

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA REDUCCIÓN DE LA CARTERA  
MOROSA DEL FONDO ROTATORIO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES  
DE CAFÉS ESPECIALES DE PEREIRA EN EL PERIODO 2012-2014**

**SANDRA MILENA NARVAEZ SALAZAR  
CLAUDIA MARIA OLIVEROS ZAPATA  
ANGELA MARIA VALENCIA VELEZ**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PEREIRA  
2015**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA REDUCCIÓN DE LA CARTERA  
MOROSA DEL FONDO ROTATORIO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES  
DE CAFÉS ESPECIALES DE PEREIRA EN EL PERIODO 2012-2014**

**SANDRA MILENA NARVAEZ SALAZAR  
CLAUDIA MARIA OLIVEROS ZAPATA  
ANGELA MARIA VALENCIA VELEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesores**

**JHONIER CARDONA SALAZAR  
PhD en Economía**

**WALTER IVAN GARCÍA MORALES  
Especialista Negocios Internacionales**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PEREIRA  
2015**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Pereira, 02 de Mayo de 2015

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE GRÁFICOS	10
LISTA DE FIGURAS	12
LISTA DE ANEXOS	13
INTRODUCCIÓN	14
1. SITUACIÓN ACTUAL DEL FONDO ROTATORIO DE ENTREVERDES	21
1.1 HISTORIA	21
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
1.2.1 Misión	23
1.2.2 Visión	23
1.2.3 Objeto social	23
1.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES	24
1.3.1 Asamblea general	24
1.3.2 Junta directiva	24
1.3.3 Fiscal	26
1.3.4 Revisor fiscal	27
1.3.5 Gerente	28
1.3.6 Comité de comercialización	30
1.3.7 Comité de crédito	30
1.3.8 Área de calidad	31
1.3.9 Área comercial	32
1.3.10 Área técnica social	32
1.3.11 Área administrativa y contable	32
1.4 FONDO ROTATORIO	33

1.4.1 Función	33
1.4.2 Procesos	33
1.4.2.1 Proceso de solicitud de crédito	33
1.4.2.2 Proceso de aprobación de crédito	34
1.4.2.3 Proceso de improbación de crédito	34
1.4.2.4 Proceso de apelación	34
1.4.3 Evolución de las líneas y la planificación de créditos	35
1.4.4 Estado de cuenta del fondo rotatorio al momento de la migración de la unión temporal “ASOCAFES” a ENTREVERDES	39
1.4.5 Histórico de créditos	41
1.4.6 Factores que inciden en el incumplimiento del pago de la obligación	43
2. FACTORES QUE INCIDEN EN EL INCUMPLIMIENTO	48
2.1 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS USUARIOS MOROSOS	48
2.1.1 Edad	48
2.1.2 Género	49
2.1.3 Zona	49
2.1.4 Tenencia	50
2.1.5 Otra tenencia	51
2.1.6 Tamaño	52
2.1.7 Ingresos	53
2.1.8 Otros ingresos	54
2.1.9 Conocimiento de Entreverdes	55
2.1.10 Pertenece a Entreverdes	56
2.1.11 Tiempo de pertenecer al fondo rotatorio	57
2.1.12 Último crédito con el fondo rotatorio	58
2.1.13 Canal de información del estado del crédito	59
2.1.14 Aspectos a mejorar en la gestión del cobro de cartera	60
2.1.15 Otros aspectos a mejorar	61

2.1.16 Aspectos positivos de la gestión de cartera de Entreverdes	62
2.1.17 Facilidad de acceso a los puntos de pago	63
2.1.18 Percepción de la atención al momento de la solicitud del crédito	64
2.1.19 Claridad en la información inicial de crédito	65
2.1.20 Canales de comunicación con el fondo rotatorio	66
2.1.21 Otros canales de comunicación	67
2.1.22 Alternativas para el pago de la deuda	68
2.1.23 Percepción de la fecha de pago del crédito	69
2.1.24 Periodicidad de la gestión de cartera al asociado	70
2.1.25 Tamaño de productor vs origen de los ingresos	71
2.1.26 Origen de los ingresos vs alternativas de pago	73
2.1.27 Tenencia de la tierra vs origen de los ingresos	74
2.2 MATRIZ DOFA ENTREVERDES	75
2.2.1 Análisis de la matriz DOFA	76
2.2.2 Análisis de las debilidades de la DOFA	77
3. ESTRATEGIA PARA LA NORMALIZACIÓN DE LA CARTERA DEL FONDO ROTATORIO ENTREVERDES	78
3.1 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	78
3.1.1 Pasos para el cobro de obligaciones a todos los deudores del crédito del fondo rotatorio Entreverdes	78
3.1.2 Pasos para el cobro de la cartera a los deudores que se encontraban morosos a noviembre de 2014	79
3.2 VALORACIÓN DE LA PROPUESTA DE ESTRATEGIA	81
4. CONCLUSIONES	82
5. RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFIA	85



## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Plan de amortización de créditos para pequeños productores	36
Tabla 2. Plan de amortización créditos en efectivo	37
Tabla 3. Plan de amortización de créditos para productores medianos	38
Tabla 4. Recuento histórico de los intereses cobrados por el fondo rotatorio	39
Tabla 5. Relación del valor de la cartera vencida por cada grupo asociativo al momento de la migración del fondo rotatorio a entreverdes	40
Tabla 6. Relación del valor de la cartera vencida de difícil recaudo por cada grupo asociativo al momento de la migración del fondo rotatorio a entreverdes	40
Tabla 7. Histórico de créditos 2007-2014	41
Tabla 8. Histórico de créditos 2012-2014	41
Tabla 9. Comparativo del histórico de créditos	42
Tabla 10. Calificación del comportamiento de pago de los asociados	42
Tabla 11. Cartera de difícil recaudo	43
Tabla 12. Rangos de edad de los asociados morosos	48
Tabla 13. Distribución por género de los asociados	49
Tabla 14. Distribución de los asociados morosos grupos asociativos	50
Tabla 15. Tenencia de la tierra	51
Tabla 16. Otra tenencia	52
Tabla 17. Tamaño del productor	53
Tabla 18. Origen de los ingresos	54
Tabla 19. Origen de otros ingresos	55
Tabla 20. Conocimiento de entreverdes	56
Tabla 21. Pertenece a entreverdes	57
Tabla 22. Tiempo de pertenecer al fondo rotatorio	58
Tabla 23. Tiempo de solicitud del último crédito en el fondo rotatorio	59
Tabla 24. Canales de información del estado de los créditos	60



Tabla 25. Aspectos a mejorar en la gestión del cobro de cartera	61
Tabla 26. Otros aspectos a mejorar en la gestión de cobro de la cartera	62
Tabla 27. Aspectos positivos de la gestión de cartera	63
Tabla 28. Facilidad de acceso a los puntos de pago	64
Tabla 29. Percepción de la atención	65
Tabla 30. Claridad de la información al momento de otorgar el crédito	66
Tabla 31. Canales de comunicación con el fondo rotatorio	67
Tabla 32. Otros canales de comunicación	68
Tabla 33. Alternativas de pago de la deuda	69
Tabla 34. Percepción de la fecha de pago	70
Tabla 35. Periodicidad de la gestión de cobro	71
Tabla 36. Tamaño productor vs origen de los ingresos	72
Tabla 37. Origen de ingresos vs alternativas de pago	73
Tabla 38. Tenencia de la tierra vs origen de los ingresos	74
Tabla 39. Matriz DOFA	75
Tabla 40. Análisis de las debilidades de la DOFA	77

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Distribución por línea de crédito de los desembolsos a los asociados morosos	43
Gráfico 2. Histórico del precio interno del café del 2007-2014 equivalente a 125 kilos de café pergamino seco	44
Gráfico 3. Desembolsos de créditos vs recaudos en el periodo 2007 – 2014	46
Gráfico 4. Comportamiento de recaudo en el fondo rotatorio entreverdes	46
Gráfico 5. Rangos de edad de los asociados morosos	48
Gráfico 6. Distribución por género de los asociados	49
Gráfico 7. Distribución de los asociados morosos grupos asociativos	50
Gráfico 8. Tenencia de la tierra	51
Gráfico 9. Otra tenencia	52
Gráfico 10. Tamaño del productor	53
Gráfico 11. Origen de los ingresos	54
Gráfico 12. Origen de los ingresos	55
Gráfico 13. Conocimiento de entreverdes	56
Gráfico 14. Pertenece a entreverdes	57
Gráfico 15. Tiempo de pertenecer al fondo rotatorio	58
Gráfico 16. Tiempo de solicitud del último crédito en el fondo rotatorio	59
Gráfico 17. Canales de información del estado de los créditos	60
Gráfico 18. Aspectos a mejorar en la gestión del cobro de cartera	61
Gráfico 19. Otros aspectos a mejorar en la gestión de cobro de la cartera	62
Gráfico 20. Aspectos positivos de la gestión de cartera	63
Gráfico 21. Facilidad de acceso a los puntos de pago	64
Gráfico 22. Percepción de la atención	65
Gráfico 23. Claridad de la información al momento de otorgar el crédito	66
Gráfico 24. Canales de comunicación con el fondo rotatorio	67

Gráfico 25. Otros canales de comunicación	68
Gráfico 26. Alternativas de pago de la deuda	69
Gráfico 27. Periodicidad de la gestión de cobro	70
Gráfico 28. Percepción de la fecha de pago	71
Gráfico 29. Periodicidad de la gestión de cobro	72
Gráfico 30. Origen de ingresos vs alternativas de pago	74
Gráfico 31. Tenencia de la tierra vs origen de los ingresos	75

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama de la asociacion entreverdes	24
Figura 2. Flujograma de solicitud de créditos en el fondo rotatorio	35
Figura 3. Flujograma de estrategia de estabilización de cartera	79
Figura 4. Flujograma de estrategia para recuperación de cartera morosa	80

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Zona de influencia de la asociación entreverdes	86
Anexo B. Encuesta	87

## INTRODUCCIÓN

A partir del año 2000, diferentes grupos de caficultores ubicados en distintos puntos de la zona rural (corregimientos) de Pereira, se unieron para buscar clientes que reconocieran la calidad de su café pagando por este un precio diferencial o sobreprecio. Cada uno de estos grupos formados bajo los mismos objetivos pero con diferentes personerías jurídicas, trabajaba en la búsqueda de un beneficio colectivo pero de manera independiente.

En el año 2005 el municipio de Pereira fue invitado por el Comité Departamental de Cafeteros de Risaralda a participar del proyecto de “Alianzas Productivas” del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con recursos del Banco Mundial.

Las Alianzas Productivas tenían como objetivo apoyar a los pequeños caficultores del Municipio de Pereira a través de la creación de un fondo rotatorio que les otorgara créditos con múltiples facilidades (bajas tasas de interés, crédito ágil, sin codeudores y pagos ajustados a los períodos de cosecha) para mejorar la productividad de sus fincas y calidad de su cosecha. Las diferentes líneas de crédito estaban encaminadas a mejorar los cultivos (fertilizantes, insumos, renovación), la infraestructura de beneficio húmedo y seco (despulpadoras, tanques de fermentación, silos etc.) y las diferentes inversiones necesarias para el adecuado establecimiento y sostenimiento del cultivo en sus diferentes etapas.

En el año 2006 se crea la Unión Temporal ASOCAFES como requisito del MADR para poder reunir y hacer extensivo el programa a todas las asociaciones de productores de cafés de alta calidad en el municipio de Pereira que a la fecha se hallaban creadas y cumplían con los requisitos.

Los recursos recibidos a través de este fondo bajo la figura de donación fueron de \$395.000.000 para beneficiar a 116 pequeños caficultores asociados inicialmente.

Las fuentes que aportaron a este fondo fueron El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Gobernación de Risaralda y La Alcaldía de Pereira.

La condición de pequeño caficultor estaba determinada por:

- Tener finca menor de 5 hectáreas en café.
- Hombre o Mujer mayor de 18 y menor de 60 años.
- Que el 75% de los ingresos provinieran de la actividad agrícola.
- Patrimonio no debía superar los \$48.000.000

Las líneas definidas para la inversión de los recursos del Fondo Rotatorio fueron las siguientes:

- Renovación por siembra o por zoca.
- Sostenimiento de cafetales en producción.
- Maquinaria y equipos.
- Infraestructura.

Los requisitos para hacer uso de los recursos estaban aprobados por el MADR y consistían en:

- Firmar pagaré con codeudor solidario
- Carta de instrucción
- Visita técnica para verificar la necesidad de inversión.

Este programa en su etapa inicial (aprendizaje de la Asociación) era administrado por el Comité de Cafeteros de Pereira como la Organización Gestora Acompañante (OGA) y Codesarrollo como la Organización Gestora Regional (OGA) que hacía las veces de entidad auditora del proceso. Esta primera etapa

termina en el año 2009 con la entrega de los recursos del fondo a la Asociación. A partir de este momento la Junta Directiva de ASOCAFES asume de manera autónoma el control de los recursos que este proyecto dejó.

En el año 2011 en el marco del TLC entre Colombia y la Unión Europea, ASOCAFES participa en la convocatoria del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que buscaba beneficiar a las MIPYMES y Asociaciones de Pequeños Productores con Subvenciones en proyectos que les permitieran romper las barreras no arancelarias en el mercado europeo. Asocafés es beneficiada en este proyecto y con los recursos obtenidos se le da origen a ENTREVERDES (Asociación de Productores de Cafés Especiales de Pereira) que se constituyó como asociación de primer nivel y fue la beneficiaria de la donación de los activos de ASOCAFÉS, entre ellos el Fondo Rotatorio.

ENTREVERDES es la Asociación de Productores de Cafés Especiales de Pereira, creada el 14 de diciembre de 2011, nace como respuesta a la consolidación de una iniciativa organizacional emprendida desde el año 2006 con la figura de Unión Temporal “ASOCAFÉS” la cual se conformó por las siguientes asociaciones de café de alta calidad del municipio de Pereira:

ASCAFE, JAZMÍN, HOGAR, COMBIA, UCUMARI

## **MARCO TEÓRICO**

Es evidente que en Colombia debido al conflicto armado por tantos años y a las malas políticas públicas; exista grandes niveles de pobreza; lo cual se ha acentuado en las poblaciones rurales.

Para enfrentar este gran problema se han implementado múltiples enfoques de desarrollo, junto con diversas políticas públicas e iniciativas de la gente desde



organizaciones sociales, asociaciones de productores, cooperativas, movimientos sociales, entre otros.

A pesar de la difícil situación, existe un gran número de comunidades rurales y urbanas con alta incidencia en su entorno social y económico que tienen como objetivo dar respuesta a la crisis. Esta realidad ha motivado a que en Risaralda, se haya creado un Fondo Rotatorio de La Asociación de Productores de Cafés Especiales de Pereira. De esta forma, están buscando mejorar las condiciones de vida bajo un enfoque solidario y sostenible.

Esta iniciativa desde la dinámica que sus propios caficultores consigan potenciar una serie de recursos, fuerzas y capacidades, generando desarrollo local a través de sus producciones de cafés especiales.

Este fondo rotatorio fue creado con el fin de manejar un micro financiamiento, que va desde las asociaciones de ahorro y crédito rotatorio ofreciendo servicios financieros reducidos a los campesinos pobres y pequeños productores rurales y a otras pequeñas y medianas empresas rurales.

Igualmente, aportan viabilidad, competitividad a nivel Nacional e Internacional diversificación y sostenibilidad a estos cafés especiales.

### **Consecuencias de la cartera morosa en El Fondo Rotatorio de la Asociación de Productores de Cafés.**

En la actualidad el fondo está presentando una cartera morosa que puede convertirse en un riesgo latente; llevándola a un abismo financiero poco factible de recuperación.

Los indicadores de rotación de cartera los cuales determinan el plazo en que se

recupera el dinero prestado están presentando demasiados retrasos en días y meses, estos altos índices de cartera hacen que el fondo presente iliquidez, pues la mayor parte se encuentra en cuentas por cobrar, y muchas de esas se deben castigar.

Todo esto impide que el objeto principal por el cual fue creado el fondo no pueda continuar con el transcurso normal de sus actividades trayendo consigo Consecuencias como: Descapitalización, Desempleo, Desmotivación de los agricultores, deterioro de la imagen del fondo y los productores de cafés especiales, disminución de los plazos, entre otros.

Si las diversas gestiones de los directivos del fondo siguen sin éxito alguno; se deberá recurrir a financiamiento económico externo, la Alcaldía Municipal de Pereira, la Gobernación de Risaralda o el Ministerio de Agricultura a través de políticas públicas, o a entidades no gubernamentales que le presten a muy bajas tasa de interés un recurso considerable que le permitan continuar con sus labores normales.

Teniendo en cuenta lo expuesto se realizó una investigación con base en los siguientes objetivos:

### **Objetivo general**

Diseñar de una propuesta para la reducción de la cartera morosa del fondo rotatorio de la Asociación de Productores de Cafés Especiales de Pereira en el periodo comprendido entre el 2012-2014.

### **Objetivos específicos**

- Definir cuál es la situación actual de la cartera morosa del Fondo Rotatorio.

- Establecer qué factores inciden en el incumplimiento del pago de las obligaciones con el Fondo Rotatorio.
- Plantear una propuesta para la reducción a la cartera morosa del Fondo Rotatorio

Para el desarrollo de los objetivos anteriores se tuvo en cuenta la siguiente estrategia metodológica:

#### **Información secundaria:**

Se tuvo en cuenta toda la información que la Asociación suministró para este estudio. Además de la información de otras instituciones relacionadas con la operación del Fondo Rotatorio.

#### **Información primaria:**

Se realizaron encuestas que fueron aplicadas a los usuarios que figuraban como deudores morosos a noviembre de 2014 para conocer los aspectos y temas relacionados con el porqué del incumplimiento de la deuda.

#### **Población y muestra:**

La población total fue de 95 deudores morosos, por ser una cantidad tan pequeña se aplicó la encuesta al 100% de la población.

#### **LIMITACIONES**

Debido a la ubicación geográfica de la población objeto del estudio no fue posible realizar las encuestas *in situ*, por lo tanto se realizaron vía telefónica.

Teniendo en cuenta que la totalidad de la zona rural del municipio de Pereira no cuenta con una buena cobertura de la señal de celular no fue posible ubicar el 100% de los deudores realizando en total 93 encuestas.

# 1. SITUACIÓN ACTUAL DEL FONDO ROTATORIO DE ENTREVERDES

## 1.1 HISTORIA

ASCAFÉ (1996): Nace por la necesidad de capacitación en café, de mujeres cabeza de familia.

JAZMÍN (2001): Nace por la oportunidad de vender café diferenciados, al detectar notas de jazmín en taza en algunas fincas de la zona.

HOGAR (2004), COMBIA (2005) Y UCUMARI (2007): Nacen ante la necesidad de asociarse, buscando alcanzar volúmenes para participar de los mercados de café diferenciados, que permitan obtener valor agregado.

En el 2006 con la idea de aprovechar los recursos del Banco Mundial, manejados a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para el programa de Alianzas Productivas, se conforma como Unión Temporal ASOCAFÉS, uniendo inicialmente los grupos Jazmín, Hogar y Combia, y así poder aplicar al programa. La alianza productiva con valor agregado del municipio de Pereira, contaba inicialmente con 116 pequeños beneficiarios (menores de 5 ha), buscando que estos caficultores lograrán alcanzar los estándares de alta Calidad, exigidos en el mercado internacional del café. En el desarrollo del programa posteriormente se unieron los grupos Ucumarí y Ascafé aumentando la base de beneficiarios directos del programa a 206. Para este entonces la base social de la Unión Temporal ASOCAFÉS era de 424 asociados.

En los Años 2009 y 2010 se participó en el salón internacional del Café, punto de partida para la consolidación de ASOCAFÉS como representante de los intereses del café de alta calidad del municipio de Pereira.

Basados en esta experiencia, Salón Internacional del Café, con el apoyo de la Cámara de Comercio de Pereira se formuló una iniciativa para el fortalecimiento del sector productivo cafetero, aplicando a la convocatoria del Ministerio Comercio, Industria y Turismo con recursos de la Unión Europea denominado: *“Asistencia Técnica al Comercio en Colombia para Contribuir a la Reducción de la barreras no arancelarias para Impulsar las Exportaciones en Colombia”* beneficiados con estos recursos a partir del año 2011, se definió en sus alcances la obtención de la Certificación Fairtrade Lobelling Organization – FLO la cual se identificó como prioritaria a partir de análisis de los requerimientos del grupo.

Uno de los requerimientos soportes de la iniciativa era la definición del esquema organizacional que soportara el proceso, se encontró entonces que ASOCAFÉS pese a estar definida y reconocida como figura de organización bajo el esquema de Unión Temporal no podía consolidarse legalmente dado que este nombre se hallaba registrado previamente en la Cámara de Comercio de Bogotá. Por lo tanto, se optó por definir una nueva figura de organización, que recogiera los principios, valores y procesos que desde ASOCAFÉS se consolidaron durante más de seis años de operación. Es así como nace entonces “ENTREVERDES - Asociación de Productores de Cafés Especiales de Pereira” como respuesta a esta necesidad.

En Asamblea General Ordinaria de ASOCAFÉS, celebrada el 15 de marzo del año 2012, se aprobó la migración del patrimonio (Fondo Rotatorio) de esta organización a ENTREVERDES, lo que permite iniciar vida jurídica con un amplio respaldo financiero y estabilidad para su grupo de asociados.

Para obtener la certificación del sello Fairtrade Lobelling Organization-FLO, era necesario que todos los productores adscritos a la asociación cumplieran con los diferentes criterios sociales, ambientales y técnicos que la norma exigía. De los 424 asociados únicamente cumplieron con todos los puntos de certificación 205 asociados localizados en diferentes sectores rurales del municipio quienes hoy

continúan activos en el proceso de la certificación FLO. Adicionalmente, hoy el fondo rotatorio cuenta con pequeños productores de café que hacen uso de éste pero no pertenecen aún a ENTREVERDES.

## **1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**1.2.1 Misión.** “Establecer una caficultura sustentable y sostenible con el propósito fomentar el desarrollo integral de las familias productoras de café de alta calidad asociadas a ENTREVERDES”<sup>1</sup>.

**1.2.2 Visión.** “Para el 2022 ENTREVERDES será reconocida a nivel regional, nacional e internacional como una Asociación de productores de café de alta calidad, fundamentada en principios de sustentabilidad y sostenibilidad, participando activamente del mercado global cafetero”<sup>2</sup>.

**1.2.3 Objeto social.** “El mejoramiento de las condiciones de vida de las familias de productores de café de alta calidad asociadas a Entreverdes, frente a su desarrollo social, económico, técnico, cultural, medioambiental y comercial”<sup>3</sup>.

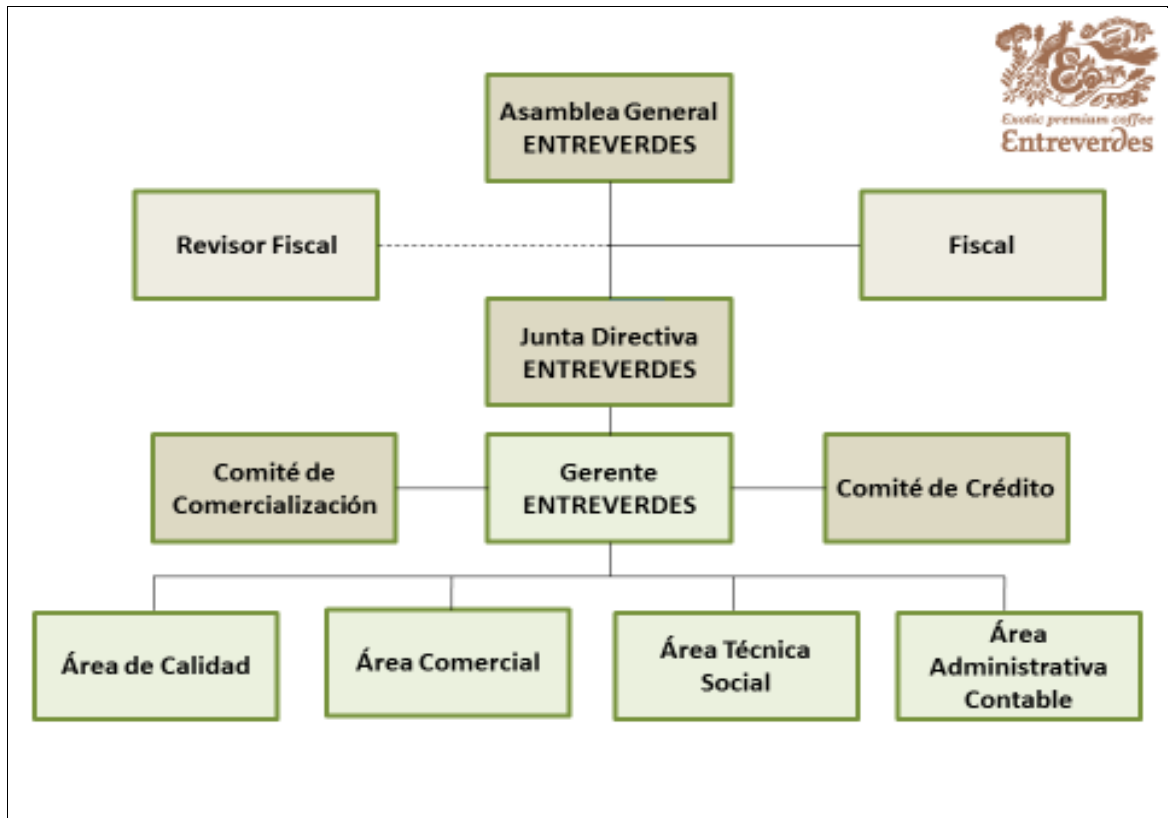
---

<sup>1</sup> Plan Estratégico ENTREVERDES 2012-2017

<sup>2</sup> ibídem

<sup>3</sup> Estatutos ENTREVERDES 2012

Figura 1. Organigrama de la asociación entreverdes



Fuente: Asociación Entreverdes

### 1.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES

**1.3.1 Asamblea general.** “La Asamblea General es el órgano máximo de administración de la Asociación y está conformada por la totalidad de los asociados inscritos a ENTREVERDES los cuales deben estar en pleno goce de sus derechos al momento de la convocatoria, quienes tienen derecho a voz y voto. Sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se obren en concordancia con las normas legales, estatutarias y reglamentarias vigentes de la Asociación”<sup>4</sup>.

**1.3.2 Junta directiva.** “Es el órgano de dirección y administración de la

<sup>4</sup> ibídem



Asociación, el cual está subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General. La Junta Directiva está compuesta por siete miembros de los cuales cinco son principales y dos son suplentes. Estas personas son elegidas cada una para períodos de dos años.

Los cargos de la Junta Directiva son: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocal y dos suplentes.

Son funciones de la Junta Directiva:

- Convocar a las reuniones de Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria de Asociados.
- Ejecutar las directrices generales de la Asociación, emanadas de la Asamblea General.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, los estatutos y los reglamentos.
- Nombrar el Representante Legal de la Asociación y/o Gerente.
- Reglamentar las condiciones y procedimientos para la admisión, suspensión, exclusión, retiro, sanción o reintegro de los asociados.
- Decidir sobre la admisión, suspensión, exclusión, retiro, sanciones o reintegro de los asociados.
- Presentar para aprobación de la Asamblea General de Asociados o Delegados, el proyecto de aplicación de los excedentes que se generen, destinándolos al incremento de los fondos o reservas, orientándolos a ampliar la

capacidad de servicio de la Asociación.

- Elaborar el Plan de Desarrollo de la Asociación y presentarlo a la Asamblea General para su aprobación.
- Elaborar el presupuesto anual de la Asociación.
- Rendir informes sobre su gestión y resultados a la Asamblea General.
- Autorizar al representante legal para la celebración de contratos y convenios
- En general ejercer todas las funciones que le correspondan y que tengan relación con la dirección y administración permanente de la Asociación y que estén asignadas expresamente por los estatutos y la Asamblea General”<sup>5</sup>.

**1.3.3 Fiscal.** “Para ejercer el cargo de Fiscal se requiere ser miembro asociado, es nombrado por la Asamblea General.

Son funciones del Fiscal:

- Velar por el cumplimiento de los derechos de los asociados.
- Cerciorarse de que las operaciones que se celebren por parte de la Asociación, se ajusten a la ley y a las prescripciones de los estatutos y a las decisiones de la Asamblea General de Asociados o de delegados y de la Junta Directiva.
- Asistir a las sesiones de Junta Directiva con derecho a voz pero sin voto.

---

<sup>5</sup> ibídem

- Asistir a las Asambleas Generales presentando informe de sus gestiones o actividades.
- Supervisar ilimitadamente y en cualquier tiempo las funciones de la organización, teniendo para ello acceso libre a libros, y demás documentos que respalden su gestión.
- Recibir e investigar las quejas”<sup>6</sup>

**1.3.4 Revisor fiscal.** “Es quien ejerce la fiscalización general. Debe ser un contador público con matrícula vigente y no puede ser un asociado ni empleado de la Asociación.

El Revisor Fiscal es nombrado por la Asamblea General para periodos de 1 año y podrá ser reelegido y removido en cualquier tiempo.

“Son funciones del Revisor Fiscal:

- Comprobar que los gastos e inversiones se efectúen de acuerdo al presupuesto.
- Fiscalizar el debido ingreso y la correcta inversión de los fondos de la Asociación.
- Dar oportuna cuenta por escrito a la Asamblea General de Asociados, al fiscal a la Junta Directiva o al Presidente según sea el caso, respecto de irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la Asociación durante el desarrollo de sus actividades.

---

<sup>6</sup> ibídem

- Velar porque se lleve con exactitud y en forma actualizada, la contabilidad de la Asociación y se conserven adecuadamente los archivos y comprobantes de las cuentas.
- Efectuar el arqueo de los fondos de la Asociación cada vez que lo estime conveniente.
- Autorizar con su firma todos los balances, estados financieros y cuentas que deben rendirse tanto a la Asamblea General de Asociados o de delegados, a la Junta Directiva, como a los organismos gubernamentales de inspección y vigilancia.
- Rendir a la Asamblea General de Asociados o de delegados informe de sus actividades y un análisis certificado sobre las cuentas del balance financiero presentado.
- Concurrir a las reuniones de Junta Directiva cuando es requerido para ello.
- Colaborar con los organismos gubernamentales de inspección y vigilancia cuando sea del caso y rendir los informes que le sean solicitados”<sup>7</sup>.

**1.3.5 Gerente.** “El Gerente de la Asociación podrá ser el Presidente de la Junta Directiva, un miembro Asociado o un externo a la organización, sus funciones y remuneración serán establecidas por la Junta Directiva.

La Representación Legal de la Asociación está a cargo del Presidente de la Junta Directiva o del Gerente si así lo designa la Junta Directiva, y por lo tanto puede celebrar contratos, otorgar y sustituir poderes, aceptar legados y donaciones y

---

<sup>7</sup> ibídem

ejecutar todas las operaciones necesarias para desarrollar el objeto social de la Asociación de acuerdo con los estatutos y dentro de las atribuciones otorgadas por la Junta Directiva”.

Son funciones del Gerente:

- Convocar la Junta Directiva a sesiones ordinarias y extraordinarias.
- Otorgar a favor de la Asociación una póliza para garantizar el manejo de los fondos siempre y cuando así se requiera.
- Presidir las sesiones de la Junta Directiva, elaborar el orden del día de las reuniones, dar estricto orden en el desarrollo de los temas y garantizar el cumplimiento de las disposiciones consagradas en los estatutos, los reglamentos y las normas legales.
- Rendir un informe en cada reunión de la Junta Directiva sobre la gestión realizada.
- Coordinar con los demás funcionarios y miembros de la Asociación las acciones pertinentes para garantizar el buen desarrollo de la misma.
- Someter a consideración de la Junta Directiva y Asamblea General las ponencias y proposiciones, verificando los resultados y haciéndolos constar clara y fielmente en el acta.
- Firmar las actas, acuerdos y reglamentos aprobados.
- Presentar a la Asamblea General, el informe anual de la gestión realizada por la Junta Directiva.

- Ordenar las cuentas de gastos aprobadas por la Junta Directiva.
- Depositar, en asocio con el Tesorero, a nombre de la Asociación los dineros en entidades bancarias y para su manejo deben registrar previamente sus nombres, documentos de identificación y firmas respectivas.
- Ejercer las demás funciones que le delegue la Junta Directiva”<sup>8</sup>.

**1.3.6 Comité de comercialización.** Es el órgano encargado de realizar una revisión periódica de los procesos, negocios y las tendencias comerciales de los cafés de alta calidad, buscando las mejores oportunidades para la Asociación.

Está conformado por:

- Coordinador comercial.
- Un miembro de la junta directiva.
- Analista de calidad.
- Técnico implementador.

**1.3.7 Comité de crédito.** Es el órgano encargado de aprobar o improbar las solicitudes de crédito al fondo rotatorio hechas por los asociados.

Está conformado por:

- Presidente y/o gerente de la Asociación.
- Técnico implementador.
- Auxiliar administrativa.

---

<sup>8</sup> Ibídem

Descripción de la función:

- **Auxiliar administrativa:** Es la encargada de llevar la documentación que se requiere para evaluar la viabilidad del crédito (Solicitud del crédito totalmente diligenciada por el solicitante y el técnico implementador, saldo actualizado de cartera de quien solicita el crédito informando si se encuentra al día o está en mora y el historial de crédito), también lleva correspondencia del fondo (solicitud de prórrogas o de intención de pago por parte de los morosos), está a cargo de levantar el acta de cada comité de crédito y es quien realiza la cotización de los insumos y las herramientas que se van adquirir por parte de la Asociación para que sean aprobados por la Junta Directiva.
- **Técnico implementador:** Es la persona encargada de verificar y/o validar la solicitud desde el punto de vista de la necesidad técnica de quien aspira a crédito y acompaña la reunión para sustentar y dar el punto de vista de las solicitudes que se presentan en el período.
- **Gerente:** Es quien aprueba o imprueba los créditos presentados en el Comité teniendo en cuenta toda la sustentación de historia crediticia y la necesidad técnica expuesta en cada caso.

**1.3.8 Área de calidad.** Es el área encargada de garantizar la calidad final de todos los productos ofertados por la Asociación (café pergamino seco, café verde y café tostado).

Responsable: Analista de calidades (físicas y sensoriales).

Perfil: Persona con experiencia en el análisis físico y sensorial de café. Preferiblemente certificada Q grader.

**1.3.9 Área comercial.** Es el área encargada de conseguir, mantener y ampliar los clientes finales para los productos ofertados por la Asociación en el mercado nacional e internacional.

Responsable: Coordinador comercial.

Perfil: Persona con conocimiento amplio y suficiente del mercado global del café, con dominio de los procesos logísticos de exportación.

**1.3.10 Área técnica social.** Es el área encargada de planear y ejecutar los procesos de implementación y sostenimiento de los criterios técnico-productivos, ambientales y sociales que las diferentes certificaciones y verificaciones con que cuenta la Asociación así lo exigen.

Responsable: Técnico Implementador-Auditor

Perfil: Persona con amplio conocimiento y manejo de las diferentes certificaciones y verificaciones en café y con experiencia en extensión rural.

**1.3.11 Área administrativa y contable.** Es el área encargada de mantener actualizados todos los procesos administrativos y contables de la Asociación con especial énfasis en el fondo rotatorio.

Responsable: Auxiliar administrativa

Perfil: Persona capacitada y con experiencia en secretariado administrativo y auxiliar contable que cuente con buenas relaciones personales para la atención al público.



## **1.4 FONDO ROTATORIO**

**1.4.1 Función.** Los fondos rotatorios son fuentes útiles de financiación. La aplicación de los recursos y su reposición para los nuevos créditos se rigen por normas definidas por la Junta Directiva de ENTREVERDES.

A este fondo común cada asociado cancela periódicamente el valor correspondiente al crédito que le fue otorgado para liberar el cupo y poder tener derecho a presentar una nueva solicitud. Si la solicitud del crédito es menor al cupo asignado se le puede aprobar créditos en la misma y/o diferente línea de crédito siempre y cuando no se encuentre en mora.

El fondo rotatorio comenzó a prestar los servicios a los Asociados a comienzos del año 2007 con un incentivo modular de \$395.000.000 que al inicio fue administrado por una fiducia quien era la encargada de realizar los desembolsos para la compra de los insumos que habían sido solicitados por los asociados. Una vez los asociados comenzaron a cancelar las cuotas correspondientes al crédito, el dinero ingresaba a una cuenta bancaria de la Asociación.

En la actualidad el manejo del Fondo Rotatorio requiere de estos funcionarios:

- Gerente
- Auxiliar Administrativa
- Contadora

### **1.4.2 Procesos.**

#### **1.4.2.1 Proceso de solicitud de crédito.**

- El asociado manifiesta al técnico o a la auxiliar administrativa la necesidad del crédito.

- Se diligencia por parte del asociado con la asesoría del técnico el formato de **“Solicitud de Crédito”** y se anexan el manejo de la historia crediticia con saldo actualizado y la estructura de la finca (área, edad, variedad).
- Una vez diligenciado y avalado por el técnico se presenta al Comité de Crédito el cual se reúne una vez al mes para estudiar y aprobar o improbar las solicitudes presentadas.

#### **1.4.2.2 Proceso de aprobación de crédito.**

- Reunido el Comité de Crédito, se inicia la revisión individual de las solicitudes y sus anexos donde se analiza si éstas tienen viabilidad técnica de acuerdo a la línea de crédito, al área y a la edad del cultivo.
- Si cumple con todos los requisitos se aprueba, se le comunica al asociado telefónicamente la decisión.

#### **1.4.2.3 Proceso de improbación de crédito.**

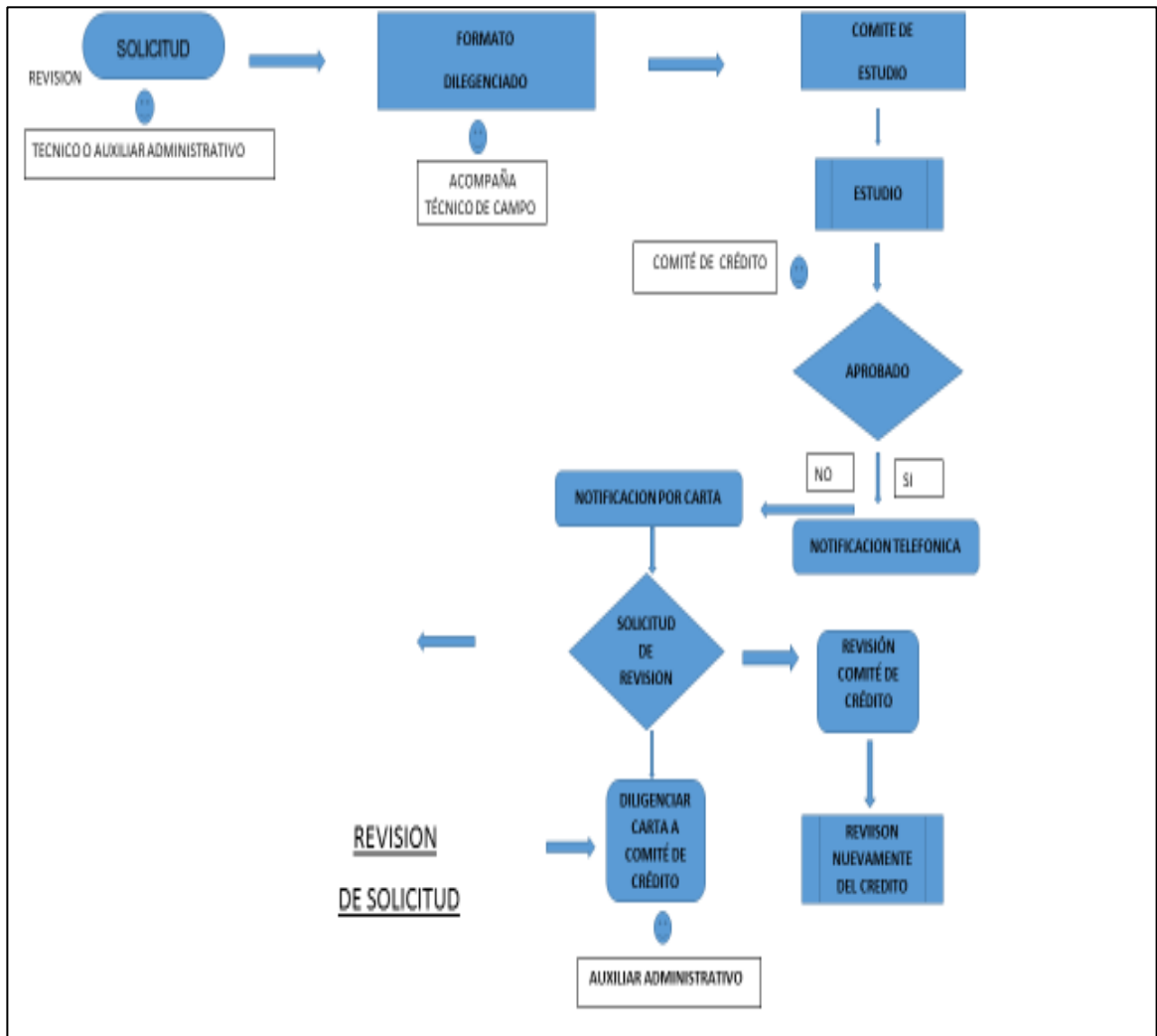
- Si no cumple con los requisitos y no se aprueba se le comunica al asociado el motivo de la decisión y se hace una sugerencia de acuerdo al parámetro de incumplimiento.

#### **1.4.2.4 Proceso de apelación.**

- Si el asociado desea que se revise nuevamente la solicitud del crédito, dirige una carta al Comité de Crédito argumentando por qué debe ser reevaluado su caso y se la entrega a la auxiliar administrativa para ser presentado en la siguiente sesión del Comité.

- El Comité de Crédito revisa nuevamente el crédito teniendo en cuenta la sustentación del asociado.

**Figura 2. Flujograma de solicitud de créditos en el fondo rotatorio**



Fuente: Elaboración propia de las autoras con información de Entreverdes.

**1.4.3 Evolución de las líneas y la planificación de créditos.** En el año 2007 se inició con 116 beneficiarios con un cupo de \$3.500.000 para cada uno enmarcado únicamente en las líneas de crédito de renovación (por zoca o siembra), sostenimiento de cafetales de producción (limpia y fertilización), herramientas e infraestructura con una tasa de interés del 6% E.A.

**Tabla 1. Plan de amortización de créditos para pequeños productores**

<b>PLANIFICACIÓN DEL CREDITO</b>		
<b>TASA DE INTERES 6%</b>		
<b>PRIMER SEMESTRE</b>		
<b>RENOVACION DE SIEMBRA</b>		<b>RENOVACIÓN ZOCA</b>
PLAZO 3 AÑOS-6 CUOTAS		PLAZO 2 AÑOS-4 CUOTAS
10% ABRIL./08		10% ABRIL./08
10% NOV./08		20% NOV./08
10% ABRIL./09		20% ABRIL./09
20% NOV./09		50% NOV./09
20% ABRIL./10		
30% NOV./10		
<b>SOSTENIMIENTO</b>		<b>HERRAMIENTAS</b>
1 AÑO- 2 CUOTAS		1 AÑO- 2 CUOTAS
50% NOV./07		70% NOV./07
50% ABR./08		30% ABR./08
<b>OBRAS DE INFRAESTRUCTURA</b>		<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>
<b>HASTA DOS MILLONES</b>	<b>MAS DE DOS MILLONES</b>	
3 AÑOS-6 CUOTAS	5 AÑOS-10 CUOTAS	2 AÑOS-4 CUOTAS
10% NOV./07	10% NOV./07	30% NOV./07
10% ABR./08	10% ABR./08	20% ABR./08
20% NOV./08	10% NOV./08	30% NOV./08
20% ABRIL./09	10% ABRIL./09	20% ABR./09
20% NOV./09	10% NOV./09	
20% ABR./10	10% ABR./10	
	10% NOV./10	
	10% ABR./11	
	10% NOV./11	
	10% ABR./12	

Fuente: Asociación Entreverdes.

En el año 2009 ante los excedentes que se tenían sin utilizar del Fondo Rotatorio y frente a las solicitudes de los Asociados, la Junta Directiva tomó la decisión de abrir tres nuevas líneas de crédito en efectivo que se podían utilizar en renovación por siembra, renovación por zoca y sostenimiento de cafetales en producción.

**Tabla 2. Plan de amortización créditos en efectivo**

<b>CREDITO MANO DE OBRA</b>			
<b>RENOVACION DE SIEMBRA</b>		<b>RENOVACIÓN ZOCA</b>	
<b>ELIMINACIÓN A SIEMBRA</b>		<b>DESYERBA A CORTE</b>	
100 Jornales=\$1.800.000		32 Jornales=\$576.000	
SIEMBRA A PRODUCCIÓN		CORTE A PRODUCCIÓN	
165 Jornales=\$2.970.000		193 Jornales=\$3.474.000	
TOTAL	\$4.770.000	TOTAL	\$4.050.000
<b>LA CUANTÍA A PRESTAR ES APROX. 50% DEL VALOR TOTAL DE</b>			
<b>LA M.O</b>			
RENOVACION SIEMBRA \$2.500.000    RENOVACIÓN ZOCA \$2.000.000			
<b>RENOVACION DE SIEMBRA</b>		<b>RENOVACIÓN ZOCA</b>	
ENTREGA	6 MESES	ENTREGA	6 MESES
PRIMERA 60%	\$1.500.000	PRIMERA 50%	\$1.000.000
SEGUNDA 40%	\$1.000.000	SEGUNDA 50%	\$1.000.000
<b>INTERESES ANTICIPADOS SOSTENIMEINTO</b>			
3 LIMPIAS X 10 Jornales	30	\$540.000	
2 ABONADAS x dos Jornales	4	\$72.000	
		_____	
		\$612000	M.O
		\$180.000	
		_____	

Fuente: Asociación Entreverdes.

En el mismo 2009 después de realizar un análisis de disponibilidad de efectivo del fondo rotatorio, tener cubiertos los caficultores pequeños que pertenecían al fondo y ante la solicitud de caficultores medianos (Mayores de 5 Ha) para pertenecer al fondo rotatorio, se da aprobación a 10 cupos para los productores medianos de \$5.000.000 cada uno para atender esta solicitudes.

**Tabla 3. Plan de amortización de créditos para productores medianos**

<b>PLANIFICACIÓN DEL CRÉDITO</b>		
<b>TASA DE INTERES 10% E.A PEQUEÑO Y 12% E.A MEDIANO PRODUCTOR</b>		
<b>PRIMER SEMESTRE</b>		
<b>RENOACION DE SIEMBRA</b>		<b>RENOVACIÓN ZOCA</b>
PLAZO 3 AÑOS-6 CUOTAS		PLAZO 2 AÑOS-4 CUOTAS
10% ABRIL./08		10% ABRIL./08
10% NOV./08		20% NOV./08
10% ABRIL./09		20% ABRIL./09
20% NOV./09		50% NOV./09
20% ABRIL./10		
30% NOV./10		
<b>SOSTENIMIENTO</b>		<b>HERRAMIENTAS</b>
1 AÑO- 2 CUOTAS		1 AÑO- 2 CUOTAS
50% NOV./07		70% NOV./07
50% ABR./08		30% ABR./08
<b>OBRAS DE INFRAESTRUCTURA</b>		<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>
<b>HASTA DOS MILLONES</b>	<b>MAS DE DOS MILLONES</b>	
3 AÑOS-6 CUOTAS	5 AÑOS-10 CUOTAS	2 AÑOS-4 CUOTAS
10% NOV./07	10% NOV./07	30% NOV./07
10% ABR./08	10% ABR./08	20% ABR./08
20% NOV./08	10% NOV./08	30% NOV./08
20% ABRIL./09	10% ABRIL./09	20% ABR./09
20% NOV./09	10% NOV./09	
20% ABR./10	10% ABR./10	
	10% NOV./10	
	10% ABR./11	
	10% NOV./11	
	10% ABR./12	

Fuente: Asociación Entreverdes

En el año 2013 como resultado del análisis del incremento del índice de endeudamiento relacionado de manera directa con los créditos en efectivo para mano de obra, la Junta Directiva tomó la decisión de suspender éstas tres líneas en efectivo. En la actualidad se conservan las 5 líneas de crédito con las que se dio inicio al fondo en el 2007, con una tasa de interés del 10% E.A para los pequeños y el 12% E.A. para los medianos caficultores.

#### **1.4.4 Estado de cuenta del fondo rotatorio al momento de la migración de la unión temporal “ASOCAFES” a ENTREVERDES.**

- El valor desembolsado de ventas a crédito y de contado, se estimaban en \$827´118.089, incrementándose en un 44% con relación a la cifra del año anterior.
- Las cuentas por cobrar totalizaban: **\$338´880.150**
- Los Recaudos del capital financiado con corte a 31-Dic-2011 ascendían a: **\$488´237.939**

A continuación se presenta un esquema histórico, a partir del inicio de recaudos de intereses generados en créditos:

**Tabla 4. Recuento histórico de los intereses cobrados por el fondo rotatorio**

<b>HISTÓRICO DE INTERÉS</b>		
<b>Tasa Interés (mes)</b>	<b>Vigencia (años)</b>	<b>Hectáreas en café</b>
<b>0.5%</b>	2007-2008	0 a 5
<b>0.833%</b>	2009-2010-2011	0 a 5
<b>1%</b>	2010-2011	5 a 10
<b>Total Recaudos</b>		
<b>\$ 62´149.081</b>		

Fuente: Asociación Entreverdes.

- La cartera vencida (más de 60 días) equivalía a un 10% sobre el total de las cuentas por cobrar.

A continuación se ilustra detalladamente su estado:

**Tabla 5. Relación del valor de la cartera vencida por cada grupo asociativo al momento de la migración del fondo rotatorio a entreverdes**

<b>ASOCIACIÓN</b>	<b>N° BENEFICIARIOS</b>	<b>DEUDA TOTAL</b>
Ucumarí	7	\$ 8'613.262
Hogar	4	\$ 2'802.967
Jazmín	7	\$ 9'029.234
Combia	12	\$ 14'189.724
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>\$ 34'635.187</b>

Fuente: Asociación Entreverdes.

La cartera de difícil recaudo, estaba representada en un 3%:

**Tabla 6. Relación del valor de la cartera vencida de difícil recaudo por cada grupo asociativo al momento de la migración del fondo rotatorio a entreverdes**

<b>ASOCIACIÓN</b>	<b>N° BENEFICIARIOS</b>	<b>DEUDA TOTAL</b>
Ucumarí	2	\$ 2'326.050
Hogar	1	\$ 866.200
Jazmín	3	\$ 4'587.900
Combia	3	\$ 4'032.382
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>\$ 11'812.532</b>

Fuente: Asociación Entreverdes.



Dentro del manejo que se le ha dado a la cartera de difícil recaudo no se ha hecho en ningún momento una provisión debido a que eran saldos muy bajos y los deudores mostraban siempre una intención de pago, esto sumado al interés social con el que fue creado el Fondo Rotatorio ha dilatado la toma de decisiones más administrativas como las que deben tomarse en este tipo de empresas financieras.

#### 1.4.5 Histórico de créditos.

**Tabla 7. Histórico de créditos 2007-2014**

<b>HISTÓRICO DE CRÉDITOS FONDO ROTATORIO DE ABRIL DE 2007 A NOVIEMBRE DE 2014</b>	
Sesiones Totales de Comité de Crédito	86
Total créditos solicitados	1177
Total créditos aprobados	1151
Total créditos rechazados	26
Total Valor desembolsado	\$ 1.082.188.610
Promedio créditos solicitados/mes	14
Promedio valor desembolsado/mes	\$ 885.540

Fuente: Asociación Entreverdes.

**Tabla 8. Histórico de créditos 2012-2014**

<b>HISTÓRICO DE CRÉDITOS FONDO ROTATORIO ENTREVERDES DE ABRIL DE 2012 A NOVIEMBRE DE 2014</b>	
Sesiones Totales de Comité de Crédito	26
Total créditos solicitados	282
Total créditos aprobados	276
Total créditos rechazados	6
Total Valor desembolsado	\$ 211.205.751
Promedio créditos solicitados/mes	10
Promedio valor desembolsado/mes	\$765.238

Fuente: Asociación Entreverdes.

**Tabla 9. Comparativo del histórico de créditos**

<b>COMPARATIVO HISTÓRICO DE CRÉDITOS FONDO ROTATORIO ENTREVERDES</b>		
	<b>PERIODO 2012- 2014</b>	<b>PERIODO 2007- 2014</b>
Sesiones Totales de Comité de Crédito	26	86
Total créditos solicitados	282	1177
Total créditos aprobados	276	1151
Total créditos rechazados	6	26
Total Valor desembolsado	\$ 211.205.751	\$ 1.082.188.610
Promedio créditos solicitados/mes	10	14
Promedio valor desembolsado/mes	\$765.238	\$ 885.540

Fuente: Asociación Entreverdes.

**Tabla 10. Calificación del comportamiento de pago de los asociados**

<b>COMPORTAMIENTO DE PAGO DE LOS ASOCIADOS AL FONDO ROTATORIO ENTREVERDES</b>		
<b>TIPO DE ASOCIADO</b>	<b>%</b>	<b>No.</b>
Asociados con pago oportuno	65%	187
Asociados vencidos con acuerdos de pago	10%	29
Asociados vencidos de difícil recaudo	25%	72
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>288</b>

Fuente: Asociación Entreverdes.

La anterior tabla muestra que el caficultor asociado a ENTREVERDES cuenta con una buena cultura de pago, teniendo en cuenta que solo el 25% son deudores de difícil recaudo.

Por conocimiento de la situación particular de los asociados que presentaban

saldo en mora a corte de noviembre de 2014 se concluye que existe alto riesgo de recaudo de \$37.760.275 correspondiente al 25% del saldo total en mora.

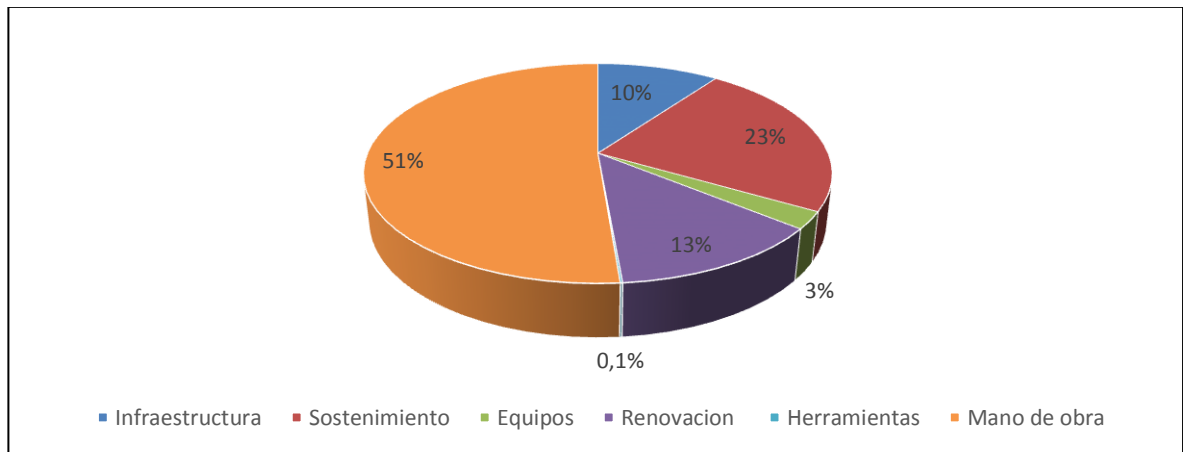
**Tabla 11. Cartera de difícil recaudo**

<b>CARTERA DE DIFICIL RECAUDO</b>		
<b>TOTAL DESEMBOLSOS</b>	<b>SALDO EN MORA</b>	<b>TOTAL DIFICIL RECAUDO</b>
\$ 188.556.762	\$ 151.041.101	\$ 37.760.275
	80%	25%

Fuente: Asociación Entreverdes.

#### 1.4.6 Factores que inciden en el incumplimiento del pago de la obligación.

**Gráfico 1. Distribución por línea de crédito de los desembolsos a los asociados morosos**

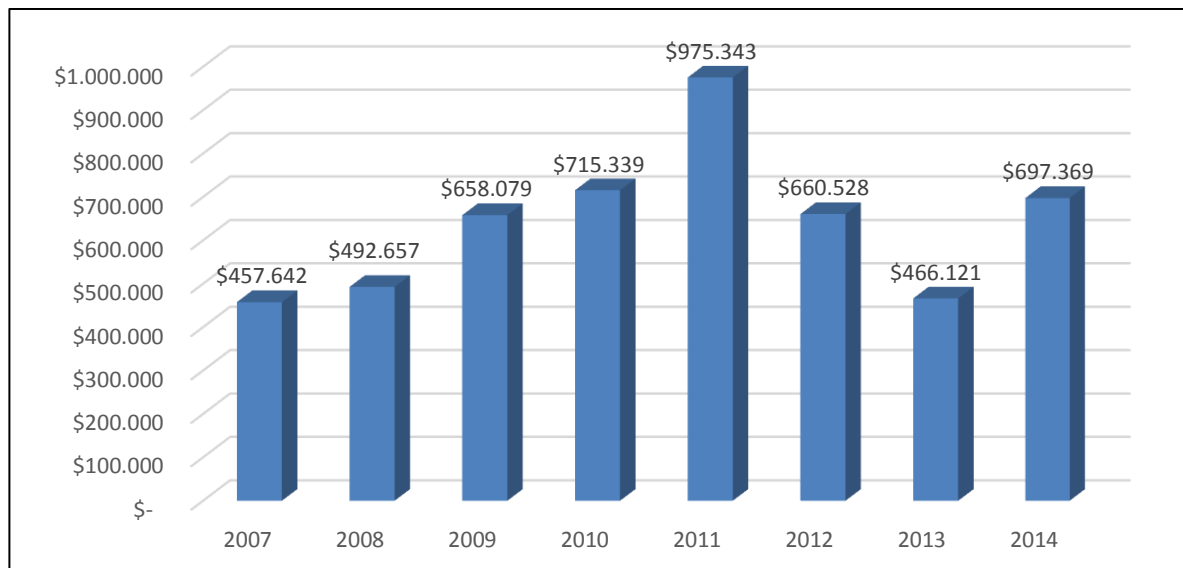


Fuente: Elaboración propia de las autoras con información de Entreverdes.

De acuerdo a esta gráfica el mayor porcentaje de saldo en mora corresponde a la línea de crédito de mano de obra (efectivo). Esta situación que a principios del 2013 fue evidenciada por la Junta Directiva de la Asociación la cual tomó la decisión de suspender esta línea de crédito.

Adicionalmente, coincidió el momento de realizar los pagos de esta línea con los bajos precios internacionales del café. Situación que llevó a muchos productores a destinar el dinero del pago del crédito en las necesidades básicas.

**Gráfico 2. Histórico del precio interno del café del 2007-2014 equivalente a 125 kilos de café pergamino seco**



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia 2013.

“La cifra es la más baja registrada desde el 25 de noviembre del 2009, hace dos años y medio.

Luego de esa fecha, el precio se elevó, de forma considerable: la barrera de los 700.000 pesos la sobrepasó tres semanas después (16 de diciembre) y la de los 800.000 pesos por carga, el 28 de junio del 2010.

Para diciembre del mismo año, sobrepasó los 900.000, en una carrera que llevó al precio interno de compra del grano a 1'164.375 pesos, en marzo del 2011, el más alto de la historia cafetera; luego comenzó su caída”<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> <http://www.portafolio.co/negocios/precio-interno-del-cafe-debajo-600000-carga>

“Las variables exógenas que afectan la rentabilidad de la actividad cafetera no tuvieron el mejor desempeño durante 2013. Así, el precio interno cayó 30% de un promedio de \$660 mil por carga en 2012 a \$466 mil en 2013.

A pesar que durante la vigencia, la tasa de cambio registró una devaluación de 9%, este indicador entre 2009 y 2012, fue objeto de un proceso sistemático de revaluación de 17%, que lo dista mucho de favorecer la competitividad de los productos exportables.

En cuanto a los costos de producción, es importante señalar que un 60% de los mismos están asociados a costos laborales que dadas las características culturales de la caficultura colombiana y la escasez de mano de obra en algunas regiones impactan proporcionalmente el valor de todas las labores como la fertilización, el mantenimiento, la recolección, el transporte, el combustible, el manipuleo, la comercialización, entre otros.

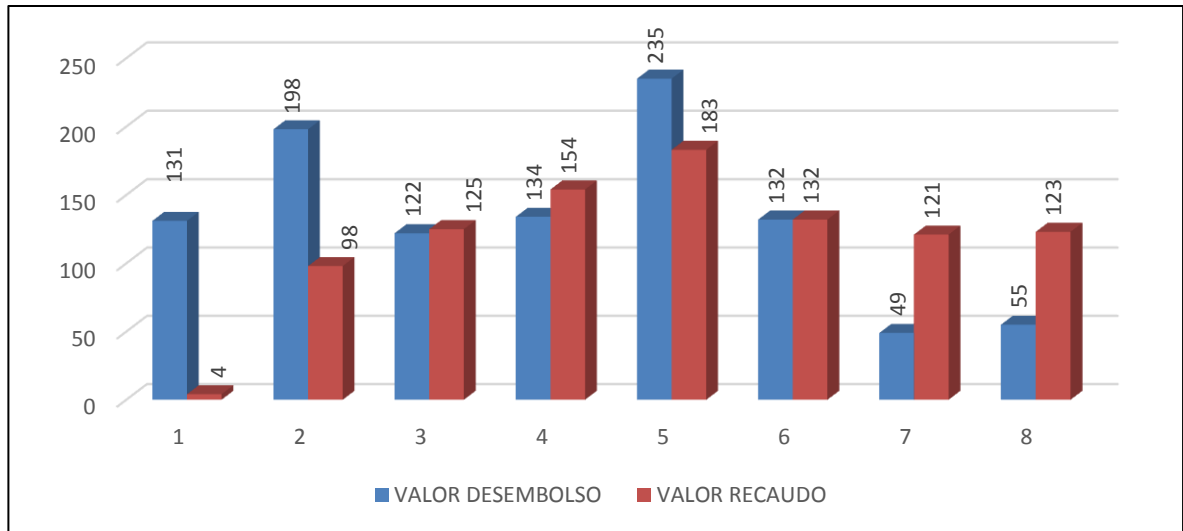
Por su parte, los insumos representan el 40% restante y son en su mayoría costos fijos, determinados por un mercado en el cual el productor es tomador de precios, por cuanto dependen del comportamiento de los precios y la oferta externa tanto de los fertilizantes derivados del petróleo (urea), como de los provenientes de depósitos minerales (fósforo y potasio)”<sup>10</sup>.

La gráfica muestra como los dos primeros años del fondo fueron de una gran demanda de créditos por parte de los asociados la cual correspondió al inicio del programa. A partir del segundo año se inicia el recaudo de las cuotas de los créditos que mostró un comportamiento creciente paralelo a la demanda de créditos.

---

<sup>10</sup> Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2013.  
[http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe\\_Industrial\\_2013\\_Web.pdf](http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industrial_2013_Web.pdf)

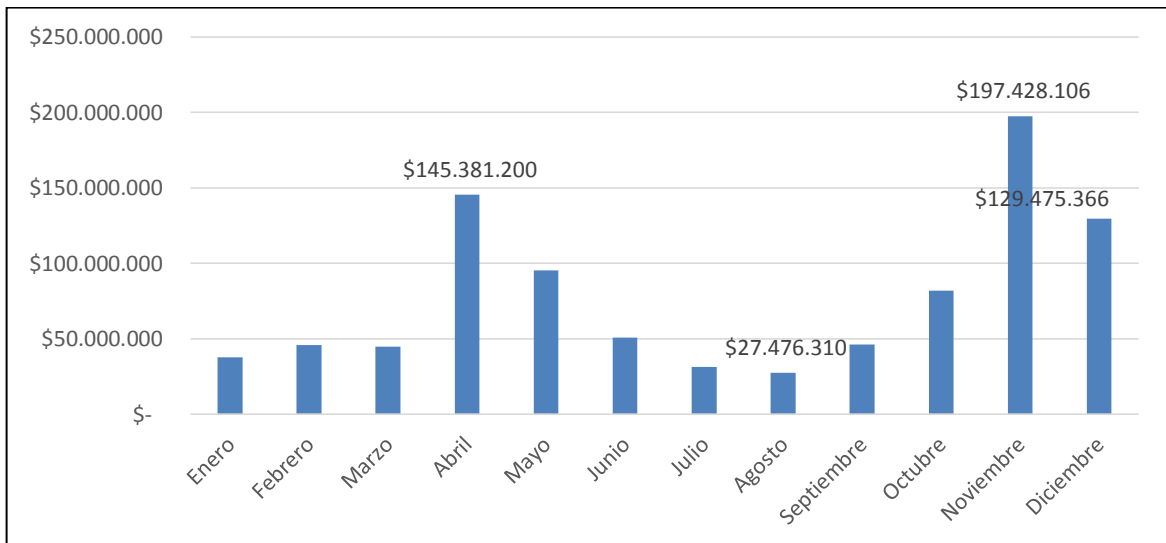
**Gráfico 3. Desembolsos de créditos vs recaudos en el periodo 2007 – 2014**



Fuente: Elaboración propia de las autoras con información de Entreverdes.

La dinámica de las solicitudes de crédito se mantuvo mientras hubo expectativas de buen comportamiento del precio interno del café. Cuando esta situación cambió negativamente para los productores del grano, tanto las solicitudes de créditos como el recaudo de pago de los mismos decrecieron considerablemente.

**Gráfico 4. Comportamiento de recaudo en el fondo rotatorio entreverdes**



Fuente: Asociación Entreverdes.

Las épocas de recaudo están concentradas en los dos períodos de cosecha de café de la zona centro del país que corresponden en el primer semestre a los meses de abril y mayo y en el segundo semestre en los meses de octubre a diciembre, con base en estos períodos de cosecha están programados los pagos de los créditos a los asociados.

Existe una relación directa en la época de fin de año con el incremento en los recaudos especialmente en el mes de noviembre donde los asociados buscan pagar la mayor parte del crédito para liberar cupo pensando en la inversión en sus fincas para el siguiente año.

## 2. FACTORES QUE INCIDEN EN EL INCUMPLIMIENTO

### 2.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS USUARIOS MOROSOS

**2.1.1 Edad.** Esta clasificación de usuarios por rangos de edades identifica características de similitud en los asociados morosos lo cual servirá para la definición de la estrategia.

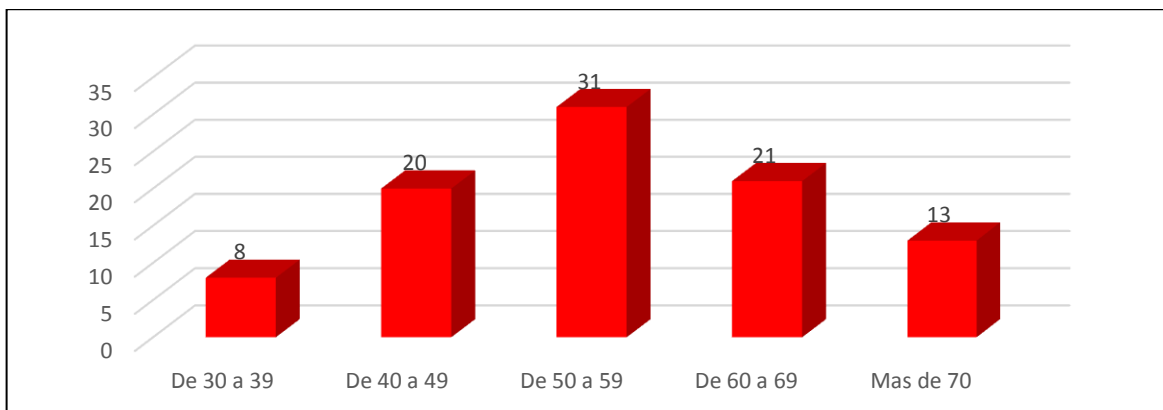
**Tabla 12. Rangos de edad de los asociados morosos**

EDAD	No.	%
Menos de 20	0	0,00
De 20 a 29	0	0,00
De 30 a 39	8	8,60
De 40 a 49	20	21,51
De 50 a 59	31	33,33
De 60 a 69	21	22,58
Más de 70	13	13,98
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio

El rango que más prevalece es el de edades entre los 50 Y 59 años en un 33.33%.

**Gráfico 5. Rangos de edad de los asociados morosos**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.



**2.1.2 Género.** Con este indicador se pudo determinar la distribución por género de los asociados morosos.

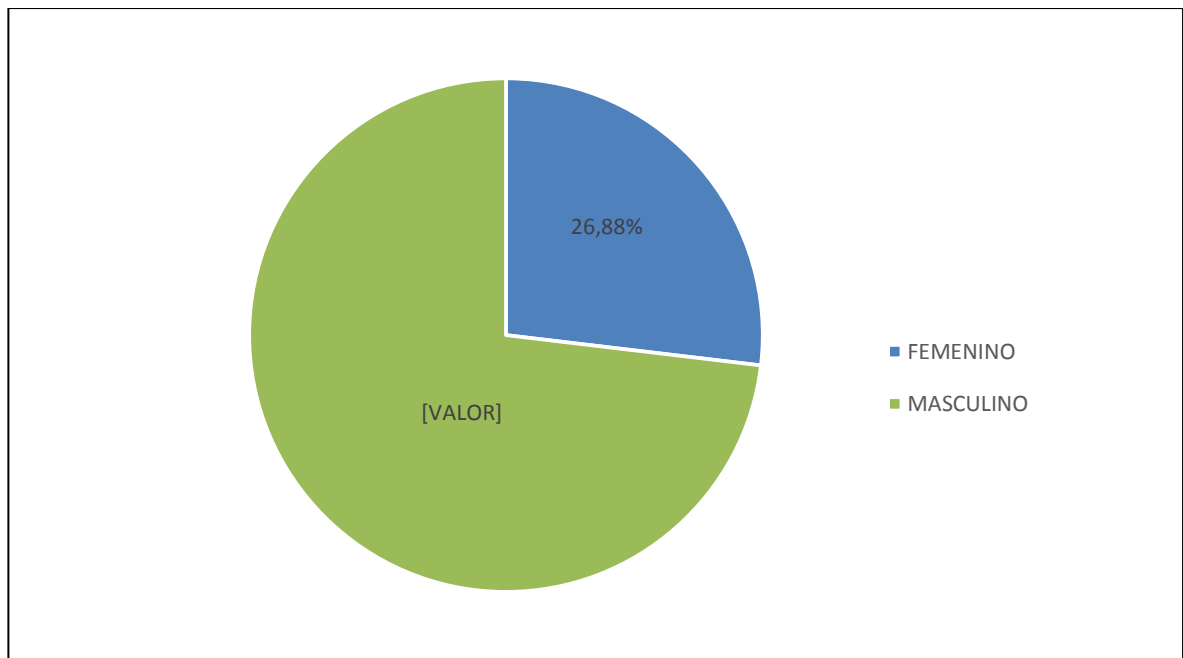
**Tabla 13. Distribución por género de los asociados**

<b>GÉNERO</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
FEMENINO	25	26,88
MASCULINO	68	73,12
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio

Los asociados morosos pertenece al sexo masculino en un 73.12%.

**Gráfico 6. Distribución por género de los asociados**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.3 Zona.** Con esta variable se pretende conocer la ubicación geográfica de los asociados morosos, lo cual sirve para la planeación y ejecución de la estrategia.

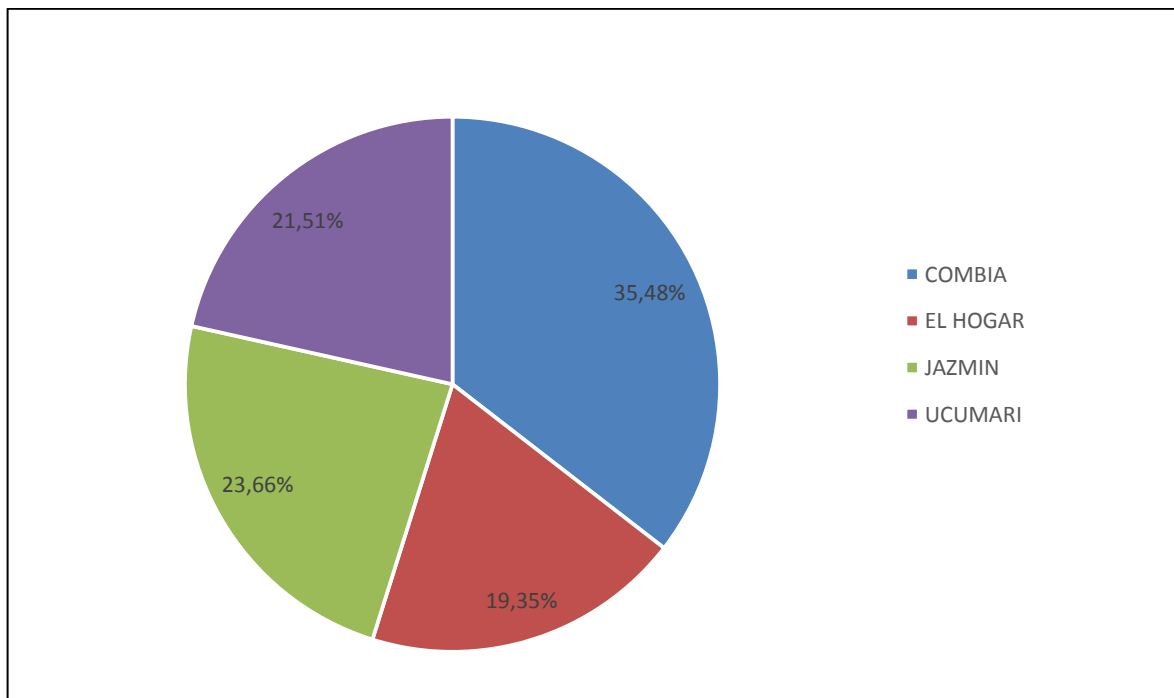
**Tabla 14. Distribución de los asociados morosos grupos asociativos**

ZONA	No.	%
COMBIA	33	35,48%
EL HOGAR	18	19,35%
JAZMIN	22	23,66%
UCUMARI	20	21,51%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio

En su mayoría, estos asociados pertenecen a la vereda de Combia en un 35.48%.

**Gráfico 7. Distribución de los asociados morosos grupos asociativos**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.4 Tenencia.** Con esta variable se buscó medir la estabilidad que tienen los deudores en el predio objeto del crédito.

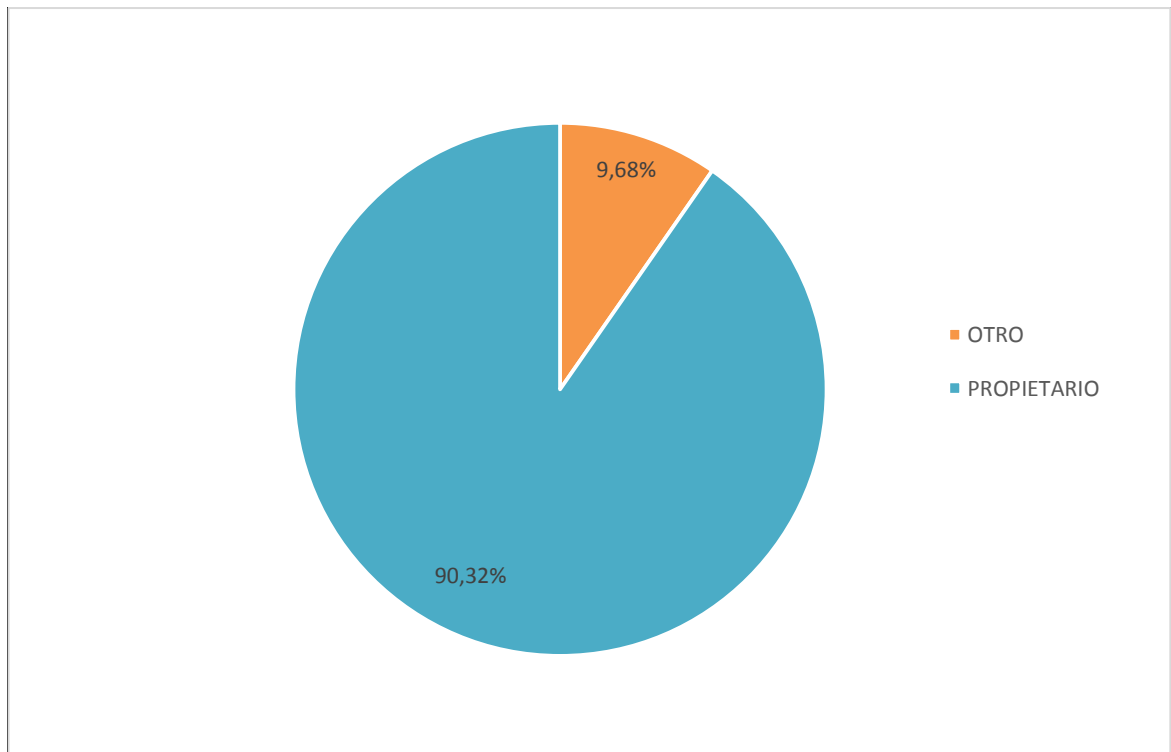
**Tabla 15. Tenencia de la tierra**

<b>TIPO DE TENECIA</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
PROPIETARIO	84	90,32%
OTRO	9	9,68%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio

Estos asociados en su gran mayoría son propietarios de los terrenos en un 90.32%.

**Gráfico 8. Tenencia de la tierra**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.5 Otra tenencia.** Con esta variable se buscó medir la estabilidad que tienen los deudores en el predio objeto del crédito.

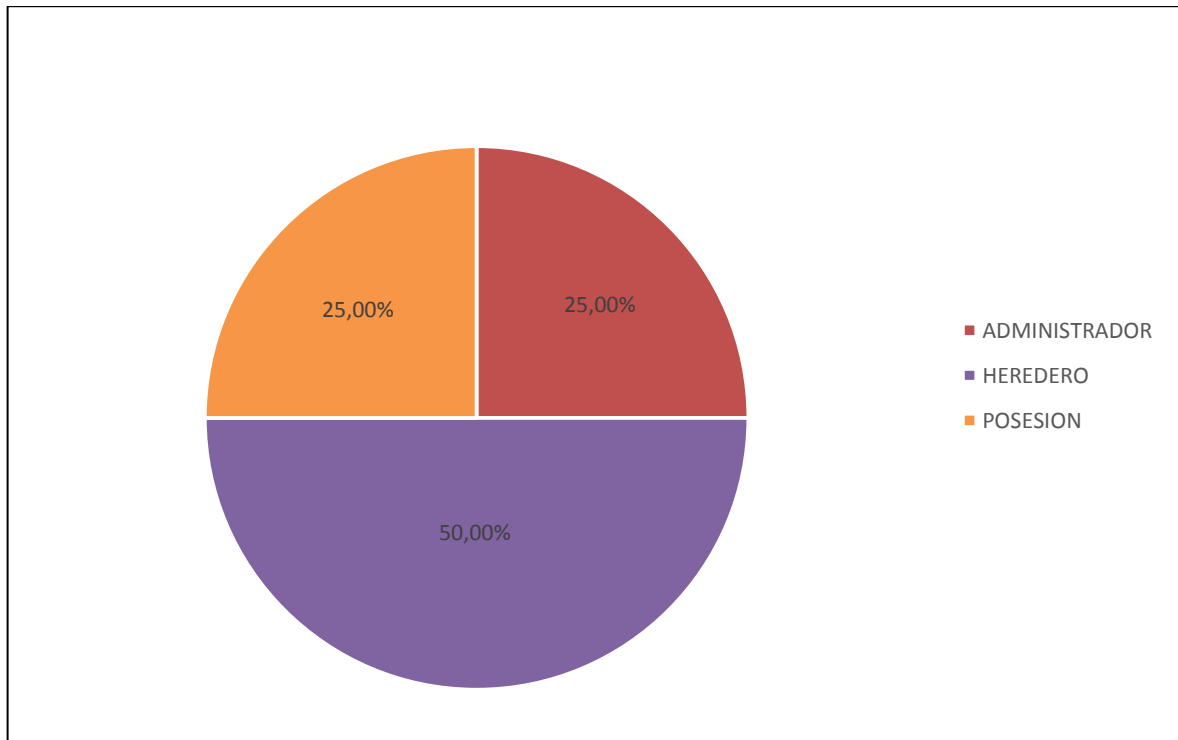
**Tabla 16. Otra tenencia**

<b>OTRA TENENCIA</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
ADMINISTRADOR	2	25,00%
HEREDERO	4	50,00%
POSESIÓN	2	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

Considerando que el 50% de los asociados son herederos, se logró disponer de personas comprometidas con esta clase de actividad.

**Gráfico 9. Otra tenencia**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.6 Tamaño.** Con esta variable se evalúa la capacidad de pago proporcional al tamaño de la finca.

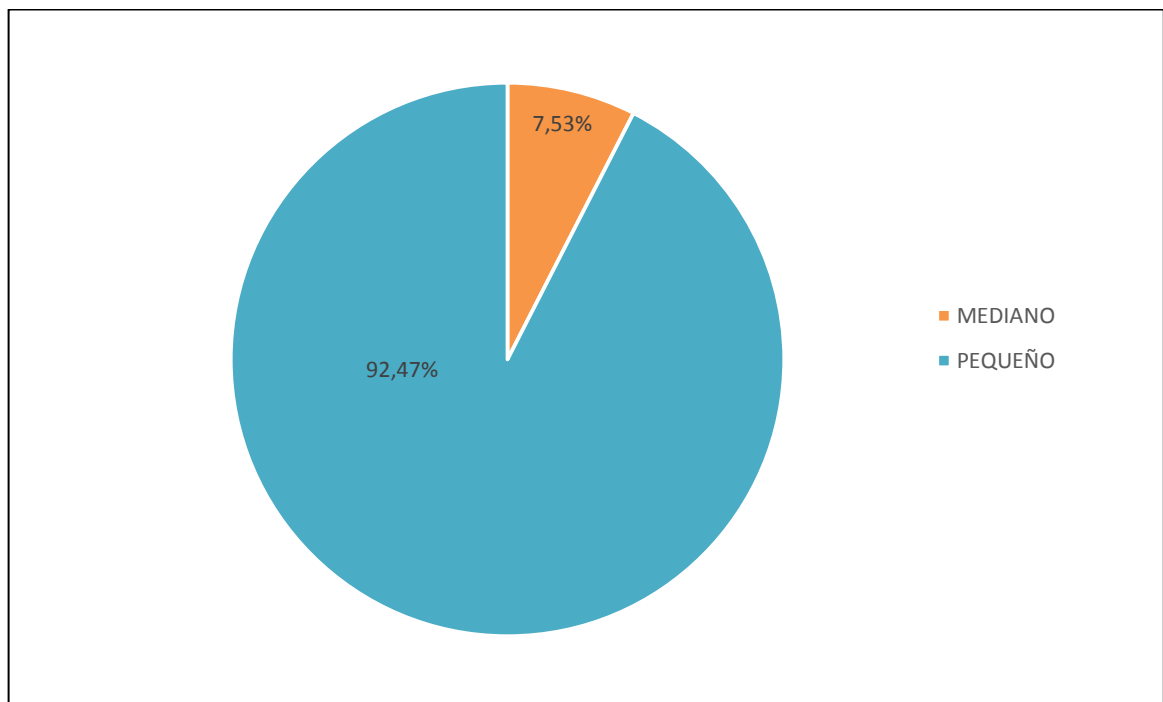
**Tabla 17. Tamaño del productor**

TAMAÑO	No.	%
MEDIANO	7	7,53%
PEQUEÑO	86	92,47%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

La tenencia pequeña de cultivos de café es del 92.47% lo que muestra una gran necesidad de solicitar préstamos en el fondo rotatorio.

**Gráfico 10. Tamaño del productor**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.7 Ingresos.** Esta variable permitió identificar la fuente de ingresos de la población de deudores morosos.

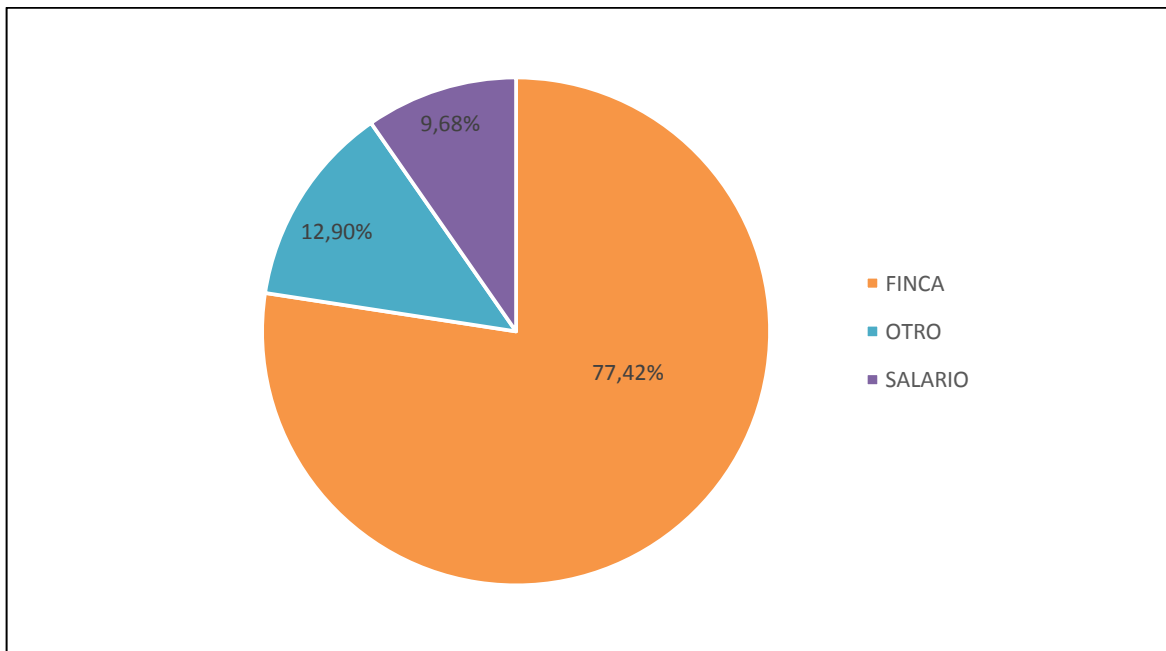
**Tabla 18. Origen de los ingresos**

<b>PROCEDEN INGRESOS</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
FINCA	72	77,42%
OTRO	12	12,90%
SALARIO	9	9,68%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

En el 77.42% de la población, sus ingresos provienen de la finca. Sin duda, es una población que tiene su propiedad como única fuente de ingresos.

**Gráfico 11. Origen de los ingresos**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.8 Otros ingresos.** Esta variable permite identificar la fuente de ingresos de la población de deudores morosos.

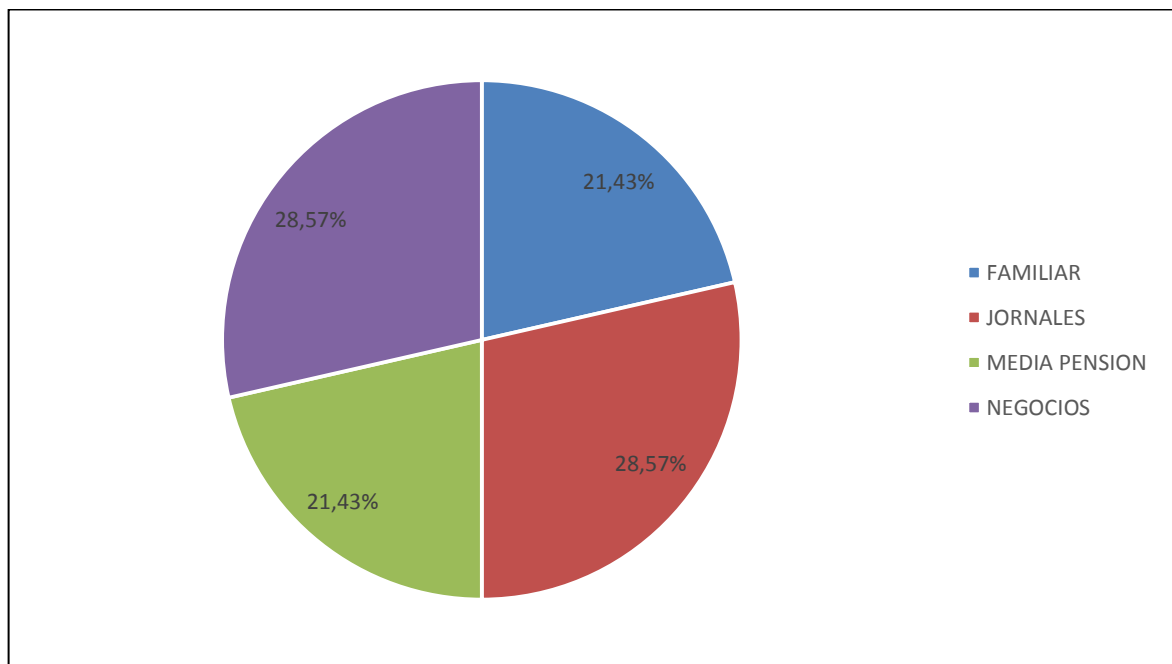
**Tabla 19. Origen de otros ingresos**

<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
FAMILIAR	3	21,43%
JORNALES	4	28,57%
MEDIA PENSION	3	21,43%
NEGOCIOS	4	28,57%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

Se pudo concluir que hay una equidad en los porcentajes de procedencia de los ingresos, sin embargo el 28.57% de los otros ingresos provienen de los jornales y negocios.

**Gráfico 12. Origen de los ingresos**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.9 Conocimiento de Entreverdes.** En vista que la población total de usuarios

del fondo rotatorio no pertenece a Entreverdes fue necesario identificar el nivel de reconocimiento de la asociación dentro la población objeto.

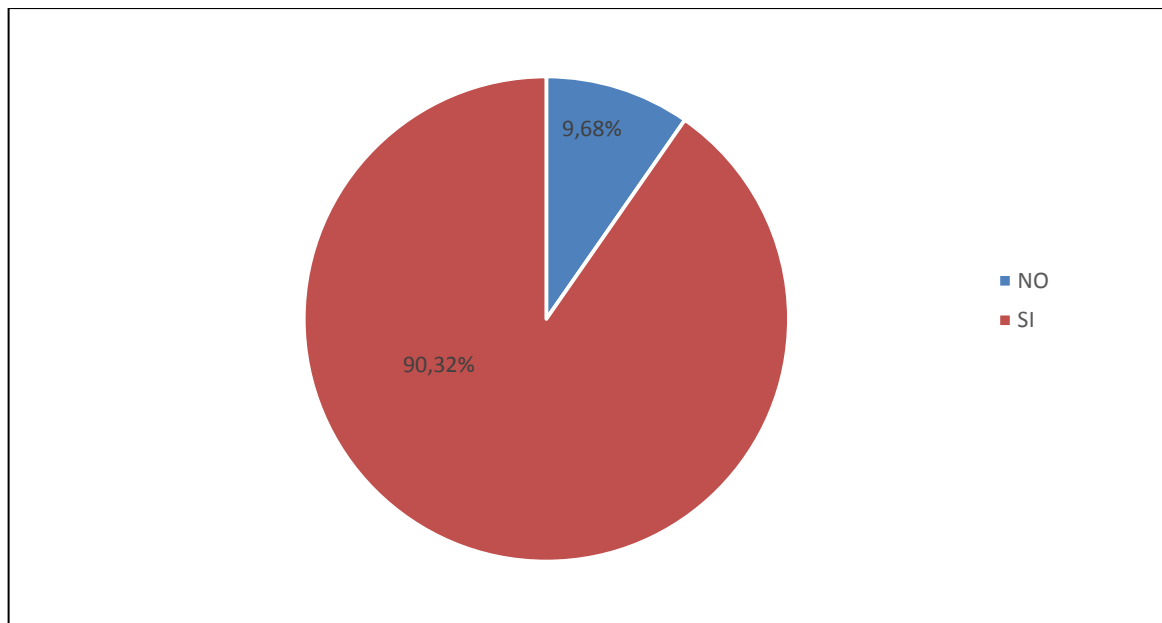
**Tabla 20. Conocimiento de entreverdes**

CONOCIMIENTO	No.	%
NO	9	9,68%
SI	84	90,32%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

La mayor cantidad de población, es decir el 90.32% encuestada conoce la Asociación Entreverdes.

**Gráfico 13. Conocimiento de entreverdes**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.10 Pertenece a Entreverdes.** Con esta variable se logró establecer



estrategias de recaudo con los deudores morosos que pertenecen a la asociación; mientras que con los que no pertenecen se deben implementar otros mecanismos.

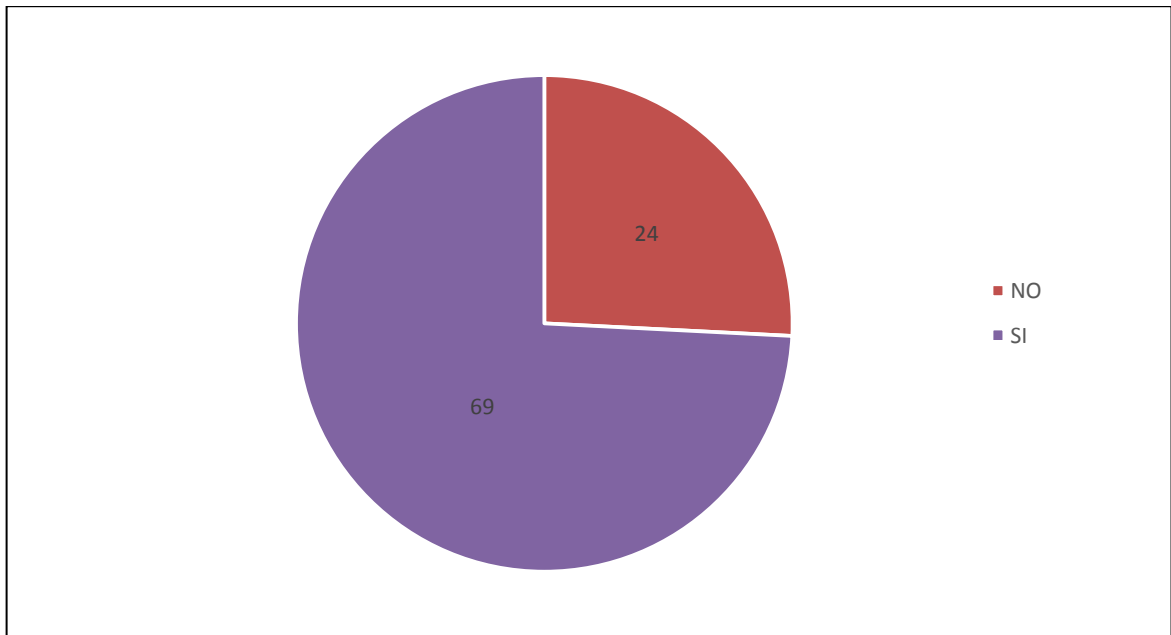
**Tabla 21. Pertenece a entreverdes**

<b>PERTENECIA</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
NO	24	25,81%
SI	69	74,19%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

La mayor cantidad de población es decir, el 74,19% conoce de la Asociación.

**Gráfico 14. Pertenece a entreverdes**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.11 Tiempo de pertenecer al fondo rotatorio.** Con esto se pretende reconocer la antigüedad de los deudores en el fondo.

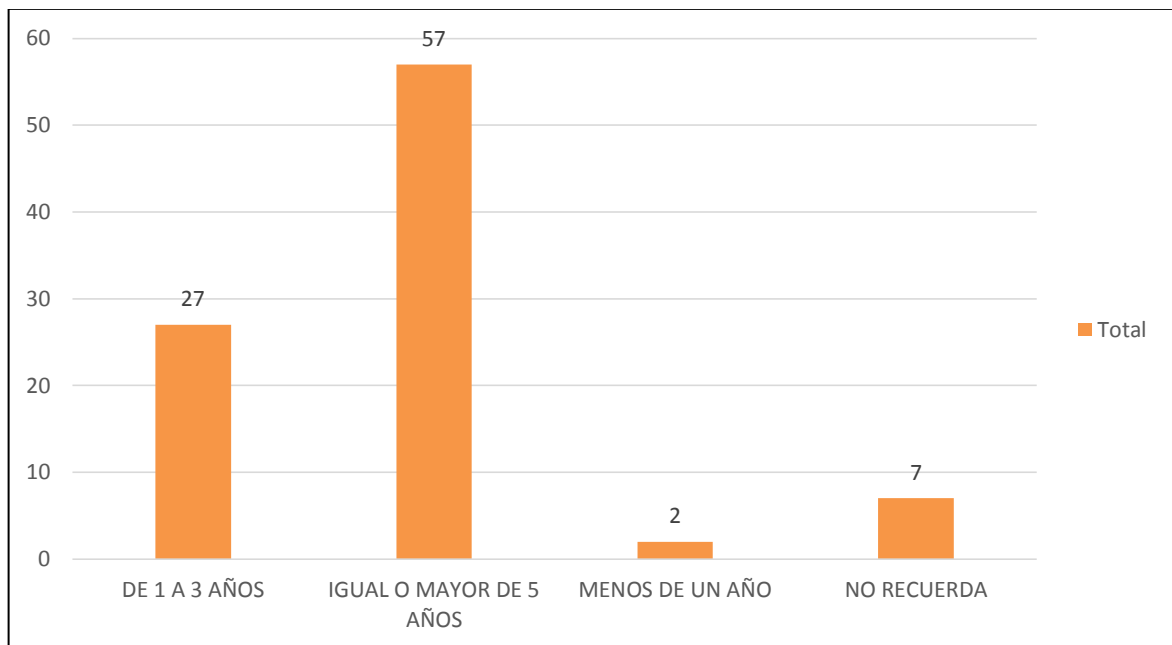
**Tabla 22. Tiempo de pertenecer al fondo rotatorio**

TIEMPO DE AFILIACION	No.	%
DE 1 A 3 AÑOS	27	29,03%
IGUAL O MAYOR DE 5 AÑOS	57	61,29%
MENOS DE UN AÑO	2	2,15%
NO RECUERDA	7	7,53%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

Sin duda se pudo dar cuenta que el 61,29% de la población pertenece a la asociación igual o mayor a cinco años lo que demuestra la lealtad para con la Asociación.

**Gráfico 15. Tiempo de pertenecer al fondo rotatorio**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.12 Último crédito con el fondo rotatorio.** Con esta variable se pudo conocer la dinámica del fondo rotatorio en la población morosa.

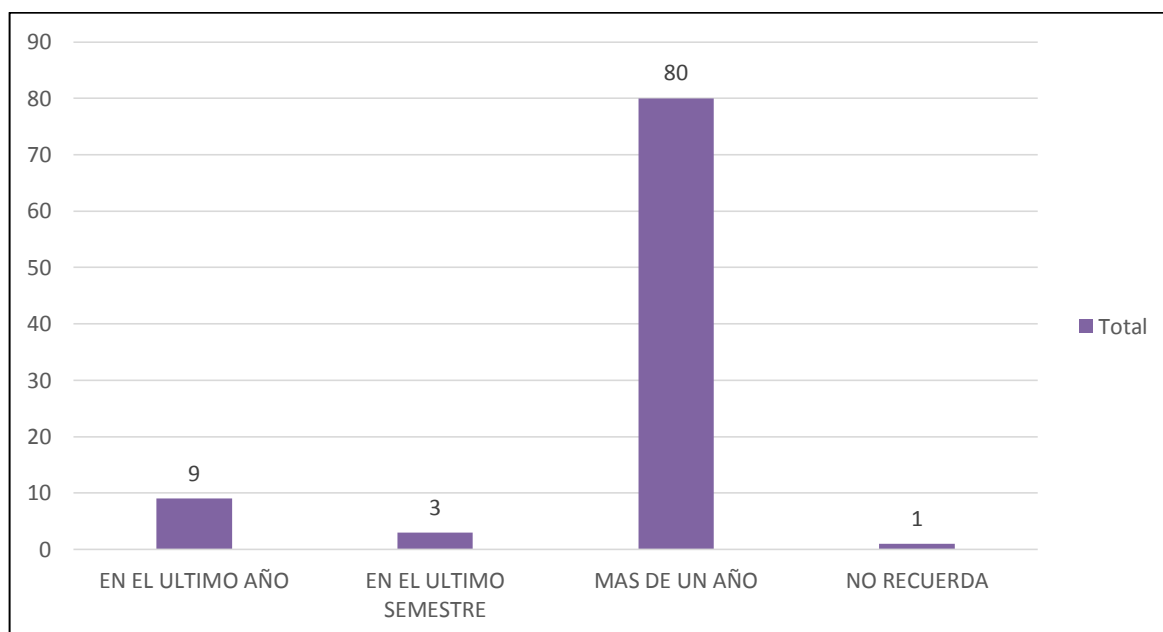
**Tabla 23. Tiempo de solicitud del último crédito en el fondo rotatorio**

ÚLTIMO CRÉDITO	No.	%
EN EL ÚLTIMO AÑO	9	9,68%
EN EL ÚLTIMO SEMESTRE	3	3,23%
MÁS DE UN AÑO	80	86,02%
NO RECUERDA	1	1,08%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

La oferta potencial de trabajo de la economía de los asociados oscila entre 50 y 59 años es decir, un 31%.

**Gráfico 16. Tiempo de solicitud del último crédito en el fondo rotatorio**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.13 Canal de información del estado del crédito.** Se consultó los medios por los cuales, los asociados son informados sobre el estado de su crédito para identificar cuál es el más frecuente y si es realmente el más efectivo.

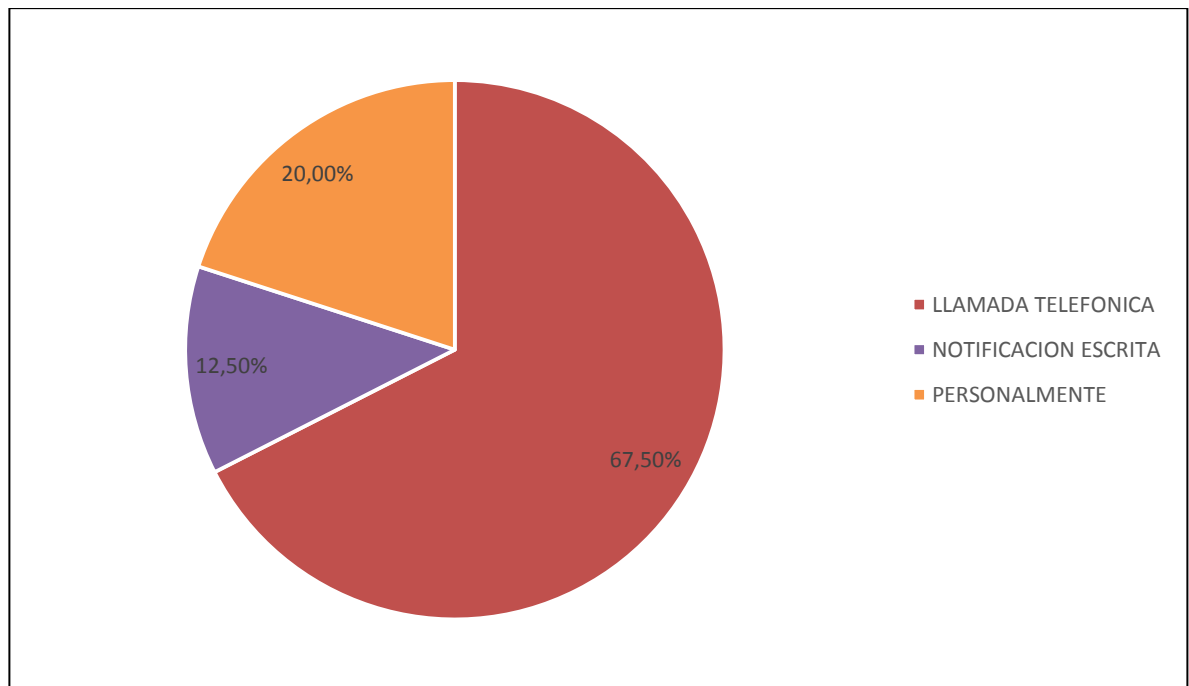
**Tabla 24. Canales de información del estado de los créditos**

<b>CANAL DE INFORMACIÓN</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
LLAMADA TELEFÓNICA	54	67,50%
NOTIFICACIÓN ESCRITA	10	12,50%
PERSONALMENTE	16	20,00%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

Los resultados muestran que la Asociación utiliza la llamada como el medio más frecuente para informar y contactar a los asociados 54%.

**Gráfico 17. Canales de información del estado de los créditos**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.14 Aspectos a mejorar en la gestión del cobro de cartera.** Permite identificar, si los asociados están siendo informados en todo lo que respecta a la gestión de cartera.

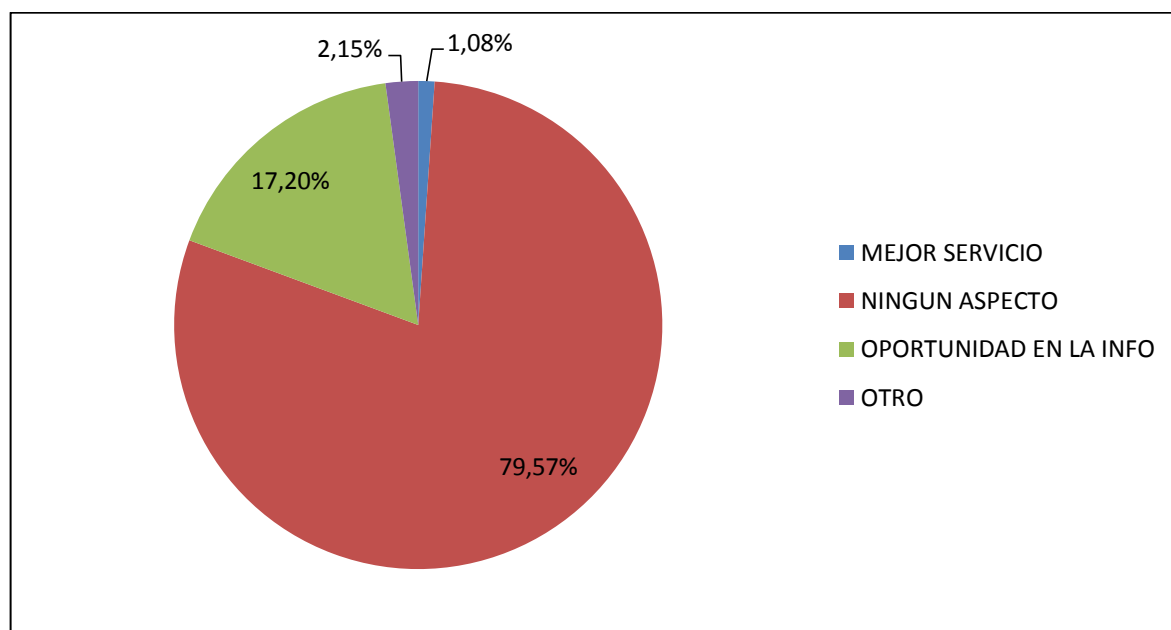
**Tabla 25. Aspectos a mejorar en la gestión del cobro de cartera**

ASPECTOS A MEJORAR	No.	%
MEJOR SERVICIO	1	1,08%
NINGÚN ASPECTO	74	79,57%
OPORTUNIDAD EN LA INFO	16	17,20%
OTRO	2	2,15%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

Los asociados consideran casi un 80% que la gestión de cartera no requiere de mejoras, esto por el buen servicio que reciben.

**Gráfico 18. Aspectos a mejorar en la gestión del cobro de cartera**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.15 Otros aspectos a mejorar.** Con el fin de conocer la percepción de los asociados que contestaron consecuentes con la pregunta, se logró relacionar lo que sugieren para sentirse más respaldados.

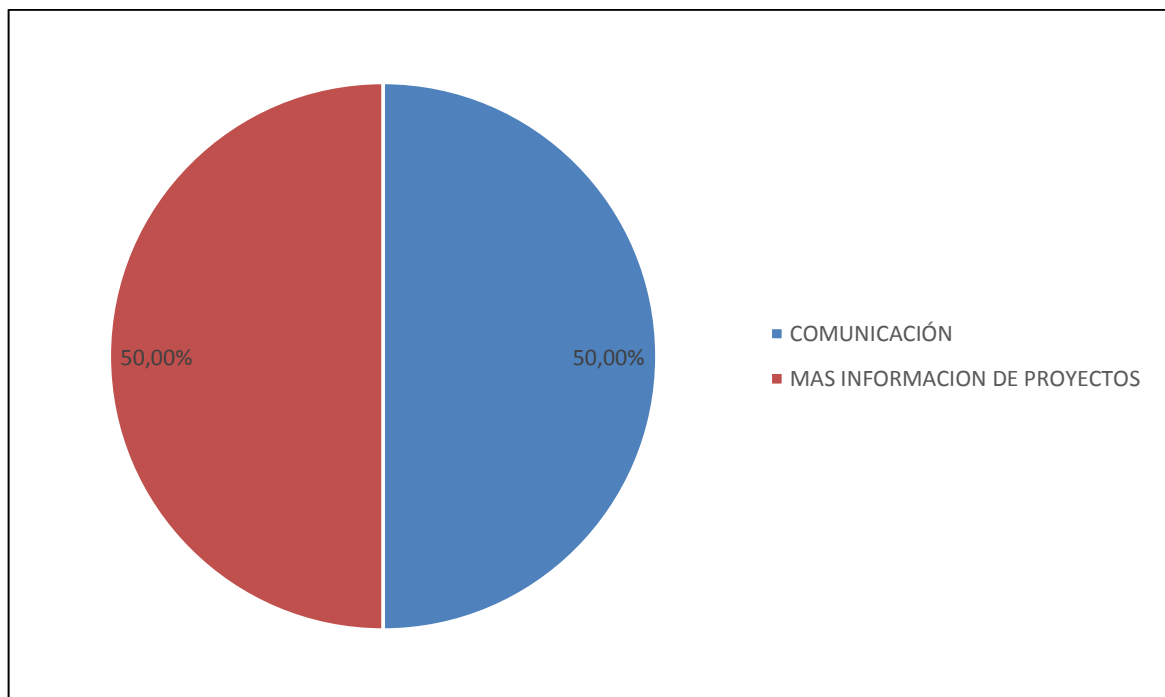
**Tabla 26. Otros aspectos a mejorar en la gestión de cobro de la cartera**

ETIQUETAS DE FILA	SUMA DE DATOS
COMUNICACIÓN	50,00%
MÁS INFORMACIÓN DE PROYECTOS	50,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

Los asociados manifiestan que la comunicación a tiempo sobre su estado de cartera es muy importante para tener presente su pago.

**Gráfico 19. Otros aspectos a mejorar en la gestión de cobro de la cartera**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.16 Aspectos positivos de la gestión de cartera de Entreverdes.** Se pretendió conocer la percepción de los asociados en cuanto a la gestión de cartera.

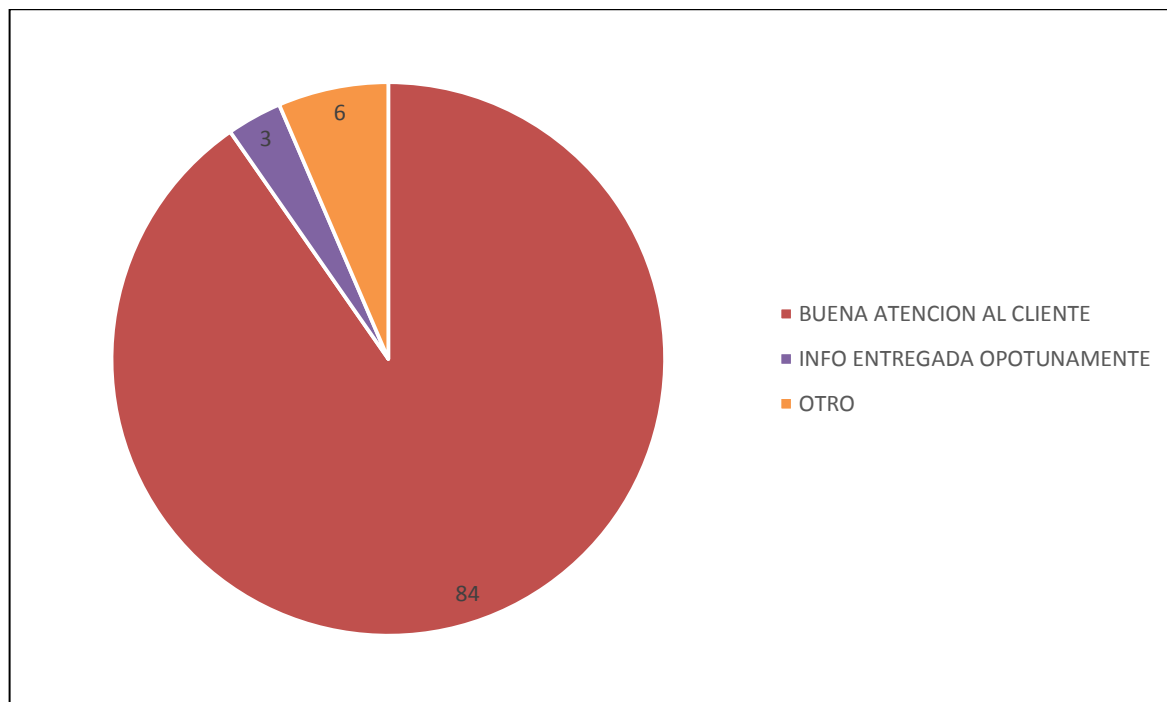
**Tabla 27. Aspectos positivos de la gestión de cartera**

<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
BUENA ATENCION AL CLIENTE	84	90,32%
INFO ENTREGADA OPOTUNAMENTE	3	3,23%
OTRO	6	6,45%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

Los asociados relacionan la buena atención que reciben por parte de la persona que les contacta para su cobranza y o recordación del pago de su deuda, como buena atención hacia ellos 84%.

**Gráfico 20. Aspectos positivos de la gestión de cartera**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

### **2.1.17 Facilidad de acceso a los puntos de pago.** Conocer si el acceso a los

puntos de pago está relacionado con la demora de su pago o abono.

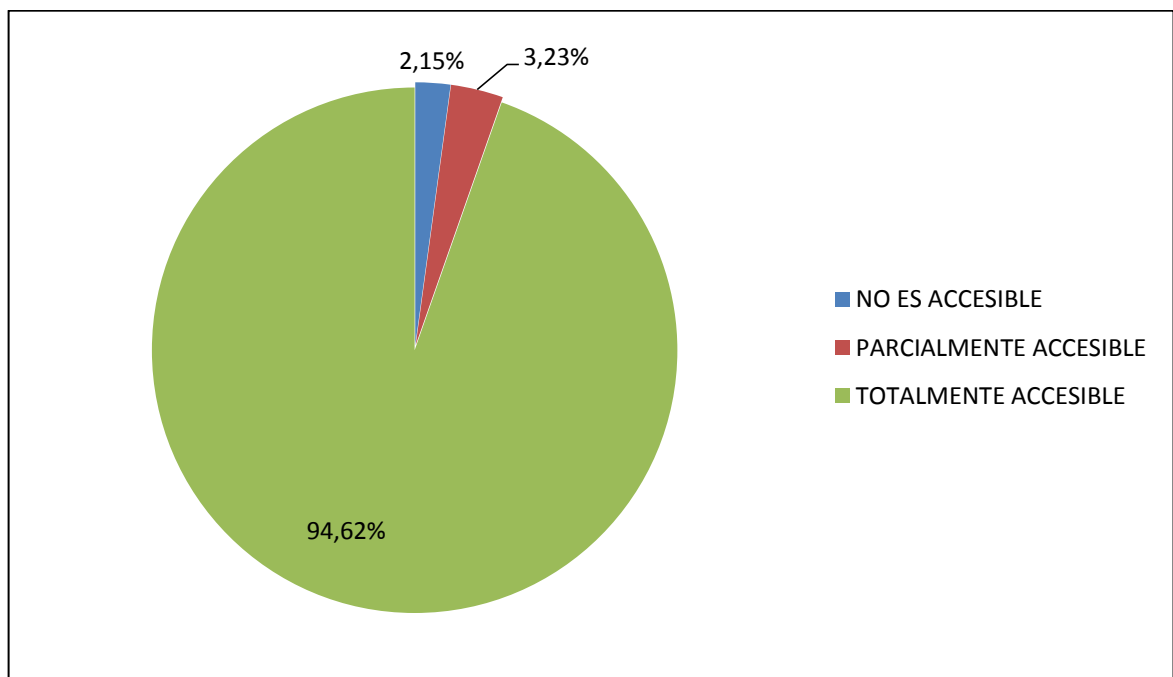
**Tabla 28. Facilidad de acceso a los puntos de pago**

<b>ACCESIBILIDAD</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
NO ES ACCESIBLE	2	2,15%
PARCIALMENTE ACCESIBLE	3	3,23%
TOTALMENTE ACCESIBLE	88	94,62%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

El desplazamiento no es razón de dificultad para acceder al punto de pago 94,62%.

**Gráfico 21. Facilidad de acceso a los puntos de pago**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

### 2.1.18 Percepción de la atención al momento de la solicitud del crédito. Se



busca mantener la buena atención al asociado, dado que esto contribuye al sostenimiento y buen nombre de la Asociación.

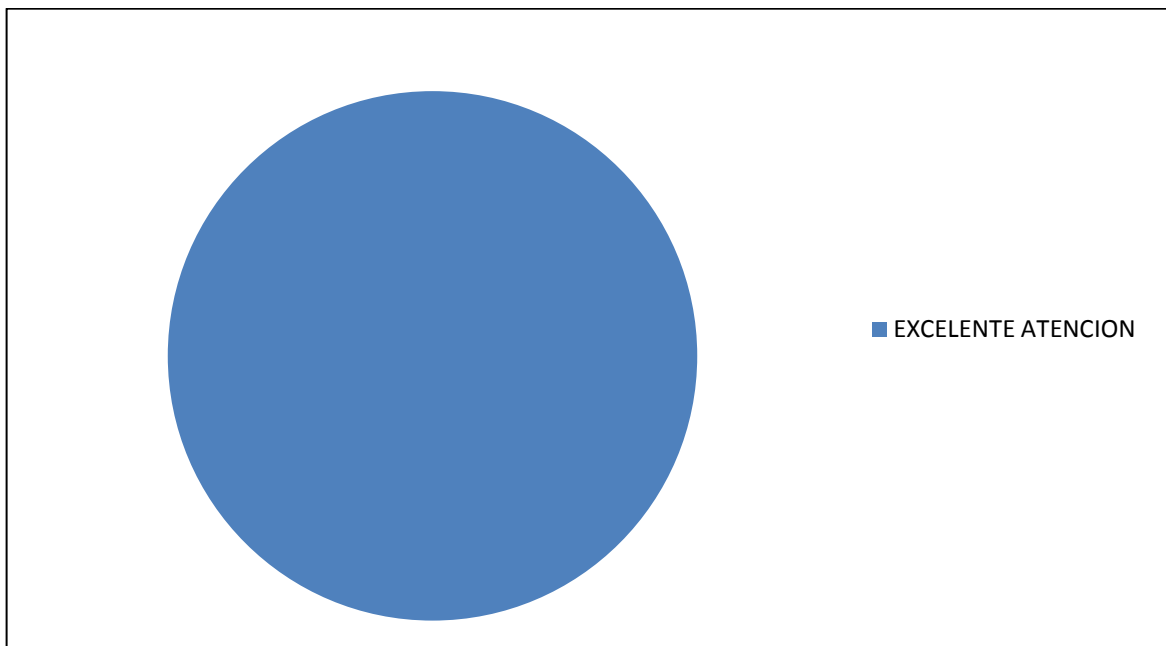
**Tabla 29. Percepción de la atención**

<b>ETIQUETAS DE FILA</b>	<b>SUMA DE DATOS</b>
EXCELENTE ATENCIÓN	93
<b>Total general</b>	<b>93</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

Los resultados son asertivos, el total de asociados encuestados se encuentran totalmente satisfechos con la atención que ofrece la asociación 100%.

**Gráfico 22. Percepción de la atención**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.19 Claridad en la información inicial de crédito.** Con este ítem, se pretende conocer si hubo total claridad en las condiciones del préstamo y saber si esta es una razón del incumplimiento.

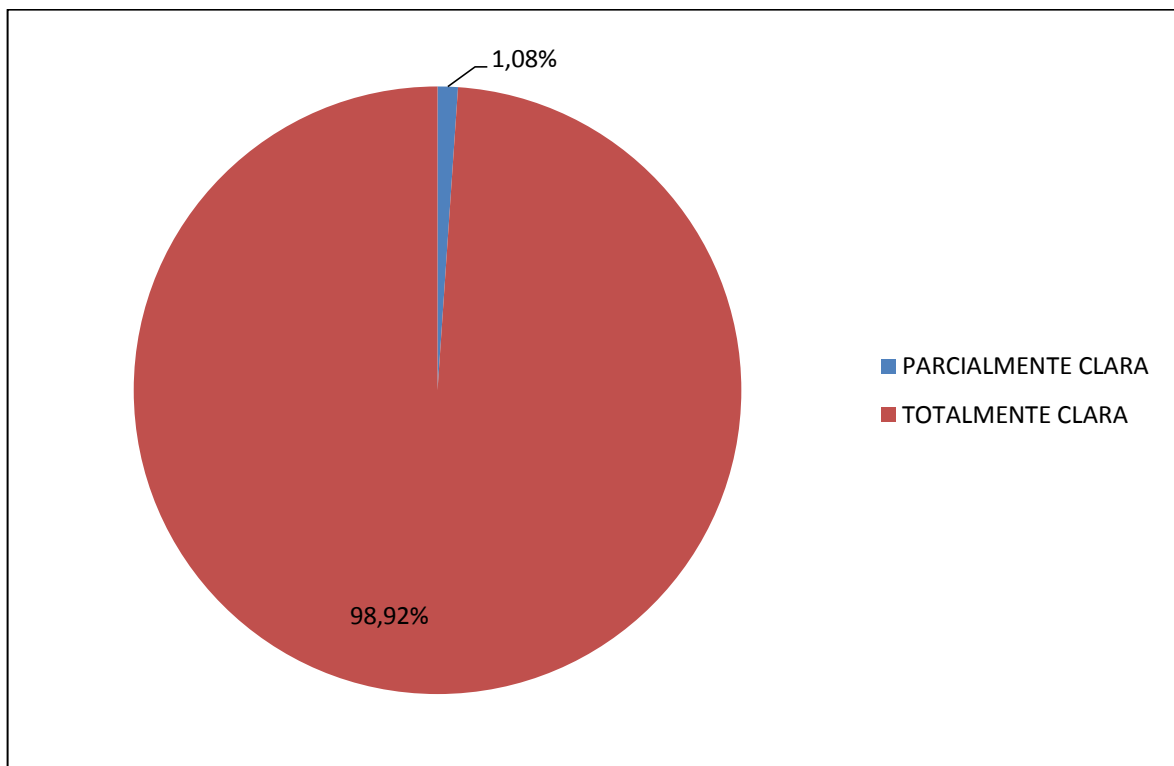
**Tabla 30. Claridad de la información al momento de otorgar el crédito**

<b>CLARIDAD DEL CREDITO</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
PARCIALMENTE CLARA	1	1,08%
TOTALMENTE CLARA	92	98,92%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

Para los asociados hubo total claridad con los tiempos estipulados y las condiciones de préstamo 98,92%.

**Gráfico 23. Claridad de la información al momento de otorgar el crédito**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.20 Canales de comunicación con el fondo rotatorio.** Se logró analizar si se están utilizando todos los medios posibles, para informar al asociado del estado de su crédito y hacer el respectivo cobro.

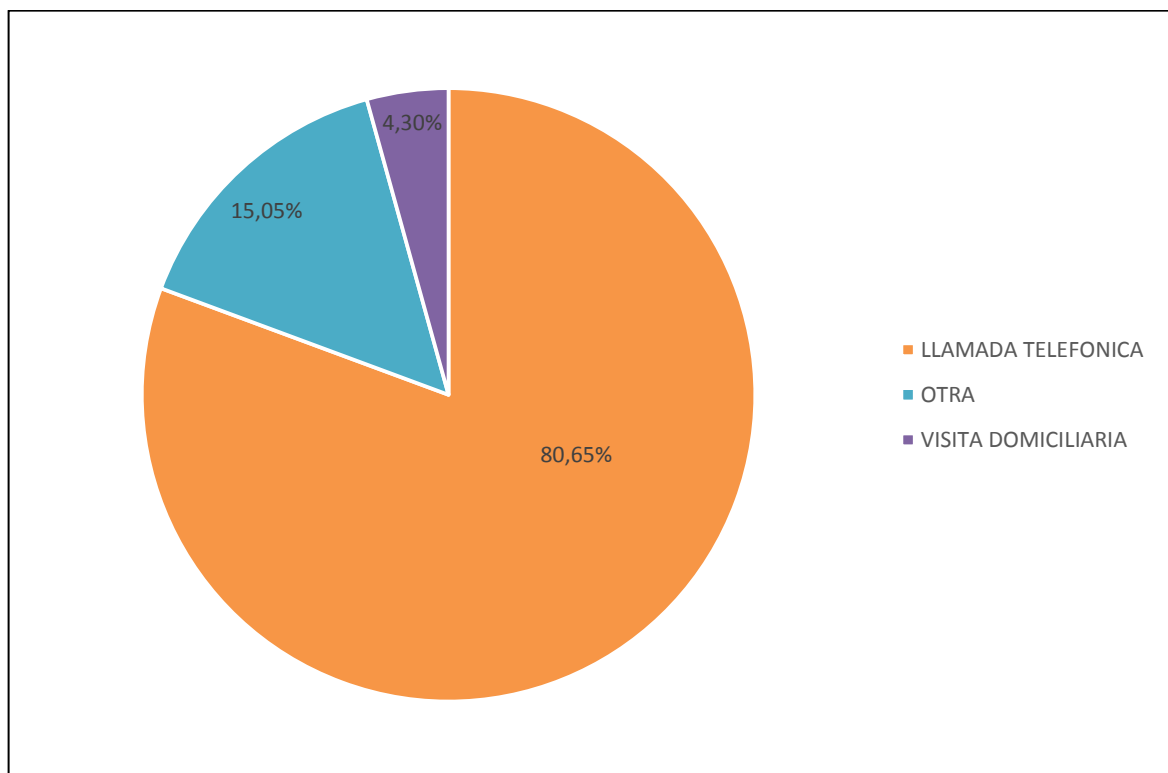
**Tabla 31. Canales de comunicación con el fondo rotatorio**

<b>CANALES DE INFORMACIÓN</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
LLAMADA TELEFÓNICA	75	80,65%
OTRA	14	15,05%
VISITA DOMICILIARIA	4	4,30%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

La llamada es el medio por el cual más se gestiona la labor cartera 80,65%.

**Gráfico 24. Canales de comunicación con el fondo rotatorio**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.21 Otros canales de comunicación.** Se pretende conocer si Entreverdes hace lo posible para comunicarse con el moroso.

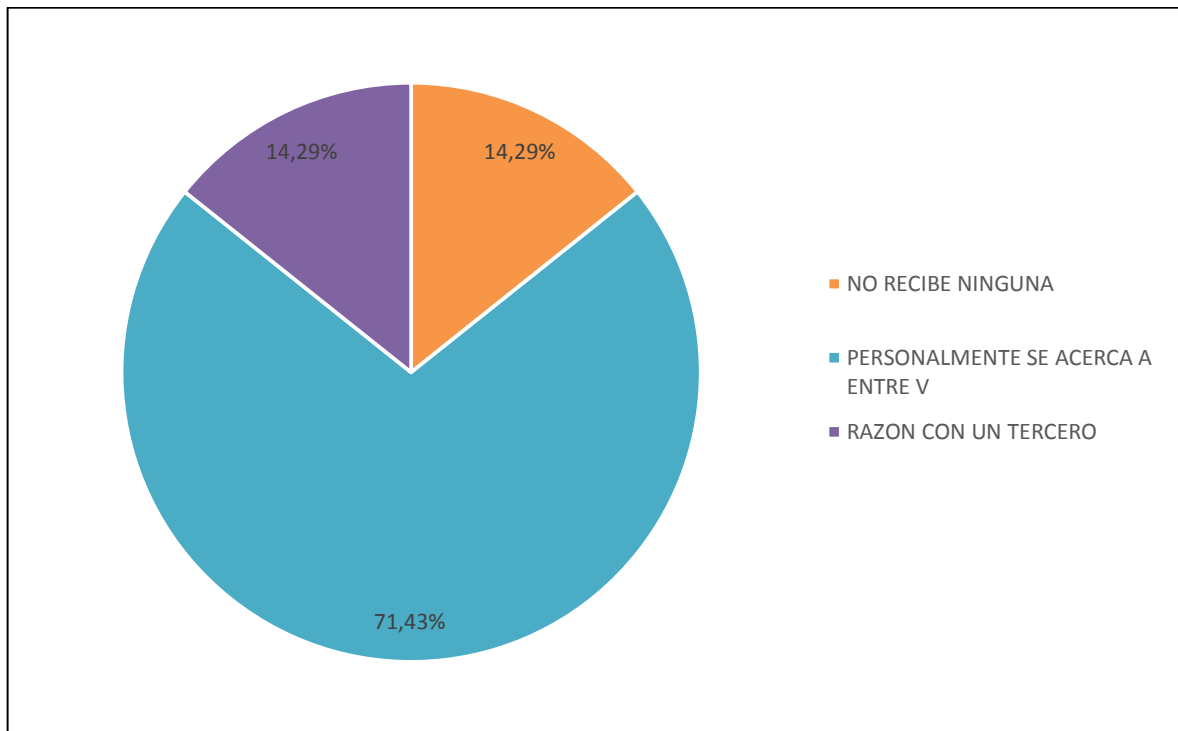
**Tabla 32. Otros canales de comunicación**

<b>OTROS CANALES DE INFORMACIÓN</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
NO RECIBE NINGUNA	2	14,29%
PERSONALMENTE SE ACERCA A ENTREVERDES	10	71,43%
RAZÓN CON UN TERCERO	2	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

El 71,43 de los morosos se acercan voluntariamente y personalmente a las oficinas de Entreverdes.

**Gráfico 25. Otros canales de comunicación**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.22 Alternativas para el pago de la deuda.** Se pudo conocer, si el moroso tiene interés de saldar la deuda.

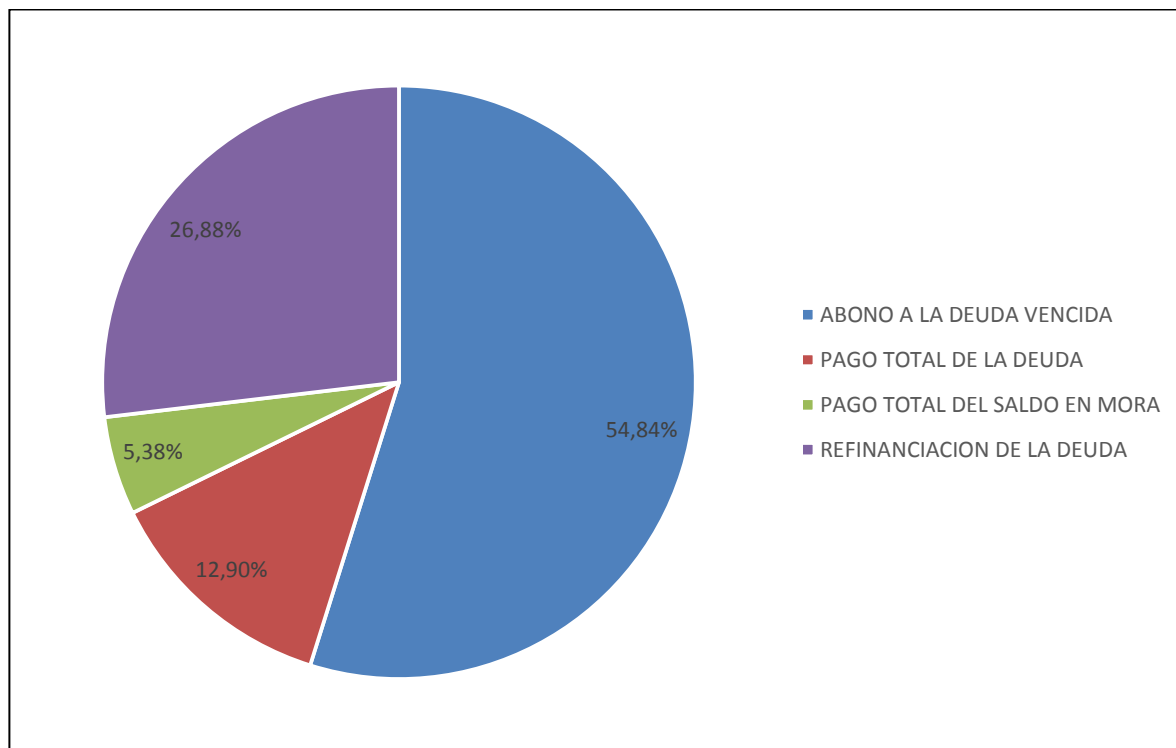
**Tabla 33. Alternativas de pago de la deuda**

<b>ALTERNATIVAS DE PAGO</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
ABONO A LA DEUDA VENCIDA	51	54,84%
PAGO TOTAL DE LA DEUDA	12	12,90%
PAGO TOTAL DEL SALDO EN MORA	5	5,38%
REFINANCIACIÓN DE LA DEUDA	25	26,88%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

El abono a la deuda es la mejor opción para la mayoría de los morosos 54,84%.

**Gráfico 26. Alternativas de pago de la deuda**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.23 Percepción de la fecha de pago del crédito.** Se quiere en este punto, identificar si el moroso hizo un acuerdo de pago coherente a sus necesidades.

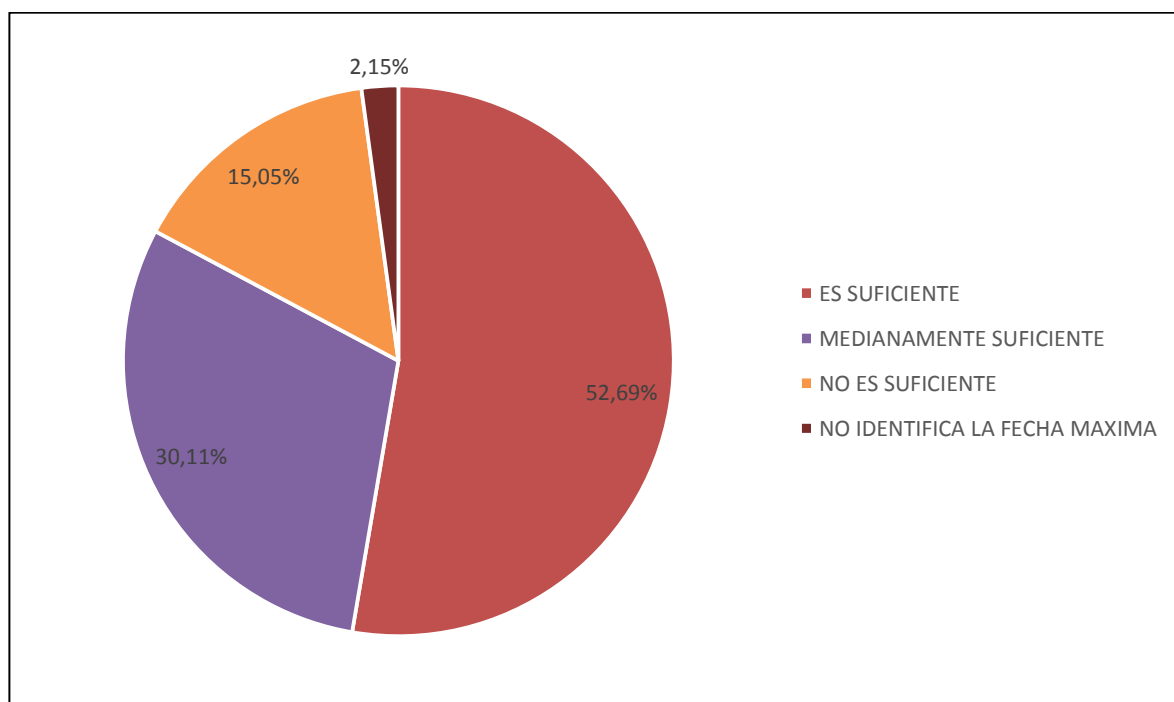
**Tabla 34. Percepción de la fecha de pago**

PERCEPCION FECHA DE PAGO	No.	%
ES SUFICIENTE	49	52,69%
MEDIANAMENTE SUFICIENTE	28	30,11%
NO ES SUFICIENTE	14	15,05%
NO IDENTIFICA LA FECHA MAXIMA	2	2,15%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

El 52,69% manifestaron considerar suficiente la fecha acordada para el pago de la deuda.

**Gráfico 27. Percepción de la fecha de pago**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.24 Periodicidad de la gestión de cartera al asociado.** Se pretende aquí identificar una falla o acierto en la frecuencia con la cual es contactado e

informado el asociado en la morosidad de su crédito.

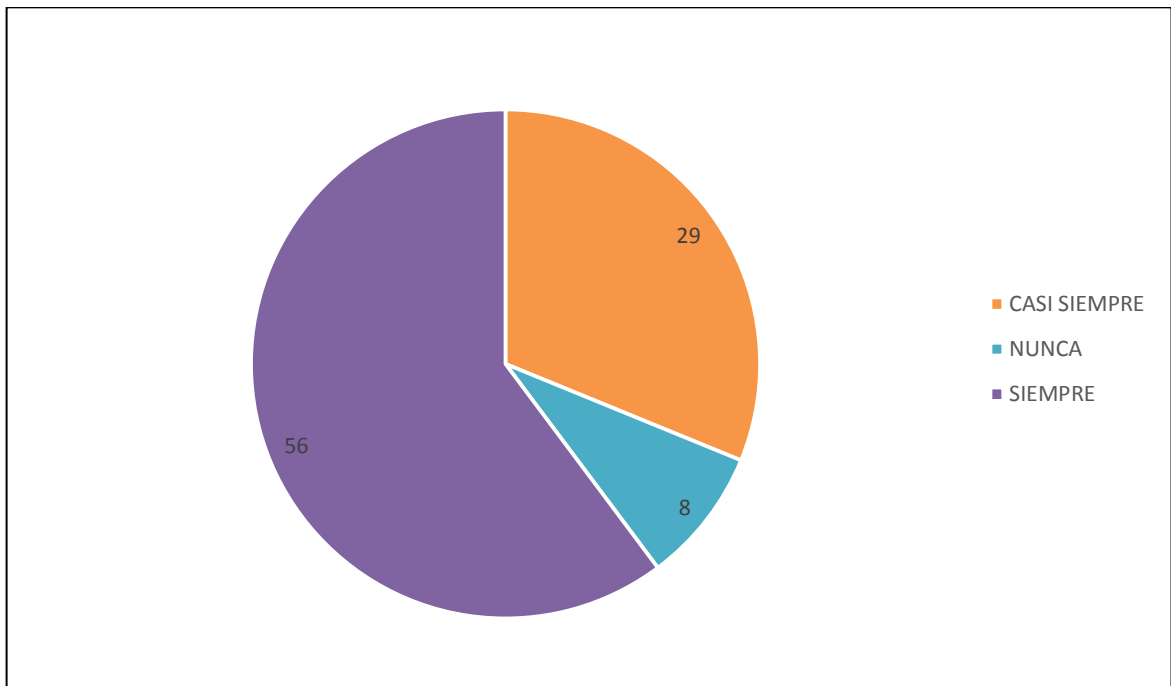
**Tabla 35. Periodicidad de la gestión de cobro**

PERIODICIDAD DEL COBRO	No.	%
CASI SIEMPRE	29	31,18%
NUNCA	8	8,60%
SIEMPRE	56	60,22%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas realizadas telefónicamente.

El 60,22% de los morosos manifiestan ser contactado para el cobro de su deuda.

**Gráfico 28. Periodicidad de la gestión de cobro**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.25 Tamaño de productor vs origen de los ingresos.** Se analizó la relación de estas dos variables para identificar cual es la principal fuente de ingresos que

tienen los asociados según el tamaño de sus fincas y así poder direccionar una posible estrategia de cobro.

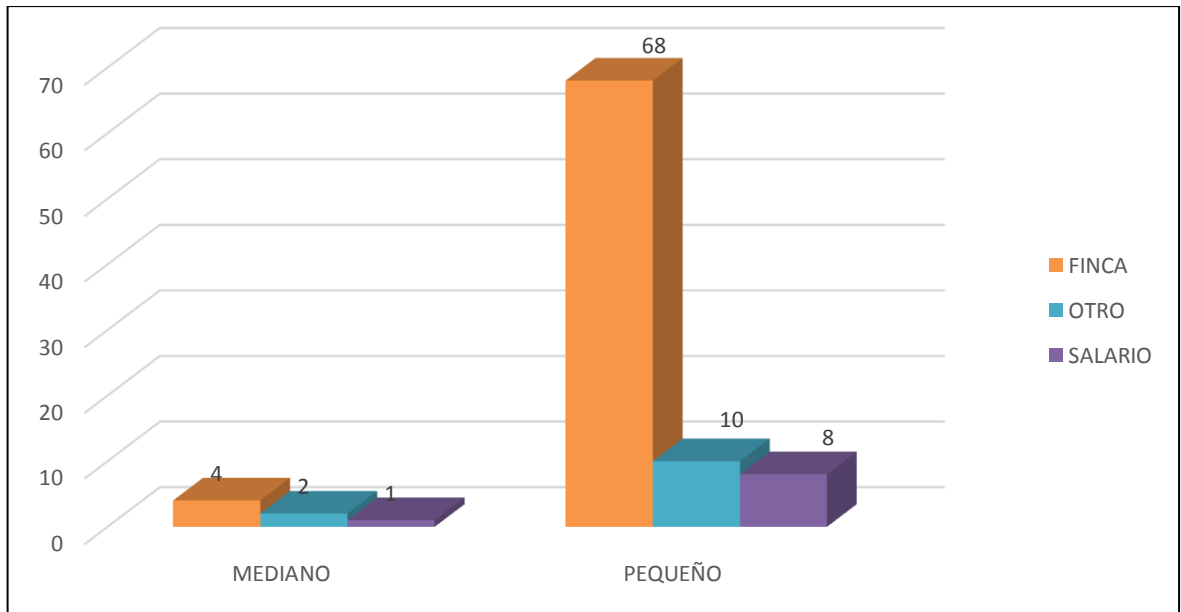
**Tabla 36. Tamaño productor vs origen de los ingresos**

TAMAÑO Vs INGRESOS	FINCA		OTRO		SALARIO		TOTAL GENERAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.
MEDIANO	4	5,56	2	16,67	1	11,11	7
PEQUEÑO	68	94,44	10	83,33	8	88,89	86
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>	<b>93</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

El 94.44% de los pequeños productores tienen como única fuente de ingreso la actividad en sus fincas para pagar sus obligaciones crediticias.

**Gráfico 29. Periodicidad de la gestión de cobro**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.



**2.1.26 Origen de los ingresos vs alternativas de pago.** Se realizó el análisis de estas dos variables para identificar las alternativas de pago que tienen los productores según el origen de sus ingresos y así poder plantearles soluciones acorde a sus posibilidades.

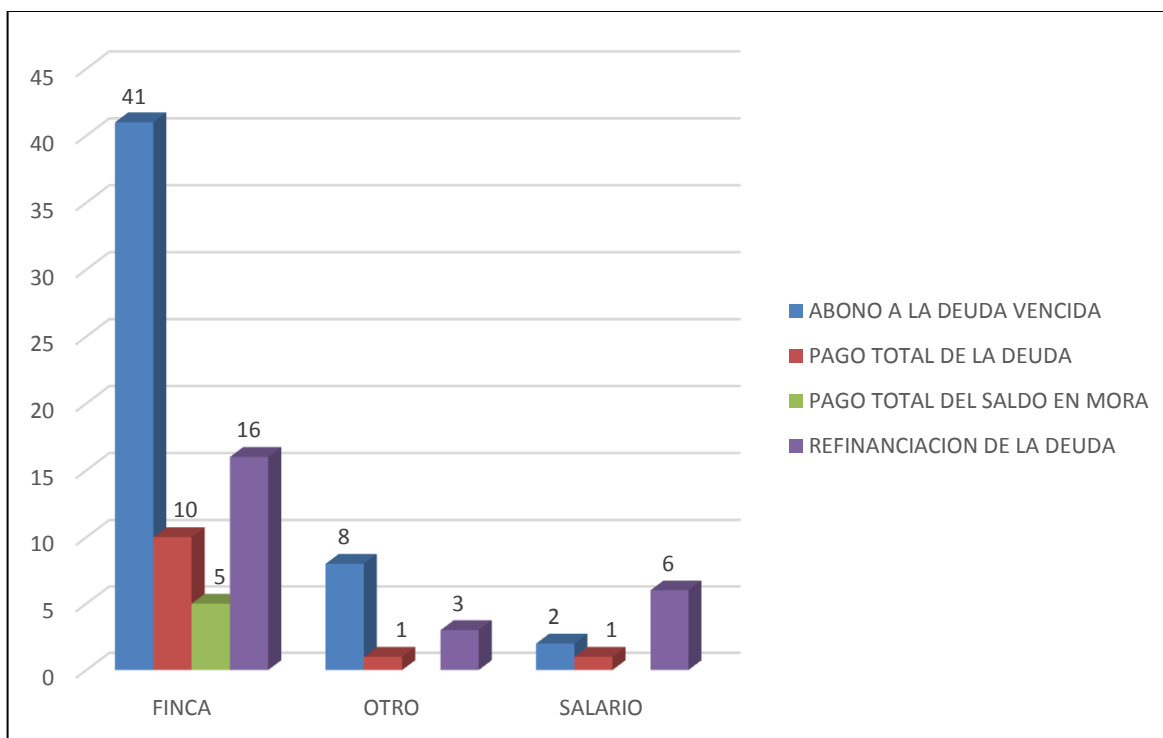
**Tabla 37. Origen de ingresos vs alternativas de pago**

INGRESOS Vs. ALTERNATIVAS	ABONO A LA DEUDA VENCIDA		PAGO TOTAL DE LA DEUDA		PAGO TOTAL SALDO EN MORA		REFINANCIACI ÓN DE LA DEUDA		TOTAL GENER AL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.
FINCA	41	80,39	10	83,34	5	100	16	64,00	72
OTRO	8	15,69	1	8,33	0	0	3	12,00	12
SALARIO	2	3,92	1	8,33	0	0	6	24,00	9
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>93</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

El 80.39% de los deudores que obtiene sus ingresos de la finca abonarían a la deuda vencida mientras que un 13.8% pagarían la totalidad de la deuda. Similar comportamiento presentan los deudores que tienen otras fuentes de ingreso diferente a la finca. Los asociados morosos que tienen un salario en un 66% solicitan una refinanciación de la deuda mientras un 11.11% pagarían la totalidad de la deuda.

**Gráfico 30. Origen de ingresos vs alternativas de pago**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

**2.1.27 Tenencia de la tierra vs origen de los ingresos.** Se cruzaron estas dos variables para identificar la estabilidad de los deudores en los predios objeto de la inversión de los créditos y el origen de los recursos para el pago de la obligación.

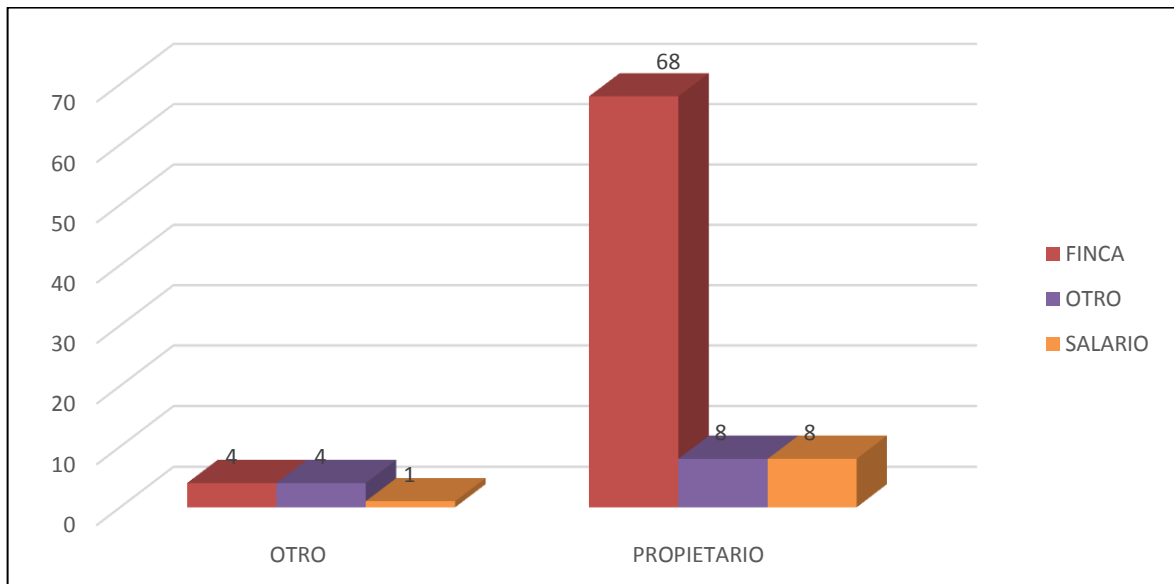
**Tabla 38. Tenencia de la tierra vs origen de los ingresos**

TENENCIA Vs INGRESOS	FINCA		OTRO		SALARIO		TOTAL GENERAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.
OTRO	4	5,56	4	33,33	1	11,11	9
PROPIETARIO	68	94,44	8	66,67	8	88,89	84
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>93</b>

Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

El 94.44% de los propietarios obtienen sus ingresos de la finca, el 2.78% de un salario y el otro 2.78% de otro tipo de ingresos.

**Gráfico 31. Tenencia de la tierra vs origen de los ingresos**



Fuente: Encuestas realizadas a usuarios del Fondo Rotatorio.

## 2.2 MATRIZ DOFA ENTREVERDES

**Tabla 39. Matriz DOFA**

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La razón de ser de la asociación es netamente social lo que impide tomar decisiones de carácter más ejecutivo. La Asociación es demasiado laxa con los deudores morosos.</li> <li>• Poco sentido de pertenencia y compromiso con la asociación por parte de la mayoría de los deudores morosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones con las Entidades Gubernamentales que podrían entregar nuevos recursos para robustecer el fondo rotatorio.</li> <li>• Apoyo por parte de la institucionalidad cafetera a través del servicio de extensión para el cobro de la cartera morosa.</li> </ul>

**Tabla 39. (Continuación)**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demasiada cordialidad y la falta de una política clara para la gestión del cobro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento y expansión comercial de la asociación Entreverdes al poder ofrecer mejores precios de compra al café de sus asociados.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertenencia y compromiso con la asociación por parte de la mayoría de los deudores morosos.</li> <li>• Consolidación del proceso asociativo de Entreverdes.</li> <li>• La oportunidad que ofrece el fondo rotatorio de entregar recursos a través del crédito fácil, ágil y de manera inmediata.</li> <li>• Estandarización de los procesos productivos del café de alta calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volatilidad en el precio de cotización del café</li> <li>• Incertidumbre y volatilidad en la tasa del cambio.</li> <li>• El clima</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

**2.2.1 Análisis de la matriz DOFA.** Es evidente que el carácter social de la organización no ha permitido tomar decisiones más ejecutivas en cuanto a cobro de la cartera morosa teniendo en cuenta que el Fondo Rotatorio se creó pensando en beneficiar a los pequeños caficultores a través de créditos blandos y ágiles que les permitieran realizar a tiempo todas las actividades derivadas del cultivo, esto sumado a la variabilidad climática, la volatilidad de los precios internacionales del café y la tasa de cambio puede generar un alto riesgo de permanencia de los recursos del Fondo Rotatorio.

Estos factores negativos pueden equilibrarse teniendo en cuenta el gran sentido de pertenencia de la mayoría de los asociados, que reconocen en la Asociación

ENTREVERDES el apoyo que les presta la organización para lograr ser más competitivos en el mercado de los cafés especiales. Adicionalmente, los acercamientos comerciales que ha venido estructurando la Asociación la proyectan como una organización que podría transferir un mayor valor final de compra al producto de los asociados.

### 2.2.2 Análisis de las debilidades de la DOFA.

**Tabla 40. Análisis de las debilidades de la DOFA**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad en las políticas de otorgamiento de créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La esencia de la asociación al ser una organización de carácter social busca más el beneficio de los asociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La escasa evaluación de la capacidad de pago al momento de otorgar un crédito ocasiona que los usuarios no cuenten con un buen respaldo para el pago de su crédito.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca firmeza por parte de la administración de la asociación al momento del cobro de la cartera vencida. Demasiada cordialidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un departamento que carter y cobranzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de la cartera vencida y de difícil cobro</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco sentido de pertenencia y compromiso con la asociación por parte de la mayoría de los deudores morosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminución del seguimiento y control de los deudores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo en el crecimiento del fondo rotario</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

### **3. ESTRATEGIA PARA LA NORMALIZACIÓN DE LA CARTERA DEL FONDO ROTATORIO ENTREVERDES**

#### **3.1 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**

Esta propuesta se plantea teniendo en cuenta el objeto con el que fue creado el Fondo Rotatorio el cual era facilitarle el apalancamiento financiero a un grupo de pequeños productores de café para mantener tecnificados sus cultivos y los procesos de beneficio seco y húmedo del grano.

La propuesta considera unas pautas generales y después la implementación de medidas progresivamente drásticas según la respuesta positiva o no de los deudores morosos a las alternativas planteadas por el Fondo Rotatorio de Entreverdes para el cobro de la deuda en mora.

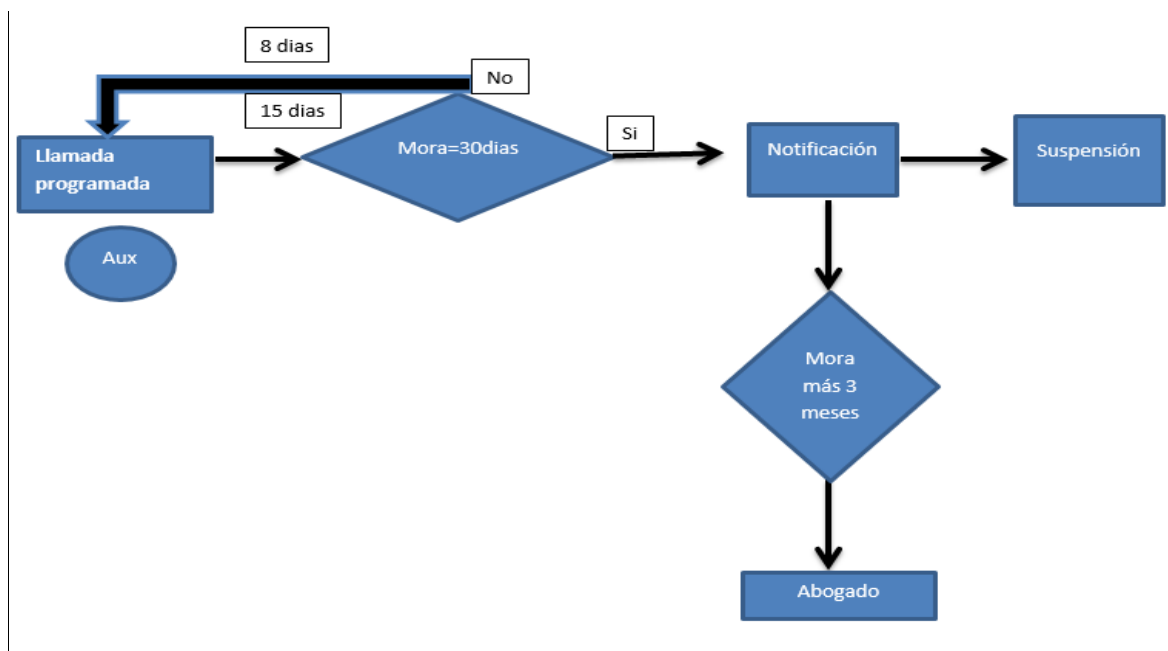
##### **3.1.1 Pasos para el cobro de obligaciones a todos los deudores del crédito del fondo rotatorio Entreverdes.**

1. 15 días antes del vencimiento de la cuota del crédito la auxiliar administrativa de la Asociación realiza una llamada al deudor para recordarle el pago de su obligación.
2. Si el deudor no realiza el pago en la fecha correspondiente, se le realiza una llamada 8 días después del vencimiento recordándole el compromiso del pago de la obligación.
3. Si pasados 30 días del vencimiento de la cuota el deudor no paga o no manifiesta intención real de pago se le envía una notificación por escrito del estado de su deuda y se le informa que de no efectuar el pago se iniciará un proceso pre-jurídico además del reporte en las centrales de riesgo.

4. Si el deudor moroso es asociado a Entreverdes se les suspenderán los beneficios a que tiene derecho (incentivos económicos o en especie, sobreprecio en la compra de su café, asistencia técnica entre otros).

5. Si pasados tres meses del vencimiento de la cuota el deudor no ha cancelado su obligación, se le entregará el caso al abogado encargado de los cobros jurídicos para dar inicio a un proceso ejecutivo.

**Figura 3. Flujograma de estrategia de estabilización de cartera**



Fuente: Elaboración propia de las autoras.

### **3.1.2 Pasos para el cobro de la cartera a los deudores que se encontraban morosos a noviembre de 2014**

1. Actualizar las bases de datos de los deudores morosos del fondo rotatorio incluidos los codeudores a través de llamada telefónica; de no ser posible contactarlo se deberá realizar una visita a finca por parte de un técnico de la Asociación.

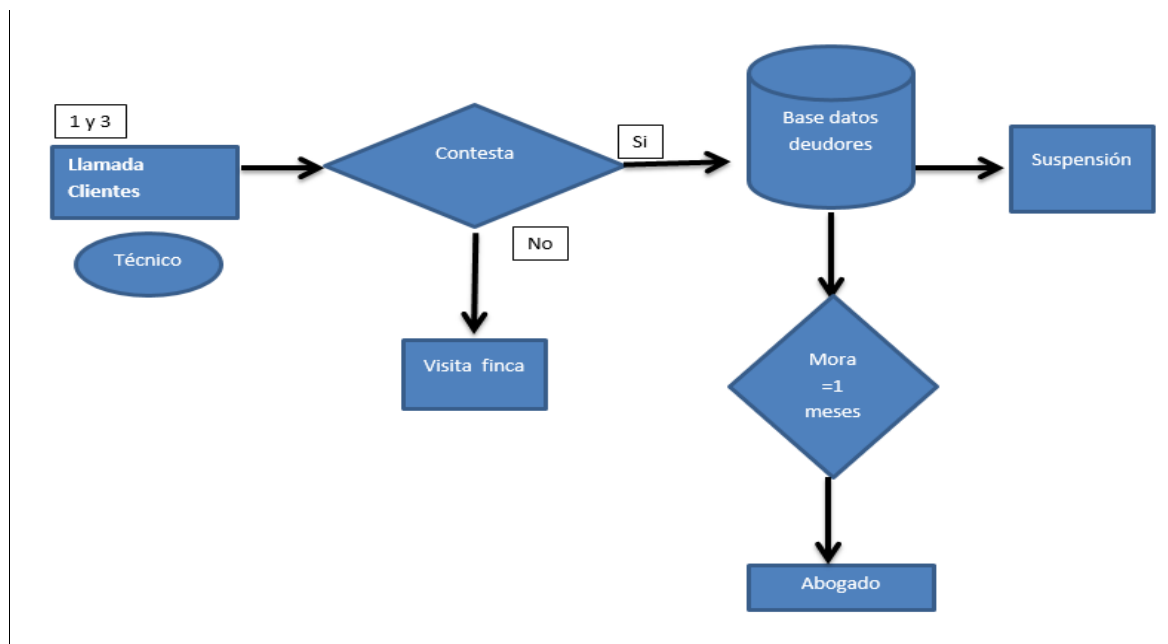
2. Si el deudor moroso es asociado a Entreverdes se les suspenderán los beneficios a que tiene derecho (incentivos económicos o en especie, sobreprecio en la compra de su café, asistencia técnica entre otros).

3. Realizar llamada telefónica a los deudores morosos y recordarles los acuerdos de pago a los que se comprometieron para evitar procesos de tipo jurídico además del reporte en las centrales de riesgo.

4. Si pasado un mes el deudor moroso no se ha puesto al día con su obligación o incumple su acuerdo de pago su caso será entregado al abogado encargado del cobro jurídico el cual está basado en el inicio de procesos ejecutivos.

Todos estos procesos serán llevados a la sesión mensual del Comité de Crédito de la Asociación que analizará los casos de deudores morosos y el avance en la estrategia del cobro de la cartera.

**Figura 4. Flujograma de estrategia para recuperación de cartera morosa**



Fuente: Elaboración propia de las autoras.



### **3.2 VALORACIÓN DE LA PROPUESTA DE ESTRATEGIA**

Para Entreverdes llevar a cabo la aplicación de las estrategias propuestas, deben tener presupuestado lo siguiente:

- Pago de un SMLV por cada demanda, más un 20% del valor de la cartera por recaudar, este valor es negociable, dependiendo del valor de esta, o considerar un valor de un salario mensual fijo, y así el abogado resolverá cuanto caso se presente en la Asociación.
- Pago Auxiliar Administrativa un SMLV.
- Pago a Técnico por cartera recogida, un SMLV mas comisión por cartera recaudada. (aproximadamente 0,5%).

Se debe tener en cuenta que aunque la Asociación Entreverdes su objeto social no es lucrarse de los auxilios con el fondo rotatorio, debe considerar tener dispuesto este presupuesto, para que su cartera se encuentre al día y no incurrir en el estado actual de cartera morosa.

#### 4. CONCLUSIONES

- Por conocimiento de la situación particular de los asociados que presentaban saldo en mora a corte de noviembre de 2014 se concluye que existe alto riesgo de recaudo de \$37.760.275 correspondiente al 25% del saldo total en mora.
- El mayor porcentaje de saldo en mora corresponde a la línea de crédito de mano de obra (efectivo) que coincidió al momento de realizar los pagos de esta línea con los bajos precios internacionales del café, situación que llevó a muchos productores a destinar el dinero del pago del crédito en las necesidades básicas.
- Otro de los factores que incidieron en el incumplimiento del pago de las obligaciones con el Fondo Rotatorio es el precio de compra del café, durante el 2013 la caída reportada fue de 18,91%, al pasar de \$504.375 a \$409.000 pesos. Desde 2011, el precio interno de compra ha bajado 64,87% (Fuente FNC).
- Las épocas de recaudo están concentradas en los dos períodos de cosecha de café de la zona centro del país que corresponden en el primer semestre a los meses de abril y mayo y en el segundo semestre en los meses de octubre a diciembre, con base en estos períodos de cosecha están programados los pagos de los créditos a los asociados.
- Existe una relación directa en la época de fin de año con el incremento en los recaudos especialmente en el mes de noviembre donde los asociados buscan pagar la mayor parte del crédito para liberar cupo pensando en la inversión en sus fincas para el siguiente año.
- El 77,42% de los productores morosos tiene como única fuente de ingresos la producción y venta del café, lo que dificulta más el pago de las obligaciones financieras. (Fuente: Encuestas realizadas telefónicamente).

- Hay poco sentido de pertenencia y compromiso con la asociación por parte de la mayoría de los deudores morosos.
- Demasiada cordialidad y la falta de una política clara para la gestión del cobro.
- La Asociación debe establecer nuevas políticas para otorgar créditos y mecanismos para la recuperación de cartera.
- Si bien es cierto que el objeto del fondo rotatorio de Entreverdes tiene un alto contenido social, también es necesario concientizar a sus usuarios que es un fondo sin ánimo de lucro pero sin ánimo de pérdida.

## 5. RECOMENDACIONES

- La asociación deberá establecer nuevas políticas para el otorgamiento de créditos, como:
  - Diseñar exigencias de garantías para cada tipo de crédito con objetividad y transparencia.
  - Fortalecer el seguimiento y control del crédito.
  - Hacer provisiones para el cubrimiento del riesgo con el fin de compensar la cartera de difícil cobro.
  - El fondo deberá tomar oportunamente medidas para enfrentar los mínimos incumplimientos.
- Crear un departamento de cartera y cobranza que documente los mecanismos y estrategias para la recuperación de cartera morosa.
- Implementar una estrategia más firme en el cobro de la cartera morosa a través de los cobros prejurídico y jurídico una vez agotado el proceso habitual.
- Castigar la cartera de difícil recaudo la cual asciende a \$37.760.275 es decir el 25% del saldo total en mora. (fuente: Fondo rotatorio Entreverdes).

## **BIBLIOGRAFÍA**

<http://clubensayos.com/Temas-Variados/Cuentas-De-Activo/900777.html>

[http://issuu.com/impulsoarg/docs/estrategias\\_de\\_financiamiento\\_inclu](http://issuu.com/impulsoarg/docs/estrategias_de_financiamiento_inclu)

<http://www.cyclopaedia.es/wiki/Fondos-rotatorios>

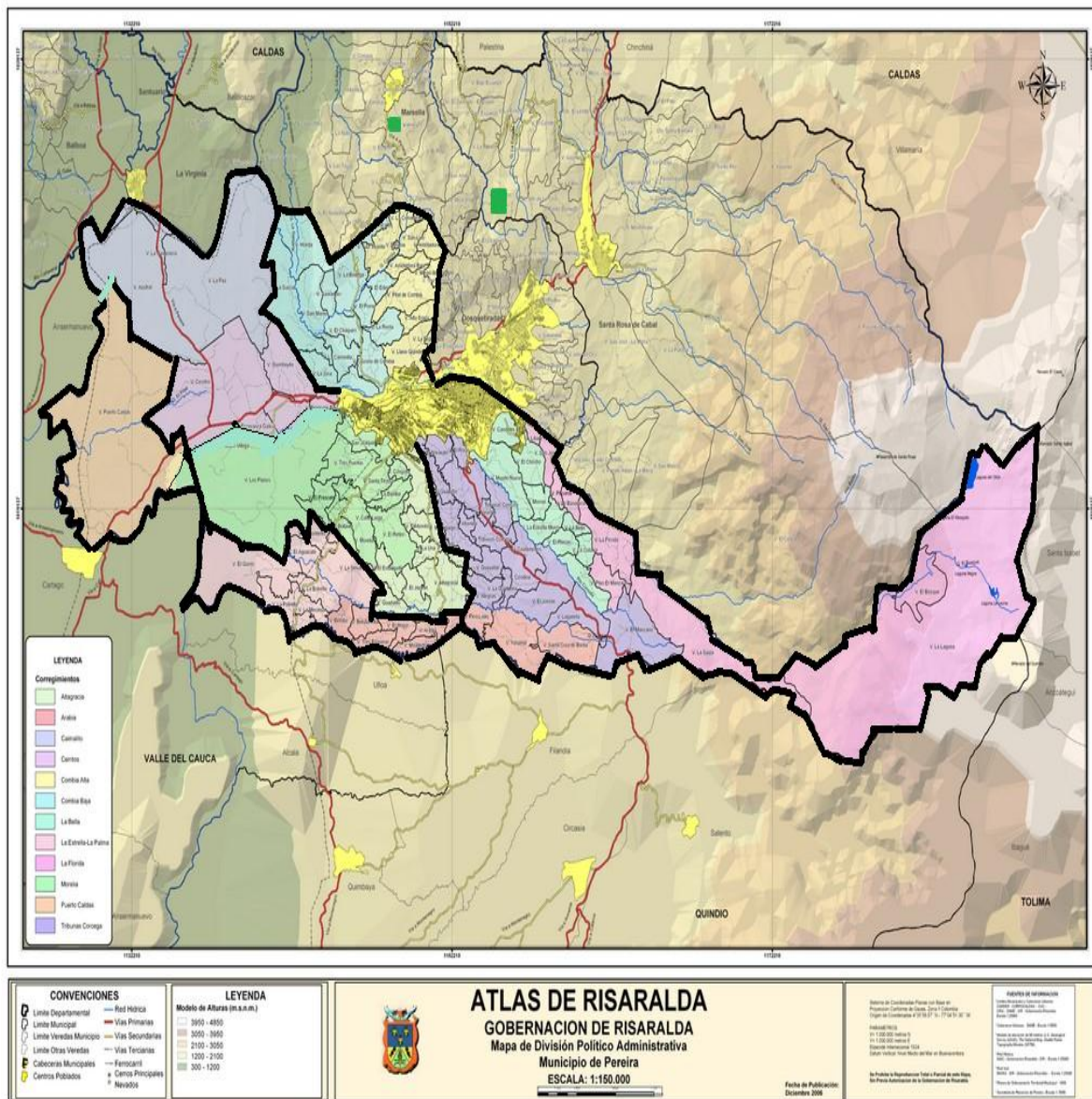
<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/107>

[www.agronet.gov.co](http://www.agronet.gov.co)

[www.federaciondecafeteros.org](http://www.federaciondecafeteros.org)

# ANEXOS

## Anexo A. Zona de influencia de la asociación entreverdes



## Anexo B. Encuesta

<b>NOMBRE:</b>		<b>CC:</b>
<b>EDAD:</b>	<b>GENERO</b>	<b>M      F</b>
<b>DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA</b>		
<b>MUNICIPIO</b>		<b>VEREDA</b>
<b>TELÉFONO</b>		<b>CELULAR</b>
<b>PROPIETARIO</b>	<b>ARRENDATARIO</b>	<b>OTRO</b>
<b>ÁREA CULTIVADA EN CAFÉ (HAS)</b>		
<b>DE DONDE PROVIENEN SUS INGRESOS?</b>	Finca Pensión	Salario Otro      Cuál?
<b>CONOCE USTED LA ASOCIACIÓN ENTREVERDES?</b>		SI      NO
<b>PERTENECE A ELLA?</b>	SI      NO	
<b>DESDE CUÁNDO ES BENEFICIARIO DEL FONDO ROTATORIO?</b>	a. Menos de 1 año	b. De 1 a 3 años d. Igual o mayor a 5 años
<b>CUÁNDO FUE SU ÚLTIMO CRÉDITO CON EL FONDO ROTATORIO?</b>	a. En el último mes b. En el último trimestre	c. En el último semestre d. En el último año
<b>SE LE HA INFORMADO DE SU ESTADO ACTUAL DEL CRÉDITO?</b>	SI      NO	
<b>SI RESPONDIO SI A LA ANTERIOR PREGUNTA INDIQUE A TRAVÉS DE QUE MEDIO.</b>	a. Llamada tel. b. Personalm/	c. Notif. Escrita d. Otro
<b>¿EN QUE ASPECTO DEBE MEJORAR EL PROCESO DE GESTION DE CARTERA DE ENTREVERDES?</b>	a. Oportunidad en la información. b. Atención al cliente	c. Mejor servicio. d. Ningún aspecto e. Otro Cuál?
<b>¿CUALES SON LOS ASPECTOS POSITIVOS EN EL PROCESO DE GESTION DE CARTERA DE ENTREVERDES?</b>	a. La Información es entregada oportunamente. b. La Buena Atención al cliente	c. Ningún aspecto positivo. d. Otro aspecto positivo, Cuál?
<b>¿LOS SITIOS DESTINADOS PARA REALIZAR EL PAGO DE SU OBLIGACIÓN SON ACCESIBLES PARA USTED?</b>	a. Total/ accesible. b. Parcial/ accesible. c. No es accesible.	
<b>EN LA ASESORIA BRINDADA POR ENTREVERDES PARA EL OTROGAMIENTO DEL CREDITO, USTED SINTIO:</b>	a. Excelente atención b. Regular atención	c. Mala atención d. Otra percepción del cliente. ¿Cuál?

<b>LA PROPUESTA DE NEGOCIACION REALIZADA POR ENTREVERDES PARA EL PAGO DE SU DEUDA FUE PARA USTED?</b>	a. Totalmente Clara b. Parcialmente Clara No fue clara	
<b>POR CUAL DE LOS SIGUIENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN RECIBE LA MAYOR INFORMACION DE SU ESTADO DE CREDITO?</b>	a. Visita domiciliaria b. Llamada telefónica c. Otra Cuál?	
<b>CUAL DE LAS SIGUIENTES ALTERNATIVAS DE PAGO, SERIAN PARA USTED LAS MAS VIABLES PARA SU PAGO</b>	a. Refinanciación de la deuda b. Abono a la deuda vencida	c. Pago total del saldo en mora d. Pago total de la deuda
<b>LA FECHA MAXIMA DE PAGO OTORGADA EN LA FACTURACION DE SU DEUDA, PARA USTED</b>	a. Es suficiente b. Medianamente suficiente	c. No es suficiente d. No identifica la fecha máxima
<b>¿EL COBRO DE SU DEUDA ES REALIZADO PERIODICAMENTE?</b>	a. Siempre. b. Casi siempre.	c. Nunca
<b>ESTA ENCUESTA PUDO SER REALIZADA?</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b> <b>Por qué?</b>