



UNIVERSIDAD EAFIT
Abierta al mundo

Cuadernos de Investigación

EL BANCO DE LAS OPORTUNIDADES DE MEDELLÍN

CASO DE INVESTIGACIÓN:

ERNESTO BARRERA DUQUE

Grupo de Investigación La Gerencia en Colombia
Áreas de Organización y Gerencia
Departamento de Organizaciones
Escuela de Administración

ISSN 1692-0694. Medellín. Septiembre de 2008. Documento 68 - 092008

La Universidad EAFIT aspira a ser reconocida nacional e internacionalmente por sus logros académicos e investigativos.

Para ello desarrolla la capacidad intelectual de sus alumnos y profesores en todos los programas académicos, con la investigación como soporte básico.

-De la visión institucional-

Edición

Dirección de Investigación y Docencia
Universidad EAFIT
Medellín, Colombia

Director

Félix Londoño González

Los contenidos de este documento son responsabilidad de los autores.

Se autoriza la reproducción total o parcial de este material para fines educativos siempre y cuando se cite la fuente.

Serie Cuadernos de Investigación

Carrera 49 7 sur 50

Teléfono (574) 261 95 40

www.eafit.edu.co/investigacion

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN. ABSTRACT. AUTOR	
INTRODUCCIÓN	1
EL BANCO DE LAS OPORTUNIDADES DE MEDELLÍN	3
Antecedentes: el Banco de los Pobres	5
La dirección y la cultura organizacional	8
La estructura organizativa	10
Las entidades operadoras para el microcrédito	15
El mercado de rentas bajas en la ciudad de Medellín	17
Algunos aspectos de la promoción	22
La Red de Microcrédito	24
Los competidores	26
Retos hacia el futuro	27
CONCLUSIONES	29
Figura de síntesis	32
ANEXOS	35

RESUMEN

Este caso es el fruto de una investigación realizada en el Banco de las Oportunidades de Medellín. Se trató de un trabajo puramente inductivo, buscando que de los datos cualitativos emergieran las categorías organizacionales fundamentales para comprender el desempeño de esta entidad de carácter público. Está enmarcado dentro de la gerencia en Colombia y específicamente estudiando un proceso de liderazgo, cultura y cambio organizacional. Los hallazgos incluyen a la cultura y la identidad organizacional como el eje central de desempeño, pero influida por el estilo de liderazgo, el talento humano comprometido y la capacidad de comercialización. Asimismo, las relaciones entre estos componentes organizacionales son claves para el desempeño. Se halló que la motivación contributiva y el ejemplo son los enlaces entre el estilo de liderazgo y el talento humano comprometido. La estrategia, en este caso de enfoque (en los segmentos de ingresos bajos) con diferenciación, es el enlace entre el estilo de liderazgo y la capacidad de comercialización. El servicio al cliente es el enlace entre el talento humano comprometido y la capacidad de comercialización. Finalmente, se encontró que esta entidad pública que ofrece microcrédito en la ciudad de Medellín, se ha erigido como una entidad nodal dentro de una red de organizaciones, que sirve de centro de gravedad para prestar servicios integrales y de valor agregado a los microempresarios.

Palabras Claves

Organizaciones, cultura, identidad organizacional, estilo de liderazgo, servicio al cliente, estrategia, motivación contributiva, entidad nodal, sector público, desempeño organizacional.

ABSTRACT

This research case has been written with data taken directly from El Banco de las Oportunidades de Medellín. It's the result of an inductive work, looking for the comprehension of the performance's causes in this public organization, bringing emergent categories out from the qualitative data. This research was developed under Eafit's investigation group "La Gerencia en Colombia". It addresses different subjects in the leadership, culture and organizational change fields. A main finding is that culture and organizational identity are key aspects to explain its performance, but influenced by the leadership style, the human talent and the commercialization capability. Besides, the relationships among these organizational components are also key elements to explain its performance. The contributive motivation and the leader's example are the links between the leadership style and the human talent. The strategy, in this case, with a clear focus (the bottom of the pyramid) and a differentiated value proposition, is the link between the leadership style and the commercialization capability. Customer service is the link between the human talent and the commercialization capability. Finally, it was found that this microcredit public institution has been working as a nodal firm inside a network of organizations oriented to serve the microentrepreneurs' needs.

Keywords

Organizations, culture, organizational identity, leadership style, customer service, strategy, contributive motivation, nodal firm, public sector, organizational performance.

AUTOR

ERNESTO BARRERA DUQUE

Abogado de la Universidad Externado

Especialista en Economía Internacional de la Universidad Externado

MBA, Máster en Dirección de Empresas del IESE Business School (Barcelona, España)

Ph.D *visiting student* –durante un año– en el HEC Montreal (Canadá)

Ph.D (c) en Administración de la Universidad EAFIT

Dirección electrónica: ebarrer2@eafit.edu.co

Para los microempresarios
de la ciudad de Medellín,
mi ciudad natal

*We must reject the idea –well-intentioned, but dead wrong-
that the primary path to greatness in the social sectors is to become
“more like a business”.*

*Most businesses –like most of anything else in life-
fall somewhere between mediocre and good.*

*Few are great. When you compare great companies with good ones,
many widely practiced business norms turn out to correlate with mediocrity,
not greatness.*

*So, then, why would we want to import the practices of mediocrity
into de social sector?*

*Indeed, perhaps tomorrow’s great business leaders will come
from the social sectors, not the other way around.*

Jim Collins¹

¹ En su monografía de 2005 denominada “Good to Great and the Social Sectors. Why business thinking is not the answer”, Editorial Jim Collins, Boulder (Colorado), 36 p.

INTRODUCCIÓN

Este caso de investigación, *El banco de las oportunidades de Medellín*, trata sobre cuatro temas, comúnmente imbricados entre sí, en las organizaciones de servicios: el liderazgo, la cultura organizacional, la comercialización el talento humano. Es de anotar que se trata de un caso de investigación dentro del marco del grupo de investigación *La Gerencia en Colombia* de la Universidad EAFIT.

Se trata de una *entidad de carácter público* que ofrece microcrédito a los microempresarios de la ciudad de Medellín, con el objetivo de incluirlos en el sistema socioeconómico, promocionarlos, empoderarlos, *bancarizarlos* y educarlos en la cultura de pago cumplido, para luego transferirlos al sistema financiero formal.

La filosofía subyacente de esta entidad consiste en que el gobierno tiene funciones de *protección, promoción y empoderamiento* de los ciudadanos. Además, que las estructuras socioeconómicas condicionan el bienestar material individual, es decir, que la pobreza no tiene su causa principal en las personas, sino en *la falta de oportunidades* del contexto. Por tanto la misión del *Banco de las Oportunidades* consiste en *mejorar la calidad de vida de sus clientes* mediante la inclusión financiera -otorgar acceso al excluido- y en apoyar el desarrollo integral de las capacidades de los microempresarios. Se trata de crear mecanismos financieros para mejorar el tejido empresarial de la ciudad.

El crédito es “esperanza” para los clientes y prospectos del Banco. Se trata de adquirir un recurso, el dinero transformado en crédito, escaso para ellos, que se transforma en capital de trabajo o en activos fijos, apalancando su crecimiento en los ingresos y los beneficios. El crédito mejora la “autoestima”. Implica un reconocimiento social. Le dice al microempresario que es digno de un crédito, que es “sujeto de crédito”; que hay alguien que confía en sus capacidades, alguien que no lo considera riesgoso sino venturoso, y que, además, desea darle oportunidades económicas y de empoderamiento para que progrese integralmente.

En este caso se muestra cómo influye el *estilo de liderazgo* en la generación de un *cambio organizacional integral* que

impacta en la construcción de una *cultura de servicio al cliente* –y al ciudadano-. También se muestra cómo estos elementos –liderazgo y cultura- influyen en la *capacidad de comercialización* de los servicios microcrediticios en los segmentos de ingresos bajos, o en otras palabras, cómo ha logrado esta organización un desempeño adecuado, comercializando el crédito en la base de la pirámide (BOP).

El caso se ha organizado en varias secciones: *Primero*, se presentará la historia del *Banco de las Oportunidades*. *Segundo*, se profundizará en el *estilo de liderazgo* del director de la entidad, ya que es un elemento importante para entender cómo se generó una *cultura de servicio al cliente* al interior de la organización y cómo se despliegan las *relaciones de servicio* con los microempresarios. *Tercero*, se describirá la *cultura* de la organización, utilizando además citas de las entrevistas realizadas a los empleados. *Cuarto*, se presentará la *estructura organizativa*, con el objetivo de entender las múltiples actividades de la operación, y cómo el Banco se ha ido constituyendo en una *entidad nodal* dentro del ecosistema de los microempresarios de ingresos bajos de la ciudad.

Luego de tratar estos temas al interior de la organización, se abordará el proceso de comercialización del servicio microcrediticio, es decir, la generación y desarrollo de *relaciones de servicio* con los clientes. *Sexto*, se hará mención especial a las “entidades operadoras”, ya que se muestra cómo una entidad pública puede *tercerizar* -con control- algunas de sus actividades en la cadena de valor, en este caso el análisis y seguimiento de los créditos, con el objetivo de apalancarse en los recursos

y capacidades de terceros. *Séptimo*, se describirá el *mercado* del microcrédito en la ciudad de Medellín y se identificará claramente el *segmento objetivo* de la entidad. Además, en esta sección, se presentarán las actividades de marketing del Banco y cómo se generó una cultura de pago en los clientes. *Octavo*, se presentarán los objetivos y los participantes de la *Red de Microcrédito*, que toma gran importancia debido a la condición de *entidad nodal* que ha venido adquiriendo el *Banco de las Oportunidades*. *Noveno*, se hará un breve análisis de los competidores, donde, por la misión del Banco, se establecerá que únicamente son los agiotistas o el denominado “gota a gota”. *Décimo*, se hará una breve descripción de los retos hacia el futuro.

Finalmente, después de los Anexos, se hará una breve *conclusión* donde se identificarán algunos de los hallazgos y aportes más importantes de este caso de investigación. Esto se hará con el objetivo de propiciar la reflexión de los lectores -a la luz de los datos vertidos en el texto- acerca de las relaciones entre el liderazgo, la cultura organizacional, la capacidad de comercialización y desempeño organizacional. Se presentará una *figura de síntesis* con un modelo emergente del análisis del caso.

Así mismo, se dejarán planteadas algunas decisiones que el protagonista debería tomar para lograr el objetivo de *la autosuficiencia financiera organizacional* para finales de 2008. Es decir, preguntas orientadas en términos de la acción del directivo del Banco, en su contexto particular, elementos que sirven para la discusión del caso en una clase en el área de organizaciones, estrategia o estrategia de marketing.

EL BANCO DE LAS OPORTUNIDADES DE MEDELLÍN

Al entrar con una especial imponentia el medio día de uno de los días más calurosos del mes de agosto de 2006, Iván Mauricio Pérez Salazar, director general del Banco de las Oportunidades¹ de Medellín, se disponía a partir, desde un evento de la Red de Microcrédito² en el barrio El Picacho hacia su oficina, ubicada en el complejo gubernamental La Alpujarra, en el centro de esta ciudad de más de dos millones y medio de habitantes³. Caminó hacia el automóvil con una alegría rampante, exacerbada por una temperatura en el ambiente superior a los 30 grados centígrados.

Había sido una de las Jornadas de las Oportunidades más productivas de lo que había corrido del año. Gran parte de los microempresarios del barrio El Picacho habían acudido asiduamente a esta cita, y las entidades microcrediticias afiliadas a la Red habían recibido un gran número de solicitudes de crédito, retroalimentando la idea de reforzar las sinergias inter-organizacionales como instrumento para apoyar con eficacia el espíritu emprendedor de los medellinenses de ingresos bajos.

Antes de subir el automóvil, hizo algunas bromas con sus colaboradores⁴ del Banco, y uno de ellos le recomendó observar el paisaje desde uno de los miradores del barrio. El conductor de la Alcaldía paró en un lugar desde donde podía verse con imponentia la panorámica de la ciudad. En ese momento, y como inspirado por una fuerza estética emanada de sus lecturas de novelas de tipo humanístico, Mauricio empezó a reflexionar de la siguiente manera:

¹ En el texto de este caso se utilizará la palabra Banco para referirse al "Banco de las Oportunidades" de Medellín.

² Conformada por quince organizaciones microcrediticias: ONG's, cooperativas financieras, cajas de compensación familiar y bancos comerciales.

³ Medellín se halla ubicada en la zona tórrida, donde la altura determina en gran medida las temperaturas. Con Cali se disputaba en segundo lugar por tamaño entre las ciudades colombianas, después de Bogotá. Por estar ubicada a unos 1.550 metros sobre el nivel del mar, goza de un clima primaveral durante todo el año, con una temperatura promedio que ronda los 24/25 grados centígrados.

⁴ Funcionarios de tiempo completo del Banco de las Oportunidades. Se vinculan con un contrato de prestación de servicios.

Esta ciudad que tanto quiero es en verdad hermosa. Es una gran taza partida en dos por la hendidura del río Medellín, pero también fracturada por las desigualdades sociales. Desde el Banco tenemos que aportar algo para disminuirlas y para aliviar la pobreza. Esto lo haremos apoyando integralmente a los microempresarios, promocionándolos, protegiéndolos, empoderándolos y dándoles acceso al crédito, que es un derecho humano. Sin embargo, y a pesar de que somos una entidad de carácter público, lo haremos de una manera autosuficiente financieramente y creando en los beneficiarios una cultura de pago cumplido de sus obligaciones.

Dio las gracias al conductor y salió del automóvil rápidamente, ya que la avenida San Juan, unas de las arterias principales de la ciudad, junto a la cual se erigían las modernas oficinas gubernamentales, era altamente congestionada a esas horas del día, y con los atascos, combinados con el calor del medio día, se sentía destilar en las gentes cierto malestar en sus estados de ánimo.

Abrió la puerta de su oficina y se sentó en la silla del escritorio, que tenía en medio el informe financiero del Banco, elaborado por una fundación italiana (ONG), y la propuesta de una aseguradora que ofrecía comercializar micro-seguros a través del Banco. Empezó a deambular, con poca nostalgia, en los recuerdos de su pasado como directivo financiero del sector privado. Llamó a la subdirectora para preguntarle acerca los pormenores del movimiento de la oficina durante las horas de la mañana.

Mauricio, luego de terminar sus estudios de maestría en economía en una prestigiosa universidad inglesa, trabajó durante algunos años en Medellín para una empresa constructora propiedad de su familia. Con el discurrir del tiempo, confirmó definitivamente su enfoque humanístico y decidió matricularse en una maestría en “Estudios en Paz y Resolución de Conflictos” en Australia, país en el que permaneció cerca de dos años estudiando y pensando sobre los dramas y los conflictos humanos de Colombia. También aprovechó esos dos años para

dedicarse a la lectura de novelas de los grandes autores contemporáneos, especialmente los latinoamericanos.

De regreso en Medellín, Mauricio quiso vincularse al servicio público, con el objetivo de poner a disposición de la ciudad sus habilidades técnicas y directivas. Pensó que desde un cargo de esa naturaleza podría trabajar por la protección, la promoción y el empoderamiento de la persona humana.

Obtuvo rápidamente una oportunidad para apoyar la campaña del matemático Sergio Fajardo Valderrama, Ph.D, quien se había lanzado a la Alcaldía de Medellín. Fue así como a comienzos de 2004, y por solicitud expresa del recién elegido alcalde de la ciudad, tomó las riendas del Banco de las Oportunidades, un programa de carácter público adscrito y creado bajo el mandato del anterior alcalde, Luis Pérez⁵ Gutiérrez (2001-2003).

Después de que me posesioné –expresó Mauricio Pérez- comencé a despertarme todos los días a las cinco de la mañana para llegar temprano a la oficina y trabajar en los múltiples proyectos que funcionan simultáneamente en el Banco. Me motiva y me pone los pelos de punta ver cómo el microempresario progresa gracias a nuestro apoyo. Una amiga me dijo alguna vez que por qué madrugaba y trabajaba tanto; yo le respondí que la pobreza no espera, que está ahí en este momento acechando a millares de medellinenses. No espera hasta el día siguiente, mucho menos hasta la semana entrante, está en efervescencia ahora mismo.

Mauricio había tenido, desde sus estudios de pregrado en administración de empresas en la Universidad Eafit, una tendencia por el servicio hacia los más desfavorecidos. Luego, cuando cursó estudios de maestría de economía, entendió a fondo las causas de las desigualdades: eran potenciadas por *la falta de oportunidades* y no por la falta de capacidades. Según él, todos los seres humanos albergan un gran potencial

⁵ Mauricio Pérez no es familiar de Luis Pérez, que tengan el mismo apellido es una coincidencia configurada por el azar.

para crear y capturar riqueza económica. A Mauricio le gustaba repetir las siguientes palabras siempre que era invitado a dictar una conferencia sobre el microcrédito:

El talento que se pierde por causa de la pobreza es muy grande y el problema está en la falta de oportunidades. Yo miro el proyecto del Banco de las Oportunidades desde la dignidad del ser humano, la persona humana es el centro del programa. Nuestro reto en el Banco es el desarrollo humano integral con inclusión social.

Antecedentes: el Banco de los Pobres

Bajo la filosofía de que el acceso al crédito es un derecho humano y una herramienta para aliviar la pobreza, la Alcaldía de Medellín, mediante el Acuerdo⁶ 012 de 2001, denominado Plan de Desarrollo Municipal 2001-2003 “Medellín Competitiva”, instituyó el Programa de carácter público “Banco de los Pobres” (Anexo 1), adscrito a la Secretaría de Desarrollo Social, y con el objetivo de mejorar los índices de desarrollo humano y la calidad de vida a través de la consolidación y conformación de unidades productivas sostenibles en el tiempo (para la ampliación y fortalecimiento del tejido empresarial). El segmento objetivo, desde el comienzo, fueron las comunidades de ingresos bajos de Medellín, a quienes se ofrecieron mecanismos financieros ajustados a sus necesidades específicas. El aporte inicial del municipio fue cercano a los \$11.500 millones de pesos⁷.

El Acuerdo 45 de 2001 autorizó al alcalde para expedir el reglamento de funcionamiento. Fue así como en el Decreto 053 de enero 21 de 2002 se adoptó la normativa regulatoria. En uno de los considerandos se expresa lo siguiente:

⁶ Acuerdo Municipal es el nombre que en Colombia se da a las decisiones de los Concejos Municipales, entidades representativas del poder legislativo dentro de un municipio.

⁷ La tasa de cambio, para comienzos de agosto de 2006, era de \$2.390 pesos por cada dólar estadounidense.

Dichos mecanismos (financieros) estarán representados en líneas de créditos blandos encaminados a financiar pequeños proyectos individuales o colectivos, y en el diseño de novedosas formas de pago y reembolsos, que sean lo suficientemente flexibles en comparación con las que maneja el mercado de la banca tradicional.

Entre los objetivos más importantes del Banco de los Pobres⁸ se encontraban también la redistribución del ingreso, la creación de empleos y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad, especialmente los ubicados en los estratos socioeconómicos uno, dos y tres⁹. El Banco empezó apoyando el desarrollo de las microempresas con microcréditos productivos para capital de trabajo e inversión en activos fijos. Incluyó actividades para la capacitación en el trabajo productivo e incentivos para la construcción de una cultura de pago en los clientes microempresarios. Siempre se le advertía a los prestatarios que el incumplimiento de sus obligaciones financieras implicaba el riesgo de mantenerse excluido del sistema formal crediticio.

Uno de los requisitos esenciales de este reglamento inicial era que los beneficiarios no tuvieran créditos previos con otras organizaciones microcrediticias, ya que el objetivo fundamental era incluir a quienes nunca habían tenido acceso al sistema financiero. Una vez el microempresario se educaba en la cultura bancaria y de pago cumplido, se buscaba transferirlo hacia una entidad de la banca comercial tradicional, hacia una cooperativa financiera u hacia una ONG microcrediticia.

Con el objetivo de aprovechar las capacidades y los recursos de las organizaciones microcrediticias con

⁸ A mediados de 2006 el Banco de los Pobres de Medellín venía cambiando gradualmente su imagen corporativa, sustituyéndola por el del “Banco de las Oportunidades”.

⁹ En Colombia se estratifican los barrios de las zonas urbanas de acuerdo con su estatus socioeconómico, el estrato uno es el más bajo y los estratos cinco y seis corresponden a los de ingresos más altos. Los estratos uno, dos y tres se consideran barrios de rentas bajas.

experiencia en el sector, se decidió que el Banco no desarrollaría una infraestructura propia para el análisis de los créditos y se autorizó la contratación de “entidades operadoras” como por ejemplo Microempresas de Antioquia y Fomentamos (operadora desde finales de 2005), que se encargarían de tramitar las solicitudes individuales¹⁰ o colectivas¹¹, y realizarían las visitas de evaluación y de control¹² a las unidades productivas de los microempresarios. También se encargarían de tramitar la suscripción de los pagarés y de realizar los desembolsos a los beneficiarios.

Desde un comienzo se determinó que los microcréditos serían otorgados exclusivamente para capital de trabajo, activos fijos, o para la creación de microempresas, previa presentación de un plan de negocio¹³ y una capacitación en emprendimiento. Su cuantía sería entre uno y diez salarios mínimos legales mensuales vigentes¹⁴ con cuotas fijas de amortización mensuales¹⁵ y vigencia máxima de tres años¹⁶.

En junio de 2005, mediante el Decreto 1.265, se autorizó al Banco para realizar créditos por montos entre \$50.000 y 1,5 salarios mínimos legales mensuales

vigentes (aproximadamente unos \$600.000 pesos), bajo la modalidad de grupos solidarios, con un plazo entre cuatro y seis meses, y con pagos semanales, destinados también a actividades productivas. Esta línea de crédito se abrió para apoyar a los “más pobres entre los pobres” y la “entidad operadora” elegida fue Fomentamos, que buscaría un crecimiento geográfico en la ciudad, empezando por el perímetro más extremo de la ciudad hacia dentro de la misma.

Mediante el Decreto 2.174 del 18 de octubre de 2005, el Alcalde de Medellín, Sergio Fajardo Valderrama creó, bajo la línea del crédito colectivo (al menos cuatro personas en cada grupo solidario), la financiación de actividades productivas para los beneficiarios del “Programa Paz y Reconciliación”, buscando incorporar a la vida civil a los ex paramilitares y ex guerrilleros residentes en la ciudad de Medellín. Dentro de este programa, también se incluían los desplazados de las zonas rurales, a quienes se les hacía más complejo su proceso de inserción urbana, ya que sus habilidades y oficios no eran muy ajustables a las actividades propias de las ciudades. Por este motivo, era muy importante su capacitación en oficios urbanos. Para finales de mayo de 2006 ya se habían atendido 51 personas en este programa y, de esos, 21 ya eran beneficiarios de créditos del Banco.

Para mediados de 2006, el Banco prestaba montos hasta \$4'080.000, buscando que, para cifras superiores, los microempresarios acudieran a otras entidades microcrediticias. En su publicidad, el Banco indicaba que por cada \$100.000 el prestatario debía pagar \$910 pesos de interés mensual. La tasa de interés ofrecida por el Banco se encontraba, para agosto de 2006, en el 10,91% nominal anual (0,91% mensual, mes vencido) u 11,48% efectiva anual. Esta tasa estaba por debajo de las ofrecidas por las demás entidades microcrediticias, que se encontraban entre el 1,20% y el 1,90% nominal mensual, ya que, la mayoría de ellas, basadas en el

¹⁰ A cargo de Microempresas de Antioquia.

¹¹ A cargo de Fomentamos.

¹² El Decreto 053 de 2002 obligaba a las “entidades operadoras” a realizar visitas de control de inversiones. La primera debía realizarse dos meses después del desembolso.

¹³ De conformidad con el Decreto 053 de 2002 los proyectos y planes de negocio podían ser presentados por personas naturales pobres o personas jurídicas de naturaleza social, comunitaria o solidaria (cuyos montos iban de tres a treinta salarios mínimos legales mensuales vigentes) y dirigidos a la generación de autoempleo, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los residentes en el municipio de Medellín.

¹⁴ El salario mínimo legal mensual vigente (SMMLV) para 2006 era de \$408.000 pesos. La tasa representativa del mercado promedio para el mes de agosto de 2006 fue de \$2.390 pesos por un dólar estadounidense.

¹⁵ El decreto 053 de 2002 determinó que en caso de mora en el pago de dos cuotas de amortización o de utilizar el microcrédito en una actividad distinta de la pactada, el Banco podría exigir el pago total de la obligación antes de expirarse el plazo.

¹⁶ Este plazo se podía ampliar en caso de desastres naturales o antrópicos.

supuesto del mayor riesgo relativo¹⁷ en el segmento del microcrédito, cobraban unos pocos puntos básicos por debajo de la tasa de usura¹⁸ fijada por la Superintendencia Financiera.

Algunas de esas entidades exigían, bajo la filosofía de la reducción de los costos administrativos, que los microempresarios dieran referencias comerciales y personales de la ciudad de Medellín para evitar las llamadas de larga distancia. Esto, aunque pareciera una nimiedad, había dificultado por ejemplo el acceso al crédito de algunos microempresarios del calzado, que tenían proveedores en la ciudad de Bucaramanga.

Las entidades microcrediticias cobraban una comisión del 7,5% autorizada por la ley, y que cumplía con el objetivo de cubrir los aparentes altos costos administrativos y de operación, materializados fundamentalmente en el papeleo, las consultas a las centrales de riesgo, el análisis de la solicitud de crédito y la visita in situ del analista. En contraposición a esto, el Banco de las Oportunidades no cobraba ni comisiones ni honorarios por estos rubros.

Los prestatarios debían contribuir con un aporte del 0,5% del monto del crédito para una póliza colectiva de vida, contratada por la “entidad operadora” y cuyo objetivo era cubrir el riesgo de los eventuales saldos insolutos. Del desembolso también se deducía alrededor del uno por ciento (1%) del monto para utilizarlo como respaldo del pago de la cartera morosa de difícil recaudo. Era lo que se denominaba en la contabilidad del Banco bajo el rubro “Fondo solidario de protección de cartera”. Esto era importante para su operación como programa de la Alcaldía, ya que por tratarse de una entidad pública, el Banco no podía castigar su cartera morosa. No obstante, Mauricio tenía un proyecto entre manos para reducir ese porcentaje del 1% al 0,5% y cobrarlo diferido en el

¹⁷ Mauricio Pérez, Director del Banco de las Oportunidades, consideraba que estos argumentos eran falacias, ya que como lo ha demostrado el sector microcrediticio, las tasas de morosidad eran menores en los estratos pobres que en los altos, es decir, en términos relativos, el riesgo de la cartera micro-empresarial era menor, razón por la cual las tasas de interés deberían ser menores a las tasas del crédito de consumo.

¹⁸ En febrero de 2006 esta tasa de usura se encontraba en el 26,26% efectiva anual.

tiempo, como un cargo sobre cada una de las cuotas periódicas pagadas por los beneficiarios, de tal manera que, la cantidad desembolsada al cliente, se entregara con la menor cantidad de deducciones posibles. Para comienzos de enero de 2006, este fondo tenía reservas por valor de \$557 millones de pesos.

Los requisitos que el prestatario potencial debía anexar a la solicitud de crédito (Anexo 2) eran más bien pocos, ya que el Banco debía ajustarse a la *informalidad* operante en su segmento objetivo. Cuando se trataba de *personas naturales*, que llegó a ser casi el 99% de la cartera de clientes, se exigía la fotocopia de la cédula del beneficiario y la de su codeudor¹⁹, una certificación de ingresos del codeudor que demostrara al menos un salario mínimo legal mensual vigente o la fotocopia del impuesto predial²⁰ que acreditara la propiedad sobre un inmueble²¹. Se exigía también una fotocopia de la cuenta de servicios públicos de la vivienda donde residía el solicitante, con el objetivo de identificar su estrato socioeconómico y su cumplimiento de los pagos. Se verificaban los antecedentes crediticios en las centrales de riesgo²² (Datacrédito y Procrédito²³), así como las referencias personales y comerciales por vía telefónica (Anexo 3).

Una vez estudiado y aprobado el crédito por la “entidad operadora”, se le exigía a los microempresarios, previo al desembolso del dinero, tomar unos cursos gratuitos de emprendimiento y administración ofrecidos por

¹⁹ La exigencia de codeudor era más bien simbólica y como mecanismo de presión psicológica antes que una herramienta jurídica o eficaz para cobrar los créditos. El codeudor era normalmente un familiar, un vecino o un amigo.

²⁰ Debido a la alta informalidad y la no existencia de títulos legales sobre la propiedad (Registro de matrícula inmobiliaria), se exigía el impuesto predial, mecanismo a través del cual el municipio venía incorporando –en parte- a la legalidad las propiedades sin títulos.

²¹ Se debía adjuntar fotocopia del impuesto predial donde constaba el valor catastral del inmueble.

²² Para verificar que no tuviera créditos con otras entidades de carácter financiero.

²³ También se verificaba con Procrédito, una división de FENALCO (gremio de los comerciantes, en Colombia) donde se establecía si el prestatario potencial tenía créditos morosos con comerciantes de la ciudad. Este trámite lo hacía la “entidad operadora”.

las “entidades capacitadoras”: Fenix²⁴, el SENA²⁵ y Comfama²⁶. Una vez el participante presentaba el plan de negocios junto con el certificado de aprobación de los cursos para el fortalecimiento de negocios, se le expedía un documento que impulsaba el desembolso del crédito.

Durante su periodo como alcalde, Sergio Fajardo Valderrama (2004-2007) dio un fuerte impulso a la “cultura emprendedora” de la ciudad de Medellín -bajo el programa “Cultura E”-, y asignándole al Banco de las Oportunidades, entre otros, el control y trámite del concurso Capital Semilla, los Cedezos²⁷ y la Red de Microcrédito. Este programa vinculaba exclusivamente la zona urbana del municipio de Medellín, excluyendo por tanto otros municipios como Envigado, Itagüí y Bello. En estos últimos casos, el Banco remitía a los clientes potenciales a otras entidades microcrediticias.

Capital Semilla era un concurso para *nuevas ideas de negocio* que tenía el objetivo de reforzar la cultura emprendedora en la ciudad de Medellín, razón por la cual, se incluían todas las personas naturales de todos los estratos socioeconómicos. El evento se promocionaba por medio de vallas exteriores repartidas por toda la ciudad, cuñas radiales de unos 20 segundos, se pegaban afiches en el Metro, se insertaban avisos en los periódicos y también se aprovechaban espacios televisivos especialmente en los canales locales Telemedellín y Teleantioquia.

La capacitación, siendo gratuita, se erigía en uno de los requisitos indispensables para concursar, excepto para

²⁴ Entidad que trabajaba estrechamente con Microempresas de Antioquia y capacitaba tanto para créditos de “fortalecimiento” como de “creación”.

²⁵ Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, una entidad de carácter público constituida para impartir programas de formación informal y técnica en oficios a los estratos socioeconómicos de bajas rentas colombianos.

²⁶ Una Caja de Compensación Familiar antioqueña que impartía, entre otras actividades, cursos de formación en emprendimiento y fortalecimiento de empresas.

²⁷ Centros de Desarrollo Empresarial Zonal CEDEZOS.

los universitarios y tecnólogos. Consistía en un curso de 80 horas en creación de empresas cuyo resultado era el plan de negocios, plasmado por el concursante en una cartilla y un formato predefinidos. El curso era impartido por el SENA o Comfama en diferentes lugares ubicados en distintos barrios de la ciudad.

En 2004, se inscribieron 2.133 solicitudes y se capacitaban 60 personas. Se premiaron 60 proyectos de los cuales el 92% pertenecían a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, y se generaron 145 empleos directos. Los proyectos tenían múltiples propuestas de negocio. Uno de los ganadores de ese año fue un cultivo de mariposas. En 2005 se inscribieron 2.448 personas, se capacitaban 1.271, se premiaron 100 proyectos productivos, de los cuales el 88% eran de estratos 1, 2 y 3, y se generaron 242 empleos directos. En 2006 se estimaba recibir 2.133 solicitudes, capacitar unas 1.360 personas y premiar unos 200 planes de negocio. Se había observado que de los premiados, en promedio, el 38% eran hombres y el 62% mujeres. Para el año 2007 se esperaban 3.176 inscripciones (Anexo 4).

Para el año 2006, las “entidades capacitadoras” del concurso Capital Semilla hicieron una preselección de 300 planes de negocios. Fueron evaluados por un comité especial, que además, eligió los 150 mejores. Los criterios de elección con sus ponderaciones, fueron los siguientes: la viabilidad financiera y comercial (35%); el desarrollo, implementación y proyección a futuro (30%); la creatividad e innovación (25%); y conocimiento del negocio (10%).

En 2006, el premio del concurso Capital Semilla fue de \$5 millones de pesos para cada uno de los ganadores, más una asesoría y un acompañamiento durante doce meses por parte de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), que tenía el objetivo de apoyar y acompañar al microempresario en la implementación de la idea de negocio. Los ganadores contaron además con la posibilidad de acceder a un crédito hasta por \$4 millones de pesos con el Banco de las Oportunidades. Quienes no resultaron premiados, tuvieron la oportunidad de acudir al Banco para solicitar un crédito.

La Dirección y la cultura organizacional

Mauricio Pérez logró desarrollar una cultura muy específica en el Banco de las Oportunidades. Con sus propias palabras:

Hemos buscado una cultura, digamos “guerrera”, pero en el buen sentido de la palabra, pues vamos hasta donde se encuentran los microempresarios, sin esperar que ellos vengan a nosotros, somos proactivos en ese sentido, vamos a pescarlos. Por tanto, los que trabajan aquí tienen que tener mucha paciencia, respeto, resistencia, perseverancia y no les puede dar asco ir a los barrios pobres de la ciudad. Tienen que ser personas capaces de trabajar con las personas de bajos ingresos, prestarles atención, explicarles con serenidad, interactuar con ellos de manera personalizada, uno a uno, para asesorarlos con detalle en los trámites. Somos humanistas y tenemos una alta sensibilidad social. Nuestros clientes no son medios, no son instrumentos ni flujos de caja. Son seres humanos con dignidad. Aquí valoramos a todo el mundo por igual, no hay diferencias y tampoco tratamos con preferencia a los recomendados por los políticos. No hay espacio para la politiquería.

Mauricio Pérez ha desplegado un estilo de dirección muy abierto, informal, transparente y de mucha cercanía con sus colaboradores y con los microempresarios. Le ha gustado otorgar autonomía, bajo el supuesto de “confiar en la gente”. Siempre ha apoyado e impulsado las ideas de los demás.

No se ponía corbatas y le encantaba visitar los barrios y las unidades productivas de los microempresarios, hablar con ellos y conocerlos uno a uno. Para él era fundamental prestar un servicio de alta calidad a los clientes y tratarlos con mucho respeto. Se erigió en un excelente motivador tanto para los funcionarios del

Banco como para los microempresarios, hasta el punto de que los clientes, siempre que visitaban las oficinas, pasaban por su despacho para saludarlo y compartir con él un rato, debido a su carácter animoso y positivo. Maritza Olarte, la subdirectora del Banco, afirmó lo siguiente sobre el estilo directivo de Mauricio:

Hace que sintamos la camiseta puesta y se mantiene muy presente en la operación del Banco. Es muy cálido, mantiene abierta la puerta de la oficina. Crea unidad en el equipo y piensa siempre en el impacto positivo que estamos generando en los microempresarios y creo que esto genera en él una gran pasión por hacer las cosas. No es politiquero y no obedece a ningún tipo de roscas o de recomendaciones. Trata por igual a todo el mundo. Es transparente. Nos inculca que la gente merece respeto y que debemos atender con calidad, con detalles y amabilidad. Tiene una gran sensibilidad social y confía en la gente de su equipo de trabajo.

Por su lado, y sobre el mismo asunto, Saverio Gómez, el comunicador corporativo del Banco afirmó lo siguiente:

Mauricio es un directivo de puertas abiertas, informal, habla con los empleados del Banco y con los microempresarios, sin necesidad de citas previas. Es muy amigable con la comunidad con la cual trabajamos y le encanta el trato en la calle con los clientes. Insiste mucho en el trato con respeto y la buena atención al público. Propicia el trabajo en equipo, su máxima es tomar decisiones por consenso, cree en sus colaboradores, es democrático y participativo. Irradia credibilidad. Nos empodera mucho, siempre que uno le propone algo se escucha de él un “¡hágale!” Otro tema muy importante es su humildad, cuando hay que reconocer los errores del Banco lo hace sin reticencias, los analizamos y nos sirven para mejorar las cosas. Está abierto a la crítica constructiva.

Juan Carlos Barrera, asesor comercial y financiero del Banco, con funciones de atención directa al público, comentó lo siguiente sobre el estilo directivo de Mauricio:

Nos abre espacios para que las decisiones se tomen de manera participativa. Es muy abierto y transparente, y al mismo tiempo es muy exigente. Sabe manejar adecuadamente la tensión entre la exigencia y la rigurosidad, por un lado, y por otro, la informalidad y el trato familiar necesarios para la eficacia de una entidad como el Banco.

Para Martha Beatriz Cifuentes -directora de los Cedezos, con una experiencia mayor a 13 años en el sector de las microfinanzas-, refiriéndose al estilo directivo de Mauricio, argumentó que ha comprobado que para ser un directivo del sector, es necesario tener un gusto especial por la calle (“pisar el barro”, “untarse de pueblo”) y por el contacto social con los clientes. Comentó además que en el sector de nada sirven los diplomas y los títulos sin una facilidad natural para comunicarse y acercarse con respeto, aprecio e la informalidad con las gentes de los estratos pobres de la población.

Consideró además que, uno de los factores claves de éxito del Banco, ha radicado precisamente en la forma como se atendía a los clientes, *el servicio al cliente*, aspecto en el cual Mauricio insistía “todos y absolutamente todos” los días. A pesar de su realidad económica adversa, Martha consideraba que a los microempresarios no se les podía mirar con indiferencia ni mostrarles que se siente “pesar” por ellos. La interacción comercial personal debía realizarse con humildad, informalidad²⁸, respeto, cuidando el lenguaje²⁹, prometiendo cosas reales, ofreciéndole servicios de calidad³⁰ y valorándolos como seres humanos.

De otro lado, Juan Carlos Barrera, asesor comercial y financiero del Banco dijo lo siguiente sobre la cultura de la entidad:

²⁸ Según Martha, incluye también la manera como el directivo se viste para interactuar con los microempresarios (Mauricio no se pone corbata) y si es capaz de comer sin reticencias internas la mesa del microempresario. En otras palabras, no ser escrupuloso.

²⁹ Sin utilizar palabras sofisticadas, ni mucho menos decirles que son “pobres”.

³⁰ Según Martha, debe construirse una mentalidad de las cosas buenas y de la calidad de los productos y servicios ofrecidos a los pobres.

Aquí prestamos un servicio público y debemos hacerlo con calidad, atendiendo con respeto a los microempresarios. Yo atiendo directamente al público y tengo que tener mucha paciencia, pues a veces ellos no entienden muy bien los requisitos, las tasas de interés o algunos términos, además, le van contando a uno todos sus problemas personales. Ellos llegan aquí sin esperanzas y creen que no recibirán nunca un crédito. Yo tengo que animarlos y adecuarme a su nivel educativo y a su lenguaje. Por ejemplo, les insisto mucho en que no utilicen el diminutivo “ito” o “ico” cuando están hablando conmigo de sus proyectos. Project“ico”, negoc“ito”, product“ico”, etc. Tengo que saber “escuchar de verdad”, con empatía, para poderlos ayudar y guiarlos, para llevarlos de la mano.

Saverio Gómez expresó sobre la cultura del Banco y cómo Mauricio la había concebido desde el primer día de trabajo:

Bajo la dirección de Mauricio hemos querido cambiar la imagen que el ciudadano tiene del sector público y hemos comenzado desde dentro, por nosotros mismos, es decir, cambiando en equipo la cultura del Banco. Todos tenemos el mismo espíritu de servicio y hemos incorporado en nuestro día a día la misión orientada a “empoderar al ciudadano pobre, y elevar el nivel de vida y los ingresos de las personas pobres”. Nosotros rompimos con el esquema del empleado público, ya que somos muy serviciales con la gente, nos gusta atender bien a las personas. Realmente, somos “servidores” públicos, pues tratamos a los beneficiarios, simultáneamente, como ciudadanos y como clientes.

La subdirectora, Maritza Olarte, consideraba que el éxito del Banco se había logrado gracias *al estilo directivo*, al manejo con criterios del sector privado, a la *neutralidad política* con la que se administraba, y a *la cultura informal*, amable y de autonomía creada por Mauricio Pérez con su equipo de trabajo. Según ella, era un programa público de tipo social con eficiencia.

La estructura organizativa

El Banco no tenía un organigrama formal, pero contaba, para mediados de 2006, con 14 funcionarios de tiempo completo: un director, una directora de los Cedezos con cuatro practicantes³¹ a su cargo, una subdirectora con tres asesores a su cargo y cuya principal función era la recepción de solicitudes en la sede de La Alpujarra, un coordinador de la Red de Microcrédito, un comunicador corporativo, una analista presupuestal y una secretaria. La entidad también contaba con una Junta Administradora³² con reuniones mensuales.

Los “salarios”

La mayor parte de los funcionarios eran vinculados mediante contratos de prestación de servicios profesionales, renovables cada año. Para mediados de 2006, por ejemplo, la subdirectora, Maritza Olarte, administradora de empresas de la Universidad Luis Amigó, tenía una asignación mensual de \$3'400.000. Sus tres asesores eran tecnólogos administrativos o de contabilidad y percibían una asignación mensual de \$1'250.000, quedándoles en términos de su flujo de caja más o menos un millón de pesos. La directora de los Cedezos, Martha Beatriz Cifuentes, economista de la Universidad Nacional, tenía una asignación mensual de \$3'600.000, y el coordinador de la Red de Microcrédito, administrador de empresas de la Universidad de Antioquia, devengaba \$1'750.000 pesos mensuales.

Sin embargo, la motivación en el trabajo no era sólo *extrínseca* -el salario y el reconocimiento-, sino también *trascendente* o *contributiva* -el impacto del propio trabajo en los demás-. Juan Carlos Barrera, habló de la siguiente manera sobre su motivación para trabajar en el Banco:

Me motiva ver el progreso del microempresario.
Aquí tengo la oportunidad de observar como

evoluciona positivamente gracias al apoyo del Banco de las Oportunidades. Llega con necesidades e ilusiones y nosotros le ayudamos a que las satisfaga y las cumpla. Aquí estamos en permanente interacción con la verdadera realidad del colombiano común y corriente, observamos la lucha diaria de los microempresarios. Me motiva mucho el impacto social de la entidad, el grano de arena que estamos aportando para el desarrollo socioeconómico de la ciudad.

La subdirección

La subdirectora, Maritza Olarte, se encargaba del día a día y de la relación con las “entidades operadoras”, con énfasis en el control de los resultados y la eficiencia, medida, en mayor parte, por el crecimiento de las colocaciones, el recaudo de la cartera y la morosidad.

Los analistas de crédito³³ eran el canal de distribución -subcontratados por medio de la “entidad operadora”- y se les asignaban zonas geográficas. La subdirectora interactuaba mucho con ellos, ejercía una supervisión estricta sobre su trabajo mediante la interacción personal y hojas Excel, y también les transmitía los objetivos del Banco: la idea subyacente consistía, en términos generales, ayudar a los negocios viables, sin olvidar la importancia de dar oportunidades a las personas de rentas bajas de la ciudad.

Los analistas de crédito eran medidos con base en un puntaje otorgado en función de las colocaciones y del recaudo. Se respetaba mucho su trabajo y su criterio, eran ellos con el apoyo de un comité de la “entidad operadora”, los que decidían sobre la aprobación de los créditos, asumiendo una fuerte responsabilidad respecto de la calidad de la cartera. Tanto Mauricio como Maritza salían frecuentemente por cuenta propia y junto con los analistas para realizar las visitas de evaluación y control. Esto con el objetivo de mantener el contacto físico y personal permanente con los microempresarios.

³¹ De Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia.

³² Una especie de “Junta Directiva” en la cual el Director del Banco operaba como secretario.

³³ Como se ha mencionado, estos analistas de crédito eran empleados de las “entidades operadoras”, es decir, de Microempresas de Antioquia -para la metodología individual- y Fomentamos -para la metodología grupal-.

Los créditos no se aprobaban por el hecho de presentar una carta de recomendación de un político, sino por el cumplimiento de los requisitos, que, además, eran simples, ajustados al perfil de los clientes. Había mucha transparencia en los procedimientos y en el análisis de los requisitos. Maritza consideraba que el éxito de la parte operativa del Banco también radicaba en que los créditos se colocaban de una manera profesional, con estudios y análisis rigurosos. Al respecto afirmó lo siguiente:

Es importante en primer lugar el control de la morosidad y esto se inicia con una acertada evaluación y detenido análisis de cada solicitud de crédito. En segundo lugar, el trabajo de campo del analista y su criterio, determinan la sanidad de la cartera.

Sin embargo, el buen comportamiento de la morosidad tenía como causa profunda el valor que los clientes le daban al acceso al crédito y que por ningún motivo deseaban perderlo. Por esta razón eran muy juiciosos y disciplinados en el pago de las cuotas periódicas de sus obligaciones.

Los Cedezos

Fueron concebidos como espacios físicos descentralizados construidos por la Alcaldía de Medellín (Anexo 5), con el objetivo de prestar servicios integrales a los microempresarios: "asociatividad"; padrinazgo y tutoría; propiciar encadenamientos productivos; acceso a mercados; capacitaciones en competencias técnicas, gerenciales y laborales; asesorías; acompañamiento; asistencia técnica; eventos; ferias; espacios para incubación de empresas (artesanías, confecciones y turismo, entre otras); acceso a nuevas tecnologías como Internet; y acceso al crédito mediante la presencia rotativa de las organizaciones afiliadas a la Red de Microcrédito.

Con este proyecto se buscaba, en últimas, apoyar al microempresario en toda la cadena de valor o de suministro, desde las compras de materias primas pasando por el acceso al capital financiero hasta

la asesoría y el acompañamiento en el día a día de los negocios y las ventas, buscando por ejemplo, su asociación ("asociatividad") para aumentar los volúmenes de compras y disminuir los precios de los insumos. Los Cedezos se consideraban parte de *la presencia del Estado* (en este caso la Alcaldía) en la comunidad, un mecanismo de acceso a la institucionalidad, *empoderamiento* y una herramienta para impulsar *la redistribución de la riqueza* mediante el apoyo a la actividad económica de los microempresarios.

Para iniciar el proyecto de los Cedezos fue muy importante primero generar *credibilidad* ante la comunidad. Se vincularon así los líderes comunitarios, entre ellos, los presidentes de las juntas de acción comunal, los curas párrocos, los pastores, las asociaciones de padres de familia, y los rectores de los colegios técnicos (de los cuales los estudiantes se gradúan de bachilleres y entrenados en oficios específicos) y de las escuelas. Se contrataron además dos administradores de empresas recién egresados de la Universidad de Antioquia, quienes mediante un fuerte trabajo de campo, promocionaron las actividades micro-empresariales desplegadas por el Cedezo. Estos funcionarios, tenían entre otras obligaciones, visitar las unidades productivas de los microempresarios -se hacía de una manera informal para no erigir barreras o distanciamientos- y dar información de diversa índole a quienes visitaban la sede -acceso al crédito, las obligaciones legales de los comerciantes, etcétera-. Con el tiempo, estos funcionarios tendrían el nombre de "coordinadores sectoriales" con el objetivo de especializarlos en determinadas cadenas de valor, para que, hacia el futuro, se erigieran el uno de los pivotes para llegar, mediante alianzas y con servicios y productos integrales, a los microempresarios. Estos "coordinadores" serían el "radar" de las necesidades de los barrios y el "insumo" fundamental para implementar la estrategia establecida para los Cedezos.

En los Cedezos se trabajaba bajo la mentalidad de reconocer la *informalidad* de los microempresarios para luego, después de un proceso lento, gradual y de largo plazo, tornarlos hacia la formalidad, comenzando, por ejemplo, poco a poco, ofreciendo y explicando la información sobre la importancia de su inscripción en la

Cámara de Comercio, los trámites ante la DIAN³⁴ para obtener un NIT³⁵, los requisitos de la Secretaría de Salud para ofrecer alimentos, etc. Este proceso de inserción socioeconómica de los microempresarios representaría para la Alcaldía beneficios en el largo plazo por la vía del mejoramiento de la calidad de vida de los medellinenses y por consiguiente en un mayor recaudo de impuestos, creando así, de esta manera, un círculo virtuoso.

Uno de los primeros proyectos del Cedezo de Santo Domingo Savio fue precisamente el de “asociatividad” en los sectores de las “artesánias en madera y de confecciones”, buscando crear *centrales de compras* para obtener descuentos por volumen. Fue un proceso lento, pues implicaba además un cambio de mentalidad y de la cultura de los microempresarios: se requería un aprendizaje en la cooperación, ya que muchos de ellos eran competidores entre sí y tenían la emulación recíproca.

Los Cedezos también servían de plataforma para potenciar los procesos *bottom-up*³⁶ o democráticos de los “presupuestos participativos”, una iniciativa del actual alcalde, que buscaba acercar la administración a las necesidades reales de la comunidad. También se llevaban a cabo muchas actividades de capacitación y eventos, bajo la filosofía de “ir hasta donde se encuentra el microempresario”. Se habían proyectado construir ocho Centros de Desarrollo Empresarial -Cedezos- en toda la ciudad y, cada uno contaría con un cómodo auditorio para conferencias y un recinto para incubar empresas. Todo esto se hacía con el objetivo de fracturar el paradigma dominante en las instituciones financieras tradicionales, resumido en la siguiente frase: “Si quiere ayuda y crédito venga hasta nosotros”.

Los Cedezos servían al Banco, entre otras cosas, como un lugar para impartir las capacitaciones, ya que era la única entidad del sector microcrediticio que exigía unos cursos de formación en creación y fortalecimiento de empresas antes del desembolso. Ahora bien, muchos

clientes eran reticentes a realizarlos y preferían perder la oportunidad de acceder a un crédito. Los módulos temáticos eran contabilidad financiera (curso en el cual se resaltaba la importancia de separar los flujos del negocio de los de la familia), costos, mercadeo, clínica de ventas, negociación, exhibición de productos, manipulación de alimentos y atención al cliente. Las estadísticas mostraban que la deserción de quienes iniciaban los cursos era del 50%. En el Anexo 6 se muestran algunas de las estadísticas de capacitación.

A pesar de que el objetivo inicial del Banco era *otorgar acceso al crédito* y educar a los microempresarios en *la cultura de pago*, para Mauricio también era muy importante aprovechar las redes tejidas en torno de la Alcaldía de Medellín y los Cedezos para promocionar eventos, ferias y actividades en las cuales aquéllos pudieran mostrar su trabajo y sus productos. De otro lado, con los encadenamientos productivos se buscaba crear *clusters* micro-empresariales en los cuales se les ayudara a estrechar sus relaciones comerciales.

También había un proyecto para los Cedezos denominado “la tarde de la *reconversión tecnológica*” mediante la cual se hacían *show rooms* con proveedores privados de tecnología con el objetivo de que mediante la incorporación de nuevas máquinas y equipos, los microempresarios aumentaran su productividad. Por ejemplo, estaba demostrado que una nevera de última generación consumía menos energía que una de las viejas, razón por la cual, un cambio en este sentido generaría ahorros para las unidades productivas. Otro ejemplo era el relacionado con las confecciones. Los proveedores de telas y de máquinas de coser asistirían a estos *show rooms*, exponían sus productos y hacían jornadas de capacitación para su uso, de tal manera que las confeccionistas pudieran aumentar la cantidad de unidades producidas por unidad de tiempo. Mauricio consideraba muy importante hacia el futuro actuar como *entidad nodal* en un ecosistema de redes conformado con alianzas con el sector privado, que apuntara no sólo al microcrédito, sino también de servicios y productos integrales enfocados hacia los microempresarios y sus necesidades por sectores y a lo largo de toda la cadena de valor de sus negocios -desde las compras hasta la venta, distribución y servicio al cliente-.

³⁴ Dirección de Impuestos Nacionales.

³⁵ Número de identificación tributaria, necesario para pagar impuestos.

³⁶ De abajo hacia arriba.

Los Cedezos también permitían mantener un monitoreo permanente sobre las características del tejido empresarial de los barrios. Por ejemplo, se había observado el surgimiento de “nuevos” sectores como por ejemplo el del “lavado de ropa”, en el cual una microempresaria compraba tres o cuatro lavadoras y secadoras, y ofrecía sus servicios a los trabajadores de la zona³⁷, recibiendo las prendas en la mañana y entregándolas en la tarde, organizadas y planchadas. En la *incubadora* empresarial del Cedezo de Santo Domingo Savio se observaba con entusiasmo surgimiento de otro “sector” conformado por los “guías de turismo”, quienes explicaban a los turistas la historia del barrio y les realizaban un recorrido turístico por los lugares más interesantes, a cambio de unos honorarios. Las ferias de microempresarios, realizadas en los barrios, también eran un instrumento para potenciar el turismo.

El primer Cedezo en entrar en funcionamiento fue el del barrio Santo Domingo Savio³⁸ (Anexo 5), el cual contaba con 390 metros cuadrados y tuvo una inversión cercana a los \$520 millones de pesos. Se habían atendido, con sólo un mes de funcionamiento, 92 personas cuyo interés principal era obtener un crédito. Se esperaba que, junto con el segundo Cedezo de 2006, que entraría en funcionamiento en el barrio San Cristóbal (350 mts²), se colocaran al menos unos \$640 millones de pesos en microcréditos, repartidos entre unas 220 personas.

Debido a que en el Cedezo se le permitía a otras entidades microcrediticias ofrecer sus servicios de manera rotativa, Actuar Famiempresas había logrado colocar \$18 millones de pesos en créditos durante el primer mes de funcionamiento del centro del barrio Santo Domingo Savio. Según Martha Beatriz Cifuentes:

Las entidades que más éxito han tenido en la comercialización de los microcréditos son aquellas que podríamos denominar proactivas, es decir, que no se sientan a esperar que lleguen

los clientes, basados en la potencia de su marca, sino que animan a sus analistas de crédito a salir a la calle y de puerta en puerta, ir captando clientes en la arena.

En una base de datos confeccionada en una hoja Excel se iban registrando los datos de todas las personas que acudían por el Centro de Desarrollo Empresarial –Cedezo-. Para finales de junio de 2006 ya se tenían alrededor de 500 registros, los cuales se ponían a disposición de las entidades afiliadas a la Red de Microcrédito para que con esa información iniciaran procesos de comercialización de sus servicios, muchas de aquellas, a través de sus analistas de crédito, quienes tenían además metas de colocación, realizaban llamadas y concertaban citas en el lugar de la unidad productiva, normalmente ubicada en la misma residencia del microempresario.

Para el comienzos de agosto ya habían sido registrados 675 microempresarios en mayor proporción de los siguientes sectores: confección de maquila a terceros³⁹ y de línea propia (jeans, camisetas y ropa interior, entre otros), alimentos (fabricación y/o venta de empanadas, chuzos, arepas, fritanga, legumbres, frutas, tortas, pizzas, chocolates, bombones, bolis, chicharrones, entre otros) y artesanos de la madera (ebanistas, carpinteros, talladores, entre otros). 249 microempresarios participaron en eventos comerciales y 128 unidades económicas de las comunas uno y dos recibieron asesoría. Para marzo de 2006, y gracias en gran proporción al *boca oreja*, ya se tenían 205 inscripciones para los cursos que se ofrecerían durante ese año.

Otro de los proyectos fue el de “padrinazgo” mediante el cual se buscaba que una Pyme⁴⁰ con experiencia en el sector, realizara una tutoría y seguimiento durante un tiempo a los microempresarios que le fueran asignados.

³⁷ Muchos de ellos por sus bajas rentas no tenían la posibilidad de comprar una lavadora.

³⁸ Ya se encontraban en proceso de construcción los Cedezos de los barrios Manrique y de San Cristóbal.

³⁹ Producían prendas especialmente para la zona denominada “El Hueco” o “Sanandrecito”, una zona comercial muy grande del centro de Medellín donde había una gran oferta y variedad de productos (nacionales e importados) dirigidos a la base de la pirámide (BOP), es decir, los segmentos de clientes de ingresos bajos como los estratos 1, 2 y 3.

⁴⁰ Pequeña y mediana empresa.

Estaba tomando mucha fuerza también el proyecto para *capacitar en oficios a los desplazados por la violencia*, que venían especialmente de las zonas rurales (Anexo 7), y sus habilidades no encajaban en las ofertas de trabajo en la ciudad.

Se ayudaba y buscaba la participación de los microempresarios en los diferentes eventos de la ciudad como los desfiles de modas, los eventos de confecciones como Colombiamoda (durante la Feria de las Flores) y Colombiatex, así como en espectáculos públicos como el concierto del cantante antioqueño Juanes, en donde se invitaron 13 microempresarios y realizaron ventas por \$14 millones en esa sola noche. También se organizaban ferias y eventos en diferentes barrios de la ciudad, donde los microempresarios ofrecían sus productos.

En diciembre de 2005 se realizó una feria de Navidad en el barrio Santo Domingo Savio donde 86 microempresarios exhibieron sus productos y lograron entre todas ventas de unos \$40 millones de pesos en una semana y, el dato curioso, fue la gran cantidad de *ciudadanos y turistas extranjeros* que acudieron al evento. Los toldos eran propiedad de los Cedezos, se guardaban en el depósito de la edificación y cuando había un evento de este tipo se prestaban a los microempresarios inscritos. Mauricio tenía como meta para el 2006, pasar de 222 (acumulados hasta diciembre de 2005) a unos 500 microempresarios participantes en eventos y ferias especiales. Todas estas actividades, según las cartas enviadas (Anexo 8) al Banco, aumentaban el sentido de pertenencia y el agradecimiento de los microempresarios con la entidad y con la Alcaldía de Medellín.

El Banco ya no era sólo el microcrédito, sino que se había erigido en una entidad de *apoyo integral a los microempresarios*, incluyendo la generación de contactos comerciales, el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio, una mayor visibilidad en la comunidad, apoyo en información, capacitación integral y creación de canales de comercialización, es decir, gracias a los Cedezos, cumplir las funciones de una *entidad nodal* para los microempresarios: *asociatividad*, capacitación, crédito, incubadora de microempresas, reconversión tecnológica, comercialización de productos, inserción social de desplazados, etc.

Las entidades operadoras para el microcrédito

El Banco de las Oportunidades había contratado dos “entidades operadoras” bajo la estrategia apalancarse en sus recursos (software, equipos, gente⁴¹), en su capacidad instalada y para aprovechar la experiencia de aquéllas en el sector, así como también bajo la idea de no generar burocracia para la Alcaldía de Medellín.

Microempresas de Antioquia -ONG especializada en microcréditos- fue elegida para los microcréditos individuales. Por su lado, Fomentamos -cooperativa financiera- administraba los grupos solidarios, formados para la línea de crédito grupal con montos individuales entre \$50.000 y \$600.000 pesos, incluyendo dentro del programa al estrato cero o de indigencia. Para mediados de 2006, el monto promedio de los créditos orientados hacia quienes sufrían una profunda exclusión social, eran de \$214.000, y se esperaba que para mediados de 2007 aumentara a unos \$240.000 pesos. No obstante, el primer crédito oscilaba entre \$50.000 y \$100.000 pesos y para el segundo crédito (renovación) se iba aumentando el monto prestado al grupo. Mauricio Pérez estaba considerando aumentar el monto máximo de \$600.000 pesos a diez salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Estas dos “entidades operadoras” cobraban al Banco unos honorarios equivalentes al 8,5% del monto de los créditos desembolsados⁴². Para finales de 2005 el Banco ya les había pagado \$1.962 millones de pesos por este rubro.

Como ya se ha mencionado, la decisión de otorgar un crédito individual o colectivo caía bajo la responsabilidad de los analistas de crédito de las “entidades operadoras”,

⁴¹ En estas entidades cada analista manejaba en promedio unos 400 clientes.

⁴² Este importe por comisión y honorarios no se cobra al cliente o usuario, es asumido en su totalidad por el Banco de las Oportunidades.

sin exigirse una aprobación o visto bueno por parte del Banco, el cual sólo promocionaba los servicios y recibía las solicitudes de crédito⁴³ directamente de los clientes potenciales, realizando un primer filtro de tal manera que llegaran completas para el análisis y la visita de evaluación.

Cuando el microempresario pasaba por la sede del Banco en La Alpujarra con el objetivo de entregar el formulario de solicitud del crédito y sus anexos, entraba en un diálogo con el asesor comercial y financiero del Banco. Éste establecía si la persona ya contaba con experiencia en el negocio o si pensaba montar una microempresa, ya que en este segundo evento debía asistir obligatoriamente a un curso gratuito y específico para la “creación de empresas” antes de acceder al desembolso. La segunda pregunta del asesor era “¿para qué lo necesita?”, ya que sólo se otorgaban créditos para proyectos productivos, es decir, para capital de trabajo o para la inversión en activos fijos. Si por ejemplo la persona decía que tenía una “areperia”⁴⁴ y necesitaba un “molino con motor”, el asesor del Banco le realizaba una tercera preguntaba para establecer si sabía “cuánto valía” con el objetivo verificar la claridad del proyecto y el destino del crédito. En caso de que, por ejemplo el microempresario no supiera cuánto valía, el asesor del Banco le indicaba que fuera a averiguar y trajera unas cifras más exactas.

Para quienes tenían un negocio montado, el proceso, desde la recepción de los documentos hasta el desembolso, podía demorarse entre 20 y 30 días comunes. Para ayudar a la *agilidad y rapidez de los trámites*, el Banco enviaba todos los días, en horas de la tarde, luego de registrarlas en su propia base de datos (Anexo 9), todas las solicitudes⁴⁵ que cumplían con los requisitos. Eran más o menos de 25 a 30 diarias. En el

⁴³ El formulario se entregaba únicamente al interesado y no a terceros. Esto con el objetivo de guiarlo en el trámite.

⁴⁴ Una microempresa que fabrica y vende arepas, un alimento muy común en la ciudad de Medellín, especialmente para el desayuno.

⁴⁵ Las solicitudes diligenciadas y con sus anexos, debían entregarse personalmente por el microempresario en la sede del Banco de las Oportunidades.

año 2004 se remitieron a Microempresas de Antioquia 3.332 solicitudes diligenciadas, de 16.610 formularios entregados al público y, en 2005, 3.692 de 12.744. El número de formularios era más bien estable y uniforme durante el año, con una participación mensual entre el 8 y el 9%. Sin embargo, en enero y diciembre disminuía al 5 ó 6%, y en octubre y noviembre aumentaban al 10, 11 o 12%.

Para el 2006 se tenían las siguientes estadísticas: enero, de 1.029 solicitudes se remitieron para estudio 226; en febrero, 1.150 y 318, respectivamente; en marzo, 1.273 y 340; en abril, 1.184 y 385; y en mayo 1.100 y 418. Se estimaba que para ese año -2006- se entregarían unos 14.500 formularios de los cuales se recibirían unas 5.600. En términos generales, Mauricio tenía en la cabeza que de cada 100 formularios entregados al público, 40 regresaban diligenciados, y de éstos se aprobaba el 70% (Anexo 10).

El analista de crédito de la “entidad operadora” realizaba una *visita de evaluación* a la residencia y al lugar donde funcionaba la microempresa. *In situ*, realizaba preguntas sobre las ventas, los gastos del negocio -para confeccionar los estados financieros- y del hogar -alimentación, educación, transporte, servicios públicos, arriendo, etcétera-, y diligenciaba simultáneamente unos formatos estandarizados que sustentaban su decisión final incluyendo el monto del crédito y las cuotas periódicas. Esto se hacía, ya que por la informalidad de los microempresarios, no era posible exigirles estados financieros fiables. En otras palabras, era la “entidad operadora” la que con la información proporcionada durante la visita de evaluación, elaboraba los estados financieros de los clientes del Banco.

La recomendación final al comité de crédito⁴⁶, emanaba tanto de los datos objetivos y cuantitativos como de su criterio subjetivo, *feeling* o intuición construida con base en su experiencia y conocimiento de los diferentes sectores micro-empresariales. Esta última característica le servía también para asesorar integralmente a los microempresarios, especialmente en la forma de mejorar su negocio en términos comerciales y contables.

⁴⁶ Se reunía todos los días.

De acuerdo con los datos enviados por Microempresas de Antioquia, se habían realizado ya, para finales de 2005, un total de 25.288 visitas desde el inicio del Banco, pero no se había discriminado si eran de evaluación o de control. Las entidades operadoras enviaban informes mensuales al Banco, específicamente a la subdirectora, reportando en una hoja Excel el valor de la cartera vigente, la cartera en mora, el número de colocaciones nuevas, el número de visitas de control de inversión -realizadas, la primera luego de dos meses después de los desembolsos y de ahí en adelante cada cuatro meses- y los recaudos, los cuales, por el perfil del prestatario, se realizaban en efectivo en la sede de la entidad operadora. Era responsabilidad de la “entidad operadora” realizar los cobros y administrar la cartera vencida, incluyendo el manejo de los abogados.

Las “entidades operadoras” exigían para el desembolso, y por política del Banco, tal y como ya se ha mencionado, una capacitación a los microempresarios de 40 horas que podría durar alrededor de dos meses. Se impartían dos tipos de cursos, uno para creación de microempresas y otro para el fortalecimiento.

El mercado de rentas bajas en la ciudad de Medellín

Según Mauricio Pérez, el mercado de *la base de la pirámide* (BOP) era inmenso en tamaño y aún quedaban muchos microempresarios por incluir en el sistema formal de crédito. Se caracterizaban por vivir en la *marginalidad* y en la *informalidad*. Sus usanzas y costumbres financieras eran distintas de las observadas de los estratos altos de la población de la ciudad, quienes, por ejemplo, preferían realizar sus transacciones financieras por Internet, y evitando al máximo el contacto con la oficina bancaria y, además, eran muy sensibles a las tasas de interés.

Por su lado, los *microempresarios* de la ciudad de Medellín, tenían preferencia por el contacto personal e informal en sus relaciones comerciales, incluyendo las de carácter financiero. Además les interesaba permanecer en la *informalidad*, ya que no tenían *incentivos* para

formalizar sus actividades económicas. No les gustaba el “papeleo”, debido en parte a que en su gran mayoría apenas había terminado la primaria. El Banco había tratado de obtener estadísticas sobre el número de microempresarios y sus sectores, pero precisamente por la informalidad en la que estaban sumergidos, hacía imposible obtener este tipo de cifras. Era difícil calcular el mercado potencial, las cuotas de participación y de penetración.

Era muy común el temor de los microempresarios frente a las autoridades gubernamentales tanto en materia de *impuestos* como de *salubridad pública*. En este sentido, el Banco debía gestionar una dicotomía compleja en relación con sus clientes, derivada, por lo demás, de la realidad socioeconómica de la ciudad. Por un lado, apoyaba a los microempresarios informales y, por otro, debía ayudar en el control en términos de los impuestos, y la formalización y cumplimiento de las normas por parte de quienes desplegaban una actividad económica. Por ejemplo, era conocido que a los microempresarios financiados por el Banco de las Oportunidades les faltaban capacidades en temas como el de empaquetado y diseño. Este asunto era más complejo aún para los microempresarios del sector de alimentos procesados, debido a que debían cumplir con los requisitos exigidos por la Secretaría de Salud de la *misma* Alcaldía de Medellín.

Esta tensión se gestionaba trabajando en el corto plazo con el microcrédito y con el apoyo al espíritu emprendedor, para que, gradualmente, en el mediano y largo plazo se fueran aumentando los ingresos disponibles de los clientes. El Banco, como parte de su *misión de apoyo integral a los microempresarios* se había preocupado por ofrecerles, no sólo crédito y capacitaciones en emprendimiento y administración, sino también en “llevarlos de la mano” en sus procesos graduales hacia la formalización y cumplimiento de las normativas. Esto lo hacía mediante algunas “jornadas de capacitación” orientadas hacia temas como las relaciones con el gobierno y la manipulación de alimentos, enseñándoles por ejemplo, en este último caso, los requisitos de registro ante las autoridades sanitarias, entre los cuales se encontraban los requisitos

del empaque, la importancia de la fecha de elaboración y de vencimiento, así como la dirección del fabricante y los ingredientes. Incluso, el Banco estaba analizando la posibilidad de abrir una nueva línea de crédito con el fin de que los microempresarios del sector de alimentos se adecuara a estas normas.

Todo esto, en el largo plazo, impactaría en el mejoramiento de la calidad de vida de los medellinenses y de contera, hacia el futuro, en su formalización y pago de impuestos, revirtiendo al Tesoro municipal este esfuerzo inicial. La misma Alcaldía buscaba, simultáneamente y, mediante otros programas paralelos al microcrédito, aumentar la formalidad de los negocios y su inserción en la dinámica económica bajo el parámetro del cumplimiento de la ley y normativas. Sin embargo, lo fundamental de las políticas públicas del Alcalde eran la *protección, promoción y empoderamiento* de los medellinenses y, en el caso del Banco, de los *microempresarios de ingresos bajos*, reconociendo su informalidad y su realidad concreta.

Para finales de enero de 2006, el Banco ya había capacitado a 9.156 personas y había realizado 10.664 desembolsos (número de créditos acumulados) por \$23.996 millones de pesos, de los cuales 1.285 habían entrado en mora alguna vez, para un porcentaje histórico de morosidad, medido de esta forma, del 12,05%.

Durante el año 2005 se otorgaron 2.642 créditos por valor de \$6.248 millones de pesos y se tenía una cartera vigente \$8.762 millones de pesos, distribuidos entre 6.103 créditos cuya morosidad general era del 4,08%, pero con los \$557 millones del “Fondo de protección de cartera” se disminuía al 0%. En 2004 se otorgaron 2.696 créditos por valor de \$6.220 millones. Para el 2006 se esperaban colocar unos 4.000 créditos por valor de \$7.700 millones y capacitar a unos 2.800 microempresarios. Para el 2007, se estimaba que se colocarían unos 5.200 microcréditos (Anexo 11).

Históricamente, los clientes del Banco habían sido, en promedio, 55% mujeres y 45% hombres. En aquéllas, algunos de los negocios más comunes eran los de comidas y confecciones, mientras que en éstos eran

los talleres de latonería y mecánica, así como graneros, tiendas, papelerías y carnicerías. En términos de los niveles de morosidad, no se observaban diferencias sustanciales entre los dos géneros.

Mauricio consideraba que *el impacto social del microcrédito* era mayor cuando se apoyaba *al género femenino*, por su fuerte preocupación por el bienestar del hogar y de los hijos, invirtiendo las ganancias en el negocio y en el mejoramiento material del grupo familiar. Por el contrario, era común observar en los hombres una tendencia a realizar otras actividades con las ganancias, como por ejemplo, ingerir bebidas alcohólicas y jugar con sus amigos.

De acuerdo con la experiencia acumulada por el Banco, se consideraba que *el éxito del microempresario* radicaba primero en su *vocación* (mentalidad empresarial) y en que invirtiera el *crédito* en su negocio sin desviarlo hacia el consumo; pero también en tener claro el *segmento objetivo* (enfoque estratégico), así como su *actitud* optimista frente a la vida, su *persistencia* ante las adversidades, sus *conocimientos* sobre la operación del negocio (en muchas oportunidades se aprendían por tradición dentro de su familia debido a que en la mayoría de las unidades productivas trabajan el esposo, la esposa, los hijos y hasta los vecinos –unidades económicas familiares-), su propensión por asumir la aventura del *riesgo*, y la actitud de *servicio al cliente*.

Especificidades del segmento objetivo

Como ya se ha mencionado, los clientes del Banco eran las personas microempresarias de ingresos bajos pertenecientes a los estratos socioeconómicos cero, uno, dos y tres de la ciudad de Medellín, entre los 18 y 63 años de edad, sin acceso al crédito formal⁴⁷ y con ideas de micro-negocios o proyectos productivos en marcha (Anexo 12). En el Anexo 13 se puede observar una panorámica de la infraestructura común de barrios de estrato uno de la ciudad de Medellín.

⁴⁷ Muchos de ellos si tenían acceso al crédito pero en el mundillo informal de los agiotistas.

Como en las unidades productivas trabajaban normalmente parte o todo el núcleo familiar -y en ocasiones los vecinos-, era común que se distribuyeran las funciones entre los esposos, uno en la administración y la producción, y otro en las ventas; o en el caso de las tiendas de barrio, se turnaban la atención al cliente. El Banco exigía como requisito para los desembolsos un curso, bien fuera en creación o en fortalecimiento de empresas. Quienes asistían, normalmente, eran las mujeres.

Los microempresarios trabajaban en una miríada de actividades económicas. Por ejemplo, en Santo Domingo Savio -uno de los barrios de estratos bajos de la ciudad y ubicado en la comuna uno- se había observado el crecimiento del turismo gracias al Metrocable, una derivación del Metro de Medellín, que desplazaba personas en un teleférico desde la parte baja de la ciudad contigua al río Medellín hasta la parte media de la montaña donde terminaba el barrio. Desde allí se accedía a una panorámica muy hermosa de la ciudad, y para mediados de 2006 se estaba construyendo un "parque biblioteca" donde habría cines, auditorios, salas de Internet y libros disponibles. Se esperaba que fuera inaugurada por los Reyes de España a comienzos de 2007, durante el Congreso de la Lengua Española, a realizarse en las ciudades de Medellín y Cartagena.

Mediante un estudio (389 encuestas en micro-unidades económicas⁴⁸) realizado a comienzos de 2005 por Oscar Gonzalo Giraldo Arcila de la Universidad Esumer, el Banco identificó algunas de las características y necesidades del tejido empresarial de la zona de influencia de Metrocable (comuna 1 y 2: zonas de Andalucía, Popular y Santo Domingo Savio, con un total de 14 barrios), de estratos socioeconómicos uno y dos. Se determinó que estos barrios no sólo eran lugar de residencia sino que también el sitio donde los microempresarios desarrollaban sus actividades económicas principales (producción y ventas). Sus hogares eran a la vez lugares de producción y comercialización de los productos.

⁴⁸ Con cuatro capítulos: a) identificación de la micro-unidad económica, b) comercialización y mercadeo, c) aspectos administrativos y financieros y, d) identificación del entrevistado.

Los principales sectores identificados fueron: alimentos, telecomunicaciones, confecciones y construcción. En la zona objeto del estudio, las tiendas, las *legumbrerías* y las carnicerías eran el 47,7% de los negocios; los alimentos eran el 11,9%; las *miscelánias* y fotografías el 11,9%; vestuario el 7,5%; hogar, peluquerías y droguerías con el 7,0%; bebidas, juegos y apuestas con el 6,7%; construcción, talleres y eléctricos con el 5,2%; y caucho, plástico y reciclaje con el 1,0%.

Se estableció igualmente, mediante una encuesta a estas micro-unidades⁴⁹ productivas, que la población vinculada como trabajadores era 57,6% masculina y 42,4% femenina. El 55% tenía formación educativa de nivel de primaria, 23,4% de secundaria y 5,1% de nivel técnico. El 68,5% era mayor de 35 años, el 21,4% estaba entre 25 y 35 años y, el 10,1% era menor de 25 años.

Se establecieron además los motivos más comunes para crear los micro-negocios: el desempleo (41,1%), la iniciativa propia (31,9%), la experiencia en el oficio (8,2%), la búsqueda de un sustento (7,2%), y la tradición familiar (3,6%). Una de las conclusiones del estudio fue la siguiente:

Se puede concluir que esas microunidades económicas son una alternativa de ingresos para la población que padece los problemas del desempleo. Los bajos niveles de cualificación y la avanzada edad de esa comunidad y/o la terminación del ciclo laboral y la creencia que las posibilidades de trabajo en el sector moderno son muy limitadas, inducen a la gente a montar sus propios negocios (iniciativa propia) con un reducido capital de trabajo⁵⁰.

El origen de los recursos financieros para crear el negocio fueron en mayor medida los ahorros personales (48,6%), pero también las organizaciones microcrediticias

⁴⁹ La mayoría de ellas no tenía registro mercantil de la Cámara de Comercio.

⁵⁰ Giraldo Arcila, Oscar Gonzalo (2005). "Caracterización e identificación de necesidades específicas del tejido empresarial de la zona de influencia de Metrocable", p. 24.

(26,2%), los préstamos de familiares y amigos (11,8%), y el “gota a gota” (3,1%). Del total de los encuestados, el 64% afirmó tener vínculos con entidades microcrediticias y manifestaron que el destino de los créditos eran entre otros los siguientes: la compras de insumos y materias primas (35,7%), la ampliación de la planta de producción o el negocio (27,3%), solución de problemas personales (11,6%), el mejoramiento de la tecnología de equipos y la maquinaria (10,8%), aumentar inventarios (6,0%).

En cuanto a los problemas principales inmersos en la dinámica de los microempresarios estudiados, el 63,5% manifestó *la falta de dinero para capital de trabajo* como el principal. El 41,2% manifestó que el tamaño del mercado en términos del número de clientes era un problema importante. El 34,2% indicó también como problema *la ausencia de conocimientos administrativos generales* -contabilidad, costos, estrategia, finanzas, mercadeo, ventas, etc.-.

El estudio incluyó una calificación para cuatro *atributos de servicio* características de las entidades microcrediticias con los siguientes resultados comparativos: a) *la agilidad y rapidez del trámite*: Banco de las Oportunidades 4,2 y el sector 4,4; b) *tasa de interés*: BO⁵¹ 4,4 y el sector 3,8; c) *el monto cubre la necesidad*: BO 4,0 y el sector 3,8; y d) *los plazos de pago*: BO 4,3 y el sector 4,3.

El 52,4% de los negocios tenía menos de tres años de funcionamiento, de los cuales el 71,6% manifestó que era su primera aventura empresarial. El 26,2% generaba empleos adicionales de la persona propietaria o la encargada. La remuneración predominante era la “diaria” y “variable”, derivada de las comisiones por unidades vendidas y/o producidas. El 91,8% de los negocios producían y vendían para la misma zona donde se encontraban ubicados los negocios. Finalmente, se estableció que los consumidores compraban preferentemente al menudeo (73,3%) para suplir sus necesidades diarias.

⁵¹ Banco de las Oportunidades.

La educación en la cultura de pago

Para construir una *cultura de pago* en los clientes, Mauricio incorporó *incentivos* para los “buenas pagas”. Se trataba de premios como por ejemplo calculadoras, relojes y canastas de Navidad (arequipe, panelitas, galletas, etcétera) entre otros, donados por entidades públicas y privadas, como la DIAN⁵² y OLA⁵³ (Colombia Móvil, luego TIGO). Se entregaban 25 premios mensuales, asignados mediante una rifa⁵⁴ entre los no morosos y eran entregados uno por uno en una reunión realizada en la sede del Banco de La Alpujarra. Este evento servía además para que los microempresarios se conocieran entre ellos, permitiendo con estos contactos sociales nuevas oportunidades de negocios.

Mauricio dirigía personalmente las reuniones de premiación de manera altamente informal, utilizando palabras comunes y conocidas para los microempresarios. Los felicitaba individualmente, resaltaba su cumplimiento con la ciudad y con los demás prestatarios, pues hacía énfasis en la importancia del pago cumplido para dar acceso al crédito a un mayor número de personas con necesidades de acceso al crédito. Les insistía en que las “puertas” del Banco estaban siempre abiertas para ellos. “Esto es de todos”, solía decir con frecuencia, y los animaba a invertir en la educación formal de sus hijos, así como en enseñarles un oficio e inculcarles valores para alejarlos de los vicios. Les mencionaba las bajas tasas de mora relativa -comparadas con las de la banca comercial- de la cartera micro-empresarial. Les animaba para contar entre sus amigos, familiares y vecinos acerca de los servicios del Banco, con el objetivo de que más personas tuvieran acceso al crédito. Y buscando dar una alta importancia a los microempresarios, los motivaba para que hablaran en público contando su historia y

⁵² La Dirección de Impuestos Nacionales entregaba al Banco algunos decomisos (por contrabando) para que fueran entregados como premio a los “buenas pagas”.

⁵³ En una oportunidad entregó unos maletines para que fueran utilizados como premio para los “buenas pagas”.

⁵⁴ De esta rifa se excluía a quienes ya hubiesen recibido premio para evitar repeticiones y llegar así al mayor número de “buenas pagas”.

explicando su negocio durante el evento de premiación. Al final de cada intervención, el director del Banco propiciaba un aplauso para el microempresario.

Uno de ellos, Luis Alberto Atehortúa, narró la historia de su tienda y cómo había iniciado su negocio gracias a un crédito del Banco tres años atrás, y cómo con los créditos de renovación le habían ayudado a ampliar su portafolio de productos y el espacio para almacenarlos. Insistió durante su intervención que le gustaba más para el Banco el nombre “de las Oportunidades” que de “los Pobres”, debido a que, según sus propias palabras, “todos tenemos algo de riqueza por dentro”.

Por su lado Nelcy Cárdenas habló sobre su negocio de confecciones y comentó que había iniciado su negocio con una máquina de coser comprada con el primer préstamo del Banco, y ahora, después de tres créditos consecutivos de renovación, ya tenía tres empleados miembros de su propia familia⁵⁵. Al finalizar la intervención de Nelcy, Mauricio habló sobre el desfile de modas organizado el año anterior por el Banco en la Plaza de Botero⁵⁶ de la ciudad de Medellín, que sirvió para promocionar a los microempresarios de ese sector.

Alonso Montoya narró brevemente su historia de 16 años de trabajo en su propio granero, indicando lo importante que era para él otorgar crédito a sus clientes (fiar) del barrio, y cómo el crédito del Banco le ayudaba a aumentar y financiar sus inventarios. Manuel Gómez, artesano con su propio taller de esculturas, mencionó en primer lugar que había crecido como persona gracias al apoyo del

Banco. Mauricio terminó esta intervención resaltando la importancia de los préstamos otorgados a muchas iniciativas artísticas, entre las cuales, por ejemplo, se encontraban “vallenateros”⁵⁷ y hasta un grupo musical de “hip-hop”.

Elkin Patiño habló sobre su latonería ubicada en el garaje de su casa y cómo, gracias a dos créditos, había comprado nuevas herramientas para aumentar su productividad. Por su lado, Luz Ángela Londoño, peluquera, mencionó que gracias a un préstamo del Banco, puso una tienda dentro de la peluquería, debido a que sus clientas acudían al local con los hijos quienes siempre se antojaban de “mecato” (golosinas). En el Anexo 14 se presenta un resumen de una entrevista en profundidad realizada a un microempresario, cliente del Banco.

Con un proyecto que costó \$200 millones de pesos, también se premiaron algunos de los “buenas pagas” con una asesoría personalizada (diagnóstico, plan de mejoramiento y seguimiento) realizada por unos estudiantes de la Universidad Esumer de Medellín. En 2005 fueron asesorados 400 microempresarios y se esperaba un número igual para los años 2006 y 2007.

Finalmente, Mauricio expresó lo siguiente sobre el impacto social de la actividad del Banco de las Oportunidades:

El microcrédito eleva la autoestima de los microempresarios beneficiarios. Comienza con un elemento muy sencillo: simplemente alguien ha confiado en ellos, en su potencial para crecer con su negocio y aportar a la sociedad. En segundo término tiene un impacto pedagógico: una educación financiera inclusiva que incrementa la bancarización de la ciudad y la cultura de pago. Tercero, le reconocemos a la gente sus méritos con premios para quienes pagan cumplidamente. Todos estos impactos, al final, terminan empoderando a las personas de ingresos bajos.

⁵⁵ Todos los que hablaban mencionaban que daban trabajo a los miembros de sus familias y a los vecinos.

⁵⁶ La Plaza de Botero se erigió en el centro de Medellín, luego de una donación de pinturas y esculturas realizada por el flamante pintor colombiano, nacido en la ciudad de Medellín, Fernando Botero. Según la revista europea *ArtReview* Fernando Botero es el quinto artista (pintor y escultor) más cotizado del mundo y el único latinoamericano entre los diez primeros, y ha realizado exhibiciones públicas en los Campos Eliseos de París, en Florencia, Montecarlo y en la Park Avenue de Nueva York, entre otras. Su estilo ha sido muy definido y reconocible, y puede resumirse con la siguiente frase: “exaltar el volumen de las formas para darles magnificencia, plasticidad y sensualidad. Para darles a sus figuras esa sensación de monumentalidad” (cita tomada de Juan Carlos Botero Zea (2007), hijo del pintor, en su libro “El idioma de las nubes”, p. 213).

⁵⁷ Cantantes de vallenatos. El vallenato es un ritmo musical típico colombiano oriundo del departamento del Cesar.

Algunos aspectos de la promoción

Las líneas de crédito

El Banco ofrecía, en términos generales, dos líneas de crédito. Los nuevos, que podían ser para creación o fortalecimiento⁵⁸ de empresas, y los de renovación⁵⁹ para quienes hubiesen pagado cumplidamente el anterior. Para éstos se consultaba nuevamente las centrales de riesgo, Datacrédito (sector financiero) y Procrédito (sector comercio), y si el cliente potencial estaba reportado en ésta última entidad por un monto menor a los \$600.000 pesos en cualquiera de los comercios o almacenes afiliados, continuaba, a pesar de esto, manteniendo la calidad de sujeto de crédito. No se renovaban los créditos a quienes hubiesen adquirido otro con alguna entidad financiera o microfinanciera, ya que *el objetivo principal del Banco ha sido dar acceso al crédito a los excluidos del sistema formal, educarlos en la cultura de pago, tornarlos en consumidores exigentes y, finalmente, transferirlos al sistema de mercado de las instituciones financieras.*

En cuanto al apoyo a la creación de microempresas, el Banco jugaba un papel muy importante, ya que, junto con Actuar Famiempresas (que en su segmento objetivo incluía el estrato socioeconómico cuatro) y Microempresas de Antioquia, eran las únicas tres entidades que tenían esta línea de crédito (la de creación de microempresas). Las demás entidades microcrediticias sólo ofrecían la línea de fortalecimiento, en la cual no se exigía como requisito el curso de capacitación, pero si una experiencia de al menos seis meses en el manejo del negocio.

La comunicación comercial

El director del Banco de las Oportunidades consideraba que la mejor forma de publicidad era la del mecanismo “boca oreja” y esto se lograba mediante la prestación de un servicio de alta calidad, en *términos una atención*

personalizada con interacciones impregnadas de respeto por los clientes, explicándoles cara a cara y con paciencia los requisitos y beneficios. De acuerdo con un estudio realizado a finales de 2005, el Banco halló que el 95% de los clientes se habían enterado de sus servicios y de que tenía las tasas de interés más bajas del mercado, por boca de un amigo, un vecino o un familiar que ya tenía un crédito con la entidad.

De todos modos se administraba una comunicación comercial activa. Se imprimían *volantes* y *afiches*, especialmente para promocionar las Jornadas de las Oportunidades de la Red de Microcrédito, evento de dos mañanas realizado cada mes en un barrio diferente de la ciudad, y donde se ofrecía una especie de supermercado de crédito dirigido a los microempresarios⁶⁰. Los volantes se repartían por medio de unos 20 o 25 “guías ciudadanos” (Anexo 15) que recorrían las calles de los barrios unos ocho días antes del evento. También se pegaban en las carteleras de las juntas de acción comunal, así como en los parques y heladerías, y en general en los lugares del barrio con alto flujo de personas. Con unos cinco días de anticipación, también se colocaban afiches en la parte interna de los autobuses, bien fuera en la vitrina ubicada cerca de la espalda del conductor o en la parte de arriba de las ventanas de los pasajeros (Anexo 16). Esto se realizaba con previa autorización por parte del gerente de las empresas transportadoras, que no cobraban tarifa alguna por permitir esta publicidad.

También se hablaba previamente de la Jornada de las Oportunidades con los *curas párrocos* y los *pastores protestantes*, bajo el argumento de que se trataba de una actividad que traía beneficios para la comunidad, exentos de política, y convenciéndolos de pegar un afiche o un volante (Anexo 17) en la cartelera principal de la iglesia, y animándolos para que al final de la misa o el rito, en la sección de avisos parroquiales generales, se promocionara el evento leyendo un texto entregado por el mismo Banco.

Saverio Gómez, egresado de la Universidad de Medellín, era el comunicador corporativo del Banco. Sus funciones

⁵⁸ Ambos exigían una capacitación como requisito para el desembolso.

⁵⁹ Los créditos de renovación no exigían el curso de capacitación.

⁶⁰ Se explicará con mayor detalle más adelante.

eran las relaciones con los medios, buscando la visibilidad de los proyectos, así como la creación y despliegue de los mecanismos para *irradiar confianza y credibilidad en la comunidad*. Ya se había logrado, por ejemplo, tener espacios noticiosos en canales de televisión privados de carácter nacional como RCN y Caracol.

El Banco también se apoyaba en la Dirección de Comunicaciones de la Alcaldía para aprovechar las sinergias de la entidad en este tema. Se aprovechaban los espacios de *free press*⁶¹ y comunicación de noticias en los medios escritos de carácter privado de gran tiraje como el periódico El Colombiano, El Mundo, El Espectador, y Portafolio. Se tenía acceso permanente a canales de televisión locales como Telemedellín, Teleantioquia y Cosmovisión, a los cuales acudía Mauricio para sostener entrevistas y promocionar entre los televidentes los servicios de crédito del Banco. En ocasiones, también acudía Maritza, la subdirectora. Con el lanzamiento de los Cedezos se hacía algo semejante, y Martha Beatriz Cifuentes, en sus entrevistas televisadas, invitaba a la comunidad a visitar los centros.

Por ejemplo, en una entrevista a Maritza Olarte realizada el 30 de mayo de 2006 a las 8:00 p.m. por el programa informativo “Siete Días” de Cosmovisión y en la cual se incluyeron preguntas en vivo de los televidentes, se hizo énfasis en que el programa del Banco estaba orientado a *los proyectos productivos de las personas de los estratos socioeconómicos uno, dos y tres de la ciudad de Medellín*. Ella indicó que los créditos no podían superar los cuatro millones ochenta mil pesos (10 SMLMV⁶²) y que tenían plazos máximos de 36 meses. Pero dejó claro que para montos mayores se podía acudir a las entidades afiliadas a la Red de Microcrédito. Habló sobre la cultura de pago generada por el Banco en los mercados de rentas bajas, la cual había dado como resultado unas bajas tasas de mora, alrededor del 4% en términos de la mora general. Finalmente, hizo énfasis a los clientes en el pago cumplido de las obligaciones crediticias, ya que esta conducta era de vital importancia

para aumentar la cobertura y beneficiar cada vez más a un número mayor de ciudadanos excluidos del sistema financiero tradicional.

De otro lado, el Banco –ocasionalmente- emitía cuñas de radio en emisoras locales de corte popular como Radio Uno y Olímpica, y en las cuales se invitaba a los radioescuchas a visitar las instalaciones del Banco o en las cuales se incluían testimonios de los clientes haciendo referencia a la forma como el Banco les había cambiado la vida (Anexo 18).

Las visitas a las universidades de estratos socioeconómicos bajos también eran frecuentes, ya que se buscaba apoyar los proyectos productivos de los estudiantes con ideas de negocios viables.

El Banco también participaba de manera activa, anualmente, en una feria bajo el auspicio del programa “Medellín Productiva, Competitiva y Solidaria” (Anexo 19), que se realizaba en el Palacio de Exposiciones de la ciudad y donde se ponía a disposición de los empresarios de la ciudad, de manera integral, las diferentes ofertas de apoyo (de los sectores público y privado) al tejido empresarial de la ciudad. Se calculaba que para finales de 2004, en Medellín había 30 empresas por cada 1.000 habitantes, cifra que estaba por debajo de niveles como por ejemplo los de la ciudad de Curitiba en Brasil, que mostraba una tasa de 80 empresas por cada 1.000 habitantes.

El cambio de la imagen corporativa

Desde su ingreso como director -en enero de 2004- Mauricio Pérez siempre quiso cambiarle el nombre al Banco, especialmente la parte que decía “de los pobres”. En los Acuerdos y Decretos constitutivos el programa se había bautizado bajo la denominación “Banco de los Pobres” (Anexo 20). Sin embargo, él veía esta marca como despectiva frente a sus clientes, máxime si en su filosofía quedaba muy claro que en cada ser humano había un gran potencial para crear riqueza y aportar a su comunidad.

⁶¹ Publicidad gratuita ofrecida por los medios.

⁶² Salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV).

Se había percatado muy pronto que muchos de los clientes sentían vergüenza al entrar a la sede ubicada en La Alpujarra, precisamente porque en el letrero de la entrada se exhibía con una fuerte ostentación la palabra “pobres”. Los que se acercaban buscando un crédito solían afirmar que no eran “pobres” y, que por el contrario, tenían una gran riqueza interna por desarrollar si les daban las *oportunidades* y un pequeño apoyo para comenzar. Además, como ya se ha mencionado, Mauricio consideraba que gran parte del problema de la pobreza era *la falta de oportunidades*, por tanto, en parte, se trataba más de un problema de las estructuras socioeconómicas que de las personas.

Después de dos años de estar cultivando la idea, Mauricio logró -para mediados de 2006- cambiar la imagen del “Banco de los Pobres” por la del “Banco de las Oportunidades”, e inició un proceso gradual (Anexo 21) con el apoyo de Saverio Gómez. El cambio fue integral, cobijando todos los programas y proyectos. Además se hizo insertándola dentro de la imagen general del programa Cultura E (Anexo 22) de la Alcaldía de Medellín, y haciendo énfasis en los testimonios de los clientes (Anexo 23).

La Red de Microcrédito

La Red de microcrédito estaba conformada, para mediados de 2006, por quince organizaciones micro-financieras y microcrediticias, entre las que se encontraban ONG's, cooperativas financieras, cajas de compensación familiar y bancos comerciales, las cuales, para el año 2005 (Anexo 24), ya habían colocado en conjunto 36.930 microcréditos por valor de \$74.634 millones de pesos (acumulado) y se esperaba que para finales del 2006 estas cifras aumentaran a 41.300 y \$90.606 millones de pesos, con créditos promedio de \$2'193.850 pesos⁶³.

Las entidades afiliadas a la Red eran las siguientes: Banco de las Oportunidades, Actuar Famiempresas (Anexo 25), Microempresas de Antioquia (Anexo 26), Confiar,

⁶³ Aproximadamente US \$ 1.000 (mil dólares estadounidenses).

Comfama, Comfenalco, Fomentamos, Megabanco, Gerentes Prevenidos, Bancolombia, Corporación Mundial de la Mujer, Conexiones Credirenting, Fondo de Garantías de Antioquia, Cooperativa Belén y Banco Agrario.

El objetivo consistió en crear un *ecosistema* de apoyo al microempresario coordinado por el Banco como *entidad nodal*. La actividad promocional principal eran las Jornadas de las Oportunidades, realizadas cada mes en algún barrio de la ciudad, normalmente de 9:00 a.m. a 12:00 p.m. durante dos mañanas seguidas en un parque, en un colegio⁶⁴ o en un lugar central de fácil acceso. Se buscaba dar a conocer a los microempresarios las posibilidades de acceder a créditos con destino productivo. Para marzo de 2006 ya se habían realizado trece Jornadas y se esperaba llegar a unas 21 para diciembre de ese mismo año.

La Red era coordinada en el Banco por Juan Pablo Molina⁶⁵, recién egresado de la carrera de administración de empresas de la Universidad de Antioquia, quien telefoneaba a cada una de las organizaciones vinculadas, diseñaba y tramitaba la impresión de los volantes promocionales, y realizaba visitas previas a iglesias para que allí se pusiera un aviso y para convencer al cura o al pastor de promocionar el evento al final de la misa o el servicio.

Además, Juan Pablo coordinaba a los “guías ciudadanos”⁶⁶ de la Alcaldía de Medellín, que la semana anterior recorrían el barrio y puerta a puerta, negocio a negocio, entregaban los volantes, explicaban a la gente en la calle las características de la actividad y solicitaban a la gente esparcir la noticia entre sus amigos, familiares, vecinos y conocidos. En ocasiones se contrataba un automóvil para realizar “perifoneo” por el barrio con la ayuda de estos “guías”.

⁶⁴ La mayor parte de las veces se hacían en colegios del barrio.

⁶⁵ Funcionario vinculado de tiempo completo al Banco de las Oportunidades.

⁶⁶ Los guías eran reinsertados de los grupos alzados en armas vinculados por la Alcaldía. Siempre mostraban mucho entusiasmo al realizar estas actividades de promoción de las Jornadas de las Oportunidades. Para mediados de 2006 eran unos 200 en total, pero se asignaban entre 20 y 25 para cada Jornada.

Maritza Olarte, subdirectora del Banco comentó lo siguiente sobre la preparación de las Jornadas de las Oportunidades:

Los guías ciudadanos son claves en la promoción de las actividades del Banco. Nosotros los entrenamos previamente, en procesos que duran unas dos horas. Durante la capacitación les hacemos *rol plays* y les entregamos un libreto para la interacción cara a cara. Ellos van puerta a puerta, hablan con la gente y la motivan para que asistan a los eventos. Después de cada jornada, junto con Juan Pablo, me reúno con ellos y los evalúo en función de los resultados y de los indicadores. La meta es lograr la mayor cantidad de asistentes en cada jornada de las oportunidades. Sin embargo, hay muchos factores que no se pueden controlar como por ejemplo la lluvia, la cual, a pesar de un buen trabajo promocional durante los días previos, puede afectar negativamente la concurrencia el día del evento.

El día de la Jornada se asignaba una mesa con dos o tres sillas para cada entidad. Los “guías ciudadanos” exigían el registro en una plantilla de todos los asistentes a la entrada, preguntaban si ya tenía negocio, pues en caso de tratarse de un cliente potencial para “creación de empresas” lo orientaban para que acudiera a alguna de las tres entidades que ofrecían esta línea de crédito. Si tenía experiencia en su actividad, el microempresario tomaba libremente la decisión de acudir a cualquiera de las entidades en una especie de “supermercado del crédito” (Anexo 27).

En promedio, el número de asistentes a cada Jornada estaba en un rango entre 140 y 300 personas y la asistencia promedio era de 188. El 57% de las solicitudes eran por lo general para fortalecimiento y el 43% para creación de microempresas.

De otro lado, también se había habilitado un sitio Web bajo la denominación credirenting.com/redmicro con el objetivo de que las organizaciones vinculadas pudieran llevar un control sobre el número de solicitudes

entregadas durante las Jornadas, así como de los créditos analizados y aprobados, pero además, para notificar los rechazos, con el objetivo, por ejemplo, de que otra entidad llamara al cliente potencial y le ofreciera tramitar nuevamente la solicitud. Los datos ingresados eran el nombre del microempresario, su número de identificación, la dirección, el teléfono, el barrio de residencia y el monto solicitado.

Históricamente, se había observado que alrededor del 25% de las solicitudes presentadas durante las Jornadas eran rechazadas, siendo las principales causas las siguientes: la falta de codeudor y de garantías, la falta de información, la poca capacidad de endeudamiento, la mala calificación en las centrales de riesgo, el tiempo de constitución de la microempresa –menor a seis meses-, y los proyectos poco estructurados. Sin embargo, según algunos funcionarios del Banco, faltaba un mayor compromiso de las entidades afiliadas a la Red de Microcrédito, ya que esta base de datos se mantenía desactualizada, debido los responsables en las diferentes entidades no digitaban la información de manera completa y oportuna.

De acuerdo con los datos reportados en la base de datos (credirenting), las organizaciones con mayor actividad durante las Jornadas eran Microempresarios de Antioquia (ONG) con aproximadamente el 22% de las solicitudes, Actuar Famiempresas (ONG) con el 7%, el Banco de las Oportunidades con el 6%, Confiar -cooperativa financiera- con el 5%, Comfama -caja de compensación familiar- con el 4%, Megabanco -banco comercial- con el 3% y Bancolombia (banco comercial) con el 3%⁶⁷.

Para inicios de 2006, con once eventos, el número de solicitudes ya llegaba a los 2.675 y se esperaba tener acumuladas unas 3.800 para mediados del año. Ya se habían aprobado en la Red 285 créditos -iniciados gracias a las Jornadas- por valor de \$519 millones de pesos. En cuanto a la participación en esta cifra, las entidades con una mayor proporción eran la Corporación

⁶⁷ Estos datos adolecían de vicios profundos, ya que las entidades no reportaban adecuadamente su actividad durante las jornadas.

Mundial de la Mujer, Actuar Famiempresas, el Banco de las Oportunidades y Microempresas de Antioquia.

Las solicitudes de crédito (Anexo 28) provenían especialmente de sectores como el comercio (31%), el textil y confecciones (16%), los alimentos y bebidas (15%), los servicios (13%), la industria (5%) y la marroquinería (2%). Ahora bien, los microempresarios que tenían sus negocios en los sectores del comercio y los servicios gozaban de una mayor flexibilidad para cambiar de actividad económica y adaptarse así a los ciclos económicos. Pero los del sector industrial, por el predominio de los activos especializados, tenían una mayor rigidez competitiva y unas barreras de salida más altas.

En el caso de los asesores comerciales del Banco, cuando atendían a quienes se acercaban al stand y antes de entregar a los clientes potenciales el formulario de solicitud de crédito, hacían preguntas como las siguientes: “¿ya tiene un negocio?”, “¿hace cuánto lo tiene?”, “¿en dónde funciona?”, “¿en qué consiste su negocio?”⁶⁸, “¿quiénes son sus clientes?”, “¿tiene créditos con otras entidades?”, “¿para qué necesita el crédito?”⁶⁹, “¿cuánto necesita?” Finalmente, se le decía que debía entregar el formulario diligenciado con los anexos en la sede del Banco en La Alpujarra, y que para el desembolso se le exigía un codeudor -y se le explicaba ampliamente en qué consistía este requisito- y una capacitación tanto para “fortalecimiento” como para “creación”.

Muchos de los microempresarios afirmaban que acudían al Banco de las Oportunidades por tener las tasas más bajas y una de sus preguntas más frecuentes era en cuánto les quedaría la cuota mensual. El asesor comercial les decía en términos generales que el monto máximo del crédito era de cuatro millones, y les ponía ejemplos diciéndoles que para un crédito de

dos millones de pesos a 18 meses, la cuota mensual sería de \$129.000. La última pregunta que realizaban los microempresarios era cuánto tiempo se demoraba el proceso de aprobación, ya que valoraban mucho *la agilidad y la rapidez en los trámites*.

Es de anotar, que en una de las Jornadas estuvo presente una persona disfrazada de tigre, representando la mascota de Suramericana de Seguros, entidad que estaba incursionando en el campo del micro-seguro. Esto estaba enviando un mensaje al sector acerca de la importancia que las aseguradoras empezaban a darle a este nuevo segmento del mercado: los microempresarios. Mauricio Pérez asistía a la mayor parte de las Jornadas de las Oportunidades y hablaba con todo el mundo: con los guías ciudadanos, con los microempresarios, con los asesores de las otras entidades microcrediticias.

Los competidores

Mauricio Pérez enfocó sus esfuerzos comerciales en aumentar el número de créditos en los estratos socioeconómicos uno, dos y tres, con el objetivo de *dar acceso* a sistemas de financiación formales. Se trataba de “sacar” a los microempresarios de las “garras” de los agiotistas y usureros informales, denominados en el argot popular como el “gota a gota”. Él consideraba que eran éstos en realidad sus competidores directos, quienes además, eran normalmente personajes que vivían en los mismos barrios de sus “víctimas”⁷⁰, realizando visitas frecuentes a los negocios y recogiendo información de primera mano sobre la situación de los prestatarios. Otorgaban “créditos” con tasas de interés muy superiores a las tasas de usura fijadas por la Superintendencia Bancaria, llegando a cobrar intereses hasta del 200% en periodos muy cortos de tiempo, dígame una semana, quince días, un mes o dos meses. Mediante pactos de carácter verbal, el agiotista podía prestar, por ejemplo, un millón de pesos a un panadero, pagaderos en ocho cuotas semanales de \$250.000 pesos⁷¹. Esto lo hacían sin que mediara ninguna garantía o pagaré de por medio.

⁶⁸ Esta pregunta se hacía para observar si la persona realmente tenía un negocio, pero también para identificar el tipo de negocio, ya que el Banco no prestaba para billares, licorerías, videojuegos, discotecas o ventas multinivel.

⁶⁹ Para esta pregunta las respuestas más frecuentes eran: materias primas, herramientas de trabajo, ampliación del local, abrir un negocio y expansión geográfica.

⁷⁰ Para no utilizar la palabra “clientes”.

⁷¹ Algunos analistas económicos del país habían proyectado que la inflación (IPC) colombiana estaría para 2006, alrededor del 4,5%.

Algunas de las ventajas ofrecidas por el “gota a gota” eran el “conocimiento” informal del “cliente”, el servicio personalizado sin “papeleo”, la rapidez en el trámite y los desembolsos y recaudos (de cartera) a domicilio. El control de la cartera se realizaba mediante una simple cartulina donde se marcaba con una equis cada vez que el microempresario pagaba su cuota semanal. Si éste no pagaba cumplidamente, los cobros eran realizados por el “método violento”, es decir, mediante amenazas y agresiones físicas, ya que gran parte de los prestamistas hacían parte de grupos ilegales y armados operantes en las comunas de estratos socioeconómicos bajos.

Mauricio no consideraba como competidores suyos a las otras organizaciones microcrediticias como Bancolombia, Megabanco, Banco Caja Social, Actuar Famiempresas o la Corporación Mundial de la Mujer, entre otras, ya que el Banco de las Oportunidades *se enfocaba en quienes no habían tenido acceso al crédito formal*, buscando su bancarización, su educación en el manejo de los créditos dentro de una cultura de pago, para luego transferirlos al sistema financiero formal a través de las entidades microcrediticias. Incluso, no veía con reservas, sino con entusiasmo, que la banca comercial, como en el caso del Banco Caja Social, comprara la cartera del Banco, buscando buenos clientes ya educados en la cultura del crédito; y a quienes, para atraerlos, les ofrecía además otros productos financieros como crédito de consumo, tarjetas de crédito y cuentas de ahorro.

Mauricio consideraba que una vez transferidos a las otras entidades microcrediticias, los microempresarios deberían mantener el vínculo con el Banco de las Oportunidades a través de las actividades de capacitación y promoción desarrolladas por los Cedezos. Mauricio solía comentar lo siguiente a quienes le preguntaban sobre la misión del Banco:

Nosotros buscamos llegar a donde las otras entidades, ONG’s, cooperativas, cajas de compensación familiar y los bancos comerciales no llegan. Más o menos el 85% de los clientes del Banco de las Oportunidades no han tenido nunca un crédito con el sistema formal de crédito. Nosotros vamos a la base, al fondo de la pirámide, donde ninguna organización quiere ir a prestar dinero. Nuestro objetivo es crear el acceso a los mecanismos financieros, educar al cliente, generarle una cultura de pago disciplinado y luego entregárselo a las otras organizaciones microcrediticias.

Retos hacia el futuro

Para las organizaciones microfinancieras y microcrediticias eran muy atractivos los clientes “formados” por el Banco, hasta el punto que muchos de los microempresarios con buen historial crediticio tenían asegurado su acceso a paquetes completos en esas instituciones: cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, chequeras, microcréditos y créditos de consumo. A pesar de ser un proyecto de la Alcaldía -sector público- con una clara misión social basada en la inclusión socioeconómica, Mauricio preveía -debido a que las amortizaciones de los microempresarios se invertían en la concesión de nuevos créditos- que el Banco sería rentable y autosuficiente para finales de 2008, es decir, siete años después de su constitución.

En las horas del alba de la noche de ese caluroso día del mes de agosto de 2006, y sin haber tenido tiempo para estudiar la propuesta sobre la comercialización de micro-seguros, Mauricio decidió tomar en sus manos el informe financiero de los italianos (Anexo 29). Con una simple ojeada a los números, quedó un poco sorprendido y reflexionó: “Me tocará quedarme un rato más mientras estudio bien este documento. Tengo que pensar en cómo lograr una entidad con impacto social y autosuficiente financieramente a más tardar para finales de 2008”.

CONCLUSIONES

La *misión* del *Banco de las Oportunidades*, como quedó claro a lo largo del texto, ha sido la *inclusión socioeconómica* de los estratos de ingresos bajos mediante la prestación de servicios microcrediticios. Se trata de la operatividad concreta de una política pública inspirada en por el denominado pensamiento “progresista”, que busca la *protección y el empoderamiento de los ciudadanos*, y que parte del supuesto de que las principales causas de la pobreza radican en la *falta de oportunidades* y en la estructura y el contexto socioeconómico en el cual viven los seres humanos. Además, actualmente (2008), es parte del gran proyecto de una “Medellín Solidaria y Competitiva”.

El despliegue de este programa público tuvo como soporte un *estilo de liderazgo* particular, de alto nivel académico pero con sensibilidad social, que a su vez impactó fuertemente en la construcción de una *cultura organizacional orientada al cliente –y al ciudadano-*, facilitando y propiciando, además, el desarrollo de una *capacidad de comercialización* ajustada a las necesidades del segmento objetivo.

Pero el caso tiene un elemento adicional de interés, en la medida que se trata de una entidad de carácter público, donde este tipo de procesos no es muy común, debido a las restricciones operantes en cualquier burocracia. Otro elemento de singularidad es que se trata de una entidad de servicios de microcrédito (un negocio) dirigido a los ciudadanos de ingresos bajos de la ciudad de Medellín.

El estilo directivo analizado tiene varios rasgos importantes: estimula la participación de los colaboradores, es democrático, abierto a la crítica constructiva, de puertas abiertas, con sensibilidad social, de informalidad en las relaciones con los demás, respetuoso en el trato, respetuoso de la dignidad humana -tanto de los colaboradores como de los clientes-, confía en sus colaboradores, tiene un concepto optimista de la naturaleza humana, rechaza la arrogancia, practica la empatía, se preocupa realmente por el bienestar de los clientes, hace operativos los valores humanos; en breve, *un estilo humanístico de gestión organizacional*.

Ahora bien, en la literatura académica se habla de la *motivación extrínseca* -salario y reconocimiento- y la *motivación intrínseca*

-derivada del aprendizaje y goce del empleado en su cargo-. Pero poco se ha conceptualizado sobre la motivación que emerge del *impacto positivo del propio trabajo en los demás*. ¿Cómo influye mi trabajo en el bienestar ajeno? En el caso del microcrédito, y del directivo y los colaboradores del *Banco de las Oportunidades* de Medellín, es claro que su motivación más importante (pues coexiste con las otras dos) es la *contributiva*: el mejoramiento de la calidad de vida de los clientes microempresarios a través de la prestación de servicios microcrediticios y de apoyo integral al tejido empresarial de la ciudad. Es decir, la actividad misma de la entidad, que impacta en el empoderamiento y en el mejoramiento de la calidad de vida de los pobres, desarrolla la *motivación trascendente o contributiva* de los directivos, colaboradores y empleados. Y en este caso se halla un estilo de liderazgo humanístico debido, especialmente, a la operatividad de la motivación trascendente o contributiva. Con sus comportamientos en el día a día, en la manera de relacionarse con los colaboradores y los clientes, va creando una cultura cargada de valores de carácter humanístico como el respeto, la humildad, la empatía, la justicia, que se tornan operativos y se replican en el servicio al cliente, en este caso, los microempresarios pobres de la ciudad de Medellín.

El *sentido del trabajo* tiene materializaciones concretas cada día, con cada crédito que impacta positivamente en el bienestar y en la calidad de vida de los clientes pobres. Por tanto, se observa con una claridad palmaria la importancia de la *identidad de la organización* –en este caso expresada en la misión, que se ha definido en términos de su impacto social- en el *sentido del trabajo de los empleados*, que además, se retroalimenta con el comportamiento del directivo principal, que mantiene una fuerte consistencia entre su discurso y sus prácticas.

La repetición y los incentivos son importantes para la educación de los clientes en *una cultura de pago*. En el caso se describió extensamente la forma como se generó una disciplina en los microempresarios para

cumplir con los pagos periódicos. El director, mediante las palabras que utilizaba en cada encuentro, hacía énfasis permanente ante los beneficiarios en la importancia de “ser cumplido”: dar acceso a otros microempresarios y mantener el propio acceso. Además, se incluyeron incentivos concretos para impulsar un comportamiento determinado en los clientes. Finalmente, precisamente por el trato respetuoso y amable de los empleados y directivos del Banco, se fueron generando costos emocionales (y agradecimiento) que aumentaban el “cariño” de los clientes con la marca, generando una “reciprocidad” que los ha impulsado a pagar cumplidamente -también es importante tener en cuenta para este hecho el alto valor que le dan al acceso al crédito-.

El Banco también es un ejemplo de ajuste de los recursos –especialmente los intangibles- y capacidades a las necesidades específicas del segmento objetivo. No se espera que los clientes se ajusten a las exigencias de la organización; es la entidad la que se ajusta a las realidades (p.ej. la informalidad) de sus clientes:

Primero, el talento humano se encuentra “culturizado” democráticamente en un entorno que transpira el servicio al cliente, que se apasiona por la cercanía física con los microempresarios. Se trata de una organización embebida por la *motivación contributiva*, que impulsa la paciencia y el ánimo positivo en los colaboradores para desplegar con respeto las interacciones comerciales, y que hace consciente el impacto positivo de las propias acciones en los demás. A pesar de las dificultades de los clientes para comprender aspectos sofisticados propios de los productos financieros “se les habla en su idioma” y se les solicitan requisitos razonables.

Segundo, el Banco, con su estrategia enfocada en los clientes de ingresos bajos, ha configurado sus procesos, recursos y valores en términos de las necesidades de los microempresarios. Su modelo de negocio –quién, qué, cómo- ha operado de manera independiente, pero también *aprovechando algunas sinergias con la Alcaldía*

–por ejemplo en el campo de las comunicaciones, la promoción de eventos y la imagen corporativa-. En este punto, lo más importante es que al Banco se le dio *autonomía* como si fuera una organización aparte y autónoma frente a la Alcaldía; repelió las incursiones politiqueras y construyó un programa consistente con la misión social original.

Tercero, el Banco se apalancó en las “entidades operadoras” para *acceder a recursos especializados y escasos*, pero críticos para el despliegue de su capacidad de comercialización –en la fase de análisis y seguimiento del crédito-. Los activos estratégicos no tienen porque ser propiedad de la organización, se puede acceder a ellos sin comprarlos o desarrollarlos. Con un control riguroso, diario, incansable, pero también de *vínculos suaves* que transmiten la filosofía y la misión social del Banco, se logró una colaboración sinérgica que agregó valor económico y social a estas alianzas con las “entidades operadoras”. Al final, el Banco, por la gestión directiva que se ha llevado a cabo, por el aporte invaluable del *talento humano comprometido* –colaboradores-, y por la riqueza inmensa de sus clientes –los microempresarios de ingresos bajos-, logró empezar a construir un ejemplo de eficacia organizacional en el sector público.

Cuarto, el Banco se ha venido reconfigurando como una *entidad nodal* dentro del ecosistema de negocios de los microempresarios y del microcrédito de la ciudad de Medellín, que orienta y energiza la configuración de *sinergias interinstitucionales*. A través de los Cedezos ha empezado a construir el tejido empresarial de ingresos bajos. Integra los servicios de capacitación, asesoría, acompañamiento y microcrédito –como eje de la Red de Microcrédito-, pero también generó plataformas para la *asociatividad* –por ejemplo, mejorar el poder de negociación en las compras-, la incubadora de microempresas –desde donde se han potenciado nuevos sectores como el del “lavado de ropa” y “los guías turísticos para los barrios de estratos bajos”-, para la planeación de eventos, para generar contactos de negocios, para impulsar la reconversión tecnológica de

las microempresas, incluso programas específicos para los reinsertados y desplazados por la violencia.

Estos hechos se pueden erigir como una “refutación” o una evidencia en contra de la hipótesis “de cajón” que se observa y escucha en algunos de los discursos políticos y empresariales que tienden hacia el *privatismo organizacional o privateering* (o manía exacerbada hacia la privatización), bajo el supuesto de una mayor eficiencia y eficacia en el sector privado, como si el hecho de buscar el beneficio por encima de todo diera un aura mágica para lograr un mejor desempeño organizacional. Este caso es una prueba indiciaria que puede apoyar una desestimación contextualizada de la *falacia accionarial*, la que trata de estructurar los modelos mentales de las personas para que identifiquen una mano invisible en la actitud *maximizadora* de los propietarios accionistas. Como si su presencia –la de accionistas o propietarios- en una organización fuera un requisito previo para construir una organización eficiente y eficaz. Como si el capital privado –activo tangible-, por el sólo hecho de buscar la maximización del beneficio, fuera el recurso más escaso y valioso para una organización.

Sin embargo, como se muestra al final del caso, la idea del Banco no es competir en el sector microcrediticio, sino potenciarlo. Obsérvese que busca la “inclusión del excluido” con el objetivo de protegerlo, empoderarlo, promocionarlo, educarlo en una cultura financiera y de pago cumplido, para luego “transferirlo” al sistema financiero formal de mercado. Como se observa, no es un ataque al libre mercado, por el contrario, se le promociona, pero se interviene para corregir sus fallos y no se deifica. Ahora bien, esta entidad, que ha tenido un gran impacto social en la ciudad de Medellín, está encontrando el camino hacia su autosuficiencia financiera. Si bien es cierto que predomina la creación de valor social sobre la creación de valor económico, por el hecho de confluir en ella estos dos procesos, la convierten en un caso de esa nueva figura del panorama de las organizaciones denominada empresa social.

A continuación se dejan unas preguntas de reflexión para el lector: ¿Qué hacer para cumplir el objetivo de la autosuficiencia financiera? ¿Cómo hacerlo sin que se desdibuje la misión social y la estrategia social del Banco? ¿Subir las tasas de interés –ya que los clientes no extremadamente sensibles al “precio”-? ¿Disminuir las comisiones que se pagan a las “entidades operadoras”? ¿Desarrollar su propio ejército de analistas de crédito y terminar las alianzas con Microempresarios de Antioquia y Fomentamos? ¿Cambiar la estrategia de “transferir” clientes al sistema financiero formal y mantener cautivos a los mejores? ¿Debe seguir impulsando su estrategia de entidad nodal? ¿Qué otras cosas puede realizar como entidad nodal? ¿Cómo comercializar el producto denominado micro-seguro? ¿Debería el Banco cobrar una comisión a la aseguradora por el acceso a sus clientes?

FIGURA DE SÍNTESIS
Componentes organizacionales de desempeño.
Caso El Banco de las Oportunidades



Para finalizar, la pregunta central para este caso de investigación: ¿cuáles han sido los componentes organizacionales del desempeño del Banco de las oportunidades de Medellín? Tendríamos que decir muchas cosas, pero podemos concretar un eje muy importante: la *cultura de servicio al cliente* (que también, en este caso, por ser una entidad pública, es un ciudadano), configurada en función de las condiciones específicas y singulares del segmento objetivo. Pero

varios elementos han confluído y se han imbricado para lograr esta cultura.

El *estilo de liderazgo*, con *neutralidad* frente a la *politiquería* y conectado íntimamente con la *misión social* de la entidad, ha dado ejemplo con su comportamiento y sus decisiones. Tiene una *cercanía física con los microempresarios* y los trata con respeto y dignidad humana. Hay consistencia entre su discurso y sus

prácticas. Propende por una *gestión humanística* tanto de los *colaboradores* como de los *clientes*. Esto se vincula con la *estrategia de enfoque con diferenciación* y con la *capacidad de comercialización* (apalancada en las “entidades operadoras” para el análisis del crédito y el seguimiento) que buscan el desarrollo de *relaciones de servicio* y no sólo transacciones rentables de corto plazo. La creación de una *cultura de pago* cumplido en los clientes, junto con un control riguroso de la mora, también han sido aspectos críticos para la supervivencia organizacional y para el cumplimiento de la misión social.

Finalmente, como ya se ha reiterado, se halló un componente distribuido por toda la organización. Se deriva de la *identidad organizacional*, está embebido en la cultura de la entidad, y, lo más importante, se ha potenciado por virtud del estilo de liderazgo: *la motivación trascendente o contributiva*, que impulsa el *comportamiento pro-social* de los colaboradores y les da *sentido a su trabajo* en términos del impacto de sus propias acciones en los Otros; en términos

del mejoramiento de las capacidades humanas y en la calidad de vida de los clientes microempresarios. Aunque en los colaboradores del Banco coexisten las motivaciones extrínsecas e intrínsecas, predomina la contributiva. En otras palabras, el Banco ha desarrollado *servidores públicos que acogen con hospitalidad a sus clientes -también ciudadanos-*, que se motivan por el impacto de su propio trabajo en el bienestar ajeno. Este fenómeno crea unidad y compromiso, pero también impacta en el desempeño organizacional.

A continuación se presenta una *figura de síntesis*, en donde se identifican los hallazgos derivados del contexto particular del caso de investigación. Es de anotar que el análisis se realizó por vía de la inducción, es decir, partiendo de los datos hacia la conceptualización, pero sin caer en la generalización externa. Se trata de un esquema para comprender el caso bajo estudio dentro de sus circunstancias específicas. Este caso de investigación se halla dentro del marco del grupo de investigación *La Gerencia en Colombia* de la Universidad EAFIT.

ANEXOS

ANEXO 1

El Banco de los Pobres (de las Oportunidades
sede de La Alpujarra, Medellín

FOTO No. 1

El Banco de los Pobres, antes del cambio del
nombre a Banco de las Oportunidades.
Sede de La Alpujarra, Medellín



FOTO No. 2

En la mitad de la mesa
el Alcalde Sergio Fajardo Valderrama y
a su derecha Mauricio Pérez



ANEXO 2 Formulario de solicitud de crédito, 2006

PROGRAMA BANCO DE LOS POBRES <small>Microcréditos</small> <i>El Banco de las oportunidades</i>		SOLICITUD DE CRÉDITO		 <small>Aldía de Medellín Compromiso de toda la ciudadanía</small>	
S E C R E T A R Í A D E D E S A R R O L L O S O C I A L					
Fecha de Recibo		Fecha de Remisión a Entidad Operadora		Fecha de Recibo Entidad Operadora	
Fecha Autorización Desembolso				Número de solicitud	
Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
					098800
Nombre del Funcionario que Recibe		Firma Director Programa Banco de los Pobres		Firma Entidad Operadora	
INSTRUCCIONES PARA DILIGENCIAR LA SOLICITUD					
<ul style="list-style-type: none"> • LEA CUIDADOSAMENTE EL PRESENTE FORMULARIO ANTES DE DILIGENCIARLO. • LLENE TODA LA INFORMACIÓN SOLICITADA. • ESCRIBA A MAQUINA O LETRA IMPRENTA. • LA SOLICITUD NO DEBE PRESENTAR BORRONES NI ENMENDADURAS. • SU DILIGENCIAMIENTO NO COMPROMETE AL PROGRAMA "BANCO DE LOS POBRES" AL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO. 					
Monto solicitado: \$		Plazo (de 1 a 36 Meses)			
Nombre del Proyecto para el cual se solicita el Crédito:					
INFORMACIÓN GENERAL PERSONA NATURAL					
Primer apellido:		Segundo apellido:		Nombres:	
Fecha de nacimiento:		Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>		C.C. De:	
Estado civil:		No. de personas a cargo:		Dirección residencia:	
Barrio:		Comuna:		Estrato:	
Municipio:		Tel. residencia:		Vivienda propia: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Vivienda arrendada: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Nombre arrendador:		Tel. arrendador:	
Estudios realizados		Profesión u ocupación:			
Primer apellido cónyuge:		Segundo apellido cónyuge:		Nombre cónyuge:	
Lugar de Trabajo cónyuge		Tel. Trabajo cónyuge:		Tipo de documento: No.	
INFORMACIÓN GENERAL PERSONA JURÍDICA					
Nombre de la persona jurídica:		NIT:		Barrio:	
Comuna:		Estrato:		Municipio:	
Teléfono:		Dirección del negocio:		Sucursales o agencias: ¿Cuántas? <input type="checkbox"/>	
Nombre del representante legal:		C.C. De:		Teléfono residencia:	
REFERENCIAS PERSONALES					
Nombre		Parentesco		Teléfono	
INGRESOS Y EGRESOS MENSUALES PERSONALES					
INGRESOS MENSUALES			EGRESOS MENSUALES		
Ingresos o salario:		\$		Cuota arrendamiento/cuota vivienda: \$	
Honorarios, intereses recibidos:		\$		Gastos familiares: \$	
Arrendamientos recibidos:		\$		Otros egresos: \$	
Total Ingresos mensuales:		\$		Total egresos mensuales: \$	
INFORME FINANCIERO DEL SOLICITANTE					
Ha tenido experiencia de crédito con entidades financieras: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Vigente: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
Entidad		Monto: \$		Valor adeudado: \$	
Entidad		Monto: \$		Valor adeudado: \$	
INFORMACIÓN DE BIENES RAÍCES					
Activos propios: casa		No. escritura		Matrícula	
Poseo el %		Notaría:		Hipoteca a favor de:	

Este formato es gratuito.

ANEXO 2 (continuación)
Formulario de solicitud de crédito, 2006

INFORMACIÓN DEL NEGOCIO											
Descripción del negocio:											
Nombre de la Microempresa:				Dirección ubicación de la Microempresa:				Teléfono de la Microempresa:			
Barrio:			Municipio:			Productos y/o Servicios que ofrece:					
Fecha de inicio del negocio si ya existe:			DÍA	MES	AÑO	Fecha en que piensa iniciar el negocio si es nuevo:			DÍA	MES	AÑO
Empleos Actuales si el negocio existe:						Empleos a crear si el negocio es nuevo:					
Nombre arrendador:						Tel. arrendador:					
CLIENTES EXISTENTES O POSIBLES											
Nombre			Teléfono			Ventas promedio			Forma de pago		
PROVEEDORES EXISTENTES O POSIBLES											
Nombre			Teléfono			Ventas promedio			Forma de pago		
DESCRIPCIÓN DE MAQUINARIA - EQUIPOS											
1.		Monto:		\$		2.		Monto:		\$	
3.		Monto:		\$		4.		Monto:		\$	
SOCIO (SI TIENE SOCIEDAD)											
Primer apellido:				Segundo apellido:				Nombres:			
Sexo:		F <input type="checkbox"/>		M <input type="checkbox"/>		C.C.		De:		Estado Civil:	
Dirección residencia:				Barrio:				Municipio:			
Tel. residencia:			Tipo de vivienda:			Nombre arrendador:			Tel. arrendador:		
CODEUDOR											
Vivienda propia		Sí <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>		Vivienda arrendada		Sí <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>	
										Salario devengado	
Primer apellido:				Segundo apellido:				Nombres:			
Sexo:		C.C.		De:		Estado Civil:					
Dirección residencia:				Barrio:				Municipio:			
Tel. residencia:			Tipo de vivienda:			Nombre arrendador:			Tel. arrendador:		
Nombre de la empresa donde trabaja:						Tel. Empresa:			Ocupación:		
<p>Certifico bajo la gravedad de juramento que los anteriores datos son ciertos y autorizo de manera permanente e irrevocable a MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA para obtener, consultar y reportar a las centrales de información a la Asociación Bancaria de Colombia, Datacrédito y demás entidades autorizadas para tales efectos, la información relacionada con mi comportamiento crediticio, resultado de toda clase de operaciones que efectúe o haya efectuado con entidades del sector financiero y otros sectores, y que en general sirven para determinar el análisis del crédito solicitado. Declaro que esta solicitud es exacta en todas sus partes y en caso de comprobarse alguna inexactitud, será causal del rechazo. Así mismo autorizo a MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA para destruir mi información financiera y comercial, en un plazo de 60 días, en caso de que no sea aprobada.</p>											
Firma Solicitante _____						Firma Codeudor _____					
C.C.						C.C.					
RELACIÓN DE DOCUMENTOS A ANEXAR											
<p>x. Fotocopia ampliada y legible de la cédula de ciudadanía o NIT. x. Original de la Cuenta de Servicios. x. Certificado de existencia y representación legal (en caso de estar inscrito en Cámara de Comercio de Medellín, con fecha vigente). x. Fotocopia ampliada legible de la cédula del codeudor. x. Carta laboral y las dos últimas colillas de pago del codeudor. x. Fotocopia del impuesto predial del codeudor (si tiene vivienda propia).</p>											
<p>Se exigirá el pago total de la obligación en cualquiera de los siguientes eventos contemplados en el Artículo 31 Decreto 053 de enero 21/02: - "Cuando el beneficiario del crédito incurra en mora en el pago de dos (2) cuotas de amortización". - "Cuando se compruebe cambio total o parcial de la destinación del Microcrédito". "El beneficiario de un Microcrédito, estará obligado a destinar los recursos recibidos en mutuo; única y exclusivamente a la financiación de la propuesta o proyecto empresarial" (Artículo 4° Decreto 667 de julio 9/02). Una vez aprobado el crédito recibirá una capacitación obligatoria gratuita.</p>											

ANEXO 3 Requisitos para la solicitud del crédito, 2006

1. Ser menor de 63 años.
2. Vivir únicamente en Medellín y ubicar el proyecto en la ciudad.
3. Pertenecer a los estratos 1, 2 y 3. (Presentar la cuenta de servicios de la residencia).
4. No estar reportado en las centrales de riesgo (Procrédito y/o Datacrédito) por más de \$600.000.
5. No tener deudas vigentes con bancos, corporaciones o entidades no gubernamentales.
6. Destinar el crédito únicamente para proyectos productivos.
7. Un solo codeudor (fiador).

EL FORMULARIO SE ENTREGA ÚNICAMENTE AL INTERESADO (SOLICITANTE)

REQUISITOS DEL CODEUDOR (FIADOR)

1. Ser menor de 63 años.
2. Vivir en el área metropolitana
3. No estar reportados en las centrales de riesgo (Procrédito y/o Datacrédito).
4. El codeudor puede ser:
 - A. Asalariado:
 - Que gane un salario mínimo.
 - Anexar carta laboral.
 - Anexar las dos últimas dos colillas de pago

B. Con propiedad raíz:
Anexar copia último impuesto predial al día (que la propiedad se encuentre en área metropolitana).

C. Independiente:

- Anexar copia cámara de comercio vigente (con no más de 45 días de expedido)
- Anexar certificado de ingresos realizado por un contador público (fotocopia tarjeta profesional).

5. No puede ser fiador de 2 o más personas en el Banco.

CARACTERÍSTICAS DEL PRÉSTAMO

1. Monto desde \$ 408.000 hasta \$ 4.080.000
2. Tasa del 0.91% Mensual
3. Plazo de hasta 36 meses.
4. Capacitación Obligatoria.
5. Documentos anexar

• Solicitante:

- Solicitud diligenciada solicitante.
- Cuenta de servicios.
- Fotocopia ampliada de la cedula al 200%.

• Codeudor (fiador):

- Formulario diligenciado
- Fotocopia ampliada de la cedula al 200%.
- Anexar documentación de acuerdo al tipo de codeudor.

ANEXO 4
Formulario de inscripción para
el Concurso "Capital Semilla", 2006

 <p>BANCO DE LOS POBRES Microcréditos El Banco de las oportunidades</p>	 <p>3er Concurso Capital Semilla PARA NEGOS MIIOSUMPRELOS Medellin premia tus buenas ideas y las hace realidad.</p>	 <p>Alcaldía de Medellín Secretaría de Desarrollo Social</p>					
Formulario de inscripción							
<p>Si el proyecto es presentado por una PERSONA NATURAL, por favor diligenciar únicamente el cuadro 1 y el cuadro 4 para la descripción del proyecto.</p> <p>Si el proyecto es presentado por un GRUPO DE PERSONAS, por favor diligenciar únicamente el cuadro 1 para el representante legal del grupo, el cuadro 2 para anotar lo solicitado del resto del grupo y el cuadro 4 para la descripción del proyecto.</p> <p>Si el proyecto es presentado por una PERSONA JURÍDICA (asociación, organización social) por favor diligenciar únicamente el cuadro 1 para el representante legal, el cuadro 3 que es la descripción de la persona jurídica y el cuadro 4 para la descripción del proyecto.</p>							
CUADRO 1. INFORMACIÓN GENERAL DEL CONCURSANTE PERSONA NATURAL.							
<p>Nombre y apellidos: _____</p> <p>Cédula de ciudadanía: _____ Tel 1: _____ Tel 2: _____</p> <p>Dirección: _____ Barrio: _____ Comuna: _____ Estrato: _____</p> <p>Edad: _____ Tipo de vivienda: Propia: _____ Arrendada: _____ Familiar: _____</p> <p>Estado Civil: Soltero: _____ Casado: _____ Unión libre _____ Viudo _____ Separado _____</p> <p>Es usted: Afrodescendiente: _____ Indígena: _____ Tiene alguna discapacidad que dificulte su desplazamiento. _____ Cuál? _____</p> <p>Estudios terminados con diploma o certificado de asistencia: Ninguno _____ Primaria: _____ Bachiller: _____ Técnicos: _____ Tecnológicos: _____ Universitarios: _____ Curso de Emprendimiento _____ Otros: _____</p> <p>Como se entero del concurso? Por televisión _____ Por radio _____ Por prensa _____ Por vallas _____ Por volantes _____ Recomendación de otro _____</p>							
CUADRO 2. INFORMACIÓN GENERAL PARA PROYECTOS PRESENTADOS POR VARIAS PERSONAS							
<p>Persona elegida como representante del grupo: _____</p> <p>Cédula de ciudadanía: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____</p> <p>Nombres y apellidos de los otros miembros del grupo:</p> <p>Participante # 1: _____ C.C: _____ Tel: _____</p> <p>Participante # 2: _____ C.C: _____ Tel: _____</p> <p>Participante # 3: _____ C.C: _____ Tel: _____</p>							
CUADRO 3. INFORMACIÓN GENERAL DEL CONCURSANTE - PERSONA JURÍDICA.							
<p>Nombre de la persona jurídica: _____ NIT: _____</p> <p>Nombre del representante legal: _____ Cédula: _____</p> <p>Dirección: _____ Tel. 1: _____ Tel. 2: _____</p> <p>Barrio: _____ Comuna: _____ Estrato: _____</p>							
<p>Favor diligenciar el siguiente FORMATO DE "PRE-INSCRIPCIÓN" para la capacitación teniendo en cuenta que la intensidad de horario semanal es de 8 HORAS, es decir, que usted debe seleccionar dos (2) días de la semana con su respectivo horario.</p>							
FORMATO DE "PRE-INSCRIPCIÓN" PARA LA CAPACITACIÓN							
HORARIO	MARQUE CON "X" DOS (2) DÍAS DE LA SEMANA CON SU CORRESPONDIENTE HORARIO						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
7:00 a.m. - 11:00 m.							
8:00 a.m. - 12:00 m.							
12:00 m - 4:00 p.m.							
2:00 p.m. - 6:00 p.m.							
4:00 p.m. - 8:00 p.m.							
ADVERTENCIA							
ESTA PREINSCRIPCIÓN ESTÁ SUJETA A "CAMBIOS PARCIALES O TOTALES" SUSTENTADOS EN LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS.							
DESPRENDIBLE PARA EL CONCURSANTE							
 <p>BANCO DE LOS POBRES Microcréditos El Banco de las oportunidades</p>	 <p>3er Concurso Capital Semilla PARA NEGOS MIIOSUMPRELOS Medellin premia tus buenas ideas y las hace realidad.</p>	 <p>Alcaldía de Medellín Secretaría de Desarrollo Social</p>					
<p>Nombre y apellidos: _____ C.C.: _____</p>							

ANEXO 4 (continuación)
Estadísticas del proyecto Capital Semilla

CONCURSO CAPITAL SEMILLA	2004	2005	2006 (estimado)	2007 (estimado)
Total Inscripciones	1.635	2.448	2.133	3.176
Número de Proyectos Premiados	60	100	200	-
Proyectos Premiados Mujeres	32	55	137	-
Proyectos Premiados Hombres	28	45	63	-
Personas Capacitadas	60	1.271	1.360	-
Empleos Creados	145	242	484	-
Inversión	\$ 409.100.000	\$ 575.500.000	\$ 1.259.010.000	-

ANEXO 5
Cedezo del barrio Santo Domingo Savio

FOTO No. 3
 Cedezo de Santo Domingo Savio



FOTO No. 4
Cedezo de Santo Domingo Savio



ANEXO 6
Estadísticas de capacitación Cedezos
Acumulado a enero de 2006



Capacitaciones	Personas
Creación de empresas	60
Manipulación de alimentos	319
Atención al cliente	147
Costos	59
Contabilidad	56
Confección	18
Artesanías	16
Total	675
Microempresas en Eventos Comerciales	249
Asesorías	128

Medellín, compromiso de toda la ciudadanía

ANEXO 7

Situación de los desplazados rurales en su tránsito hacia la ciudad de Medellín
zona cercana al municipio de Yarumal (Antioquia)

FOTO No. 5
Desplazados por la violencia



FOTO No. 6
Desplazados por la violencia



ANEXO 8
Cartas de agradecimiento de los prestatarios
que participaron en ferias y eventos

Doctor Sergio Fajardo Valderrama
Alcalde Municipal

Las confeccionistas del Banco de las Oportunidades y la Red de Micro crédito, queremos agradecer el apoyo que nos brinda con capacitaciones de la talla y profesionalismo de INEXMODA, y eventos como el desfile de la Plazoleta Botero; igualmente agradecer, a doña Alicia Mejía y al doctor Mauricio Pérez, por la oportunidad que nos dieron de participar en estos. Las dos capacitaciones que hemos recibido (textiles y escalado9 han sido de gran ayuda para nuestra labor, y la verdad quisiéramos que nos siguieran brindando más capacitaciones en otros temas, estamos muy motivadas con estas; y con eventos de la magnitud del desfile de modas; gracias por hacernos sentir grandes en nuestras empresas y participar en estos magníficos proyectos de la ciudad. Doctor, mil gracias por todo lo que hace por nosotros los microempresarios de esta ciudad, que Dios lo bendiga, e ilumine todos sus proyectos y buenas acciones para con nuestro Municipio. Con aprecio y cariño,

Confeccionistas Banco de las Oportunidades-Red de Micro crédito.

Señores
BANCO DE LAS OPORTUNIDADES
Ciudad

Por medio de la presente quiero felicitarlos por su gran gestión en pro de la Feria de la Antioqueñidad, para que pequeños microempresarios podamos mostrar el empuje y tesón que siempre ha caracterizado a los microempresarios de esta linda tierra. En nombre de “Panelitas Mi Fortuna”, quiero agradecer la gran oportunidad que se me brindó y espero ser tenida en cuenta para próximos eventos. Atentamente,

Oliva Castañeda
Microempresaria.

ANEXO 8 (continuación)
Testimonios de microempresarios,
agradeciendo al Banco de las Oportunidades

TESTIMONIO No. 1:

“El banco nos abrió las puertas”:

Después de jugar constantemente balón con los parceros de por la casa, llegaba a mi rancho a descansar y a ver televisión. Nunca podré olvidar que entre tantos sonidos el que más sobresalía era el de la máquina de coser de mi mamá. La pobreza es sin lugar a dudas el común denominador de El Popular 1, el barrio donde nací, crecí y espero morir. Por el cielo de acá resplandece todos los días el Metrocable. Me llamo Julio Sánchez. Soy confeccionista de ropa para hombre y orgullosamente beneficiario del Banco de los Pobres hoy conocido como el *Banco de las Oportunidades*. Mi vida en este oficio comenzó un día cuando a mi vieja le regalaron unos retazos de índigo que no dudó en utilizar para hacerme un pantalón azul, ancho porque no tenía que ponerme y tan bacano que todos los parceros quedaron antojados, entre ellos, Feider Marín, mi mejor amigo y primer cliente, quien, además, me ayudó en los diseños de este sueño hecho realidad. La máquina en la que aprendí a confeccionar era familiar, nada que ver con las súper máquinas para confeccionar, pero las ganas y el anhelo de salir adelante fue arrollador, el índigo que nos regalaron era el más grueso, el más difícil de confeccionar en la pequeña máquina de coser que teníamos en ese momento. Pero eso no fue un impedimento; con Feider salíamos a recorrer las calles del centro de la ciudad en búsqueda de índigo y dril par que mi mamá confeccionara y todos los parceros compraran barato y pudieran estar a la moda, los culpables de ese gran auge de la ropa para hombre éramos nosotros los Sánchez. Las ganas eran infinitas y la felicidad ni qué decir, ya era mucho el tiempo en que tuve la oportunidad de ver trabajar a mi mamá; era el momento de realizar mis propias confecciones. Cómo olvidar mi primer pantalón en dril, ancho como me gusta, pero nunca le había pedido explicación a mi madre, quedó algo feo... pero ¡así empecé! Coja así, meta la tela así, eso aquí, eso allá; así fue, me volví un duro en hacer pantalones para hombre, sólo faltaba conseguir máquinas adecuadas para la confección, hace 3 años escuché que un banco prestaba a la gente de estratos 1, 2 y 3, de una manera muy fácil, pues así de fácil era que accedí a un préstamo de tres millones de pesos, con los cuales compré máquinas fileteadoras y planas. Hoy en día las condiciones de vida de mi familia y, por supuesto la mía, han mejorado de manera abismal, tanto que orgullosamente desfilo por las calles de mi barrio mi Mazda 323 NS modelo 83, tenemos una vida digna y creemos que querer es poder. Hoy, nuestro mayor anhelo es poder mostrar nuestras prendas en el desfile que organiza el Banco de las Oportunidades en la Plaza Botero, a instancias de Colombia Moda. Esta será la oportunidad que he soñado para consagrarme como empresario de las confecciones para poder generar empleo y seguir brindándole la oportunidad a mis parceros de trabajar de la mejor manera que hay, sudársela para no deberle nada a nadie.

ANEXO 8 (continuación)
Testimonios de microempresarios,
agradeciendo al Banco de las Oportunidades

TESTIMONIO No. 2:

“El esquinazo, un pedacito de Urrao en Santo Domingo Savio”

Las ráfagas de fusil, masacres, lágrimas, velorios, gritos y soledad eran parte de nuestras vidas en el municipio de Urrao, donde el conflicto armado llegó y arrasó con todo, hasta con las esperanzas de nuestras vidas, que también habían muerto. Decidimos entonces abandonar nuestra tierra, dejar de ser comerciantes y “dejarlo todo tirado”, lo que nos convirtió en unos desplazados más de este país. De un día para otro, todo lo que veíamos por televisión se había convertido en nuestra propia realidad. Hace más de 5 años, nuestra familia Mena Quejada, se encuentra radicada en Medellín. En nuestros inicios como desarraigados, llegamos al barrio San Javier de la Comuna 13, allí nuestro espíritu emprendedor volvió a relucir y empezamos a fabricar arepas con buen grosor, buena textura y buen sabor que nuestros vecinos compraban. El negocio fue creciendo y con éste otras actividades comerciales como vender paletas... así fuimos cosechando y ahorrando, hasta que un día leímos un volante del Banco de los Pobres, ahora el Banco de las Oportunidades. Creíamos que para acceder a un microcrédito del Banco se necesitaba cumplir demasiados requisitos, pero cuando nos enteramos que exigían apenas un codeudor, arrancamos el proceso de búsqueda; una de las pocas personas que en ese entonces conocíamos y creía en nosotros, “doña Miriam”, nuestra vecina que nos apoyó, y así fue, ahora ya accedimos a nuestro tercer crédito por \$3'500.000. El sol, la lluvia, pelar mazorcas, callosidades en los dedos de las manos y en los pies, un dolor profundo por largas caminatas por la ciudad para vender todas las paletas con el único objetivo de recuperar el plante y reinvertir, así Gaspar mi esposo, mis hijas de 9, 8 y 6 años, hoy recordamos con mucha melancolía pero con gran entusiasmo y gratitud nuestra primera casa que era en madera, el primer paso en el estudio de mis hijas y el primer curso “en sistemas” de mi esposo, el día que se pegó el primer ladrillo para hacer una casa digna; hoy orgullosamente ya tiene un segundo piso y, más aún, ser parte de la familia de microempresarios del Banco de las Oportunidades de la Alcaldía de Medellín. Hoy día residimos en el Barrio Santo Domingo Savio, donde se encuentra ubicado El Esquinazo, que suena como El Exitazo, porque todos los vecinos de por la casa lo conocen y, por supuesto, todos compran lo que necesitan... legumbrería, papelería, carnicería; mejor dicho lo que necesiten lo encuentran en este granero, que es un pedacito de Urrao en Medellín y en especial, es un hijo del Banco que ayuda a los que no tenemos nada material, pero que revivió algo que pensábamos había muerto, nuestro espíritu emprendedor.

ANEXO 8 (continuación)
Testimonios de microempresarios,
agradeciendo al Banco de las Oportunidades

TESTIMONIO No. 3:

“El dulce encanto de la vida”

Prender el gas, poner la leche a hervir, agregar azúcar, harina de arroz, colorante, miel quemada y batir durante varios minutos más el toque especial que da el talento adquirido por años, constituye el secreto de Arequipes Estrada. Como poder olvidar a Cali que en 16 años de lucha me brindó la oportunidad de aprender como hacer productos de dulce; pero principalmente cómo no decirle a Medellín ¡gracias!, por darme la oportunidad de ser mejor persona y principalmente de ser un microempresario exitoso, lleno de sueños, anhelos y de ser cada día mejor en todas mis labores. Así, mi esposa Nubia del Socorro Lopera, mi nuera Sandra Milena Hernández, mi hijo menor Giovanni Andrés Estrada el que reparte los productos, por decirlo así “el Mensajero” y yo José Libardo Estrada, somos parte de la microempresa “Arequipes Estrada” reconocida en el barrio Manrique Oriental y por grandes empresas a las cuales vendo mis productos de alta calidad como Bocadillos el Caribe y Bonazas entre otras. La guayaba, el arequipe, manjar blanco, breva calada y las gomas, son realidad gracias a los tres créditos otorgados por el Banco de las Oportunidades de la Alcaldía de Medellín por un equivalente a 8 millones de pesos y a las capacitaciones continuas, las cuales han forjado la vida de mi familia y la de muchas personas que han depositado en Arequipes Estrada toda su confianza para endulzar la vida de los habitantes de Medellín, del país y el extranjero. Hoy, a mis 64 años, mi gratitud es total con el Banco y la de muchas personas que conozco que son parte de esa cadena de emprendimiento que desde hace más de tres años he podido ver surgir en zonas como Manrique una supuesta “olla caliente” para muchos, pero para mí, una zona de esperanza. Por eso soy feliz, porque a mi edad nadie había confiado en mi talento, pero el Banco de los Pobres, el de las Oportunidades, sí lo hizo y estoy seguro seguirá creyendo en mí, hasta tal punto que muchas entidades financieras que en el pasado no habían creído por mi inexistente historia crediticia, ahora sus puertas están abiertas para cualquier eventualidad. Además nos ha abierto las puertas en grandes eventos como el Ferial de alimentos, Expogobernación y en la producción de dulces especiales para souvenir entregados a visitantes especiales que llegan a la ciudad. Por todo lo anterior, hoy vivo en mi casa propia y el desarrollo y expansión de Arequipes Estrada me han permitido construir un piso más, donde acondicioné las instalaciones adecuadas para mi microempresa y un apartamento en el cual vive mi hijo mayor.

ANEXO 8 (continuación)
Testimonios de microempresarios,
agradeciendo al Banco de las Oportunidades

TESTIMONIO No. 4:

“Por la unión familiar”

La esperanza es la fuerza que siempre me ha acompañado, por motivos del desempleo que vivimos en nuestro país, no había tenido la oportunidad de laborar, la alternativa más cercana era trabajar como vendedora de la tienda Ramírez así se llama el negocio de mi hermana Nelsy Ramírez, así empecé; con fuerza y ganas de conocer el sistema y funcionamiento de las tiendas y lo más importante, en los barrios populares donde hay muchos negocios, así como lo es en el barrio Buenos Aires, ubicado en la parte centro oriental de la ciudad de Medellín. En el año de 2005 escuché por las noticias sobre el Banco de los Pobres –*El Banco de las Oportunidades de la Alcaldía de Medellín*-, mi esposo Gustavo y yo teníamos en mente montar nuestro propio negocio, pues gracias a Dios y a mi hermana ya tenía conocimiento; al mismo tiempo no sólo era vendedora sino que con el pasar de los días me convertí en la administradora y por supuesto que ese aprendizaje no lo podía dejar escapar. Mayo de 2005, era como las 10:30 a.m. ring, ring, el teléfono: su crédito ha sido aprobado por dos millones de pesos, no era lo que esperaba, pero así empezó esta odisea. Esta era una ayuda para mi esposo quien lastimosamente había tenido muy pocas alternativas de trabajo, pues los contratos son muy cortos y no nos brindaban ninguna estabilidad tanta a él, como a mi hijo Juan Camilo y por supuesto a mí. Ya no tenía que pagar 4 pasajes diarios, mi hijo ya me iba a tener en casa todos los días y yo disfrutaría de ellos y de todo lo que por muchos meses se me había escapado de mis manos. Ahora sólo quedaba consolidar la idea, pues la tienda RR, ya es una realidad la que lleva por orgullo las iniciales de mi nombre Rocío Ramírez. La tienda RR está ubicada en la Floresta La Pradera, comuna 14, zona muy reconocida por el desfile de Silleteritos, el concurso de Bandas Marciales Musicales y el torneo de fútbol donde han nacido grandes estrellas del fútbol antioqueño como: Alexis García, pero bueno volviendo a mi vida de comerciante, ahora en el mes de abril del 2006, tuve la oportunidad de acceder a un nuevo crédito, de tres millones quinientos mil pesos, tan bien me ha ido que he podido acceder a otro crédito para fortalecer mi negocio y mejorar algunos aspectos de mi vida. El negocio no me solucionó todos los problemas pero sí me ha regalado cosas muy positivas, la más importante mi familia. Los sueños son luces que debemos perseguir constantemente, no debemos dejarlos escapar y más aún cuando hay alternativas que parecen mentira pero que son una realidad y se llama *Banco de las Oportunidades*.

ANEXO 8 (continuación)
Testimonios de microempresarios,
agradeciendo al Banco de las Oportunidades

TESTIMONIO No. 5:

“Carritos de colección, talento con mucha madera”

Quando querer es poder, no hay puerta imposible de abrir. En 1996, recién retirado del ejército empecé con mi primer trabajo como vigilante en la Loma Los Parra, lugar donde mi mente se aventuraba con ideas de qué pudiese hacer en mis momentos libres, cosa que dio frutos demasiado rápido... apenas salía de mi trabajo me desplazaba al centro de la ciudad donde conocí la actividad que hoy día me ha regalado las satisfacciones más positivas de mi vida entera, trabajar la madera. En mis inicios como carpintero, tenía que regalar mi trabajo para poder conocer con más detalle cómo pulir, tornear, cortar y tomar medidas de la madera, no me podían pagar porque no había con qué, cosa que no me preocupaba para nada, mis sueños no se entorpecerían por eso. Así fue, mi trabajo como vigilante me brindaba la oportunidad de ir comprando la herramienta necesaria para ir organizando el taller que algún día me regalaría un trabajo estable. Después de trabajar dos años como vigilante, tomé la decisión de renunciar y dedicarme por completo a tallar la madera. En ese entonces arrendé un ranchito que quedaba ubicado en un sótano del barrio San Pablo, en la Comuna 1, cerca del Metrocable; allí monté mi primer taller de carpintería con el que la comunidad empezó a conocer mi trabajo; muchas veces no tenía todas las herramientas necesarias y acudía a los amigos para suplir esa carencia que era notable por la falta de dinero y conocimiento. 1998 un año para no olvidar, aparte de tener mi taller, un conocido me dio la oportunidad de tener un terreno en Versalles II, una zona que se encuentra ubicada muchísimo más arriba del letrero que todos los paisas en las noches divisamos desde diferentes sitios de la ciudad, el aviso verde de Coltejer. Jamás olvidaré que viendo las noticias escuché de un Banco exclusivo para las personas que no teníamos nada, un Banco llamado El Banco de los Pobres, el Banco de las Oportunidades. La técnica de la carpintería fue la base para que explotara una nueva aventura que llegó a mi vida, la construcción de carros de madera, un paisano de la ciudad de Pereira llamado Alex, me enseñó a realizar carros de colección en madera que salía a venderlos en los semáforos... digo que me enseñó porque a los 20 días de haberlo conocido partió de este mundo dejándome una herencia tan hermosa como es la elaboración de carros antiguos en abarco, roble, nazareno, pino, cedro y todo tipo de madera existente. Esos \$3'000.000 de pesos de mi primer crédito fueron primordiales para tener lo que siempre había anhelado, mi casa propia, mi taller equipado con máquinas sinfín, el taladro, el compresor, el calado de banco y la moto Honda modelo 85, la de mis sueños. Todas esas participaciones en las mejores ferias de Antioquia como Expogobernación y a Feria de las Flores, me han permitido exponerlos, venderlos y entregarle mis modelos a norteamericanos, ecuatorianos, brasileños y suizos; basta decir que en la actualidad tengo más de 55 modelos y en cadenas de supermercados como el Éxito y Tres Elefantes de Bogotá, venden mis carros al país y al mundo. Mi padre, mi madre, tres vecinos y yo, somos parte del legado que algún día Alex y en especial el Banco de las Oportunidades de la Alcaldía de Medellín, han forjado con el tiempo el talento empresarial de muchas personas, que hoy felizmente podemos decir no somos ricos en lujos, pero somos ricos en convicción para poder lograr todo lo que deseamos de la manera más transparente posible.

ANEXO 8 (continuación)
Testimonios de microempresarios,
agradeciendo al Banco de las Oportunidades

TESTIMONIO No. 6:

“Guillermina contagió con sus artesanías y manualidades”

En el año de 2003 escuché por primera vez el nombre del Banco de los Pobres, el Banco de las Oportunidades. En ese entonces, tenía 18 años de trabajar en las artesanías y en mi pasión principal: enseñar manualidades a todas las personas que de alguna manera ven en esta actividad una forma de generar empleo y mejorar sus vidas personales. Cuando acudí al Banco, encontré un mundo nuevo, lleno de sorpresas y alternativas para salir adelante... Pasados unos meses, tramité mi primer crédito por un valor de \$1'500.000 pesos, con el que adecué el taller de artesanías y empecé ese proceso que toda persona con sueños tiene “salir adelante con mis hijos y mi esposo”. Gracias al segundo crédito que obtuve, logré grandes éxitos no sólo en ventas sino en reputación y reconocimiento a nivel municipal y departamental, gracias al trabajo que he venido adelantando en programas de televisión como: El Taller de Nacho en Teleantioquia, en Telebello y en la actualidad estoy cada 8 días en Especiales de Antioquia de Cable Unión, gracias a estos programas donde se enseña primordialmente a madres de familia y el público en general manualidades y elaboración de artesanías. Hoy, después de 4 años estoy feliz, porque tengo dos hijos en la universidad y uno terminando el bachillerato, además el tiempo y la perseverancia me han regalado la oportunidad de comprar un terreno y construir una nueva casa en el barrio Girardot de la comuna 5 y la vieja que tenía solo la utilizo para el taller de artesanías y para enseñarle a las personas que están interesadas en los cursos que dicto. Durante este proceso que he vivido con el Banco de las Oportunidades, uní experiencias con la Alcaldía de Medellín, para dictar cursos gratuitos para las comunidades menos favorecidas, pero con muchas ganas de salir adelante. Ver una persona que no tiene como pagar para acceder a los cursos y demuestran esas ganas de aprender, lo llenan de fuerzas y energías para que cada día más personas sean parte de este equipo que se acrecienta cada día más en el mundo de las artesanías y las manualidades. Más de 80 personas han sido capacitadas en los dos primeros cursos gratuitos que se han dictado en el corregimiento de San Antonio de Prado y el barrio Moravia, cosa que me ha permitido estimular a todos con actividades lúdicas, personas que han tenido la dicha de estar en mis cursos y hoy ya tienen sus propios negocios y dictan los mismos temas que algún día aprendieron en el “Taller de Artesanías y Manualidades Guillermina”. A la entidad que me tendió su mano generosa le expreso mi gratitud por sus capacitaciones, asesoría, seguimiento constante y en especial por la calidez humana de sus integrantes. Con el Banco de las Oportunidades estamos construyendo historia en cada uno de los rincones menos favorecidos de nuestra ciudad, con lo que también estamos ayudando a hacer realidad sus sueños de una vida mejor.

ANEXO 8 (continuación)
Testimonios de microempresarios,
agradeciendo al Banco de las Oportunidades

TESTIMONIO No. 7:

“Tan fresco, la verdadera frescura de la vida”

Calor infernal, machucones en los dedos, horas de martillar al rojo vivo, talleres de temple de acero; tantos trabajos en los que me desempeñé durante tantos años no dieron ninguna cosecha, tan solo pasó mucho tiempo, tiempo que en la actualidad estoy recuperando con mi propia microempresa dedicada a la producción de Tan Fresco, la marca de los bolis que produzco hace más de 4 años y me doy el lujo de saber que está tan bien posicionado gracias a los esfuerzos de mi familia y del Banco de los Pobres, ahora muy reconocido en el barrio Santander como el de las Oportunidades. Recuerdo que por un amigo en el año 2002 conocí y empecé a trabajar en el proceso y fabricación de bolis, pero en mis inicios sólo los vendía, más no los producía, porque no conocía el proceso o más bien la fórmula para hacer un producto de buena calidad; pero el destino quería que yo José Ricaurte Molina, produjera mis propios bolis, lástima pero así es la vida... la empresa que producía bolis y me los vendía quebró. Cosas que uno no espera, el dueño de la empresa que me suministraba los químicos para la producción de bolis, me regaló una fórmula que no llenó mis exigencias, pero como todo en la vida, me convertí en un nuevo microempresario y, como a mi clientela no le gustó el producto, tuve que perfeccionar otra fórmula que pasó la prueba de los mismos tenderos y logré el punto de ebullición ideal. Fue tanta la ebullición que hasta el nombre de inmediato empezó a sonar en la mayoría de las tiendas del sector. Trabajo en el barrio Santander, allí vivo y es un lugar que recorro a diario distribuyendo mi producto en todas las tiendas que se encuentran ubicadas por mi zona, actividad que me ha permitido observar las afueras de las tiendas abarrotadas de jóvenes sudorosos por estar chutando balón durante horas en esas canchas que improvisan cerrando las calles y también miro a muchas personas, a las que por fortuna veo consumiendo y disfrutando de Tan Fresco. Esta es la realidad, pero detrás de esa realidad se esconden muchos recuerdos, sacrificios y sobre todo sufrimientos, pero no hay nada en esta vida que no se pueda lograr con convicción y credibilidad por entidades tan buenas e imposibles de describir como el Banco de las Oportunidades, que me han entregado durante 4 años tres créditos por más de \$8'300.000 millones de pesos, monto que permitió comprar un carro Mazda modelo 84 para poder distribuir más rápido y tener un área de cobertura mayor en la comuna 6. Es tan bueno ese seguimiento constante que nos brinda la Alcaldía, que ahora tengo una muy buena máquina selladora, tengo gran cantidad de materia prima para producir los 300 paquetes diarios de bolis, cada paquete contiene 20 unidades, acondicioné el espacio para la producción de alimentos, he generado dos empleos, mi esposa es la representante legal y yo soy el que se encarga de realizar mercadeo y posicionar muy bien el producto. Es tanto que hay dos grandes vendedores de bolis de la ciudad que lo están distribuyendo en todas las zonas, y ha pegado y sonado jajá, así como el Banco de los Pobres, el Banco de las Oportunidades.

ANEXO 8 (continuación)
Testimonios de microempresarios,
agradeciendo al Banco de las Oportunidades

TESTIMONIO No. 8:

“El trigo, fuente esencial para la salud”

Una labor que conozco desde que tengo uso de razón, en Tolima, el departamento donde mi abuelo y mi abuela cultivaban en la finca el trigo para la producción de pan que estaba destinado sólo para fechas especiales, así se remonta la historia que por generaciones la familia Forero se ha visto envuelta en esta actividad que desde tiempos remotos muchas personas han sido parte del sector panadero de nuestra ciudad y el mundo. Pasados unos años estudié auxiliar de enfermería, profesión que no llenó mis expectativas, pero el año de 1994, me llenó de ideas y revivió actividades de la niñez como era la producción de pan, esa era clave, la salud y la harina, fusionados dieron origen a la microempresa de Pan Salud y Alegría, la que cuenta en la actualidad con más de 20 clases de productos, entre los más consumidos están el pan integral, pan con nueces, muffin de mora y manzana, y pasteles integrales de manzana, guayaba y arequipe entre otros. Para tener el resultado alcanzado hoy en día, se debe que durante más de dos años estuve buscando una buena harina integral para la producción de un pan suave, esponjoso y lo más importante, el apoyo profesional y monetario para impulsar ese sueño que día a día iba tomando forma, gracias a ese jardín infantil que nos acoge, nos enseña a caminar y nos dirige por el camino más adecuado, esa entidad de la Alcaldía de Medellín, un Banco con el calor humano suficiente para poder ayudar a todo un país, el Banco de las Oportunidades. Con los dos créditos otorgados hemos comprado un horno de tres cámaras que funciona a gas y hornea 30 panes cada tres horas, se ha acondicionado el espacio de la microempresa para cumplir las reglas de salubridad exigidas por la Secretaría de Salud y todas aquellas capacitaciones que han hecho de mí una emprendedora con todas las de la ley. Es muy importante aclarar que este pan no tiene preservantes, huevo, margarina y azúcar, es hecho a base de trigo molido, panela orgánica y miel... esto hace que este producto se consuma de inmediato, fresco y saludable. El Banco de las Oportunidades, un jardín que nos abrió las puertas que jamás habíamos esperado cruzar, una de ellas y en el que más elogios ha recibido mi producto fue hace tan solo unos días, Colombia Provoca, un evento gastronómico que convocó una clase de público no esperado por mí, la clase alta y visitantes extranjeros, se escuchaba el murmullo “qué es esto, porqué así” detonas esas personas con elegancia y gusto en la comida. Llegado el momento, como a todos me tocó el turno de dar a conocer años de trabajo y con gran orgullo y el esfuerzo mancomunado entre el banco y yo; jamás esperé escuchar tantos médicos y nutricionistas que visitaron mi stand, degustar y juzgar mi producto de una manera tan enaltecida. A mis abuelos, a mi madre, a mi hijo y especialmente al banco doy gracias por haber estado y estar en esta infinita alegría de ser ejemplo de nuestra ciudad ante el país y el mundo.

ANEXO 8 (continuación)
Testimonios de microempresarios,
agradeciendo al Banco de las Oportunidades

TESTIMONIO No. 9:

“Fogo, el fuego de las confecciones”

15 años después de haber terminado el bachillerato en el año de 1991, el confeccionar ha sido la labor en la cual me he desempeñado, me desempeño y espero desempeñarme durante muchos años más, como es normal en la vida de nosotros las personas que no tenemos la oportunidad de estudiar, tenemos que entregar nuestras capacidades a otras personas las cuales muchas veces no valoran lo suficiente, no citaré la empresa en la cual laboré hasta el año 2004; pero de todas las partes que me brindaron trabajo ésta fue fundamental para tomar las decisiones que hasta ahora he tomado en beneficio de mi desarrollo emprendedor. En el año 2005 me enteré de este programa por una amiga y mi padre, personas que habían accedido a los famosos microcréditos del Banco de las Oportunidades, y como es normal, habían sacado adelante sus ideas, sus sueños... esa vaina me contagió, fui reclamé el formulario y me aprobaron el préstamo; entonces tuve que renunciar a la empresa en la que me encontraba laborando, era seguir en lo mismo o darme una oportunidad de salir adelante desde ya y accedí a \$2'000.000 de pesos con los que empecé a montar mi propia empresa de confecciones “con ese dinero compré una máquina fileteadora y otra plana. Con todo el empuje, experiencia, dinero y capacitaciones brindadas por el Banco, empecé a confeccionar y a vender mis productos, cosa que me ha permitido expandirme más y aumentar los insumos para producir la cantidad necesaria para poder suplir la demanda de las personas que me compran y posteriormente vende a sus clientes y las exhiben en sus almacenes propios. Bogotá, Cali, Manizales y Medellín son las ciudades donde muchas personas hoy sin saber de quién son, las desfilan en discotecas, reuniones o tan sólo son parte de ellos en su vestir diario. Ya pasado un año, accedí a mi segundo crédito por \$4'000.000 de pesos, además ya cuento con 8 máquinas, 6 trabajadores directos, 4 indirectos, tuve la oportunidad de participar en el desfile de modas que realizó el banco en la Plaza Botero “Sueños de ciudad hechos realidad” y estoy en proceso de posicionamiento de mi propia marca FOGO, con la cual pretendo conquistar el mercado poco a poco porque se que este proceso que arranqué en el año 2005 irá propagándose como una ola por muchas zonas de la ciudad y además tendré la oportunidad de dar empleo y entender que esto es una familia que juntos saldremos adelante y se que muchas de nuestras familias mejorarán y serán felices por el desarrollo que nos brinda este aprendizaje diario de estar diseñando y confeccionando. Apple Green y Camisas Vikingo, son algunos de los clientes a los cuales yo vendo ropa para hombre y dama que confecciono, pero dentro de poco en el barrio San Javier donde vivo, haré realidad uno de los sueños que están en mi y mis compañeros de trabajo, abrir una tienda exclusiva de la marca FOGO, para que podamos empezar desde ya a posicionarnos en el mercado y así más personas confíen en esa labor titánica que se está generando con la cultura E a través del Banco de los Pobres, el de las Oportunidades en cada rincón del municipio de Medellín.

ANEXO 8 (continuación)
Testimonios de microempresarios,
agradeciendo al Banco de las Oportunidades

TESTIMONIO No. 10:

“Nopal, afrodisíaco en capital semilla”

Cómo poder explicar que una fruta de uso en la cocina internacional sea alimento sólo para aves en Colombia y en especial en la ciudad de Medellín, donde “Nopalitos” el nombre que lleva uno de los proyectos ganadores del Segundo Concurso Capital Semilla de 2005, hoy, un año después, es una grata realidad y los grandes eventos como la Gran Feria de Antioquia, Expofinca, Expocasa y Colombia Provoca, han tenido la oportunidad de dar a conocer este producto rico en grandes cantidades de proteínas, calorías, minerales, fibra, buena textura y sabor, a nivel nacional e internacional. Desde hace muchos años, en el municipio de Sonsón, departamento de Antioquia, se ha cultivado este cactus, más conocido en el mundo comercial como Nopal, era un producto con poca demanda y ese factor fue durante muchos años el obstáculo más grande... era mejor dejarlo perder que venderlo; salía más costoso empacarlo, seleccionarlo y entregarlo. Años de lucha en el campo donde mi padre Francisco Javier Martínez labraba los terrenos desde muy tempranas horas, el sentarme en las afueras de mi casa y ver cómo un producto tan delicioso era mal utilizado y lo pero de todo que nadie lo conocía, me generó una inquietud... ¿Cómo comercializarlo? Y de ¿dónde sacaría recursos para eso? En el año 2002, a mis 27 años de edad empecé con el proceso de consolidación de mis metas; trabajar, estudiar y mi familia eran parte de un sueño que quería cumplir desde hace muchos años, pero el posicionar el Nopal era el más importante, era el sueño de más de 300 familias que viven en este municipio de esta actividad agrícola. En mis principios el fortalecimiento profesional y laboral fue muy complicado, porque estudiaba en Sonsón, trabajaba en La Ceja y vivía en Medellín y estar un día en tres lugares diferentes era complicado aunque sólo eran dos veces a la semana, era mucho sacrificio ¡eso me ayudó a ser perseverante! Hasta que fui trasladado por mi trabajo a Medellín, en aquel entonces en mis tiempos libres empecé a investigar sobre el Nopal, y vaya sorpresa la que me llevé, me di cuenta que era un producto de consumo mundial y en Colombia las zonas por excelencia en el cultivo de este producto éramos nosotros los del municipio de Sonsón. En el año 2005 escuché por la radio sobre un concurso que promovía la Alcaldía de Medellín, por intermedio del Banco de las Oportunidades, fui reclamé toda la información correspondiente y me aventuré, ya tengo mi empresa consolidada y bien constituida, además he logrado que restaurantes prestigiosos de la ciudad consuman mi producto; El Rincón Mexicano, El Zócalo, el Árbol de la Vida entre otros, son parte de la lista de clientes que Nopalitos ha cautivado en menos de un año y seguro seguirá en ese proceso de consolidación y expansión. Medios de comunicación de Bogotá, que visitaron Expogobernación y en especial esa feria exclusiva “Colombia Provoca”, tuvieron el gusto de conocer el potencial antioqueño en el exquisito gourmet de nuestra tierra y en la confianza que la Administración Municipal, a través del Banco de las Oportunidades ha depositado en los nuevos talentos que somos parte de la Cultura E del concurso Capital Semilla.

ANEXO 9

Aplicativo del Banco de las Oportunidades Base de datos

Microsoft FoxPro

SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA BANCO DE LOS POBRES

Fecha recepción solicitud (dd/mm/aaaa) Tipo de empresa

Años existencia Actividad Ppal Secundaria

Nombre Proyecto Tipo persona

Monto solicitado \$

CONCEPTO DIRECTOR BANCO DE LOS POBRES

Concepto del Director

Observaciones

Fecha Concepto

INFORMACION DEL CODEUDOR

Nombre Codeudor Teléfono Observaciones Codeudor

Respaldo Codeudor

CONCEPTO OPERADORA EXTERNA

Concepto Oper. Fecha concepto Oper.

Observaciones

Monto crédito Aprobado \$ Plazo

Monto desembolsado \$ Fecha desembolso

Digitador Fecha digitación

INS NÚM MAY

Inicio Microsoft FoxPro Documento1 - Micros... 05:22 p.m.

Microsoft FoxPro

SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA BANCO DE LOS POBRES

INFORMACION GENERAL SOLICITANTE

No.Solicitud Crédito Fecha entrega solicitud(dd/mm/aaaa)

Nombre Solicitante Identificación

Sexo Cabeza de Familia Fecha Nacim.(d/m/a) Edad

Dirección Teléfonos

Barrio Cód Barrio Comuna Estrato Mpio

Empleos a generar Empleos Actuales No. Beneficiarios Familiares

INFORMACION LEGAL

Fotocopia Ced. o Nit Paz y salvo del Mpio.

Fotocopia Ced. Conyugue

Fotocopia Ced. codeudor Impuesto Predial

Fotocopia Cuenta Servic. Debe Impuesto Predial

Debe Cuenta Servic. Certif. Capacitación

Empresa que capacitó

INS NÚM MAY

Inicio Microsoft FoxPro 05:21 p.m.

ANEXO 10
Número de solicitudes remitidas para estudio
mensual a Microempresas de Antioquia

	2004	2005	2006
Enero	167	207	226
Febrero	256	317	318
Marzo	347	283	340
Abril	286	321	355
Mayo	243	302	418
Junio	263	344	
Julio	270	283	
Agosto	259	315	
Septiembre	320	331	
Octubre	350	379	
Noviembre	390	384	
Diciembre	181	226	
TOTAL	3.332	3.692	1.657

ANEXO 10 (continuación)
Indicadores de eficiencia del Banco de las Oportunidades

ÍNDICES DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	2002	2003	2004	2005	2006 (estimado)
Número de Solicitudes Recibidas	8.003	4.318	3.332	3.692	5.664
Número de Solicitudes Entregadas	-	63.594	16.610	12.744	14.494
Número de Créditos	2.364	2.843	2.696	2.641	4.094
% de recibidas contra entregadas	-	19,37%	20,06%	28,97%	39,08%
% de aprobadas contra recibidas	29,54%	65,84%	80,91%	71,53%	72,28%

ANEXO 11
Indicadores Operativos del Banco de las Oportunidades

	2002	2003	2004	2005	2006 (est.)
Número de Créditos	2.364	2.843	2.696	2.641	4.094
Desembolsos	\$ 4.833.200.000	\$ 6.287.780.000	\$ 6.220.028.000	\$ 6.246.960.000	\$ 7.709.228.000
Cartera Vigente	\$ 4.678.888.343	\$ 7.937.681.096	\$ 8.831.007.221	\$ 8.762.982.223	\$ 9.539.782.190
Créditos Vigentes	2.360	4.989	5.991	6.103	6.249
Mujeres	-	-	1.408	1.473	2.419
Hombres	-	-	1.288	1.168	1.675
Porcentaje Mujeres	-	-	52,23%	55,77%	59,09%
Porcentaje Hombres	-	-	47,77%	44,23%	40,91%
Beneficiarios Capacitados	2.364	2.788	2.215	1.361	2.795
Empleos Sostenidos	-	-	5.498	5.388	7.278
Empleos Creados	-	-	972	953	1.104

ANEXO 11 (continuación)
Indicadores Operativos del Banco de las Oportunidades

CARTERA	2002	2003	2004	2005	2006 (est.)
Desembolsos Acumulados	\$ 4.833.200.000	\$ 11.120.980.000	\$ 17.341.008.000	\$ 23.587.968.000	\$ 31.297.196.000
Créditos Acumulados	2.360	5.203	7.899	10.540	14.634
Cartera Vencida (> 30 días)	-	\$ 501.483.535	\$ 730.363.485	\$ 961.618.141	\$ 1.150.663.750
Porcentaje Cartera Vencida:	-	4,51%	4,21%	4,08%	3,68%
Protección de Cartera	-	\$ 190.065.473	\$ 378.128.631	\$ 557.432.848	\$ 783.576.619
Porcentaje Vencido menos Protec.	-	2,80%	2,03%	1,71%	1,17%
Créditos Morosos (> 30 días)	-	1.226	1.728	1.285	1.395
Porcentaje de créditos en mora	-	23,56%	21,88%	12,19%	9,53%

ANEXO 12
Proyectos productivos de los microempresarios

FOTO No. 7
Microempresarios



FOTO No. 8
Microempresario



ANEXO 13
Zonas de estratos uno de la ciudad de Medellín

FOTO No. 9
Barrio de estrato uno en Medellín



FOTO No. 10
Barrio de estrato uno en Medellín



ANEXO 14

Entrevista (resumen) en profundidad a un microempresario Jorge Ricaurte, fabricante y comercializador de “bolis”¹

El microempresario inició su relato poniendo de relieve que había comenzado, en 2002, su negocio con sólo \$13.000, luego de un recorte de personal en la empresa para cual trabajaba como asalariado. Con su primer por un monto de \$1'500.000 y en el cual su esposa fue la codeudora, compró una máquina selladora de plástico por \$300.000, materias primas (bultos de azúcar, plástico, maracuyá en fruta, concentrados de manzana y limón) y una caneca plástica indispensable para el proceso de producción del producto (bolis). A pesar de que vendía inicialmente a cuatro vendedores con su propio transporte, con el segundo crédito por \$3'300.000 a dos años y de cuotas mensuales de \$174.000 pesos, compró un automóvil para entregar el producto en los colegios y tienda por tienda en los barrios de su cobertura geográfica, especialmente los barrios El Picacho y Florencia. Indicó que ahora se dedicaba a la producción y a las ventas (con el automóvil recorría las calles de la ciudad) y su esposa preparaba los insumos para la producción y llevaba la contabilidad. En el negocio venían trabajando su hijo mayor quien era el “sellador”, su hija era la “empacadora” y un sobrino que “hacía de todo”.

Vendía por paquetes, cada uno de los cuales tenía 20 unidades. A los colegios venía el paquete por \$1.300, a las tiendas entre \$1.400 y \$1.500, y a los vendedores independientes a \$1.200 pesos. El costo de producción por unidad era de \$42 pesos, los cuales se repartían entre el agua, la energía, el plástico, el azúcar, el concentrado o el maracuyá. Las ventas son variables día a día, pero en promedio ha venido vendiendo unos 10 paquetes (de 20 unidades cada uno) diarios. El precio de venta al público ha sido \$100 pesos por unidad. Afirmó que el éxito de su negocio se debía a la calidad del producto, y que precisamente por esto había logrado potenciar el voz a voz entre sus clientes, sin que fuera necesario ningún tipo de publicidad adicional. Le ocurre mucho que la gente prueba el producto, le gusta y como en el empaque está el número del teléfono de la fábrica (ubicada en su residencia), lo llaman para “hacerle pedidos”. Ha considerado que la presentación del producto es muy importante, debe tener una muy buena estética, con una etiqueta uniforme y una figura limpia.

Las investigaciones sobre los gustos de los consumidores las ha realizado personalmente, preguntando a los vendedores y a los tenderos, pero sobre todo, por la rotación de los productos en las estanterías. Por ejemplo, ha tenido claro que los gustos cambian por barrios incluso por tiendas, por ejemplo, en algunos se vende más el de uva, en otros el de manzana o el de maracuyá. Para lanzar nuevos sabores habla con el dueño de la tienda, dejándole el producto en \$1.300 y luego, cuando comienza a venderse bien, lo sube diplomáticamente a \$1.400 o negocio el nuevo precio vendiendo tres paquetes por \$4.000. Siempre ha pensado que la competencia es muy buena porque le sirve para mejorar e innovar; incluso uno de sus vendedores independientes lo imitó y montó su propia fábrica de “bolis”. Por ejemplo, incursionó en nuevos sabores como la uva y la manzana porque los competidores lo estaban haciendo y no quería quedarse atrás. De otro lado, considera que las bebidas gaseosas son también competencia para él, pero mientras que una gaseosa cuesta \$500, dos bolis cuestan \$200 y quedan \$300 para un pastelito.

Hizo énfasis en que se sentía muy bien entrando a la sede del Banco, pues lo trataban muy bien y con respeto.

¹ Bebida dulce empacada en una pequeña bolsa plástica, normalmente de 200 ml.

ANEXO 15
Volantes repartidos por los guías ciudadanos

ANVERSO

Ruta del Microcrédito

Décima Tercera Jornada de las Oportunidades, de visita en Enciso.
Viernes 19 de mayo de 2006





Hacer empresa, qué buen negocio
www.culturaemeditellin.gov.co

Para crear o fortalecer su negocio, la Red de Microcrédito le ofrece: capacitación, acompañamiento asesoría y microcrédito.



Alcaldía de Medellín
Secretaría de Desarrollo Social
Compromiso de toda la ciudadanía

MEDELLÍN ADELANTE Y SIN REVERSA

REVERSO

Si usted es mayor de 18 años y es menor de 60, vive en el barrio **Enciso** tiene una tienda, es modista, albañil, se dedica a la zapatería, carpintería, artesanía, agricultura o posee un negocio, venga a la DÉCIMA TERCERA JORNADA DE LAS OPORTUNIDADES de la Red de Microcrédito.

Allí obtendrá toda la información sobre las oportunidades para acceder a crédito, capacitación, acompañamiento y asesoría empresarial.

Si usted tiene una idea de negocio o ya tiene su negocio, esta es la ocasión para capacitarse gratuitamente en creación de empresas, confecciones, alimentos, mecánica, contabilidad, ventas, mercadeo o en cualquier otra actividad que pueda fortalecer su negocio y recibir apoyo financiero para consolidar su nuevo proyecto.

¡Aproveche esta oportunidad y asista!

Lugar: Sede Social Enciso
Ubicada en la Carrera 29 A No. 58 - 47, frente a la Iglesia Niño Jesús de Praga.

Fecha: Viernes 19 de mayo de 2006
Hora: Entre las 9 a.m. y 12 m.

Invite a sus familiares, amigos, amigas, conocidos, conocidas para que asistan a la reunión de la Ruta del Microcrédito y conozcan las oportunidades de crédito, capacitación, acompañamiento y asesoría que la Red de Microcrédito les ofrecerá en la Décima Tercera Jornada de las Oportunidades en **Enciso**, para que cumpla su sueño de crear o de fortalecer su negocio.

Integrantes de la Red de Microcrédito:

Comfama, Comfenalco, Actuar, Microempresas de Antioquia, Corporación Mundial de la Mujer, Confiar, Fomentamos, Bancolombia, Megabanco, Fundación Gerentes Prevenidos, Conexiones Credirenting, Fondo de Garantías de Antioquia y el Banco de los Pobres;
El Banco de las Oportunidades.

Otras entidades Invitadas:
Cooperativa Belén y Banco Agrario.

Informes
Banco de las Oportunidades:
Teléfonos: 385 5071 - 385 5160

ANEXO 16
Publicidad en el interior de los autobuses de la ciudad



Si Necesita *Crédito, Capacitación o Acompañamiento* para fortalecer su negocio o montar su propia empresa.

La Red de Microcrédito de la Alcaldía de Medellín conformada por 15 entidades financieras lo invita a participar de la Décima Segunda Jornada de las Oportunidades.

LUGAR: Calle 65AA #36-39 Institución Educativa Juan de Dios Carvajal

DÍA: Jueves 18 de mayo de 2006

HORA: Entre las 9:00 y las 12:00 m

MAYORES INFORMES: 385 5160 - 385 5071

FOTO No. 11

Afiches pegados en el interior de un autobús urbano



ANEXO 17

Volante para las carteleras de Iglesias y Juntas de Acción Comunal,
promocionando una Jornada de las Oportunidades



Alcaldía de Medellín



RED DE MICROCREDITO

DÉCIMA JORNADA DE LAS OPORTUNIDADES EN LA COMUNA 3. MANRIQUE, SAN BLAS Y BARRIOS ALEDAÑOS

La Red de Microcrédito de la Alcaldía de Medellín, conformada por 13 entidades financieras lo invita a participar de la Décima Jornada de las Oportunidades.

Si usted es mayor de edad y menor de 63 años, vive en Manrique, y tiene una panadería, tienda, zapatería, modistería o se dedica a cualquier actividad productiva, participe en la Décima Jornada de las Oportunidades de la Red de Microcrédito, donde tendrá información sobre las oportunidades de **crédito, capacitación, acompañamiento y asesoría** para fortalecer su negocio o crear empresa.

Cuéntenos si necesita capacitación en Creación de Empresas, Manipulación de Alimentos, Mercadeo y Ventas, Contabilidad y Costos, o en cualquier otra actividad que beneficie su negocio.

LUGAR: Carrera 36 # 87- 003 ITEA (Instituto Técnico Acciones UPB)

DÍA: jueves 23 de marzo de 2006

HORA: De 9:00 a 12:00 m

TEL. : 2 100 400

Mayores Informes:

Banco de los Pobres; El Banco de las Oportunidades.
Sótano de la Alpujarra 385 5160 - 385 5071.

¡TE ESPERAMOS!

ANEXO 18 Cuñas de radio

CUÑA No. 1:

“Suegra”: Mi yerno es un verraco. Él dejó de pegar suelas que es tan azaroso y pidió un préstamo en ese banco que es especial para los que no tenemos tanta plata. Con eso y el apoyo de mi hija, sacaron adelante a la familia, porque al fin empezó con la “hechura de carteras”...

“Yerno”: La “hechura de carteras” no suegrita... la “fabricación de bolsos”...

“Suegra”: Bueno mijo, ¡eso! La cosa es que con el préstamo y los consejos del Banco de las Oportunidades, no sólo nos cambió el hablado, también nos cambió la vida.

Banco de los Pobres, el Banco de las Oportunidades. Alcaldía de Medellín... compromiso de toda la ciudadanía.

CUÑA No. 2:

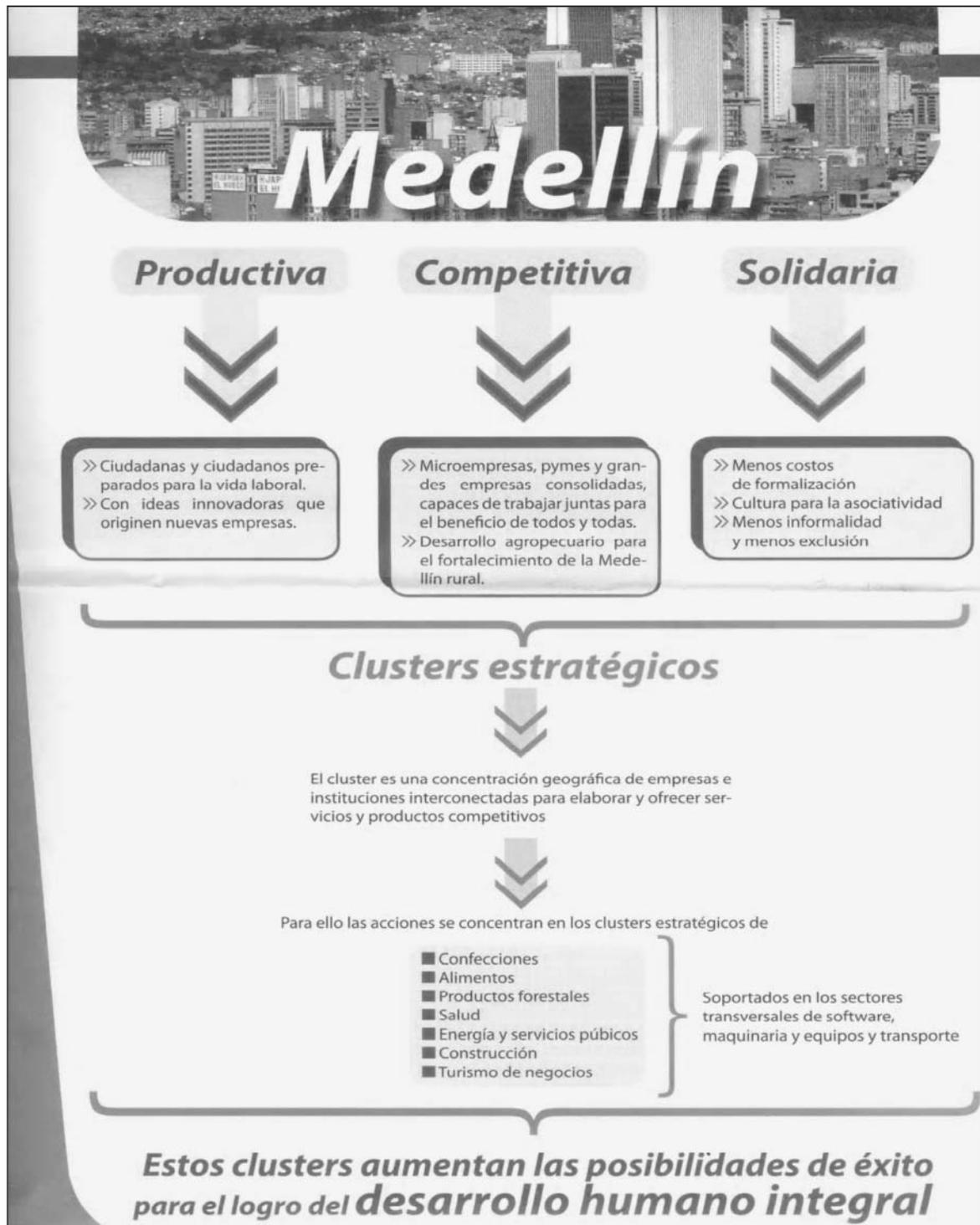
“Hija”: Mi mamá es una tesa. Ella aprovechó y fue a ese banco que es especial para los que no tenemos tanta plata. Le dieron un préstamo, montó su taller de ropa y nos está yendo muy bien. Por allá está juiciosa organizando las “cuenticas”. Porque resulta que...

“Madre”: Las “cuenticas”, ¡no mi amor!... la “contabilidad”.

“Hija”: Eso, Eso. La cosa es que con el préstamo y los consejos del Banco de las Oportunidades, no sólo nos cambió el hablado, también nos cambió la vida. ¿Cierto mami?

El Banco de los Pobres, el Banco de las Oportunidades. Alcaldía de Medellín... compromiso de toda la ciudadanía.

ANEXO 19
 Publicidad del proyecto
 Medellín “Productiva, Competitiva y Solidaria”, 2006



ANEXO 20

Imagen corporativa del Banco de los Pobres

FOTO No. 12

Entrada de la sede del Banco de los Pobres en La Alpujarra, Medellín



ANEXO 21

Cambio gradual de imagen corporativa (2006)



ANEXO 22
Nueva imagen bajo "Cultura E" (2006)



ANEXO 22 (continuación)
Cambio de imagen de la Red de Microcrédito

ANTES



DESPUÉS



ANEXO 22 (continuación)
Publicidad de la "Cultura E"

Medellín
se está
contagiando de

SÍNTOMAS:

- AUMENTO DE LA ACTIVIDAD Y LA CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN
- EXCESO DE CREATIVIDAD
- UNA ACTITUD MÁS POSITIVA QUE DE CONSTUMBRE
- SENSACIÓN DE FELICIDAD Y SATISFACCIÓN
- INQUIETUD

Si usted presenta alguno de éstos síntomas, ya se encuentra contagiado y no hay posible marcha atrás.

ANEXO 23
Publicidad exterior con énfasis en testimonios
Vallas y afiches

Antes vendía piñas en la calle,
ahora tengo mi propia tienda.

Con el préstamo y los consejos que el Banco de las Oportunidades nos brinda a las personas de pocos recursos, ¡LA VIDA ME CAMBIÓ!

Gabriel Trillo es Propietario de "La tienda de Juan".
Beneficiario del Banco de las Oportunidades desde hace 3 años.

El Banco de las Oportunidades
MEDELLÍN

SÓTANO CENTRO ADMINISTRATIVO LA ALPUJARRA
385 5098 • 385 5071 • 385 5160

A Alcaldía de Medellín
Compromiso de toda la ciudadanía
www.medellin.gov.co
MEDELLÍN ADELANTE Y SIN REVERSA

Antes pegaba suelas,
ahora fabrico bolsos.

Con el préstamo y los consejos que el Banco de las Oportunidades nos brinda a las personas de pocos recursos, ¡LA VIDA ME CAMBIÓ!

Carlos Alberto Benítez G. Propietario de la empresa "Ocasiones B&Z".
Beneficiario del Banco de las Oportunidades desde hace 2 años.

El Banco de las Oportunidades
MEDELLÍN

SÓTANO CENTRO ADMINISTRATIVO LA ALPUJARRA
385 5098 • 385 5071 • 385 5160

A Alcaldía de Medellín
Compromiso de toda la ciudadanía
www.medellin.gov.co
MEDELLÍN ADELANTE Y SIN REVERSA

A doña Paula
le ha ido tan bien con su negocio,
que se fue a conocer el mar con sus hijos.

Con el préstamo y los consejos que el Banco de las Oportunidades nos brinda a las personas de pocos recursos, ¡LA VIDA ME CAMBIÓ!

Paula Andrea Carvajal A. Propietaria del kiosk de comida: "Comestibles Aguaratú".
Beneficiaria del Banco de las Oportunidades desde hace 3 años.

El Banco de las Oportunidades
MEDELLÍN

SÓTANO CENTRO ADMINISTRATIVO LA ALPUJARRA
385 5098 • 385 5071 • 385 5160

A Alcaldía de Medellín
Compromiso de toda la ciudadanía
www.medellin.gov.co
MEDELLÍN ADELANTE Y SIN REVERSA

Afiche Bus 112 cms.x34 cms. Ref.Mar

ANEXO 24
Cuadro comparativo de las entidades
De la Red de Microcrédito, 2005

Red de Microcrédito Préstamos para inversión en negocios				
INSTITUCIÓN	TIEMPO MÁX. PARA PAGAR	SEGMENTO POBLACIONAL	VALOR MÁXIMO DE PRÉSTAMO	GARANTÍAS MÍNIMAS PARA EL PRÉSTAMO
CORPORACIÓN MUNDIAL DE LA MUJER	36 meses	Estratos 1, 2, 3	De \$ 360.000 a \$ 8.950.000	De acuerdo al monto
BANCOLOMBIA	24 meses	Acumulación ampliada y subsistencia	Desde \$ 1.000.000	Fondo Nacional de Garantías o Aval
MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA	36 meses	Estratos 2 al 6	Desde \$ 360.000 hasta \$ 12.000.000	De acuerdo al monto
FOMENTAMOS	4 - 12 meses	Estratos 0, 1, 2	Desde \$ 100.000 hasta \$ 500.000	Grupal Solidaria
COMFENALCO	36 meses	Micro, pequeña y medianas empresas afiliadas a Comfenalco	Hasta \$ 8.950.000	Codeudor con vinc. laboral de 6 meses y Fondo de Protección de Cartera
COMFAMA	48 meses	Micro, pequeña y medianas empresas afiliadas a Comfama	Hasta \$ 8.950.000	Pagaré suscrito por el representante legal de la microempresa.
CONFIAR	60 meses	Estratos 1, 2 y 3	Desde \$ 720.000 hasta \$ 8.950.000	1 codeudor o Fondo Regional de Garantías
BANCO DE LOS POBRES	36 meses	Estratos 1 al 3	Desde \$ 360.000 hasta \$ 3.500.000	Un solo codeudor
ACTUAR	36 meses	Todos los estratos	Desde \$ 360.000 hasta \$ 30.000.000	De acuerdo al monto
MEGABANCO	48-60 meses	Todos los estratos	Desde \$ 1.000.000 hasta \$ 8.950.000	De acuerdo al monto

ANEXO 24 (continuación)
Cuadro comparativo de las entidades de la Red de Microcrédito, 2006¹

ENTIDAD	INTERES MENSUAL A FEB 15	MONTO	TIEMPO MAXIMO	TIPO DE POBLACIÓN	REQUISITOS	PARA	GARANTIAS MÍNIMAS
BANCO DE LOS POBRES	0.91%	\$408.000 A \$4.080.000	36 meses	Estratos 1, 2 y 3	- Menor 63 años - Vivir y montar o tener el negocio en Medellín -No estar mal reportado en Datacrédito y Procrédito por más de \$1.000.000	Solamente para creación o fortalecimiento de Microempresas	Un solo fiador con salario mínimo o con propiedad raíz.
BANCOLOMBIA SEGMENTO EMPRENDEDOR	2.3%	\$800.000 a \$10.800.000	24 meses	Todos los estratos	- Menor 65 años. - Mínimo 1 año con el negocio. - No estar mal reportado en Datacrédito y Cifin.	Préstamos productivos	- Si tiene propiedad raíz se le presta hasta 4 millones sin codeudor. - Hasta 1.500.000 sin codeudor, pero con la firma de un acompañante familiar. - Desde 1.500.000 debe tener codeudor con propiedad raíz e ingresos.
MEGABANCO	2%	\$1.000.000 A \$70.000.000	12 meses hasta 59 meses si es para compra de activos. Y 48 meses capital de trabajo	Todos los estratos	- Estar inscrito en cámara de comercio si es formal. o informal: un codeudor. -mínimo un año	Capital de trabajo. Activos productivos (maquinaria, carro, moto). Consolidar pasivos(pagar deudas)	Hasta 5000000 sin codeudor si es formal (cámara de comercio y pagar un impuesto). Informal un codeudor con 620000, debe tener ingresos mensuales.

¹ Este Anexo ha sido construido por el Banco de las Oportunidades con base en información de campo y no pretende mostrar la realidad de la situación, sino una simple ilustración aproximada con base en información parcial.

ANEXO 24 (continuación)
Cuadro comparativo de las entidades de la Red de Microcrédito, 2006

ENTIDAD	INTERES MENSUAL A FEB 15	MONTO	TIEMPO MAXIMO	TIPO DE POBLACIÓN	REQUISITOS	PARA	GARANTÍAS MÍNIMAS
CONFIAR	2%	\$433.700 A \$10.800.000	48 meses	Todos los estratos	- Hasta 64 años, no se cobra Procrédito, Datacrédito ni estudio de crédito. -hasta 1 millón sin codeudor	Capital de trabajo y compra de activos fijos, reparaciones locativas.	- Hasta 1.000.000 sin codeudor. -después de 1.000.000 un codeudor con ingresos(pensionado, asalariado) - Entre 300 mil y 3 millones: se estudia sin codeudor. - Entre 3 y 5 millones: codeudor con ingresos. - De 5 millones en adelante: codeudor con ingresos y propiedad raíz, Si el deudor tiene propiedad raíz se necesita solo codeudor con ingresos.
ACTUAR	2.33% para montos entre 300 mil y 10 millones. 1.43% desde 10 hasta 30 millones.	\$300.000 a \$30.000.000	36 meses	Todos los estratos	- Hasta 65 años, Se estudia Procrédito y Datacrédito. Cuando es para creación se llena una encuesta sobre el negocio y la capacitación no es obligatoria.	Préstamos productivos para Creación y fortalecimiento de empresas	- Entre 300 mil y 3 millones: se estudia sin codeudor. - Entre 3 y 5 millones: codeudor con ingresos. - De 5 millones en adelante: codeudor con ingresos y propiedad raíz, Si el deudor tiene propiedad raíz se necesita solo codeudor con ingresos.
MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA	2.34%	\$500.000 A \$10.800.000	36 meses	Todos los estratos	- Menor 64 años. No puede estar mal reportado en centrales de riesgo. Mínimo 6 meses con el negocio. - Para creación obligatorio el curso de Creación de Empresas (valor \$170.000 con idea de negocio y 195.000 sin idea de negocio)	Fortalecimiento de empresas.	- Si tiene impuesto predial hasta \$1.000.000 sin codeudor. Si no tiene predial se le estudian las referencias crediticias. - Desde 1 millón en adelante codeudor con ingresos o propiedad raíz.

ANEXO 24 (continuación)
Cuadro comparativo de las entidades de la Red de Microcrédito, 2006

ENTIDAD	INTERES MENSUAL A FEB 15	MONTO	TIEMPO MAXIMO	TIPO DE POBLACIÓN	REQUISITOS	PARA	GARANTÍAS MÍNIMAS
CORPORACIÓN MUNDIAL DE LA MUJER	2.34%	400.000 A 10.800.000	36 meses	Todos los estratos	<ul style="list-style-type: none"> - Menor 69 años - Mínimo 10 meses con el negocio en el mismo punto - No se consulta Procrédito. Si está mal reportado en centrales de riesgo se estudia. 4.000 para Datacrédito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital de trabajo: compra de materia prima, insumos o mercancía. - Compra o reposición de activos fijos: maquinaria, muebles y enseres, reparación o renovación de vehículo. - Ampliaciones o adecuaciones locativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasta 2 millones: sin codeudor. - Entre 2 y 4 millones el deudor debe tener propiedad, o sino un codeudor con propiedad o asalariado con 1,5 smmv. - De 4 millones en adelante: 2 codeudores, o uno con propiedad y salario mayor a 2 smmv.
COMFAMA	De acuerdo a la D.T.F.	1.000.000 A 10.842.500	36 meses cuota de manejo del 3% no cobra comisión mipyme		Estar afiliado a la Comfama	Adquisición de activos, Sustitución de pasivos y Capital de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Persona jurídica: firma de socios. - Persona natural: avalistas
COMFENALCO	1,5%	\$1.734.800 A \$10.842.500	36 meses	Micro, pequeña y mediana empresa afiliada a Comfenalco.	Estar afiliado a la Caja de Compensación.	Capital de trabajo/ Compra de Activos Fijos	Codeudor y/o el pago del Fondo de Protección de Cartera
FOMENTAMOS	Tasa vigente según la	\$50.000 A \$600.000	16 semanas	Estratos 1, 2 y 3	-tener un negocio crear comité o grupo solidario mínimo un año	para mejora del negocio	

ANEXO 25
Volante de publicidad
Actuar Famiempresas



En ACTUAR
le **ayudamos**
a hacer realidad
el sueño de crear
o mejorar su propia
empresa.

CRÉDITO

**Le prestamos rápido, fácil
y sin complicaciones.**

Comuníquese con su asesor comercial:

Teléfono: Yeni Agudelo 4508814



Actuar FAMIEMPRESAS
CREE Y CREA EMPRESAS

Línea de Atención al Cliente 450 88 88
Oficina Bello (Sede Principal)
Carrera 45 No 26 - 175 Vía Machado
Estación Madera del Metro Teléfono: 450 88 00
Santo Domingo Savio
CEDEZO - Calle 105 Carrera 32 Parque La Candelaria
Teléfono: 3857380 Viernes de 8:00 A.M. a 12:00 M.
www.actuar.org.co

Servicios Financieros • Servicios de Desarrollo Empresarial

ANEXO 26
Volante de publicidad
Microempresas de Antioquia

ANVERSO



ME
Microempresas
de Antioquia

CRÉDITO

- **RECOGEMOS SU SOLICITUD DE CRÉDITO CUANDO USTED NOS LLAME**
- **ASESORÍA EMPRESARIAL EN SU SITIO DE TRABAJO**
- **SIN DEPÓSITOS DE AHORRO**
- **LAS MEJORES TASAS DE INTERÉS DEL MERCADO**
- **DIFERENTES ALTERNATIVAS DE GARANTÍA**
- **PLAZOS HASTA 36 MESES**
- **CUOTAS FIJAS MENSUALES**
- **LÍNEAS ESPECIALES PARA CREACIÓN DE EMPRESAS, CON PLAZOS HASTA 48 MESES**

CRÉDITO A LA MEDIDA DE SU NEGOCIO

MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA
EDIFICIO BANCOQUIA
TELÉFONO: 5122955 FAX: 231 57 69
Cra 49 # 53-19, OFICINA 401
www.microempresasdeantioquia.org.co
info@microempresasdeantioquia.org.co

REVERSO

FORMACIÓN EMPRESARIAL

Formación presencial y virtual para crear empresa o para fortalecer las ya existentes. Nuestra metodología combina la teoría y la práctica, mediante talleres y simulaciones de casos empresariales.

CREACIÓN DE EMPRESA Y FORMACIÓN DE EMPRESARIOS-CEFE

Para descubrir su potencial empresarial, identificar su idea de negocio y crear su propia empresa: características empresariales ideas y Plan de Negocio.

CREAEMPRESA

Dirigidos a quienes quieren ser empresarios y tienen una idea definida de la empresa que quieren crear: elaboración del Plan de Negocio.

CICLO BÁSICO DE ADMINISTRACIÓN

Orientado a personas que tienen una microempresa y a quienes deseen adquirir conocimientos administrativos básicos.

CICLO DE ADMINISTRACIÓN AVANZADA

Para los empresarios que buscan un mayor crecimiento y desarrollo de su actividad económica.

CURSOS ESPECIALIZADOS

En las áreas de Costos -Administración - Contabilidad - Mercadeo - Contratación y pagos de personal - Ventas - Presupuestos.

PLAN DE NEGOCIO

Una guía estratégica para su empresa. Aspectos de Mercadeo - Evaluación Técnica - Estructura Administrativa - Información Legal - Componentes Financieros.

SIMULACIÓN EMPRESARIAL

Taller "El Empresario Exitoso" donde se simulan las situaciones que se presentan constantemente en la empresa.

FORMACIÓN VIRTUAL

Puede estudiar desde su casa o empresa
 (w.w.campusempresarial.org)

ASESORÍA Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL

MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA
SEDE FORMACIÓN
TELÉFONO: 5122998
Calle 57A # 48-31
www.microempresasdeantioquia.org.co
info@microempresasdeantioquia.org.co

ANEXO 27
Jornadas de las Oportunidades

FOTO No. 13
Supermercado de crédito
Jornada de las Oportunidades



FOTO No. 14
Supermercado de crédito
Jornada de las Oportunidades



ANEXO 27 (continuación)
Jornadas de las Oportunidades

FOTO No. 15
Atención a los microempresarios en la Jornada de las Oportunidades



FOTO No. 16
Atención a los microempresarios en la Jornada de las Oportunidades



ANEXO 28
Formulario de solicitud utilizado por todas
las entidades en las Jornadas de las Oportunidades

	RED DE MICROCREDITO	
RED DE MICROCREDITO		Alcaldía de Medellín Secretaría de Desarrollo Social
Microcrédito, capacitación, acompañamiento y asesoría		Radicado No. 0594
La Red de Microcrédito está integrada por: Bancolombia, Comfama, Comfenalco, Actuar, Microempresas de Antioquia, Corporación Mundial de la Mujer, Confiar, Fomentamos, Megabanco, Fundación Gerentes Prevenidos, Conexiones Credirenting, Fondo de Garantías de Antioquia y el Banco de los Pobres.		
Instrucciones para llenar el formulario		
Lea cuidadosamente este formulario antes de diligenciarlo. Llene toda la información solicitada. Escriba a máquina o en letra imprenta.		
Llenar este formulario no compromete a la Red de Microcrédito para el otorgamiento del crédito.		
Información general persona natural		
Nombre y Apellidos: _____		
Cédula de Ciudadanía: _____	Dirección: _____	
Teléfono: _____	Barrio: _____	Comuna: _____ Estrato: _____
Fecha de nacimiento: Día <input type="text"/> <input type="text"/> Mes <input type="text"/> <input type="text"/> Año <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		
Tipo de vivienda: Propia <input type="checkbox"/> Arrendada <input type="checkbox"/>		
Estado Civil: Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____		
Profesión: _____		
Estudios Realizados: Primaria <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universitarios <input type="checkbox"/>		
Otros: _____		
Información general persona jurídica		
Nombre de la persona jurídica: _____		NIT: _____
Nombre del representante legal: _____		C.C.: _____ de: _____
Dirección negocio: _____		Teléfono res. _____
Barrio: _____	Comuna: _____	Estrato: _____ Municipio: _____
Tipo de necesidades		
¿Tiene usted negocio? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si tiene, ¿cuál es? _____		
Tiempo de funcionamiento del negocio _____		
Si usted no tiene negocio, ¿tiene en la actualidad una idea que quiera desarrollar? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Cuéntenos su idea _____		
¿Conoce usted el negocio que quiere desarrollar? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Hace cuánto tiempo? _____		
¿Necesita un préstamo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuánta plata necesita? \$ _____		
¿Para qué la necesita? _____		
¿Necesita capacitación y asesoría? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿En qué? _____		
¿Está o ha estado afiliado a una Caja de Compensación? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____		
¿Tiene crédito vigente con alguna institución? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____		
Notas: Autorizo a la Red de Microcrédito para ser estudiado en las centrales de riesgo.		
El diligenciamiento de este formulario no compromete a la "Red de Microcrédito" para el otorgamiento del crédito.		
Firma: _____		
C.C.: _____ de: _____		
Para diligenciar por la entidad que recibe		
Entidad _____		Fecha: _____
Nombre: _____		Cargo: _____

ANEXO 29
Análisis financiero elaborado por dos investigadores
Italianos vinculados a la Giordano Dell'Amore Foundation¹

ANÁLISIS FINANCIERO**Banco de las oportunidades de Medellín**

Por diferentes razones es difícil producir un análisis financiero tradicional del Banco de las Oportunidades; aquéllas incluyen tanto la naturaleza del programa y de las instituciones involucradas, así como la falta de información confiable y disponible sobre el desempeño financiero y operativo. Es difícil aplicar los marcos estándares de análisis para determinar la calidad del estudio financiero de la entidad, debido a que las operaciones no son implementadas en su totalidad por el Banco de las Oportunidades y, por tanto, será necesario un estudio adicional en el que se incluyan también las entidades operadoras con las cuales se ha externalizado (*outsourcing*) algunas de las operaciones.

De todos modos, y teniendo en cuenta que el programa es parte de la actividad general del municipio, sus cuentas contables y financieras no han sido registradas independientemente y deben ser deducidas de los datos agregados. Para los directivos del Banco, el programa ha basado sus registros en los flujos de caja y es con base en éstos sobre los cuales presentamos los resultados aquí establecidos. Los estados financieros presentados a continuación son el resultado entonces de un ejercicio que fue conducido junto con los directivos del programa (Banco de las Oportunidades) durante julio de 2005.

Los estados financieros y sus ajustes: el ejercicio implementado fue un intento de construir una estructura financiera para el programa, incluyendo una evaluación de los rubros no registrados en las cuentas del programa. No se encontró una representación adecuada de los costos actuales, debido a que la Alcaldía subsidia algunos de ellos, como por ejemplo los salarios de los funcionarios, la infraestructura física y las expensas de la sede. Entonces, para determinar el desempeño y por ende la sostenibilidad financiera del programa, una evaluación de estos rubros a precios corrientes fue incluido en el estudio aquí presentado. Se hicieron así algunos ajustes, y en particular lo relacionado con las deudas. Los ajustes propuestos se refieren a:

- a) *Deuda con la Alcaldía:* costo de la deuda. Desde 2002 el programa recibió inyecciones de capital de la Alcaldía como se muestra en la Tabla No. 3.3. Se asumió entonces que el programa (Banco de las Oportunidades) debería rembolsar el capital recibido (y por tanto aparece en el balance) y pagar intereses a un costo igual al 3% anual de intereses. Este costo aparece en el estado de resultados bajo el nombre "costo de capital".

Tabla No. 3.3

	2002	2003	2004	2005	Total
Cifras en pesos	5.173.000.000	6.000.000.000	305.520.000	0	11.478.520.000
Acumulado	5.173.000.000	11.173.000.000	11.478.520.000	11.478.520.000	11.478.520.000
Tasa de Cambio	2.507,96	2.877,79	2.626,22	2.338,47	
Cifras en dólares	2.062.633	2.084.933	116.335		4.263.900
Costo de Capital (3%)	155.190.000	335.190.000	344.355.600	344.355.600	

¹ El informe fue enviado en inglés. Este anexo es una traducción libre realizada por Ernesto Barrera Duque.

ANEXO 29 (continuación)
Informe financiero (realizado por la Giordano Dell'Amore Foundation)
Banco de las Oportunidades

- b) *Deuda con la Alcaldía: deuda de largo plazo.* La Alcaldía subsidia los equipos y el mobiliario. Para efectos de confeccionar los estados financieros, su valor fue estimado en precios corrientes, en \$40 millones de pesos (igual a US \$ 17.105) y fueron incluidos a partir de 2002 en el valor neto de los activos del balance, y como deuda con la Alcaldía en el pasivo. Este valor de los activos se depreció a una tasa del 20% anual.

Ahora bien, los costos de los salarios, papelería, servicios públicos y otros son totalmente subsidiados por la Alcaldía. Sin embargo, en la presentación de los estados financieros aquí confeccionados también se incluyeron en el estado de resultados como si el programa (Banco de las Oportunidades) tuviera que cubrirlos por sí mismo. El valor de los salarios ha sido aumentado anualmente por una tasa de inflación del 5%. Los datos del segundo semestre del año 2005 han sido proyectados a precios corrientes para determinar un valor comparable con los años anteriores.

Algunos resultados: observando el balance, entre los activos, es interesante anotar que la cartera ha aumentado lentamente (+ 11,3% en 2004 comparado con el 2003), lo que implica que el programa no está explotando la capacidad potencial de sus recursos: la cantidad de recursos disponible no utilizados por la operación ascienden al 26,3% del total de los activos en 2003 y en el 2004 disminuyó al 25%. La tendencia positiva del año 2005 es un buen signo de mejoramiento en este aspecto, pero aún queda una gran brecha. La justificación para estos resultados es que, y dada la misión específica del programa orientada a lograr una alta cobertura, se configura una tensión (*trade off*) entre la demanda potencial para los microcréditos y la calidad de los proyectos productivos presentados para financiación. Sin embargo, la reciente contratación de Fomentamos ayudará a aumentar la cobertura, pero deberá tenerse en cuenta también la calidad de la cartera colocada².

En cuanto a los gastos, éstos fueron divididos en gastos anuales para salarios, alquileres, servicios públicos (por ejemplo: electricidad y agua), papelería y otros utensilios de trabajo, todos ellos actualmente subsidiados por la Alcaldía. Para determinar la sostenibilidad financiera del programa (Banco de las Oportunidades) este ajuste fue incluido considerando dicho subsidio como una deuda con la Alcaldía, de tal manera que se contabilizaran como si el programa tuviera que pagarlos directamente. Siguiendo esta misma lógica y en términos del largo plazo, también se hicieron los ajustes para contabilizar las depreciaciones en el estado de resultados.

Observando el final del año 2004, y considerando los ajustes propuestos, el resultado financiero para ese año es negativo, pero hubo una mejoría si se compara con el 2003. Proyectando la situación para el 2005, podría producirse un aumento del 24% para el resultado final y, bajo estas suposiciones, el punto de equilibrio podría alcanzarse en el año 2010, después de ocho años de operación. A continuación -en la Tabla No. 3.2.- presentamos los estados financieros por nosotros propuestos: Balance y Estado de Resultados.

Cordial Saludo,

F. Cimato y P. Vitali
GIORDANO DELL'AMORE FOUNDATION

² Esta última frase ha sido actualizada y adaptada por el autor de este caso.

ANEXO 29 (continuación)
Informe financiero (realizado por la Giordano Dell'Amore Foundation)
Banco de las Oportunidades

TABLA 3.2.
Balance

ACTIVOS	2003	2004	2005
Caja	2.878.203.195	2.638.231.017	3.045.089.476
Cartera	7.937.681.096	8.831.007.221	
Provisiones	-14.612.477	-45.229.180	
Cartera Neta	7.923.068.619	8.785.778.041	9.107.422.887
Muebles y Otros Activos	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Depreciación Acumulada	-8.000.000	-16.000.000	-24.000.000
Activos Fijos Netos	32.000.000	24.000.000	16.000.000
TOTAL ACTIVOS	10.833.271.814	11.448.009.058	12.168.512.363

PASIVO	2003	2004	2005
Deuda con la Alcaldía	525.020.832	1.068.472.044	1.988.037.725
Deudas de Largo Plazo	40.000.000	40.000.000	40.000.000
TOTAL PASIVO	565.020.832	1.108.472.044	2.028.037.725

PATRIMONIO	2003	2004	2005
Capital	11.173.000.000	11.478.520.000	11.478.520.000
Superávit o Déficit Acumulado	-374.829.150	-904.749.018	-1.160.552.568
Superávit o Déficit del Periodo	-529.919.868	-234.233.968	-177.492.794
TOTAL PATRIMONIO	10.268.250.982	10.339.537.014	10.140.474.638
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10.833.271.814	11.448.009.058	12.168.512.363

ANEXO 29 (continuación)
Informe financiero (realizado por la Giordano Dell'Amore Foundation)
Banco de las Oportunidades

TABLA 3.2.
Estado de Resultados

INGRESOS	2003	2004	2005
Intereses de la Cartera	559.542.044	749.034.444	830.596.967
Otros Ingresos Financieros	47.221.789	70.944.371	60.752.747
Ingresos por Intereses de Mora	5.715.477	32.019.564	65.573.445
Otros Intereses	114.918	67.097	0
TOTAL INGRESOS	612.594.228	852.065.476	956.923.159

GASTOS	2003	2004	2005
Comisiones Pagadas (Análisis de Clientes) 8,5%	534.346.550	502.501.718	566.132.339
Comisiones Pagadas por Solicitudes no Exitosas	64.310.000	7.370.000	7.080.000
Total Comisiones	598.656.550	509.871.718	573.212.339
Impuestos	10.836.714	24.976.514	0
Salarios	118.631.832	124.875.612	131.448.013
Papelería y Otros	3.249.000	3.420.000	3.600.000
Servicios Públicos	13.800.000	13.800.000	13.800.000
Alquileres	54.150.000	57.000.000	60.000.000
Costo de Capital (3%)	335.190.000	344.355.600	344.355.600
Depreciación	8.000.000	8.000.000	8.000.000
TOTAL GASTOS	1.142.514.096	1.086.299.444	1.134.415.952

SUPERÁVIT O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-529.919.868	-234.233.968	-177.492.794
--	---------------------	---------------------	---------------------

TÍTULOS PUBLICADOS EN ESTA COLECCIÓN

Copia disponible en: www.eafit.edu.co/investigacion

Cuaderno 1 – Marzo 2002

*SECTOR BANCARIO Y COYUNTURA ECONÓMICA
EL CASO COLOMBIANO 1990 – 2000*

Alberto Jaramillo, Adriana Ángel Jiménez,
Andrea Restrepo Ramírez, Ana Serrano Domínguez y
Juan Sebastián Maya Arango

Cuaderno 2 – Julio 2002

*CUERPOS Y CONTROLES, FORMAS DE
REGULACIÓN CIVIL. DISCURSOS Y PRÁCTICAS
EN MEDELLÍN 1948 – 1952*

Cruz Elena Espinal Pérez

Cuaderno 3 – Agosto 2002

UNA INTRODUCCIÓN AL USO DE LAPACK

Carlos E. Mejía, Tomás Restrepo y Christian Trefftz

Cuaderno 4 – Septiembre 2002

*LAS MARCAS PROPIAS DESDE
LA PERSPECTIVA DEL FABRICANTE*

Belisario Cabrejos Doig

Cuaderno 5 – Septiembre 2002

*INFERENCIA VISUAL PARA LOS SISTEMAS
DEDUCTIVOS LBPCO, LBPC Y LBPO*

Manuel Sierra Aristizábal

Cuaderno 6 – Noviembre 2002

*LO COLECTIVO EN LA CONSTITUCIÓN
DE 1991*

Ana Victoria Vásquez Cárdenas,
Mario Alberto Montoya Brand

Cuaderno 7 – Febrero 2003

*ANÁLISIS DE VARIANZA DE LOS BENEFICIOS
DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS EN
COLOMBIA,
1995 – 2000*

Alberto Jaramillo (Coordinador),
Juan Sebastián Maya Arango, Hermilson Velásquez
Ceballos, Javier Santiago Ortiz,
Lina Marcela Cardona Sosa

Cuaderno 8 – Marzo 2003

*LOS DILEMAS DEL RECTOR: EL CASO DE LA
UNIVERSIDAD EAFIT*

Álvaro Pineda Botero

Cuaderno 9 – Abril 2003

INFORME DE COYUNTURA: ABRIL DE 2003

Grupo de Análisis de Coyuntura Económica

Cuaderno 10 – Mayo 2003

GRUPOS DE INVESTIGACIÓN

Escuela de Administración
Dirección de Investigación y Docencia

Cuaderno 11 – Junio 2003

*GRUPOS DE INVESTIGACIÓN ESCUELA DE
CIENCIAS Y HUMANIDADES, ESCUELA DE
DERECHO, CENTRO DE IDIOMAS Y
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ESTUDIANTIL*

Dirección de Investigación y Docencia

Cuaderno 12 – Junio 2003

*GRUPOS DE INVESTIGACIÓN –
ESCUELA DE INGENIERÍA*

Dirección de Investigación y Docencia

Cuaderno 13 – Julio 2003

*PROGRAMA JÓVENES INVESTIGADORES –
COLCIENCIAS: EL ÁREA DE LIBRE COMERCIO DE
LAS AMÉRICAS Y*

LAS NEGOCIACIONES DE SERVICIOS

Grupo de Estudios en Economía y Empresa

Cuaderno 14 – Noviembre 2003

BIBLIOGRAFÍA DE LA NOVELA COLOMBIANA

Álvaro Pineda Botero, Sandra Isabel Pérez,

María del Carmen Rosero y María Graciela Calle

Cuaderno 15 – Febrero 2004

PUBLICACIONES Y PONENCIA 2003

Dirección de Investigación y Docencia

Cuaderno 16 – Marzo 2004

*LA APLICACIÓN DEL DERECHO EN LOS SISTEMAS
JURÍDICOS CONSTITUCIONALIZADOS*

Gloria Patricia Lopera Mesa

Cuaderno 17 – Mayo 2004

*PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS A GRAN
ESCALA PARA LA MICROEMPRESA: HACIA UN
MODELO VIABLE*

Nicolás Ossa Betancur

Cuaderno 18 – Mayo 2004

*ARTÍCULOS RESULTADO DE LOS PROYECTOS DE
GRADO REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES
DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN QUE SE
GRADUARON EN EL 2003*

Departamento de Ingeniería de Producción

Cuaderno 19 – Junio 2004

*ARTÍCULOS DE LOS PROYECTOS DE GRADO
REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES DE
INGENIERÍA MECÁNICA QUE SE GRADUARON EN
EL AÑO 2003*

Departamento de Ingeniería Mecánica

Cuaderno 20 – Junio 2004

*ARTÍCULOS RESULTADO DE LOS PROYECTOS DE
GRADO REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES DE
INGENIERÍA DE PROCESOS QUE SE GRADUARON
EN EL 2003*

Departamento de Ingeniería de Procesos

Cuaderno 21 – Agosto 2004

*ASPECTOS GEOMORFOLÓGICOS DE LA AVENIDA
TORRENCIAL DEL 31 DE ENERO DE 1994 EN LA
CUENCA DEL RÍO FRAILE Y
SUS FENÓMENOS ASOCIADOS*

Juan Luis González, Omar Alberto Chavez,
Michel Hermelín

Cuaderno 22 – Agosto 2004

*DIFERENCIAS Y SIMILITUDES EN LAS TEORÍAS
DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO*

Marleny Cardona Acevedo, Francisco Zuluaga Díaz,
Carlos Andrés Cano Gamboa,
Carolina Gómez Alvis

Cuaderno 23 – Agosto 2004

GUIDELINES FOR ORAL ASSESSMENT

Grupo de investigación Centro de Idiomas

Cuaderno 24 – Octubre 2004

*REFLEXIONES SOBRE LA INVESTIGACIÓN
DESDE EAFIT*

Dirección de investigación y Docencia

Cuaderno 25 – Septiembre 2004

*LAS MARCAS PROPIAS DESDE
LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR FINAL*

Belisario Cabrejos Doig

Cuaderno 26 – Febrero 2005

PUBLICACIONES Y PONENCIAS -2004-

Dirección de Investigación y Docencia

Cuaderno 27 – Marzo 2005

EL MERCADEO EN LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN – 15 AÑOS DESPUÉS -

Belisario Cabrejos Doig

Cuaderno 28 – Abril 2005

LA SOCIOLOGÍA FRENTE A LOS ESPEJOS DEL TIEMPO: MODERNIDAD, POSTMODERNIDAD Y GLOBALIZACIÓN

Miguel Ángel Beltrán, Marleny Cardona Acevedo

Cuaderno 29 – Abril 2005

“OXIDACIÓN FOTOCATALÍTICA DE CIANURO”

Grupo de Investigación Procesos Ambientales y Biotecnológicos -GIPAB-

Cuaderno 30 – Mayo 2005

EVALUACIÓN A ESCALA DE PLANTA PILOTO DEL PROCESO INDUSTRIAL PARA LA OBTENCIÓN DE ACEITE ESENCIAL DE CARDAMOMO, BAJO LA FILOSOFÍA “CERO EMISIONES”

Grupo de Investigación Procesos Ambientales y Biotecnológicos -GIPAB-

Cuaderno 31 – Junio 2005

LA DEMANDA POR FORMACIÓN PERMANENTE Y CONSULTORÍA UNIVERSITARIA

Enrique Barriga Manrique

Cuaderno 32 – Junio 2005

ARTÍCULOS DE LOS PROYECTOS DE GRADO REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES DE INGENIERÍA MECÁNICA QUE SE GRADUARON EN EL AÑO 2004

Escuela de Ingeniería

Departamento de Ingeniería Mecánica

Cuaderno 33 – Julio 2005

PULVERIZACIÓN DE COLORANTES NATURALES POR SECADO POR AUTOMIZACIÓN

Grupo de Investigación Desarrollo y

Diseño de Procesos -DDP-

Departamento de Ingeniería de Procesos

Cuaderno 34 – Julio 2005

“FOTODEGRADACIÓN DE SOLUCIONES DE CLOROFENOL-CROMO Y TOLUENO-BENCENO UTILIZANDO COMO CATALIZADOR MEZCLA DE DIÓXIDO DE TITANIO (TiO₂), BENTONITA Y CENIZA VOLANTE”

Grupo de Investigación Procesos Ambientales y Biotecnológicos -GIPAB-

Edison Gil Pavas

Cuaderno 35 – Septiembre 2005

HACIA UN MODELO DE FORMACIÓN CONTINUADA DE DOCENTES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL USO PEDAGÓGICO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Claudia María Zea R., María del Rosario Atuesta V., Gustavo Adolfo Villegas L., Patricia Toro P., Beatriz Nicholls E., Natalia Foronda V.

Cuaderno 36 – Septiembre 2005

ELABORACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA EL ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE CAMBIO ASOCIADOS CON LA IMPLANTACIÓN DEL TPM EN COLOMBIA

Grupos de Investigación:

Grupo de Estudios de la Gerencia en Colombia

Grupo de Estudios en Mantenimiento Industrial (GEMI)

Cuaderno 37 – Septiembre 2005

PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS A GRAN ESCALA PARA LA MICROEMPRESA COLOMBIANA

Nicolás Ossa Betancur

Grupo de Investigación en Finanzas y Banca

Área Microfinanzas

Cuaderno 38 – Noviembre 2005

PROCESO “ACOPLADO” FÍSICO-QUÍMICO Y BIOTECNOLÓGICO PARA EL TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES CONTAMINADAS CON CIANURO

Grupo de Investigación Procesos Ambientales y Biotecnológicos -GIPAB-

Cuaderno 39 – Febrero 2006
LECTURE NOTES ON NUMERICAL ANALYSIS
Manuel Julio García R.
Department of Mechanical Engineering

Cuaderno 40 – Febrero 2006
MÉTODOS DIRECTOS PARA LA SOLUCIÓN DE SISTEMAS DE ECUACIONES LINEALES SIMÉTRICOS, INDEFINIDOS, DISPERSOS Y DE GRAN DIMENSIÓN

Juan David Jaramillo Jaramillo, Antonio M. Vidal Maciá,
Francisco José Correa Zabala

Cuaderno 41- Marzo 2006
PUBLICACIONES, PONENCIAS, PATENTES Y REGISTROS 2005
Dirección de Investigación y Docencia

Cuaderno 42- Mayo 2006
A PROPÓSITO DE LA DISCUSIÓN SOBRE EL DERECHO PENAL "MODERNO" Y LA SOCIEDAD DEL RIESGO
Diana Patricia Arias Holguín
Grupo de Estudios Penales (GEP)

Cuaderno 43- Junio 2006
ARTÍCULOS DE LOS PROYECTOS DE GRADO REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES DE INGENIERÍA MECÁNICA QUE SE GRADUARON EN EL AÑO 2005
Departamento de Ingeniería Mecánica
Escuela de Ingeniería

Cuaderno 44- Junio 2006
EL "ACTUAR EN LUGAR DE OTRO" EN EL CÓDIGO PENAL COLOMBIANO, ÁMBITO DE APLICACIÓN Y PROBLEMAS MÁS RELEVANTES DE LA FÓRMULA DEL ART. 29 INCISO 3
Susana Escobar Vélez
Grupo de Estudios Penales (GEP)

Cuaderno 45- Septiembre 2006
ARTÍCULOS DE LOS PROYECTOS DE GRADO REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES DE INGENIERÍA DE DISEÑO DE PRODUCTO QUE SE GRADUARON EN EL AÑO 2004 Y EN EL 2005-1
Departamento de Ingeniería de Diseño de Producto
Escuela de Ingeniería

Cuaderno 46- Octubre 2006
COMENTARIOS A VISIÓN COLOMBIA II CENTENARIO: 2019
Andrés Ramírez H., Mauricio Ramírez Gómez y Marleny Cardona Acevedo
Profesores del Departamento de Economía
Antonio Barboza V., Gloria Patricia Lopera M., José David Posada B. y José A. Toro V.
Profesores del Departamento de Derecho
Carolina Ariza Z. – *Estudiante de Derecho*
Saúl Echavarría Yepes-*Departamento de Humanidades*

Cuaderno 47- Octubre 2006
LA DELINCUENCIA EN LA EMPRESA: PROBLEMAS DE AUTORÍA Y PARTICIPACIÓN EN DELITOS COMUNES
Grupo de Estudios Penales (GEP)
Maximiliano A. Aramburo C.

Cuaderno 48 – Octubre 2006
GUIDELINES FOR TEACHING AND ASSESSING WRITING
Grupo de Investigación – Centro de Idiomas (GICI)
Ana Muñoz, Sandra Gaviria, Marcela Palacio

Cuaderno 49 – Noviembre 2006
APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS FOTOCATALÍTICOS PARA LA DESTRUCCIÓN DE COMPUESTOS ORGÁNICOS Y OTRAS SUSTANCIAS EN FUENTES HÍDRICAS
Grupo de Investigación Procesos Ambientales y Biotecnológicos -GIPAB-
Edison Gil Pavas, Kevin Molina Tirado

Cuaderno 50 – Noviembre 2006
*PROPUESTAS METODOLÓGICAS EN
LA CONSTRUCCIÓN DE CAMPOS
PROBLEMÁTICOS DESDE EL CICLO DE VIDA DE
LAS FIRMAS Y EL CRECIMIENTO INDUSTRIAL DE
LAS MIPYMES*

Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales
Departamento de Economía
Escuela de Administración
Marleny Cardona Acevedo,
Carlos Andrés Cano Gamboa

Cuaderno 51 – Enero 2007
*PRODUCTO DE TELEPRESENCIA PARA
LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN
EL ÁMBITO NACIONAL*

Departamento de Ingeniería de Sistemas
Departamento de Ciencias Básicas
Helmuth Treftz Gómez, Pedro Vicente Esteban Duarte
Andrés Quiroz Hernández, Faber Giraldo Velásquez
Edgar Villegas Iriarte

Cuaderno 52 – Febrero 2007
*PATRONES DE COMPRA Y USO DE VESTUARIO
MASCULINO Y FEMENINO EN
LA CIUDAD DE MEDELLÍN*

Departamento de Mercadeo
Belisario Cabrejos

Cuaderno 53 – Febrero 2007
*EL DEBATE SOBRE LA MODERNIZACIÓN
DEL DERECHO PENAL*

Materiales de investigación
Grupo de Investigación
Grupo de Estudios Penales (GEP)
Juan Oberto Sotomayor Acosta,
Diana María Restrepo Rodríguez

Cuaderno 54 – Marzo 2007
*ASPECTOS NORMATIVOS DE LA INVERSIÓN
EXTRANJERA EN COLOMBIA: Una mirada a la luz
de las teorías de las Relaciones Internacionales*

Pilar Victoria Cerón Zapata y
Grupo de Investigación en Inversión Extranjera:
Sabina Argáez, Lina Arbeláez y Luisa Victoria Euse

Cuaderno 55 – Abril 2007
*PUBLICACIONES, PONENCIAS,
PATENTES Y REGISTROS 2006*

Dirección de Investigación y Docencia

Cuaderno 56 – Abril 2007
*CAPITAL HUMANO: UNA MIRADA DESDE
LA EDUCACIÓN Y LA EXPERIENCIA LABORAL*

Marleny Cardona Acevedo, Isabel Cristina Montes
Gutiérrez, Juan José Vásquez Maya,
María Natalia Villegas González, Tatiana Brito Mejía
Semillero de Investigación en Economía de EAFIT
–SIEDE–
Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales –ESyT–

Cuaderno 57 – Mayo 2007
*ESTADO DEL ARTE EN EL ESTUDIO DE
LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL*

Maria Alejandra Calle
Departamento de Negocios Internacionales
Escuela de Administración

Cuaderno 58 – Agosto 2007
*ARTÍCULOS DE LOS PROYECTOS DE GRADO
REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES DE
INGENIERÍA MECÁNICA QUE SE GRADUARON EN
EL AÑO 2006*

Escuela de Ingeniería
Departamento de Ingeniería Mecánica

Cuaderno 59- Octubre 2007
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS (DNP)
Jorge E. Devia Pineda, Ph.D.
Grupo de Investigación Desarrollo y Diseño de
Procesos y Productos -DDP-
Departamento de Ingeniería de Procesos

Cuaderno 60- Marzo 2008
*ARTÍCULOS DE PROYECTOS DE GRADO
REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES DE
INGENIERÍA DE DISEÑO DE PRODUCTO QUE SE
GRADUARON DESDE EL 2005-2 HASTA EL 2007-1*
Grupo de Investigación en Ingeniería de Diseño

Cuaderno 61- Marzo 2008
*MEMORIAS CÁTEDRA ABIERTA TEORÍA
ECONÓMICA*
Marleny Cardona Acevedo, Danny Múnera Barrera,
Alberto Jaramillo Jaramillo, Germán Darío Valencia
Agudelo, Sol Bibiana Mora Rendón

Cuaderno 62- Abril 2008
*PUBLICACIONES, PONENCIAS, PATENTES
Y REGISTROS - 2007*
Dirección de Investigación y Docencia

Cuaderno 63- Junio 2008
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 2006
Escuela de Ingeniería

Cuaderno 64- Junio 2008
*PROYECTOS DE GRADO
INGENIERÍA DE SISTEMAS 2006-2007*
Ingeniería de Sistemas

Cuaderno 65- Junio 2008
*APLICACIÓN DE LA ELECTROQUÍMICA EN
EL TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES*
Grupo de Investigación en Procesos Ambientales y
Biotecnológicos
Línea de Investigación: Procesos avanzados de
Oxidación

Cuaderno 66- Junio 2008
*COMPARATIVE ANALYSES OF POLICIES, LEGAL
BASIS AND REALITY OF SME FINANCING IN CHINA
AND COLOMBIA*
Marleny Cardona A., Isabel Cristina Montes G.,
Carlos Andrés Cano G., Bei Gao
Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales –ESYT–
Departamento de Economía

Cuaderno 67- Septiembre 2008
*ARTÍCULOS DE LOS PROYECTOS DE GRADO
REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES DE
INGENIERÍA MECÁNICA QUE SE GRADUARON EN
EL 2007*
Ingeniería Mecánica

Cuaderno 68- Septiembre 2008
*EL BANCO DE LAS OPORTUNIDADES
DE MEDELLÍN*
Caso de Investigación
Ernesto Barrera Duque
Grupo de Investigación la Gerencia en Colombia