

**PLAN OPERATIVO DE MEJORA PARA EL OTORGAMIENTO Y DESEMBOLSO DE  
MICROCRÉDITOS A LOS CLIENTES DE BANCO COMPARTIR EN LA CIUDAD DE  
BOGOTÁ**

**NOMBRE ESTUDIANTES**

**LILIANA VELASCO**

**MARCELA TORRES**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESPECIALIZACIONES**

**BOGOTÁ D.C.**

**2018**

**PLAN OPERATIVO DE MEJORA PARA EL OTORGAMIENTO Y DESEMBOLSO DE  
MICROCRÉDITOS A LOS CLIENTES DE BANCO COMPARTIR EN LA CIUDAD DE  
BOGOTÁ**

**NOMBRE ESTUDIANTES**

**LILIANA VELASCO**

**MARCELA TORRES**

**Director: Jesús Alfredo Casadiego**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESPECIALIZACIONES**

**BOGOTÁ D.C.**

**2018**

## DEDICATORIA

Dedicado a mi hija Laura Sofía y a la princesa Mariana quienes son mi motivación y más grande inspiración de luchar cada día para hacer las cosas mejor, con el fin de darles el mayor ejemplo para que nuestra familia sea feliz.

Dedicado a mis padres ya que gracias a ellos, a su apoyo en estos momentos estoy brindándome la oportunidad de hacer la especialización todo con el objetivo de tener mejores oportunidades para brindarles una vejez tranquila a mis padres y un futuro a mi hija MariaJosé Castiblanco Torres

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de realizar esta especialización, a la compañía donde laboramos por ser parte de ella, a nuestras familias por el apoyo que siempre nos han brindado, a nuestros amigos y compañeros con quienes hemos compartido gran parte de la vida, a la vida misma por la oportunidad y los desafíos a que diario nos presenta y finalmente a la Universidad Minuto de Dios.

## Tabla de contenido

<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>6</b>
<b>Índice de Ilustraciones .....</b>	<b>6</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>8</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Problema .....</b>	<b>13</b>
1.1. Descripción del problema.....	13
1.2. Pregunta de investigación .....	16
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>16</b>
3.1. Objetivo general .....	16
3.2. Objetivos Específicos.....	16
<b>4. Justificación .....</b>	<b>17</b>
<b>5. Marco de referencia.....</b>	<b>19</b>
5.1. Marco Teórico.....	19
5.2. Antecedentes .....	21
5.3. Marco Legal .....	23
<b>6. Metodología.....</b>	<b>24</b>
6.1. Enfoque y alcance de la investigación .....	24
6.2. Población y Muestra .....	24
6.3. Instrumentos .....	25
6.4. Procedimientos.....	25
6.5. Análisis de la información .....	26
6.6. Consideraciones éticas .....	27
6.7. Cronograma.....	27
6.8. Presupuesto.....	29
<b>7. Resultados y discusión.....</b>	<b>30</b>
<b>7.1 Situación actual de las micro finanzas en el sector financiero colombiano. ....</b>	<b>30</b>
7.2. Situación actual del Banco Compartir dentro del mercado de las micro finanzas. ....	38
7.3. Descripción plan para mejorar proceso de estudio y desembolso de micro créditos en el Banco Compartir.....	44

7.4.	Levantamiento de la información .....	46
7.5.	Revisión en bases de datos.....	47
7.6.	Estudio de crédito.....	48
7.7.	Fábrica de crédito .....	49
7.8.	Pagares.....	49
7.9.	Desembolso de créditos .....	50
7.10.	Envío de extractos y pagos .....	50
<b>8.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>51</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>53</b>
	<b>ANEXO 1.....</b>	<b>55</b>

### Índice de Tablas

Tabla 1	Cronograma de IMPLEMENTACIÓN de la SOLUCIÓN.....	287
Tabla 2	PRESUPUESTO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN.....	298

### Índice de Ilustraciones

Ilustración 2	Numero de clientes con micro CRÉDITOS, fuente: asomicrofinanzas.....	34
Ilustración 3	ÍNDICE DE CALIDAD DE CARTERA MICROFINANZAS, FUENTE: ASOMICROFINANZAS.....	3434
Ilustración 4	Portafolio productos banco mundo MUJER, fuente: www.bmm.com.co .....	36
Ilustración 5	PRINCIPALES CIFRAS BANCAMIA, CIERRE 2017, FUENTE: BANCAMIA.COM.....	37
Ilustración 6	BANCO COMPARTIR S.A. - BANCOMPARTIR, Fuente: informe de GESTIÓN 2017.....	39



Ilustración 7 Portafolio banco compartir, fuente [www.bancocompartir.com](http://www.bancocompartir.com)..... 40

Ilustración 8 recomendaciones EDUCACIÓN financiera en CRÉDITO, fuente:  
[www.bancompartir.co](http://www.bancompartir.co)..... 42

## Resumen

Como alternativa de financiamiento e inclusión financiera, las micro finanzas se han consolidado en el sector financiero colombiano para atender a un segmento específico de la economía, que por diferentes factores no tiene facilidades de acceso a cuentas de ahorro o líneas de crédito especializadas.

Esta herramienta, que busca contribuir al desarrollo de la economía, está dividida en productos de crédito y ahorro, que con unas condiciones favorables busca aumentar la inclusión en el sistema financiero por parte de personas y pequeños empresarios que no cuentan con la historia crediticia o las garantías que son exigidas en el sistema financiero tradicional.

En el desarrollo de la presente investigación se hará un diagnóstico del sector de las micro finanzas en el mercado financiero colombiano, se revisarán los productos y las condiciones actuales del Banco Compartir y se harán una serie de sugerencias y recomendaciones para que esta entidad financiera pueda consolidar activamente su presencia en el mercado local.

Palabras claves: micro finanzas, colocación, captación, interés, inclusión.



## **Abstract**

As an alternative of financing and financial inclusion, microfinance has been consolidated in the Colombian financial sector to serve a specific segment of the economy, which due to different factors does not have easy access to savings accounts or specialized credit lines.

This tool, which seeks to contribute to the development of the economy, is divided into credit products and savings, which seeks, with favorable conditions, to increase the inclusion in the financial system by people and small entrepreneurs who do not have credit history or the proper guarantees that are required in the traditional financial system.

In the development of the research, a diagnosis of the microfinance sector in the Colombian financial market will be made, the products and the current conditions of the Banco Compartir will be reviewed and a series of suggestions and recommendations will be made so that this financial entity can actively consolidate its presence in the local market.

Keywords: microfinance, credits, recruitment, interest, inclusion

## **Introducción**

Con el aumento en la inclusión financiera en los niveles socioeconómicos más altos en Colombia, los bancos han buscado nuevos segmentos para aumentar la penetración y mejorar sus ingresos.

El mercado financiero colombiano tradicionalmente ha contado con entidades financieras que ofrecen productos y servicios a segmentos de personas en clases media – alta, y al segmento empresarial para medianas y grandes empresas.

En los últimos 20 años se ha visto un incremento en los esfuerzos comerciales que buscan llegar a atender al segmento de bajos ingresos, tanto en personas como en empresas pequeñas que no cuentan con facilidades para acceder a productos financieros en condiciones favorables.

Esos esfuerzos comerciales se han visto reflejados en la creación de nuevas divisiones en los bancos para atender a esos segmentos con bajos ingresos con productos y servicios en montos y límites bajos en comparación con los segmentos que tradicionalmente atienden las instituciones financieras tradicionales, por eso se llaman micro finanzas.

En términos comerciales la percepción que se tiene de la banca tradicional en Colombia no es favorable, en parte por los altos costos de transacción y servicio, costos que se han buscado

regular mediante proyectos de ley desde el órgano legislativo y por otro lado por lo engorroso que pueden llegar a ser los procesos internos de los bancos para la apertura de cuentas o desembolsar créditos.

Es por eso por lo que en el país se han creado instituciones financieras independientes con el fin de dedicarse al mercado de las micro finanzas de manera exclusiva; aunque estas instituciones puedan tener entre sus accionistas a reconocidos bancos en el mercado local, estos bancos dedicados a las micro finanzas tienen nombres diferentes, con estructuras administrativas separadas a las de sus dueños, con políticas comerciales independientes.

Este es el caso del Banco Compartir, creado en 1985 con el objetivo principal de atender las necesidades después de la tragedia vivida en Armero, Departamento del Tolima, en ese mismo año. En sus inicios la institución funcionó como una ONG, luego se convirtió en una institución de economía solidaria, dando el paso a compañía de financiamiento comercial y banco en los últimos años (Banco Compartir, 2018).

Desde entonces el banco se ha dedicado a atender principalmente a familias de bajos recursos, campesinos, negocios pequeños y comerciantes independientes que buscan sacar adelante proyectos con bajos requerimientos de capital.

Aunque la inclusión financiera en los segmentos de bajos recursos en Colombia todavía es incipiente, esta viene en crecimiento constante a la par que se amplían los portafolios de micro finanzas que ofrecen los diferentes bancos e instituciones.

Para una entidad como el Banco Compartir, cuyo único fin es atender a este segmento, es importante contar con estrategias comerciales y operativas adecuadas que le permitan incrementar su participación en el mercado, a la vez que atienden de manera segura y oportuna las necesidades de los clientes.

Para desarrollar una estrategia que permita disminuir los tiempos en la solicitud, estudio y desembolso de créditos, se revisaran los productos actuales del banco así como el proceso actual de estudio, creación de los créditos y desembolso de estos.

Para el desarrollo del presente documento se tendrán en cuenta la información pública sobre los productos y servicios del Banco, así como la información disponible a través de otras fuentes como la Superintendencia Financiera de Colombia y artículos especializados en micro finanzas.

## **1. Problema**

### **1.1. Descripción del problema**

El objetivo integral de una institución bancaria es la de captar y colocar dinero obteniendo el mayor margen de intermediación posible. En ese sentido los procesos de captación de recursos difieran en gran medida de la colocación.

En la operación bancaria tradicional, los procesos de recolección de información, estudio de crédito y desembolso son los más críticos teniendo en cuenta que la solicitud de un crédito, en cualquier línea, responde a una necesidad puntual, que en la mayoría de los casos es urgente.

Aunque la actividad bancaria se encuentra regulada por diversas disposiciones de la Superintendencia Financiera de Colombia, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y la Unidad de Análisis Financiero entre otras entidades, los procesos puntuales llevados a cabo por cada entidad son de libre diseño y aplicación.

Tradicionalmente la solicitud de un crédito sigue pasos secuenciales, llevados a cabo por áreas independientes. Es así como la recolección de la información básica de un cliente la realiza el

área comercial, la digitación e ingreso de la información en el sistema es realizada por el área operativa o back office, el estudio de crédito lo realiza el área de análisis con posibles intervenciones del área de riesgo bancario, y el desembolso es realizado por las llamadas fábricas de crédito.

Por lo anterior se hace enteramente necesario que el proceso de recolección de información, estudio y desembolso de crédito se lleva a cabo en un tiempo prudencial, buscando

La recepción de documentos, el estudio de crédito y el desembolso es un proceso que puede tardar de 3 a 5 días hábiles en la línea de microcréditos en el Banco Compartir. El proceso actual de solicitud de crédito esta precedido por la vinculación de la persona o de la empresa como cliente del banco.

A nivel general, los bancos pueden tener procesos de vinculación y solicitud de mismos de forma paralela; en algunos casos al momento de vincular al cliente al banco se corre el proceso de estudio que puede resultar en una pre aprobación (sujeta a la presentación de documentos adicionales) o aprobación de un crédito para ser desembolsado de manera inmediata.

Cuando se trata de la solicitud, estudio y desembolso de un crédito, los bancos ofrecen tiempos que oscilan entre las 24 a las 48 horas, incluso algunas entidades están ofreciendo el servicio de autenticación biométrica a través de las bases de datos de la Registradora Nacional de Colombia; al mes de abril de 2018 ya se habían realizado más de 5 millones de validaciones a usuarios y clientes usando esta tecnología (Asobancaria, 2018).

En el caso del Banco Compartir todavía se están aplicando modelos y procesos que datan de 15 años o más. El proceso de vinculación de clientes debe hacerse de manera presencial en las oficinas del banco; donde los clientes diligencian un formulario que deben consignar con su firma y huella dactilar. El formulario diligenciado a mano es transcrito por un funcionario del banco en la sucursal; la misma información que ha sido previamente diligenciada por el cliente es digitada nuevamente.

En el caso de estos, los clientes deben diligenciar un formulario igual, indicando que se trata de una solicitud de crédito. Así mismo deben adjuntar de forma física los documentos de soporte como copia del certificado de existencia y representación legal de la organización que será beneficiada por el crédito, por ejemplo.

Por políticas de riesgo, las tasas de los micro créditos son las más altas del mercado, esto es una premisa que los consumidores han aceptado, es por eso por lo que otros factores son tenidos en cuenta, por los usuarios del sistema financiero, para la escogencia del banco o compañía de financiamiento comercial.

Entre esos factores se encuentra la diligencia, velocidad y eficacia que el banco pueda ofrecer en el proceso de estudio y desembolso de mismos. Los clientes y usuarios esperan contar con procesos rápidos y simplificados, que en la medida puedan representar, en un solo estudio, la vinculación con más de un producto.

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿Qué estrategias debe llevar a cabo el Banco Compartir, desde el punto de vista operativo, para ampliar su cartera actual de clientes y mejorar el servicio?

## **2. Objetivos**

### **3.1. Objetivo general**

Generar un plan de mejoramiento para que le permita al Banco Compartir mejorar su proceso de estudio y desembolso de micro créditos.

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Indicar la situación actual de las micro finanzas en el sector financiero colombiano.
- Establecer la situación actual del Banco Compartir dentro del mercado de las micro finanzas.
- Determinar un plan para mejorar el proceso de estudio y desembolso de micro créditos para mejorar la situación competitiva del Banco Compartir.



- Detallar la viabilidad de un plan para mejorar el proceso de estudio y desembolso de micro créditos en el Banco Compartir

#### **4. Justificación**

Una mejor participación de mercado no solo está dada por las características de un portafolio de servicios financieros o por las tasas y tarifas de estos. Teniendo en cuenta que las necesidades de financiación de los usuarios del sistema financiero responden a una necesidad puntual que es urgente en muchos casos, la velocidad con que las entidades financieras puedan responder es determinante en la decisión de vinculación entre una u otra.

Mejorar el proceso de estudio y desembolso de estos se puede limitar a las áreas de originación y fábrica de crédito, que en otras palabras son las encargadas de la entrada de la información. Claro, otras áreas como mercadeo, legal, ventas y riesgo se deben tener en cuenta, en el sentido que deben aprobar un proceso que mejore esta actividad, deben preparar capacitaciones y realizar campañas de comunicación al respecto.

La originación se refiere a la etapa de recepción e ingreso de información de los clientes y características del crédito deseado a las diferentes bases de datos utilizadas para almacenar la información al interior del banco.

En la fábrica de crédito se realiza el proceso de estudio teniendo en cuenta la información sobre el comportamiento del cliente que se encuentre disponible en bases internas y externas y se debe tener en cuenta los documentos soporte a la solicitud. Una vez estudiada la solicitud, se procede a la creación del producto en el sistema y al posterior desembolso en una cuenta del cliente en el banco, en una cuenta en otro banco o a la entrega de un cheque a nombre del beneficiario, todo esto de acuerdo con las instrucciones entregadas previamente por el cliente.

Modificar este proceso puede significar una reducción del tiempo total del proceso en 48 horas, pasando de 3 días hábiles en promedio a solo 1 día. Para los clientes, que de forma recurrente expresan una urgencia al momento de solicitar el crédito, esto representaría un alivio teniendo en cuenta que dependiendo del proceso y monto los formularios se podrían diligenciar de manera virtual, enviando los documentos de soporte debidamente escaneados.

Para el banco, disminuir los cuellos de botella al reducir el tiempo en la digitación de la información y en el estudio del crédito al tener la posibilidad de estudiar el cupo de crédito del cliente al momento de hacer la vinculación inicial al banco, puede representar una disminución de costos entre un 15% - 25% en todo el proceso, teniendo que al utilizar menos recursos humanos y técnicos para lograr un desembolso eficiente.

La mejora operativa en los procesos de vinculación y aprobación está relacionada con la teoría contingencial o teoría de la contingencia, donde las empresas buscan como adaptarse a los cambios impulsados por la economía, el avance de la tecnología y el mercado.

Una contingencia es un evento externo que afecta un negocio específico, por lo que no existe una sola forma de procesar y atender este evento. El conjunto de habilidades que un líder debe aplicar para atender una contingencia es: comunicación, administración - liderazgo, administración del recurso humano y trabajo en redes (Luthans, 2015).

## **5. Marco de referencia**

### **5.1. Marco Teórico**

El acceso a los productos de crédito y ahorro son fundamentales para el funcionamiento de la economía; para que las empresas puedan financiar sus actividades de crecimiento y expansión deben contar con acceso a productos de ahorro donde puedan soportar la administración de su flujo de caja, y prestamos en condiciones favorables para ser invertidos en el crecimiento del negocio.

Con el correcto acceso al mercado financiero, las organizaciones pueden desarrollarse de manera correcta y ordenada, generando empleo, contribuyendo al crecimiento de la demanda.

Para garantizar el éxito de las micro finanzas es necesario la participación de los intermediarios financieros como los bancos y de las entidades especializadas en esas líneas de desarrollo productos, así mismo las organizaciones deben mejorar de manera continua sus procesos, a continuación se nombran algunos autores sobre mejoramiento de procesos:

- La teoría de KAIZEN se enfoca en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. La Mejora Continua Kaizen, es la manera de mejorar el desarrollo en todos los niveles operativos utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles. Es una estrategia destinada a servir a la gerencia para lograr mayor competitividad y rentabilidad, contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, lo cual le permite mejorar su productividad y competitividad en el mercado al cual pertenece la organización.
- Tinnila (1995) clasifica los procesos en tres grandes grupos. En el primer grupo aparecen los procesos operativos, que mejora la eficiencia operativa de la relación .transformadora, entrada (*input*) y salida (*output*); El segundo grupo hace referencia a los procesos que siguen el mismo principio anterior. Donde adicionalmente, el impacto que se debe alcanzar en el elemento transformador debe ser radical en la eficiencia operativa, de tal forma que se maximice el beneficio de los clientes. Y en el tercer grupo, se encuentran los procesos visualizados a nivel macro de la organización.
- Por otra parte Fadi Kabboul (1994), conceptualizando el **plan de mejora continua como una conversión en el mecanismo viable** y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo, cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

- Abell, D. (1994), establece que el mejoramiento continuo es simplemente una extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, quien asevera que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).
- Thomas H. Davenport afirma la innovación de procesos como un nuevo enfoque revolucionario que funde la tecnología de la información con la gestión del recurso humano para crear eficiencia. Otras aplicaciones

## 5.2. Antecedentes

- El inicio de la micro finanzas se da en Bangladesh el modelo éxitos del Grameen Bank, fundado por Muhammad Yunus (ONU, CEPAL, 2009) es altamente exitoso en la medida que ha logrado tasas de recuperación de hasta el 99% de los montos. Esta actividad inicia en 1976 a través de un préstamo bancario que el tramita para si mismo. Los montos desembolsados eran muy pequeños, pero estos representaban una gran diferencia entre personas con grandes necesidades y donde una pequeña suma de dinero podía cambiar una vida.
- De acuerdo al portal de micro finanzas estas tienen su mayor auge en Colombia tras la implementación del programa de gobierno **Banca de las Oportunidades** que tiene como objetivo promover el acceso a servicios financieros formales a familias en la pobreza,

hogares no bancarizados, microempresarios y pequeñas empresas. Que nace mediante el decreto 3078 de septiembre 8 de 2006 modificado por los decretos 4389 de 2006 y 1965 de 2007 quien autoriza al ministerio de hacienda y crédito público la suscripción de un contrato con el banco de comercio

- Según Catalina Rodriguez Garcés en el artículo del 17 de septiembre de 2008 sobre el impacto de las finanzas hace referencia a la prestación de servicios financieros a personas o grupos cuyo acceso a los sistemas bancarios tradicionales es limitado o inexistentes en virtud de su condición socioeconómica y esto conllevan al cliente a modificar sus actividades micro empresariales los cual lo lleva a aumentar o disminuir sus ingresos de la microempresa.
- En el artículo de OPEN MID presentado por REINHARD SCHMIDT indica que el premio nobel de la paz posibilito que las micro finanzas fueran repentinamente vox pópuli y que muchos las consideraran el rostro más humano del sistema financiero internacional, quizás incluso como su única cara humana.
- Por otra parte el centro de estudios monetarios latinoamericanos en su trabajo de micro finanzas y micro crédito en Latino américa publicado en el 2011 definen las Micro finanzas como aquellos servicios financieros orientados hacia el desarrollo de las pequeñas economías, en el enfoque de la globalización las micro finanzas apuntan a motivar la inclusión de sectores generalmente excluidos de la banca tradicional.

Desde 2011, la **Asociación de Microfinanzas (Asomicrofinanzas)** lidera a los principales participantes de la industria de microfinanzas en el país, entre ellos, bancos, cooperativas, financieras y ONGs, y hace hincapié en recolectar, administrar y divulgar información sobre el sector.

### **5.3. Marco Legal**

A nivel general, el desarrollo de las micro empresas está regulado por la ley 590 del año 2000 “*Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa*” (Alcaldía de Bogotá, 2000).

En el artículo 39 de esta ley se dictan las disposiciones generales para lo que se debe considerar un microcrédito, donde el monto máximo no debe exceder los 25 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Así mismo la ley establece que los honorarios pagados por los usuarios del sistema financiero deben usarse para cubrir la asesoría adicional que se debe recibir por parte de las instituciones financieras sobre las buenas prácticas en el sector y en la mejor forma de invertir los recursos recibidos y para cubrir las visitas que se deban realizar para verificar la actividad económica del beneficiario.

## **6. Metodología**

### **6.1. Enfoque y alcance de la investigación**

La presente investigación es de tipo cualitativo ya que se examinan antecedentes puntuales en el proceso específico de aprobación y desembolso de micro créditos en el Banco Compartir en la ciudad de Bogotá y en su operación nacional, el alcance de presente trabajo es descriptivo de acuerdo a que después de analizada la información se sugieren recomendaciones acerca de cómo mejorar los actuales procesos operativos de los Micro créditos.

### **6.2. Población y Muestra**

La población objeto de esta investigación es Bancompartir, entidad financiera especializada en micro crédito para la cual se está realizando una propuesta de plan de mejora en los procesos operativos en Bogotá, la entidad mencionada cuenta con una oportunidad de mejora que le brindaría la posibilidad de ser más competitiva frente a los referentes pares .



### **6.3. Instrumentos**

La información recogida se hizo a través de la entrevista del Gerente de operaciones de la entidad y a los operativos encargados de este proceso (Zonal Bogotá) , las preguntas realizadas están enfocadas a cómo mejorar los procesos operativos actualmente aplicados, la recolección de los datos tiene como objetivo conocer de manera detallada el ciclo de la operación del otorgamiento del crédito, principales cuellos de botella y a partir de la experiencia del día a día recoger las principales sugerencias de cómo mejorar tiempos de respuesta en las solicitudes de crédito.

Es impórtate resaltar que las entrevistas son puntuales ya que el proceso objeto de este trabajo abarca únicamente la mejora en los procesos operativos de la entidad bancaria, lo anterior de cara a que por medio de agilidad en los tiempos de respuesta se pueda lograr que la entidad mejore los tiempos de respuesta.

### **6.4. Procedimientos**

Se inicia contactando al gerente de operaciones quien es la persona encargada del proceso de operativo de Bancompartir Bogotá.

Se diseña una entrevista para realizar al gerente de operaciones, dicha entrevista contiene preguntas específicas relacionadas con el proceso operativo de desembolsos que actualmente maneja la entidad.

Se visitan las instalaciones de Bancompartir específicamente la fábrica de crédito que el área donde funciona el proceso de aprobación de micro crédito de la entidad con el objetivo de entender el paso a paso.

Posterior a esto se analizan cada una de las preguntas realizadas así como sus respuestas para conocer las sugerencias y opiniones de la persona que cuenta con el conocimiento del paso a paso que actualmente se realiza, a cada respuesta se le dio una propuesta de mejora.

Se cuenta con la autorización verbal del gerente de operaciones de Bancompartir teniendo en cuenta los fines de este trabajo.

## **6.5. Análisis de la información**

La información se recolecta de manera manual mediante entrevistas y visita a las instalaciones de Bancompartir específicamente la fábrica de crédito, posterior a esto dicha información se procesa analiza es software casero teniendo en cuenta que la investigación es

de tipo cualitativo, a cada pregunta que contiene la entrevista se le da una profundización y propuesta de mejora que se detalla en los resultados y discusiones.

#### **6.6. Consideraciones éticas**

Se cuenta con la autorización verbal de uno de los Gerentes Operativos de Banco Compartir, así mismo el plan presentado se realiza únicamente con fines educativos, la información expuesta no afecta de ninguna manera a la entidad ni busca lucrar a las autoras.

#### **6.7. Cronograma**

La totalidad de las tareas requeridas para llevar a cabo este proyecto pueden tomar 6,2 meses si se hacen de forma secuencial Actividades como las reuniones de sensibilización se pueden hacer a la par del levantamiento de la información por ejemplo.

**TABLA 1 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN**

No.	Actividad	Tiempo (meses)		Producto*
		Desde	Hasta	
1	Levantamiento información	1	1	Documento estado actual
2	Reuniones de Sensibilización	1	1,5	Actas reuniones
3	Diseño Arquitectura	2	3	Documento técnico con el diseño de la solución
4	Diseño Plan Operativo	3	3,6	Documento con el plan operativo
5	Certificar viabilidad legal, operativa, riesgo	4	5	Documentos de certificación de cada una de las áreas
6	Implementación nuevos módulos	5	6	Actas de funcionamiento de cada uno de los módulos propuestos en la arquitectura
7	Prueba piloto	6	7	Acta con el resultado de la prueba
8	Lanzamiento de la solución	7	7,5	Comunicación a los clientes

## 6.8. Presupuesto

**TABLA 2 PRESUPUESTO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN**

RUBROS	Aportes de la convocatoria (Cofinanciación)	Aportes de contrapartida		TOTAL
	Presupuesto en Pesos	Efectivo presupuesto en Pesos	Especie	
1. Personal				
2. Equipos				
3. Software				
4. Materiales e insumos		\$100.000		\$100.000
5. Viajes nacionales		\$30.000		\$30.000
6. Viajes internacionales*				
7. Salidas de campo				
8. Servicios técnicos		\$50.000		\$50.000
9. Capacitación				
10. Bibliografía: Libros, suscripción a revistas y		\$40.000		\$40.000

vinculación a redes de información.				
11. Producción intelectual: Corrección de estilo, pares evaluadores, traducción, diseño y diagramación, ISBN, impresión u otro formato				
12. Difusión de resultados: Correspondencia para activación de redes, eventos				
13. Propiedad intelectual y patentes				
14. Otros		\$220.000		\$220.000

## 7. Resultados y discusión

### 7.1 Situación actual de las micro finanzas en el sector financiero colombiano.

Una de las actividades más fuertes en la economía colombiana es el sector financiero; actividad que representa alrededor del 20% del total de la economía (Revista Dinero, 2015) donde solamente los bancos representan casi lo mismo que las 5 más grandes industrias de manufactura en el país.

A pesar de este excelente desempeño, el sector financiero ha tenido dificultades importantes al tratar de incursionar en el mercado de las micro finanzas. El bajo acceso al sistema financiero es una de las 9 trampas de la pobreza, de acuerdo al Banco Mundial (Revista Dinero, 2015).

Por otro lado, la alta informalidad presente en el sector, dificulta que los pequeños negocios puedan tener acceso a herramientas del mercado financiero cuando en muchos casos no estand debidamente registrados ante una cámara de comercio.

Esta herramienta, que buscar atacar los bajos niveles de desarrollo y la pobreza, cuenta en el mercado colombiano con un amplio portafolio de productos y servicios orientados especialmente a la población que se encuentra en las amplias áreas rurales en el país. Las instituciones encargadas de ofrecer productos y servicios a este segmento están vigiladas por las Superintendencia Financiera de Colombia, donde la mayoría tienen como objetivo principal llegar a este mercado y en otros casos se trata de divisiones especializadas de micro finanzas de los principales bancos.

En cuanto a productos, la oferta se concentra en créditos, cuentas de ahorros, CDTS y seguros. Los esfuerzos comerciales están más enfocados, por parte de las instituciones financieras, en la colocación de créditos por el alto margen de intermediación. Los productos de ahorro son secundarios si se tiene en cuenta que muchas de estas soluciones no son transaccionales, es decir, que no permiten hacer pagos con tarjetas, pagos por medios electrónicos, o transferencias.

Las principales instituciones financieras dedicadas al mercado de las micro finanzas en Colombia son (Asomicrofinanzas, 2016):

Instituciones Micro financieras:

Actuar Atlántico	Corporación Microcrédito Aval	Fundesmag	Fundación Emprender
Actuar Caldas	Crezcamos	Fundación Coomeva	Fundación Mario Santo Domingo
Actuar Quindío	ECLOF	Fundación Alcaraván	Fundescat
Actuar Tolima	Encumbra	Fundación Amanecer	Interactuar
Contactar	Express Microfinanzas	Fundación de la Mujer	

Bancos:

Bancamia	Banco WWB
Banco Caja Social	Bancolombia
Banco Cooperativo Coopcentral	Banco Compartir
Banco de Bogotá	Banco Mundo Mujer



Cooperativas:

Comerciacoop	Crearcoop
Confiar	Financiera Comultrasan
Congente	Microempresas de Colombia
Cooperativa Uniminuto	

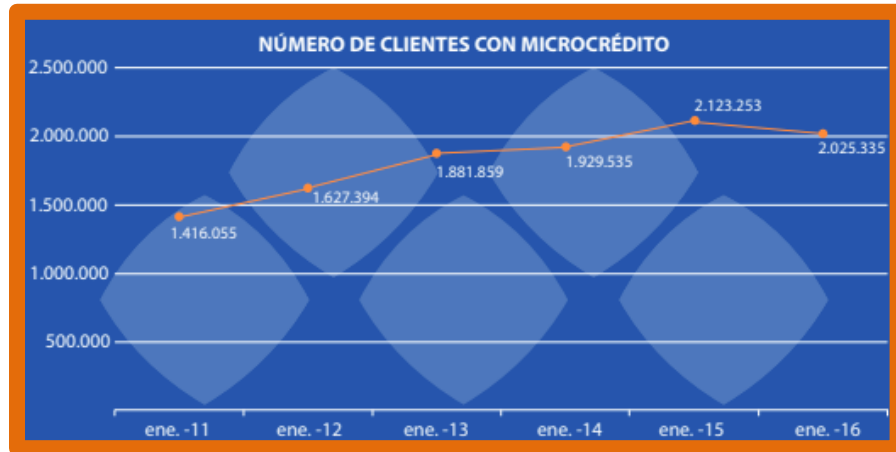
Los esfuerzos comerciales más relevantes, en términos de gasto, son los que llevan a cabo los grandes bancos, sin embargo al ser las micro finanzas un segmento poco demandado, estos son poco atendidos por las grandes firmas.

El potencial es relevante, si se tiene en cuenta que la cartera en micro finanzas pasó de 3,1 billones de pesos en el 2011 a 6,9 billones en 2016 (Asomicrofinanzas, 2016) (Asomicrofinanzas, 2016).

En número de clientes, el sector ha reportado un aumento del 45% desde enero del 2011 hasta enero del año 2016 (Asomicrofinanzas, 2016) y un crecimiento en el deterioro de la calidad de cartera del 20% pasando del 4,4% al 5,3% en el mismo periodo antes mencionado.

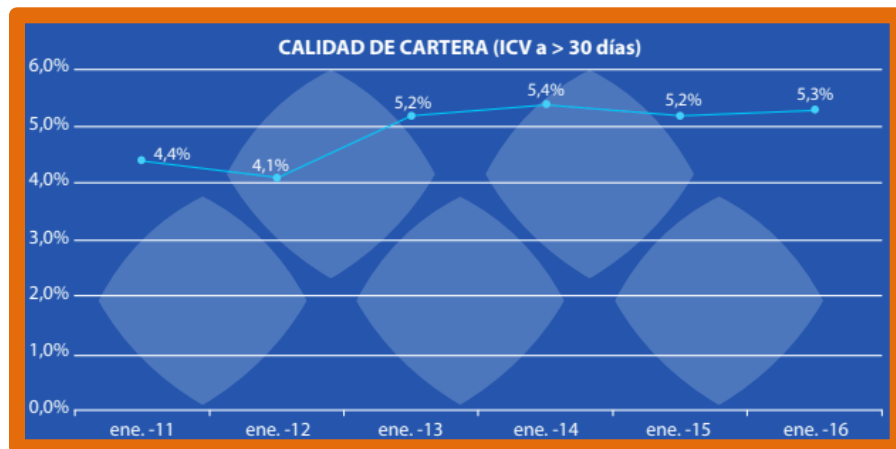
**ILUSTRACIÓN 1 NÚMERO DE CLIENTES CON MICRO CRÉDITOS, FUENTE:**

**ASOMICROFINANZAS**



**ILUSTRACIÓN 2 ÍNDICE DE CALIDAD DE CARTERA MICROFINANZAS, FUENTE:**

**ASOMICROFINANZAS**



En comparación con los productos bancarios tradicionales, la calidad de cartera del sistema financiero en conjunto cerró el 2016 en un 3,1% (Superfinanciera, 2018).

Por los recursos financieros, así como el soporte operativo en oficinas, fuerza de ventas y personal en general, son los bancos los principales colocadores de micro créditos en el país.

En el mes de abril de 2018, el comportamiento en desembolsos bajo la línea de microcréditos fue el siguiente (Superfinanciera, 2018):

<b>BANCO</b>	<b>DESEMBOLSOS ABRIL - 2018, en millones de pesos</b>
BANCO MUNDO MUJER	107659
BANCAMIA	93775
BANCO WWB	65025
BANCO AGRARIO	49378
BANCO CAJA SOCIAL	41890
<b>BANCO COMPARTIR</b>	<b>31543</b>
BANCOLOMBIA	30847
BANCO DE BOGOTÁ	25636
COOPCENTRAL	1016
COLPATRIA	740
DAVIVIENDA	305
BANCO POPULAR	3

El banco líder en desembolsos durante el mes de Abril de 2018 fue el Banco Mundo Mujer. Esa institución con 33 años en el mercado financiero colombiano tiene ofrece productos de crédito, ahorro y seguros a clientes, especialmente mujeres, ubicados en el sector rural colombiano.

**ILUSTRACIÓN 3 PORTAFOLIO PRODUCTOS BANCO MUNDO MUJER, FUENTE:  
 WWW.BMM.COM.CO**

Productos de Crédito	Productos de Ahorro	Seguros
 Crédito para Negocio	 Cuenta de Ahorro Gratis	<input type="radio"/> Seguro de Deuda
 Crédito Agropecuario	 Cuenta de Ahorro con Tarjeta Débito	<input type="radio"/> Seguro Familia Protegida
 Crédito para Pequeña Empresa	 Cuenta de Ahorro Chikiteens	
 Crédito de Libre Inversión	 Cuenta tu Meta	
	 CDT Progrese	
	 Renta Más	

A pesar de tener una amplia variedad de productos de ahorro, la mayoría de los clientes de este banco está centrado en los productos para financiar pequeños negocios o proyectos agrícolas.

Durante el mismo periodo el Banco Bancamia tuvo desembolsos por \$93775 millones. Bancamia nace en el 2008 en un esfuerzo conjunto de Corporación Mundial de la Mujer

Colombia, Corporación Mundial de la Mujer Medellín y la Fundación Micro finanzas BBVA (Bancamia, 2018).

**ILUSTRACIÓN 4 PRINCIPALES CIFRAS BANCAMIA, CIERRE 2017, FUENTE: BANCAMIA.COM**

Cientes totales	Nº desembolsos en 2017	Personas que han recibido educación financiera
913.977	265.887	202.220
Cartera bruta (USD)	Desembolso medio (USD)	Número de oficinas
403.048.633	1.306	200
Monto desembolsado en 2017 (USD)	Recursos administrados de clientes (USD)	Número de empleados
347.206.155	171.558.299	3.485

Bancamia contaba con 913000 clientes a finalizar el 2017 en más del 90% de los departamentos del país (Bancamia, 2018). El proceso de paz y la llegada del postconflicto ha contribuido con los buenos números de este banco en los sectores rurales especialmente donde el desembolso promedio por microcrédito es de \$3 millones.

El Banco WWB, recientemente renombrado Banco W, inicia labora en el año 1980 de la mano de la Fundación WWB Colombia, con la finalidad de impulsar proyectos productivos en

cabeza de mujeres de escasos recursos. En el año 2011 la entidad se convierte oficialmente en Banco, con sede principal en la ciudad de Cali (Banco W, 2018).

A Mayo del 2018 el 60% de los clientes del Banco W eran mujeres, el 39% hombres y tan solo el 0,04% estaba representado en personas jurídicas. En contraste con Bancamía y el Banco Mundo Mujer, el 56% de la cartera está representada por desembolsos en el sector comercial, el 25% en el sector de servicios, el 16% se destina a financiar proyectos productivos y el 1,5% se destina al sector agroindustrial.

## **7.2. Situación actual del Banco Compartir dentro del mercado de las micro finanzas.**

La entidad se formaliza en 1969 como un establecimiento de crédito legalmente constituido. El Banco se llamó inicialmente Finamerica, siendo una compañía de financiamiento comercial que buscaba solventar la tragedia sufrida en Armero, Departamento del Tolima en 1985 (Banco Compartir, 2018).

Desde ese entonces el Banco Compartir ha atendido a más de 300000 clientes en toda la geografía nacional, entregando soluciones de crédito y ahorro a los microempresarios, especialmente en sectores rurales poco atendidos. Con 95 oficinas, más de 220 corresponsales no bancarios llegando a 600 municipios en 26 departamentos.

Al terminar el año 2016, el Banco Compartir tenía el 4,38% del total de la cartera de micro créditos en Colombia (Value & Risk Rating, Sociedad Calificadora de Valores, 2017) teniendo un aumento del 8,2% en el número de clientes cerrando con 398719 ese mismo año.

Los principales accionistas del Banco son las cajas de compensación Colsubsidio y Cafam., siendo accionistas minoritarios otras entidades de carácter similar y accionistas relacionados con el sector de las micro finanzas.

#### **ILUSTRACIÓN 5 BANCO COMPARTIR S.A. FUENTE: INFORME DE GESTIÓN 2017**

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL ACCIONISTA	IDENTIFICACIÓN	NACIONALIDAD	NÚMERO DE ACCIONES	PARTICIPACIÓN ACCIONARIA
COLSUBSIDIO	860007336-1	Colombia	24,350,903	21.191132%
CAFAM	860013570-3	Colombia	24,350,903	21.191132%
COMFANDI	890303208-5	Colombia	24,348,912	21.189400%
FUNDACIÓN COMPARTIR	860090032-0	Colombia	21,532,537	18.738477%
COMFENALCO CARTAGENA	890480023-7	Colombia	8,854,817	7.705817%
ACCION GATEWAY FUND, L.L.C.	830066066-0	Estados Unidos	6,639,119	5.777628%
OTROS ACCIONISTAS			4,833,625	4.206411%
<b>TOTAL ACCIONES SUSCRITAS</b>			<b>114,910,816</b>	<b>100.00000000%</b>

Las acciones del banco no hacen parte de una circulación pública, por lo que cualquier adición en la composición accionaria del banco debe estar sujeta a aprobación de los miembros de la junta directiva quienes representan a los accionistas actuales.

El Banco Compartir ofrece a sus clientes productos de crédito, ahorro, seguros y soluciones transaccionales relacionadas con la operatividad tradicional de un negocio pequeño o mediano.

### ILUSTRACIÓN 6 PORTAFOLIO BANCO COMPARTIR, FUENTE

WWW.BANCOCOMPARTIR.COM



Frente a otros bancos orientados a las micro finanzas, las soluciones que ofrece el Banco Compartir se enmarcan dentro de un portafolio tradicional de servicios; donde hay productos de ahorro compartidos por la mayoría de instituciones financieras como son las cuentas de ahorro tradicionales, las cuentas de ahorro programados y los certificados de depósito a término o CDT,s. Los productos de crédito están orientados a los pequeños negocios y empresas, dejando



de lado productos de crédito orientados a personas naturales exclusivamente como si los ofrecen la banca tradicional en Colombia.

En el año 2016 el banco desarrollo el crédito hipotecario para viviendas VIP2 (viviendas de interés prioritario con un valor máximo de 70 salarios mínimos mensuales legales vigentes) y VIS3 (viviendas de interés social con un valor máximo de 135 salarios mensuales legales vigentes) (Value & Risk Rating, Soecidad Calificadora de Valores, 2017). En el año 2017 entraron en funcionamiento la cuenta corriente y las soluciones de cash management (manejo y logística de efectivo)

Las micro finanzas son un mecanismo que busca disminuir los niveles de pobreza e informalidad, en ese sentido la educación financiera tiene una gran relevancia. La educación financiera es un conjunto de recomendaciones que hacen las entidades más responsables a sus usuarios para que estos se vean beneficiados al tener un mayor volumen de información relacionada con los productos y soluciones financieras que se les está ofreciendo.

La fuerza comercial del Banco Compartir está capacitada para impartir módulos de educación financiera sobre los diferentes productos y servicios del banco así los resultados de esta educación sean en perjuicio de la actividad comercial del banco en el sentido que un cliente pueda ya no estar interesado a vincularse una vez conozca más a fondos condiciones o características específicas de una producto o servicio.

## ILUSTRACIÓN 7 RECOMENDACIONES EDUCACIÓN FINANCIERA EN CRÉDITO,

FUENTE: WWW.BANCOMPARTIR.CO

CRÉDITO
AHORRO
SEGUROS
CALCULADORAS

---



Haz un cronograma para pagar primero las deudas más costosas.



Ten en cuenta que el total de los pagos de los préstamos de una familia NO debería ser más del 30% de los ingresos fijos.



Un préstamo no es dinero propio. Generalmente se cobra un costo y unos intereses por su uso, y se debe devolver en el tiempo pactado.

---



Un préstamo de consumo es oportuno si garantizamos los ingresos fijos para pagarlo.



La principal diferencia entre las fuentes formales e informales de crédito esta en las condiciones en que se pacta el préstamo. ¡en cuidado! Algunas son muy fáciles, pero terminas pagando demasiado en costos y ponés en riesgo a tu familia.



Endeudarnos es tan fácil como pagar tus deudas, siempre y cuando seas organizado y responsable.

---



Un préstamo es una herramienta útil para progresar, sin embargo, si pides un préstamo muy alto o muchos piqueños, corres el riesgo de no poder pagarlos.



Pedir un préstamo siempre implica un riesgo: el de no poder pagarlo. Siempre que te vayas a endeudar realiza primero un presupuesto y calcula tus ingresos y gastos, conoce tu capacidad de endeudamiento.



No dejes que las deudas te impidan pagar tus gastos básicos tales como alimentación, educación, transporte, servicios públicos y otros gastos de la canasta familiar.

---



Evita endeudarte para pagar tus gastos básicos como el mercado o los servicios públicos, si esto está sucediendo actualmente es una señal de alerta de que algo anda mal.



Recuerda: Nunca firmes un acuerdo de crédito si no comprendes en su totalidad el contenido y realiza las preguntas necesarias hasta que se resuelvan todas tus dudas.



¡Cuida tu límite de crédito! Si sientes que el ingreso mensual apenas alcanza para pagar lo que debes, no trates de adquirir nuevas obligaciones hasta que logres disminuir el endeudamiento actual.

La educación financiera también involucra los productos de ahorro, los seguros y recomendaciones financieras en general. La implementación de la educación financiera le significo al banco el título “Smart Campaign”, uno de las más importantes en el sector de las micro finanzas,

por su cumplimiento en la protección al consumidor, procesos, servicios y otorgamiento de productos.

En cuanto a calificación de riesgo, el banco obtuvo una calificación de VrR1 en su deuda a corto plazo y una calificación de AA para su deuda a largo plazo (Value & Risk Rating, Soecidad Calificadora de Valores, 2017). La calificación VrR1 es la categoría más alta en grado de inversión, indicando que el Banco Compartir tiene una alta probabilidad de cumplir con el pago de obligaciones en los plazos y términos pactados. Esto involucra a las cuentas de ahorro donde se liquidan y abonan intereses de forma diaria para los ahorradores.

Para la deuda de largo plazo, la calificación AA otorgada involucra una alta probabilidad de pagar intereses por los certificados de depósito a término y así mismo devolver el capital una vez se hayan vencido los términos del certificado de depósito a término suscritos con los clientes de este tipo de producto de ahorro.

En febrero de 2017, y como parte de un gran proyecto de modernización tecnológica, el área de tecnología lidero la adquisición e implementación de un nuevo core bancario (sistema centralizado del manejo de la operación bancaria)

La medición de los tiempos de estudio y desembolso de créditos muestra que el tiempo promedio de estos dos procesos es de 4,9 días. Si se tiene en cuenta que la semana laboral es de 5 días, en muchos casos los clientes que realizan la solicitud de crédito un día lunes reciben su desembolso hasta la semana siguiente.

En las 125 solicitudes medidas en la ciudad de Bogotá no hay diferencias entre los tiempos de solicitudes radicadas en una oficina u otra, entre una regional u otra, no hay diferencias significativas entra la hora de radicación de una solicitud, tampoco si la información es digitada por un analista u otro; en ese sentido se puede afirmar que aunque se trate de un proceso demorado, estos se siguen al pie de la letra tal como están diseñados de forma transversal para todas las áreas involucradas.

Para lograr una reducción en estos tiempos se requiere modificar el proceso de estudio y desembolso, haciendo importantes cambios en cada uno de los subprocesos relacionados, disminuyendo la carga operativa para el banco y lo más importante, mejorando la comodidad de los clientes al no tener que hacer visitas a las sucursales del banco para ingresar o radicar documentación relacionada con su solicitud de crédito.

### **7.3. Descripción plan para mejorar proceso de estudio y desembolso de micro créditos en el Banco Compartir**

El plan para mejorar este proceso busca disminuir el tiempo del proceso en general, evitar desplazamientos o traslados por parte de los clientes a las oficinas del banco y así mismo en la fuerza comercial resultando en un menor costo por esta operación.

De acuerdo a investigaciones realizadas por el área de mercado del banco, todas las entidades en el mercado de las micro finanzas en Colombia están concentradas en ofrecer tasas

de interés competitivas a mayores plazos, para financiar un amplio número de negocios y necesidades.

Por el tipo de cliente, no se han visto esfuerzos para mejorar los tiempos y procesos de toma de información básica de los clientes, estudio de crédito y desembolso de los recursos. Los procesos virtuales de vinculación de clientes, estudio y desembolso de créditos se han vuelto más frecuentes en entidades bancarias con mayor músculo financiero, en líneas de crédito que tienen alta demanda como son las tartas de crédito, créditos rotativos y créditos de vehículos.

Para que el Banco Compartir pueda implementar este proceso debe invertir recursos cercanos a los \$400 millones de pesos, siendo este monto entre un 25% - 30% menor al que han invertido bancos de mayor tamaño en sistemas parecidos pero con un mayor volumen de operaciones y transacciones de acuerdo a investigaciones internas realizadas por la Gerencia de

Mercadeo. En el mercado local es posible encontrar diferentes proveedores de soluciones técnicas y tecnológicas, con amplia experiencia en el sector financiero para soportar los ajustes planteados en el proceso.

La solicitud y desembolso de crédito se podrá hacer de forma virtual través de la página del banco ([www.bancocompartir.co](http://www.bancocompartir.co)) siendo la llave para el proceso el número de radicación y el número de documento del cliente. Algunos pasos se deberán hacer de forma personal, ya sea en las oficinas del banco o por una visita del ejecutivo de cuenta.

En el proceso recomendado están involucrados los clientes, analistas de crédito, la fábrica de crédito, el área de operaciones y el área de tecnología. Para que este proceso pueda llevarse a cabo debe llevarse a cabo ajustes técnicos para que la información del proceso de estudio se encuentre centralizada, y pueda ser consultada por los perfiles autorizados de cualquier área.

#### **7.4. Levantamiento de la información**

- Formulario de información básica: Actualmente los clientes del Banco Compartir que deseen vincularse al banco como clientes de productos de ahorro o crédito deben diligenciar de manera personal un formulario de dos páginas, con información básica demográfica y financiera. La propuesta es que este formulario esté disponible para ser diligenciado en su totalidad en la página web. Si el formulario no es diligenciado en su totalidad, entonces el proceso en la página no podrá continuar. Los campos del formulario
- 
- tendrán restricciones; en el campo de número telefónico no se podrán ingresar caracteres diferentes a números, el campo de correo electrónico tendrá el formato de un correo electrónico tradicional (nombre@.com). En el formulario el cliente debe indicar como quiere el desembolso del crédito: en una cuenta del cliente en el Banco Compartir, en un cheque de gerencia a nombre propio, en un cheque de gerencia a nombre de un tercero o transferido a una cuenta en otro banco a través del servicio ACH. En este paso el cliente también deberá escoger si desea los extractos de su crédito en forma física en la dirección física o virtual como un pdf adjunto en un correo electrónico.

- Foto de la cedula de ciudadanía: Una vez ingresado el formulario el cliente deberá enviar una foto de su cedula por los dos lados. El sistema pedirá subir la foto una vez el formulario de levantamiento de información haya sido ingresado. La carga de la foto será aprobada mediante un módulo validador de documentos como el utilizado por páginas como Mercado Libre en Colombia.
- Firma y huellas: Para que la solicitud de crédito pueda continuar, el cliente debe bajar de la página el formulario de dos párrafos, imprimirlo, firmarlo con su huella, tomarle una foto y cargarlo a la página. Este formulario autoriza a hacer las consultas en las diferentes bases de datos relacionadas con el proceso de estudio de crédito.

### **7.5. Revisión en bases de datos**

Para el estudio de crédito se deben consultar 4 bases de datos externas con las que el banco ya tiene conexión a través de sus sistemas.

El estudio en cada una de las bases de puede hacer de forma simultánea, siendo el tiempo de estudio en todas no mayor a 5 minutos.

- Base de datos de la Registraduría Nacional de Colombia: en esta base se confirma la identidad de la persona está solicitando el crédito, se compara la cedula que fue ingresada
-

al momento de la solicitud, el número del documento, nombres, apellidos, fecha de nacimiento, fecha de expedición de la cedula y la huella dactilar.

- Base de datos OFAC o Lista Clinton: En esta base se buscan coincidencias en el nombre y apellido del solicitante. En caso de arrojar un resultado positivo se volverá a buscar la coincidencia para corroborar que solo sea coincidencia en nombre o apellido, si el resultado vuelve a ser positivo todo el proceso se detiene y se le informa al cliente que su solicitud de crédito ha sido negada.
- CIFIN y Data crédito: con la búsqueda en estas bases se pretende establecer la capacidad de endeudamiento que tiene un cliente de acuerdo a su nivel de ingresos, sus hábitos de pago, otras obligaciones e historial crediticio en general. La base de Data crédito calcula un puntaje, tomando en cuenta todas estas variables, que sirve como referencia para la toma de decisiones por parte de las instituciones financieras.

#### **7.6. Estudio de crédito**

- Políticas de riesgo: Por cada producto de crédito, dependiendo del monto, las políticas internas del banco cambian arrojando un resultado positivo o negativo a la solicitud. En algunos casos ante un resultado negativo las solicitudes de crédito se pueden escalar a un comité interno de crédito que se reúne cada semana para analizar casos puntuales. El escalamiento se hace al criterio del jefe de análisis de crédito quien decide cuales solicitudes estuvieron cerca de estar aprobadas de acuerdo a las políticas.



### **7.7. Fábrica de crédito**

El proceso conocido como fábrica de crédito involucra la creación de la obligación en los sistemas internos del banco, la asignación del número interno de la obligación, la solicitud de aprovisionamiento de los fondos que serán desembolsados y la inclusión de la obligación en reportes internos (financieros, riesgo, operativos, etc.).

### **7.8. Pagares**

Esta es la única parte del proceso que debe hacerse de forma presencial y personal. El pagaré debe ser firmado por el cliente en presencia de un funcionario del banco, ya sea en una de las sucursales de la entidad o por visita que haga el ejecutivo de cuenta a la vivienda o negocio del cliente beneficiario. El pagaré firmado será almacenado y custodiado centralizadamente

Ahora, si el cliente ya está vinculado al banco a través de otros productos de crédito o cuentas de ahorro, el pagare se puede desmaterializar y ser radicado a través del portal de transacciones, una vez el cliente se haya autenticado. La desmaterialización de los pagarés puede estar disponible en una etapa posterior.

## **7.9. Desembolso de créditos**

Hoy en día los créditos son desembolsados a través de cheques de gerencia a nombre del cliente. Para hacer la entrega del cheque el cliente debe identificarse de manera personal en la oficina del banco donde radico la solicitud de crédito en primer lugar.

Cuando el cliente ingrese la información básica en el formulario también deberá indicar de qué forma quiere el desembolso: en un cheque de gerencia a nombre suyo, en un cheque de gerencia a nombre de un tercero o transferido a una cuenta propia o de un tercero (debe entregar la información del tercero) en cualquier banco.

## **7.10. Envío de extractos y pagos**

Al momento de ingresar la información básica inicial, en el formulario, el cliente debe indicar de qué forma quiere recibir el extracto mensual de su obligación. Por defecto la opción que debe estar marcada es la de recibir el extracto a través de un correo electrónico mensual. Bajo esta forma hay un ahorro considerable en impresión, ensobrado, registro de correspondencia, mensajería y correo físico.

El extracto que será enviado en correo electrónico en un pdf seguro debe invitar al cliente a hacer el pago a través del portal transaccional del banco. En el mismo extracto la opción de pagar por PSE (Pagos Seguros en Línea) debe estar disponible para hacer los pagos contra un debito de

cualquier cuenta de ahorros o corriente que el cliente pueda tener en otro banco. Con esta facilidad se cierra el ciclo de todo el proceso.

## 8. Conclusiones

- Después de realizar las validaciones correspondientes concluimos que el sector es uno de los que más rápido crece en el mercado financiero colombiano, teniendo en cuenta que cada vez son mayores los entendimientos de los productos y esquemas financieros tradicionales por parte de la población en clase media y más abajo. La mayoría de las instituciones financieras presentes en el mercado han nacido y migrado de entidades sin ánimo de lucro dedicadas a proveer recursos en condiciones favorables a grupos de personas en condiciones menos favorables, son pocos los bancos dedicadas a las micro finanzas que están patrocinados o financiados por grandes instituciones o bancos.
- Se puede determinar que el banco compartir entro dentro del sector competitivo de las micro finanzas llevando acabo estrategias agresivas que lo han posicionado como unos de los entes referentes y con tendencia a crecimiento.
- Se puede ver que existe una gran oportunidad de mejora, la tecnología actual es deficiente frente a la demanda y la necesidad de competitividad que la compañía requiere para seguir creciendo.

## Recomendaciones

- Detallar la viabilidad de un plan para mejorar el proceso de estudio y desembolso de micro créditos en el Banco Compartir: el tiempo de levantamiento de la información y desarrollo es inferior a 9 meses, con un presupuesto de 350 millones de pesos colombianos en Bogotá que permiten reducir el tiempo general de 7 días hábiles a tan solo 2 días.
- Verificar el proceso de ingreso de información del cliente para que sea más sistematizado y no manual y esto genere una respuesta mínima en días para llegar a la satisfacción del cliente.
- Como resultado en el plan de mejoramiento se modifica el proceso de aprobación y desembolso de crédito teniendo en cuenta todas las etapas y procesos requeridos para entregar recursos de forma rápida y segura a los clientes.
- Como resultado del plan de mejora se hace necesaria la inversión en tecnología de punta para que la entidad compita de manera eficiente y eficaz.

## Bibliografía

- ONU: Microfinanzas para la adaptación basada en ecosistemas. (2018). Obtenido de Historia de las Microfinanzas: <http://unepmeba.org/definiciones/historia-de-las-microfinanzas/>
- Asomicrofinanzas, Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras. (2018). Obtenido de Cifras: <https://www.asomicrofinanzas.com.co/cifras/>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (marzo de 2018). Obtenido de Evolución Cartera de Creditos: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/60950>
- ONU, CEPAL. (2009). *La industria de microfinanzas en Guatemala: estudio de casos*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Asomicrofinanzas: Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras. (2018). Obtenido de Informe de Gestión 2017: <http://asomicrofinanzas.com.co/wp-content/uploads/2018/05/publicaciones/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%202017.pdf>
- CEPAL. (s.f.). Obtenido de El futuro de las microfinanzas en América Latina: algunos elementos para el debate a la luz de las transformaciones experimentadas : <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5215/1/lc13263p.pdf>
- Banco Compartir. (4 de Junio de 2018). Obtenido de Quienes Somos: <https://www.bancompartir.co/#!/quienes-somos>
- Asobancaria. (Abril de 2018). Obtenido de El 60% de las entidades financieras ya están haciendo uso de la autenticación biométrica: <http://www.asobancaria.com/informe-mensual/>
- Alcaldía de Bogotá. (10 de julio de 2000). *Regimen Legal de Bogotá D.C.* Obtenido de Ley 590 de 2000: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

Revista Dinero. (11 de noviembre de 2015). Obtenido de Microfinanzas:

<https://www.dinero.com/economia/articulo/las-microfinanzas-ayudan-crecimiento-empresarial-combatir-pobreza-colombia/215855>

Asomicrofinanzas. (2016). *Directorio Nacional de Microfinanzas 2016*. Obtenido de

<http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/927/DNM%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Superfinanciera. (20 de Junio de 2018). *Calidad de cartera establecimientos de crédito*.

Obtenido de Superintendencia Financiera de Colombia:

<https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/10082252>

Superfinanciera. (16 de Junio de 2018). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Obtenido de

Bancos: <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/bancos-60775>

Bancamia. (15 de Junio de 2018). *Sobre Nosotros*. Obtenido de

<https://www.bancamia.com.co/sobre-nosotros>

Bancamia. (20 de Junio de 2018). *Informe de Gestion Sostenible 2017*. Obtenido de

[https://www.bancamia.com.co/uploads/default/about\\_us\\_multiples/ec113eba6aa36cf319aaba762b99c879.pdf](https://www.bancamia.com.co/uploads/default/about_us_multiples/ec113eba6aa36cf319aaba762b99c879.pdf)

Banco W. (22 de junio de 2018). Obtenido de Acerca de Nosotros:

<https://www.bancow.com.co/acerca-de-nosotros/inversionistas/cifras-estadisticas/>

Banco Compartir. (22 de junio de 2018). Obtenido de Quienes Somos:

<https://www.bancompartir.co/#!quienes-somos>

Cohen, W. (2009). *Equality and Human Rights*. Plymouth: Rowman & Littlefield Publishers.

Luthans, F. (2015). *International Management, Culture, Strategy and Behavior*. New York: McGraw Hill Education.

Value & Risk Rating, Soecidad Calificadora de Valores. (21 de abril de 2017). *Banco Compartir S.A, revision anual de calificacion.* Obtenido de

<https://www.bancompartir.co/upload/pdf/relacion-con-el-inversionista/informacion-relevante/2017/Anexo-22.pdf>

## ANEXO 1

Encuesta realizada por el Banco de la Republica a las entidades que ofrecen Microcreditos,

Marzo 2018 fuente:

[http://www.banrep.gov.co/publicaciones?keys=&title=&tid=6534&field\\_editor\\_value=&tid\\_2=All&tid\\_1=All&keys\\_1=&field\\_year\\_value=&field\\_dia\\_value=All&field\\_month\\_value=All&language=All&field\\_publication\\_number\\_value=](http://www.banrep.gov.co/publicaciones?keys=&title=&tid=6534&field_editor_value=&tid_2=All&tid_1=All&keys_1=&field_year_value=&field_dia_value=All&field_month_value=All&language=All&field_publication_number_value=)

**1. Según su criterio, ¿cuáles son los principales factores que le impiden o le podrían impedir otorgar un mayor volumen de microcrédito al sector privado en la actualidad? (Elija hasta tres opciones en orden jerárquico, donde 1 es la más importante).**

<b>Mercado de Microcrédito</b>	Mercado Microcrédito	Entidades Supervisadas SFC
<b>Answer Options</b>	<b>Porcentaje balance de respuestas</b>	<b>Porcentaje balance de respuestas</b>

a. Deudas con otras entidades	18,3%	12,9%
b. Capacidad de pago de los clientes	25,9%	31,8%
c. Falta de interés por parte de los clientes o asociados en el cumplimiento de sus obligaciones	0,0%	0,0%
d. Actividad económica del cliente o asociado	1,4%	3,0%
e. Reestructuración de préstamos con los clientes o asociados	2,6%	0,0%
f. El nivel de deuda del cliente, con su entidad o con otras instituciones, es superior a su capacidad de pago (sobrendeudamiento)	21,6%	29,9%
g. Ubicación geográfica	6,3%	3,0%
h. Tasa de Usura	0,0%	0,0%
i. Poca experiencia en su actividad económica	4,0%	3,0%
j. Destino del crédito	2,0%	1,5%
k. Falta de información financiera de los nuevos clientes o asociados	5,3%	8,7%
l. Historial crediticio	12,7%	6,1%
m. Medidas adoptadas por los entes reguladores	0,0%	0,0%
n. Otra		

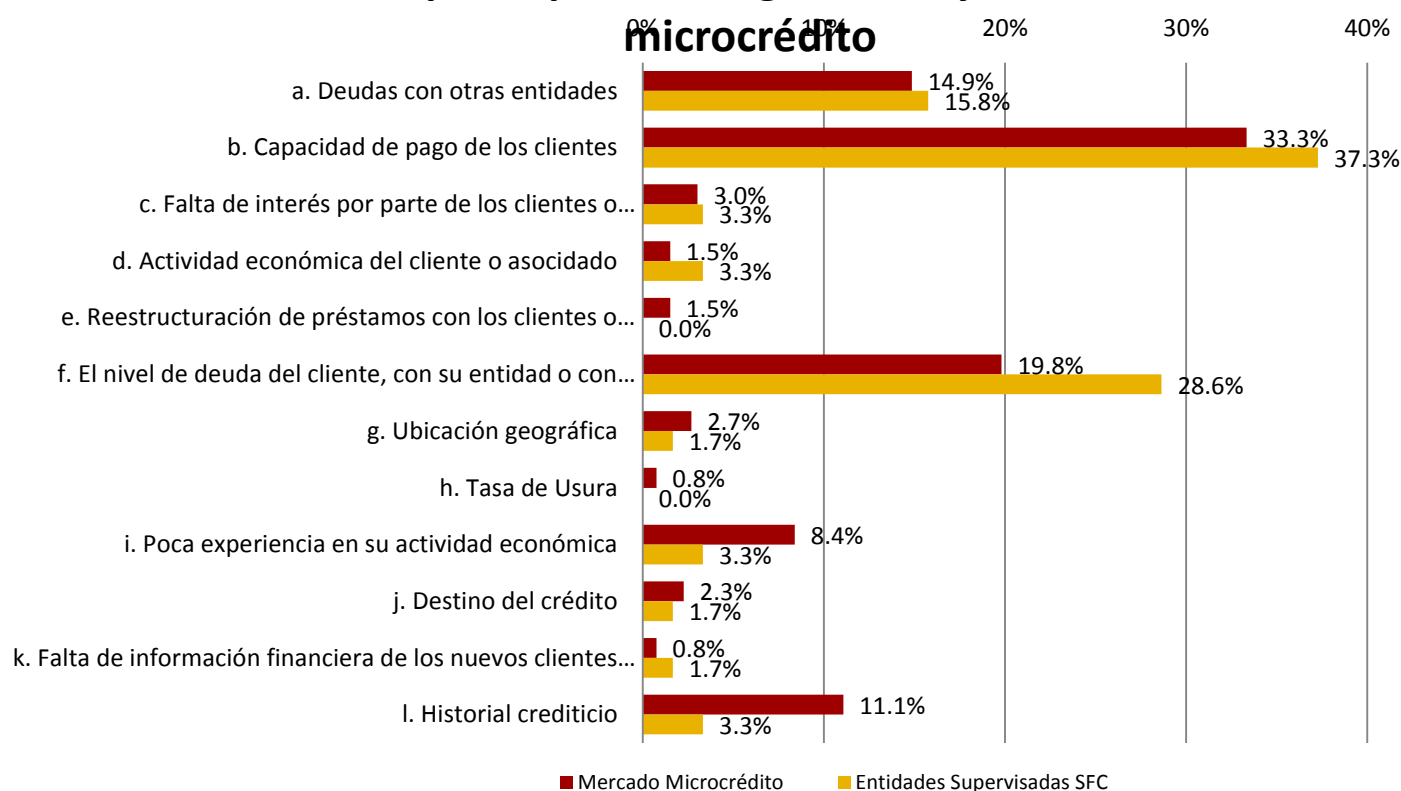


<b>Su Entidad</b>	Mercado Microcrédito	Entidades Supervisadas SFC
<b>Answer Options</b>	<b>Porcentaje balance de respuestas</b>	<b>Porcentaje balance de respuestas</b>
a. Deudas con otras entidades	14,9%	15,8%
b. Capacidad de pago de los clientes	33,3%	37,3%
c. Falta de interés por parte de los clientes o asociados en el cumplimiento de sus obligaciones	3,0%	3,3%
d. Actividad económica del cliente o asociado	1,5%	3,3%
e. Reestructuración de préstamos con los clientes o asociados	1,5%	0,0%
f. El nivel de deuda del cliente, con su entidad o con otras instituciones, es superior a su capacidad de pago (sobrendeudamiento)	19,8%	28,6%
g. Ubicación geográfica	2,7%	1,7%
h. Tasa de Usura	0,8%	0,0%
i. Poca experiencia en su actividad económica	8,4%	3,3%
j. Destino del crédito	2,3%	1,7%
k. Falta de información financiera de los nuevos clientes o asociados	0,8%	1,7%

l. Historial crediticio	11,1%	3,3%
m. Medidas adoptadas por los entes reguladores	0,0%	0,0%
n. Otra		

## Factores que impiden otorgar un mayor volumen de

### microcrédito



## ANEXO 2

### ENTREVISTA MEJORAMIENTO DE PROCESOS OPERATIVOS EN BANCOMPARTIR BOGOTA

**1. Qué opina de la situación actual de Bancompartir en el sector de las micro finanzas a nivel Bogotá:**

**Rta:** Bancompartir frente a sus referentes pares se encuentra en desventaja principalmente en el número de clientes y en los tiempos de respuestas en los micro créditos, lo anterior de acuerdo a que la competencia cuenta con aprobación de solicitudes directamente en la oficina, por otro lado la información recolectada a los clientes se hace por medio de equipos electrónicos y no de forma manual como en esta entidad.

**2. Cuales considera usted que son los principales cuellos de botella que generan la demora en los tiempos de respuesta:**

**Rta:** La principal falencia que se presenta actualmente está en el levantamiento de la información ya que esta se hace de manera manual en formularios que se llenan a mano, estos a su vez viajan a la fábrica de crédito donde se deben digitar todos los campos para que la información quede en el sistema.

Por otro lado la compañía no cuenta con la tecnología acorde para poder atender a clientes sin que estos se tengan que desplazar a las oficinas, lo anterior es una gran desventaja.

**3. Como cree usted que se pueden mejorar los procesos actuales y reducir los tiempos de respuesta actuales:**

**Rta:** La compañía tendría que mejorar el levantamiento de la información con inversión en tecnología, con lo anterior se mejoraría tiempos de recolección y respuesta a cada solicitud ya sea de crédito o de otro productos.

**4. Considera usted que los procesos diseñados actualmente se ajustan a las expectativas de la compañía:**

**Rta:** Cada proceso que se maneja en la compañía cuenta con un manual , el diseño es acorde a la tarea que se realiza, sin embargo se podría realizar un estudio de tiempo de las solicitudes para determinar oportunidades de mejora.

**5. Bancompartir tiene oportunidades de crecimiento en el sector de las micro finanzas en Colombia:**

**Rta:** Esta entidad ha presentado un crecimiento importante en los últimos 5 años, esto indica que las decisiones se tomado oportunamente, por otro lado el sector de las micro

finanzas en Colombia es un nicho bastante amplio que permite que esta entidad siga creciendo y que cada vez sea más competitiva.