



FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Normativa Interna

Metodología de Remuneración Variable

Aprobado por Consejo Directivo Acuerdo No.05, CD-05/2024, celebrada en fecha 09 de febrero del año 2024

Unidad Responsable: Riesgos y Planificación





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

INDICE

I.	GENERALIDADES	3
	1. OBJETIVO	
	2. DEFINICIONES	
	3. PUESTOS BENEFICIADOS	
II.	ESQUEMA DE REMUNERACIÓN	5
	1. PARA ASESORES.	
	2. PARA LOS GESTORES DE COBRO	
	3. PARA COORDINADOR DE UNIDAD DE CRÉDITOS Y RECUPERACIONES	
III.	APROBACIÓN, VIGENCIA Y DIVULGACIÓN	14





FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

I. GENERALIDADES

Con el objetivo de mejorar los resultados en el crecimiento y calidad de cartera, además de motivar al equipo de negocios, asesores y gestores de recuperación; en sesión de Consejo Directivo Número CERO DIECISEIS/DOS MIL VEINTIDOS, de fecha veintiuno de abril del año dos mil veintidós, se aprobó la Metodología de Remuneración Variable, la cual fue modificada en Sesión de Consejo Directivo Número CERO NUEVE/DOS MIL VEINTITRÉS celebrada en fecha veintitrés de febrero del año dos mil veintitrés.

No obstante, a su modificación, después de casi un año de vigencia, resulta necesario ajustar la Metodología de Remuneración Variable (MRV) del Fondo Solidario para la Familia Microempresaria (FOSOFAMILIA) a efecto de implementar tablas de remuneración variable, que utilice factores operativos relevantes y de impacto directo en los resultados de FOSOFAMILIA que permita medir apropiadamente el desempeño en materia de gestión de cartera de préstamos.

La actualización de la Metodología de Remuneración Variable, además de modificar la remuneración mensual máxima actual de US\$400.00 a US\$500.00, incluye evaluar las disminuciones, retenciones y desmejoras mensuales en clasificaciones en riesgo y niveles de reservas de saneamiento regulatorias constituidas bajo criterio de la normativa NCB-22 "Normas para Clasificar los Activos de Riesgo Crediticio y constituir las Reservas de Saneamiento" del Banco Central de Reserva, como medida de evaluación del desempeño de Asesores de Negocio y Gestores de Recuperación, además de mantener la variable de recuperación de Cartera Saneada.

1. Objetivo

Implementar una metodología de remuneración variable para Coordinador de Créditos, Asesores Financieros y Recuperadores, con el propósito de incentivar económicamente





FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

su desempeño en la gestión de cartera de préstamos de tal forma que se logre promover el crecimiento de las carteras de créditos, mantener niveles adecuados de morosidad y gestionar eficientemente el vencimiento de la cartera vencida y las reservas asociadas.

2. Definiciones

- a. **Cartera Saneada:** Provisión de cartera o procedimiento contable y/o fiscal mediante el cual se reconoce en el gasto la cartera que se considera imposible de recuperar, créditos insolutos después de agotadas las gestiones de cobro ejercidas por todas las instancias y que se reconocen como pérdida.
- b. **Colocación:** Inversión de fondos en nuevos préstamos.
- c. **Asesores Financieros:** Personal de FOSOFAMILIA dedicado a la promoción, análisis de créditos y gestión de recuperación de carteras asignadas.
- d. **Reserva de Saneamiento:** Valor que se establece para cubrir posibles pérdidas futuras debido a préstamos que se consideran riesgosos o incobrables. Esta reserva se constituye como una precaución contable y financiera para proteger la solidez y estabilidad de la institución ante situaciones adversas.
- e. **Gestores de cobro:** Personal encargado de gestionar y recuperar los pagos pendientes o vencidos de los clientes en mora. Su función principal es contactar a los clientes morosos, negociar planes de pago, realizar seguimientos de las deudas y tomar las acciones necesarias para recuperar los valores adeudados.
- f. **Cartera vencida:** Se refiere a los créditos otorgados por FOSOFAMILIA que han superado su fecha de vencimiento sin que el deudor haya realizado el pago correspondiente según las condiciones acordadas en el contrato de préstamo.





FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

3. Puestos beneficiados con remuneración variable

Los puestos de trabajo que son sujetos de beneficio de Remuneración Variable son los siguientes:

- a. Coordinador de Créditos
- b. Asesor Financiero
- c. Recuperador

Todas las posiciones pertenecen a la Unidad de Créditos y Recuperación.

II. ESQUEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE.

Será responsabilidad del asesor financiero mantener y hacer crecer la o las carteras asignadas, tanto en número de clientes como en saldo de capital, así como la recuperación de la mora temprana (1-30 días). El gestor de cobros iniciará con mayor protagonismo a partir de la mora de 31 días en adelante, debiendo apoyar al asesor en aquellos casos de difícil recuperación en mora temprana (1-30 días). Las carteras que no tengan asesor asignado, será el gestor de cobros el encargado de la gestión desde 1 día de mora.

Se deja establecido que el asesor seguirá siendo el responsable de toda la cartera, es decir que junto al gestor buscarán las mejores alternativas de recuperación, en los casos mayores a 31 días de mora sin desligarse del seguimiento de su cartera, independientemente del rango de mora en que se encuentre.

Las metas serán asignadas, y sus valores porcentuales para la remuneración de la comisión podrán ajustarse, mensualmente por la Presidencia, de acuerdo al comportamiento de las variables consideradas en cada meta, tanto de crecimiento de cartera como de recuperación de mora.





FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

1) PARA ASESORES.

El pago de retribución variable para el Asesor tendrá una base, el cual se establece en US\$500.00, si se cumple con los parámetros ideales de la meta, la cual no tendrá techo o límite (para asesores), y se distribuirá de la siguiente manera:

PARÁMETRO	PORCENTAJE %	VALOR US\$
CRECIMIENTO DE CARTERA	40%	\$ 200.00
CALIDAD DE CARTERA	50%	\$ 250.00
CRECIMIENTO CLIENTES CARTERA	10%	\$ 50.00
TOTAL	100%	\$500.00

A) Colocación

- a. Dependiendo de las necesidades de la institución, un Asesor de Negocios puede tener asignada una o más carteras, la que él ha colocado más la que han quedado de otros Asesores que ya no están laborando para el FOSOFAMILIA.
- b. La meta mensual de colocación para cada asesor de negocios será asignada mensualmente según la necesidad de crecimiento en saldo de cartera ya preestablecida en el plan anual.
- c. Para poder optar al bono por CRECIMIENTO DE CARTERA se debe cumplir con los siguientes parámetros:
 - i. Alcanzar un mínimo del 80% de la meta de crecimiento en los saldos de la o las carteras de préstamos asignadas; este porcentaje será calculado de la siguiente manera: $(\text{saldo k actual} - \text{saldo k anterior}) / \text{Meta de Crecimiento}$.



2024



FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Ejemplo:

Meta de Crecimiento de Cartera: \$80,000.00

Saldo de capital anterior: \$1,000,000.00

Saldo de capital actual: \$1,055,000.00

Incremento de Cartera: \$ 55,000.00

Porcentaje de Crecimiento = $\$55,000.00 / \$80,000.00 = 68.75\%$

Resultado: No aplica para bono por Colocación de Créditos.

- ii. Porcentaje mínimo de un 70% de la meta de deterioro máximo permitido en la cartera al día y de 1-30

Ejemplo:

Cartera total (0-30 días) en el mes anterior: \$1,938,291.02 (suma de ambos tramos).

Meta de Deterioro máximo permitido: \$150,000.00 (suma de ambos tramos)

Deterioro de la cartera durante el mes actual: \$214,705.88 (migración a cualquier rango de mora + préstamos cancelados)

Porcentaje de logro de la meta = $\$150,000.00 / \$214,705.88 = 69.86\%$

Resultado: No aplica para bono por colocación de Créditos.

PENALIZACIÓN: De acuerdo con el ejemplo anterior, la cantidad a pagar se verá afectada si no se alcanza como mínimo el 70% de la meta de deterioro máximo permitido para la cartera al día (0 días) y de 1-30 (promedio de ambos tramos de mora), de la siguiente manera:

	%SOBRE BONO CRECIMIENTO DE CARTERA	MÁXIMO A PAGAR US\$
MENOS DEL 70%	0%	\$ 0.00
DE 70% HASTA 80%	50%	\$100.00
MÁS DEL 80%	100%	\$ 200.00





FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

- a) Por otro lado, si el Asesor se excediera del crecimiento asignado, se pagará una compensación del 0.30% sobre el exceso de su meta de crecimiento.

Ejemplo:

Meta de Crecimiento: \$80,000.00

Crecimiento Real: \$100,000.00

Exceso sobre la meta de crecimiento: \$20,000.00

Resultado: $20,000 \times 0.3\% = \$60.00$

NOTA: Este premio también se pierde si no se alcanza como mínimo el 70% de la meta del máximo de deterioro permitido para la cartera al día y su pago también será proporcional de acuerdo con la tabla anterior.

B) Calidad de Cartera

- a. Los Asesores de negocios tendrán asignada la recuperación de la mora temprana (Cartera de 1 a 30 días). Para el cálculo de la comisión en este rubro, se tomará el saldo de dicha cartera al cierre del mes anterior.
- b. Se establecen metas de disminución, retención y deterioro máximo, lo que significa que el asesor debe gestionar lo necesario para que los casos que se encontraban al día el mes anterior no queden en mora en este mes, y también poner al día los que quedaron en el rango de 1-30 y de no poder hacerlo, evitar que se trasladen a un rango de mora de más de 30 días. Las metas de mora son dinámicas, pero a manera de ejemplo, el asesor tendría metas como las siguientes:

RANGO MORA	DISMINUCIÓN	RETENCIÓN	DETERIORO	TOTAL
0.Vigente	-	1,285,092.39	51,738.20	1,336,830.59
1.De1A30 Días	56,651.53	44,308.23	11,241.42	112,201.18





FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Al final del mes se estará estableciendo el cumplimiento de las metas, las cuales se estarían reflejando de la siguiente manera:

RANGO MORA	DISMINUCIÓN	RETENCIÓN	DETERIORO	PROMEDIO
0.Vigente		103.90%	193.28%	148.59%
1.De 1 A 30 Días	188.84%	69.01%	160.12%	139.33%
PROMEDIO	188.84%	86.46%	176.70%	143.96%

- a. Para que los asesores de negocios accedan al pago de dicha comisión por calidad de cartera, tendrán que cumplir con un mínimo del 80% en promedio de las metas asignadas. El resultado se mostraría de la siguiente manera:

% DE LOGRO DE LA META	% SOBRE BONO DE CALIDAD	MÁXIMO A PAGAR US\$
MENOS DEL 80%	0%	\$ 0.00
DE 80%A100%	PROPORCIONAL	\$ 250.00
DE 101% A 125%	PROPORCIONAL	\$ 312.50
MAS DEL125%	125%	\$ 312.50

Ejemplo:

Logro promedio de la meta: 143.96%

Bono a pagar: \$312.50

NOTA: En caso de que las carteras en este rango de mora (0-30 días) sean gestionadas por el Gestor de Cobros, la comisión se le pagará a él, para lo cual se agruparían todas las carteras que gestione en este tramo de mora, pagando sólo un bono por todas.





FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

C) Crecimiento de Clientes en Cartera con Relación al Porcentaje por Tasa de interés.

- El Asesor de Negocios con cartera asignada, tendrá una meta de crecimiento de colocar 5 clientes mensuales con tasa de interés mayor al 3% a plazo corto, máximo 12 meses y largo plazo máximo 24 meses.
- El Asesor de Negocios sin cartera asignada, tendrá una meta de crecimiento de 10 clientes mensuales.

D) Para los asesores sin cartera asignada

La comisión base para asesores sin cartera asignada será de US\$300.00, dólares y su bono estará determinado sólo por el crecimiento de cartera en monto y # de clientes, distribuido de la siguiente manera: \$250 por incremento de saldo y \$50 por incremento en # de clientes, los cuales serán pagados conforme las restricciones y penalizaciones establecidas para el crecimiento en cartera.

NOTA: Cuando la cartera del Asesor alcance un tamaño de 50 clientes en cartera o un monto de \$300,000.00, lo que suceda primero, pasará a ganar el bono base de \$500.00.

E) Referenciación de clientes.

A todo el personal administrativo, que refieran clientes nuevos, se le pagará una comisión de 0.10% sobre monto aprobado y desembolsado. Para ello, deberán cumplir lo siguiente:

El empleado deberá gestionar la documentación inicial del crédito:

- Solicitudes completamente llenas y firmadas,
- Autorizaciones para investigación llenas y firmadas.
- DUI solicitante y fiador(es).

Para optar a este valor, la comisión a cobrarle al cliente no debe ser menor al 1% sobre el monto otorgado.





FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

2) PARA LOS GESTORES DE COBRO

A) Bono por mantenimiento de cartera vencida.

Los Gestores de Cobro tendrán derecho a un bono fijo mensual de US\$150.00. Este bono fijo se pagará con solo que el Gestor de Cobros evite que se le incremente la cartera vencida, en el entendido que este es el efecto neto en el mes, dado que podría suceder que algunos casos nuevos entren a vencidos; pero estos se compensen con otros que salgan de este estado. Cuando la recuperación haya sido únicamente en efectivo.

Si la reducción de cartera vencida corresponde a la cartera que no está asignada directamente a los Gestores de Cobro, se le pagará al Gestor que haya hecho la gestión de recuperación durante ese mes. Para poder pagar este bono, no debe haber incremento neto en la cartera vencida total de la Institución, ni en la cartera del Gestor. En otras palabras, puede darse el caso que unos gestores ganen y otros no.

B) Reducción en la reserva técnica,

En caso de que exista reducción en la reserva técnica y que signifique liberación de reservas de saneamiento, se le determinará en concepto de bonificación el 3.0% del monto a liberar, hasta un máximo de \$900, dividido entre los gestores, distribuida proporcionalmente al monto que cada uno haya reducido.

Como llave de entrada para este incentivo, es necesario que la reducción haya sido en el total de la reserva de la cartera vencida; esto significa que si un gestor logró disminuir la reserva técnica de su cartera; pero la reserva general tuvo incremento o no tuvo variación alguna, el incentivo no se pagará a nadie. Esto también aplica a los distintos estratos de mora, ya que puede ser que en un rango de mora se logre reducir la reserva, pero en otro se tenga un incremento de tal modo que a nivel general no se tenga disminución.





FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Del mismo modo que se premia con un 3% la disminución de la reserva, también se penalizará el incremento con el mismo porcentaje, lo que se estaría restando del total de comisiones devengado por el gestor, proporcionalmente al incremento por cada uno.

A fin de que la entidad no incurra en costos excesivos, al monto de reserva que se logre reducir en el mes, deberá restársele el valor total de las exoneraciones que se hayan realizado (sin incluir las comisiones por cobro ni aditivos), y el valor resultante (neto) se multiplicará por el 3%.

Ejemplo:

Cartera vencida al 31/10/2023 : \$ 484,612.66

Cartera vencida al 30/11/2023 : \$ 472,820.30

Reducción de cartera vencida : (\$11,792.36)

Movimiento de la Reserva Técnica al mes de noviembre 2023:

RANGO DE MORA	SUMA DE RESERVA MEDICION US\$	SUMA DE DIFERENCIA US\$
0.Vigente	\$ 17,552.72	\$ 3,228.27
1.De 1 A 30 Días	\$ 9,011.54	\$ 8,063.87
2.De 31 A 60 Días	\$ 9,730.33	\$ 1,230.54
3.De 61 A 90 Días	\$ 2,074.17	\$ (12,557.66)
4.De 91 A más Días	\$ 430,093.46	\$ 3,744.34
Total general	\$ 468,462.22	\$ 3,709.36

- En este caso, vemos que a pesar de que hubo disminución de la cartera vencida, la reserva técnica no se vio disminuida, al contrario, aumentó.
- Aplicando este esquema de incentivos, habría que pagarle a los Gestores los \$150.00 por haber evitado que la cartera vencida aumentara, exceptuando a los que tuvieron incremento en su cartera vencida; pero en lo que se refiere al premio por reserva, no se estaría pagando nada a nadie.





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

- El incremento de la reserva es sumamente nocivo para la Entidad, por esa razón, los gestores que tengan incremento en la reserva de sus carteras serán penalizados o premiados proporcionalmente al monto de la variación.

Ejemplo:

3% sobre la disminución--->		\$21.90
VARIACIÓN RVA.		PREMIO/CASTIGO
GESTOR 1	\$3,822.19	-\$114.67 castigo
GESTOR2	-\$11,848.19	\$355.45 premio
GESTOR3	\$4,025.05	-\$120.75 castigo
GESTOR4	\$3,271.03	-\$98.13 castigo
	-\$729.92	\$21.90

C) Para la cartera en pre-amenaza (31 a 60 días mora),

Se establece un incentivo de US\$150.00, el cual se estaría pagando de manera similar al que se paga en la mora temprana a los Asesores de Negocios. Es decir que tendrán que cumplir como mínimo el 80% en promedio de las metas asignadas. El resultado se mostraría de la siguiente manera:

RANGO MORA	DISMINUCIÓN %	RETENCION %	DETERIORO %	PROMEDIO %
De 31 A 60 Días	398.17%	10.31%	79.60%	162.69%

Si sobrepasa la meta, tendrían un premio de hasta un 125% del bono por este rango de mora, de la siguiente manera:

% DE LOGRO DE LA META	% SOBRE BONO DE CALIDAD	MÁXIMO A PAGAR US\$
MENOS DEL 80%	0%	\$ 0.00
DE 80%A100%	PROPORCIONAL	\$ 150.00
DE 101% A 125%	PROPORCIONAL	\$187.50
MÁS DEL 125%	125%	\$ 187.50

A pagar: Logro promedio de la meta: 162.69%.....Bono a pagar: \$187.50 .. (\$150 x 125%)





FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

D) Recuperación de Cartera Saneada

Se pagará comisión a los Gestores de cobro que recuperen cartera saneada. Para ello se utilizará la siguiente tabla:

RUBRO	COMISIÓN %	BASE DE CÁLCULO
CANCELACIONES DE PRÉSTAMOS SANEADOS CON CONDONACIÓN	10.00%	Se pagará comisión sobre la mora total al momento de la cancelación; pero si lo pagado es mayor que el capital sobre ese monto se paga la comisión
REFINANCIAMIENTOS O NOVACIÓN DE PRÉSTAMOS SANEADOS	5.00%	Se pagará comisión sobre el capital en mora al momento de efectuar la operación.

OTRAS DISPOSICIONES:

- Los Gestores de Cobro tendrán como último día para presentar casos a comité de mora, el 28 de cada mes.
- Los casos de refinanciamiento o reestructuraciones se deben presentar a Consejo Directivo, en la penúltima semana de cada mes.

3) PARA COORDINADOR DE UNIDAD DE CRÉDITOS Y RECUPERACIONES

La bonificación para COORDINADOR será la sumatoria de comisiones tanto de Asesores como de Gestores, dividida entre el total de asesores y gestores que comisionen, y únicamente se considerará la variable de **calidad de cartera (control de la mora)**.





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Ejemplo:

RESUMEN PAGO DE COMISION	
ASESOR	MONTO A PAGAR US\$
ASESOR.1	\$220,00
ASESOR.2	\$0,00
ASESOR.3	\$176,00
GESTOR1	\$250,00
GESTOR2	\$125,00
GESTOR3	\$0,00
COMISION TOTAL	\$771,00
COM. PARA CdCyR	\$192,75

III. APROBACIÓN, VIGENCIA Y DIVULGACIÓN

Aprobación Ultima Modificación: Sesión de Consejo Directivo CERO NUEVE/DOS MIL VEINTITRÉS, Acuerdo VII de fecha veintitrés de febrero del año dos mil veintitrés; el presente acuerdo deja sin efecto el Sistema de Metodología de Remuneración Variable aprobado en dicha sesión.

Vigencia: Los lineamientos de la política actualizada son aplicables a partir del 1° de marzo del año 2024.

Divulgación: La Presidencia o Dirección Ejecutiva divulgará este reglamento a través de la intranet o correo electrónico institucional con circulación limitada a las unidades organizativas que defina la Unidad de Riesgos.

