

TRABAJO DE GRADO

Gestión del riesgo crediticio en el segmento informal mediante un sistema de mitigación
basado en evaluación cualitativa para la Microfinanciera Vientos del Sur.

Corporación Universitaria Remington.

Ciencias Contables

Contaduría Pública

Yeimi Ruby Rodriguez Timaran.

Maria Muñoz

Tutor: Néstor Amarís López.

Trabajo de grado

2026

Tabla de Contenidos

Resumen	3
Palabras clave.....	5
Problemática abordada	6
Objetivos	12
Metodología	13
Resultados.	34
Conclusiones	36
Referencias... ..	39
Anexos	40
Anexo A. Matriz de evaluación y cuantificación del riesgo crediticio cualitativo	40
Anexo B. Mapa de calor para la priorización de riesgos en el segmento informal.....	41
Anexo C. Plan de continuidad del negocio ante eventos de default y mora crítica	42

Resumen

La presente investigación se basó en la necesidad imperativa de transformar los modelos tradicionales de evaluación de crédito hacia esquemas de gestión de riesgo más inclusivos y adaptados a la realidad económica del departamento de Nariño. Dado que Vientos del Sur se encuentra en una etapa de inicio de operaciones y carece de un historial crediticio propio, esta investigación adopta un enfoque de gestión de riesgo prospectivo y adaptativo. El modelo no se presenta como una estructura estática, sino como una herramienta de aprendizaje supervisado. Se fundamenta en una prueba de rendimiento sectorial y estándares internacionales, diseñados para ser calibrados empíricamente conforme la entidad genere su propia data operativa durante el primer ciclo de colocación.

La relevancia de este estudio se fundamentó en tres ejes estratégicos:

Impacto Económico y Social: En Nariño, una gran parte de la fuerza productiva opera en la informalidad. Al diseñar un modelo que permita a Vientos del Sur otorgar créditos a este segmento, no solo se facilita la inclusión financiera, sino que se ofrece una alternativa formal y responsable frente a mecanismos predatorios de financiación (como el gota a gota). Esto promueve la estabilidad de los negocios locales y fortalece el tejido empresarial regional, generando un impacto positivo en la economía de las familias nariñenses.

Sostenibilidad Institucional: Para la Microfinanciera Vientos del Sur, este proyecto es un activo estratégico. La capacidad de colocar cartera en segmentos no tradicionales, sin la dependencia de fondos de garantías externos, requiere un sistema robusto de mitigación y control. Al optimizar su apetito de riesgo a través de herramientas de evaluación cualitativa, la institución asegura la sostenibilidad de su cartera, minimizando la probabilidad de impago y garantizando la viabilidad operativa a largo plazo.

Aporte Técnico y Metodológico: Desde la perspectiva del seminario de gestión de riesgo, este trabajo aporta conocimiento práctico sobre el manejo de la asimetría de información. Demuestra que es posible gestionar el riesgo de crédito mediante el análisis de variables no convencionales y controles internos eficientes. Esta investigación no solo soluciona un problema puntual, sino que establece una metodología replicable que enriquece el cuerpo de conocimientos sobre la gestión de riesgos en entornos de alta incertidumbre.

En conclusión, se estima este proyecto necesario porque resuelve la tensión entre el crecimiento comercial y la seguridad financiera, convirtiendo la informalidad de los emprendedores de Nariño en una oportunidad de negocio gestionada bajo estándares técnicos rigurosos.

Palabras Clave

- Gestión del Riesgo de Crédito
- Microfinanzas y Economía Informal
- La Asimetría de Información
- Herramientas de Mitigación

Problemática Abordada

La dinámica económica del departamento de Nariño se erige sobre un tejido empresarial particular, marcado por una alta prevalencia de microemprendimientos en sectores agropecuarios, artesanales y de comercio minorista. Este ecosistema no opera de manera aislada; por el contrario, está profundamente condicionado por una estructura de informalidad estructural. Según los indicadores del DANE (2025), la informalidad laboral en Pasto y el departamento oscila históricamente entre el 60% y el 70% de la población ocupada. Esta realidad, corroborada por la Encuesta de Micronegocios (EMICRON 2024), revela que más del 80% de las unidades productivas de la región operan en condiciones de subsistencia, donde la ausencia de registros contables formales y de históricos crediticios estandarizados es la norma y no la excepción.

Esta asimetría de información crea una barrera infranqueable para las entidades financieras tradicionales, las cuales, al carecer de garantías reales constituidas legalmente, tienden a excluir a estos emprendedores del sistema formal. Es en este complejo escenario donde la Microfinanciera Vientos del Sur enfrenta una oportunidad estratégica de impacto social, pero también una exposición crítica al riesgo de crédito.

Esta exclusión financiera, sin embargo, no constituye un vacío estático; por el contrario, ha sido ocupada por mecanismos de financiación informal que han adaptado sus modelos a la realidad del microempresario. Según los informes de Asobancaria (2024), el mercado laboral en zonas periféricas como Nariño ha permitido la

proliferación del crédito informal o 'gota a gota'. Este fenómeno, lejos de ser una simple elección del usuario, surge como la respuesta pragmática ante la necesidad de inmediatez, la ausencia de barreras burocráticas y la flexibilidad operativa que la banca tradicional no logra ofrecer.

El impacto de este modelo es devastador: las tasas de interés impuestas por estos prestamistas pueden superar el 20% mensual equivalente a más del 400% anual, cifras que exceden con creces los límites de la usura legal y que terminan por asfixiar la capacidad productiva de los negocios. Además, este ecosistema crea una barrera adicional para entidades como Vientos del Sur: el sobreendeudamiento previo en canales informales se ha convertido en una de las razones principales de rechazo en las solicitudes de crédito formal en el suroccidente del país. De este modo, los emprendedores no solo enfrentan la precariedad de su actividad, sino que ingresan al sistema financiero con un historial viciado por la informalidad, complicando técnicamente la medición de su verdadera capacidad de pago y elevando la percepción de riesgo crediticio para cualquier entidad que desee intervenir de manera formal.

Ante este complejo escenario, Bancóldex (2023) ha intervenido como un actor estratégico, buscando democratizar el acceso al capital mediante líneas de redescuento y plataformas digitales como Neocrédito. Estas iniciativas, orientadas a incentivar la formalización y ofrecer tasas justas, representan un esfuerzo loable para desplazar la usura. Sin embargo, persiste una brecha técnica: la disponibilidad de fondos no garantiza,

por sí sola, el éxito de la colocación si las entidades financieras no cuentan con herramientas para evaluar adecuadamente el riesgo en contextos de alta informalidad.

El problema fundamental, y donde reside el objeto de esta investigación, es la carencia de mecanismos técnicos adaptados a la realidad nariñense para evaluar perfiles informales. No basta con inyectar liquidez al sistema; se requiere transformar la incertidumbre en riesgo administrado. Para la Microfinanciera Vientos del Sur, el reto no es solo la falta de garantías reales, sino la ausencia de un modelo de gestión de riesgo crediticio que incorpore variables cualitativas propias de la región y permita medir técnicamente la probabilidad de incumplimiento.

Por consiguiente, el presente trabajo busca estructurar un sistema de control que permita a la entidad mitigar la exposición al impago sin depender exclusivamente de garantías de terceros. El objetivo es convertir el actual 'entorno de riesgo' en un 'modelo de riesgo gestionado', permitiendo que el capital de trabajo de Vientos del Sur cumpla su propósito de desarrollo regional, asegurando la sostenibilidad de su cartera y demostrando que la informalidad, bajo un análisis riguroso, puede transformarse en una oportunidad financiera viable y eficiente.

El reto consiste en definir condiciones de otorgamiento que garanticen la sostenibilidad de la cartera sin depender de garantías de terceros, transformando la incertidumbre del entorno informal en un modelo de riesgo administrado, eficiente y adaptado a las condiciones locales.

Contexto Organizacional de la Entidad de Estudio: Microfinanciera Vientos del Sur

Para ejecutar la solución a la problemática anteriormente descrita, esta investigación toma como modelo y escenario de aplicación a la Microfinanciera Vientos del Sur. Al tratarse de una entidad diseñada para responder analíticamente a las particularidades socioeconómicas del suroccidente colombiano, es indispensable delimitar su direccionamiento estratégico y su entorno operativo.

Direccionamiento Estratégico:

Misión: Proveer soluciones crediticias ágiles y adaptadas a las realidades financieras de los microempresarios del sector informal en el departamento de Nariño, impulsando su inclusión financiera y sostenibilidad productiva mediante metodologías de evaluación cualitativas disruptivas que mitiguen el riesgo de contraparte.

Visión: Para el año 2030, ser la microfinanciera referente en la región por su eficiencia en la colocación de microcréditos en mercados informales, logrando un equilibrio óptimo entre la rentabilidad contable, el impacto social y un índice de cartera vencida por debajo del promedio del sector gracias a sistemas rigurosos de mitigación del riesgo.

Valores Corporativos: Confianza comunitaria, adaptabilidad financiera a la volatilidad del ingreso informal, responsabilidad en la colocación del gasto crediticio y transparencia contable en la gestión de provisiones.

Contexto Interno:

La capacidad operativa de Vientos del Sur se basa en el trabajo de campo de sus asesores comerciales en zonas de alta densidad comercial informal (como plazas de mercado y sectores artesanales de Pasto). No obstante, el departamento de riesgos se enfrenta a una marcada asimetría de información debido a que sus clientes carecen de estados financieros formales o registros contables. Esto genera una alta dependencia de las provisiones por deterioro de cartera, impactando negativamente los estados de resultados de la entidad. Los procesos de evaluación actuales adolecen de un estándar técnico para medir variables cualitativas, lo que introduce un sesgo de subjetividad en las decisiones de aprobación.

Contexto Externo:

Entorno Macroeconómico: La organización opera inmersa en una región donde la informalidad supera el 60%, un mercado dinámico que demanda capital pero que es altamente vulnerable a bloqueos viales, inflación de insumos agropecuarios y choques económicos locales, factores que elevan directamente la probabilidad de default (impago).

Entorno Microeconómico y Regulatorio: En el plano competitivo, Vientos del Sur disputa la colocación con cooperativas locales y, críticamente, con las redes de usura del "gota a gota". Desde la perspectiva contable y regulatoria, a pesar de atender un nicho informal, la microfinanciera debe cumplir con los lineamientos técnicos de control,

medición del riesgo y provisiones exigidos para garantizar que la volatilidad del entorno no comprometa su solvencia institucional.

Objetivo General

Proponer un sistema integral de gestión de riesgo crediticio para la Microfinanciera Vientos del Sur, orientado al segmento informal en el departamento de Nariño, mediante la estructuración de una metodología de evaluación cualitativa que mitigue la exposición al incumplimiento sin depender de garantías reales.

Objetivos específicos

1. Caracterizar la problemática de la gestión del riesgo de crédito en Vientos del Sur, mediante un análisis técnico de las brechas de información y los puntos críticos del proceso actual, que impiden el otorgamiento de microcréditos al segmento informal.
2. Determinar las variables cualitativas de riesgo crediticio relacionadas con el comportamiento, arraigo y reputación que permitan sustituir la falta de estados financieros formales en la evaluación del cliente informal.
3. Formular un modelo de evaluación y mitigación de riesgo basado en técnicas de datos blandos y crédito escalonado, que estandarice los criterios de toma de decisiones para el otorgamiento de microcréditos.
4. Evaluar la viabilidad teórica del modelo propuesto mediante la construcción de escenarios crediticios hipotéticos, contrastando el comportamiento del sistema frente a variables de riesgo típicas del sector Microfinanciero en Nariño.

Metodología

El estudio adopta un enfoque mixto con diseño no experimental y alcance propositivo, fundamentado en una estrategia de Diseño Adaptativo. Ante la inexistencia de datos operativos propios de Vientos del Sur, se ha implementado una metodología de Calibración Inicial mediante Referencia Externa para mitigar el riesgo de cold start (inicio en frío), la cual se estructura sobre tres pilares:

Uso de Proxies Sectoriales: Se sustituyen las series históricas propias por datos secundarios parametrizados de fuentes de alta fiabilidad (DANE, Asobancaria, Bancóldex) y estudios de entidades similares.

Sesgo de Prudencia: El modelo incorpora un factor de conservadurismo (ajuste por riesgo adicional) que será suavizado progresivamente según se valide el comportamiento real de la cartera.

Minería de Datos en Tiempo Real: El modelo de crédito escalonado funciona como un mecanismo de recolección de información donde cada crédito es una unidad de aprendizaje que permite ajustar la ficha cualitativa en iteraciones cortas.

Fases de Desarrollo

Para alcanzar los objetivos propuestos, la investigación se desarrolla mediante las siguientes fases:

Fase 1: Revisión documental y parametrización

Técnica: Revisión documental y análisis de fuentes secundarias.

Descripción: Se analizan reportes sectoriales (banco central, superintendencia, ONGs, estudios académicos) para construir el perfil del ecosistema de informalidad en Nariño. Esto permite establecer los parámetros de referencia (benchmarking) operativo —como tasas de mora, montos promedio y plazos— necesarios para identificar las brechas que Vientos del Sur debe resolver.

Fase 2: Diagnóstico y definición de variables (El Soft Data):

Técnica: Análisis cualitativo (Entrevistas semiestructuradas y criterio de expertos).

Descripción: Se realizan 8–12 entrevistas a promotores y gestores del sector. A partir de la literatura y el criterio de expertos, se definen variables cualitativas o soft data (ej. arraigo, reputación, redes de apoyo, comportamiento comercial) que presentan la mayor correlación teórica con la capacidad de pago, sustituyendo la falta de estados financieros formales.

Fase 3: Diseño del instrumento

Técnica: Diseño de herramienta de evaluación (Scorecard).

Descripción: Se diseñó un sistema de ponderación de riesgos (scorecard) bajo un esquema de crédito escalonado. El modelo fue estructurado para asignar puntajes a las variables cualitativas previamente definidas, permitiendo una estandarización técnica de la toma de decisiones sin requerir documentación contable formal. Definiendo

ponderaciones, reglas que clasifican en 3 bandas de riesgo y el protocolo operativo de atención.

4. Fase de Validación (La Simulación Hipotética):

Técnica: Modelado de escenarios mediante Personas o casos tipo.

Dado el alcance propositivo del proyecto, la validación se realizó mediante el Diseño de Escenarios Hipotéticos. Se crearon perfiles de clientes representativos del contexto nariñense (ej. comerciante de plazas de mercado, artesano, productor agropecuario) y se sometieron al modelo propuesto. Esta simulación permitió observar el comportamiento del sistema ante variables de estrés, validando la coherencia lógica y la viabilidad financiera del modelo frente a los objetivos de sostenibilidad de la cartera.

Fase 5: Revisión experta y ajustes

Técnica: Validación mediante juicio de expertos.

Descripción: Presentación de resultados y herramientas a 4–6 expertos del sector para recibir retroalimentación, asegurando que el modelo sea técnica, operativa y comercialmente viable para Vientos del Sur. Se documentan los ajustes finales y se establecen las recomendaciones para un posible pilotaje reducido.

Esta investigación reconoce explícitamente su naturaleza exploratoria. Para gestionar esta limitación, el estudio establece los siguientes controles:

Carácter iterativo: Los resultados obtenidos en las simulaciones son hipótesis de trabajo. La validación final no se dará en el papel, sino mediante un pilotaje controlado (muestreo inicial de bajo riesgo).

Validación de Expertos (Método Delphi): Se prioriza el criterio de expertos con experiencia en el mercado de Nariño para ponderar las variables cualitativas del scorecard, garantizando coherencia con la realidad del microempresario local.

Supuestos de Conservadurismo: Las métricas de mora simuladas se configuraron con un sesgo al alza (escenario pesimista), asegurando que el modelo de negocio sea sostenible incluso bajo condiciones de alta incertidumbre inicial.

Fase 6: Redacción final y anexos (1–2 semanas)

Técnica: Síntesis documental y consolidación técnica.

Descripción: Integración de todos los hallazgos, análisis de datos sintéticos y validaciones en el documento final de investigación. Se estructuran los anexos técnicos, los cuales incluyen el diseño detallado de la ficha de evaluación cualitativa (scorecard), el protocolo de entrevista utilizado, los perfiles tipo (personas) desarrollados y la compilación bibliográfica completa, garantizando la coherencia técnica, la estructura formal y el rigor académico del proyecto.

CRONOGRAMA RESUMIDO

FASE	ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
1	Revisión documental y diseño de entrevistas.						
2	Entrevistas y análisis cualitativo						
3	Diseño de ficha y construcción de datos sintéticos.						
4	Simulaciones y análisis						
5	Revisión experta y ajustes						
6	Redacción final y anexos						

Marco Teorico

Gestión Integral de Riesgos (ISO 31000) y su Integración con el Riesgo de Crédito

La gestión del riesgo en las organizaciones contemporáneas ha migrado de un enfoque fragmentado hacia una visión holística y sistémica. De acuerdo con la norma internacional ISO 31000 (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2018), la gestión del riesgo se define como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo. Esta norma establece que el riesgo es el "efecto de la incertidumbre sobre los objetivos", entendiendo que dicho efecto puede generar desviaciones tanto negativas (pérdidas o amenazas) como positivas (oportunidades).

El marco de referencia de la ISO 31000 no propone un sistema rígido, sino un proceso iterativo y adaptable que busca la creación y protección del valor institucional. Para una entidad microfinanciera, esto implica que el riesgo no debe ser evitado de forma absoluta, sino gestionado de manera óptima para permitir la sostenibilidad financiera mientras se exploran nuevos nichos de mercado.

1. Integración del Riesgo de Crédito en el Sistema General de Riesgos

Dentro del portafolio de riesgos de una entidad financiera, coexisten múltiples tipologías como el riesgo operativo, de liquidez, de mercado, legal y reputacional. Bajo el enfoque de la ISO 31000, el riesgo de crédito no puede ser administrado de forma

aislada, sino que debe integrarse transversalmente en el Sistema de Gestión Integral de Riesgos de la organización por las siguientes interdependencias:

Impacto en el Riesgo de Liquidez: Un incremento en el índice de cartera vencida (riesgo de crédito) interrumpe el flujo de caja operativo de la microfinanciera, impactando directamente la liquidez necesaria para cumplir con los desembolsos de nuevos créditos o con las obligaciones frente a fondeadores como Bancóldex.

Vínculo con el Riesgo Operativo: Las fallas en los procesos de análisis, la falta de capacitación de los asesores de campo o la ausencia de metodologías de evaluación técnica (riesgo operativo) son, en gran medida, los detonantes directos del deterioro de la cartera de créditos.

Afectación de la Rentabilidad Contable: Desde la perspectiva financiera, el riesgo de crédito se materializa en la necesidad de constituir mayores provisiones por deterioro de valor de activos financieros, lo cual incrementa el gasto en el estado de resultados y reduce el patrimonio de la entidad.

Por lo tanto, el diseño de un sistema de mitigación cualitativa para el segmento informal responde al mandato de la ISO 31000: adaptar el proceso de identificación, análisis y tratamiento del riesgo a los objetivos estratégicos y a la naturaleza particular del entorno donde opera la institución.

2. Gestión del Riesgo de Crédito

Es la disciplina que busca identificar, medir, controlar y monitorear la probabilidad de que un cliente incumpla con sus obligaciones financieras.

Riesgo de Crédito: Se define como la pérdida potencial derivada del incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de un deudor. Es la incertidumbre sobre la capacidad o voluntad de pago del cliente al vencimiento de la deuda.

Apetito de Riesgo: Es el nivel de riesgo que la institución (Vientos del Sur) está dispuesta a aceptar para alcanzar sus objetivos estratégicos. Al no tener garantías externas, la entidad debe definir qué nivel de riesgo puede absorber con sus propios recursos de capital antes de que su rentabilidad se vea comprometida.

3. Microfinanzas y Economía Informal

Microfinanzas: Es la prestación de servicios financieros (crédito, ahorro, seguros) a personas de bajos ingresos o unidades productivas que, por su perfil, son excluidas del sistema bancario tradicional debido a la falta de garantías reales.

Economía Informal: Se refiere a las actividades económicas que, aun siendo lícitas, operan fuera del marco legal, tributario o contable formal. En el contexto de Nariño, esto no implica ilegalidad, sino una estructura de negocio simplificada (sin registros de Cámara de Comercio o estados financieros auditados).

4. La Asimetría de Información

Este es el concepto fundamental que justifica por qué las entidades financieras tradicionales suelen ser reacias a otorgar crédito al sector informal. En teoría financiera, la asimetría de información ocurre cuando una parte (el emprendedor) tiene más o mejor información sobre su propia capacidad y voluntad de pago que la otra (la entidad financiera).

Selección Adversa: Es el riesgo previo al préstamo. Al no tener registros formales, el sistema de evaluación tradicional no puede distinguir entre un emprendedor cumplido y uno que no lo es. Esto puede atraer a solicitantes de mayor riesgo.

Riesgo Moral: Es el riesgo después de haber otorgado el dinero. Se refiere a la posibilidad de que, una vez recibido el crédito, el deudor no lo utilice para el fin productivo declarado o no se esfuerce lo suficiente para generar los ingresos necesarios para pagar, dado que no existe una garantía real que comprometa su patrimonio.

El modelo propuesto en esta investigación busca reducir esta asimetría mediante herramientas de "datos blandos" (soft data) extraídos del conocimiento directo del cliente, haciendo que el perfil del emprendedor sea transparente para la entidad.

5. Herramientas de Mitigación de Riesgo

Establecen los mecanismos de control técnico para proteger el capital de la Microfinanciera Vientos del Sur:

Banca Relacional: Estratégica basada en construir una historia crediticia y de confianza a largo plazo. En lugar de evaluar solo un momento en el tiempo, se evalúa la trayectoria y el comportamiento histórico del cliente con la entidad.

Score Cualitativo (Alternative Scoring): Es el uso de variables no financieras ni contables tradicionales para predecir el comportamiento de pago. Ejemplos de estas variables incluyen la estabilidad en la residencia, las referencias vecinales, la reputación en el gremio comercial o la regularidad en el uso de servicios públicos.

Crédito Grupal o Solidario: Mecanismo donde un grupo de emprendedores garantiza de forma mancomunada el crédito de los demás miembros. La presión social y el monitoreo entre pares actúan como un sustituto efectivo de la garantía real (bienes inmuebles o finca raíz).

Propuesta De Gestión De Riesgo Crediticio Para La Microfinanciera Vientos Del Sur

1. Objetivo del Sistema

La presente propuesta consiste en el diseño e implementación de un Sistema Integral de Gestión de Riesgo Crediticio (SIGRC). El objetivo fundamental es reducir la asimetría de información inherente al segmento de emprendedores informales en el departamento de Nariño, permitiendo a la entidad gestionar el riesgo de impago sin depender de garantías reales, basándose en un modelo de evaluación de riesgos cualitativos y controles de seguimiento proactivo.

2. Política de Crédito: Modelo de Crédito Escalonado

Para mitigar la Selección Adversa, se propone una política de colocación bajo un esquema de Crédito Escalonado.

Segmentación: Se establecerán ciclos de crédito iniciales (montos conservadores) para nuevos clientes.

Progresividad: El acceso a mayores montos y mejores tasas estará condicionado estrictamente al historial de pago positivo (track record) con la entidad. Esto permite que la Microfinanciera aprenda el comportamiento del cliente antes de exponer un capital mayor.

3. El Modelo de Evaluación: Matriz de Score Cualitativo

Se propone la adopción de una Matriz de Ponderación de Riesgo Cualitativo. A falta de estados financieros, el analista de crédito calificará al cliente mediante tres dimensiones clave:

TABLA 1.

DIMENSION DE EVALUACION	VARIABLES EVALUADAS	OBJETIVO TECNICO	PUNTAJE (PUNTOS)
Capacidad financiera (50%)	Flujo de caja observado	Solvencia real: Determinar la capacidad genuina del negocio para generar ingresos y cumplir con obligaciones.	50
	Ventas diarias y semanales		
Carácter y Arraigo (30%)	Estabilidad residencial	Voluntad del pago: Evaluar el compromiso, la estabilidad y la trayectoria del cliente en su actividad.	30
	Antigüedad en el negocio		
Entorno y reputación (20%)	Referencias gremiales y vecinales	Confiabilidad: Validar el buen nombre, la reputación y la responsabilidad del cliente dentro de su comunidad.	20
	Comportamiento en servicios públicos		

Ponderación: Cada variable tendrá un peso porcentual. Un puntaje total superior al 70% (por ejemplo) categorizará al cliente como Apto, entre 50%-69% como Apto con restricciones (menor monto) y menor a 50% como Rechazado.

TABLA 2.

Rango de Puntaje	Categoría	Estado del Crédito	Acción / Política Comercial
$\geq 70\%$ (70 a 100 pts)	Clase A	 Apto	Aprobación estándar. Acceso al 100% del monto solicitado
50% – 69% (50 a 69 pts)	Clase B	 Apto con restricciones	Aprobación condicionada. Menor monto o exige codeudor
$< 50\%$ (0 a 49 pts)	Clase C	 Rechazado	Negación de la solicitud. No cumple perfil mínimo

Escala de calificación de 1 a 5 para cada variable: Esta estructura te permitirá evaluar objetivamente a cada cliente y calcular su puntaje final de forma automática.

TABLA 3.

Plano 1: Capacidad (Peso Sugerido: 50%)		
<i>Evalúa el dinero neto disponible y la consistencia de los ingresos.</i>		
Nota	Flujo de Caja (Solvencia)	Ventas Diarias / Semanales
5	Excelente. Excedente cubre > 2 veces la cuota.	Muy estables. Ventas predecibles todo el año.
4	Bueno. Excedente cubre entre 1.5 y 2 veces la cuota.	Estables. Ligeras variaciones por temporada.
3	Aceptable. Excedente cubre entre 1.1 y 1.4 veces la cuota.	Regulares. Días buenos compensan días malos.
2	Ajustado. Excedente cubre justo la cuota (1.0 veces).	Inestables. Altamente variables cada semana.
1	Insuficiente. El flujo de caja no cubre la cuota.	Muy bajas. Ventas esporádicas o sin registro.

TABLA 4.

PLANO 2: Carácter (Peso Sugerido: 30%)		
<i>Evalúa la estabilidad, el arraigo y el compromiso del cliente.</i>		
Nota	Estabilidad Residencial	Antigüedad en el Negocio
5	Casa propia o > 5 años viviendo en el mismo lugar.	Negocio formal/estable con > 3 años de operación.
4	Casa alquilada con > 3 años de permanencia.	Negocio con 2 a 3 años de operación.
3	Casa alquilada con 1 a 2 años de permanencia.	Negocio con 1 a 2 años de operación.
2	Menos de 1 año en la residencia actual.	Negocio reciente (6 a 12 meses de operación).
1	Mudanzas constantes (alta rotación de vivienda).	Negocio nuevo (menos de 6 meses de operación).

TABLA 5.

PLANO 3: Entorno (Peso Sugerido: 20%)		
<i>Evalúa la reputación y el comportamiento de pago básico.</i>		
Nota	Referencias Gremiales / Vecinales	Comportamiento en Servicios Públicos
5	Reputación impecable. Líder o referente positivo.	Historial excelente. Pagos siempre al día.
4	Buenas referencias. Reconocido como honesto.	Historial bueno. Pagos puntuales, raras demoras.
3	Referencias neutras. Nadie da quejas de él/ella.	Historial regular. Paga con atrasos de pocos días.
2	Referencias dudosas o quejas menores por ruidos/orden.	Historial malo. Ha sufrido cortes o suspensiones.
1	Malas referencias. Conflictivo o reportado por vecinos.	Historial crítico. Servicios suspendidos o con deuda.

EJEMPLO PRACTICO

Don Carlos Pérez, comerciante independiente. Al revisar sus documentos y visitarlo, se le asigna estas notas del 1 al 5:

CAPACIDAD	NOTA	CONCEPTO
Flujo de caja	4	Buen excedente
Ventas	3	Ventas regulares
Promedio capacidad	3.5	

CARACTER	NOTA	CONCEPTO
Residencia	5	Casa propia
Antigüedad	4	2.5 años con el negocio
Promedio carácter	4.5	

ENTORNO	NOTA	CONCEPTO
Referencias	5	Excelente vecino
Servicios	3	Paga con poco días de atraso
Promedio carácter	4.0	

Cálculo paso a paso:

CAPACIDAD 50% del total	3.5 x 20 = 70%	El 50% de ese 70% son 35 pts
CARACTER 30% del total	4.5 x 20 = 90%	El 30% de ese 90% son 27 pts
ENTORNO 20% de total	4.0 x 20 = 80%	El 20% de ese 80% son 16 pts.

Puntaje Total de Don Carlos:

CAPACIDAD	35 pts
CARACTER	27 pts
ENTORNO	16 pts
TOTAL	78 PTS

Resultado: *Superior al 70%, por lo tanto, Don Carlos queda categorizado como*
APTO.

Recomendación

Prueba Piloto

Para evaluar la efectividad del modelo, se propone una prueba de validación retrospectiva (Backtesting). Esto consiste en aplicar la matriz de Score Cualitativo a una muestra histórica de clientes de la entidad (o casos hipotéticos representativos de la economía de Nariño).

Objetivo: Comparar cómo habría clasificado el modelo a clientes que históricamente fueron cumplidos frente a aquellos que incurrieron en mora.

Criterio de éxito: Si el modelo logra identificar correctamente a los buenos pagadores basándose en las variables cualitativas, se considera validado para su implementación real.

1. Matriz de Análisis de Sensibilidad (Control de Riesgos)

Se evaluará la sensibilidad del modelo ante cambios en las variables externas del entorno nariñense. Se realizarán escenarios de estrés para comprobar qué ocurre con la cartera si:

- Hay una contracción temporal en la demanda local.
- Aumentan los costos operativos de los micro-negocios.
- Se presentan fluctuaciones estacionales en la economía regional.

El objetivo es verificar que, incluso en escenarios adversos, el modelo mantiene su capacidad de discriminar entre clientes de bajo y alto riesgo.

2. Evaluación de Impacto Operativo

Finalmente, se analizará la viabilidad operativa del SIGRC bajo los siguientes indicadores:

Facilidad de Uso: ¿Las variables cualitativas son fáciles de recolectar por el asesor de crédito en campo?

Costo-Beneficio: ¿El tiempo invertido en las visitas de campo y la recolección de información se justifica con la reducción proyectada en la tasa de mora?

Escalabilidad: ¿Es posible replicar este modelo a medida que la cartera de clientes informales crezca en la región?

3. Estrategias de Mitigación y Control (Blindaje)

Para reducir el Riesgo Moral una vez desembolsado el crédito, el sistema implementará:

Verificación In Situ (Visitas de Campo): La validación de la existencia y operatividad del negocio será un requisito obligatorio y no negociable antes del comité de crédito.

Monitoreo Preventivo: Establecer un protocolo de visitas de seguimiento al 30% y 60% del plazo del crédito. Esto no busca solo cobrar, sino detectar a tiempo señales de

deterioro en el flujo de caja del emprendedor para ofrecer refinanciamientos o ajustes antes de que caiga en mora.

Capacitación Interna: Entrenar a los asesores comerciales para que actúen no solo como vendedores, sino como gestores de riesgo en campo, capaces de identificar variables cualitativas de riesgo que un sistema automático no captaría.

4. Conclusión de la Propuesta

La implementación de este SIGRC transforma la informalidad de un problema de riesgo en un proceso estructurado. Al combinar el Score Cualitativo con el Crédito Escalonado, Vientos del Sur logra un equilibrio entre su misión de impacto social y la sostenibilidad financiera necesaria para su permanencia en el mercado regional de Nariño.

Resultados

La implementación del Sistema Integral de Gestión de Riesgo Crediticio (SIGRC) en la Microfinanciera Vientos del Sur proyecta resultados concretos en tres dimensiones fundamentales:

- **Optimización en la Toma de Decisiones Crediticias:** Se espera que la estandarización mediante la Matriz de Score Cualitativo elimine la discrecionalidad en la aprobación de créditos. El resultado directo será una reducción en el tiempo de análisis de solicitudes y una mayor coherencia en los criterios de aprobación, garantizando que cada crédito otorgado esté alineado con el perfil de riesgo permitido por la entidad.

- **Reducción del Índice de Mora (Cartera en Riesgo):** A través de los mecanismos de mitigación (verificación in situ y seguimiento preventivo), se proyecta una disminución en los índices de impago (Default Rate). Al capturar señales de deterioro en el flujo de caja del emprendedor de forma temprana, la entidad podrá actuar preventivamente, protegiendo la sostenibilidad financiera y el capital de trabajo de la organización. Esta reducción proyectada se validará y ajustará de forma iterativa durante el primer año de operación, a medida que la entidad nutra su propia base de datos operativa y calibre el score cualitativo.

- **Expansión Sostenible de la Cobertura de Mercado:** El modelo permitirá en el futuro a Vientos del Sur ampliar su portafolio de clientes hacia sectores de la economía informal en Nariño que anteriormente eran rechazados por falta de garantías. Esto

posicionara a la Microfinanciera no solo como una entidad rentable, sino como un motor de desarrollo regional, demostrando que es posible gestionar el riesgo en entornos de alta incertidumbre sin comprometer la salud financiera de la institución.

Conclusiones

Tras el desarrollo de esta propuesta de gestión de riesgo crediticio para Vientos del Sur, se presentan las siguientes conclusiones:

- **Validación de la Solución ante la Asimetría:** Se concluye que la principal barrera para la inclusión financiera de los emprendedores en Nariño no es la falta de voluntad de pago, sino la asimetría de información. El sistema diseñado (SIGRC) logra cerrar esta brecha al sustituir la carencia de estados financieros tradicionales por un sistema de evaluación basado en indicadores cualitativos (comportamiento, arraigo y reputación), haciendo visible lo que antes era invisible para el sistema financiero.

- **Efectividad del Modelo Cualitativo:** El modelo de Score Cualitativo propuesto demuestra ser una herramienta técnica viable y precisa para clasificar el riesgo en entornos informales. Al integrar variables como la estabilidad del negocio y las referencias vecinales, la entidad no solo reduce la incertidumbre, sino que protege su cartera al filtrar el riesgo de selección adversa antes del desembolso.

- **Sostenibilidad mediante el Control Preventivo:** Se determina que la gestión del riesgo de crédito en la microfinanciación no finaliza con la aprobación del préstamo. La inclusión de estrategias de monitoreo preventivo y visitas de campo actúa como un mecanismo de contención eficaz frente al riesgo moral. Este acompañamiento constante permite transformar la relación de crédito en una banca relacional, garantizando que la cartera se mantenga sana y sostenible a largo plazo.

• **Impacto Regional y Estratégico:** La implementación de este sistema permite a Vientos del Sur posicionarse como un agente de desarrollo en Nariño. La propuesta demuestra que es posible equilibrar la misión social (inclusión de informales) con la responsabilidad financiera, transformando la informalidad regional en un segmento de mercado atractivo, gestionable y rentable.

En conclusión, el SIGRC diseñado para Vientos del Sur trasciende la función de un simple instrumento de evaluación; se constituye como un activo estratégico en constante evolución. Al adoptar una metodología iterativa, la entidad deja de ser un agente expuesto pasivamente a la incertidumbre del entorno informal para convertirse en una organización que aprende de su propio mercado. Este sistema, al combinar el rigor técnico con la flexibilidad del soft data, no solo garantiza la sostenibilidad financiera mediante una mitigación inteligente del riesgo, sino que establece un estándar de gestión inclusiva que transforma la informalidad de los emprendedores nariñenses en una oportunidad de negocio gestionada bajo estándares rigurosos.

Con esta propuesta no se pretende formalizar al cliente antes de prestarle, sino que se pueda adaptar el proceso de evaluación para entender su realidad.

Referencias

Asobancaria. (2024). Informe de inclusión financiera: Dinámicas del crédito informal en zonas periféricas. Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia.

Bancóldex. (2023). Estrategias de democratización financiera y líneas de redescuento para el suroccidente colombiano. Banco de Comercio Exterior de Colombia.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2025). Informe de mercado laboral y micronegocios en Nariño. DANE.

Ledgerwood, J. (1999). Microfinance handbook: An institutional and financial perspective. World Bank Publications.

Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *The American Economic Review*, 71(3), 393-410.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2024). Circular Básica Contable y Financiera (C.E. 100 de 1995): Capítulo II - Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC). Gobierno de Colombia.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Gestión de Riesgos Corporativos—Integrando Estrategia y Desempeño* (Instituto de Auditores Internos de España, Trad.). COSO.

Organización Internacional de Normalización (ISO). (2018). *Gestión del riesgo — Directrices* (Norma ISO No. 31000:2018).

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

Anexos

Anexo A. Matriz de riesgo

	PROCESO	OBJETIVO ASOCIADO	CATEGORÍA DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	CONTROLES EXISTENTES	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	TRATAMIENTO	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	KRI (INDICADOR)	FECHA SEGUIMIENTO	ESTADO
R-FIN-001	Gestión de créditos microfinanzas	Diseñar un sistema de mitigación	Crédito	Se realiza una selección adversa otorgando microcréditos a perfiles con alta probabilidad de impago	Carencia de registros contables e históricos crediticios formales en segmentos informal de Nariño	Deterioro de la cartera de trabajo, superando el apetito de riesgo institucional	Evaluación tradicional de microfinanzas rígida	5	4	20	Mitigar (Reducir)	Implementar la matriz de Score cualitativo evaluando capacidad (50%)carácter (30%) y entorno(20%)	Director de crédito y comité de riesgos	Porcentaje de clientes aprobados con score 50%	2026-22-06	En Proceso
R-TI-002	Gestión de crédito- Operaciones	Reducir la probabilidad de incumplimiento sin garantías	Crédito-Riesgo de desvío de recursos	Riesgo desvío de recursos del microcrédito hacia fines no productivos	Ausencia de respaldos externos o fondos de garantías reales	Pérdida directa del capital colocado y afectación en la sostenibilidad financiera	Falta de mecanismos internos de control de perfiles	4	4	16	Mitigar (Reducir)	Adopción de nuevos modelos de crédito escalonado	Asesor de créditos -analistas	Índice de incumplimiento en el primer ciclo de crédito	28/07/2026	Abierto
R-OP-003	Operaciones de campo	Proteger el capital de trabajo de la entidad	Operativo	Falta de veracidad en la información con datos poco confiables	Discrecionalidad del analista y premura comercial	Decisiones de créditos basadas en datos erróneos	Filtro de bases de datos tradicionales ineficaces para el sector	3	4	12	Mitigar (Reducir)	Establecer verificación en visitas de campo obligatorio	Coordinador de operaciones- analista	Porcentaje de comité aprobados sin visita y sin verificación	1/09/2026	Abierto
R-CUM-004	Gestión estratégica	Asegurar la viabilidad operativa a largo plazo	Externo (económico)	Vulnerabilidad por entorno en el cual se puede presentar incapacidad de pago de los deudores	volatilidad de ingresos, contracción de la demanda local estacionales en Nariño	Incremento de cartera en riesgos	Calendario tributario parametrizado en software y revisión por auditor externo.	4	3	12	Mitigar (Reducir)	Implementación de monitoreo preventivo con visitas de seguimiento al 30 y 60 % del plazo	Gestores de riesgo en campo- asesores	Porcentaje de créditos con alertas tempranas reestructurados a tiempo	2026-10-10	Mitigado / Cerrado

Anexo 2: Mapa de calor para la priorización de riesgos en el segmento informal

Segmentación Tricolor de Alta Visibilidad: Verde Fuerte (0-4), Amarillo Fuerte (5-8), Rojo Muy Fuerte (>8)

		PROBABILIDAD AD (COLUMNA I)				
		1 - Muy Baja	2 - Baja	3 - Media	4 - Alta	5 - Muy Alta
IMPACTO (COLUMNA J)	5 - Muy Alto					
	4 - Alto	-	-	R-OP-003	R-CRE-002	R-CRE-001
	3 - Medio	-	-		R-EXT-004	-
	2 - Bajo	-	-	-	-	-
	1 - Muy Bajo	-	-	-	-	-

NUEVA ESCALA CROMÁTICA

0 - 4	Riesgo Bajo
5 - 8	Riesgo Medio
> 8	Riesgo Crítico

Anexo 3: PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO (BCP) – VIENTOS DEL SUR

Modelo de Análisis de Impacto al Negocio (BIA) Sector: Microfinanzas y Gestión de Crédito

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El modelo de microcrédito de "Vientos del Sur" opera en un entorno geográfico y socialmente dinámico como el departamento de Nariño, el cual presenta retos estructurales significativos. La compleja orografía de la región, sumada a la recurrencia de cierres viales y eventos disruptivos que afectan frecuentemente la movilidad, impacta directamente sobre el modelo de evaluación de riesgo basado en soft data, el cual depende esencialmente de la presencia física y la interacción directa con el cliente.

Ante este escenario, la interrupción de la conectividad no solo afecta la prospección de nuevos créditos, sino también el oportuno recaudo de cartera, comprometiendo la sostenibilidad financiera de la entidad. En consecuencia, el presente Plan de Continuidad del Negocio (BCP) se estructura como una herramienta estratégica y operativa para mitigar estos riesgos específicos del territorio.

Objetivos principales:

- Garantizar la resiliencia operativa: Asegurar la continuidad de los procesos críticos, especialmente ante impedimentos de movilidad y acceso a las zonas rurales.
- Salvaguardar la integridad de la información: Proteger el flujo de soft data aun cuando la infraestructura tecnológica o de comunicación se vea comprometida por factores ambientales o sociales.

- Minimizar el impacto financiero: Reducir el riesgo de liquidez derivado de la imposibilidad de gestión de cartera en campo.

- Fortalecer la gobernanza en crisis: Establecer protocolos claros de toma de decisiones para que el personal de "Vientos del Sur" sepa cómo actuar eficazmente frente a bloqueos o dificultades geográficas imprevistas.

2. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE IMPACTO AL NEGOCIO (BIA)

Para la estructuración del plan, se definen los siguientes parámetros de medición:

- RTO (Recovery Time Objective): Tiempo máximo tolerable que un proceso puede estar interrumpido antes de causar daños graves.

- RPO (Recovery Point Objective): Cantidad máxima de pérdida de datos tolerable (ej. expedientes digitales de crédito).

- MTPD (Maximum Tolerable Period of Disruption): Umbral de tiempo absoluto más allá del cual la viabilidad de "Vientos del Sur" se ve amenazada.

Escala de Impacto (1 a 5): 1 = Insignificante, 2 = Menor, 3 = Moderado, 4 = Mayor, 5 = Catastrófico.

3. MATRIZ BIA DE CRITICIDAD DE PROCESOS

La siguiente matriz refleja la criticidad de los procesos, priorizando aquellos vulnerables a la interrupción por factores geográficos y sociales propios de la zona de influencia.

PROCESO DE NEGOCIO	IMPACTO FINANCIERO	IMPACTO OPERATIVO	IMPACTO REPUTACIONAL	RTO	RPO	CRITICIDAD
Evaluación de Créditos (Soft Data)	5	5	4	< 24 Horas	1 Hora	CRÍTICO
Gestión de Recaudo y Cartera	5	4	5	< 12 Horas	0 Horas	CRÍTICO
Atención y Servicio al Cliente	3	3	4	< 48 Horas	24 Horas	ALTO
Soporte Administrativo	2	2	2	< 72 Horas	24 Horas	MEDIO
Marketing y Prospección	1	2	2	< 7 Días	No crítico	BAJO

Conclusión Estratégica del BIA: La Evaluación de Créditos y el Recaudo de Cartera requieren la respuesta inmediata, ya que cualquier interrupción corta el flujo de caja y la colocación de nuevos recursos.

4. ESTRATEGIAS DE CONTINUIDAD Y MITIGACIÓN

A. Continuidad en Evaluación de Crédito (Soft Data)

Esta estrategia mitiga el riesgo de pérdida de información en zonas rurales de difícil acceso o con nula conectividad en Nariño

Backups Offline: Uso de formularios móviles con capacidad de almacenamiento local (offline) que se sincronizan automáticamente al retomar conexión.

Manual de Contingencia: Hojas de evaluación física pre-impresas para que los asesores de campo puedan capturar datos en zonas sin señal.

B. Continuidad en Recaudo (RTO < 12 horas)

Ante la alta frecuencia de bloqueos viales, la descentralización del recaudo es la medida de mitigación más crítica para evitar el riesgo de liquidez.

Canales Alternativos: Activación inmediata de convenios con corresponsales bancarios locales o plataformas de pago digital en caso de bloqueos viales.

Rutas de contingencia: Protocolo de recaudo descentralizado mediante delegados locales en municipios aislados.

C. Resiliencia de la Infraestructura Tecnológica (RPO < 1 hora)

Cloud Híbrida: Los datos de los clientes deben estar replicados en dos regiones geográficas distintas para evitar pérdida total por fallas del servidor principal.

5. GOBERNANZA: ESTRUCTURA DEL COMITÉ DE CRISIS

Dada la dispersión geográfica del equipo de asesores en Nariño, la estructura del Comité de Crisis se enfoca en la toma de decisiones descentralizada y en la capacidad de respuesta rápida en terreno.

En caso de materializarse una amenaza, se activa el Comité de Crisis con los siguientes roles:

Rol en Crisis	Puesto Habitual	Responsabilidad Clave en la Continuidad
Líder del Comité de Crisis	Gerente General	Activación oficial del BCP, toma de decisiones estratégicas y asignación de recursos extraordinarios y comunicación oficial ante entes reguladores.
Coordinador de Operaciones de campo	Director de Crédito	Gestión de la red de asesores en terreno, activación de rutas alternas y priorización de recaudo en zonas afectadas.
Coordinador de Servicio al Cliente	Servicio al cliente	Manejo de crisis reputacional, comunicación proactiva con clientes y resolución de peticiones derivadas de la disrupción.

Coordinador de TIC	Soporte de Sistemas	Restauración de plataformas, resguardo del software y elaboración de copias de seguridad de la base de datos de crédito y habilitación de canales digitales remotos.
--------------------	------------------------	--

6. PLAN DE SIMULACROS Y CAPACITACIÓN

La efectividad de este plan depende de su actualización y prueba constante. Se establecen los siguientes mecanismos de validación anual:

✓ Pruebas de Escritorio (Semestrales): Ejercicios de mesa donde se simulan escenarios específicos (ej. bloqueo prolongado de la vía Panamericana o desastres naturales en zonas de influencia ó falla crítica en el sistema de gestión de crédito) para evaluar la toma de decisiones sin necesidad de activar el plan en tiempo real.

✓ Pruebas de Conmutación (Anuales): Simulación de operación remota donde el equipo de asesores debe procesar una solicitud de crédito utilizando únicamente protocolos de contingencia (sin acceso a oficina o sistema centralizado), validando la integridad de los soft data.

✓ Revisión del BIA (Business Impact Analysis): Actualización anual del análisis de impacto para ajustar los tiempos de recuperación (RTO) de los procesos críticos, acorde a los cambios en el entorno socioeconómico de Nariño.