

**Diseño de Estrategias Para Optimizar El Proceso De Gestión De Cobranza en el Banco  
Mundo Mujer**



**Presentado Por:**

**Maria Camila Delgadillo Valderrama**

**Javier Fernando Diaz Palomino**

**Trabajo De Grado Para Optar Por El Título De Magíster En Gerencia Estratégica**

**Luz Rocío Goyeneche**

**Director**

**Universidad De La Sabana**

**Escuela Internacional De Ciencias Económicas Y Administrativas**

**Maestría En Gerencia Estratégica**

**Bogotá D.C.**

**2023**

## Tabla de contenido

Resumen .....	6
Abstract .....	7
Introducción .....	8
Planteamiento Problema De Investigación .....	9
Problema De Investigación.....	9
Pregunta De Investigación.....	10
Objetivos .....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos .....	10
Justificación Y Delimitación Del Trabajo De Grado .....	11
Tipo De Estudio .....	13
Metodología Cualitativa .....	13
Diseño Metodológico .....	14
Instrumentos De Recolección De Información .....	14
Marco Teórico .....	19
Antecedentes De La Investigación .....	19
Práctica No. 1 – Adoptar Estrategias Proactivas para Tratar la Morosidad antes que Comience. ....	21
Práctica No. 2 – Fomentar la Alta Productividad en el Área de Cobranza.....	22
Práctica No. 3 – Asegurar la Calidad de la Recopilación y Manejo de Información. ....	25
Práctica No. 4 – Contar con Políticas y Procesos de Recuperación Claramente Definidos. ...	26
Diagnóstico de Cartera de Microcrédito del sistema Financiero .....	28
Modelos para analizar el contexto externo de la compañía.....	30
Análisis Pestel.....	30
Las 5 Fuerzas de Porter.....	31
Sistema de valor.....	33
Análisis de oferta y demanda.....	34
Análisis de los grupos estratégicos a nivel nacional.....	34
Análisis de los grupos estratégicos a nivel Suramérica. ....	36
Análisis mapa de Posición competitiva. ....	37

Análisis segmento del mercado. ....	40
Análisis estratégico interno .....	41
FODA.....	41
PENTA.....	43
Análisis del valor estratégico de los recursos y las capacidades. ....	44
Modelo estratégico del Banco Mundo Mujer. ....	46
CANVAS. ....	48
Marco Conceptual .....	51
Historia Del Banco Mundo Mujer .....	51
Diagnóstico del Banco Mundo Mujer. ....	51
Levantamiento De La Información.....	53
Análisis de la capacidad y voluntad de pago. ....	54
Aprobación comité de crédito.....	54
Desembolso.....	54
Cartera.....	55
Análisis estratégico .....	58
Proceso actual de gestión de cobranzas del Banco Mundo Mujer .....	58
Cobranza Preventiva .....	58
Cobranza Operativa. ....	59
Cobranza prejudicial. ....	59
Cobranza Jurídica.....	59
Castigos de Cartera. ....	60
Balanced score card. ....	61
Acciones Estratégicas.....	64
Conclusiones .....	65
Recomendaciones.....	66
Socialización Con Directivas .....	67
Aprendizajes Logrados.....	67
Anexos.....	68
Anexo 1. Encuesta para analistas de crédito del Banco Mundo Mujer .....	68
Anexo 2 Encuesta para clientes del Banco Mundo Mujer.....	71
Anexo 3. Ficha Técnica de Encuestas .....	75

Anexo 4. Tabulación de Encuestas.....	76
Bibliografía.....	78

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Indicadores económicos y financieros 2019-2020 Banco Mundo Mujer. ....	12
<b>Tabla 2.</b> Instrumentos de recolección de la información de la investigación.....	15
<b>Tabla 3.</b> Análisis de la encuesta a clientes del Banco Mundo Mujer. ....	16
<b>Tabla 4.</b> Análisis de la encuesta realizada a los analistas de crédito del Banco Mundo Mujer. ...	16
<b>Tabla 5.</b> Análisis de la encuesta realizada a los gerentes de zona suba. ....	17
<b>Tabla 6.</b> Análisis de la encuesta realizada a los coordinadores.....	17
<b>Tabla 7.</b> Contratar compañías especializadas en cobranza.....	23
<b>Tabla 8.</b> Unidad interna de cobranza.....	23
<b>Tabla 9.</b> PESTEL del Banco Mundo Mujer. ....	31
<b>Tabla 10.</b> Sistema de valor del Banco Mundo Mujer.....	34
<b>Tabla 11.</b> Análisis por mapa de calor de Bancos Nacionales.....	34
<b>Tabla 12.</b> Análisis por mapa de calor Bancos a nivel Suramérica. ....	36
<b>Tabla 13.</b> Análisis del segmento del mercado del Banco Mundo Mujer. ....	40
<b>Tabla 14.</b> FODA del Banco Mundo Mujer.....	42
<b>Tabla 15.</b> Análisis del valor estratégico de los recursos y las capacidades del Banco Mundo Mujer. ....	44
<b>Tabla 16.</b> Tipos de Estrategia. ....	46
<b>Tabla 17.</b> Modelo CANVAS del Banco Mundo Mujer.....	49
<b>Tabla 18.</b> Proceso actual otorgamiento de créditos del Banco Mundo Mujer. ....	53
<b>Tabla 19.</b> Proceso actual de gestión de cobranza del Banco Mundo Mujer.....	58
<b>Tabla 20.</b> Provisión de cartera.....	60

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b> Diagrama de Ishikawa. ....	18
<b>Ilustración 2.</b> Evolución Cartera Microcrédito Sistema. ....	28
<b>Ilustración 3.</b> Evolución Indicador Cartera Microcrédito por entidad. ....	29
<b>Ilustración 4.</b> Las 5 fuerzas de Porter de Banco Mundo Mujer. ....	32
<b>Ilustración 5.</b> Desembolsos de microcrédito en el mercado. ....	38
<b>Ilustración 6.</b> Cantidad de créditos desembolsados. ....	38
<b>Ilustración 7.</b> Valor promedio de créditos desembolsados. ....	39
<b>Ilustración 8.</b> Tasas de interés. ....	39
<b>Ilustración 9.</b> Modelo PENTA del Banco Mundo Mujer. ....	44
<b>Ilustración 10.</b> Matriz Estratégica del Banco Mundo Mujer. ....	47
<b>Ilustración 11.</b> Balanced Score Card del Banco Mundo Mujer. ....	62

## Resumen

El presente proyecto de investigación busca optimizar el proceso de gestión de cobranza en el Banco Mundo Mujer. Para realizar el estudio, se partió de una investigación cualitativa, donde se recopiló información con base en análisis bibliográfico de diversos autores que se refieren a las mejores prácticas en el proceso de cobranza a nivel internacional en países como India, Ecuador, Paraguay y Brasil, se indagó de los procesos de cobranza en entidades Bancarias, se realizaron encuestas a directores, analistas de crédito y clientes para conocer la situación actual del Banco Mundo Mujer en función de sus procesos de cobranza y de esta manera brindar una solución al problema planteado.

Los resultados están basados en una matriz donde a través de diferentes modelos estratégicos tanto externos (Modelo PESTEL, 5 Fuerzas de Porter y Sistema de Valor) se determina la posición estratégica del banco, y finalmente un análisis interno (DOFA, Modelo Penta y Análisis de Capacidades), determinando la capacidad estratégica de la organización, identificando algunas mejoras en el proceso de gestión de cobranza en el Banco Mundo Mujer.

Teniendo en cuenta lo anterior se evidenciaron falencias en el actual proceso de gestión de cobranza del Banco Mundo Mujer por lo cual se implementaron estrategias que permitieran hacerlo más eficiente.

**Palabras claves:** Proceso de cobranza, modelos estratégicos, posición estratégica, capacidad estratégica.

## **Abstract**

This research project seeks to improve the collection management process at Banco Mundo Mujer. To carry out the study, it was based on qualitative research, where information was collected based on bibliographic analysis of various authors who refer to the best practices in the collection process at the international level in countries such as India, Ecuador, Paraguay, and Brazil. the collection processes in banking entities were investigated, surveys were carried out with directors, credit analysts and clients to find out the current situation of Banco Mundo Mujer based on its collection processes and this way to provide a solution to the problem.

The results are based on a matrix where through different strategic models, both external (PESTEL Model, Porter's 5 Forces and Value System) the strategic position of the bank is determined, and finally an internal analysis (SWOT, Penta Model and Analysis of Capacities), determining the strategic capacity of the organization, identifying some improvements in the collection management process at Banco Mundo Mujer .

Considering the above, shortcomings were evidenced in the current collection management process of Banco Mundo Mujer, for which strategies were implemented to make it more efficient.

**Keywords:** Collection process, strategic models, strategic position, strategic capacity.

## **Introducción**

La presente investigación está enfocada en brindar una propuesta con el fin de diseñar estrategias para optimizar el proceso de cobranza del Banco Mundo Mujer, permitiendo proteger la cartera actual y mejorar el indicador de la cartera vencida. La entidad se enfoca en la atención a las clases sociales media y baja, dentro de los cuales sus principales tomadores de créditos son trabajadores independientes, hombres y mujeres dedicados al comercio informal, con poco acceso a la banca tradicional, con esto, el banco busca impulsar el desarrollo económico de las comunidades de menores ingresos.

El Banco Mundo Mujer tiene como misión apoyar comunidades económicas vulnerables económicamente desde sus inicios como fundación en 1985, inspirada en la filosofía del Women's World Banking (Banco Mundial de la Mujer), y que inicialmente se dedicó a atender las necesidades de los damnificados por el terremoto de Popayán, a través de préstamos solidarios que permitieron reactivar la economía de la ciudad. Actualmente cuenta con el mayor saldo de cartera bruta en microcréditos a nivel nacional y es la entidad líder en microcrédito.

El diagnóstico de la problemática se ha basado en técnicas de observación directa, entrevistas con los analistas de crédito, los clientes con mayor trayectoria en el banco y expertos como directores y coordinadores de agencia, se realizó un análisis basado en investigaciones y consultas en diversas fuentes de información con respecto a la cartera, indicadores de cartera, y mejores prácticas en el proceso de cobranza a nivel internacional, con esta información, se estudió el proceso de gestión de cobranza en el Banco Mundo Mujer donde por medio de distintos modelos estratégicos tanto internos, externos y de oferta-demanda se identificaron las deficiencias que se presentaban, por lo que se propone un diseño de estrategias para optimizar el proceso de gestión de cobranza en la entidad, implementando mejores prácticas que permita crecer la cartera para el logro de mejores resultados en la compañía.

## **Planteamiento Problema De Investigación**

### **Problema De Investigación**

A raíz de la emergencia sanitaria presentada por la pandemia COVID 19, en Colombia se aumentó las tasas de desempleo, disminuyó la actividad económica del país, bajaron las importaciones y las exportaciones afectando productos de primera necesidad. Estas causales afectaron gran parte de los clientes del Banco Mundo Mujer a tal punto de llegar a cerrar los negocios, provocando retraso en los pagos de las obligaciones financieras que posteriormente generaron una pérdida para el banco.

Sin duda, los microempresarios han sido los más perjudicados por la pandemia, generando incertidumbre en el sector financiero, por lo cual en el Banco Mundo Mujer se han identificado unas situaciones que han venido afectando el proceso de gestión de cobranza, se evidenciaron los siguientes factores:

Las fallas en la evaluación del crédito que evidencia políticas obsoletas y la aprobación de los créditos de forma manual.

Los prestamistas o llamados “prestamos gota a gota” el cual prestan sin mayores requisitos y esto conlleva a el sobreendeudamiento a intereses muy altos, disminuyendo la capacidad de pago de los clientes, así mismo perjudicando la economía de los independientes.

Otro factor es la informalidad que es el perfil de los clientes del Banco Mundo Mujer. Estas personas no reúnen las condiciones necesarias para formar parte del portafolio del sector financiero y son considerados como clientes con alto riesgo, así mismo la unión de los gastos familiares con los gastos del negocio, es decir los microempresarios incluyen gastos en un solo presupuesto lo que dificulta que se genere una cultura de pago.

La emergencia sanitaria COVID 19, lo que provoco retraso en los pagos de las obligaciones financieras, la refinanciación de los créditos que en la actualidad se sigue viendo en repetidas ocasiones, ya que la economía aún no se ha establecido.

Finalmente, el deterioro de cosechas, ya que no se realiza un seguimiento adecuado y oportuno a los créditos desembolsados en un tiempo determinado, y no hay una data que muestre los datos en tiempo real de los clientes.

Para lo anterior el Banco Mundo Mujer implementó estrategias para el manejo de los créditos de los clientes afectados en pandemia, sin dar los resultados esperados aumentando el atraso de los créditos vigentes. Algunas de las estrategias utilizadas fueron la implementación de canales digitales donde los microempresarios a pesar de tener alivios financieros, no se colocaron al día con sus obligaciones, viendo afectada el flujo de caja de la entidad bancaria. Esta situación permite realizar un diseño de estrategias para optimizar el proceso de gestión de cobranza, con el fin de establecer una cultura de cobranza con cero tolerancia a la morosidad.

### **Pregunta De Investigación**

¿Qué estrategias se deben diseñar para optimizar el proceso de gestión de Cobranza en el Banco Mundo Mujer?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Diseñar un conjunto de estrategias para optimizar el Proceso de Gestión de Cobranza en el Banco Mundo Mujer.

#### **Objetivos Específicos**

- Examinar el contexto del microcrédito a nivel nacional e internacional
- Analizar el proceso de gestión de cobranza actual en el Banco Mundo Mujer,
- Formular estrategias para mejorar el proceso de cobranza en el Banco Mundo Mujer.

## **Justificación Y Delimitación Del Trabajo De Grado**

Uno de los grandes vacíos que tienen los Bancos que ofrecen este tipo de productos es la informalidad, donde se mueve la mayoría de las personas o empresas que desean acceder a esta línea de crédito, debido a que, por sus políticas, los requisitos mínimos para aplicar exceden los que cumple esta población, por el alto riesgo de morosidad que esto genera, afectando directamente los índices de crecimiento del banco.

A partir de la pandemia en el año 2020, se identificó que los bancos especializados en el microcrédito no cuentan con procesos que prevean o manejen correctamente el crecimiento de la mora, lo que conlleva a un deterioro rápido del indicador de cartera vencida.

El Banco no estuvo exento del fenómeno de incumplimiento masivo de las obligaciones por parte de sus clientes, generando un alertamiento y una afectación directa en los indicadores de cartera, mostrando que los procesos utilizados por el Banco en cada etapa del crédito presentan falencias que no permiten identificar estos riesgos.

Banco Mundo Mujer es líder en el segmento de las microfinanzas con una participación de 10,75% en la cartera de microcréditos de los establecimientos de crédito regulados a junio de 2021. (Fitch ratings, 2021), por lo que se hace más vulnerable al ser este segmento uno de los que más riesgo generan por el tipo de crédito que se maneja.

Dada su concentración en microfinanzas, la calidad de cartera evidencio deterioros importantes a raíz de la pandemia, las protestas nacionales y los cierres de la economía durante el 2020 y el 2021, generando un mayor impacto en la entidad, a junio de 2021 el indicador de cartera vencida 30 días aumento a 6,2%, superando los niveles anteriores a la pandemia (3,7%) y al promedio del sistema (4,6%), este deterioro se evidencio aún más debido a los alivios otorgados a los deudores mediante el programa de acompañamiento al deudor (PAD) y el alivio de Apoyo a las Finanzas Personales otorgado por la Fundación Mundo Mujer por un total de \$82.500 millones de pesos. La cartera con alivios corresponde a 27% del total de la cartera, de los cuales 24% corresponden a periodos de gracia ya finalizados y el restante 3% mantiene alivios vigentes, al cierre de 2020 BMM evidencio una disminución importante en su rentabilidad y utilidad operativa sobre activos ponderados por riesgo (APR) disminuyo a 1,7% desde 6,41% en 2019. (Fitch ratings, 2021).

**Tabla 1. Indicadores económicos y financieros 2019-2020 Banco Mundo Mujer.**

	CONCEPTO	dic-19	ene-20	feb-20	dic-21	ene-22	feb-22
<b>GENERALES</b>	<b>Oficinas</b>	<b>178</b>	<b>179</b>	<b>179</b>	<b>178</b>	<b>178</b>	<b>178</b>
<b>CARTERA</b>	<b>Cartera Bruta</b>	<b>1.727.980</b>	<b>1.747.157</b>	<b>1.771.536</b>	<b>2.010.135</b>	<b>2.031.741</b>	<b>2.067.132</b>
	% Clientes Mujeres	57,3%	57,2%	57,1%	56,9%	56,8%	56,8%
	Monto Promedio Colocado	3,7	3,9	4,0	4,5	5,0	5,1
<b>CAPTACIONES</b>	<b>Saldo CDT</b>	<b>954.731</b>	<b>987.140</b>	<b>947.026</b>	<b>992.135</b>	<b>1.019.015</b>	<b>1.044.409</b>
	<b>Cuentas Ahorros</b>	<b>128.681</b>	<b>123.819</b>	<b>131.205</b>	<b>237.757</b>	<b>242.014</b>	<b>243.721</b>
<b>BALANCE Y PYG</b>	Activo	1.958.257	2.014.159	2.050.522	2.319.962	2.349.749	2.390.856
	Pasivo	1.598.212	1.645.341	1.675.061	1.903.098	1.922.471	1.954.945
	Patrimonio	360.045	368.818	375.461	416.864	427.278	435.911
	Utilidad Acumulada	78.776	8.773	15.416	105.793	10.414	19.046
<b>CALIDAD Y RENTABILIDAD</b>	<b>De Calidad de Cartera:</b>						
	Indice de Cartera Vencida - ICV	3,70%	3,68%	3,61%	4,49%	4,29%	4,19%
	<b>De Rentabilidad</b>						
	ROA	4,0%	5,4%	4,6%	4,6%	5,4%	4,9%
	ROE	21,9%	32,6%	27,3%	25,4%	33,5%	29,3%
<b>PERSONAL</b>	<b>De Gestion Humana</b>						
	Total Empleados	4.684	4.658	4.675	4.518	4.467	4.486

Fuente: <https://www.bmm.com.co/pdf/indicadores.pdf>

Con la llegada de la pandemia las entidades bancarias enfrentaron retos para la continuidad de su negocio, debido a que en la actividad microfinanciera el acompañamiento cercano y continuo del analista de crédito es fundamental para aumentar la inclusión, prevenir la morosidad y brindar asesoría técnica y educación financiera, ya que en este sector, los clientes no tienen un conocimiento claro acerca de cómo se maneja la banca en Colombia, puesto que la mayoría de ellos no han podido acceder a créditos por su actividad económica.

Con el fin de afrontar dicha situación, las entidades bancarias han tenido que explorar nuevas alternativas, en donde la implementación de canales digitales ha cobrado especial importancia, sin embargo, los microempresarios a pesar de tener alivios financieros no normalizan sus compromisos bancarios, afectando directamente el flujo de caja de la entidad Bancaria.

Dado que los efectos adversos derivados de la crisis económica causada por la propagación del Covid-19 continúan afectando a miles de colombianos y microempresas, se busca realizar un estudio exhaustivo tanto a nivel local como internacional de las mejores prácticas realizadas en los diferentes bancos que ofrecen este tipo de crédito, buscando obtener información sólida que permita entender nuevos diseños en los procesos que tienen para cada etapa del proceso de gestión de cobranza.

## **Tipo De Estudio**

El presente proyecto se ha desarrollado mediante un método cualitativo o método no tradicional, el cual se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Este método está enfocado en cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Bonilla y Rodríguez, 2000)

Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. Cabe resaltar que el método que se va a utilizar en una investigación depende del objeto de estudio, del problema planteado y de las hipótesis a probar, si las tiene. (Bernal, 2006).

Se puede evidenciar el desarrollar la metodología cualitativa, como se muestra a continuación:

### **Metodología Cualitativa**

Se realiza una recopilación de información en base de análisis bibliográfico del microcrédito tanto a nivel nacional como internacional, identificando mejores prácticas en el proceso de cobranza en países como India, Ecuador, Paraguay y Brasil.

Se indaga sobre el proceso de gestión de cobranza en el Banco Mundo Mujer, donde se realizan encuestas a clientes y a los analistas encargados de dicha gestión, el cual llevan todo el proceso desde la originación del crédito hasta la cobranza.

Teniendo en cuenta que se busca mejorar el proceso de gestión de cobranza y recuperar la cartera en el Banco Mundo Mujer, logrando que la organización funcione de forma eficaz en el proceso de consecución de las metas, se debe planificar una gestión de recursos materiales y humanos idónea enfocada con los resultados de la compañía.

Actualmente la gestión de cobranza del Banco Mundo Mujer está basada en la obtención de los resultados vinculando al recurso humano dentro de la organización como eje central de su gestión. Por tal razón, la línea de investigación del presente trabajo es organización y desarrollo

estratégico, que va encaminada a implementar acciones planificadas dentro de las organizaciones que ayudan a los equipos a tomar decisiones y conseguir mejores resultados.

### **Diseño Metodológico**

La metodología utilizada para el desarrollo del proyecto es cualitativa, ya que se utiliza para comprender las relaciones de causa y efecto, probar o confirmar generalizaciones, teorías, y generar hipótesis que identifiquen mejoras en el proceso de gestión de cobranzas de Banco Mundo Mujer.

El primer paso es la realización de entrevistas dirigidas al gerente de zona, analistas de crédito, clientes de la zona suba y coordinadores de capacitación regional del Banco Mundo cuyo objetivo es indagar acerca de la percepción que tienen ellos en cuanto al otorgamiento y el proceso de gestión de cobranza, donde se dieron una lluvia de ideas aportando al proceso a mejorar. Se realiza un diagrama de Ishikawa identificando las causa-efectos del problema a solucionar, adicional a esto, con la información suministrada por el Banco Mundo Mujer, se realiza un análisis estratégico desarrollando los diferentes modelos tanto externos como internos de la compañía, donde se logra identificar las falencias con el que cuenta Banco Mundo Mujer en el proceso de cobranza, las cuales están generando resultados negativos.

### **Instrumentos De Recolección De Información**

Se describen los instrumentos que se utilizaron para la recolección de información de la investigación:

**Tabla 2.** Instrumentos de recolección de la información de la investigación.

	<b>FASE</b>	<b>TECNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>TÉCNICA DE ANALISIS</b>
<b>FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION</b>	<b>I</b>	<b>FUENTES PRIMARIAS</b>	Entrevista Gerente Zona Suba
			Entrevistas Analistas de Cartera
			Entrevistas Clientes Zona Suba
			Entrevistas Metodológicos Capacitación Regional
			Core EMI (Sistema de Evaluación Financiera)
	<b>II</b>	<b>FUENTES SECUNDARIAS</b>	Informe Gestión Sostenible 2021
			Informe Recuperación de Cartera versión 10
			Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Acorde a lo planteado en la metodología, se procedieron a hacer entrevistas a 30 analistas de crédito como también a 25 clientes con diferentes actividades económicas. Los resultados se presentan a continuación:

**Tabla 3.** *Análisis de la encuesta a clientes del Banco Mundo Mujer.*

<b>Causal</b>	<b>% Part</b>	<b>Cantidad de Encuestados</b>
Utilización de préstamos no tradicionales	46%	25
Inyección de capital para crecer al negocio	26%	25
Preferencia de pago Crédito Externo	42%	25
Separación de los Gastos Personales de los de la empresa	28%	25
Métodos de cobros Virtuales	45%	25

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Tabla 4.** *Análisis de la encuesta realizada a los analistas de crédito del Banco Mundo Mujer.*

<b>Causal</b>	<b>% Part.</b>	<b>Cantidad de Encuestados</b>
Proceso de Cobranza Regular	56%	30
Información desactualizada	25%	30
Desconocimiento Procedimiento Gestión Cobranza	25%	30
Automatizar el proceso actual de cobro	60%	30
Implementar mejores prácticas de cobranzas	30%	30

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Tabla 5.** *Análisis de la encuesta realizada a los gerentes de zona suba.*

<b>Causal</b>	<b>% Part</b>	<b>Cantidad de Encuestados</b>
Proceso de Cobranza tradicional	60%	2
Banco Tradicional, lento Desarrollo	40%	2
Falta Capacitación Continua	30%	2

Fuente: Elaboración propia, 2022.

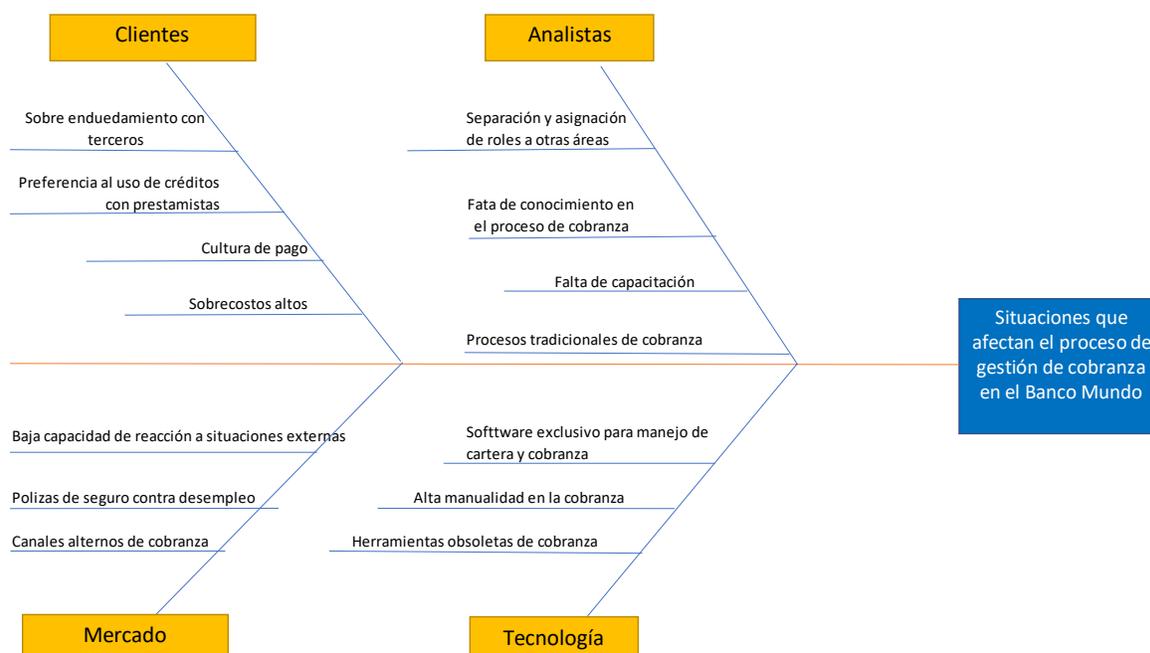
**Tabla 6.** *Análisis de la encuesta realizada a los coordinadores.*

<b>Causal</b>	<b>% Part</b>	<b>Cantidad de Encuestados</b>
Automatizar proceso de Cobranza	60%	4
Tecnificar Capacitación Actual	40%	4
Mejor Aprovechamiento de la Data	30%	4

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Con la finalidad de determinar las causas que generan el problema y sus implicaciones, se recogió información entre los colaboradores. Se analizaron los datos mediante el diagrama de Ishikawa (causa-efecto) que es una herramienta analítica que permite visualizar detalladamente las diversas causas que pueden originar un determinado efecto o problema, cómo se aprecia en la ilustración 1.

**Ilustración 1. Diagrama de Ishikawa.**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se evidencian las situaciones que afectan el proceso de gestión de cobranza en el Banco Mundo Mujer:

**a) Clientes:** Sobreendeudamiento con terceros como lo son los gota a gota, falta de cultura de pago o educación financiera y costos elevados de los créditos.

**b) Analistas:** Diferentes tareas a ejecutar del analista de crédito desde la originación del crédito hasta la cobranza, evidenciando falta de tiempo en los procesos, falta de capacitación y entrenamiento para ejecutar una buena cobranza con procesos tradicionales.

**c) Mercado:** Desconocimiento del cliente de la utilización de los diferentes canales de pago, desconocimiento de la gente del Banco Mundo Mujer para otorgar créditos a los microempresarios.

**d) Tecnología:** Se identifica manualidad en los procesos del banco, siendo estos obsoletos para una buena gestión de cobranza, falta de un software exclusivo para cartera y cobranza.

En el Banco Mundo Mujer los analistas de créditos, encargados del proceso de cobranza, deben mantener los reportes frecuentes y detallados de la jornada, reportando constantemente la interacción con los clientes, y entregando reportes al gerente de la agencia y otras instancias como

parte del análisis y evaluación de las actividades de cobranza. Esta es una herramienta muy útil porque permite conocer cómo se encuentran los indicadores de la oficina (mora 30, mora general etc.)

La entrevista con la directora regional de zona fue funcional, ya que brindo información relevante acerca de los procesos de gestión de cobranza de la organización, así como aportes importantes para el mejoramiento de dicha gestión, recalcando que en Banco Mundo Mujer procura no verse afectado por el indicador de cartera, por lo que se realizan constantes seguimientos a los créditos para que no caigan en demoras en los pagos.

Con respecto a las entrevistas con los coordinadores metodológicos, quienes son los encargados de informar sobre la calidad de las operaciones en las sucursales, permitiendo tener una correcta aplicación de las políticas y procesos de crédito del Banco, dan a conocer procesos que se hacen en el área de auditoría donde se monitorea las actividades de cobranza constantemente realizando visitas al azar a una muestra representativa de clientes morosos de cada sucursal para supervisar la aplicación de los procedimientos y políticas de cobranza en el campo, esto se puede aprovechar para escuchar la opinión de los clientes sobre el servicio, con el propósito de hacer mejoras al proceso de cobranza, adicional a esto, nos dan a conocer sobre las buenas prácticas en la negociación con el cliente con respecto al proceso de cobro, como también sobre los diferentes tipos de cobranza, las buenas prácticas de cobro amigable y por último nos dan a conocer sobre las estrategias de cobro según la edad demora. Todo estos son elementos claves que se deben tener en cuenta para la gestión de cobranza.

## **Marco Teórico**

### **Antecedentes De La Investigación**

Se busca hacer un énfasis sobre la importancia de aplicar mejores prácticas en los procesos de cobranzas desarrolladas por instituciones de microfinanzas a nivel mundial, estas prácticas se implementan de manera preventiva y buscan crear estrategias proactivas para evitar el vencimiento de compromisos financieros.

Durante los últimos años el sector de microfinanzas se ha enfrentado a un entorno de mercado nuevo y cada vez más competitivo, por lo que se está presentando mayor atención al desarrollo de estrategias y búsqueda de nuevos procesos de cobranza donde sus principales razones son: tener más concentración de actividades de promoción, análisis de los créditos e incremento de créditos vencidos.

La cobranza es parte integral del ciclo del crédito, el cual asegura que los bancos reciban valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de cada fase del proceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento. (InSight26, 2008).

La gestión de cobranza se refiere a una serie de acciones coordinadas para realizar la recuperación de créditos, transformar los activos por cobrar de la institución en activos circulantes de la manera más rápida y efectiva. La gestión de cobranza es un proceso de interacción con los clientes, partiendo del análisis de la situación del cliente, contactando a los clientes de manera oportuna y frecuente, brindando diferentes alternativas de solución para cada caso durante el proceso de negociación, registrando las acciones tomadas, monitoreando y controlando el cumplimiento de los acuerdos negociados, por lo cual se debe tener en cuenta:

**Análisis del caso:** ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Se debe indagar fuentes de información tanto internas como externas, entre ellas las centrales de riesgo, relación de deudores etc.

**Contacto con el cliente:** ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Qué acciones se han tomado?

**Diagnóstico:** ¿Qué problemas está causando la morosidad actual? ¿Qué tipo de clientes es?

**Generación de alternativas:** ¿Cuáles son las posibles soluciones? El propósito de hacer esto es crear una cultura de pago entre los clientes.

**Obtención de compromisos de pago:** ¿Realizamos una buena negociación? ¿Logramos que el cliente le dé prioridad al pago de este crédito? Es aquí donde se debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordación.

**Cumplimiento de compromisos de pago:** ¿Ha cumplido el cliente su promesa de pago? ¿Demuestra que quiere pagar en la fecha señalada? Se debe monitorear los compromisos de pago constantemente.

**Registros de acciones:** ¿Las acciones están siendo coordinadas?

**Seguimiento del caso:** ¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?

**Intensificar acciones:** ¿Qué se debe hacer para recuperar el activo más rápido? ¿Cuáles son los bienes del cliente? ¿Qué podemos recuperar a través de una acción legal? El objetivo de esta fase es recuperar el activo, aunque eso signifique perder al cliente.

**Definiendo los créditos ‘perdidas’:** Es el momento en que la cobranza se decide terminar. Cuando se han explorado todas las opciones para la recuperación de la deuda o cuando hay una baja probabilidad de pago, el cual se reporta al cliente moroso y se toman acciones permitidas por la ley.

***Práctica No. 1 – Adoptar Estrategias Proactivas para Tratar la Morosidad antes que Comience.***

Las Actividades preventivas son menos costosas y la mejor cobranza es la buena administración de los clientes al día.

**a) Educar a los clientes sobre características del producto, costos y gastos de cobranza:** Se debe educar al cliente en cuanto al acceso, funcionamiento y beneficios del pago oportuno del crédito, como también de los diferentes medios de pago.

En países como la India, utilizan la metodología Grameen, donde las instituciones promueven como habitual practica que en cada reunión de grupo se enfatiza la obligación del pago oportuno, y la solidaridad del grupo que debe pagar en el caso de que algún miembro no pueda cumplir con su pago, como también de la importancia del ahorro. (InSight26, 2008).

**b) Establecer fechas de pago que son mutuamente beneficiosas:** Los días de pago deben ser los días de mayor ingreso o liquidez del negocio por lo cual deben ser separadas de importantes obligaciones para el cliente como lo son: vivienda, educación y otras deudas

para que no haya inconveniente en el repago de la deuda del Banco.

El Banco Solidario en Ecuador se enfocó en la educación sobre el buen pago a través de sus plataformas de atención utilizando publicidad impresa sobre los beneficios en el pago puntual, así como los deberes de los garantes antes del desembolso del crédito. También desarrolló el sistema de premiación para clientes puntuales realizando sorteos “fuerza solidaria” y recordación del pago oportuno a través del call center interno del Banco y el asesor de crédito. (InSight26, 2008).

**c) Tratar Quejas y Reclamos Oportunamente:** La pronta atención ante quejas y reclamos del cliente pueda evitar un posible atraso en el pago de los créditos.

**d) Utilizar el Refuerzo Positivo:** La institución tiene la posibilidad de reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual brindando acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores, tasas preferenciales (menor tasa), certificados de puntualidad, ofrecer entrenamiento y capacitación, obsequios, etc.

### ***Práctica No. 2 – Fomentar la Alta Productividad en el Área de Cobranza***

Una estrategia de cobranza bien diseñada define los aspectos positivos y negativos de cuestiones generales, al igual que las medidas a tomar para asegurar la capacitación, motivación, y la medición adecuada del desempeño del personal, para esto se debe tener en cuenta:

**a) Determinar el Procedimiento Adecuado para la Cobranza:** Se debe decidir entre contratar una compañía especializada de cobranza o crear una unidad interna para este propósito, donde se debe analizar considerando los recursos, costos y beneficios de cada opción, y la disponibilidad de compañías de cobranzas en el mercado. En la Tabla 7, se evidencia las ventajas y desventajas de contratar compañías especializadas en cobranza, como también se evidencia en la Tabla 8 las ventajas y desventajas de la unidad interna de cobranza.

**Tabla 7. Contratar compañías especializadas en cobranza.**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Personal entrenado y especializado que disponen del tiempo suficiente para una buena gestión de cobro.	La comunicación interna entre la institución y la compañía se complica, se puede caer en contradicciones frente al cliente.
El cliente es intimidado ante la aparición de un nuevo gestor o compañía diferente.	Falta de autoridad para el cobro cuando los clientes los desconocen alegando no tener vínculo alguno con ellos.
Posee diferentes recursos para gestionar el cobro como lo son: call centers, colectores de pago, gestores en terreno, y puntos de recaudo.	Compañías especializadas podrían no adherirse a los mismos procedimientos éticos y estándares del Banco.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Tabla 8. Unidad interna de cobranza.**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Poseen mayor conocimiento del cliente y del mercado	Las unidades internas exigen un proceso formativo especializado que pocas microfinancieras pueden brindar a su personal, por falta de tiempo y recursos; el control y supervisión de las actividades y personal de cobranza también implican costos altos.
Se preocupan por mantener la relación con el cliente, y la posibilidad de reactivación.	Distracción de las labores de promoción y análisis sobre todo en periodos de expansión
Cuentan con una base de datos que permita el desarrollo de la cobranza predictiva.	Carencia de un adecuado reconocimiento personal y profesional a los gestores de cobranza.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se puede evidenciar el caso de Paraguay Financiera El Comercio donde los accionistas y directores crearon una compañía separada de cobranza denominada “Gestión” para recuperar las cuentas con más de 180 días de mora que adquiría de Financiera El Comercio, utilizando gestores de cobranza y abogados especializados. Esta compañía también prestaba el servicio de call center para créditos en mora hasta 30 días, el cual apoyaba a los asesores de crédito de Financiera el

Comercio en sus actividades de cobranza. Después de varios años esta compañía se reintegró a Financiera El Comercio, por lo que sus altos costos operativos al contar con dos estructuras administrativas separadas (dos contabilidades, dos directorios), y la carencia de un sistema de retroalimentación desde la empresa Gestión hacia el área de riesgos de la financiera para la revisión de sus políticas y procedimientos.

**b) Seleccionar y Capacitar el Personal:** La capacitación es importante para garantizar el éxito en la recuperación de los créditos y el trato adecuado al cliente. Es importante capacitar al personal en técnicas y tácticas como: manejo de la argumentación típica del cliente moroso, manejo de personalidades difíciles, tipos de deudores, pautas y lenguaje para el contacto con el cliente, negociación, perfil del cliente moroso, así como completa comprensión y utilización de las herramientas de cobranza y el conocimiento del ámbito jurídico.

Un ejemplo es el Banco Solidario en Ecuador el cual desarrolló un plan de capacitación para su personal de cobranza basado en conocimientos y experiencia de ACCION, este estaba enfocado en proporcionar a los gestores de cobranza una visión integral del rol de la cobranza en el ciclo integral del activo, que consistía en un cobro para volver a vender con servicio al cliente.

**c) Implementar un Sistema de Incentivos para el Personal:**

Los incentivos motivan al personal de cobranza a desempeñarse lo mejor posible para obtener los resultados. Estos incentivos podrían basarse en función al flujo de la recuperación efectiva según los porcentajes de tramos de mora, es decir “comisiones por recuperación”. Pueden ser monetarios o no, de otra forma, la meta se podría medir con base en la reducción mensual de gastos por provisiones.

La identificación temprana de la morosidad y su monitoreo a través de parámetros y metas tempranos de mora contribuyen significativamente en el establecimiento de una cultura de cobranza con cero tolerancias a la morosidad.

### ***Práctica No. 3 – Asegurar la Calidad de la Recopilación y Manejo de Información.***

Para el éxito de la cobranza es indispensable tener la información precisa y oportuna sobre los clientes en atraso, su situación del crédito, así como el acceso a información importante que retroalimente el proceso integral de crédito.

#### **a) Desarrollar Eficientes Sistemas de Información y Soporte:**

Se requiere la implementación de un eficiente soporte informático que facilite el monitoreo de clientes morosos y la generación de reportes claros y precisos, entre ellos se destacan: reportes para el diligenciamiento de la cobranza, utilizados por el personal de campo para seguimiento de la cobranza como: lista de clientes morosos por monto de crédito pendiente o días de retraso; reporte diario de mora, etc.

Reportes para el monitorio de la cobranza, los cuales son usados por la mediana y alta gerencia para el análisis y seguimiento de resultados de la cartera morosa como: reporte de mora por zona; mora por producto; ratios de eficiencia en cobranza; cartera por tramos de mora, etc. En general estos reportes son semanales y mensuales.

**b) Obtención de Información de Calidad Acerca del Cliente:** El Contacto permanente y adecuado con el cliente resulta fundamental para el éxito en la gestión de Cobranza por ello la importancia en la recopilación de información clave y de calidad para la ubicación del cliente. Una sugerencia en este sentido es crear un sistema de incentivos para el personal por la actualización de información del cliente.

Cabe resaltar el caso de Paraguay Financiera El Comercio el cual usa a las referencias del cliente para solucionar un común problema en la ubicación de clientes morosos, ya que los clientes cierran sus negocios y cambian de domicilios, evitando el contacto permanente con el cliente y pago de la obligación financiera. De esta manera las referencias son amigos o familiares del cliente que proporcionan información actualizada del paradero del cliente, vital para la recuperación de créditos en mora.

**c) El establecimiento del Comité de Mora:** El comité de mora debe ser conformado por el personal que participa en las actividades de cobranza: asesores de crédito, gestores de cobranza, gerentes de sucursal, entre otros. En reuniones periódicas discuten y analizan

casos de clientes en mora, estrategias, procesos, se brindan sugerencias, y se aprende de los errores detectados en el proceso de otorgamiento; también discuten y analizan las estadísticas e indicadores de cartera, los retos y logros.

**d) Crear Unidades Internas de Control Metodológico:** El control metodológico es una fundamental herramienta de retroalimentación y diagnóstico continuo por el cual mantiene al equipo gerencial informado sobre la calidad de las operaciones en las sucursales, permitiendo tener una correcta aplicación de las políticas y procesos de crédito del Banco. El objetivo de estos controles es prevenir desviaciones metodológicas que puedan afectar la calidad de cartera, y estas unidades han contribuido eficazmente en la reducción de los niveles de mora de instituciones como Financiera El Comercio, Banco Colombia, Real Microcrédito, Banco Solidario y otras instituciones.

***Práctica No. 4 – Contar con Políticas y Procesos de Recuperación Claramente Definidos.***

Es necesario contar con procedimientos y políticas claros, sistematizados, y homogéneos, que orienten al personal involucrado en las actividades de cobranza, en cómo actuar en cada situación.

**a) Establecer Políticas para el Contacto con el Cliente:** Las políticas de contacto también pueden incluir estrategias preventivas, como el recuerdo de pago, y deberían incluir un plan que especifique la fecha del próximo contacto y las correspondientes medidas a tomar.

**b) La Cobranza Segmentada por Niveles de Riesgo:**

El primer esfuerzo en la identificación de la probabilidad de pago del cliente se da través del uso de una herramienta conocida como técnicas de “**data mining**”. Alberto Teskiewicz define la data mining como: “El proceso de descubrir correlaciones, patrones y tendencias significativas ocultas en las bases de datos mediante un conjunto de técnicas estadísticas, matemáticas y de reconocimiento de patrones. Es un proceso interactivo que permite transformar datos en conocimiento para generar beneficios traducidos en menores costos y mayores ingresos”

El data mining, que hoy en día es parte integral de muchas áreas de evaluación de carteras, no se está empleando como herramienta importante para potenciar la cobranza. El scoring de cobranza es un sistema para la asignación de puntos o pesos según las características del cliente, cuyo objetivo es el de obtener un valor numérico que refleje la probabilidad de pago de un cliente, esto significa que el scoring indica como es el comportamiento esperado para un crédito determinado, en relación con otros créditos. El desarrollo de procesos de data mining permite pronosticar la probabilidad de pago de cliente, y el desarrollo de un score/scoring facilita la priorización de la cobranza de acuerdo con la probabilidad de pago del cliente.

**c) Segmentación:** Esta es una de las metodologías más útil para la implementación de exitosas estrategias de cobranza es la segmentación de clientes. No todos los clientes son iguales, ni la situación por la cual el crédito entró en mora. Para una buena segmentación hay que identificar la causa del atraso y catalogar al cliente en términos de actitud y disposición, capacidad, responsabilidad, solvencia y ubicación.

El objetivo de las estrategias de cobranza al principio es retener el cliente, pero en la medida que pasen los días la estrategia se va cambiando de enfoque para lograr la recuperación del activo (crédito). Una clasificación útil que puede diferenciar los clientes es:

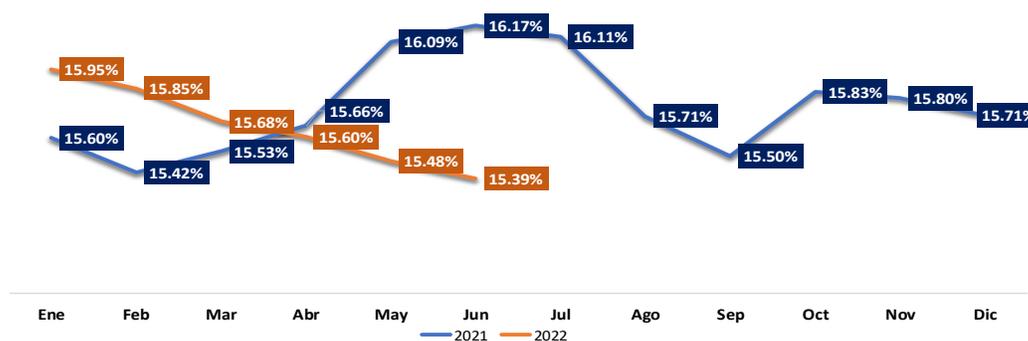
- **Cliente que quiere y puede pagar:** Son clientes que no pagaron por olvido, porque se les presentó un inconveniente o porque delegaron en otros el pago y estos responden prontamente al cobro.
- **Cliente que quiere y no puede pagar:** Son los clientes que tuvieron un imprevisto o calamidad que les generó mayores gastos de los habituales o tomaron una mala decisión de inversión, por lo cual se establecen compromisos de pago.
- **Cliente que no quiere y puede pagar:** Son clientes que recibieron información errada y que no están conformes con las condiciones del crédito, en caso de no poderles disuadir, se debe proceder al cobro jurídico.
- **Cliente que no quiere y no puede pagar:** Proceder de inmediato al cobro jurídico. Existe una relación directa entre la intención de pagar y la probabilidad de la recuperación total de la deuda. En muchas ocasiones se establecen políticas de castigo muy tempranas.

d) **Ofrecer una Variedad de Opciones o Alternativas de Pago:** Dar diferentes alternativas de pago es importante, dado que es una herramienta de negociación y es clave para el éxito de la cobranza. Por lo general, si no es posible cobrar el crédito en un solo pago, se debe buscar una alternativa válida. Este se debe realizar aún si implica extender el plazo de la deuda, implementar evaluaciones periódicas, o recibir cuotas mínimas durante un período de unos meses y el saldo al vencimiento del crédito, dependiendo de la puntualidad del cliente, se reevalúa el caso hasta la conclusión del pago de la deuda total, siempre evaluando el costo-beneficio.

Un ejemplo de alternativa de pago fue Real Microcrédito (RMC) de Brasil en el cual desarrolló un novedoso sistema denominado “acuerdo de pago” que consistía en descuento de recargos, moras, intereses y gastos que tiene una correlación directa con el plazo acordado para lograr el repago total de la deuda. De esta manera el cliente que escoge el menor plazo de repago recibe el mayor descuento. Este producto de cobranza se diseñó dentro de una campaña de recuperación, sujeta a una estructura de plazos y con una duración predeterminada.

### *Diagnóstico de Cartera de Microcrédito del sistema Financiero*

**Ilustración 2. Evolución Cartera Microcrédito Sistema.**

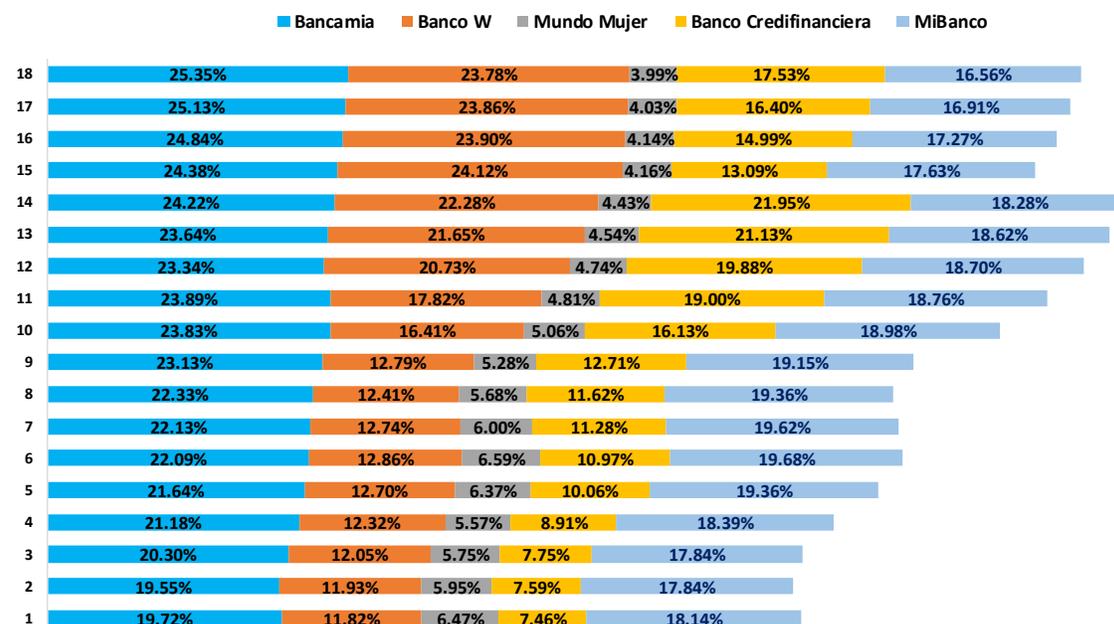


Indicador calidad cartera  
Fuente: Superintendencia Financiera

Fuente: Superintendencia Financiera 2022.

Según las cifras reportadas por la superintendencia financiera, al corte del mes de junio de 2022, se evidenció que el indicador de cartera del microcrédito en Colombia tiene un decrecimiento, por lo que el efecto del sobreendeudamiento por causa de la pandemia ha disminuido, sin embargo, se evidencia que la disminución no es representativa porque se mantiene en valores similares.

**Ilustración 3. Evolución Indicador Cartera Microcrédito por entidad.**



Indicador calidad cartera

Fuente: Superintendencia Financiera

Fuente: Superintendencia Financiera 2022.

Al desglosar el indicador de los bancos que son especializados en la cartera de microcrédito en Colombia se encontró un deterioro por encima del 20%, es decir los procesos internos de originación y cobranza son frágiles al momento de otorgar un crédito, el Banco Mundo Mujer tiene un buen indicador, pero va al alza lo que indica que su operación tiene zonas grises que deben corregirse a tiempo, e inclusive para evitar estar al orden de los otros bancos del país, por lo cual es indispensable crear una cultura de cobranza con cero tolerancia a la morosidad.

## **Modelos para analizar el contexto externo de la compañía.**

### ***Análisis Pestel.***

Como lo menciona Yüksel (2012), el análisis Pestel cumple dos funciones: una de estas es ayudar a identificar el entorno en el cual desarrolla las actividades la empresa; la segunda permite recopilar información que la empresa podrá utilizar para predecir y anticiparse a circunstancias o problemáticas futuras. Este tipo de análisis ayuda a que las empresas determinen cómo el macroentorno influirá en las metas y objetivos.

El análisis Pestel es una herramienta estratégica, permite tomar decisiones ejecutivas con respecto a un producto, negocio o concepto, destacando los factores que pueden afectar su éxito potencial (Frue, 2020).

Como se muestra en la Tabla 9, el Modelo PESTEL realizado para el Banco Mundo Mujer evidencia oportunidades y amenazas del entorno, donde permite evaluar varias visiones del comportamiento externo que tienen las empresas a nivel local e internacional.

**Tabla 9. PESTEL del Banco Mundo Mujer.**

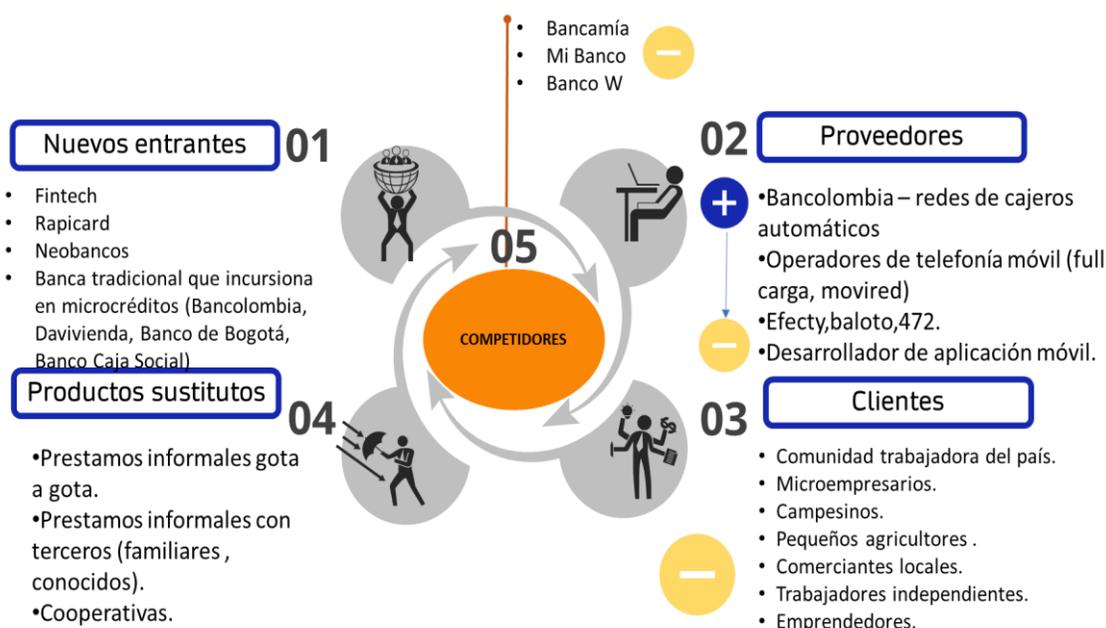
POLITICO	ECONOMICO	SOCIOCULTURAL
<p><b>Política Monetaria:(Amenaza)</b>El Banco central ha venido ajustando las tasas de intereses al alza, con el fin de detener el crecimiento de la inflación y por ende un mayor efecto del consumismo por parte del segmento masivo del país.</p> <p><b>Cambio de gobierno:(Amenaza)</b> Al llegar al poder de la presidencia de Colombia un partido político de la izquierda genera incertidumbre en los inversionistas internacionales y a nivel local.</p> <p><b>Reforma tributaria:(Amenaza)</b> Bajo el nuevo modelo de gobierno del presidente actual crea una expectativa de recaudo de impuestos lo que ocasiona inestabilidad en las empresas tanto micro y pymes.</p>	<p><b>(Amenaza)</b>Devaluación de la moneda del peso colombiano frente a la moneda extranjera donde se mantiene realaciones directamente económicas como son el Dólar y el Euro.</p> <p><b>(Amenaza)</b>Aumento de la inflación generada por el cambio de gobierno, escases de importación de gas natural, y alimentos perecederos importados desde Ucrania.</p> <p><b>(Amenaza)</b>Generación de un aumento de desempleo en los segmentos de la base de la pirámide (estratos 1, 2 y 3) a los cuales los bancos le otorgan créditos y otros productos financieros.</p> <p><b>Desapalancamiento crediticio:(Oportunidad)</b>. Los bancos al interior han generado políticas donde no favorecen los desembolsos de créditos a un segmento de alto riesgo como lo es el microcrédito.</p>	<p><b>Educación financiera:(Oportunidad)</b> Los clientes de estratos 1, 2 y 3 que son el público objetivo del Banco Mundo Mujer tienen desconocimiento en cuanto a productos crediticios.</p> <p>Cambios sociales: (Oportunidad). Integrar nuevos segmentos del mercado como los millennials y los centennials para poder ingresar como clientes potenciales del sector bancario.</p>
TECNOLOGICO	ECOLOGICOS	LEGALES
<p><b>(Oportunidad)</b>. Nuevos canales tecnológicos. Multicanalidad, Omnicanalidad, integración de banca móvil, banca móvil y social apps.</p> <p><b>Ingreso de nuevos actores: Fintech.(Amenaza)</b>. De acuerdo a la política gubernamental (Decreto 1692), el gobierno central establece que se debe permitir el ingreso de nuevos actores tecnológicos a la banca colombiana para desarrollar nuevos ecosistemas.</p> <p><b>Implementación de los nuevos modelos de información:(Oportunidad)</b>: Bigdata, machine learning, inteligencia artificial etc.</p>	<p><b>Modelo de sostenibilidad ambiental corporativa:</b></p> <p><b>(Oportunidad)</b>. Creación de créditos especiales encaminados a proyectos sociales y ambientalmente benéficos como son: producción más limpia, mercado de carbono, biocomercio, eficiencia energética, construcción sostenible, desarrollo de energías renovables, biotecnología, ecoturismo y todos los que estén encausados hacia minimizar los impactos ambientales, tanto externos como internos en el desarrollo de sus actividades. Fuente: Asobancaria</p>	<p><b>Legislación Local:(Oportunidad)</b>. Cada municipio o departamento del territorio colombiano cuenta con unas leyes específicas que protegen al consumidor financiero.</p> <p>Las instituciones de microcrédito están reguladas por el <b>DECRETO 222 DEL 14 DE FEBRERO DE 2020</b> que permite la inclusión financiera de estratos 1, 2 y 3 dando acceso a los productos y servicios financieros. <b>(Oportunidad)</b>.</p> <p>Ministerio de Hacienda y Crédito Público: (Oportunidad): Define, coordina, regula y ejecuta la política económica del país, garantizando la efectiva administración de las finanzas públicas e impulsa el desarrollo económico y social del país</p> <p><b>FNG(Fondo nacional de Garantía)</b>, entidad que respalda como codeudor o garante a los clientes, permitiendo el acceso a los créditos. <b>(Oportunidad)</b></p> <p>Vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia. <b>(Oportunidad)</b></p>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### **Las 5 Fuerzas de Porter.**

Según Aguilar (2006), las cinco fuerzas de Porter son una herramienta que se encarga de estudiar las técnicas del análisis de la industria, evaluando aspectos que componen el entorno del negocio desde un punto de vista estratégico. Esto permite a las organizaciones conocer factores como: proveedores, clientes, frontera geográfica del mercado, efecto de los costos en las economías de escala, cambios tecnológicos y canales de distribución para tener acceso a los clientes.

**Ilustración 4.** Las 5 fuerzas de Porter de Banco Mundo Mujer.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

**1. Amenazas de nuevos entrantes:** Los nuevos entrantes como las Fintech, Neo bancos y alianzas como Rappi y Davivienda ofrece productos financieros como la Rappi card, tarjetas digitales (Lulobank, Nubank, Nequi, Móvil) y la incursión de la banca tradicional a los microcréditos, corresponden a los elementos con mayor impacto para el Banco Mundo Mujer, debido a que tienen cuentan con mejores herramientas tecnológicas por lo que se vuelven productos más llamativos para los clientes del banco.

**2. Proveedores:** Teniendo en cuenta que Banco Mundo Mujer depende de la red de cajeros de Bancolombia, se considera que este es el proveedor con mayor fuerza para la compañía debido a que soporta en gran parte la operación de Banco Mundo Mujer.

Por otra parte, las plataformas de recaudo como Servientrega, Baloto, Punto red también son proveedores con gran poder ya que a través de ellos se hace mayoritariamente el recaudo.

En este punto se evidencia que Banco Mundo mujer tiene una brecha importante frente a sus proveedores ya que hay una dependencia fuerte con los canales que tiene contratado el servicio.

**3. Clientes:** En la actualidad la rivalidad que existe entre los bancos a nivel de tasas de interés es muy marcada y cualquier descuento en puntos básicos inclina la balanza para que los clientes tomen la decisión de acceder al portafolio de servicios del banco.

**4. Productos sustitutos:** Al revisar el mercado de las microfinanzas en Colombia se encuentra un producto marcado como competidor fuerte frente al microcrédito, son los préstamos con una tasa alta de interés diaria, pero con menores requisitos legales como lo son los préstamos informales también llamados gota a gota.

También se evidencia otro competidor que son las cooperativas de ahorro que dentro de su portafolio ofrecen productos y servicios a tasas más económicas, ya que a diferencia de los bancos no son vigilados por la Superintendencia Financiera, permitiéndoles tener políticas únicas de su negocio.

**5. Competidores:** La evolución que ha tenido el sistema financiero en el segmento de microfinanzas ha estado enmarcado por desarrollar nuevas tecnologías, que permita reaccionar rápidamente para tener nuevos productos altamente tecnificados en el mercado, destacándose el Banco Bancamía.

Con este análisis se puede hallar la atractividad del Banco Mundo Mujer en cuanto a sus rivales.

### *Sistema de valor*

Según Michael Porter es la herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan. De esta forma, el sistema de valor posibilita el desarrollo de productos y servicios con alto valor agregado, donde cada una de las actividades que se realizan dentro de ella contribuye a la posición de costo relativo y crea base para la diferenciación.

Por lo cual Banco Mundo Mujer brinda Servicios Financieros a la clase trabajadora colombiana apoyando el crecimiento empresarial y de los clientes al incentivar el ahorro y brindar acceso fácil y oportuno a los servicios financieros complementarios otorgando montos de acuerdo

con el flujo de caja y plazos que se adecuan al ciclo productivo del negocio a través de una gestión personalizada y basada en el conocimiento de los clientes en el trabajo y en el hogar.

**Tabla 10. Sistema de valor del Banco Mundo Mujer.**

MATERIA PRIMA	PROVEEDORES MATERIA PRIMA	TRANSFORMACIÓN	CANALES	PRODUCTOS Y SERVICIOS	CLIENTES
Cientes Persona Natural independiente con Negocio, de estratos 1,2 y 3 ubicados de acuerdo a la Geofrenciación de las oficinas del Banco Mundo Mujer. Cientes Personas naturales con ventas anuales mayores a SMMLV, ubicados en los Merchan Category Code registrados en camara de comercio.	Proceso de consecución de nuevos clientes a través de una metodología predictiva, incurriendo en nichos de mercado no explorados y de alto riesgo para el banco.	Cambio de la consecución de clientes de forma tradicional "Venta en Frio" a través de campañas recurrentes estudiadas por el área de crédito del Banco Mundo Mujer, para agregar un nuevo canal de venta.	Social ads (Instagram,TikTok, Twitter,facebook, LinKendIn). Correo electrónico.	Crédito para Negocio. Crédito Agropecuario. Crédito para Pequeña Empresa. Crédito de Libre Inversión . Cuenta de Ahorro. Cuenta de Ahorro niños. Cuenta tu Meta. CDT Progrese. Renta Más.	Comunidad trabajadora del país. Microempresarios. Campesinos. Pequeños agricultores. Tenderos. Comerciantes. Trabajadores independientes. Emprendedores.

Fuente: Elaboración propia, 2022

## Análisis de oferta y demanda

### Análisis de los grupos estratégicos a nivel nacional.

**Tabla 11. Análisis por mapa de calor de Bancos Nacionales.**

Q	CARACTERÍSTICA	 BANCO MUNDO MUJER	 BANCAMIA	 MIBANCO	 BANCO W
1	Grado de cobertura Geografica	22/32	29/32	26/32	30/32
2	Cantidad de Oficinas a nivel país	178	199	119	155
3	Número de segmento de mercado donde actua	2	4	2	2
4	Liderazgo Tecnológico	NO	SI	NO	NO
5	No.Productos de Créditos	4	15	5	3
6	Monto mínimo de crédito	\$ 800.000	\$ 636.000	\$ 200.000	\$ 910.000
7	Monto Maximo del crédito	\$ 110.000.000	\$ 110.000.000	\$ 110.000.000	\$ 110.000.000
8	Plazo máximo de pago crédito	60 Meses	48 Meses	60 Meses	60 Meses
9	Costos de Estudio del crédito	NO	SI	\$ 53.000	NO
10	Tasa de Interes del crédito	Entre 30.05% EA y 54% EA	Entre 36.92% EA y 50.03% EA	Entre 36.87% EA y 55.13% EA	Entre 48.33% EA y 54.30% EA
11	Crédito innovación sostenible	Producto Agropecuario Biosostenible	Crediverde (2)	Ecofinanzas	N.A.
12	Índice de Calidad Cartera	21,63%	25,35%	18,62%	23,78%
13	Canales de Pago en Línea	SI	SI	SI	SI
14	Tipo de aprobación de crédito	Personalizada	Personalizada	Personalizada	Personalizada
15	Capacitación de Pago al cliente	SI	SI	SI	SI
16	Cuenta con productos ahorro	5	5	7	5

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se realizo un análisis de los grupos estratégicos (empresas con estrategias similares a las del Banco Mundo Mujer), con base en los informes de gestión del año 2021 de cada entidad (Bancamía, Mi banco y Banco w), en donde se pudo identificar:

El Banco Mundo Mujer es la entidad líder del sector de microfinanzas y está posicionada con el mayor número de créditos expedidos y mayor cuantía de dinero prestado, hace presencia en

22 departamentos y es la segunda entidad con más oficinas a nivel nacional. Se resalta por la tasa de interés ofrecida en el mercado que oscilan entre el 30.05% EA y 54% EA, todo esto beneficiando al microempresario permitiendo la incursión en el sector Financiero, otorgándole la posibilidad de adquirir créditos desde \$800.000 en adelante.

Cuenta con 5 líneas de producto de crédito que son: Crédito para negocio, crédito agropecuario, crédito Agropecuario Biosostenible, crédito para pequeña empresa y crédito de libre inversión.

Bancamía se destaca como entidad con mayor presencia a nivel nacional con 199 oficinas, ofreciendo una oferta de valor más amplia, teniendo 13 líneas de crédito activas ( Credimia contigo, Credimia progresa, Credimia consolidación, crediverde energía, crediverde adaptación, Línea paralelo, cupo rotativo, crédito de desarrollo y educación, Credimia, Agromia capital de trabajo, Agromia inversión, Credirural 8, Credirural 25) para clientes urbanos y rurales, y 2 líneas verdes, contribuyendo con el cambio climático y soluciones de energía más eficientes a 1.225 microempresarios por \$4.200 millones en 2021.

Se destaca por tener la digitalización al alcance de los clientes ya que cuenta con el CDT Digital, la cuenta Soñando Juntos Digital y el crédito aprobado desde la aplicación de Banca Móvil, con desembolso en la cuenta de ahorros, sin trámites ni documentos, donde gracias a la transformación digital se logra crecer con un 53% en usuarios digitales, llegando a cerca de 262.000, quienes han realizado más de 18 millones de transacciones, y se caracteriza por la deuda de corto plazo cuyo tiempo máximo de duración del crédito es de 48 meses.

Mi Banco se destacó por tener el menor índice de calidad de cartera con un 18.62%, seguido de Banco Mundo Mujer con un 21.63% y Banco W con un 23.75%, mientras que Bancamía es la entidad con mayor índice de cartera vencida con un 25.35%. Mi Banco participa en un 10.1% en el total del mercado nacional regulado de microcrédito en Colombia. Los productos crediticios con los que cuenta Mi banco son: Al instante cupo rotativo, Mujeres pa'lante, capital de trabajo, capital de trabajo agropecuario, activo fijo, activo fijo agropecuario, y única deuda.

Banco W es la entidad con mayor presencia en los diferentes departamentos de Colombia, ya que abarca 30 de los 32 departamentos, pese a esto no es muy reconocida en cuanto al sector de

microfinanzas, y sus intereses son muy altos en comparación con las otras entidades, por lo cual presenta una menor colocación y mayores castigos.

Todas estas entidades de microcrédito cuentan con diferentes alternativas de pago en línea, como también en los diferentes puntos de convenios como lo son Efecty, baloto, movilred, Paga todo etc., además cuentan con la atención personalizada por parte del analista o ejecutivo de cuenta

### ***Análisis de los grupos estratégicos a nivel Suramérica.***

**Tabla 12. Análisis por mapa de calor Bancos a nivel Suramérica.**

				
Q	CARACTERISTICA	PERU	ECUADOR	BRASIL
1	Grado de cobertura Geografica	24/24	24/24	13/13
2	Cantidad de Oficinas a nivel país	123	206	296
3	Número de segmento de mercado donde actua	2	4	6
4	Liderazgo Tecnológico	SI	SI	SI
5	No. Productos de Créditos	15	9	25
6	Monto mínimo de crédito	\$ 5,685,043	USD150	USD200
7	Monto Máximo del crédito	\$ 113,700,865	USD150.000	USD40.000
8	Plazo máximo de pago crédito	Entre 12 y 48 cuotas	36 Meses	12 meses
9	Costos de Estudio del crédito	NO	NO	NO
10	Tasa de Interes del crédito	Entre 15.39 % EA y 83.70% EA	Entre 20.73 % EA y 25.70% EA	Entre 26.8 % EA y 42.6% EA
11	Crédito innovación sostenible	N.A.	Créditos Ecologicos	Apoyo al crecimiento Agro
12	Índice de Calidad Cartera	No Publicado	No Publicado	No Publicado
13	Canales de Pago en Línea	SI	SI	SI
14	Tipo de aprobación de crédito	Personalizada	Personalizada	Personalizada
15	Capacitación de Pago al cliente	SI	SI	SI
16	Cuenta con productos ahorro	11	4	12

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Mi Banco en Perú tiene cobertura en todos los departamentos a nivel nacional, cuenta con 123 oficinas y su portafolio atiende dos subsegmentos de microfinanzas, su portafolio se destaca por tener 15 categorías de crédito que le permite a su cliente acceder desde \$5.600.000 hasta \$113.700.000 SOLES y acorde con su nivel de riesgo tiene ubicado diferentes tasas de interés para ofrecerle a los clientes.

Finalmente tiene desarrollado varios canales tecnológicos para que sus clientes puedan realizar los pagos y a su vez cuentan con un plan sólido de educación financiera.

Banco Pichincha en Ecuador al igual que Mi Banco en Perú cuenta con una cobertura del 100%, con una red de oficina ubicada en 206 plazas permitiendo llegar a más clientes con un portafolio amplio de créditos nuevos.

El Banco cuenta con mayores montos aprobados en cada línea de crédito permitiéndoles ofrecer tasas entre el 20.73 % EA y 25.70% EA, teniendo como línea base créditos dirigidos a cuidar el medio ambiente, también llamados créditos ecológicos.

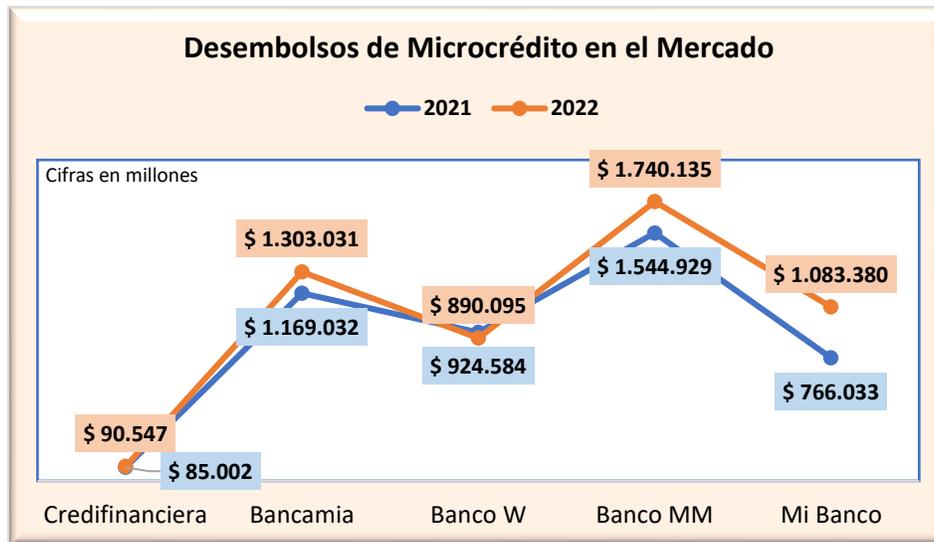
Adicionalmente, se evidencia que el Banco do Nordeste ubicado en Brasil presta los mismos servicios que Pichincha y Mi Banco, pero con un diferencial enmarcado en apoyar al segmento del agro bajo diferentes modalidades de crédito sostenible que lo vuelve atractivo a nivel nacional.

Finalmente cabe resaltar que estos Bancos a nivel Sur América manejan de forma similar el microcrédito en Colombia, con un diferencial dentro de la línea gubernamental, en donde el gobierno patrocina estas líneas de crédito impulsando a ser un crédito sostenible para clientes altamente riesgosos por su tipo de negocio dirigido al agro.

#### ***Análisis mapa de Posición competitiva.***

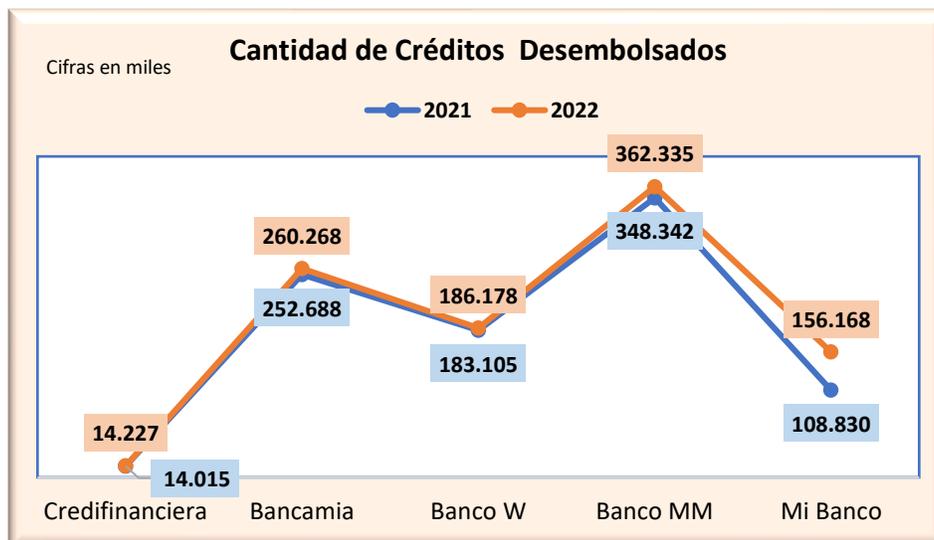
De acuerdo con informes publicados por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), para el cierre del año 2021 se observó una recuperación de la tasa de crecimiento de la cartera de créditos, soportada en niveles de solvencia y de riesgos adecuados, donde el mayor crecimiento en cuanto a monto y número de colocación se registra en el Banco Mundo Mujer, seguido de Bancamía, Mi Banco, y los de menor crecimiento fueron el Banco W y Credifinanciera, como se observa en la ilustración 5 y 6.

**Ilustración 5.** Desembolsos de microcrédito en el mercado.

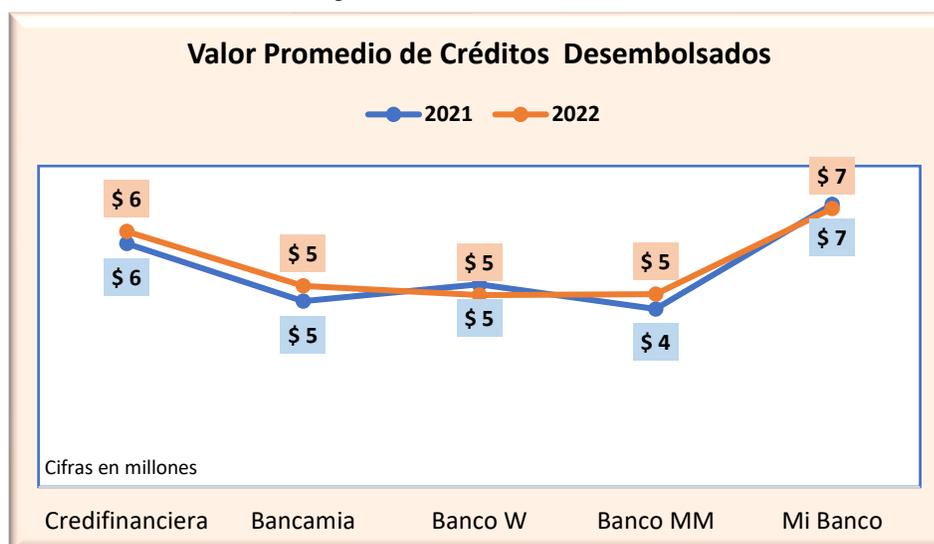


Fuente: Elaboración propia, 2022.

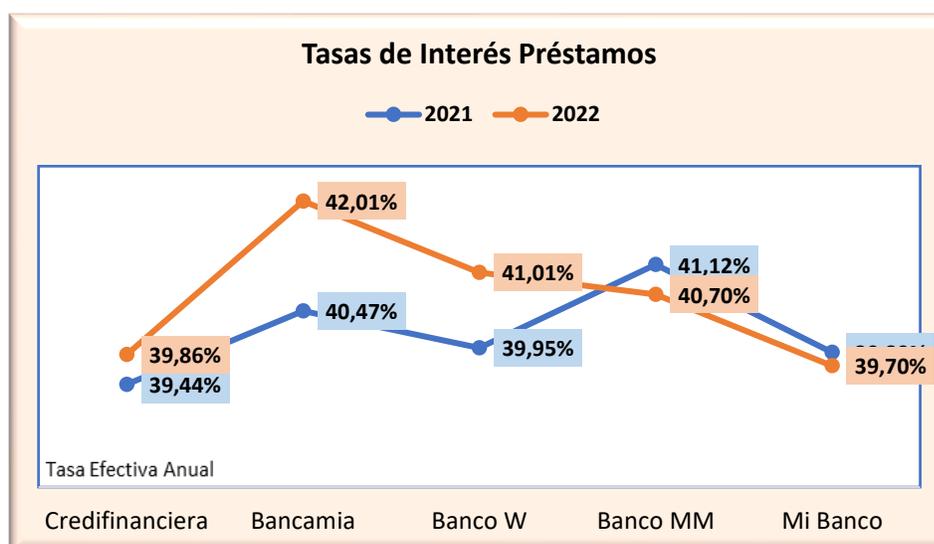
**Ilustración 6.** Cantidad de créditos desembolsados.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Ilustración 7.** Valor promedio de créditos desembolsados.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Ilustración 8.** Tasas de interés

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En cuanto a la ilustración 7 y 8, se evidencia que el Banco Mundo Mujer a pesar de que es el banco líder del sector de microcréditos, es una entidad donde el valor promedio de los créditos es de bajo monto, por lo que se enfocó en lograr el crecimiento de cartera con colocaciones de calidad que permitió retomar los niveles antes de pandemia como: segmentación de la cartera ofreciendo al cliente la mejor opción de acuerdo con las necesidades y el nivel de afectación. Así mismo se realizó condonación de intereses por periodo de gracia, se suspendió temporalmente el

cobro de comisión y se permitió el pago de cuotas parciales en los convenios de recaudo como Efecty, movilred, fullcarga entre otras.

### ***Análisis segmento del mercado.***

A través de la matriz de segmento se investiga sistemáticamente un mercado en particular para identificar oportunidades y riesgos con base en los resultados obtenidos, por lo cual se puede identificar problemas que el negocio quiere abordar y que decisiones debería tomar, así como también da a conocer de los intereses del consumidor y lo que la segmentación tratara de encontrar.

Al analizar la matriz de segmento se resalta que el Banco Mundo Mujer a nivel horizontal enmarca las decisiones en poder potencializar sus canales propios y alternos tratando de mejorar de forma continua sus procesos y de forma vertical la matriz enmarca el P x Q (Precio por cantidad) es decir otorgar a sus clientes servicios de alta calidad a un bajo costo, fidelizando al cliente.

Estos análisis forman la base de la toma de decisiones corporativas y de los clientes. Además, puede obtener una mejor comprensión del mercado de alta demanda y saber qué tipos de productos lanzar como se muestra en la tabla 13.

**Tabla 13.** *Análisis del segmento del mercado del Banco Mundo Mujer.*

	<b>Problemas que el negocio desea abordar</b>	<b>Intereses del consumidor</b>	<b>Lo que la Segmentación tratará de encontrar</b>
<b>Decisiones Superficiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos cortos de aprobación.</li> <li>• Tasas de interés atractivas.</li> <li>• Comunicación de los productos.</li> <li>• Relación duradera con el cliente.</li> <li>• Menor Indicador de cartera vencida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del portafolio de productos.</li> <li>• Mostrar toda la información clara y transparente en cuanto a tasas de interés.</li> <li>• Educación financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización de los clientes.</li> <li>• Campañas de captación de clientes foco.</li> <li>• Mejores prácticas en estrategias de cobranza.</li> </ul>
<b>Decisiones Intermedias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la Publicidad del Banco.</li> <li>• Exteriorizar la cultura y la filosofía de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en tecnología, permitiendo préstamos en línea.</li> <li>• Mejoramiento de la app, simulaciones de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de atención más eficientes y ágiles.</li> <li>• Crear estrategias para dar a conocer los</li> </ul>

		créditos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos productos de ahorro e inversión.</li> </ul>	beneficios de los productos de la entidad.
<b>Decisiones Profundas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar créditos con tasas preferenciales, con destino a inversión en educación, y vivienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de nuevas sedes en otras regiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de tecnologías interactivas y dinámicas.</li> <li>• Diferentes planes de financiación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### **Análisis estratégico interno**

#### ***FODA.***

“El análisis FODA es una herramienta utilizada para evaluar la situación de una empresa, pero esta herramienta también se utiliza para generar varias estrategias alternativas posibles” (Wheenlen & Hunger, 2007).

Una matriz FODA muestra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una empresa en particular pueden relacionarse con las fortalezas y debilidades internas para generar un conjunto de cuatro posibles opciones estratégicas.

**Tabla 14. FODA del Banco Mundo Mujer.**

ANALISIS FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atención al cliente Personalizada.</li> <li>-Microcréditos de acceso fácil, rápido y oportuno.</li> <li>-Lider en microfinanzas</li> <li>-Variedad de servicios.</li> <li>-Cobertura de red bancaria a nivel nacional.</li> <li>-Diferentes convenios de recaudo.</li> <li>-Fidelización de sus clientes.</li> <li>-Promueve la educación financiera y emprendimiento en niños y jóvenes</li> </ul>
OPORTUNIDADES	F-O	D-O
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alta demanda de crédito no atendida por la banca tradicional, estratos 1, 2 y 3.</li> <li>-Crecimiento en su segmento.</li> <li>-Implementación de la tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoría personalizada a los clientes para que hagan uso de las plataformas virtuales(pagos en línea, pse, APP)</li> <li>Realizar convenios estratégicos para la captación de nuevos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Otorgar créditos de acuerdo a la naturaleza del negocio, tiempo y la capacidad de pago del cliente.</li> <li>•Utilización de la tecnología y redes sociales para atraer a nuevo clientes.</li> </ul>
AMENAZAS	F-A	D-A
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevos competidores(Fintech Rapicard, banca tradicional)</li> <li>-El creciente negocio de los gota a gota</li> <li>-Segmento de mercado expuesto a muchos factores y situaciones de alto riesgo crediticio.(riesgo residual)</li> <li>-Cambios normativos que afecten la operación bancaria.</li> <li>-Sobreendeudamiento de los clientes, por facilidades de tarjetas de créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar a los clientes de la importancia de la educación financiera tanto para ellos como para su familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer gestión y campañas comerciales efectivas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Con el modelo FODA se pudo identificar las siguientes estrategias en el Banco Mundo Mujer:

**La estrategia F-O (Fortalezas-Oportunidades):** Es realizar asesorías personalizadas en el manejo de los pagos en línea, ya sea por la aplicación o por PSE (Pagos Seguros en Línea), así mismo hacer convenios estratégicos para la captación de nuevos clientes, como lo son de representantes de catálogos, taxistas, y demás gremios independientes.

**La estrategia F-A (Fortalezas-Amenazas):** Se basa en la educación financiera de todos los consumidores, basada en cartillas y videos, donde la finalidad de este es sacarle provecho al dinero y convertir el ahorro en fuente de riqueza y progreso, para que el cliente siga progresando con su negocio.

**La estrategia D-O (Debilidades-Oportunidades):** Tiene que ver principalmente con la utilización de la tecnología, permitiendo la digitalización al alcance de los clientes, así como la

publicidad en Redes Sociales, ya que la llegada de estas plataformas y la constante optimización de los anuncios en estas redes hace que las compañías puedan llegar mejor a su audiencia y mejorar sus resultados.

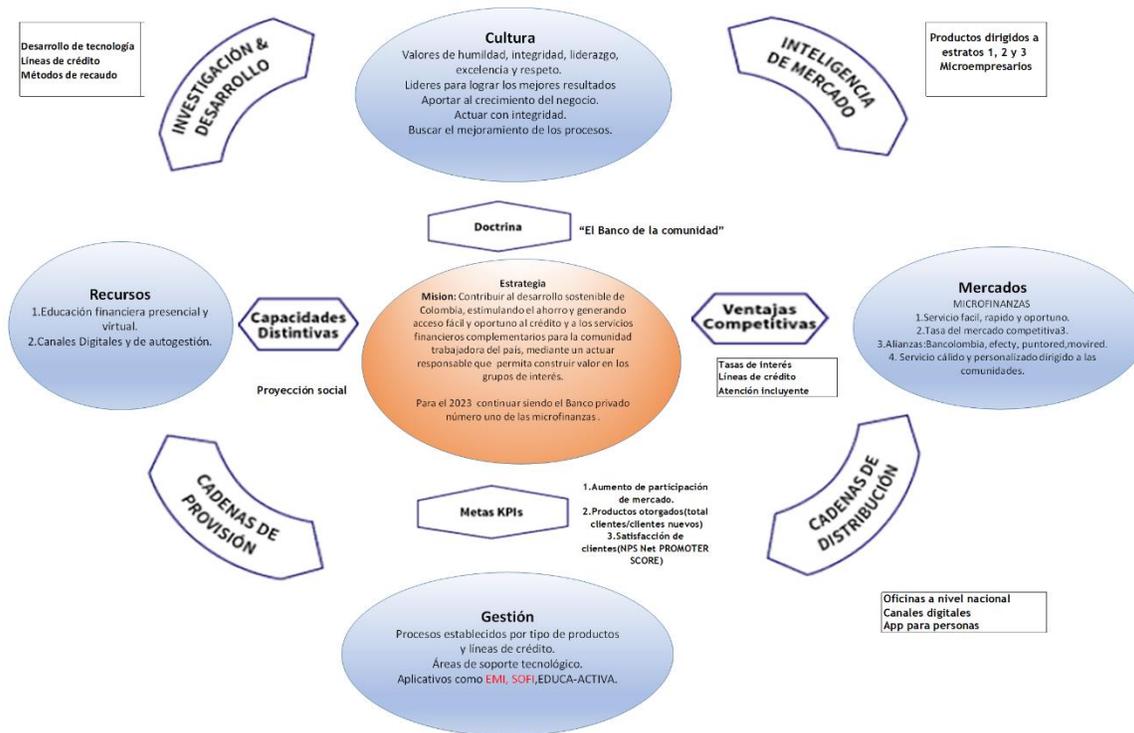
**La estrategia D-A (Debilidades-Amenazas):** Consiste en hacer una buena gestión de colocación de crédito, comenzando desde un adecuado análisis del crédito como del cobro, utilizando la metodología crediticia y las buenas prácticas.

### ***PENTA***

Es una herramienta técnica que sirve para diagnosticar e intervenir en las empresas cuyo objetivo es brindar apoyo en crear valor económico y social. A través de una cultura de innovación pero también estratégica, y fuertemente impulsora de las innovaciones operacionales y tácticas, la organización determina sistemáticamente cuáles habrán de ser las iniciativas de innovación, principalmente a nivel estratégico, qué objetivos se quiere lograr y cómo pretende lograrlos, definiendo cinco pilares que son: estrategia, mercados, recursos, cultura, y gestión, permitiendo desarrollar estrategias sostenibles y sustentables, creando valor económico y adoptando niveles aceptables de riesgo.(Levy, A. 2012).

Como se muestra en la ilustración 6, la estrategia central del Banco Mundo Mujer va encaminada a tener un desarrollo sostenible en el tiempo ofreciendo a sus clientes productos de primer nivel y al país la oportunidad de seguir creciendo en los diferentes sectores económicos. El reto hacia el interior del banco está enmarcado en desarrollar nuevas tecnologías, nuevas inversiones e inversión en capital humano para hacerlo sostenible en el tiempo.

**Ilustración 9. Modelo PENTA del Banco Mundo Mujer.**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Análisis del valor estratégico de los recursos y las capacidades.**

**Tabla 15. Análisis del valor estratégico de los recursos y las capacidades del Banco Mundo Mujer.**

SUPERIORIDAD COMPETITIVA	INIMITABILIDAD	DURACION	APROPIABILIDAD	SUSTITUBILIDAD
4,0	5,0	5,0	5,0	5,0
-Historia de vida -Atención personalizada -Promueve la educación financiera y - Emprendimiento en niños y jóvenes. -Microcréditos de acceso fácil, rápido y oportuno. -Diferentes servicios (CDT,	Empoderamiento económico de la mujeres -Contribuir al progreso de las personas y de las pequeñas empresas -Microempresarios, ahorradores e inversionistas mejoran su calidad de vida -Generar progreso y desarrollo económico y social	Relación con el cliente de larga duración por la atención personalizada.	Comunidad trabajadora del país, microempresarios y pequeñas empresas.	Inclusión financiera de estratos 1, 2 Y 3. Fomentar el ahorro y la inversión del país.

cuenta de ahorro, chikiteens, cuenta tu meta, renta más etc.) -Edificios sostenibles	en las comunidades trabajadoras, trascendiendo en las regiones e impactando el sistema productivo del país.			
---	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2022.

El propósito del análisis de recursos y capacidad es identificar el potencial de una organización para crear una ventaja competitiva mediante la evaluación de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, mediante factores como la superioridad competitiva, la inmutabilidad, la duración, la apropiabilidad y finalmente la sustitubilidad.

El Banco Mundo Mujer se puede identificar como un banco que presta servicios a comunidades de nivel 1, 2 y 3, permitiendo la inclusión financiera, promoviendo el empoderamiento, la autoestima y la autosuficiencia de las mujeres, brindando nuevos productos a las comunidades trabajadoras del país, generando progreso y desarrollo económico y social, por lo cual se ha convertido en la micro financiera más grande del país, con una cifra superior a los 686.000 clientes y más de 2 billones de pesos de cartera . (Informe de gestión sostenible banco Mundo Mujer, 2021)

## Modelo estratégico del Banco Mundo Mujer.

**Tabla 16. Tipos de Estrategia.**

TIPO DE ESTRATEGIA	PILARES	DIFERENCIAL	DESARROLLO SOSTENIBLE
Estrategia Corporativa	1 Operación eficiente y responsable.	1. Confianza y Rentabilidad de inversionistas. 2. Respaldo en los clientes (Persona Natural-Persona Jurídica).	1.Crecimiento del país.
	2 Respaldo para clientes.		
	3 Rentabilidad para los accionistas.		
Estrategia Competitiva	1 Gestión Crédito y Cartera.	1.Atención Personalizada. 2.Tasa Diferencial. 3.Estudio dual del pasivo y el activo.	1.Inclusión Financiera. 2.Crecimiento de los segmentos Micro y Pyme. 3.Modelo de transparencia de los recursos.
	2 Gestión de Captaciones.	1.Tasa Preferencial a corto y mediano plazo. 2.Incentivos a los clientes.	
	3 Gestión Banca Seguros.	1.Portafolio exclusivo para cada segmento. 2.Precios y vigencias a corto y largo plazo. 3.Respaldo Aseguradoras de talla Mundial.	
	4 Gestión del Consumidor Financiero	1.NPS (Net Promoter Score) 2.Cumplimiento Oferta de valor.	
Estrategia Funcional	1 Productos Innovadores (Captación y Crédito)	1. Facil acceso. 2.Políticas innovadores. 3.Visión al Futuro.	1. Crecimiento de la economía del país . 2. Generación de Empleo. 3. Reconocimiento País.
	2 Alianzas en el sector	1.Apalancar Desarrollos. 2.Estrategias Duales.	
	3 Inversión tecnológica	1. Aliados Estratégicos. 2.Exclusividad Tecnológica del segmento.	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La estrategia corporativa, que normalmente se entiende como «el plan global de una compañía diversificada» Porter (1987), es un área de la gestión de empresa de vital importancia. En el Banco Mundo Mujer su enfoque corporativo encierra valores misionales dirigidos, para ello se desarrolló una matriz estratégica donde surgen los diferentes tipos de estrategia que el banco desarrolla actualmente divididas en: estrategia corporativa, estrategia competitiva y estrategia funcional.

La estrategia corporativa según Michael Porter (1985) se refiere a ser diferente, a seleccionar un conjunto de actividades distintas a las que otras empresas han seleccionado para

ofrecer un valor único. En la estrategia corporativa se resalta: Donde se debe competir y como generar valor a la empresa. La propuesta realizada al Banco mundo mujer va encaminada a marcar un diferencial en la forma como se cobraría la cartera de forma eficiente.

Al desglosar la estrategia corporativa se encontró que sus pilares van enmarcados en buscar la rentabilidad de los accionistas con respaldo y operación eficiente a sus clientes, este enfoque le permite a la organización aportar al desarrollo y crecimiento sostenido del país.

La estrategia de competitividad es el plan de una empresa, que en el largo plazo ayuda a aprovechar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para lograr una posición favorable en el mercado.

De esta manera, la empresa podrá superar a los competidores creando una base para un futuro comercial exitoso, donde atraer y retener clientes no será un problema.

La estrategia funcional especifica cómo se deben implementar y utilizar los recursos para lograr lo que se quiere.

El objetivo principal es describir todos los pasos para alcanzar las metas a corto y mediano plazo, incluir la participación de todos los niveles de gerentes involucrados en el desarrollo de objetivos comerciales y finalmente se deben estar alineados para que funcionen de manera consistente con la estrategia corporativa y de negocios.

**Ilustración 10.** Matriz Estratégica del Banco Mundo Mujer.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se diseñó una matriz estratégica en el Banco Mundo Mujer donde se crearon 3 pilares de Investigación; Análisis externo, el cual va dirigido a analizar cómo es la posición estratégica del Banco en su entorno, análisis de la oferta y demanda, va dirigido a ver el comportamiento del

Banco frente a sus competidores y el análisis Interno, busca determinar la capacidad estratégica de la empresa.

### **CANVAS.**

Según Osterwalder, Pigneur, & Tucci, (2005) “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos”.

Herramienta que permite a las empresas analizar y crear fácilmente modelos de negocio. El origen de este modelo es la tesis de Alexander Osterwalder sobre la generación de modelos de negocio para start ups y emprendedores, esta herramienta permite tener un panorama completo de todos los aspectos que forman parte de la empresa con la intención de realizar una propuesta de valor real. Se utiliza principalmente para pasar de ideas a modelos de negocio.

**Tabla 17. Modelo CANVAS del Banco Mundo Mujer.**

<b>Aliados Clave</b> 	<b>Actividades Clave</b> 	<b>Propuesta de valor</b> 	<b>Relaciones con los clientes</b> 	<b>Segmento de clientes</b> 
<p>* Clientes satisfechos por la obtención de beneficios por su buen comportamiento financiero con la entidad. Voz a Voz y referidos</p> <p>* Entidades financieras para potencializar el número de sitios de desembolso y pago.</p> <p>* Redes sociales</p> <p>* Alcaldías locales para conocer los eventos de emprendimiento.</p> <p>* Banco interamericano de desarrollo para impulsar el acceso a servicios latinoamericanos y tener crecimiento en el emprendimiento.</p> <p>* Proveedores de un mismo nicho de mercado para hacer negociaciones y obtener descuentos para el ahorro propositivo.</p> <p>* Patrocinios</p>	<p>* Fuerza en el poder de comunicación con los clientes y posibles clientes a través de redes sociales y contacto directo.</p> <p>* Campañas de relanzamiento para otros grupos objetivo, resaltando que es un banco familiar.</p> <p>* Participación en las ferias locales para el estudio de viabilidad de monto de crédito inmediato y financiación de emprendimiento.</p> <p>* Inclusion a la transformacion digital.</p> <p>* Implementacion a la banca virtual</p> <p><b>Recursos Clave</b></p> <p>* Clientes deudores con pagos pendientes superiores a tres meses.</p> <p>* Comisión por tener mayores puntos de pago.</p> <p>* Costo de stand y recursos humano para participación en feria locales.</p> <p>* Stand de asesoría financiera en lugares públicos y recurso humano para la atención del mismo.</p> <p>* Grupo de marketing para generar conversión por pauta en redes sociales.</p> <p>* Big data , inteligencia artificial</p> <p>Asesoría personalizada</p>	<p>* Aprobación de créditos por montos requeridos, según el perfil del cliente.</p> <p>* Implementación de tarjeta de crédito con tasa de interés preferencial y sin cuota de manejo.</p> <p>* Acceso a diferentes productos de manera simultanea según su comportamiento crediticio.</p> <p>* Implementacion de ahorro programado, dentro del mismo credito.</p> <p>* Flexibilidad en la modalidad de pago con plazos inferiores a 30 días, disminuyendo proporcionalmente el pago de interés.</p> <p>* Asesoría financiera para la utilización de los recursos aprobados en los proyectos de emprendimiento.</p> <p>* Pago y compras a traves de las aplicaciones móviles</p>	<p>Espacios en las diferentes sucursales con actividades, promocionando productos y educando al cliente.</p> <p>oficinas virtuales(chatsbot)</p> <p>Redes sociales.</p>	<p>Personas naturales de estratos 1 , 2 y 3 con necesidades de inversion y crecimiento del negocio.</p> <p>Personas naturales con emprendimientos, que deseen iniciar vida crediticia.</p> <p>Personas con necesidades de crédito entre \$800.000 a \$120.000.000.</p>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <p>Capacitacion a los Empleados</p> <p>Inversiones Fintech (creditos online,banca movil,pagos moviles)</p> <p>Big data</p> <p>Inteligencia artificial</p> <p>Infraestructura de TI y fisica.</p>	<p><b>Estructura de flujos</b></p> <p>Ingresos financieros(intereses sobre creditos)</p> <p>Venta de Seguros, polizas y demas.</p>			

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Al realizar el modelo CANVAS para el Banco Mundo Mujer se describe:

- **Aspectos internos.**

**Aliados Clave:** El Banco Mundo Mujer depende de varios aliados estratégicos que influyen en sus procesos, generando sobre costos que se verán reflejados en los movimientos que realicen los clientes en torno a sus productos.

**Actividades Clave:** Generar campañas recurrentes de cultura de pago, comunicación continua de sus canales y difusión continua del pago de los créditos.

**Recursos Clave:** Cuenta con capital humano para desarrollar campañas continuas de cobro, inclusión en campañas locales o ferias para ofrecer sus productos.

**Estructura de Costos:** El Banco debe crear la universidad del conocimiento, donde sus empleados accedan a capacitación continua.

Invertir en un laboratorio digital, que les permita crear nuevos modelos de Big Data, inteligencia artificial y desarrollo de nuevos productos a corto tiempo.

- *Aspectos Externos.*

**Propuesta de Valor:** En este punto la oportunidad se abre en desarrollar la gestión de créditos en línea, crear una línea de negocio como lo es la Tarjeta de Crédito, apalancar la venta consultiva unida de la venta cruzada para clientes que tiene la capacidad adquisitiva de endeudarse o clientes VIP.

**Relaciones con los Clientes:** Creación de espacios dedicados a los clientes en las diferentes sucursales del país, creación de la oferta virtual dirigida a clientes para maximizar el recurso y poder abarcar más la operación.

**Canales:** Implementar un modelo de negocio optimizando los canales actuales y explotar canales nuevos que hoy en día se están subutilizando como las redes sociales.

**Segmentación de clientes:** Generar estrategias que cubran los estratos 1,2, y 3 tanto de persona natural con negocio y sin negocio, buscando llegar con una oferta de valor segmentada para cada estrato sin deteriorar y sobre endeudar a los clientes.

## **Marco Conceptual**

### **Historia Del Banco Mundo Mujer**

En Estados Unidos, en los años 70 se creó el Women's World Banking (Banco Mundial de la Mujer), idea iniciada en 1975 en la primera conferencia de Naciones Unidas sobre la mujer, cuya misión era crear una entidad que fomentara la participación de las mujeres empresarias en la economía local, permitiendo el acceso a las finanzas, la información y los mercados. Basados en esta filosofía nace en el año 1985, en la ciudad de Popayán la Fundación Mundo Mujer como una Organización No Gubernamental, ONG, que en un comienzo se dedicó a atender las necesidades de muchos de los damnificados por el terremoto de Popayán por medio de préstamos solidarios que permitieron reactivar la economía de la ciudad.

En febrero de 2015, la Fundación Mundo Mujer dio origen al Banco Mundo Mujer que hoy atiende a los microempresarios que generan el 65% del empleo en Colombia, fortalecen el segmento de las 'empresas familiares' y apalancan el crecimiento de la pequeña empresa, ya que el microcrédito genera progreso, permite combatir la desigualdad, pues apoya la inclusión financiera de comunidades trabajadoras de menores ingresos, lo que mejora su calidad de vida a través de un apoyo tangible que les permite crecer y fortalecer sus actividades productivas. Actualmente Banco Mundo Mujer tiene presencia en 673 municipios de Colombia distribuidos en 22 departamentos del país. (Informe gestión del Banco Mundo Mujer, 2022).

### **Diagnóstico del Banco Mundo Mujer.**

El impacto del microcrédito se ha analizado desde distintos enfoques, específicamente en lo que tiene que ver con sus utilidades, la pobreza, el empoderamiento de la mujer colombiana, y el impacto en la educación financiera. Actualmente el Banco Mundo Mujer es el banco más importante en este segmento, ya que cuenta con una participación de 10,72% en la cartera de microcréditos de los establecimientos de crédito regulados a junio de 2021, y su participación en el sistema financiero es limitada (0,3% por total de activos). (Fitch ratings, 2021).

En los meses de enero y febrero de 2020, antes de la declaración de la emergencia sanitaria, la entidad tenía buenos indicadores de cartera vencida con el 3,68% y 3,61% respectivamente, lo que reflejaba el buen trabajo realizado en condiciones normales sobre la cartera

y las políticas implementadas, siendo estos menores al resultado de diciembre 2019 que cerró en 3,70%.

Al cierre de 2020 en el Banco Mundo Mujer se evidencio una disminución importante en su rentabilidad y utilidad operativa, debido a menores colocaciones y al aumento de los gastos por provisiones, dado que el banco tomo la decisión de realizar una provisión de 1% adicional establecidas por el regulador.

Durante el 2021 uno de los principales desafíos se centró en recuperar el índice de cartera vencida (ICV), buscando volver a los estándares que el Banco manejaba antes de la pandemia, mediante un seguimiento de los procesos en cada una de las etapas establecidas para la gestión de cobro, asegurando la recuperación oportuna y eficiente de la cartera, también se centró en el crecimiento de cartera con colocaciones de calidad, por lo cual se llevaron acciones como condonación de intereses por periodo de gracia, la suspensión temporalmente del cobro de comisión en los convenios de recaudo, el pago de cuotas parciales en los convenios de recaudo y a su vez durante noviembre y diciembre, la Gerencia Nacional de Crédito y Cartera lideró la campaña: Vacúnate con las Buenas Prácticas, permitiendo reforzar con toda la fuerza comercial la importancia de aplicar adecuadamente la metodología micro crediticia.

El proceso de otorgamiento del Banco Mundo Mujer y la información recopilada de los clientes es de gran relevancia, pues es desde allí que se comienzan a evidenciar las falencias y se puede realizar un filtro más detallado de los clientes potencialmente negativos para el Banco

Para describir la forma en la que se viene realizando el proceso de créditos en la actualidad en el Banco mundo Mujer se ha elaborado el siguiente esquema.

**Tabla 18. Proceso actual otorgamiento de créditos del Banco Mundo Mujer.**

PROCEDIMIENTO ACTUAL OTORGAMIENTOS DEL BANCO MUNDO MUJER									
Vinculación Clientes			Proceso de Origenación					Proceso de Cartera	
Nuevos clientes	Pasos del Otorgamiento	Metodología	Levantamiento de Información	Análisis (Capacidad y Voluntad de Pago)	Propuesta de financiamiento	Comité de Crédito	Desembolso	Administración y Seguimiento	Recaudo y Cobranza
Consecución nuevos clientes "Analista Crédito"	Verificación Referencias	Manual	X						
	Visita Domicilio	Manual	X						
	Entrevista Conocimiento	Manual	X						
	Tiempo Permanencia Zona	Manual	X						
	Validación Actividad Económica	Manual	X						
	Evaluación Estados Financieros de la Empresa	Automático		X					
	Presentación Propuesta	Automático			X	X			
	Condiciones del Desembolso (Tasa, Comisiones)	Automático					X		
	Contacto Permanente Cliente	Manual						X	
	Cumplimiento de las Obligaciones	Manual							X

GESTIÓN ANALISTA DE CRÉDITO DE LAS OFICINAS

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Está enfocado en la selección, retención y fidelización de más clientes, que minimizan los riesgos y que a su vez contribuyen a la disminución de costos operativos. Evalúa al cliente, su negocio y su situación familiar, con el fin de una relación financiera que tiende a ser de largo plazo, para atender sus necesidades de financiamiento.

### ***Levantamiento De La Información.***

El levantamiento de la información debe hacerse “in situ”, donde se realiza la entrevista en el negocio y domicilio al usuario financiero. Se debe hacer referenciación zonal con los vecinos del barrio en el cual se pueda conocer sobre el tiempo de permanencia en la zona, actividad económica, unidad familiar etc.

Una vez en la visita, se procede a tomar los datos personales y a obtener la información pertinente para la realización del balance financiero del negocio, también se evidencia documentos como RUT, cámara de comercio, Impuesto predial de la casa, etc., y se firma la solicitud de autorización ante centrales de riesgo, del formulario donde se confirma la autenticidad de la información y de los datos obtenidos durante la visita.

Es en la visita donde el analista de crédito debe informar de manera clara, oportuna, completa todas las condiciones del producto que va a adquirir con el Banco, en cuanto a tasa,

monto, plazo, valor de la cuota, fecha de pago, costo del seguro, coberturas y exclusiones del seguro de deuda y familia protegida. Además, se le debe brindar una asesoría de educación financiera que permita tomar mejores decisiones en cuanto al dinero, gastos y ahorros.

### ***Análisis de la capacidad y voluntad de pago.***

En esta etapa se evalúan aspectos como la capacidad de pago y voluntad de pago, pilares importantes del Banco Mundo Mujer. La capacidad de pago del cliente permite conocer la situación económica del negocio y como se refleja en los estados financieros, dando a conocer la liquidez del cliente para atender oportunamente las cuotas del posible crédito hasta su amortización total.

La voluntad de pago es importante evaluarla puesto que tiene que ver con la honestidad, solvencia moral y responsabilidad del deudor y esta se puede evidenciar en: las referencias de su entorno con vecinos, proveedores y familiares, en el comportamiento de pagos de servicios públicos y la experiencia crediticia reflejada al momento de realizar la consulta ante centrales del riesgo (Data crédito y CIFIN).

### ***Aprobación comité de crédito.***

El comité de crédito es la instancia que evalúa y toma la decisión de aprobar o no la propuesta de financiamiento presentadas por los analistas de crédito. El comité de crédito tiene la facultad para solicitar más información, reducir el monto del crédito, cambiar su plazo, modificar el crédito. El comité se debe documentar con un acta el cual contiene el nombre del solicitante y documento de identificación, aprobación o rechazo, monto aprobado, y plazo del crédito, todo esto para dejar un registro de la persona el cual aprueba el crédito y del analista responsable de dicho crédito.

### ***Desembolso.***

En esta etapa el cliente se acerca a la oficina para el desembolso de su crédito, en donde un operativo le da la información de forma clara y concisa de toda la información relacionada con el crédito aprobado entre ellas: tasa de interés, indicando la periodicidad de pago (vencida o anticipada) y si es fija o variable, duración, monto aprobado y descuentos si este aplica, los

derechos de la entidad acreedora en caso de incumplimiento por parte del deudor, los derechos del deudor etc.

### ***Cartera.***

#### **Seguimiento y control de la cartera.**

Es un instrumento metodológico de verificación y presencia institucional. Es indispensable para asegurar el pago y mantener una baja tasa de morosidad, y en esta etapa también participa el analista de crédito, el cual debe mantener un contacto permanente con el cliente, con el fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones, reembolso de los recursos prestados, y la aplicación de la metodología.

El analista de Crédito debe seguir las buenas prácticas en el proceso de recuperación de cartera que son:

- a) Interactuar con el cliente de manera respetuosa y cordial.
- b) Escuchar y procurar entender la problemática del cliente, generando confianza en los compromisos.
- c) Orientar el diálogo a la búsqueda de la mejor solución para el pago oportuno de la deuda.
- d) Establecer una buena relación comercial con el cliente que permita la gestión de recuperación eficaz en el futuro.
- e) Contactar al cliente en horarios, lugares y por los medios adecuados.
- f) Entregar toda la información sobre el crédito únicamente al titular o al codeudor cuando aplique.

A continuación, se definen los términos claves para esta investigación:

**a) Crédito:** “El crédito es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos adicionales si los hubiere.” (Morales, Castro, José Antonio y Arturo, 2014, p.23).

**b) Microcrédito:** El microcrédito es una modalidad de financiamiento que consiste en el otorgamiento de créditos, particularmente de bajo monto, a personas para que puedan desarrollar algún proyecto productivo. Se otorga a prestatarios que carecen de colateral, garantías o la verificación efectiva de un historial de crédito y que tienen poca experiencia en su actividad económica (Asobancaria, 2018).

El microcrédito se basa en una filosofía de ayuda a los más pobres, pretende ser soporte y herramienta de impulso para el desarrollo de aquellos que no tienen con que empezar, para que a partir de su propio esfuerzo y trabajo consigan superar la pobreza y alcanzar prosperidad. Sin embargo, para que resulte verdaderamente útil debe ir acompañado de otras iniciativas y modalidades de ayuda para el desarrollo por parte tanto de instituciones financieras, como de instituciones gubernamentales y no gubernamentales (García & Lens, 2007).

El origen del microcrédito se remonta a Bangladesh donde el profesor Muhammad Yunus lanzó un proyecto social, donde otorgó servicios de préstamo a familias pobres de su localidad, para impulsar sus productos que se venderían en un futuro, con montos muy pequeños. (Gutiérrez Nieto, 2005).

**c. Cartera:** “Para una Institución de Crédito o para una Organización de Crédito (Arrendadora Financiera, Empresa de Factoraje Financiero, etc.), la cartera vigente es la compuesta por todos sus clientes (deudores) que se encuentran al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de pago” (Veintimilla Aguilar & Zamora Mero, 2007)

De acuerdo con Estrada & Hernández Rubio (2019), “la cartera de microcrédito ha venido ganando participación, pues en 2017 cerca de 3,3 millones de adultos contaban con microcrédito, mientras que en 2011 fueron atendidos 1,3 millones de cliente”. Esto es muestra del incremento exponencial que ha venido presentando el microcrédito, donde se ven beneficiados hombres y mujeres pobres y vulnerables que habían sido excluidos del sistema financiero para que tengan los mismos derechos económicos que otros participes del sistema. El microcrédito ha impactado a emprendedores que ponen en funcionamiento una idea de negocio innovadora, y que carecen de capital para su ejecución.

**d. Cartera vencida:** La cartera vencida son “los valores o efectos que forman parte del bien activo de un comerciante, empresa como monto de créditos total, cuyas cuotas de amortización o interés no han sido cancelados en su totalidad en el plazo establecido”. (Bravo M, 2014).

**e. Gestión de Cobranza:** “La gestión de cobranzas no es otra cosa que el desarrollo de ciertas estrategias que permiten alcanzar la máxima eficiencia en el cobro de las cuentas por cobrar por parte de la empresa, manteniendo a través de esta actividad buenas relaciones con los clientes respectivos” (Rosas, 2015).

La gestión de cobranzas busca cambiar la cultura de pago de los clientes, ofreciéndoles varias alternativas de pago, las mismas que sean de acceso fácil e inmediato para los clientes.

**f. Mora:** “La mora es dilación, retraso o tardanza en cumplir una obligación. Retraso en el cumplimiento de una obligación crediticia o de seguros”. (Superintendencia Financiera de Colombia, glosario de términos).

**g. Rotación de cartera:** Indica el tiempo promedio en que se reciben pagos de los clientes a los cuales se le ha vendido a crédito. La fórmula de rotación de cartear es:  $(\text{cuentas comerciales por cobrar promedio} \times 365) / \text{ventas de crédito}$ . (Martínez Martínez, M. D. M. 2013).

**h. Riesgo crediticio (RC):** Según la Superintendencia Financiera de Colombia define el RC como “la posibilidad de que una entidad financiera incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones”, donde el RC es “perdida potencial por falta de pago de un crédito”. (Elbar Ramírez, Margot Cajigas Romero e Ismael Granados. 2008).

El riesgo de crédito se puede asociar a los distintos tipos de activos financieros que componen la cartera. Es así como el origen de este riesgo está en la “incertidumbre existente sobre un único suceso, que es el impago, el cual puede producir una disminución en el valor económico de los activos financieros” (Trigo, 2009).

## Análisis estratégico

### Proceso actual de gestión de cobranzas del Banco Mundo Mujer

**Tabla 19.** Proceso actual de gestión de cobranza del Banco Mundo Mujer.

Etapa de Cobranza	Días de Atrazo	Gestión redes (Whatsapp y SMS)	Gestión Telefónica	Comunicación Escrita (Carta de Mora)	Visita Presencial Cliente (local/Domicilio)	Visita Presencial Codeudores (local/Domicilio)	Rondas Grupos de Cobro (Analista/Director Agencia)	Area Riesgo (llamada/Visita)	Gestor de cobro
Cobranza Preventiva	Entre fecha Facturación y Fecha Límite de Pago	X	X						Analista Banco Mundo Mujer
Cobranza Operativa	1-30 Días	X	X	X	X				Analista Banco Mundo Mujer
Cobranza Prejudicial	31-279 Días	X	X	X	X	X	X	X	Analista / Director de Agencia Banco Mundo Mujer
Cobranza Jurídica	280 Días	X	X	X	Gestion de abogados				Casa de cobranza Baninca

Cobranza de Normalización	
1. Educación Financiera	
2. Capacitación	
3. Realizar Acuerdos de pago ( Condonación de Intereses/Abono a cuotas)	
4. Evitar Cobros Adicionales (Honorarios abogado, Intereses Extracontables)	
5. Reporte Centrales de Riesgo Negativo	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Algunos lineamientos que se tiene en cuenta en el proceso de gestión de cobranza en el Banco Mundo Mujer son:

- Contactar al cliente.
- Diagnosticar el caso.
- Generar alternativas de pago.
- Fijar compromisos de pago.
- Hacer seguimiento al caso.
- Verificar el cumplimiento de los compromisos.
- Definir etapa jurídica
- Definir criterios para el castigo.

### ***Cobranza Preventiva***

En esta etapa los analistas de cada cartera evalúan los clientes entre la fecha de facturación y la fecha límite de pago, revisando una propensión a caer en mora, motivo por el cual se procede a enviar mensajes de texto mensajes por WhatsApp, y llamadas telefónicas dando la

información de los diferentes puntos de pago y alternativas que ofrece el banco para la cancelación oportuna de las cuotas.

### ***Cobranza Operativa.***

La cobranza operativa se realiza desde el primer día de atraso hasta el día 30, es responsabilidad del analista de crédito contactar al cliente vía telefónica para ofrecerle opciones de pago que se adecuen a su flujo de caja generando un compromiso, también se debe visitar al cliente y enviar comunicación escrita(cartas) tanto al lugar de domicilio como al establecimiento comercial.

### ***Cobranza prejudicial.***

Esta busca que los clientes que han incurrido en mora normalicen mediante pagos sus obligaciones vencidas, esto con el objetivo de una relación comercial de largo plazo y el acceso permanente a los productos de crédito que el Banco pone a su disposición.

La gestión de cobranza prejudicial la realizan los analistas de crédito con el acompañamiento del director de agencia quienes contactan e informan a los clientes, titulares y codeudores, el estado de sus obligaciones a través de medios como: llamadas telefónicas, correspondencia física, envió de mensajes de texto vía celular, visitas al domicilio, visitas al negocio, procurando la normalización de las obligaciones vencidas, todo dentro de un marco de respeto y buen trato.

### ***Cobranza Jurídica.***

En esta etapa el Banco Mundo Mujer finaliza su gestión de cobranza realizando la entrega de la cartera vencida que no se logró normalizar a la casa de cobranza (Baninca), contratada por el banco quien está especializada para la recuperación a través de un grupo de abogados.

El Banco mitiga las pérdidas y de acuerdo con el nivel de riesgo de este tipo de cartera, se contemplará una política estricta para provisión de cartera de difícil recuperación.

**Tabla 20. Provisión de cartera.**

EDAD DE LA CARTERA MOROSA	PROVISIÓN
1 – 7 Días	10% Saldo de capital
8 – 30 Días	30% Saldo de capital
31 – 60 Días	50% Saldo de capital
61 – 90 Días	75% Saldo de capital
> 91 Días	100% Saldo de capital

Fuente: Cifras BMM.

### ***Castigos de Cartera.***

Las operaciones de crédito que tengan una mora igual o mayor a 270 días serán sujetas de castigo. La empresa Baninca que es la encargada de realizar la gestión de cobranza del banco aplica las políticas y principios de cobranza establecidos por la entidad en el cual se gestionan compromisos de pago tendientes a normalizar las obligaciones vencidas.

Los pagos podrán realizarse en cualquiera de las agencias a nivel nacional y en todos los puntos de recaudo con los que el banco tiene convenio.

Se diseñó una matriz estratégica en el Banco Mundo Mujer donde se crearon 3 pilares de Investigación; Análisis externo, el cual va dirigido a analizar cómo es la posición estratégica del Banco en su entorno, análisis de la oferta y demanda, va dirigido a ver el comportamiento del Banco frente a sus competidores y el análisis Interno, busca determinar la capacidad estratégica de la empresa.

#### **Análisis interno:**

1. Entrada de nuevos jugadores al mercado trayendo flexibilidad en políticas y procesos de sus productos.

2. Se encontró dependencia de terceros para el manejo de la información de sus clientes, perdiendo capacidad de reacción.

3. Se identificó alta sensibilidad a utilizar la informalidad de prestamistas para acceder al crédito, contribuyendo a la negativa de pago de sus clientes.

#### **Análisis externo:**

1. Se revisó la estrategia corporativa del Banco y la estrategia funcional planteada, ofreciendo la posibilidad de aportar al cambio de proceso de cobranza.

2. Se hace visible que la cobranza actual se puede dar una evolución a un siguiente nivel, si se prioriza un ecosistema tecnológico y de información.

3. Baja actualización de la información de los clientes en las herramientas de cobro del Banco Mundo Mujer.

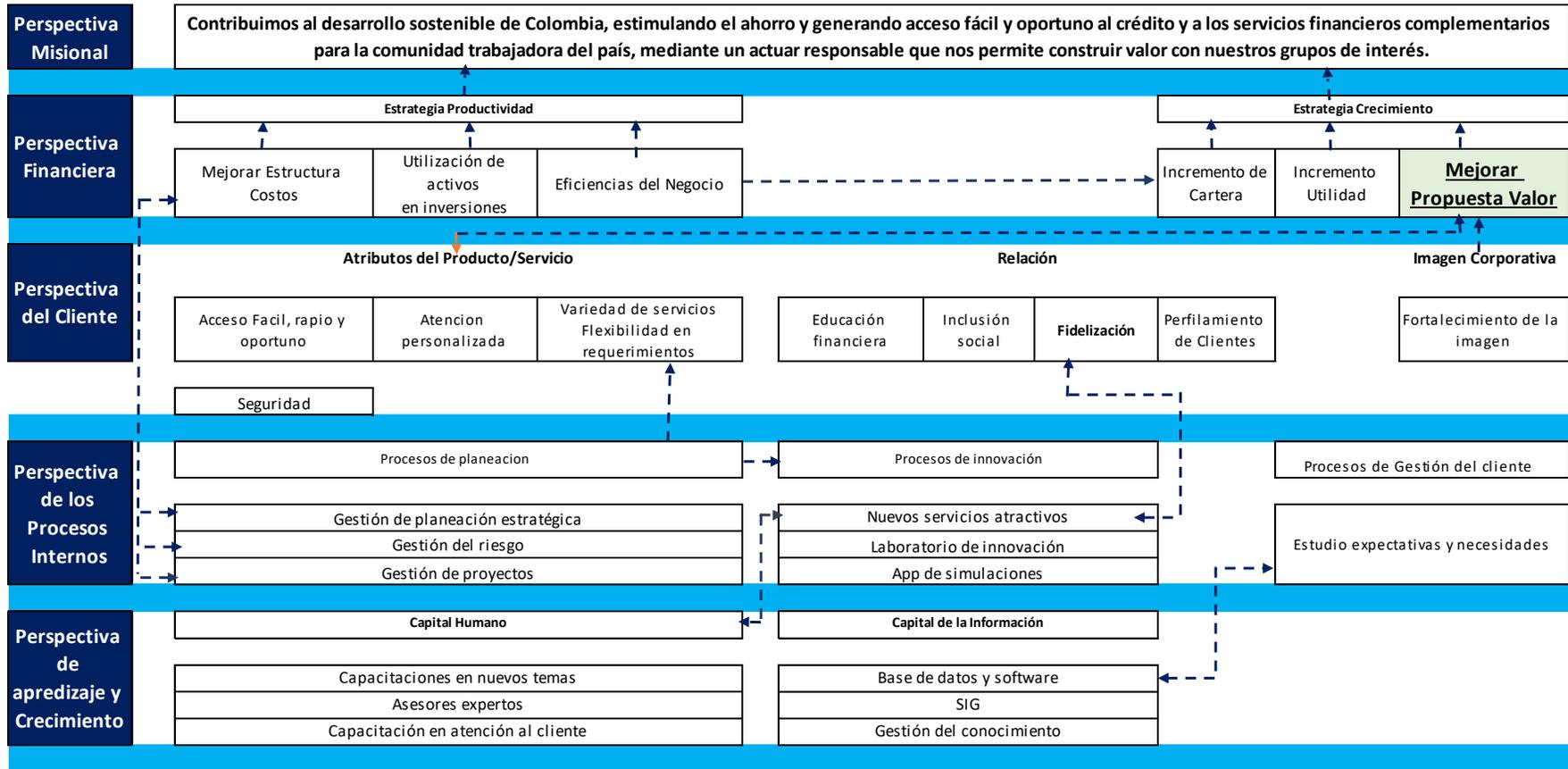
### **Balanced score card.**

El Balanced score card según Robert Kaplan y David Norton (1992) es “Un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”.

Es una herramienta de planificación y gestión que le permite al Banco Mundo Mujer asociar estrategias y objetivos con métricas para una formulación e implementación estratégica exitosas.

**Ilustración 11. Balanced Score Card del Banco Mundo Mujer.**

**BALANCED SCORE CARD – BANCO MUNDO MUJER**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En resumen, el Balanced score card es una herramienta que se utiliza para llevar el control del estado de una organización al vincular constantemente a los clientes (factores externos) con los procesos, la innovación y el crecimiento (factores internos), por lo que en el Banco Mundo Mujer se encuentra que desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento maneja dos pilares fundamentales como lo es: el Capital Humano y la Información, donde tiene un enfoque ligado a generar nuevos servicios diferenciales para sus clientes que enlazan los Pilares Internos de la compañía, donde el cliente y el mercado del Banco Mundo Mujer esperan que los productos y servicios cubran estas necesidades.

La optimización a la estrategia funcional le apunta a la perspectiva de crecimiento y desarrollo financiero del banco y al cumplimiento de la perspectiva misional del banco.

El desarrollo de este trabajo se encontraron 3 pilares estratégicos que le permiten a Banco Mundo Mujer tener una perspectiva más amplia para complementar su estrategia tanto de negocio como de funcionamiento.

**1.Creación de un modelo predictivo:** Una de las mejores prácticas en el sector bancario es poder realizar un seguimiento idóneo a los clientes actuales, razón por la cual el Banco Mundo Mujer debe tener en su interior desarrollado esta iniciativa, porque permite tener un manejo más personalizado de sus clientes, pero a su vez se puede saber cuáles son los clientes más rentables o no, garantizando el buen uso de los recursos desembolsados.

#### **2.Automatizar proceso Gestión Cobranza:**

Se debe realizar una actualización continua de procesos y políticas acorde al mercado, como también implementar la inteligencia artificial a través de CHATBOT.

Es de gran importancia la sistematización del proceso de cobranza, ya que este no sólo logra reducir costos y tiempos de recuperación, sino, que al automatizarlo y estandarizarlo se logra una mayor productividad y efectividad en la asignación del equipo de gestión, logrando la recordación del cobro.

En la actualidad se deben optimizar los frentes por los que llegamos a los clientes en las diferentes plataformas que utiliza el Banco, con el fin de agilizar el proceso de gestión de cobranza, incrementando los canales de comunicación con el cliente.

**3. Creación de círculos de calidad:** En las agencias del Banco Mundo Mujer se establezca una cultura de cobranza enfocada en la motivación de pago hacia los clientes. Es decir, limitar el tiempo de interacción de un asesor para lograr sus negociaciones con el cliente moroso, después el caso se traslada a otra agencia, la más cercana, al involucrar a varios actores en el proceso de cobranza (asesores de crédito, directores y coordinadores de agencias) se ayude a reducir la posibilidad de fraude y maltrato al cliente.

Se debe desarrollar una cultura profesional de servicio y respeto, a través de la contratación de personal con el perfil adecuado, la implementación de capacitación permanente, y la implementación de procesos claramente definidos y apoyados en información y tecnología adecuadas y precisas, como también permite crear una cultura de cobranza dentro de la institución con cero tolerancia a la morosidad.

### **Acciones Estratégicas.**

A través de unas acciones estratégicas, se empieza a desarrollar esas propuestas estratégicas las cuales son:

1. Crear una alianza con Proveedores que desarrollen modelo de analítica
2. Diseñar un gobierno de datos en el Banco Mundo Mujer
3. Desarrollo de cifras enmarcadas en alertamiento temprano a través de tableros power BI.
4. Actualización de Políticas y procesos en la forma de realizar la cobranza.
5. Implementación plan parejas para intercambio de conocimiento.
6. Desde Talento Humano crear capítulos de capacitación en versión virtual y en la nube.
7. Creación de plan de incentivos dirigido al cumplimiento de las obligaciones de los clientes.
8. Orientar los esfuerzos para satisfacer las necesidades de los clientes.

## Conclusiones

Se puede concluir que a pesar de que el Banco Mundo Mujer realiza un trabajo adecuado en el proceso de gestión de cobranza, cuenta con algunas oportunidades de mejora que de aplicarse se vería reflejado de manera positiva en sus indicadores:

- La falta de un proceso de formación y capacitación constante en cuanto al proceso de gestión de cobranza y relacionamiento entre los colaboradores y las políticas del banco genera falta de empatía por los analistas, dando como resultado una mala gestión en la recuperación de la cartera y los procesos internos en general del banco.
- Falta de conocimiento de mejores prácticas aplicadas en el sector a nivel internacional
- Falta de uso adecuado de la tecnología, en la actualidad uno de los potenciales más grandes que se tienen en el sector es el análisis de datos a través de inteligencia artificial o también llamado Machine Learning, donde se busca a través de los datos poder identificar patrones de comportamiento y elaborar predicciones que permita al Banco Mundo Mujer reaccionar a las posibles alarmas del incumplimiento de pago de los clientes para evitar el deterioro de la cartera.
- La mejora que se realiza a nivel funcional va a aportar al desarrollo de la estrategia corporativa del banco.
- Se evidenciaron falencias en el proceso de cobranzas y se propusieron tanto planteamientos como acciones estratégicas para mejorar el proceso de gestión de cobranza en el Banco Mundo Mujer.
- Este trabajo va a servir de fuente para otras investigaciones con énfasis en el sector financiero en el área de cobranza, ya que es una investigación detallada con diferentes modelos estratégicos tanto internos como externos.
- El presente trabajo nos aportó como estudiantes de la maestría Gerencia Estratégica, el poder llevar los diferentes modelos académicos a un caso de una empresa financiera y desarrollarlos para aportar una estrategia.

## Recomendaciones

Teniendo en cuenta las conclusiones, se realizó un análisis del Banco Mundo Mujer utilizando modelos estratégicos, principalmente el modelo Pestel, el cual permitió mostrar oportunamente las tendencias o cambios que se presentan en el mercado los cuales pueden influir negativa o positivamente en el sector de microfinanzas, lo que permitió crear estrategias para generar un valor agregado en el mercado y estar a la vanguardia de la competencia, de la misma forma, el modelo de las 5 fuerzas de Porter el cual permitió evaluar y analizar el entorno competitivo en el sector, para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado y de esta manera disminuir las posibles amenazas.

Con base en el presente trabajo se procedió a realizar las siguientes recomendaciones que permitirán tener un proceso de gestión de cobranza más exitoso incluyendo pilares fundamentales como inteligencia artificial, cobranza especializada, mejoramiento del aplicativo de cartera EMI (Sistema Evaluación Financiera) y optimización de los canales digitales, lo cual hará más eficiente y proactivo el proceso de gestión de cobranza del banco.

Se debe desarrollar una cultura profesional de servicio y respeto, a través de la contratación de personal con el perfil adecuado, la implementación de capacitación permanente, y la implementación de procesos claramente definidos y apoyados en información y tecnología adecuadas y precisas.

Se debe dar a conocer por medio de los metodológicos del Banco Mundo Mujer a toda la fuerza comercial (asesores y analista de crédito, como también los directores y coordinadores de agencia), las mejores prácticas de cobranzas aplicables, expuestas en este documento las cuales se puedan implementar y de esta manera, crear una cultura de cobranza dentro de la institución. Un ejemplo de ello es ofrecer una variedad de opciones o alternativas de pago en donde se pueda realizar descuentos de recargos, moras, intereses y gastos con el fin de lograr el repago total de la deuda, de esta manera el cliente que escoge el menor plazo de repago recibe el mayor descuento, este beneficio debe ser tomado en campañas de recuperación con un límite de tiempo.

Se debe innovar y adaptarse a las necesidades de los clientes ofreciendo modalidades personalizadas para la toma de créditos, aprovechando las herramientas digitales (sitios web,

redes sociales, mensajes de voz, SMS, correo tradicional y correo electrónico) por las cuales el cliente puede tener acceso a la información y a los servicios del Banco.

Finalmente tomar el trabajo de campo realizado en el presente trabajo e identificar los puntos de dolor encontrados en el proceso de gestión de cobranza del Banco Mundo Mujer, y crear un plan de trabajo a corto y mediano plazo para estudiar e implementar las propuestas

### **Socialización Con Directivas**

El desarrollo y los resultados de esta investigación fueron socializados con las directivas de Banco Mundo Mujer, se realizó una reunión con la directora de oficina Suba y Álamos, Alexandra Regina Rodríguez, en la cual se compartió el paso a paso de cómo y por qué se realizó la investigación, la recolección de las muestras, los diferentes procesos de gestión de cobranza de las entidades tanto a nivel nacional como internacional y finalmente cuales fueron los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. La directora mostro un grado de interés hacia mejorar el proceso de gestión de cobranza para los clientes del Banco Mundo Mujer según las recomendaciones propuestas en esta investigación y resalto que Banco Mundo Mujer debe estar a la vanguardia en relación a la aplicación de la tecnología en los diferentes procesos bancarios, así como la inteligencia artificial con el fin de mejorar los indicadores de la entidad, permitiendo continuar como el líder en microfinanzas a nivel nacional.

### **Aprendizajes Logrados**

Como aprendizajes logrados con este proyecto se consideran los siguientes aspectos:

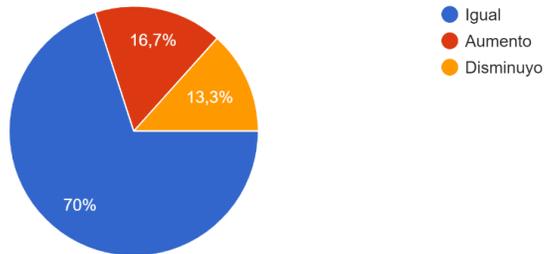
- Conocer mejor el Banco, ver la realidad con indicadores, cifras y saber quiénes son realmente los que están involucrados en el proceso de gestión de cobranza.
- Poner en práctica los conocimientos adquiridos en la maestría, en especial sobre los diferentes modelos estratégicos permitiéndonos hacer un análisis detallado del entorno tanto interno como externo del banco, determinar amenazas, debilidades y puntos de mejora en el proceso de gestión de cobranza.

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta para analistas de crédito del Banco Mundo Mujer

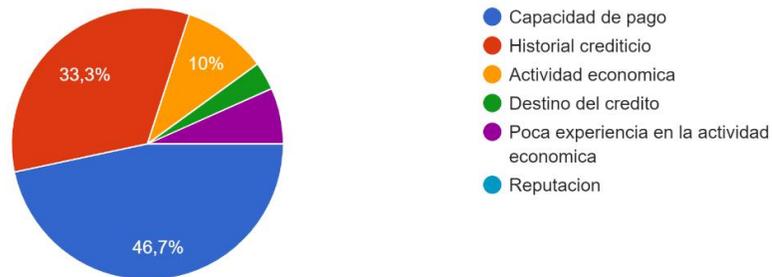
1. Cómo ha sido el otorgamiento de nuevos créditos en lo recorrido del año en el Banco Mundo Mujer?

30 respuestas



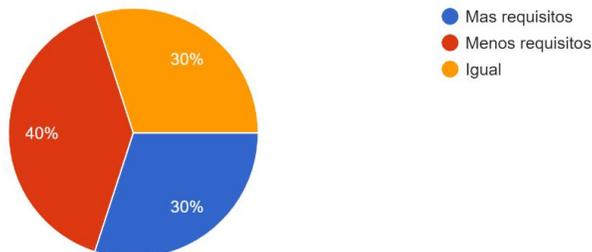
2.Cuál es el principal factor que le impiden otorgar un mayor volumen de microcréditos?

30 respuestas



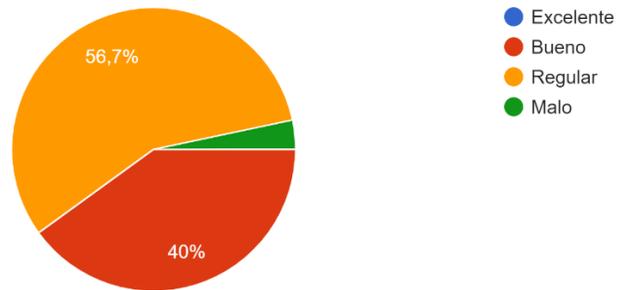
3. Cómo cambiaría los estándares de aprobación para asignar nuevos microcréditos?

30 respuestas



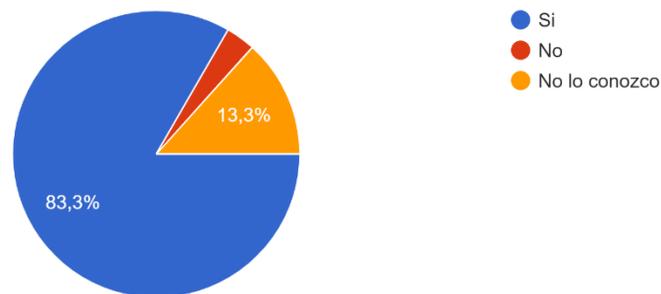
#### 4. Cómo considera el actual proceso de cobranza del Banco Mundo Mujer?

30 respuestas



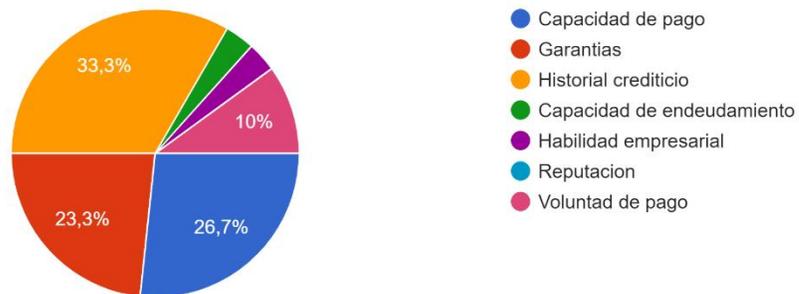
#### 5. ¿Existe un manual de política y procedimientos para la gestión de cobranza?

30 respuestas



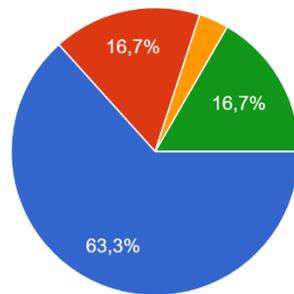
#### 6. Al momento de otorgar créditos que aspecto tiene más en cuenta?

30 respuestas



7. Cuando un cliente se encuentra en mora, que acción es mas efectiva para realizar el cobro?

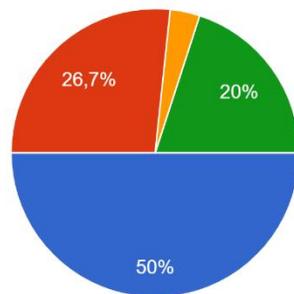
30 respuestas



- Envío de cartas al lugar de vivienda y establecimiento comercial
- Envío de mails, SMS, o WhatsApp
- Agendamiento de cita con la directora de agencia.
- Llamada telefonica tanto al cliente como al codeudor.

8. Que estrategias utiliza para el proceso de cobranza?

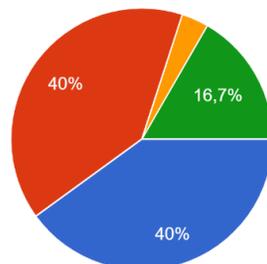
30 respuestas



- Ofrecerle diferentes opciones de pago
- Recordatorios a traves de SMS,WhatsApp etc
- Incentivos
- Proceder con las Buenas practicas

9. En el proceso de la cobranza, se segmenta a los clientes, según usted cual es de mayor impacto para la recuperación de la cartera?

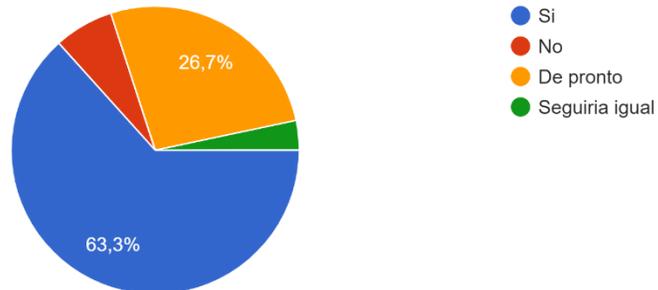
30 respuestas



- Actitud y dispocision
- Capacidad
- Responsabilidad
- Solvencia
- Ubicación geografica

10. Cree usted que la colocación de créditos mejoraría si el proceso de cobranza lo manejara otro departamento?

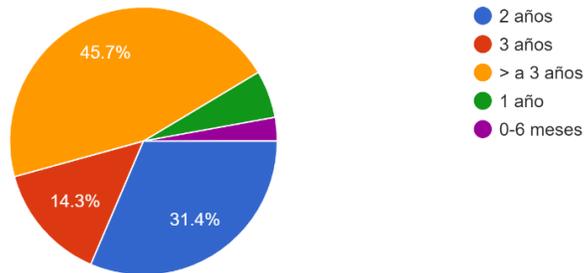
30 respuestas



## Anexo 2 Encuesta para clientes del Banco Mundo Mujer

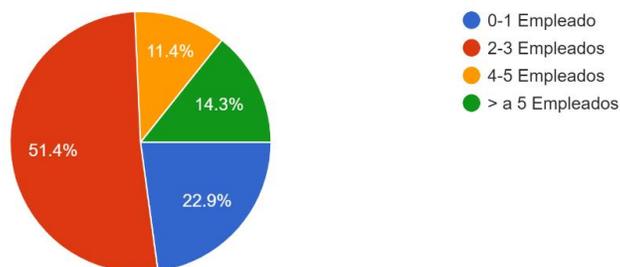
1) Hace cuanto creo su empresa

35 respuestas

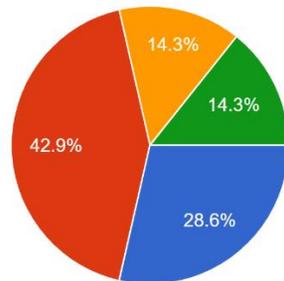


2) Cuantos empleados tiene en su empresa

35 respuestas

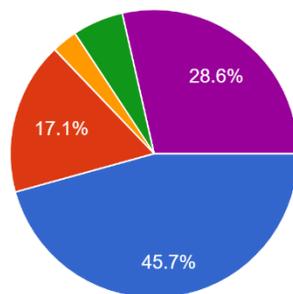


3) Su capital de trabajo actual lo adquiere  
35 respuestas



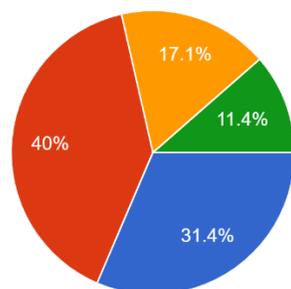
- Ahorro Personal
- Préstamo Bancario
- Préstamo Familiar
- Prestamista

4) Utiliza los servicios de prestamos no tradicionales  
35 respuestas



- Al interés del 3%, 4%, 5% y 6%
- Gota a Gota
- Interés mas prenda de Garantia
- Pagaré abierto mas interés del 5%
- Ninguna de las anteriores

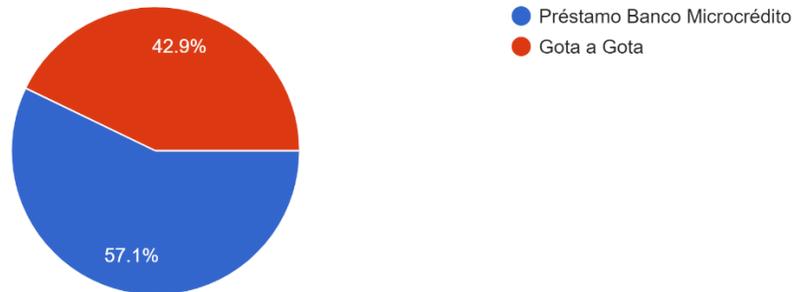
5) Si usted entra en mora con un crédito en el Banco Mundo mujer, que le gustaría que le ofrecieran  
35 respuestas



- Refinanciar la deuda a interés mas bajo
- Condonar el 100% de los Intereses
- Detener la deuda y que no genera mas interés, para pagar en seis meses
- Pagar la totalidad, mas los intereses pero que el banco lo retire de centrales

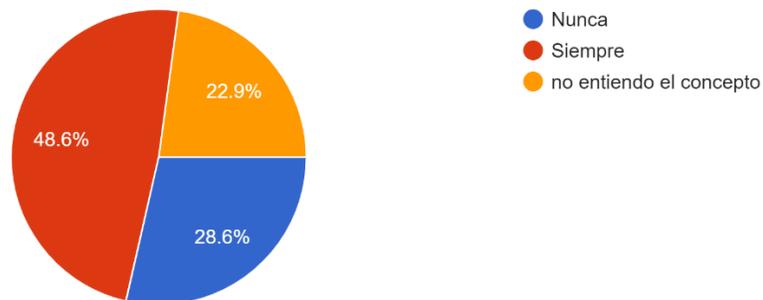
6) Si usted llegara a tener dos deudas por valor de \$5.000.000 al mismo tiempo cual elegiría para pagar, si tuviera el dinero

35 respuestas



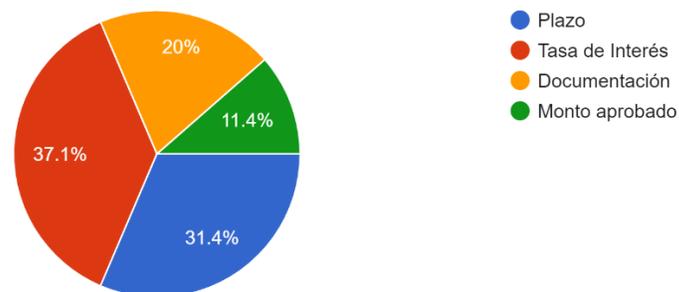
7) Usted separa los gastos personales de los de su microempresa

35 respuestas

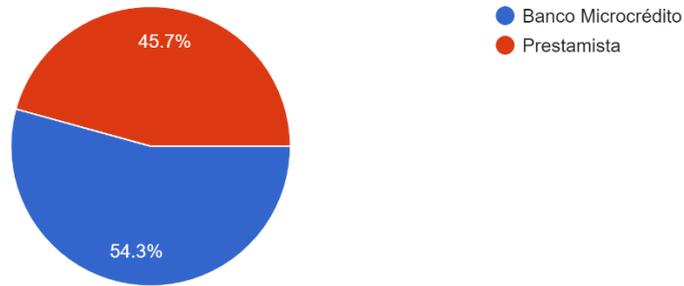


8) Que le cambiaría a los Microcréditos que ofrecen los bancos

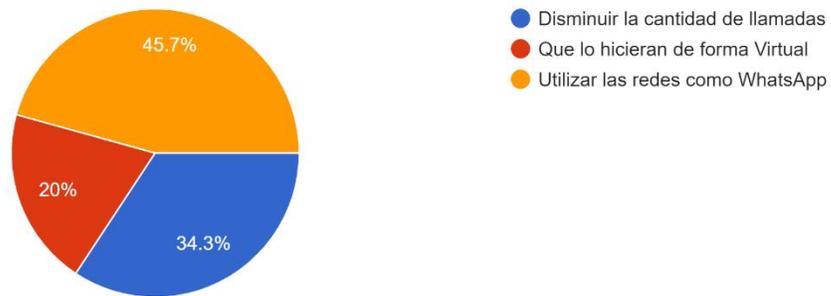
35 respuestas



9) si usted un prestamista le presta 10 millones de un día para otro a una tasa del 20% diario y el banco mundo mujer le presta la misma cantidad per...8% y se demora 2 días en aprobarlo, cual elegiría  
35&nbsp;respuestas



10) Que le mejoraría a la forma de cobrar los créditos del Banco Mundo mujer  
35&nbsp;respuestas



### Anexo 3. Ficha Técnica de Encuestas

FICHA TECNICA ENCUESTAS CLIENTES BANCO MUNDO MUJER		
1	Grupo Objetivo	Clientes Banco Mundo Mujer, ubicados en la ciudad de Bogota, con estrato socio economico 1-2-3, con edades entre 25 y 52 años
2	Tipo de Investigación	Investigación Concluyente
3	Metodología de la Investigación	Cuantitativa
4	Tecnica	Cuantitativa
5	Universo	Clientes de la ciudad de Bogota del Banco Mundo Mujer
6	Muestra	Clientes localidad suba del Banco Mundo Mujer
7	Margen de error	5%
8	Nivel de Confianza	95%
9	Diseño Muestral	Muestreo Probabilistico
10	Cobertura Geografica	Localidades de suba
11	Fecha de Campo	01 de julio de 2022 al 15 de agosto 2022

FICHA TECNICA ANALISTAS BANCO MUNDO MUJER		
1	Grupo Objetivo	Analistas del Banco Mundo Mujer ubicados Bogotá, con edades entre 22 años y 44 años
2	Tipo de Investigación	Investigación Exploratoria
3	Metodología de la Investigación	Cuantitativa
4	Tecnica	Cuantitativa
5	Universo	Analistas de Crédito Banco Mundo Mujer
6	Muestra	Analistas Banco Mundo Mujer Bogotá
7	Margen de error	5%
8	Nivel de Confianza	95%
9	Diseño Muestral	Muestreo Probabilistico
10	Cobertura Geografica	Localidades de Bogotá Norte y Sur
11	Fecha de Campo	01 de julio de 2022 al 15 de agosto 2022

#### Anexo 4. Tabulación de Encuestas

Tabulación Encuesta Analistas Banco Mundo Mujer												
No	Genero	Edad	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1	1	22	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1
2	2	23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	23	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2
4	1	24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	2	25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	25	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1
8	1	26	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2
9	2	27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	2	27	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1
11	2	28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	29	3	4	3	3	2	5	3	3	3	3
13	1	30	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2
14	2	30	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3
15	2	31	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
16	2	31	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2
17	2	31	3	5	3	3	3	6	3	3	3	3
18	2	32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	32	3	5	3	3	3	6	4	4	4	4
20	1	34	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
21	1	35	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
22	1	36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	36	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
24	1	37	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2
25	1	38	1	2	2	2	1	3	1	2	2	2
26	2	39	1	2	2	2	1	3	1	2	2	1
27	2	41	1	2	2	2	1	3	1	2	2	1
28	2	42	1	2	2	2	1	3	1	2	2	1
29	2	42	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2
30	1	44	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2



## Bibliografía

Fitch Afirma Calificaciones Nacionales de Banco Mundo Mujer en 'AA-(col)' y 'F1+(col)' (21 de septiembre de 2022). Recuperado de: <https://www.fitchratings.com/research/es/banks/fitch-affirms-national-ratings-of-banco-mundo-mujer-rating-outlook-stable-23-09-2021>.

Indicadores económicos y financieros 2019-2022. Recuperado de: <https://www.bmm.com.co/pdf/indicadores.pdf>

BONILLA C., Elssy y Rodríguez S., Penélope, Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales, Bogotá, Norma, 2000.

BERNAL TORRES, CÉSAR AUGUSTO Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2006.

Morales Castro, J. A. (2014). Crédito y Cobranza. México: Grupo Editorial Patria

Martínez Martínez, M. D. M. (2013). Gestión de riesgo en las entidades financieras: el riesgo de crédito y morosidad.

Superintendencia Financiera de Colombia, glosario de términos. Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Glosario/user/main/letra/M/f/0/c/0>

Banco & Empresa. Minimizando el Riesgo Crediticio / Elbar Ramírez, Margot Cajigas Romero e Ismael Granados. \_\_\_Palmira: Universidad Nacional de Colombia 2008.

Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza, InSight26, noviembre 2008 Recuperado de: [https://sptf.info/images/REC\\_ESP\\_Best\\_Practices\\_in\\_Collections\\_Strategies\\_May2021.pdf](https://sptf.info/images/REC_ESP_Best_Practices_in_Collections_Strategies_May2021.pdf)

Teskiewicz, Alberto. “Modelos predictivos para cobranza y refinanciación”. First Collection Summit, Credit Management Solutions, Buenos Aires, Argentina 2007.

Banco Mundo Mujer, Informe de gestión sostenible 2021. Recuperado de: <https://www.bmm.com.co/pdf/informegestion2021.pdf>

Levy, A. (2012). PENTA/Innovación. Desarrollo Competitivo, alineamiento Estratégico y Gestión del Cambio – DAG. (1ª Edición) Buenos Aires, EDICON

Collis, D. A. V. I. D., & Montgomery, C. Y. N. T. H. I. A. (1995). Estrategia corporativa: marco conceptual. *Revista de Harvard Business School. Edición revisada en.*

Porter, M.E., «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, vol. 65, n° 3, mayo-junio de 1987, págs. 43-59.

Microcrédito. Historia y experiencias exitosas de su implementación en América Latina *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 63, mayo-agosto, 2008, pp. 41-57

Levy, A. R. (2011). Penta: Modelo sistémico cognitivo de la estrategia. Formulación e implementación. *Ad-Minister (Medellín)*, (18), 5-26.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Clark, T., & Pijl, P. v. d. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* Hoboken, N.J.: Wiley.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. [s.n.].

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard -measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (1), 71.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Ganzinelli, C. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles / Roberts. Kaplan, David. Norton; [traducido por carlosganzinelli]* Barcelona: Gestión 2000, 2004.

Patiño, Omar Alonso Microcrédito. Historia y experiencias exitosas de su implementación en América Latina *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 63, mayo-agosto, 2008, pp. 41-57 Universidad EAN Bogotá, Colombia.k,l