

---

## **BANCOLOMBIA: El programa de ejecutivos de microcrédito <sup>1</sup>**

---

En julio del año 2006, Mauricio Múnera Palacio cumplía dos años desempeñándose como Gerente del Segmento de Microfinanzas de Bancolombia. Mauricio, se sentía satisfecho con los logros alcanzados en ese periodo, en el cual había recibido elogios a nombre del Banco por su trabajo en el sector de microfinanzas de Colombia.

Parte de estos reconocimientos provenían de los resultados de un programa único creado por el Banco, diseñado para reclutar y capacitar jóvenes talentosos como “ejecutivos de crédito”, que se encargaban de buscar nuevos clientes y realizar los análisis de las solicitudes de crédito que recibía la institución. Este programa había generado empleo para 100 colombianos, estudiantes de los últimos semestres de sus carreras en universidades locales.

Mauricio, quien era reconocido en el banco por su carácter emprendedor, se preguntaba cómo Bancolombia podría expandir su presencia e impacto en el mercado local de microfinanzas. Específicamente, estaba preocupado por alcanzar una mejor forma de organizar el programa de ejecutivos de crédito, dados los requerimientos de nuevos miembros originados por la creciente demanda de crédito y el efecto que tenía la estructura existente que, según algunos, comenzaba a restringir los planes de crecimiento futuros del microcrédito en Colombia.

---

<sup>1</sup> Este caso fue escrito por Connie González, bajo la supervisión del doctor Felipe Pérez Pineda, profesor del INCAE, para que sirviera como base para una discusión en clase y no como un ejemplo de una forma correcta o incorrecta de manejar una situación administrativa. La información, datos y demás manifestaciones contenidos en el presente texto, no comprometen a Bancolombia, sus empresas y sus empleados, en la medida que se trata de un caso de estudio para fines estrictamente académicos. Este caso se hizo posible debido al apoyo financiero del Microfinance Management Institute (MFMI) como parte del proyecto “Programas de MBA en Microfinanzas” para contribuir al análisis de los aspectos administrativos y financieros de América Latina en el sector de microfinanzas. Para mayor información sobre el sector de microempresas y microcrédito en Colombia, se puede leer la nota técnica del INCAE Business School “microempresa y microcrédito en Colombia” escrito por Edgar Rojas, agosto 2004.

## **Historia de Bancolombia**

Bancolombia, era el Banco más grande de Colombia, y había surgido como resultado de la fusión entre el Banco Industrial Colombiano (BIC) y el Banco de Colombia, el 3 de abril de 1998. El BIC empezó a prestar servicios al público en el año 1945 y a la fecha tenía bastante cobertura en el país. El Banco de Colombia, por su parte, abrió sus puertas en 1875 y se había posicionado como actor protagónico del desarrollo económico del país y promotor del ahorro nacional. Este Banco era catalogado como líder en ahorros, servicio con el que había atendido a más de un millón de personas desde su fundación.

Ambos bancos iniciaron su fusión en 1998 y sus servicios se consolidaron definitivamente a partir del 25 de enero de 1999. Esta fusión permitió llevar sus fortalezas a la nueva relación. El BIC tenía muchos negocios con pequeñas y medianas empresas (Pymes) y el Banco de Colombia con grandes clientes corporativos.

En el año 2004 los accionistas principales de Bancolombia, que eran Conavi (Corporación de Ahorro y Vivienda) y Corfinsura (Corporación Financiera Nacional Suramericana de Seguros), otras dos entidades financieras colombianas, comenzaron estudios para determinar la conveniencia de su integración como una sola entidad. Conavi se había especializado en proveer productos y servicios de la banca personal e hipotecaria. Por su parte, Corfinsura había trabajado principalmente con negocios especializados y en el área de banca de inversión. El 30 de julio de 2005 se formalizó esta fusión. Con la firma de la escritura pública, comenzó a operar el Banco con una amplia red de oficinas y cajeros automáticos en todo el país y con cerca de 12,000 empleados. En julio del 2006 esta fusión todavía se estaba operacionalizando, y un aspecto fundamental en ella fue la integración del Banco de pequeñas y medianas empresas (Pyme) dirigido hacia el sector de microfinanzas.

## **Colombia**

Colombia ocupaba el extremo nor-occidente de Suramérica, compartiendo fronteras con Panamá, Venezuela, Brasil, Perú y Ecuador. Tenía una extensión de 1,138,910 km<sup>2</sup>, siendo el cuarto país más grande de América del Sur después de Brasil, Argentina y Perú. La cadena montañosa de los Andes dividía el país en cuatro regiones diversas: la zona andina (Bogotá, Medellín, Cali), la región Caribe (Cartagena, Santa Marta), la región del Pacífico (Buenaventura, Tumaco), y la región de Orinoco-Amazonia (Villavicencio, Florencia, Leticia).

En el año 2004 Colombia tenía aproximadamente 44.9 millones de habitantes, de los cuales cerca del 76% residía en las ciudades y el resto en sectores rurales. La zona más densamente poblada era la Andina, pues en esta área se concentraba el 75% de la población nacional. La población colombiana era mayoritariamente mestiza (ver **Anexo 1** Colombia en Cifras).

## **Sector Microempresarial Colombiano y Bancolombia<sup>2</sup>**

La Asociación de Bancos en Colombia, Asobancaria, definía un microempresario como una persona que trabajaba en una actividad económica independiente y que tenía activos menores de 501 salarios mínimos legales vigentes (smlv) – lo que equivalía a \$408,000 pesos colombianos o US \$190 por mes – y empleaba menos de 10 personas.

En el año 2006 cerca de 967,000 microempresarios estaban registrados formalmente con la Cámara de Comercio de Colombia, sin embargo, datos de las organizaciones no-gubernamentales del país indicaban que existían aproximadamente unos 4.1 millones de microempresas unipersonales no registradas. Las microempresas representaban el 97% de las empresas del país y representaban el 62.9% del empleo total. El 64% de las microempresas generaban entre dos y cinco empleos directos.

A medianos del año 2006, la cartera total del sistema financiero en Colombia equivalía a \$73 mil millones de pesos colombianos<sup>3</sup>, de estos, \$1.3 mil millones de pesos eran de microcrédito, es decir el 1.8% del total.

En julio del 2006 Bancolombia poseía \$87 millones de pesos colombianos en microcrédito<sup>4</sup>. En el sector de microfinanzas, el proveedor más grande del crédito fue el Banco Agrícola con un 59.6% del mercado (ver **Anexos 2 y 3** para gráficos de participación del mercado en junio 2006). De los \$87 millones de pesos colombianos definidos como microfinanzas, unos \$17.5 millones correspondían a la cartera vigente de microcrédito colocado por el programa de los ejecutivos de crédito.

Además, Bancolombia distinguía entre los diferentes niveles de microempresarios por sus ventas anuales. El Pyme gobierno, el grupo más pequeño, tenía ventas mayores a \$1 millón de pesos colombianos por año; la segunda clasificación de Pyme, era la de los empresarios con ventas entre \$250,000 y \$1 millón de pesos colombianos por año; y el grupo más grande, los emprendedores, tenían ventas menos de \$250,000 de pesos colombianos por año.

Bancolombia contaba con 682 sucursales en 146 pueblos (66 en formato de Banca Supermercado). Además, contaba con 1,202 cajeros electrónicos alrededor del país. Una característica especial del Banco era que un 76% de las transacciones realizadas por los clientes, se hacían a través de los canales electrónicos. El Banco atendía a 1.2 mil personas naturales, cerca de 3,000 empresas, más de 74,000 Pymes y 350 organizaciones del sector público. Se estimaba que un 85% de las empresas grandes de Colombia

---

<sup>2</sup> Data de: BANCOLOMBIA, Fundación Corona, IFI, DANE, ANIF, y la Superintendencia de Sociedades en Colombia.

<sup>3</sup> Al mes de junio de 2006 la tasa de intercambio entre el dólar estadounidense y el peso colombiano era de US \$1=CO \$2,610.

<sup>4</sup> En julio del 2006 la Superintendencia de Bancos de Colombia cambió la definición de lo que era un “microempresario” para los reportes de las entidades financieras del país, una definición diferente de la cual BANCOLOMBIA había usado en el pasado. A partir de entonces, un microempresario era uno que tuviera menos de \$10.2 millones de pesos colombianos en préstamos, activos que valoraran 25 salarios mínimo legal vigente (smlv) y ventas netas de menos de \$125 millones de pesos colombianos por año.

utilizaban los servicios de Bancolombia como su Banco de confianza y recibían asesoría de sus funcionarios para realizar sus operaciones financieras. Asimismo, cuatro de cada 10 Pymes en el país también habían sido clientes del Banco.

En el año 2003 el gobierno de Colombia aprobó una ley para fomentar y promocionar la creación, fortalecimiento y desarrollo de las microempresas. Dado esta promoción, Bancolombia decidió comenzar a invertir en los microcréditos e hizo una serie de estudios sobre otros bancos (BancoSol en Bolivia, Mibanco en Perú, Banco Solidario de Ecuador, etc.) con experiencias exitosas en microfinanzas en la región, a fin de decidir la estructura requerida para poder ofrecer este nuevo servicio. Como resultado se desarrolló una mezcla de estrategias basadas en los ya mencionados entes financieros.

A través de los estudios que describían las experiencias de estos otros bancos, Bancolombia concluyó que tendría que crear productos y servicios específicos para el nuevo segmento del mercado: los microempresarios. Se identificó que los productos deberían ser simples de entender y de vender, estandarizados, de bajo costo, con condiciones cómodas de pago/recaudo, y con procesos particulares para la aprobación, entrega y seguimiento.

Adicionalmente, se identificó lo que serían algunos canales clave para poder llegar a estos clientes. Específicamente, Bancolombia diseñó un perfil de “ejecutivos de crédito” que iba más allá de lo convencional en la búsqueda de nuevos clientes. Entre las tareas asignadas a estos ejecutivos se planteaban visitas personales a los clientes con el objetivo de ayudarles a construir los balances y estados de pérdidas y ganancias para sus establecimientos, enseñarles a sus clientes a manejar créditos, brindarles información y motivarlos en la importancia del hábito del ahorro, además de efectuar el seguimiento sobre el desempeño de sus créditos.

En el desarrollo de su estrategia hacia el sector de microfinanzas, Bancolombia había identificado varios factores claves de éxito para poder penetrar y afianzarse dentro de este nuevo mercado: primero, tenía que contar con el compromiso y liderazgo de los directivos; segundo, se requería crear una estructura especializada con una sólida metodología crediticia; tercero, tenía que desarrollar un proyecto que fuera rentable y que generara valor a los accionistas del Banco; cuarto, tendría que invertir en los ejecutivos de crédito; quinto quería ofrecer un portafolio amplio de servicios y; finalmente, tendría que implementar un servicio con altos estándares tecnológicos para obtener una mayor productividad.

Se creía que un factor clave en la transición de Bancolombia hacia las Pymes era la iniciativa tomada y la dedicación que expresaba la alta gerencia. Existía un alto compromiso gerencial en desarrollar una metodología de microfinanzas que permitiera llegar a la base de la pirámide y generar valor para este sector que era grande, pobre y poco ó no-atendido del país. Como explicó Mauricio Múnera, “La pregunta clave llegó a ser, ¿Cómo hacerlo?”

A través de estudios de mercado, la Gerencia Corporativa de Bancolombia pudo conocer que el segmento de microfinanzas era un mercado atractivo mediante el cual se podía llegar a un sector de la población colombiana que no tenía acceso a los servicios financieros formales, y dado a su fusión con Conavi y Corfinsura, el Banco tenía las habilidades necesarias y la capacidad para desarrollar una nueva unidad de microfinanzas.

La Vicepresidencia de la Banca Personal y Pymes de Bancolombia incluía: la Banca Personal (personas naturales), la Banca Media, la Banca Preferencial (clientes de altos ingresos), la Banca Privada y la Banca Pyme (ver **Anexos 4 y 5**, Organigramas), además de varias otras direcciones.

La propuesta del Banco estaba enfocada en ampliar el acceso bancario para sus clientes a través de la oferta de tres servicios: ahorro, seguros y crédito. En 2004 Bancolombia creó el “Segmento Emprendedor” con dos oficinas en Bogotá como plan piloto para otorgar microcréditos.

Según Mauricio Múnera, el propósito de Bancolombia en su Segmento de Microfinanzas era: “Conocer el perfil de sus clientes para diseñar todo su esquema de servicio (productos, canales y procesos) de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los mismos”. Para lograrlo, realizó estudios muy detallados en los domicilios de sus clientes en los cuales logró levantar información financiera a partir de datos informales, los cuales eran requeridos para la evaluación de los productos que el Banco estaba desarrollando.

La misión social de Bancolombia era crear una cultura de banca en sus clientes, para darle cumplimiento a dicho fin, el Banco pretendía proveer a estos con una estructura, servicios y productos desarrollados para fomentar esta cultura. A mediados del año 2006, el Banco todavía estaba en proceso de identificar e implementar indicadores para medir el impacto que sus medidas habían tenido en el segmento de microfinanzas, o sea, el impacto del crédito en los clientes.

La Unidad de Microempresarios de Bancolombia operaba desde 13 sucursales, las cuales abrieron entre 2004 y 2006, en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga. Estas oficinas de microempresas fueron construidas al lado, en la planta alta o frente a sucursales de Bancolombia, con el doble propósito de ofrecer a sus clientes una imagen distintiva del resto del Banco, pero a la vez contando con la imagen y con los servicios e infraestructura del mismo.

### **Los clientes de microfinanzas de Bancolombia.**

En todo el proceso, el primer paso que había tomado el Banco fue el de conocer mejor la realidad de sus potenciales clientes de microfinanzas. Fue así como percibió que las personas que pertenecían a este segmento solía ubicar su empresa en el mismo sitio de su residencia y había una alta “mortalidad” en las microempresas que se creaban. La

mayoría de las personas eran de bajo nivel económico, generalmente, no estaban muy bien educadas, ni tenían educación formal.

De los aproximadamente 13,800 clientes al mes de julio del 2006, un 47% eran mujeres. Para un 46% de los clientes de microcrédito, trabajar en Bancolombia fue la primera experiencia bancaria de su vida. Un ejecutivo comentó: “Estos créditos de Bancolombia permiten que el cliente tenga más dinero por si mismo, para cubrir las necesidades suyas y de su familia, además, hay suficiente para pagar el crédito y finalmente le permite reinvertirlo.” Funcionarios del Banco estimaban que un 86% de los clientes de microfinanzas de Bancolombia representaban una rentabilidad positiva para la institución, según el reporte del estado financiero del Banco en 2005.

Un Coordinador de los ejecutivos explicaba sobre los clientes de microfinanzas del Banco así: “Agrupamos los clientes nuestros en tres categorías, que se pueden pensar como tres niveles o segmentos en un triangulo. La base más grande son los de subsistencia, los que solicitan créditos para sobrevivir o seguir en el mismo nivel de calidad de vida donde están. En el segundo nivel están los de acumulación simple, quienes, con un crédito nuestro, normalmente pueden mejorar su calidad de vida y ampliar sus negocios. Finalmente, en la puntita, tenemos los clientes de acumulación ampliada, quienes tienen negocios que ya casi son pequeños en vez de micros y utilizan el crédito para hacer esa transición.”

El Coordinador siguió explicando “Hasta el momento en el programa, hemos visto que sí hay una mejora en la calidad de vida de los clientes, sin embargo, son pocos que han logrado llegar a una escala de Pyme (pequeña y mediana empresa).”

“Para el análisis del cliente, el ejecutivo revisaba todo lo que tenga que ver con su vida” - personal y empresarial- explicó Mauricio Múnera, “El ejecutivo de crédito entra en su negocio a ver como está. Habla con la familia, los clientes suyos, los amigos, conoce su la casa, el carro y básicamente, captura lo que es esa persona para poder evaluar su posición personal y financiera y determinar si sería un buen cliente para el Banco.” Además de datos financieros de la casa y la empresa, Bancolombia solicitaba tres referencias del posible cliente. Dichas referencias normalmente eran de un familiar, un amigo y un cliente que a veces es otro comerciante.

### **Ejecutivos de Crédito**

En el mes de julio del año 2006, Bancolombia contaba con un total de 100 ejecutivos de crédito, quienes eran estudiantes de los últimos semestres (7<sup>a</sup>-10<sup>a</sup>) de varias de las universidades locales, y a quienes el Banco contrataba para trabajar en la búsqueda de nuevos clientes. Estos ejecutivos visitaban puerta a puerta los negocios locales (ver **Anexo 6** para un ejemplo del material entregado). Algunos de los ejecutivos trabajaban en barrios cerca de su residencia, debido a su conocimiento de dichos barrios, la gente y los negocios locales, lo que facilitaba el proceso de búsqueda de clientes y análisis de los créditos. Cada ejecutivo recibía una o dos zona(s) de trabajo.

El Banco había realizado sesiones de reclutamiento en las universidades para buscar nuevos ejecutivos. En cada sesión, se esperaba que de los jóvenes que aplicaran al programa, unos 150 recibieran una invitación a tomar un examen de finanzas. De estos, se esperaba que unos 75 aprobaran el examen y tomaran otro examen práctico. De esos 75, 40 aprobaban este segundo examen y pasaban a un proceso de entrevista de los cuales 30 serían invitados a tomar los exámenes de la Dirección de Recursos Humanos de Bancolombia. Normalmente, unos 15 aprobaban estos últimos exámenes y al final unas 12 ó 13 personas eran las contratadas por el Banco.

La reputación, el posicionamiento y la imagen de Bancolombia eran los principales atractivos para los estudiantes interesados en el programa de ejecutivos. Así lo confirmaron tres ejecutivos cuando se les preguntó por qué habían solicitado a esos puestos en Bancolombia, “Fue por su imagen. Quisimos trabajar en el Banco porque tiene muy buena reputación”.

Entre enero y junio de 2006 Bancolombia había realizado dos rondas de reclutamiento y tenía planes para realizar una tercera en los próximos meses dada la gran demanda en el mercado y la necesidad de contar con más personal. A pesar de la preferencia que tenía el Banco en pagar un salario variable para sus ejecutivos de crédito (comisiones), se estableció un salario base en común acuerdo con el sindicato del Banco. Cada ejecutivo recibía \$883,000 pesos colombianos por mes (aproximadamente US \$440). Explicaba Mauricio Múnera al respecto: “Quisiéramos pagar con comisiones a cada ejecutivo para poder dar un premio y un incentivo a los buenos. Si recibieran un monto fijo para cada crédito adicional colocado, tendríamos un gran incentivo para ellos para trabajar más duro. Uno podría decir, ‘Mira, si solo coloco 3 créditos más cada mes, ganaría US \$100 más,’ por ejemplo. Como está ahora, un ejecutivo que coloque 20 créditos en un mes va a ganar lo mismo que el que sólo coloque 15”.

Además de los salarios, los ejecutivos le costaban al Bancolombia otros \$1,200,000 (pesos colombianos) aproximadamente cada año para cubrir sus seguros sociales y el costo de sus uniformes (ver **Tabla 1** para el costo anual de un ejecutivo de crédito); estos costos totales aproximaban unos US \$5,800 por año por cada ejecutivo.

**Tabla 1**  
**Costo Anual de un Ejecutivo de Crédito**

<b>Asunto</b>	<b>Costo (pesos colombianos)</b>
Salario básico (\$883,000 / mes)	10,596,000
Prestaciones sociales	1,117,658
Dotación uniformes y otros	27,500
<b>Total</b>	<b>11,741,158</b>

Cada ejecutivo contratado pasaba por un proceso intensivo de capacitación de dos meses de duración. El primer mes tenía un enfoque teórico, en el cual los formaban sobre los productos de Bancolombia, la prevención del lavado de activos, la gestión comercial, matemáticas y análisis financiero, contabilidad y costos, y además se les brindaba un

análisis general del mercado. Aprendían cómo analizar los indicadores e identificar y llegar a los clientes. En el segundo mes, cada ejecutivo nuevo acompañaba a un ejecutivo experimentado, en los primeros 15 días solo como observador, y los siguientes 15 días tenía una participación activa con el cliente, y recibía retroalimentación del ejecutivo experimentado. Después, el nuevo ejecutivo estaría listo para ir a buscar nuevos clientes por sí mismo, durante un periodo de prueba de aproximadamente un mes. En promedio, de todos los ejecutivos que comenzaban el programa de capacitación, sólo unos dos o tres no completaban el proceso y menos de un 10% desertaba de su puesto (para tomar otros trabajos o porque fueron despedidos).

Al encontrar un nuevo cliente interesado en recibir un microcrédito de Bancolombia, el ejecutivo tomaría los datos básicos de la persona y su negocio para completar el análisis financiero y calcular el monto de crédito que el Banco estaría dispuesto a ofrecerle y el plazo de repago (ver **Anexos 7 y 8** para los formularios utilizados por los ejecutivos de crédito). Después de preparar el análisis, el ejecutivo lo presentaría a un Comité de Crédito (compuesto por el Coordinador y el ejecutivo) por unos diez a quince minutos. El proceso desde el momento en que el ejecutivo comenzaba a tomar los datos del cliente hasta que el crédito fuera aprobado, normalmente duraba entre tres y cinco días.

Un Ejecutivo de Crédito que había comenzado con el programa en Medellín en diciembre de 2004, manifestaba: “El ejecutivo es el puente entre el cliente y el Banco, y hace que el programa de microfinanzas tenga éxito para Bancolombia”.

Al principio del programa, el Banco requería que cada ejecutivo buscara 17 nuevos clientes y les ofreciera ocho productos cada mes, además de colocar una cartera mensual de unos US \$16,000. Después de un año del programa y su expansión – lo que significaba que los ejecutivos comenzarían a recibir créditos renovados de clientes previos – el Banco cambió sus políticas de evaluación de ejecutoria para que cada mes este tuviera que tener un porcentaje de créditos nuevos y un porcentaje de renovaciones. Un ejecutivo capacitado y con experiencia podía llegar a inscribir unos cuatro nuevos clientes cada día. Bancolombia estimaba que a uno nuevo le tomaba aproximadamente tres meses llegar a lograr esta productividad. Para los mejores ejecutivos existía la posibilidad de llegar a ser Coordinador de Oficina para dirigir un equipo de ejecutivos en las 13 oficinas de microfinanzas.

Al hacer análisis financiero de la división de microfinanzas, Mauricio Múnera sabía que sólo un 25% de los Ejecutivos de Crédito eran rentables (o auto-rentables como él lo manifestaba). Estos, según los cálculos de Bancolombia, deberían manejar unos \$297 millones de pesos colombianos en su cartera. En promedio, cada ejecutivo había realizado 12.37 desembolsos, colocado 6.21 créditos nuevos y renovado 6.18 créditos por mes (ver **Anexos 9 y 10** para más detalles promedios de los ejecutivos).

## **Tecnología**

Uno de los temas clave para Mauricio Múnera era la necesidad de invertir en tecnología. Actualmente, aunque los ejecutivos estaban conectados a la red de Bancolombia y

contaban con equipos de computadoras en las oficinas, no había ningún equipo para conectarles con la oficina desde la calle cuando estaban buscando clientes o interactuando con ellos. Por ejemplo, Mauricio había considerado el uso de “palm” (computadoras manuales) y el diseño de un nuevo software para facilitar el proceso de inscripción y seguimiento de clientes así como sus pagos y servicios recibidos. Dijo, “Dado el proceso de integración, hay muy pocos fondos disponibles para una inversión en tecnología; sin embargo, sin ella, tendremos problemas serios al momento de crecer.”

Bancolombia ya había recibido una cotización para una inversión de tecnología de una empresa colombiana de informática. Ellos proveerían: módulos de software, hardware, servidores y tarjetas de red, para un costo total de US \$30,000. Con este nuevo equipo, Bancolombia podría realizar las siguientes transacciones:

- Revisión de solicitudes.
- Consultas iniciales. (bases internas)
- Digitalización de solicitudes.
- Evaluación de políticas.
- Cálculo de Scoring<sup>5</sup>.
- Consulta de estado de solicitud.
- Seguimiento de cobranzas.
- Renovaciones.
- Diseño e implementación de reportes.

Sin embargo, un consultor externo experto en el tema de la tecnología de información, hizo el siguiente comentario con respecto a la cotización: “Veo que las operaciones y el crecimiento es muy agresivo, y que la inversión de \$30,000 será insuficiente para lograr apoyar los servicios que desean. Si la Alta Gerencia no tiene una visión clara del valor que podría agregar las inversiones en la tecnología, nunca podrán crear una infraestructura tecnológica que les permita crear valor en sus productos y servicios”.

### **Microfinanzas en Bancolombia**

Cada cliente, además de recibir el paquete básico de servicios de Bancolombia que incluía el crédito en sí y una cuenta de ahorros con una tarjeta de débito, tenía la opción, por sólo US \$2 adicionales, de comprar un seguro de vida. Este seguro proveería US \$35 cada día que el empresario estuviera hospitalizado y sin capacidad de trabajar. Además, un porcentaje del seguro cubría accidentes y muerte, con un valor de US \$4,500. En julio del 2006, un 59% de los clientes de microfinanzas habían adquirido el servicio de seguros. Para poner esta cifra en contexto, sólo un 20% (aproximado) de los clientes regulares de Bancolombia (o sea, aquellos que no estaban registrados en la Dirección de Pyme) tenía un seguro de vida; además, después de un año de contar con el producto,

---

<sup>5</sup> Una calculación de scoring utiliza una fórmula matemática con información crediticia del cliente potencial para comparar su información con otras personas para calcular un número, que es el “score” o su resultado. Los bancos utilizan estos resultados para comparar clientes y ver cuales vayan a ser los mejores en repagar sus préstamos.

sólo un 23% de los clientes de microfinanzas cancelaron su seguro, mientras un 30% de los clientes que no eran de microfinanzas cancelaron los suyos.

De este paquete de servicios básicos, Bancolombia comenzó a desarrollar otros productos dirigidos a los microempresarios, como una cuenta de ahorros “semilla” que los ejecutivos promovían como cuenta para financiar “los sueños” de los empresarios. Otros fueron: la realización de giros internacionales, una cuenta corriente, y una tarjeta de crédito. Para mediados de 2006 Bancolombia había alcanzado un 3.4% en su índice de venta cruzada en el área de microfinanzas, o sea, que un cliente promedio contaba con 3.4 productos del Banco.

El tamaño promedio de una operación de microcrédito en Bancolombia era de unos US \$700, con un rango entre US \$350 y US \$5,200 y con un plazo de repago entre tres y 24 meses. El Banco colocaba la mayoría de los créditos con plazos menores a seis meses como una prueba al principio para conocer al cliente. Los créditos se podían usar para capital de trabajo, como la compra de materias primas, la adecuación de un local, y la compra de maquinaria, equipos, muebles y enseres; el plazo del crédito estaba relacionado con el destino del mismo. Aunque al principio del programa, Bancolombia era bastante laxo en sus requisitos para otorgar créditos, había venido aumentando su nivel de exigencia cuando su mora comenzó a crecer. Para esto implementó cambios, como el efectuar un análisis de riesgo más estricto, lo que permitió que para julio del 2006 la mora de más de 30 días hubiese alcanzado un 2.9% de su punto más alto de 4%.

En sólo dos años de ejecución, Bancolombia contaba con una cartera vigente de microfinanzas de US \$6.9 millones, que representaba un 0,12% de la cartera total del Banco (US \$6 mil millones). En abril del 2006 tenía 11,112 créditos y US \$1.5 millones en su cartera de depósitos. La *Ley MIPYME* del año 2000 de Colombia había dado al gobierno el poder de fijar un límite en la tasa de interés (la que no sería mayor de 25% anual) y un límite de comisión, de un 7.5%, que las entidades financieras pudieran cobrar. Bancolombia ganaba también una comisión por cada seguro que vendía.

### **Un verdadero cuello de botella**

El programa de microfinanzas de Bancolombia había crecido sostenidamente durante sus primeros dos años; sin embargo, Mauricio Múnera sabía que había llegado a un cuello de botella en términos de su capacidad de crecer más, sin un cambio en infraestructura y estructura organizacional. Con la fusión de los bancos, la mayoría del dinero disponible financiaba la integración de las unidades, sin embargo, el segmento de microfinanzas necesitaba fondos para invertir en tecnología, para conectar los ejecutivos a sus oficinas y de esa manera elevar su productividad.

Con la experiencia adquirida en estos dos años de operaciones, Mauricio Múnera había identificado los próximos pasos necesarios para crecer en volumen y cantidad de negocios, incluyendo la necesidad de desarrollar nuevos productos. También, sabía que Bancolombia necesitaba reevaluar la capacidad del cliente para la absorción de productos y su capacidad de ahorro. Además, era de la opinión de que los clientes aún carecían de

una cultura fuerte de banca formal. Finalmente, el segmento de microempresas en el Banco necesitaba fomentar sus procesos de tecnología internos.

Mauricio reflexionaba sobre las metas que habían sido definidas por los directivos para el programa: el Banco quería expandirse para contar con unas 35 sucursales de microfinanzas y entre 300 y 350 ejecutivos de crédito en los próximos cinco años a partir de 2007. Para llegar a esta meta tenían que implementarse cambios en la estructura actual. Consideró que para llegar a tener la infraestructura y desarrollo tecnológico necesario, y poder pagar a los ejecutivos con base en comisiones en vez del salario definido, habría una posibilidad de crear un filial para sacar el programa del Banco. Aún así, consideraba que esta decisión requeriría un análisis más profundo de las consecuencias financieras, estructurales e institucionales para Bancolombia. Mauricio sabía que la decisión sería basada en estos análisis y la respuesta a la pregunta, “¿Qué es lo que quiere el Banco?”

**Anexo 1<sup>6</sup>**  
**Colombia en Cifras**

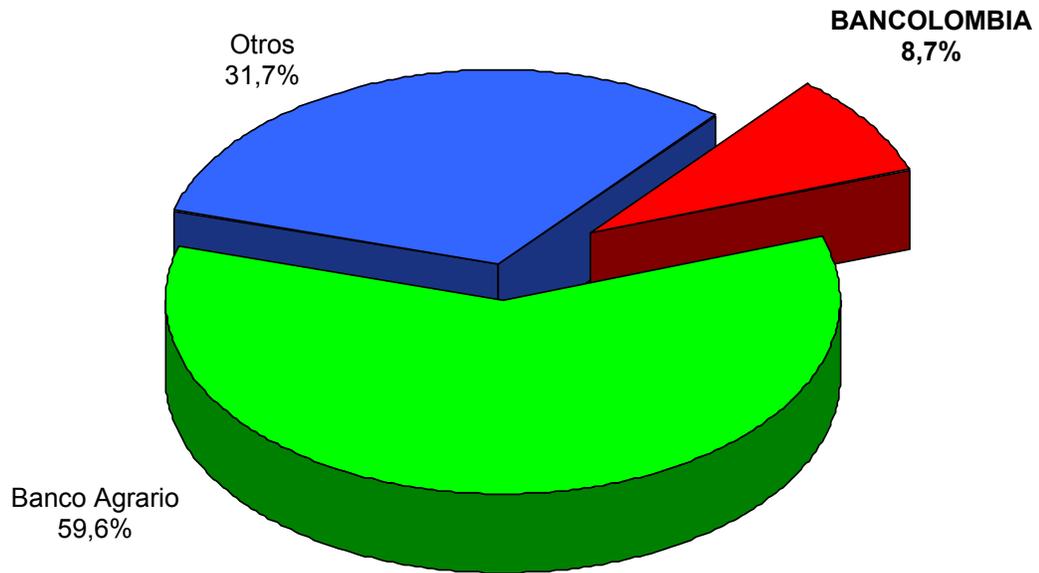
<b>Aspectos Generales</b>	
Capital	Santa fé de Bogotá
Superficie	1.138.910 km <sup>2</sup>
Idioma oficial	Español
Religión	Católicos 95%, Otros 5%
<b>Población:</b>	44.9 millones (2004)
Población por km <sup>2</sup>	41
Crecimiento poblacional	1,5 %
Densidad estimada de población	36 habitantes/km <sup>2</sup>
Porcentaje estimado de población urbana	76.4% (2003)
<b>Composición de la población</b>	
Mestizos	58%
Blancos	20%
Mulatos	14%
Negros africanos	4%
Zambos	3%
Amerindio	1%
<b>Aspectos Sociales</b>	
Población por debajo de la línea de pobreza	49.2% (2005 est.)
Fuerza Laboral (2005)	20.52 millones
Tasa de desempleo	11.8% (2005 est.)
Esperanza de vida	71.9 años
	(2006 estimado)
Tasa de alfabetización	92.5% (2001 estimado)
Tasa de mortalidad infantil (2006 estimado)	20 fallecidos por c/ 1.000 nacidos vivos

<b>Economía</b>	
PIB per capita (PPP 2005)	US\$ 7,900
PIB (PPP 2005)	US\$ 337.5 mil millones
PIB: Agricultura (2005)	12.5%
PIB: Industria (2005)	34.2%
PIB: Servicios (2005)	53.3%
Unidad monetaria	1 peso colombiano = 100 centavos
Deuda Externa (2005 est)	US\$ 32.35 mil millones
Exportaciones FOB (2005)	US\$ 19.3 mil millones
Importaciones FOB (2005)	US\$ 18 mil millones
Tasa Representativa del Mercado a 26 de julio, 2006	1 dólar = \$2.470 pesos colombianos
Inversión extranjera directa, como % de PIB (2003)	2.2%
Índice de precios al consumidor	5% (2005)
<b>Aspectos Ambientales</b>	
Agua fresca per capita (2002)	48.293.1 ton métr.
Emisión de CO <sup>2</sup> per capita	1.4 ton. métricas
Uso de electricidad per Capita (2003)	834.3 Kwh.
Uso de energía per capita (2003)	641.5 Kg. de petróleo
Áreas Protegidas	49 (10% del territorio nacional)
<b>Tecnología e Infraestructura</b>	
Usuarios de Internet por cada 1000 personas	79.8 (2004)
Teléfonos fijos por cada 1000 personas	179 (2003)
Computadores personales por cada 1000 personas	53 (2003)

<sup>6</sup> Tomado de: Banco Mundial, CIA, Índice de Desarrollo Humano ONU, 17 Agosto, 2006.

## Anexo 2

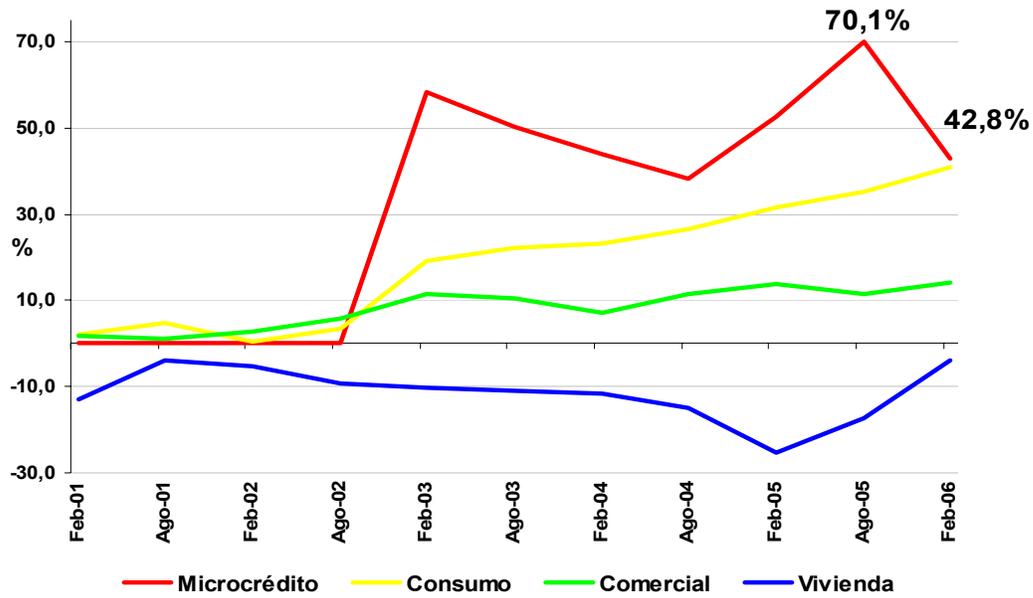
### Participación de Bancolombia en el Mercado de Microfinanzas en Colombia<sup>7</sup>



<sup>7</sup> Tomado de: Informe de indicadores gerenciales, Superfinanciera, tomada de una presentación de Bancolombia en el Downscaling Simposio en el campus del INCAE Business School el 26-27 de mayo, 2006. Esta participación de mercado refleja los montos de cartera vigente bajo la definición anterior, antes del cambio en julio 2006, de lo que es “microcrédito” (ver pie de página número 4).

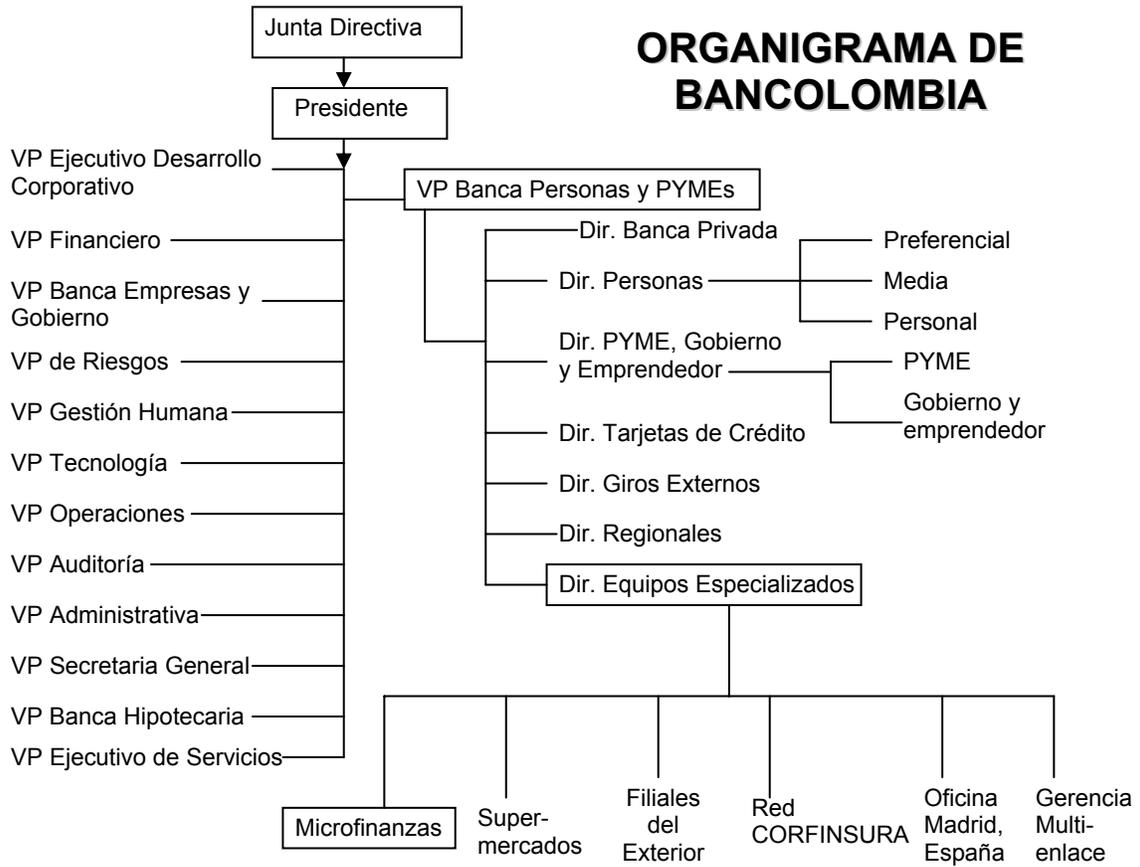
### Anexo 3

#### Variación Carteras<sup>8</sup>



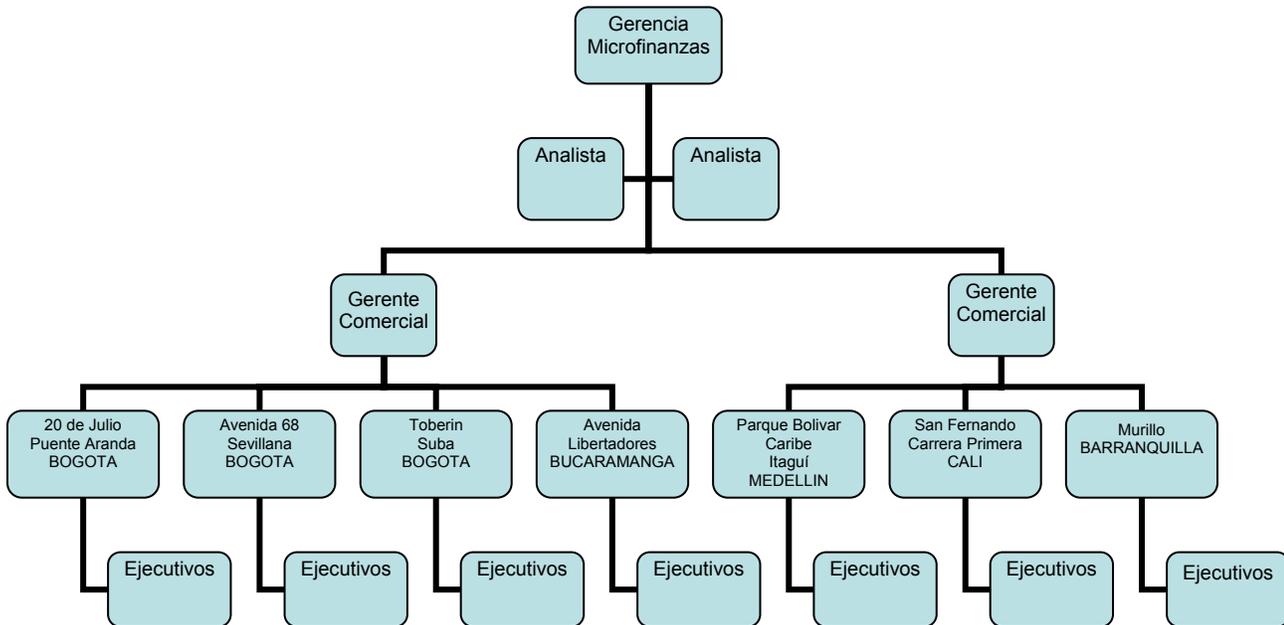
<sup>8</sup> Tomado de: Informe de indicadores gerenciales, Superfinanciera, tomada de una presentación de Bancolombia en el Downscaling Simposio en el campus del INCAE Business School el 26-27 de mayo, 2006.

Anexo 4



Anexo 5

# AREA ESPECIALIZADA DE MICROFINANZAS



Anexo 6

**En BANCOLOMBIA nos  
encargamos de  
prestarle FACIL y RAPIDO.  
Usted de hacer crecer a su  
negocio**



**CLIENTE EMPRENDEDOR**

Le prestamos  
desde \$ 800.000 con cuotas fijas  
mensuales y múltiples ventajas.

**COMUNIQUESE YA AL 576-33-00 EXT**

*198*  
*Angela Novio Perez*

**LE VISITAREMOS EN SU NEGOCIO  
¡CON GUSTO LE ATENDEREMOS!**



**BANCOLOMBIA**

Anexo 7

HOJA DE TRABAJO DEL EJECUTIVO				
Resumen de Estados Financieros				
<b>Nombre del cliente:</b>				<b>Cédula:</b>
<b>Actividad:</b>				
<b>Historial</b>	<b>Crédito 1</b>	<b>Crédito 2</b>	<b>Crédito 3</b>	<b>Crédito 4</b>
Monto Propuesto				
Plazo Propuesto (meses)				
<b>Activos</b>				
Caja				
Inversiones				
CxC				
Inventarios				
Activo Fijo				
<b>Total Activos</b>				
<b>Pasivos</b>				
Corto Plazo				
Largo Plazo				
<b>Total Pasivos</b>				
<b>Patrimonio</b>				
<b>Estado de P y G</b>				
Ventas				
C.M.V.				
Gastos de Personal				
Gastos Generales				
Pago Obligación				
<b>Utilidad del negocio</b>				
<b>Flujo U. Familiar</b>				
Otros Ingresos				
Consumo familiar				
<b>Capacidad de Pago</b>				
<b>Cuota a Pagar</b>				
<b>Indicadores</b>				
Endeudamiento				
Capital de trabajo				
Razón Corriente				
Rotación de Cap. De Trabajo				
Rentabilidad				
Margen Bruto				
Cuota sobre día de ventas				
Nombre del Ejecutivo		Fecha		Firma

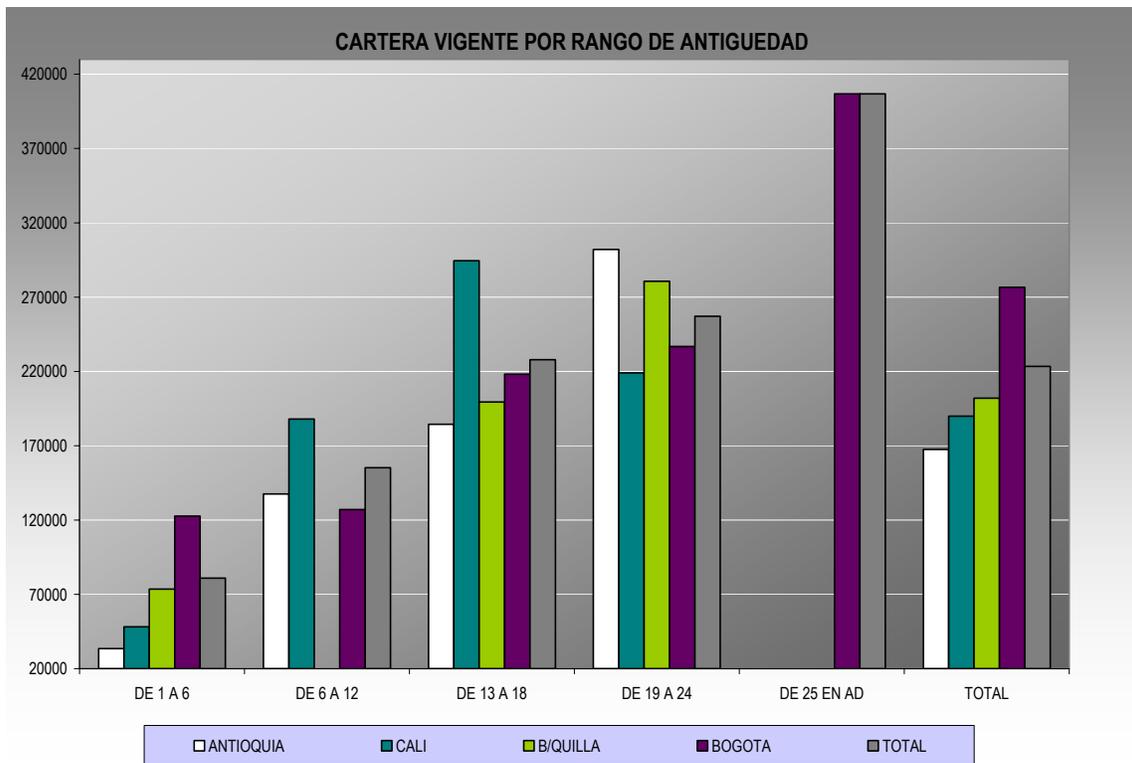
**Anexo 8**

<b>Comentario sobre el estudio de crédito</b> <b>Estilo Social:</b>
<b>FORTALEZAS:</b>
<b>DEBILIDADES:</b>
<b>DESTINO DEL CRÉDITO:</b>
<b>VISITA DOMICILIARIA:</b>
Persona que atendió visita:
<b>VISITA AL NEGOCIO DEL AVALISTA:</b>

**Anexo 9**  
**Datos Promedios de los Ejecutivos de Crédito**

**Promedio de cartera vigente  
por región por rangos de antigüedad de los ejecutivos  
(en pesos colombianos)**

REGION	1 a 6 meses	6 a 12 meses	13 a 18 meses	19 a 24 meses	25+ meses	TOTAL
ANTIOQUIA	33,546	137,618	184,396	302,065	-	167,562
CALI	48,124	187,952	294,410	219,018	-	189,882
BARANQUILLA	73,508	-	199,454	280,626	-	202,002
BOGOTA	122,633	127,117	218,153	236,792	406,762	276,615
TOTAL	80,906	155,180	227,867	257,122	406,762	223,356



**Anexo 10**  
**Datos Promedios de los Ejecutivos de Crédito**

**Promedio de número de desembolsos  
por rangos de antigüedad de los ejecutivos  
(junio – agosto 2006)**

RANGO	1 a 6 meses	6 a 12 meses	13 a 18 meses	19 a 24 meses	25+ meses
JUNIO	5	16	17	16	21
JULIO	12	16	17	15	16
AGOSTO	29	16	17	15	17

**Productividad promedio por ejecutivo  
(número de desembolsos promedio en el mes de agosto 2006)**

	Aug-06
PAIS	15
ANTIOQUIA	12
SUR	13
NORTE	15
BOGOTA	16

**Número de desembolsos de crédito promedio por región  
(enero – agosto 2006)**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
ANTIOQUIA	13	13	11	13	14	14	13	12
CALI	14	19	15	11	17	22	19	14
B/QUILLA	16	13	17	13	16	14	35	15
BOGOTA	13	11	17	9	16	21	23	16