209,172,035
TOTAL ASIGNADO PERSONAL			424,900,493		43.04%	182,880,093	56.96%	242,020,400

6.2.1 ESTADO DE RESULTADOS OFICINA PASTO Y AGENCIA FATIMA

El Estado de Resultados de la Oficina de Pasto a 31 de diciembre de 2007, refleja una utilidad neta de \$144.993.041.18; en este mismo periodo de tiempo, la agencia Fátima obtuvo excedentes por valor de \$254.150.857.7 De acuerdo al

procedimiento de aplicación del modelo, una vez obtenidas las cuentas de ingresos y egresos, se asigna el valor correspondiente a los gastos de funcionamiento de la Sede Administrativa.

A continuación se presenta el Estado de Resultados generado por producto de la Oficina Pasto y la agencia Fátima a 31 de diciembre de 2007.

Cuadro 38. Estado de Resultados por Producto Oficina Pasto – Agencia Fátima

INGRESOS OPERACIONALES	OFICINA PASTO			AGENCIA FATIMA		
	CRÉDITO RURAL	CRÉDITO URBANO	TOTAL	CRÉDITO RURAL	CRÉDITO URBANO	TOTAL
Ingresos Cartera de Crédito	334,128,761.79	412,639,452.38	746,768,214.17	301,709,544.04	402,339,468.93	704,049,012.97
Rendimientos Bancarios	3,834,708.98	5,106,254.02	8,940,963.00	2,720,044.21	3,754,446.09	6,474,490.30
Capacitación, asesoría, asistencia	26,673,970.68	31,642,532.83	58,316,503.51	23,377,681.99	31,026,435.81	54,404,117.80
Diversos	59,071,189.34	118,859,907.99	177,931,097.33	68,027,771.11	103,494,328.86	171,522,099.97
Total Ingresos operacionales	423,708,631	568,248,147	991,956,778	395,835,041	540,614,680	936,449,721
Gastos Operacionales						
Int. Créditos de Bancos y Otras	65,588,637.91	87,337,069.77	152,925,707.68	63,679,247.57	87,895,741.28	151,574,988.85
Bancarios/ Comisiones	13,661,418.14	18,191,386.00	31,852,804.14	11,151,500.42	15,392,289.22	26,543,789.64
Gastos de Personal	86,622,180.83	121,476,269.64	208,098,450.47	75,430,818.03	99,823,859.95	175,254,677.98
Honorarios	2,033,467.63	2,758,063.98	4,791,531.61	1,999,664.12	2,779,983.24	4,779,647.36
Impuestos	30,982,777.59	41,256,307.41	72,239,085.00	16,287,395.26	22,481,306.47	38,768,701.73
Arrendamientos	11,935,363.86	15,892,992.14	27,828,356.00	3,487,818.78	4,814,196.60	8,302,015.39
Contribuciones y afiliaciones	3,146,781.82	4,190,218.18	7,337,000.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de Viaje	2,700,636.44	3,596,136.17	6,296,772.61	2,622,016.59	3,619,139.68	6,241,156.27
Gastos legales	100,825.31	348,799.72	449,625.02	148,690.21	289,946.96	438,637.17
Servicios	25,469,742.53	32,006,891.22	57,476,633.75	19,745,365.25	25,831,065.20	45,576,430.45
Seguros	25,938,878.95	17,166,588.07	43,105,467.02	11,508,647.07	10,101,778.39	21,610,425.46
Mantenimiento y reparaciones	1,751,256.23	2,331,952.49	4,083,208.72	1,700,274.36	2,346,869.36	4,047,143.71
Adecuaciones	1,881,076.57	2,504,819.75	4,385,896.32	1,826,315.42	2,520,842.40	4,347,157.82
Provisiones	26,639,109.33	119,834,081.98	146,473,191.31	64,240,258.95	95,518,539.43	159,758,798.38
Depreciaciones y amortizaciones	20,006,009.89	27,589,690.58	47,595,700.47	3,754,620.20	4,595,017.87	8,349,638.07
Diversos	13,959,060.13	18,065,246.59	32,024,306.72	11,421,266.89	15,284,388.13	26,705,655.02
Total Gastos Operacionales	332,417,223.16	514,546,513.67	846,963,736.83	289,003,899.12	393,294,964.18	682,298,863.30
Excedente (déficit) Operacional	91,291,407.63	53,701,633.55	144,993,041.18	106,831,142.23	147,319,715.50	254,150,857.73

Fuente: Esta investigación

Los resultados reflejados en el Estado de Resultados demuestran que si bien el *Crédito Urbano* percibe mayores ingresos que el *Crédito Rural*, tanto por el

recaudo de intereses como por el cobro de comisiones y consultas adicionales, la relación del costo de provisión es inversa ya que el monto asignado para la operación urbana es mucho mayor que el registrado en el sector rural. Esto ratifica los problemas de morosidad presentados en esta cartera no solo en una agencia en particular si no a nivel institucional.

Es importante establecer medidas de control y minimización inmediatas, como también instrumentos de control rigurosos que mitiguen el efecto presentado ya que el producto se encarece significativamente.

En el caso del costo operativo el comportamiento es similar con una pequeña diferencia entre uno y otro, sin embargo es importante resaltar que la cartera de crédito en esta oficina está concentrada principalmente en el mercado urbano.

Otro de los informes de consulta generados por el “Modelo de Asignación por Producto” es el resumen de rendimientos y costos por cada producto ofrecido en la Oficina de Pasto y la agencia Fátima, a continuación se presentan los resultados obtenidos.

Cuadro 39. Resumen Rendimientos y Costos por Producto

	OFICINA PRINCIPAL PASTO		AGENCIA FATIMA	
	CRÉDITO RURAL	CRÉDITO URBANO	CRÉDITO RURAL	CRÉDITO URBANO
CARTERA PROMEDIO	1,596,365,034.00	2,125,701,170.00	1,549,892,290.00	2,139,298,703.00
RENDIMIENTO CARTERA	26.54%	26.73%	25.54%	25.27%
COSTOS				
COSTOS FINANCIEROS	4.96%	4.96%	4.83%	4.83%
COSTOS PROVISION	1.67%	5.64%	4.14%	4.46%
COSTOS OPERATIVOS	14.19%	13.60%	9.67%	9.09%
OTROS COSTOS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL COSTOS	20.82%	24.21%	18.65%	18.38%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	5.72%	2.53%	6.89%	6.89%

Fuente: Esta investigación

Analizado el comportamiento de la estructura de costos de la oficina Pasto, frente al volumen de cartera por producto, se observa que el índice de costo de provisión

de la cartera urbana es 3,97 puntos porcentuales superior al reflejado en el *Crédito Rural*. Por el contrario en la agencia Fátima, esta diferencia no es significativa (0.32%).

Como se mencionaba anteriormente el comportamiento es inverso con respecto a los costos operativos tanto en la oficina Pasto como en la agencia Fátima, donde el índice mayor corresponde al *Crédito Rural*, sin embargo las diferencias metodológicas existentes y el terreno de acción inciden sobre el resultado obtenido en este componente en especial.

Principalmente el alto índice de costo de provisión constituye la diferencia en el costo total obtenido por cada producto en los dos escenarios. En la oficina Pasto, el *Crédito Rural* presenta un indicador del 20.82% y el *Crédito Urbano* refleja un indicador final del 24.21%. En el caso de la agencia Fátima, aun cuando el porcentaje de costos es mas bajo que el obtenido en la oficina Pasto, la tendencia es semejante, pues los costos del crédito rural ascendieron al 18.65% y los costos del crédito urbano se establecieron en un 18.38%.

Evaluando el margen de utilidad neta la brecha se incrementa en la oficina Pasto, ya que el *Crédito Rural* triplica el obtenido por el *Urbano*. Por el contrario, en la agencia Fátima, el crédito rural y urbano generan el mismo margen de excedentes, el cual es del 6.89%, superior al obtenido por la oficina Pasto, pero inferior al que obtienen la oficina Ipiales y la agencia Tambo en el crédito rural (14.88% y 11.65% respectivamente). Se toman como referentes estas dos oficinas ya que es en estas donde existe una mayor generación de excedentes. (Cuadro 40)

Como se reitero en el análisis anterior el propósito de este estudio no es resaltar las debilidades presentadas por un producto sino concientizar a la institución de la necesidad de actuar al respecto.

Las cifras obtenidas en las dos oficinas analizadas demuestran que a pesar que la atención y presentación de servicios de crédito en el sector rural presenta mayores costos de operación, los índices de morosidad son mucho menores y el mercado se encuentra más sano lo que compensa los gastos de funcionamiento generados.

Los resultados unitarios alcanzados por cada producto confirman el análisis descrito anteriormente, sin embargo al ser comparados frente a los obtenidos en la agencia de Ipiales se concluye que el costo unitario tanto en el sector rural como urbano de la Oficina de Pasto y de la agencia Fátima, es mayor.

Por otra parte el margen unitario reflejado en los dos productos es inferior al promedio de la industria, lo que implica mayores esfuerzos por parte de estas oficinas.

Cuadro 41. Determinación de Ingresos y Costos Unitarios

PRODUCTOS	OFICINA PRINCIPAL PASTO		AGENCIA FATIMA	
	CRÉDITO RURAL	CRÉDITO URBANO	CRÉDITO RURAL	CRÉDITO URBANO
No. Operaciones	661.00	804.00	766.00	860.00
Ingreso Unitario	641,011.54	706,776.30	516,755.93	628,621.72
Costo Unitario	502,900.49	639,983.23	377,289.69	457,319.73
Margen Unitario	138,111.06	66,793.08	139,466.24	171,301.99

Fuente: Esta Investigación

No obstante a estos comentarios, es necesario tener en cuenta que en el caso específico de la Oficina de Pasto existen algunos rubros que no fueron totalmente separados entre la sede administrativa y esta oficina ya que la institución no realizaba al 2007 centros de costos. Esta situación pudo afectar los resultados obtenidos por esta oficina, sin embargo en el proceso de asignación se buscó ser lo más objetivo y preciso posible.