



El costo del **MICROCRÉDITO**

Revelando la eficiencia y los desafíos en la
operación del microcrédito en Colombia



El objetivo del presente estudio se orientó a establecer una estructura de costos referente para operaciones de microcrédito en Colombia para ofrecer información crítica y pertinente a los diversos actores del sector microfinanciero, tanto públicos como privados. En particular, se buscó proporcionar insumos valiosos para las entidades financieras, facilitando así un análisis más profundo y fundamentado que respalde la toma de decisiones estratégicas en relación con sus estructuras organizativas, procesos operativos y futuras estrategias de desarrollo. Asimismo, se pretende informar a los entes reguladores sobre las dinámicas actuales del microcrédito, en las zonas urbanas y rurales, contribuyendo a un entendimiento más claro de las implicaciones presupuestales asociadas a las tasas de interés vigentes.

Al fomentar mayores eficiencias operativas, se espera que estas mejoras se traduzcan en beneficios tangibles para los emprendedores, así como una mayor asequibilidad en términos de precios y condiciones de financiamiento.¹

¹ En la elaboración de este estudio participaron July Ardila, Gadiel Castillo, Juan Pablo Espinosa, Jairo Gutiérrez, Henry López y Carlos Julio Moreno.

Agradecemos la disposición, apertura y colaboración de estas entidades, sus directivos y equipos de trabajo, sin quienes el ejercicio desarrollado no hubiera sido posible, así como sin sus valiosos aportes y visión sobre la coyuntura actual, el impacto del microcrédito y los retos actuales.

Tabla de Contenido

01

Introducción

Pág.7

02

Marco Teórico

Pág.12

2.1. Más allá de una operación financiera
Pág.14

2.2. Contexto
Pág.15

03

Metodología

Pág.19

3.1. Limitaciones
Pág.22

04

Caracterización de las etapas del microcrédito

Pág.24

05

La tasa de interés

Pág.33

06

Costos de operación

Pág.36

6.1. Estimación del costo en 2024
Pág.36

6.2. Participación de los componentes del costo fijo
Pág.37

6.3. Evolución del costo 2023 – 2024
Pág.40

6.4. El costo relativo al tamaño de la operación
Pág.41

07

Correlación entre Costos
Pág.45

7.1. Cooperativas
Pág.45

7.2. Microfinancieras
Pág.48

08

Los retos, las estrategias y las innovaciones
Pág.52

8.1. Retos que enfrentan
Pág.52

8.2. Estrategias que tienen
Pág.55

8.3. Innovaciones
Pág.56

09

Conclusiones y recomendaciones
Pág.59

10

Referencias
Pág.64



El costo del **MICROCRÉDITO**

Revelando la eficiencia y los desafíos en la
Operación del microcrédito en Colombia

01

Introducción



Introducción

Las microfinanzas, entendidas como el modelo formal financiero para atender a los microempresarios a través de metodologías especializadas, son un vehículo eficaz en la democratización del crédito, la reducción de pobreza y la promoción del desarrollo económico tanto en los sectores urbanos como en los rurales. A través de la oferta de servicios financieros a poblaciones tradicionalmente excluidas del sistema formal han impulsado la inclusión financiera, fomentado la equidad de género, el cierre de la brecha urbano-rural y el tejido empresarial (Banco Mundial 2022; Banca de las Oportunidades, 2023; CGAP; 2024).

En Colombia, las microfinanzas han jugado un papel crucial en la transformación de las dinámicas económicas, en especial de los sectores más vulnerables. Esto es particularmente relevante en un país donde la economía informal representa un desafío estructural significativo. Según datos recientes del DANE 2024, la informalidad laboral en Colombia alcanzó el 56% del mercado total, o sea de los 22,8 millones de empleos que hay en el país, 12,7 millones son informales. Es por esto que las microfinanzas son una opción efectiva para financiar el crecimiento económico de esta población al mejorar sus condiciones productivas y desarrollar sus capacidades empresariales, además de brindar acceso a soluciones en el marco de parámetros legales que combaten el fenómeno de los prestamistas informales, los cuales empobrecen y afectan el desarrollo integral de las comunidades debido a sus condiciones nocivas.

El microcrédito no se traduce específicamente en un producto financiero tradicional, y por lo tanto su análisis, evaluación e impacto no se puede comparar con otras categorías de crédito convencional. Este modelo de atención relacional además de financiación incluye formación, asesoría

y asistencia especializada para que en conjunto contribuyan en el crecimiento del negocio, el manejo de las finanzas del empresario, la adopción de nuevas tecnologías y la incorporación en ecosistemas productivos. En este sentido, la labor que cumplen las entidades microfinancieras cruza el objetivo de la inclusión y profundización financiera para alcanzar propósitos de impacto sobre la calidad de vida de las personas y el tejido productivo de las regiones en Colombia.

Para continuar cumpliendo estos propósitos, las entidades que integran el sector actualmente se enfrentan al reto de obtener mayores eficiencias y niveles de productividad, que les permitan alcanzar nuevos clientes de la economía popular, incrementar el uso y profundización de los productos por parte de los usuarios activos y ampliar la cobertura geográfica en los territorios más vulnerables, especialmente los municipios rurales y rurales dispersos. En este sentido, las entidades financieras han venido implementando iniciativas apoyadas en la innovación y la adopción de tecnologías; no obstante, este reto sigue siendo prioridad en la agenda estratégica de las instituciones.

En los últimos años se ha venido analizando el rol del microcrédito en la inclusión financiera y las condiciones en las que opera, y se han encontrado dos posturas sobre este producto. Una primera orientada a los altos costos que implica operar la metodología microcrediticia que se traducen en una tasa de interés superior a otros productos financieros. Y una segunda que, valida estos costos, pero aboga por encontrar alternativas para que los microempresarios accedan a condiciones financieras que les sean más favorables. No obstante, estas discusiones se han dado a partir de experiencias particulares, pero no se ha realizado ningún estudio objetivo que estime los costos promedio de operar el microcrédito en Colombia.

En este marco, el objetivo del presente estudio se orientó a establecer una estructura de costos referente para operaciones de microcrédito, que pueda servir a las entidades para determinar el nivel de eficiencia y sensibilizar las tasas de interés. En adición, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- 1 Identificar las etapas operativas del microcrédito y calcular el costo promedio de cada una de ellas, incluyendo los costos de fondeo y de provisiones.
- 2 Entender y visibilizar el contexto en el cual operan las entidades, sus retos actuales y las innovaciones que están realizando para optimizar sus procesos.
- 3 Identificar si las entidades tienen caracterizadas las diferencias en la operación de microcrédito rural y urbano, y las oportunidades de mercado que las entidades identifican en estos segmentos.
- 4 Identificar si las entidades contemplan algún modelo de transición o graduación del microcrédito para los microempresarios.

Estos propósitos fueron abordados a través de la aplicación de instrumentos de análisis y recolección de información cualitativos y cuantitativos, la exploración sobre el contexto y evolución del sector en las últimas dos décadas, y la profundización sobre las principales etapas de la metodología microcrediticia, a nivel de procesos, roles, asignación de tiempos y movimientos, innovaciones, productividad y costos.

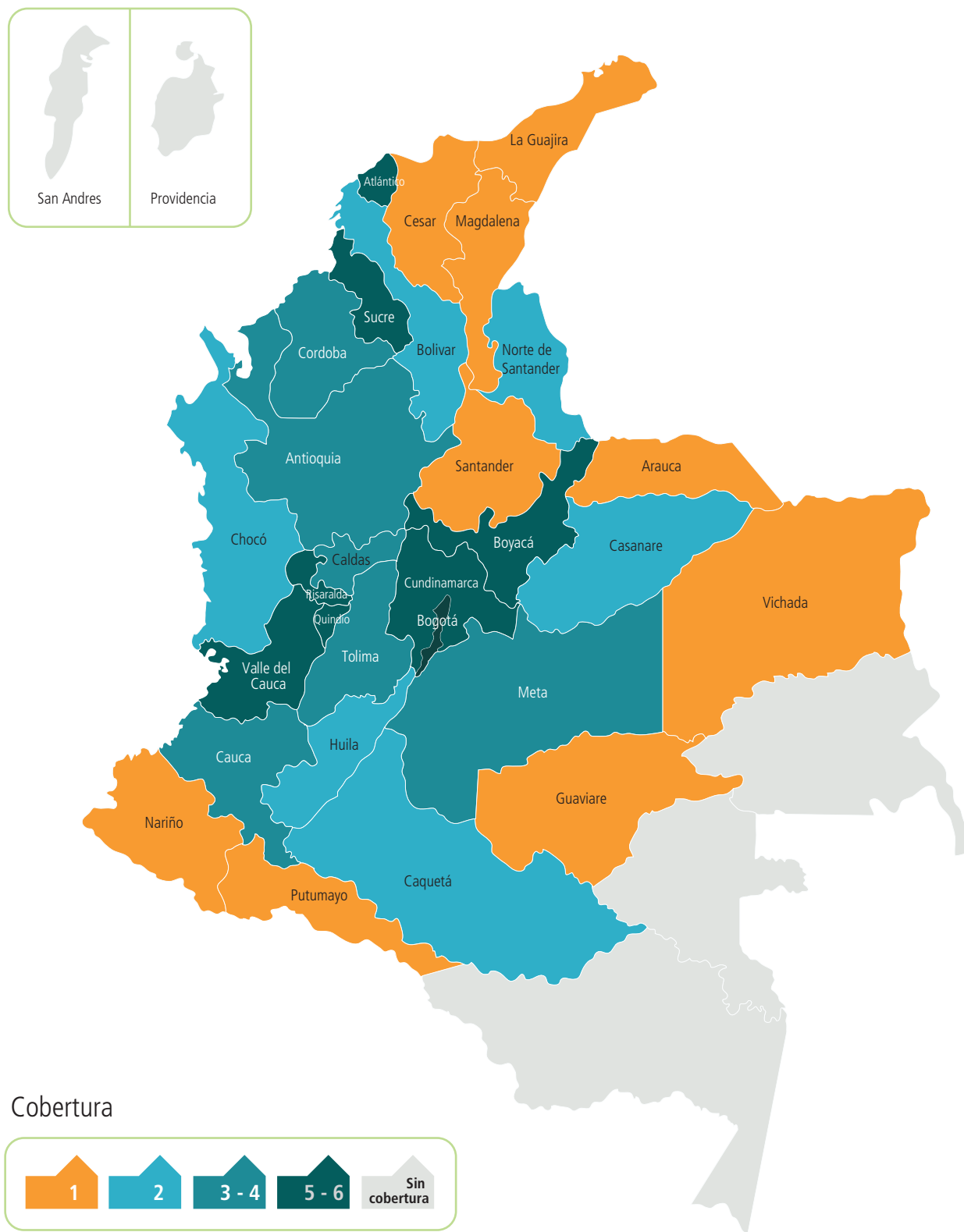
A lo largo del presente estudio se expondrá el análisis comparativo de la estructura de costos por los principales rubros y etapas operativas metodológicas, cómo son: **Prospección, Levantamiento y sistematización de información, Análisis y calificación, Desembolso, Seguimiento y control metodológico, Política de beneficios y Cobranza.** Así mismo, se realizó un análisis de tiempos y movimientos del equipo comercial por etapa metodológica, un ejercicio de márgenes de rentabilidad y fijación de tasas de interés, y un apartado final de retos e innovaciones, enfocado en la optimización y eficiencia.



El estudio contó con la participación de nueve entidades financieras con operación activa de microcrédito, de las cuales cinco corresponden a Cooperativas de Ahorro y Crédito y cuatro a instituciones especializadas en microfinanzas, como fundaciones y corporaciones. Estas entidades atienden 280.363 microempresarios al cierre de 2023 (12% del total de beneficiarios de microcrédito en el país), en 2023 realizaron un total de 79.027 operaciones de microcrédito y tenían una cartera de \$704 mil millones a junio de 2024. Adicionalmente, tienen presencia en 29 de los 33 departamentos de Colombia² y a junio de 2024 tenían microcréditos en más de 350 municipios.

² Incluyendo a Bogotá como distrito especial.

Mapa 1. Cobertura de las entidades microfinancieras que participaron en el estudio



Fuente: Elaboración propia

Esperamos que los resultados y recomendaciones del presente estudio contribuyan no solo a la reflexión sobre la estructura de costos que hoy soporta la atención a los microempresarios y a las acciones necesarias que se deben emprender para optimizar las soluciones y procesos para los diferentes segmentos alcanzados, sino también a la discusión sobre el balance óptimo para que la operación de microcrédito sea sostenible financieramente.

Además, queremos acentuar la necesidad de seguir profundizando el análisis y la estructuración de información sobre las microfinanzas en Colombia, con el fin de encontrar modelos de atención eficientes, rentables y coherentes con el objetivo de fomentar una transición progresiva hacia nuevos esquemas de financiación para los microempresarios urbanos y rurales que impulsen la inclusión financiera, cierren brechas de género y promuevan la resiliencia económica en todos los sectores.



El costo del **MICROCRÉDITO**

Revelando la eficiencia y los desafíos en la
Operación del microcrédito en Colombia

02

Marco teórico



Marco teórico

El microcrédito moderno surgió como una innovación financiera en los años ochenta, conceptualizada inicialmente por Muhammad Yunus a través del Grameen Bank en Bangladesh. Para Armendáriz & Morduch (2010), esta innovación representó una ruptura fundamental con los paradigmas tradicionales de la banca, al demostrar que las personas en situación de pobreza no solo eran bancarizables sino que podían ser excelentes clientes de crédito. De acuerdo con Robinson (2001), la evolución del microcrédito ha transitado por tres fases distintivas: una inicial de experimentación y prueba de conceptos, una de expansión y diversificación, y una fase actual de consolidación e innovación tecnológica, que se ha orientado en la optimización de los procesos y la reducción de las cargas operativas.

La base teórica del microcrédito se fundamenta en varios pilares conceptuales. Del lado de la asimetría de la información, Stiglitz y Weiss (1981) proporcionaron el fundamento teórico para comprender los problemas de información asimétrica en mercados crediticios, explicando por qué los mercados financieros tradicionales tienden a excluir a ciertos segmentos de la población.

Este trabajo seminal ha sido fundamental para entender la necesidad de metodologías alternativas de evaluación crediticia, las cuales, suelen ser utilizadas por quienes operan el microcrédito. Del lado institucional, Christen y Rosenberg (2000), sostienen que el sector microfinanciero en sus análisis debe considerar la diversidad de formas organizacionales y productivas que han emergido para atender las necesidades financieras de poblaciones tradicionalmente excluidas. A esto Hardy et al. (2003) argumentan que la diversidad institucional dentro del ecosistema finan-

ciero es una respuesta a diferentes contextos regulatorios y necesidades de mercado específicas. Del lado de la estructura de costos en las microfinanzas, Rosenberg et al. (2009), identifican algunos de los componentes del costo en las operaciones microcrediticias. Según estos autores, los costos operativos representan el componente más significativo, lo que refleja la naturaleza intensiva en recursos humanos de la metodología microcrediticia. En esta misma línea, el trabajo de Cull et al. (2009) documenta cómo diferentes tipos de instituciones microfinancieras enfrentan estructuras de costos distintas, influenciadas por su marco institucional, escala de operación y mercado objetivo.

En este sentido, la investigación de Morduch (2000) resalta la presencia en las operaciones de microcrédito de una tensión entre alcance social y sostenibilidad financiera. Por su parte, Von Pischke (1996) argumenta que la sostenibilidad de las entidades microcrediticias es esencial para

garantizar el acceso permanente a los servicios financieros. De igual forma, el trabajo de Christen y Drake (2002) demuestra que la eficiencia operativa y la escala son factores críticos para alcanzar la sostenibilidad sin comprometer la misión social de las entidades que operan el microcrédito.

Para el caso de Colombia se han desarrollado recientes estudios que han abordado desde diferentes perspectivas la dinámica del microcrédito y su papel en el desarrollo de la economía. Por ejemplo, el trabajo de Clavijo (2016) identifica los principales determinantes de la morosidad de los deudores en el pago de los microcréditos para el periodo 2002 a 2014, mediante el uso de metodologías de estimación Probit y Logit multinomial. El autor concluye que las instituciones microcrediticias, que asumen las operaciones de mayor riesgo dentro del mercado financiero, deberían continuar consolidando dentro de sus análisis la inclusión de variables no financieras (información suave), complementarias a las variables financieras (información dura), ya que los puntajes crediticios construidos a partir de la combinación de información suave y fuerte predicen de una mejor manera los eventos de impago de los deudores, en comparación con el puntaje construido únicamente a partir de información dura, lo que lleva a una mejora significativa en la gestión del riesgo asumido.

Por su parte, la investigación de Estrada y Hernández (2019) analizaron la situación del microcrédito en Colombia, así como su impacto sobre las poblaciones pobres y vulnerables. Estos autores enfatizan que, por su modelo operativo, las entidades microfinancieras en Colombia enfrentan elevados costos operativos que incluyen el otorgamiento de pequeños créditos a un gran número de clientes, visitas frecuentes para evaluar y monitorear a los prestatarios, y procesos administrativos complejos. Lo anterior, sin contar con las inversiones en tecnología financiera para optimizar procesos y ampliar el acceso a servicios en regiones desatendidas. Dichos costos reper-


cuten en tasas de interés elevadas que limitan el acceso al crédito formal, especialmente en zonas rurales y tienen un impacto reputacional negativo sobre este nicho. En este sentido, sostienen que, para garantizar la sostenibilidad del sector, es crucial adoptar tecnologías, reducir costos y fortalecer la regulación, complementando estas acciones con políticas públicas que promuevan la inclusión financiera y reduzcan las barreras económicas, sociales y geográficas que afectan tanto a las entidades como a sus clientes.



Finalmente, el estudio de Estrada et al. (2022) examina la evolución del mercado de microcrédito en Colombia durante 2010-2020, analizando **7,1 millones de operaciones** (58,2% del total nacional) de quince entidades adscritas a Asomicrofinanzas, mediante análisis estadístico descriptivo, modelos Probit y datos panel. La investigación revela un crecimiento anual promedio del **6% en número de operaciones y 8,7%** en montos desembolsados, con una marcada concentración en Antioquia y Valle del Cauca, mientras que regiones como Chocó y Amazonas muestran baja representación. Los autores identifican que el **53,5%** de los beneficiarios son mujeres, con una disminución significativa de nuevos clientes del **53% al 32% entre 2010-2020**. Adicionalmente, se señala que variables como el nivel educativo, el tipo de actividad económica y las condiciones crediticias influyen en la morosidad de los clientes, siendo las entidades no reguladas las más afectadas por el incumplimiento.

Más allá de una operación financiera


Las microfinanzas tradicionales abarcan un modelo relacional que trasciende el préstamo de recursos monetarios, entendiendo que el dinero por sí solo no genera progreso al microempresario y su entorno, sino que, en conjunto con la educación financiera, la asesoría empresarial, el desarrollo de capacidades y la incorporación a ecosistemas y cadenas de valor, conforman una apuesta de desarrollo y crecimiento efectiva.



“Más allá de ser una entidad financiera, consideramos que somos un aliado para la microempresa y el tejido empresarial colombiano. La misión al 2030 es participar con la creación de 100 mil empleos formales, lo que esperamos lograr con dos palancas, el microcrédito como habilitador y el acompañamiento empresarial donde ayudamos en la formación en habilidades empresariales y gerenciales”

Directora Ejecutiva de una Microfinanciera.

Particularmente, las nueve entidades participantes en el estudio expresaron incorporar esta visión dentro de su modelo operativo y lo ejecutan en menor o mayor proporción, a través de equipos con las habilidades requeridas para capacitar al empresario con educación, entrenamientos para el oficio y proyectos productivos y asociativos. Estos servicios integrales agregan componentes que pesan en la estructura de costos de las entidades, y que, si bien fortalecen el tejido empresarial colombiano, no tienen retornos equivalentes o constantes, lo que implica que en muchos casos deban ser cubiertos a través de los ingresos de la operación de crédito.



“Nuestro propósito es conformar un modelo de redes y circuitos económicos, para articular actores y actividades productivas en los diferentes territorios, haciendo intervención a través de procesos de educación y generación de confianza. Además, buscamos generar proyectos colectivos empresariales basados en el modelo cooperativo para que sean democráticos y participativos. Nos interesa que los negocios de los empresarios sean sostenibles en el tiempo uniendo capacidades y capitales sociales y económicos. Esto implica unos costos porque se debe tener un área de redes con capacitadores y promotores de campo.”

Gerente General Cooperativa Financiera.

Todo lo anterior no invalida la necesidad de que las entidades sean cada vez más eficientes y encuentren esquemas más livianos y óptimos para operar en forma integral como lo vienen haciendo.

Contexto

El origen de las microfinanzas en Colombia puede ser rastreado hasta mediados de los años ochenta³ con la aparición de los primeros programas de microcrédito de orden regional, en cabeza de instituciones sin ánimo de lucro de carácter privado con enfoque de género y orientadas a atender un sector altamente informal. Sin embargo, solo hasta el comienzo del presente siglo, gracias al establecimiento de un marco regulatorio favorable, fue que la actividad del microcrédito alcanzó las condiciones necesarias para ser considerada comercialmente viable y financieramente sostenible, capaz de ofrecer oportunidades de financiamiento reales y al alcance de la base de la pirámide empresarial.

Iniciativas como la Ley de la microempresa (Ley 590 del 2000), el Consejo Superior de la Microempresa, la autorización para el cobro de una comisión en las operaciones de microcrédito, la certificación de una tasa de interés diferenciada para microcrédito (Decreto 4090 de 2006), la ampliación del alcance de los fondos de garantías públicos (FNG y FAG), la creación del programa Banca de las Oportunidades, entre otras, constituyen medidas que configuraron un entorno favorable que, además de impulsar el crecimiento de los programas de microcrédito ya establecidos, incentivaron la entrada de nuevos actores al mercado.

Este nuevo contexto, como se constata al revisar la evolución de las cifras, condujo a que durante cerca de diez años consecutivos el microcrédito se posicionara como la línea de financiamiento con mayor dinamismo: entre 2005 y 2015 el saldo de la cartera de microcrédito registró tasas de

crecimiento promedio del 27% promedio anual, muy por encima del crecimiento de portafolios como el de consumo (12%) y el comercial (15%). Estas condiciones llevaron incluso a que en 2019 Colombia fuera reconocido como el país con el mejor entorno para las microfinanzas a escala global.⁴

El microcrédito en el sector rural

Según el reporte de inclusión financiera (Banca de las Oportunidades, 2023), existe un mayor acceso al microcrédito en municipios rurales dispersos (10,2%) y rurales (11,1%) en comparación con las ciudades y aglomeraciones (4,3%). Este fenómeno, explican, se da por la creciente demanda de financiamiento en estas áreas, donde las comunidades suelen ser más vulnerables y cuentan con ingresos más reducidos. Además, la disponibilidad de microcréditos se ve facilitada por la flexibilización de los requisitos convencionales. Especialmente, se evidencia que los bancos especializados en microcrédito y las microfinancieras no vigiladas atienden a los segmentos que requieren menores montos de financiamiento, mientras que la banca pública y las cooperativas se han enfocado en operaciones de mayor monto.

³ Las ONG fueron pioneras en la implementación de estos programas, replicando el exitoso modelo del Grameen Bank.

⁴ Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas versión 2019.

Este creciente desarrollo trajo consigo, como es natural en un sector en constante expansión, mayores niveles de competencia⁵ y exigencias en términos de competitividad para los oferentes del mercado. El ejemplo más representativo lo constituyen los procesos de transformación de instituciones microfinancieras no vigiladas en bancos especializados observados desde finales de la década del 2000. Estos procesos conocidos como upscaling, además de impulsar el crecimiento del sector, derivaron en cambios sustanciales en la estructura de la oferta.⁶

En los últimos diez años el dinamismo de la cartera de microcrédito se ha desacelerado sustancialmente, registrando tasas de crecimiento anual que en promedio se han ubicado en torno al 7%; desaceleración que incluso se ha reflejado en la reducción del número de clientes: mientras que en diciembre de 2014 el número de microempresarios con microcrédito alcanzó los 2,84 millones, a octubre de 2024 esa cifra era de 2,54 millones. Esta evidente ralentización puede obedecer a factores asociados a la resistencia por parte de los operadores del mercado para atender nichos en la base de la pirámide ante la percepción de mayor riesgo de crédito o de inviabilidad financiera por cuenta de mayores costos de entrada no compensados.

Lo cierto es que la estructura microempresarial del país aún presenta oportunidades de expansión para esta línea de financiamiento especializada: a diciembre de 2023 se estimaba que en Colombia había 5,2 millones de micronegocios, de los cuales, bien sea por autoexclusión, falta de educación financiera u otro factor, el 77% no

solicitó un crédito formal el año anterior (DANE, 2023). No obstante el potencial de crecimiento para los productos de financiamiento dirigidos a unidades productivas de la base empresarial, queda claro que, como ocurrió entre los años 2000 y 2015, se requiere generar las condiciones adecuadas tanto desde los actores de la oferta como del entorno, para acelerar el cierre de la brecha existente.

Históricamente, la oferta de microcrédito en Colombia se ha concentrado en tres tipos de operadores⁷ que difieren por sus figuras jurídicas y una participación en el mercado que ha variado de manera importante en los últimos 20 años:

- Bancos y compañías de financiamiento (CF)⁸
- Instituciones microfinancieras no vigiladas (IMF)
- Cooperativas.

Mientras que en 2004 las IMF concentraban un 49% del saldo total de la cartera bruta de microcrédito del país, 47% estaba en los bancos y CF y el restante 4% en las cooperativas, veinte años después esos mismos grupos registraron participaciones de 10%, 74% y 16%, respectivamente.

Adicionalmente, otro factor diferenciador entre estos operadores se refiere al segmento atendido por cada uno. Mientras que el monto del microcrédito promedio⁹ promedio desembolsado en 2023 para el agregado de las entidades participantes en el mercado fue de \$8,56 millones, el

⁵ El índice Herfindahl-Hirschman (IHH) calculado con el saldo de cartera bruta correspondiente al universo de las entidades que desarrollan operaciones de microcrédito en Colombia se ubica en 1.880, nivel que indica un mercado moderadamente concentrado.

⁶ Las transformaciones de IMF en bancos especializados generalmente obedecieron a la necesidad de contar con mayores volúmenes de fondeo a menores costos.

⁷ Recientemente algunas Fintech de crédito han incursionado en el mercado del microcrédito, sin embargo, su participación en el agregado aún es marginal.

⁸ Para el desarrollo de este estudio se extendió invitación al segmento de bancos y compañías de financiamiento (CF) pero ninguno decidió participar.

⁹ Para efectos de este análisis el monto promedio desembolsado se considera variable proxy del tamaño de la empresa, entendiendo que el monto del crédito demandado por la unidad productiva es directamente proporcional a su tamaño.

de las cooperativas fue de \$11,22 millones, para los bancos y CF de \$8,79 millones y para las IMF de \$5,33 millones. El reporte de inclusión financiera de 2023 soporta el anterior argumento. Los autores indican que, en ese año, del total de los desembolsos correspondientes al rango entre 10 y 25 salarios mínimos legales vigentes (SMMLV) y colocados en municipios rurales, el 95% fue otorgado por el conjunto de los bancos y CF, y tan solo el 5% por las IMF y cooperativas. En contraste, para el rango de desembolsos entre 0 y 4 SMMLV en ese mismo segmento, en promedio el 64% fue otorgado por los bancos y CF y el 36% por las IMF y cooperativas. Estas distribuciones dejan ver que, además del tamaño del microempresario atendido, también existen diferencias marcadas en cuanto al ámbito geográfico; sobresaliendo además la importancia de cada grupo de operador para el balance de la oferta de microcrédito en diferentes segmentos de microempresarios. En resumen, cada actor juega un rol importante en la atención de los diferentes segmentos que conforman el tejido microempresarial colombiano.



Las cifras expuestas en los párrafos anteriores, dejan ver el dinamismo de un mercado que al cierre de octubre de 2024 alcanzó los \$21,3 billones en cartera bruta con cerca de 2,5 millones de microempresarios beneficiados.

Es importante precisar que en la actualidad las condiciones financieras de las operaciones de microcrédito se regulan por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia dentro de cuatro categorías: crédito productivo rural, crédito productivo urbano, crédito popular productivo rural y crédito popular productivo urbano. En estas figuras se incluyen todas las operaciones de crédito y microcrédito, que independiente de su modalidad, son inferiores a 25 SMMLV. Ahora bien, con base en la información reportada por los establecimientos de crédito, la Superintendencia Financiera, en ejercicio de sus atribuciones legales, certifica el Interés Bancario Corriente para las modalidades antes descritas.



Del contexto, las cifras y caracterizaciones planteadas en este apartado, se concluye que las iniciativas tendientes a sostener el flujo de recursos hacia el tejido microempresarial, así como a su profundización, deben contar con la participación activa de los diferentes tipos de proveedores del financiamiento y de las autoridades responsables de generar las condiciones para el desarrollo de esta actividad.

El costo del **MICROCRÉDITO**

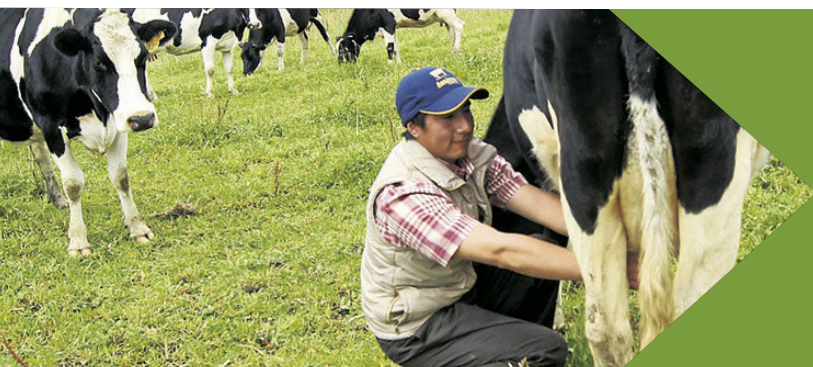
Revelando la eficiencia y los desafíos en la
Operación del microcrédito en Colombia



03

03

Metodología



Metodología

Para lograr los objetivos de este estudio fue necesario comprender los mecanismos de operación de cada entidad, calcular los costos de cada etapa operativa, del fondeo y las provisiones, y establecer un mecanismo para armonizar los modelos de originación y gestión del microcrédito. Como referencia metodológica se utilizó el estudio de Amvella (2021) y de Espinosa et al. (2023), lo que sirvió para desarrollar, junto a expertos en el microcrédito en Colombia, un instrumento semiestructurado de recolección de información con cinco categorías de análisis: (i) contexto de la operación; (ii) estrategia y segmentos de atención; (iii) etapas para operar el microcrédito; (iv) costos asociados a cada etapa y (v) riesgo del microcrédito. De igual manera, se estudió de forma transversal si existían diferencias para atender el segmento urbano y rural, y los mecanismos de graduación del microcrédito a un portafolio más amplio de financiamiento.



El estudio contó con la participación de nueve entidades financieras con operación activa de microcrédito, de las cuales cinco corresponden a Cooperativas de Ahorro y Crédito y cuatro a instituciones especializadas en microfinanzas, como fundaciones y corporaciones.

En una primera fase de caracterización, que se desarrolló de forma virtual entre el 4 de julio y el 14 de agosto de 2024, se entrevistaron a 85 personas, en 62 grupos de trabajo. En estas reuniones participaron los directores ejecutivos o gerentes generales, los directores comerciales, directores o coordinadores de microcrédito, el equipo de cartera y de los centros de contacto y recuperación, los directores o gerentes financieros, los coordinadores o directores de fábrica o de unidad de análisis de crédito, el equipo de talento humano, el equipo de la gerencia administrativa, los directores de riesgo, los coordinadores de mercadeo y atracción de cliente, y los asesores de microcrédito.

De forma posterior, entre el 21 de agosto y el 4 de octubre de 2024, se visitaron las oficinas principales de las nueve entidades y junto a los contadores y directores financieros se revisó la información contable, la cual se compone por los Planes Únicos de Cuenta (PUC) de los periodos enero-diciembre de 2023, y enero – junio de 2024. También incluyó el análisis de las estructuras de fondeo para estos periodos, la nómina de las entidades incluyendo las comisiones y los indicadores de rotación de personal. Lo anterior garantizó la fiabilidad y validez de los datos recopilados, lo que permitió obtener una estimación confiable del costo total de operar el microcrédito en Colombia. Así mismo, se realizó con

los equipos comerciales de cada entidad un ejercicio de tiempos y movimientos para cuantificar la distribución de la operación de microcrédito entre sus diferentes etapas para los distintos cargos.

Con la información recolectada se construyó la matriz de costos del microcrédito para dos periodos: enero - diciembre del 2023 y enero - junio de 2024. Los costos, como se detalla más adelante, se componen del costo fijo (la suma del costo habilitador y los costos operativos) y del costo variable (el costo del deterioro sobre la cartera y el costo de fondeo), y se usó una aproximación del costo relativo al monto del microcrédito (CR) de la siguiente manera:

$$CR = \frac{CH + CO}{v} + \frac{PR}{CV} + \sum_{m=1}^h (x_m r_m) + ROE \quad (1)$$

El primer término corresponde al costo fijo (**CF**) que asumen las entidades, incluye el costo habilitador (**CH**) compuesto por el software, personal administrativo y de back-office, gastos generales y otros gastos administrativos, y el costo operativo (**CO**) el cual es la suma del costo de origenación en función de la prospección, la toma y sistematización de la información, el estudio o análisis de la solicitud, el costo del acompañamiento metodológico,¹⁰ el costo del desembolso, la red de pagos y la cobranza. Por su parte **V** es el valor del microcrédito desembolsado, lo que permite calcular el costo fijo promedio por peso prestado. El segundo término de la ecuación es el costo del riesgo (**CR**) que en este ejercicio equivale al deterioro neto (provisiones) del periodo sobre la cartera activa del periodo. Para los costos empleados hasta este punto se utilizó el Plan Único de Cuentas (PUC) a 6 dígitos de cada entidad, el costo total de la nómina y la tabla de tiempos y movimientos por perfil de cargo.

Continuando, la expresión $\sum_{m=1}^h (x_m r_m)$ recoge el costo o precio del fondeo (PF), siendo el porcentaje de participación de la fuente de fondeo m y r_m la tasa del fondeo m pagada por la entidad. En los casos en los que se encontró tasa de interés indexada (IBR o la DTF), se usó el valor promedio de la tasa de referencia en el periodo determinado. En esta expresión el índice h corresponde al número de fuentes de fondeo que utiliza cada entidad para otorgar los microcréditos. Acá la sumatoria de los x_m es 100%. Se destaca que además en los distintos esquemas de fondeo, se diferenciaron los pasivos externos (deuda y captación del público) de los recursos propios (patrimonio) que la entidad dispone para estas operaciones. Finalmente, el **ROE** es el costo de capital que se puede entender como el margen que una entidad espera en el ejercicio de sus funciones.

En el caso de este estudio, se utilizó la información de las nueve entidades para estimar el comportamiento promedio del mercado que coloca microcrédito nuevo y de renovación.¹²

¹⁰ En los casos en los cuales el acompañamiento metodológico o la política de beneficios al microempresario es financiada con recursos de terceros (cooperación o el gobierno nacional) o con los aportes de los asociados (en los casos de algunas cooperativas) se asignó un valor de \$0.

¹¹ Este término excluye los costos que trasladan al productor

¹² Las entidades financieras reportaron, en la mayoría de los casos, que en las operaciones de renovación se está realizando levantamiento de información para reducir el riesgo. Dado lo anterior, sólo se excluye del costo la etapa de prospección. De otro lado, en las entidades donde hay preaprobados se excluye la etapa de análisis.

Por lo anterior se determinó el CR promedio mediante la ecuación 2, donde el subíndice corresponde a cada entidad financiera. Este costo relativo permite calcular el costo en valores absolutos para cada monto de capital y hacer comparaciones con el interés bancario corriente definido por la Superintendencia Financiera de Colombia.

$$\overline{CR} = \frac{\sum_{i=1}^n CF_i}{n \times v} + \frac{\sum_{i=1}^n (CR_i + PF_i)}{n} + ROE \quad (2)$$

De forma seguida, se realizó un ejercicio de costos cruzados en el cual se utilizaron correlaciones simples entre el costo de la etapa de análisis y la calidad de la cartera (medida como el porcentaje de la cartera en mora) para evaluar la hipótesis de que una buena originación no necesariamente debe ser más costosa. También se analizó la relación entre el costo de la cobranza y la calidad. Se reconoce que una limitante de este ejercicio es que no se controla por elementos propios del territorio, dado que no se cuentan con datos desagregados por municipio o departamento.

Al aplicar los instrumentos cualitativos y cuantitativos, se identificó información sobre las estructuras y metodologías que cada entidad utiliza para definir sus tasas de interés y márgenes financieros, usualmente diferenciados por las distintas líneas de microcrédito que administran. A partir de estos hallazgos, se agruparon las entidades en tres categorías:

- 1 Metodologías avanzadas
- 2 Intermedias
- 3 Básicas

Basándose principalmente en las similitudes observadas en sus esquemas de definición de tasas de interés y márgenes financieros.

Finalmente, y dado que no se encontró que las entidades financieras tuvieran centros de costos diferenciados para el segmento urbano y rural, se realizó una distinción en los procesos desde la caracterización operativa y la tabla de tiempos y movimientos.

Limitaciones

Este estudio tiene como objetivo estimar las diferencias en la gestión de microcréditos nuevos y renovados, así como en las operaciones rurales y urbanas, y los costos asociados a cada uno de estos segmentos. Durante la fase cualitativa de la investigación, se observó que sólo dos entidades manejaban cuentas diferenciadas; las demás trataban el producto de microcrédito como un único conjunto. Dado lo anterior, se hizo necesario desarrollar este análisis con base en las tablas de tiempos y movimientos de cada entidad y las conversaciones con la fuerza comercial.

Aunque se reconoce que los procesos varían entre las entidades y que los esfuerzos requeridos en distintas etapas son disímiles, la cuantificación de estas diferencias implicó la formulación de ciertos supuestos como que, en el proceso de renovación de microcréditos no se realiza prospección, aunque sí se lleva a cabo un levantamiento de información en campo. Para el segmento agropecuario, no se identificó una estructura de costos claramente diferenciada; en general se observó que el criterio de clasificación más usado es el redescuento por parte de aquellas entidades que cuentan con un cupo aprobado, lo que implica un paso adicional para el registro ante FINAGRO.

Aunque el tema de la graduación crediticia (transición de la modalidad de microcrédito a un portafolio de servicios financieros más amplio) fue un tema que se buscó abordar, no todos los intermediarios financieros están alineados con esta perspectiva. Sin embargo, algunas entidades entrevistadas destacaron que es un aspecto de su interés pero que no encuentran un sistema que apoye estas iniciativas y fomente la cooperación entre entidades financieras con diferentes portafolios, sino que más bien se conciben entre los distintos operadores como competencia directa.



El costo del **MICROCRÉDITO**

Revelando la eficiencia y los desafíos en la
Operación del microcrédito en Colombia

04

**Caracterización de las
etapas del microcrédito**



Caracterización de las etapas del microcrédito

En esta sección se describen las etapas aplicadas por el grupo de operadores analizados en sus procesos de microcrédito, las cuales constituyen los componentes generalmente aceptados en el desarrollo de un programa de microcrédito con metodología especializada. El ejercicio se realizó con base en las entrevistas efectuadas, las visitas de campo desarrolladas y la información financiera y estadística suministrada por cada entidad.


En la primera parte de esta sección se realiza una caracterización general de las etapas tradicionalmente establecidas en el ciclo del microcrédito y se destacan algunas prácticas particulares identificadas. En la segunda parte se presenta un esquema de distribución del tiempo dedicado por la fuerza comercial a cada una de las etapas, obtenido a partir de valores promedio tanto para agregado de las entidades participantes en el estudio, como para cada uno de los segmentos a los que éstas pertenecen (IMF y cooperativas).

Prospección:

Las prácticas de promoción y marketing más comunes aplicadas por las entidades para la captura de nuevos clientes, se enfocan en actividades que han sido tradicionalmente empleadas en la metodología Microcrediticia, principalmente el barrido zonal puerta a puerta, el perifoneo y entrega de volantes. Otra estrategia implementada por la mayoría de instituciones es solicitar referidos a los clientes y compensar su efectividad, para así fomentar la venta a través de los

mismos clientes. En algunos casos cuentan con oficina móvil que apoya la toma de los barrios y permite generar mayor visibilidad a la promoción de la entidad y sus productos. También aprovechan la participación en ferias y eventos culturales que promueven aliados locales a nivel privado o público, con los cuales además desarrollan convenios para atender poblaciones específicas con servicios financieros y los programas de formación y asesoría.

Adicionalmente han desarrollado su estrategia de marketing digital desde un enfoque inbound ¹³ a partir de sus redes sociales y sitios web, en el cual privilegian la creación de contenido, testimonios y experiencias útiles para alcanzar más público y dar a conocer la marca, los servicios y el impacto generado. En algunos casos esta estrategia genera interacción y captura de nuevos clientes.



“El microcrédito es un tipo de crédito que es diferente a los demás, porque es el crédito que es capaz de generar los recursos para pagar la cuota, pues su destino no es para un gasto, sino que es para un proyecto productivo que genera ingresos, que sirve para pagar la cuota, pero también para crecer y mejorar la calidad de vida del empresario en los territorios.”

Gerente General Cooperativa Financiera.

Levantamiento y sistematización de la información

La recolección de información cualitativa y cuantitativa del solicitante y/o codeudor, es una de las etapas que exige mayor rigor y por lo tanto asignación de tiempo por parte del Asesor de Microfinanzas, quien desarrolla esta gestión. En la mayoría de las entidades esta actividad se ejecuta a través de visita al negocio y en algunos casos el hogar del solicitante, especialmente para solicitudes nuevas. Solo dos entidades realizan el proceso manualmente con formato físico, las demás usan dispositivos y herramientas tecnológicas para la toma de información. En total el proceso puede durar entre 40 o 90 minutos dependiendo de la actividad económica, los datos disponibles que tenga el empresario y la pericia del asesor.

A lo largo de la visita se recolecta información sobre las ventas, costos y gastos del negocio, y se indagan aspectos familiares y personales que permitan caracterizar el perfil integral del solicitante, además de realizar referenciación zonal con otros empresarios del sector. La solicitud documental varía entre entidades según sus políticas y umbral de riesgo permitido.

En el análisis con las nueve entidades participantes, no se observaron innovaciones disruptivas frente el tipo de información recolectada, todas las entidades aplican los principios tradicionales de la metodología Microcrediticia enfocados en el mayor conocimiento del cliente posible, a través de la recolección de información cruzada entre aspectos cuantitativos y cualitativos.

Se observó en algunas entidades, una concentración significativa de tiempo del Asesor de Microfinanzas destinado a la sistematización de la información recolectada en campo. Después de terminada la visita, los asesores deben diligenciar en diferentes software, herramientas o plantillas los datos de cada solicitud, para proveer información a diferentes áreas de la organización, algunas de las cuales no tienen relación directa con las etapas subsiguientes del proceso en curso.

¹³ Inbound: estrategia de marketing que se centra en el cliente y que busca un relacionamiento más personalizado para crear un vínculo natural con los usuarios a través de contenidos de valor desarrollados según el perfil del usuario.

Análisis y calificación

Todas las entidades cuentan con áreas de aprobación o fábrica de crédito, en algunos casos las solicitudes indistintamente del monto pasan a estas instancias para su análisis, calificación y toma de decisión (aprobar, rechazar o aplazar) y en otros, el equipo comercial encabezado por el Director de Oficina o Director Comercial, aprueba solicitudes hasta ciertos montos de acuerdo al reglamento de atribuciones.

En todos los casos existe un área con el rol de revisión documental y cumplimiento de políticas, así como herramientas propias o tercerizadas para complementar el análisis, que incluyen: scoring predictivos, servicios en línea para validación de identidad, prevención de fraudes y calificación del perfil de riesgo, e instrumentos propios para evaluar la capacidad de pago del solicitante. En el caso de clientes antiguos con buen historial con la entidad, se observan prácticas como renovación automática y preaprobados.

Una de las entidades analizadas está implementando la aprobación automática en línea durante la visita del asesor para créditos nuevos y renovados a través de un score propio, con el fin de brindar respuesta inmediata a la solicitud y así reducir los tiempos y costos asociados a esta etapa. Este modelo es progresivo y a la fecha del estudio correspondía al 40% de las colocaciones.

“La toma de información y aprobación digital ha sido una estrategia exitosa para la cooperativa y lo hemos aplicado como un modelo híbrido, donde no se pierde el acompañamiento y cercanía con el asociado. Así que optimizamos procesos a través de los canales digitales, pero mantenemos la visita y asesoría del Asesor de Microfinanzas, porque es muy necesario el contacto con el empresario y validación de algunos datos sobre las finanzas del negocio.”

Gerente General Cooperativa.

Subscripción de la garantía y pagarés

Se observó durante el análisis un incremento en el acceso y uso de avales como el Fondo Nacional de Garantías FNG y Fondo Agropecuario de Garantías FAG, debido al aumento del deterioro en la cartera y como medida de mitigación del riesgo para ciertas poblaciones.

En cuanto a la suscripción de pagarés no hay una práctica predominante, algunas entidades mantienen este proceso en forma física y otras de manera digital con custodia a través de empresas certificadas. Estas últimas han transitado hacia este modelo con el fin de reducir los tiempos y acortar la tramitología en oficina, sin embargo, la lenta adopción por parte de algunos segmentos de clientes y empleados, ha hecho que el proceso sea progresivo y que mantengan las dos alternativas en paralelo.

Desembolso y Recaudo

Las entidades basan estos dos procesos en la suscripción de convenios y alianzas con diferentes tipos de proveedores para brindar variedad de medios, como pago electrónico, ventanilla bancaria, punto de correspondencia bancarios y billeteras móviles, entre otros.

Las cooperativas que cuenta con productos de ahorro, al momento de la afiliación y aprobación del crédito automáticamente crean una cuenta de ahorros a la cuál efectúa el desembolso, sin embargo, algunos asociados prefieren que se haga a través de otros medios, así que algunas entidades han optado por privilegiar la preferencia del usuario y dispersan los recursos a través de otras cuentas o canales.

Cobranza

En general el grupo de entidades analizadas experimentó en el periodo del 2023 un deterioro significativo de la cartera, lo que condujo a endurecer las políticas y prácticas de originación en el 2024, y en algunos casos a incrementar el equipo dedicado a la recuperación de la cartera y recurrir a gestión externa, a través de casas de cobranza desde edades más tempranas.

Es recurrente en todas las entidades que la cartera en mora es responsabilidad del Asesor de Microfinanzas hasta cierta altura de vencimiento, lo que varía es el techo del número de días vencidos. Los equipos de cobranza mantienen una comunicación directa con los Asesores en campo y articulan la gestión para complementar las acciones y reforzar los acuerdos contraídos.

Las entidades analizadas en general identifican y caracterizan etapas similares para la cobranza (preventiva, administrativa, prejurídica y jurídica), no obstante siete de ellas enfocan las acciones y responsables para cada etapa de acuerdo a los días en mora al cierre de cada periodo, y dos entidades han desarrollado score propio para la gestión de recuperación, el cuál clasifica la probabilidad de incumplimiento de los clientes, determina una calificación según el riesgo y asigna a los equipos (comercial y cobranza) los créditos a gestionar en el periodo, indistintamente la de edad de mora, pues algunos de los clientes aún no reflejan vencimientos pero su probabilidad de incumplimiento es alta.

Otro aspecto común durante las entrevistas y visita a las entidades, fue el impacto que ha generado la Ley 2300 de 2023 "Por medio de la cual se establecen medidas que protejan el derecho a la intimidad de los consumidores", que principalmente ha limitado la gestión al cobro diario y contactabilidad del deudor moroso a través de diferentes medios en la misma semana. Aunque las entidades han encontrado alternativas para cumplir la norma y continuar su gestión, sí encuentran mayores obstáculos en sus prácticas desde la implementación de la ley.

Política de beneficios al microempresario

En cuanto a los beneficios y prácticas de acompañamiento a los empresarios, las nueve entidades participantes en el estudio reconocen la importancia de brindar una oferta de valor integral que permita acompañar el crecimiento del empresario, a través de educación financiera, capacitación empresarial, proyectos productivos y la articulación con ecosistemas. Este precepto es declarado en sus planes estratégicos y en forma transversal en toda la organización y sus equipos de trabajo.

Dicho propósito lo ejecutan en forma directa y por medio de alianzas de cooperación con entes locales, nacionales o internacionales. Las entidades han logrado un gran reconocimiento en su zona de influencia, lo que facilita el acceso a programas y recursos públicos, la colaboración con empresas ancla y el fortalecimiento con agencias de cooperación internacional.

Algunas entidades promueven la creación de circuitos económicos para articular actividades productivas en las regiones, lo que permite que el empresario pueda desarrollarse de forma más integral y que acceda además de la financiación a redes comerciales y productivas. También se observó que la mayoría de las instituciones realizan medición del impacto de movilidad social generado y buscan superar los resultados logrados en cada periodo, para lo cual cuentan con un equipo de trabajo especializado e integran en sus planes estratégicos objetivos y metas específicas de impacto.

En el caso de las cooperativas, tres de ellas ejecutan su plan de acompañamiento y desarrollo a los empresarios a través de sus fundaciones o corporaciones, las cuales hacen parte de su comité gerencial y conocen todos los objetivos trazados para tal fin. Además cuentan con los Fondos Sociales (educación y solidaridad) que destinan a la capacitación y asesoría de sus asociados.

“Nuestra metodología incluye esquemas de seguimiento, evaluación de negocio y visitas de acompañamiento semanales. Hoy les enseñamos a vender a través de domicilios y canales digitales, los articulamos en redes productivas y los desarrollamos para enfrentar los desafíos actuales. Todo este proceso demanda una inversión en recursos humanos, técnicos y económicos.”

Gerente General Cooperativa.

Distribución de los tiempos de dedicación en las etapas del microcrédito

En este apartado se presenta la distribución porcentual del tiempo promedio durante un período mensual dedicado por parte de la fuerza comercial en los ocho componentes/etapas del ciclo del microcrédito, usualmente establecidos en el desarrollo de un programa con metodología especializada. Sólo se exponen resultados para directores de oficina y asesores de microcrédito por ser estos los roles comerciales más representativos y los únicos transversales para el conjunto de entidades analizadas.

En la siguiente tabla se muestran los porcentajes de dedicación general de tiempo de la fuerza comercial al producto o proceso de microcrédito:

Tabla 1. Dedicación de la Fuerza Comercial al Producto de Microcrédito

	Cooperativas	IMF
Asesor de Microcrédito	93,0%	100,0%
Director de Oficina	38,6%	96,3%

Fuente: Elaboración propia

Las diferencias entre los dos grupos de operadores analizados se explican principalmente por dos factores: i) mayor especialización de las IMF en microcrédito (91% del total de su cartera frente al 30% de las cooperativas), lo que deriva en que la fuerza comercial tenga dedicación casi exclusiva a este producto y ii) las cooperativas, además de incluir en su portafolio varias líneas de crédito (principalmente consumo), por tratarse de entidades de ahorro y crédito, una parte de las labores de la fuerza comercial está dirigida a la captación de recursos del público y a los procesos de vinculación de nuevos asociados, estos últimos no necesariamente relacionados con operaciones de microcrédito.

En las siguientes tablas se presenta la distribución del tiempo promedio al mes dedicado por la fuerza comercial exclusivamente al producto de microcrédito.¹⁴ En la Tabla 2 se observa que, en términos agregados, los asesores comerciales concentran la mayor parte del tiempo laboral en las etapas de prospección, captura de información y cobranza (65% en conjunto); mientras que, como se observa en la Tabla 3, para los directores la mayor concentración corresponde a las etapas de cobranza, sistematización de datos y prospección (84% en conjunto).

De la información presentada en la Tabla 2 sobresalen las marcadas diferencias entre los dos segmentos de operadores; en particular en la asignación de tiempo a las etapas de cobranza y prospección: Frente a la etapa de cobranza, aunque los esquemas son similares (por edades de mora), la diferencia entre segmentos obedece a que en general las cooperativas centralizan una mayor proporción de las labores de recuperación (en comparación con las IMF), mientras que las IMF en general manejan modelos de gestión de cartera con enfoque presencial que además involucran mayores niveles de responsabilidad de los asesores sobre los resultados. Además, como se detalla en el siguiente párrafo, la diferencia en la participación del tiempo dedicado a la etapa de cobranza está directamente relacionada con el nivel de deterioro de cartera de cada segmento de entidades. No obstante estas diferencias, no se encontró correlación significativa entre el tiempo dedicado a la etapa de cobranza y el ICV ajustado,¹⁵ para ninguno de los dos grupos analizados.¹⁶

¹⁴ En las tablas 2 y 3 se presentan participaciones promedio correspondientes sólo al proceso de microcrédito, al margen de la participación de este producto dentro del total del portafolio de cada segmento.

¹⁵ Indicador de cartera vencida ajustado por castigos.

¹⁶ Al cierre del período de análisis (dic/23) el ICV ajustado agregado de las cooperativas analizadas se ubicó en 15,3% y el del conjunto de las IMF's analizadas en 13,5%.

En cuanto a la dedicación a la etapa de prospección por parte de los asesores de microcrédito, la diferencia de más de 10 puntos porcentuales entre los dos segmentos está relacionada más con la reasignación de tiempos de dedicación en función del deterioro de la cartera que con esquemas de promoción propios de cada uno de los dos grupos de operadores: en 2023 el saldo de cartera vencida (incluyendo castigos) para el conjunto de las cooperativas analizadas creció 107% y el de las IMF aumentó 238%, mientras que entre diciembre de 2023 y junio de 2024 estas variaciones fueron de 87% y 106%, respectivamente; por otra parte, en 2023 las cooperativas (con menor deterioro frente a las IMF) asignaron más tiempo a la etapa de prospección (29%) y menos a la etapa de cobranza (15%). Por el contrario, el grupo de las IMF asignó en 2023 (período de mayor deterioro frente a las cooperativas) más tiempo a la etapa de cobranza (29%) y menos a la de prospección (18%), dedicaciones que se invirtieron en 2024 tanto para las cooperativas como para las IMF.

Queda claro que, al margen del segmento de operadores que se analice, existe un trade-off¹⁷ entre los tiempos de dedicación a la etapa de prospección y la etapa de cobranza, relación que además está determinada en su dinámica temporal por comportamiento del riesgo de crédito. Cabe agregar que no se encontró correlación significativa entre el tiempo dedicado a la etapa de prospección y el nivel de productividad (desembolsos por asesor) para ninguno de los dos grupos analizados.

Por el lado de la dedicación de tiempo a la etapa de sistematización de datos, la diferencia observada entre los dos segmentos se explica por una mayor incorporación de herramientas tecnológicas para la captura de información en campo por el grupo de las cooperativas frente al conjunto de las IMF.

Tabla2. Dedicación Asesor Comercial por etapa del ciclo de microcrédito

	Cooperativas	IMF	Agregado
Dedicación Prospección	29,1%	18,3%	24,3%
Dedicación Captura Información	17,2%	21,8%	19,2%
Dedicación Sistematización Datos	11,8%	16,5%	13,9%
Dedicación Análisis/Comité de crédito	10,6%	7,5%	9,2%
Dedicación Desembolso	1,4%	1,8%	1,6%
Dedicación Visitas Post-crédito	13,1%	4,3%	9,2%
Dedicación Política de Bienestar	1,6%	1,1%	1,4%
Dedicación Cobranza	15,2%	28,8%	21,2%

Fuente: Elaboración propia

La información presentada en la Tabla 3 muestra que, para los dos grupos de entidades analizadas, la etapa de análisis es la que concentra la mayor parte del tiempo de los directores de oficina, aunque con mayor participación para las IMF; esto se debe que la mayoría de las cooperativas analizadas centralizan la aprobación de las solicitudes en una fábrica de crédito, mientras que en algunas IMF los directores conservan atribuciones para aprobar montos bajos a través de la metodología tradicional del comité de crédito.

¹⁷ El aumento de una variable significa el sacrificio de la otra y viceversa.

En cuanto al tiempo de dedicación a la etapa de cobranza (la segunda con más peso para ambos grupos de entidades), se encontró un mayor peso en el grupo de las cooperativas. Esta diferencia, al igual que en el caso de los asesores de crédito, se explica por la dinámica del deterioro de cartera; además, también se encontró que para los directores de oficina existe un trade-off entre la etapa de cobranza y la etapa de prospección.

Frente a la etapa de sistematización, la diferencia entre los dos segmentos obedece a que los directores de oficina de las cooperativas realizan actividades de control y/o auditoría de las colocaciones a través del sistema de información, mientras que en el caso de los directores de oficina de las IMF estas actividades incluyen mayor trabajo de campo.

Tabla3. Dedicación Director de Oficina por etapa del ciclo de microcrédito

	Cooperativas	IMF	Agregado
Dedicación Prospección	2,0%	5,8%	3,7%
Dedicación Captura Información	7,0%	0,5%	4,1%
Dedicación Sistematización Datos	3,4%	2,5%	3,0%
Dedicación Análisis/Comité de crédito	39,0%	52,5%	45,0%
Dedicación Desembolso	0,0%	7,5%	3,3%
Dedicación Visitas Post-crédito	15,0%	7,0%	11,4%
Dedicación Política de Bienestar	0,6%	3,0%	1,7%
Dedicación Cobranza	33,0%	21,3%	27,8%

Fuente: Elaboración propia

El costo del **MICROCRÉDITO**

Revelando la eficiencia y los desafíos en la
Operación del microcrédito en Colombia



05

La tasa de interés



La tasa de interés

La definición de márgenes y tasas de interés en el microcrédito se basa en criterios financieros como los márgenes de rentabilidad esperados, los costos operativos y otros factores específicos a cada entidad. En esta sección, se analiza cómo la estructura para la definición de márgenes por producto y la fijación de tasas de interés se relacionan con los resultados financieros de las entidades.

Definición de márgenes y tasas

Las entidades financieras suelen tener lineamientos para la definición de márgenes y tasas de interés, considerando elementos como:

- **Costos operativos:** gastos asociados con la gestión y ejecución del microcrédito.
- **Riesgos crediticios:** provisiones para cubrir posibles incumplimientos.
- **Rentabilidad de mercado:** análisis financiero sobre los retornos financieros.
- **Crecimientos esperados:** expectativas de expansión en colocaciones y cartera.
- **Comportamiento del mercado:** monitoreo de las tasas que cobran otros intermediarios.

Teniendo en cuenta estos elementos, las entidades realizan análisis financieros periódicos, generalmente mensuales, para establecer un margen mínimo requerido por producto y definir las tasas activas correspondientes. Este proceso incluye ejercicios de costeo, análisis de mercado y la competencia y la definición de tasas de interés que realiza el Regulador mensualmente.

Dentro del grupo de entidades revisadas, se realizó una compilación de la estructura mediante la cual se da la definición de márgenes y tasas activas de interés al interior de cada entidad, a partir de esta información compilada se identificaron tres grupos de entidades:

1. Entidades con metodología avanzadas para la definición de tasas y márgenes:

Estas entidades utilizan enfoques estructurados, como:

- Comités de análisis especializados.
- Metodologías estandarizadas para la fijación de precios, como modelos de pricing o técnicas como PERLAS.

Realizan revisiones regulares y basan sus decisiones en políticas internas robustas, lo que les permite mantener márgenes adecuados y alta competitividad en el mercado.

2. Entidades con metodologías intermedias para la definición de tasas y márgenes:

Presentan prácticas intermedias, como:

- Uso de estudios de mercado.
- Análisis de costos de fondeo y gastos operativos.

Estas entidades tienden a seguir precios del mercado y ajustar sus márgenes y tasas como respuesta a las condiciones externas, combinando políticas internas con adaptaciones a los cambios del entorno.

3. Entidades con metodologías básicas para la definición de tasas y márgenes:

Carecen de **metodologías homogéneas** para la definición de márgenes y tasas. Sus procesos son **menos estructurados**, con decisiones más reactivas al mercado. Las tasas y márgenes se determinan mediante enfoques liderados por grupos de trabajo sin procedimientos estandarizados ni una revisión constante, donde se tiene como referencia las tasas definidas por el regulador como principal insumo de información.

Dentro del grupo de entidades analizadas y segmentadas en estas tres categorías, se evidencia que las entidades con metodologías más avanzadas logran mejores resultados tanto en excedente por entidad como dentro de la línea de microcrédito, las entidades con un metodologías intermedias no presentan consistencia en los resultados ni alcanzan el nivel de rentabilidad de las entidades con metodología avanzada, finalmente las entidades con metodología básicas presentan mayoritariamente resultados negativos, lo que sugiere que la falta de estructuras formales y mecanismo de definición de estos componentes pueden estar incidiendo negativamente en las rentabilidades obtenidas.



El costo del **MICROCRÉDITO**

Revelando la eficiencia y los desafíos en la
Operación del microcrédito en Colombia

06

Costos de operación



Costos de operación

A continuación, se presentan los resultados del ejercicio cuantitativo que incluyó el análisis de las nóminas, las cifras contables (PUC) y el ejercicio de tiempos y movimientos. Inicia con la descripción del costo estimado 2024 para cada tipo de operador (IMF y cooperativas), seguido de un análisis de costos por etapa, variación en los costos frente a 2023 y el comportamiento de este costo frente al tamaño de la operación para operaciones nuevas con plazo de 1 año y 3 años, y operaciones de renovación de un año.

Estimación del costo en 2024

Esta sección presenta los resultados agregados de los componentes del costo para el grupo de cooperativas, IMF y el total consolidado. En el caso de una operación de microcrédito, los componentes del costo se dividen en costos fijos y costos variables. Los costos fijos, a su vez, se desglosan en habilitador y operativo directo, mientras que los costos variables incluyen el costo de fondeo y el deterioro (provisiones).

La estructura de costos de una operación de microcrédito en 2024, como se evidencia en la tabla 4, muestra que la **gestión de un microcrédito tiene un costo fijo promedio de \$1.117.131**, de \$1.147.659 para las cooperativas y de \$1.082.817 para las microfinancieras. **Por su parte, el costo variable (fondeo más deterioro) en prome-**

dio se ubica en 14,23%, ascendiendo a 18,90% en las microfinancieras y bajando a 10,47% en las cooperativas que se pueden fondear, entre otras fuentes, con la captación de recursos del público. Lo anterior implica que por cada 10 pesos que se preste por medio de un microcrédito, los aliados financieros deben pagar 1,034 pesos en fondeo y deben contabilizar 0,39 pesos por año en provisiones.

Tabla 4. Estructura de costos de una operación de microcrédito en 2024.

Componente del costo		Cooperativas	Microfinancieras	Total
Costo Fijo	Costo habilitador	\$ 328.873	\$ 620.412	\$ 458.446
	Prospección	\$ 186.253	\$ 67.829	\$ 133.620
	Levantamiento y sistematización	\$ 178.505	\$ 76.473	\$ 133.157
	Análisis y calificación y garantía	\$ 211.159	\$ 137.451	\$ 178.400
	Desembolso y pagaré digital	\$ 72.752	\$ 26.111	\$ 49.431
	Seguimiento y control metodológico	\$ 61.841	\$ 19.164	\$ 42.874
	Política de beneficios	\$ 17.415	\$ 33.282	\$ 25.348
	Cobranza	\$ 90.862	\$ 102.095	\$ 95.855
	Costo directo operativo	\$ 818.786	\$ 462.405	\$ 658.685
Total	\$ 1.147.659	\$ 1.082.817	\$ 1.117.131	
Costo variable	Fondeo	7,72%	13,63%	10,34%
	Provisiones	2,76%	5,27%	3,87%
	Total	10,47%	18,90%	14,22%

Fuente: Elaboración propia

Participación de los componentes del costo fijo

En esta sección se presenta la participación de cada componente del costo fijo, segmentando el análisis en las cooperativas y las microfinancieras. En general, se observa que para cada tipo de operador el comportamiento de los costos es similar entre las entidades, lo que responde a una infraestructura operativa y estrategia de negocio que se alinea con las facultades que tienen y su razón social. Para verificar la consistencia interna se realizó un análisis de desviación estándar, encontrando que, en todos los componentes de costo analizados, que suman un total de 72,¹⁸ sólo 2 se encuentran a más de 2 desviaciones estándar de la media. Esto quiere decir que el 97% de los costos observados tienen un comportamiento similar.

Dicho lo anterior, se observa en las Gráfica 1. y Gráfica 2 que las cooperativas tienen un costo habilitador por operación de microcrédito significativamente inferior a las microfinancieras, lo que se atribuye a que estas entidades diluyen estos costos de infraestructura física, el personal administrativo, sistemas operativos y tecnológicos, y pago de los servicios e impuestos, en un número mayor de usuarios (asociados) correspondientes a todo su portafolio (pasivos y/o activos).

No obstante, y como un mecanismo que pareciera compensatorio, las microfinancieras tienen un costo fijo operativo (costo por etapa de originación y gestión del microcrédito) inferior, lo que se atribuye al perfeccionamiento y estandarización de los procesos, por su especialización en la operación en este instrumento financiero.

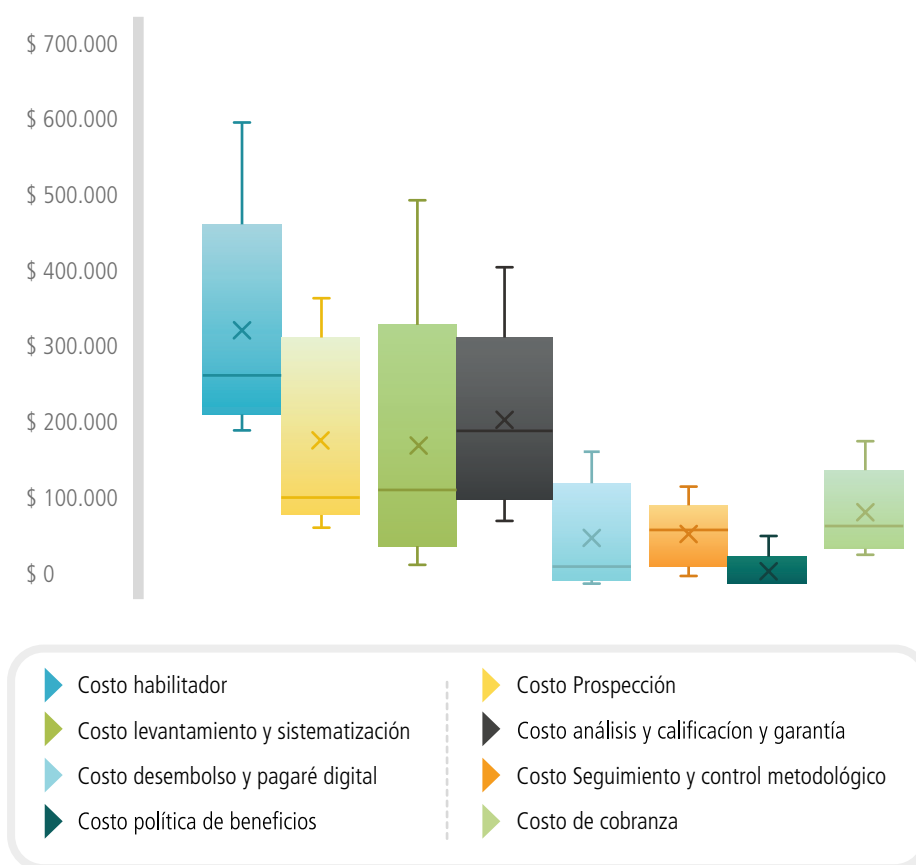
¹⁸ 72 corresponde a 8 componentes del costo analizados para 9 entidades.

Cooperativas

De acuerdo a la Gráfica 1, el costo habilitador corresponde, en promedio, al 29% del costo fijo total para operar un microcrédito, de forma que el costo directo operativo equivale al 71% restante. Este porcentaje se distribuye en: (i) 18% para el análisis y calificación, que es la etapa en la que concentran la mayor parte de sus esfuerzos y en la cual suelen participar diferentes cargos de la Entidad; (ii) 16% tanto para la prospección como para el levantamiento y sistematización de la información, siendo estas dos etapas intensivas en mano de obra; (iii) 8% para la cobranza, la cual se concentra en el equipo comercial, y de recuperación y acuerdos; (iv) 6% para el desembolso y la red de pagos; (v) 5% para el seguimiento y (vi) 2% para la política de beneficios. Este último componente del costo presenta un valor bajo dado que la mayoría de las cooperativas canalizan a través de sus propias Fundaciones y Corporaciones, así como de Cooperación Internacional y fondos sociales, los recursos para la formación de capacidades de los microempresarios, compensando así, este rubro.

Se destaca que los casos con mayores costos de levantamiento y sistematización coinciden con las entidades que utilizan formularios en papel y deben realizar el cargue de la información en oficina, y que, en el caso de los costos de análisis, el costo aumenta en los intermediarios que no tienen políticas de preaprobados y que tienen dentro de las instancias de decisión a cargos directivos.

Gráfica 1. Componentes del costo fijo en cooperativas

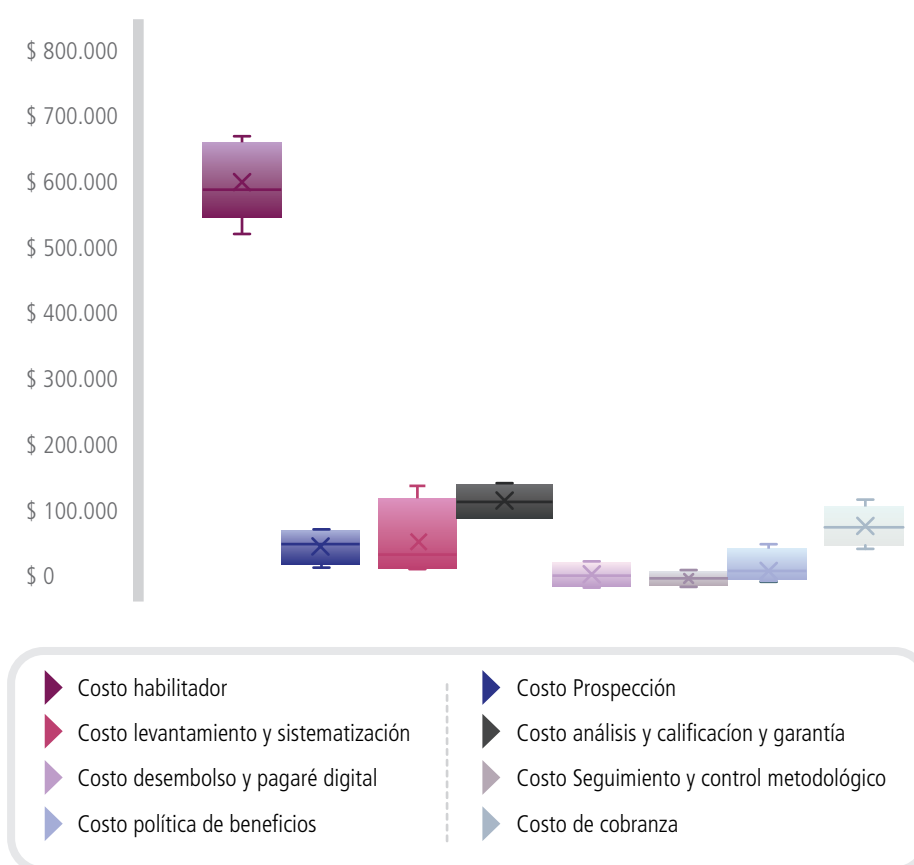


Fuente: Elaboración propia

Microfinancieras (IMF)

Como se presenta en la Gráfica 2, el costo habilitador para las microfinancieras corresponde, en promedio, al 57% del costo fijo total, de forma que el costo directo operativo equivale al 43% restante. Este porcentaje se distribuye en: (i) 13% para el análisis y calificación, que al igual que en las cooperativas, es la etapa en la que concentran la mayor parte de sus esfuerzos y en la cual suelen participar diferentes cargos de la Entidad incluyendo, en algunos casos, a los directores ejecutivos; (ii) 9% para la cobranza, la cual se distribuye entre el equipo de recuperación y la fuerza comercial; (iii) 7% para el costo de levantamiento y sistematización; (iv) 6% para el costo de prospección y (v) 4% lo tiene la política de beneficios, la cual se apalanca de convenios con entes públicos locales y/o regionales, proyectos con empresas ancla y cooperantes. Se destaca que los costos más bajos son los de seguimiento y control metodológico, representando en ambos casos el 2%.

Gráfica 2. Componentes del costo fijo en microfinancieras



Fuente: Elaboración propia

Evolución del costo 2023 – 2024 ¹⁹

Se destacan los siguientes cambios en los componentes del costo del microcrédito por los diferentes tipos de operador:

- **Costo habilitador:** en las cooperativas, el costo disminuye un 7,3% al comparar 2023 con 2024, reflejando una mejora en la eficiencia, mientras que en las microfinancieras la reducción fue del 1,3%, lo que evidencia que no se realizaron ajustes significativos en este componente.
- **Costo Operativo:** en las cooperativas, el costo operativo registra un aumento interanual significativo del 37%, explicado en parte por un incremento del 12% en el costo de la nómina y un 25% atribuido a una pérdida de productividad debido a la reducción en las colocaciones. Por otro lado, las microfinancieras muestran un incremento más moderado en sus costos operativos, del 10%, asociado principalmente al aumento en el costo de la nómina. Sin embargo, lograron manejar de manera más eficiente los efectos negativos derivados de la reducción de colocaciones lo cual puede explicarse por la especialidad de las microfinancieras en el mercado.
- **Fondeo:** en las cooperativas, el fondeo disminuye en **1,23 puntos porcentuales (p.p.)**, reflejando costos de financiamiento más bajos. Por su parte, en las microfinancieras, la reducción es más pronunciada, **1,85 puntos porcentuales**. Esta diferencia se explica por la composición del fondeo, ya que las microfinancieras suelen tener una mayor participación de pasivos financieros, los cuales han experimentado reducciones más significativas, impulsadas por la baja en las tasas de interés indexadas.
- **Deterioro:** En el caso de las cooperativas, se registra la mayor disminución, con una variación de -1,22 p.p., lo que refleja una posible mejora en la calidad de su cartera. Por su parte, las microfinancieras experimentan una reducción del -1,88 p.p., evidenciando una recuperación en los indicadores de morosidad y una mejora en la calidad de su cartera de microcrédito.

¹⁹ Se realiza análisis en precios corrientes.

Tabla 5. Evolución de la estructura de costos (2023-2024)

Fuente: Elaboración propia

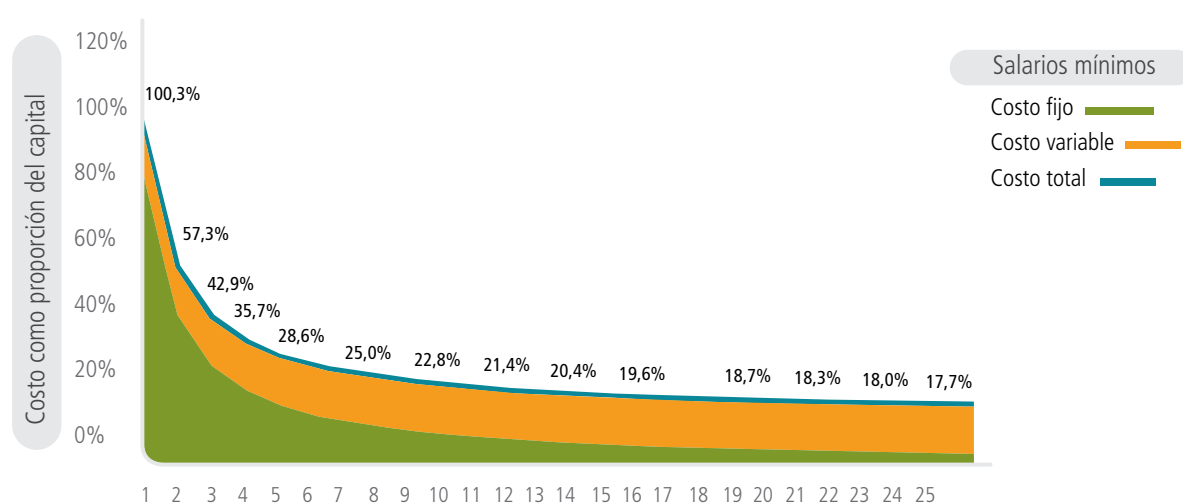
Componente del costo	Indicador	Cooperativas	Microfinancieras	Total
Costo habilitador	Promedio 2023	\$ 354.750	\$ 628.861	\$ 476.577
	Promedio 2024	\$ 328.873	\$ 620.412	\$ 458.446
	Variación porcentual	-7,3%-	1,3%	-3,8%
Costo operativo	Promedio 2023	\$ 597.466	\$ 424.355	\$ 520.528
	Promedio 2024	\$ 818.786	\$ 467.554	\$ 661.254
	Variación porcentual	37,0%	10,2%	7,0%
Fondeo	Promedio 2023	8,45%	15,48%	11,57%
	Promedio 2024	7,72%	13,63%	10,34%
	Variación en ppts-	0,734	-1,85-	1,23
Provisiones	Promedio 2023	3,97%	7,15%	5,39%
	Promedio 2024	2,76%	5,27%	3,87%
	Variación en ppts-	1,22	-1,88-	1,51

El costo relativo al tamaño de la operación

Con los datos obtenidos se construyó la Gráfica 3, en la cual se presenta el costo del microcrédito relativo al capital de la operación, con un monto máximo de 25 SMMLV. En esta gráfica la línea verde continua indica el costo total como porcentaje del monto en salarios mínimos (eje x). El área azul hace referencia al costo fijo y el área roja al costo variable. Los resultados indican que las operaciones de 1 SMMLV tienen un costo relativo del 100,3%, el cual desciende a 57,3% en las operaciones de 2 SMMLV y llega a 17,7% en las operaciones de 25 SMMLV. Este comportamiento se debe a que la estructura de costos operativos tiene un alto componente fijo, lo cual redundaría en que, a menor valor del crédito, mayor es la tasa que debe cobrar el intermediario por peso prestado, por su parte el costo variable tiene más incidencia en los créditos de alto monto (la tendencia se invierte en los 6 SMMLV).

Gráfica 3. Costo relativo del microcrédito

Fuente: Elaboración propia



²⁰ Para la realización de la gráfica se tomó el SMMLV de Colombia en 2024 que se ubicaba en \$1.300.000.

En el análisis descrito se tiene en cuenta el ROE, que se estima en 2,5% (Espinosa et al., 2022 y consulta con expertos). Al ser un costo variable, solo se debe sumar de forma lineal al costo total como proporción del capital para cada nivel. Por ejemplo, en una operación de un SMMLV el costo incluyendo el rendimiento del capital sería de 102,8%.



Costos y racionamiento de microcrédito

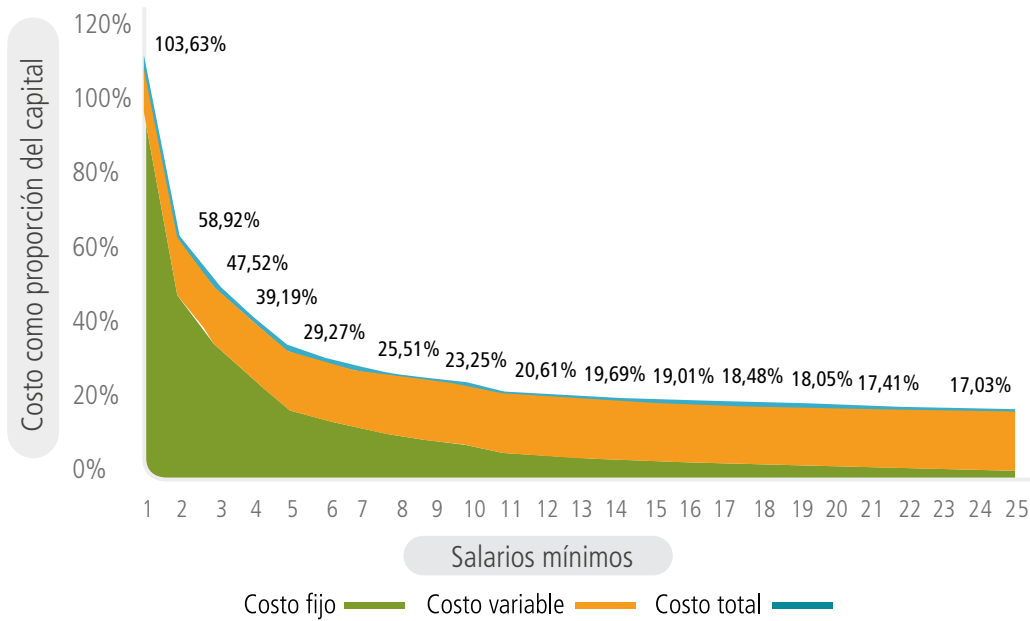
Que los costos sean tan elevados para las operaciones de bajo monto no significa que los intermediarios financieros no coloquen estas operaciones o que cobren tasas por encima del límite de usura, sino que no son rentables a nivel individual, pero lo pueden ser a nivel agregado o al evaluarlos en conjunto con otros productos de las entidades. De igual manera, puede ser un costo que las entidades asuman en el corto plazo, dada la expectativa de una rentabilidad mayor en el futuro, y al objetivo de no abandonar ciertos segmentos o plazas debido a su vocación social.

De igual manera, se realizó el análisis para operaciones con un plazo de 3 años, utilizando la estructura de amortización promedio del sector para cada monto en SMMLV. La gráfica 4 presenta los resultados, la línea verde continua indica el costo total como porcentaje del monto en salarios mínimos²¹ (eje x). El área azul hace referencia al costo fijo y el área roja al costo variable.

Se observa que estas operaciones mantienen una estructura de costos similar a las que tienen un plazo de un año, siendo 3 puntos porcentuales (p.p) más costosas para las operaciones de 1 SMMLV, 1 p.p. más costosa para las operaciones de 2 SMMLV, y más económicas en el resto de montos. Lo anterior sucede porque el costo variable es constante, independiente del plazo (se debe recordar que el costo del fondeo y las provisiones son un porcentaje del capital activo) y el costo fijo como proporción del capital activo, que ahora se compone por costo habilitador, costo de recaudo, costo de seguimiento y costo de cobranza (ya no incluye prospección, levantamiento, sistematización y análisis), se diluye con mayor fuerza en las operaciones de mayor monto.

²¹ Para la realización de la gráfica se tomó el SMMLV de Colombia en 2024 que se ubicaba en \$1.300.000

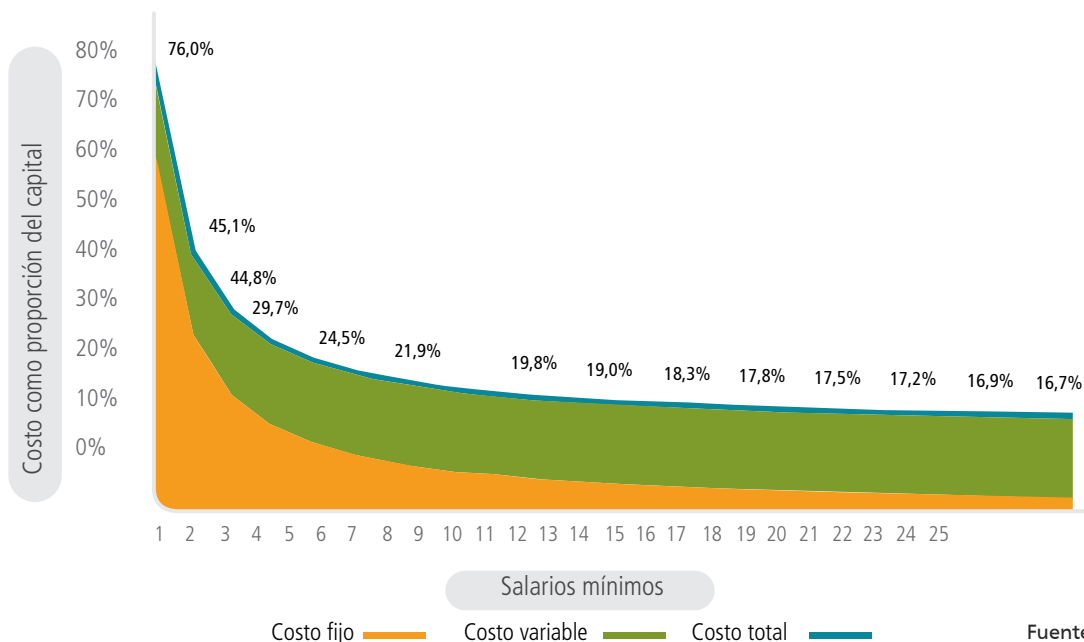
Gráfica 4. Promedio del costo relativo anual del microcrédito en una operación de 3 años.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se replicó el ejercicio para los microcréditos de un año en renovación. Para este caso, el costo no incluye la prospección ni los gastos en posicionamiento de marca, pero sí incluye, de acuerdo a lo conversado con las entidades que operan microcrédito, la toma de información en campo. Se observa que el costo relativo se reduce principalmente en las operaciones de bajo monto, en las cuales, el costo fijo tiene un mayor peso relativo al capital solicitado. En las operaciones de 1 SMMLV pasó de 100% a 76%, en las de 2 SMMLV de 57% a 45%, y en las de 25 SMMLV de 17,7% a 16,7%.

Gráfica 5. Costo relativo del microcrédito de renovación



Fuente: Elaboración propia

El costo del **MICROCRÉDITO**

Revelando la eficiencia y los desafíos en la
Operación del microcrédito en Colombia

07

Correlación entre Costos



Correlación entre Costos

En esta sección se hace un análisis de costos cruzados para identificar la eficiencia y eficacia de las operadoras de microcrédito. Por tanto, aquí se compara el costo de análisis y el costo de cobranza con la calidad de la cartera, abarcando las cooperativas y las entidades micro-financieras. ²²

Este tipo de comparaciones proporciona información sobre la relación entre los esfuerzos operativos y los resultados financieros de cada operador en estudio, lo que facilita identificar las fortalezas y debilidades de cada institución y sirven de insumos para las conclusiones generales sobre cada uno de los segmentos estudiados.

Cooperativas

Los resultados de las cooperativas muestran variaciones significativas en costos, en la calidad de la cartera ²³ y en la tasa de colocación. ²⁴

Costos de análisis vs. calidad de cartera

Como se muestra en la Gráfica 6, la Cooperativa A presenta una calidad de cartera del 14% y registra un costo de análisis ²⁵ del 12%. Estos datos indican que la entidad mantiene costos de análisis en un nivel intermedio respecto al grupo estudiado, mientras que su calidad de cartera se ubica entre las más altas del conjunto analizado.

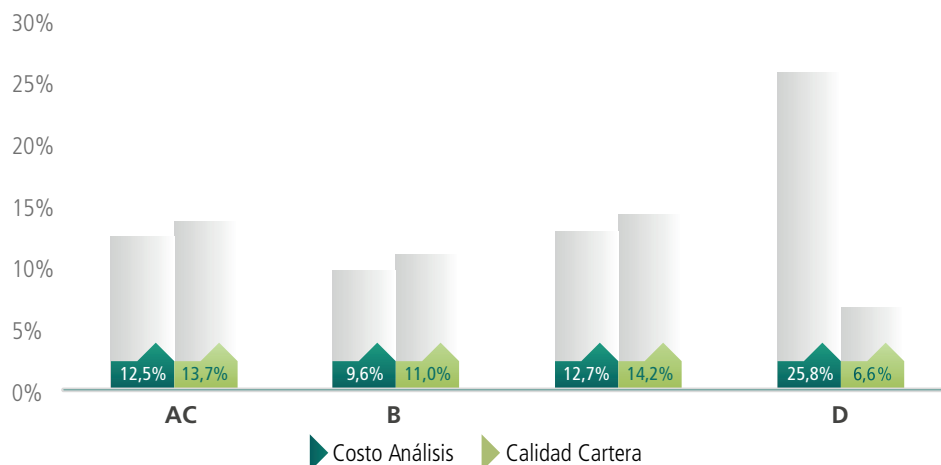
²² Para garantizar el anonimato de las entidades participantes en el estudio, se asignaron letras en lugar de nombres a cada cooperativa y microfinanciera. Estas letras no implican ningún orden ni calificación entre las instituciones.

²³ La calidad de Cartera se calculó teniendo en cuenta la cartera vencida y los castigos de cartera dividido en la cartera del periodo.

²⁴ La tasa de colocación se calculó tomando los intereses por microcrédito más el recaudo de la comisión Ley mipyme, dividido en la cartera promedio del periodo.

²⁵ El costo de análisis es el resultado de tomar el valor nominal del costo de análisis y dividirlo por el total del costo del periodo.

Gráfica 6. Costo de cobranza y calidad de cartera de las cooperativas



Fuente: Elaboración propia

La Cooperativa B opera con una calidad de cartera de alrededor del 11% y mantiene un costo de análisis del 10%. Los datos revelan que esta cooperativa tiene los costos de análisis más bajos del grupo, mientras que su calidad de cartera se sitúa en un nivel intermedio entre las cooperativas estudiadas.

La Cooperativa C registra una calidad de cartera del 14% y un costo de análisis del 13%. Dichos resultados indican que la cooperativa C mantiene la misma calidad de cartera que la Cooperativa A, mientras que sus costos de análisis son ligeramente superiores a los de las Cooperativas A y B.

La Cooperativa D opera con una calidad de cartera del 7% y registra un costo de análisis del 26%. Estos datos muestran que esta cooperativa mantiene los costos de análisis más altos del grupo, mientras que presenta la mejor calidad de cartera entre todas las entidades analizadas.

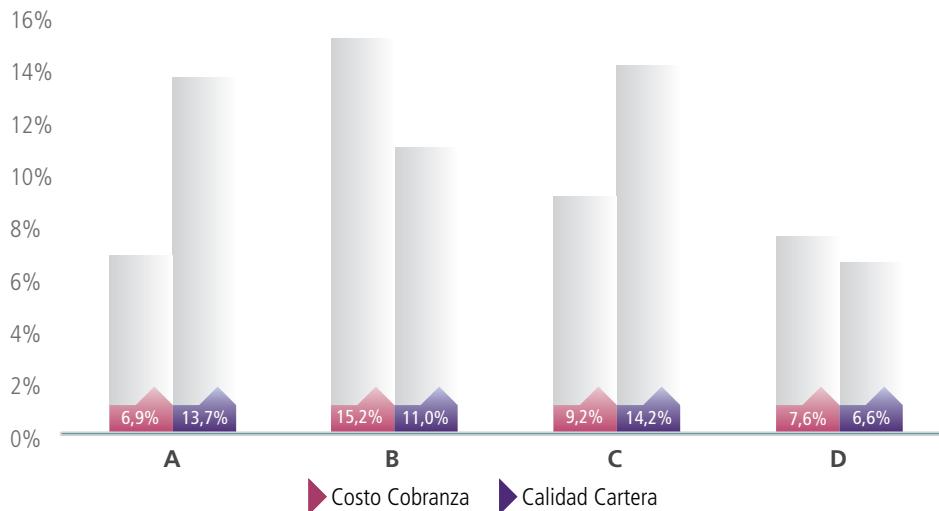
En el análisis comparativo de las cuatro cooperativas, los datos revelan una notable variación en los costos de análisis, que van desde el 10% hasta el 26%, mientras que la calidad de cartera oscila entre el 7% y el 14%. Destaca particularmente la Cooperativa D, que, a pesar de tener los costos de análisis más elevados, mantiene la mejor calidad de cartera, mientras que las Cooperativas A y C, con costos de análisis similares presentan los niveles más altos en calidad de cartera.

Costos de análisis vs. calidad de cartera

El costo de cobranza²⁶ hace referencia a los gastos asociados con la gestión de los créditos, por lo que este indicador mide cuánto le cuesta a una entidad mantener y administrar su cartera de créditos. En la Gráfica 7, la Cooperativa A presenta una calidad de cartera del 14% y registra un costo de cobranza del 7%. Estos resultados indican que esta entidad mantiene el costo de cobranza más bajo dentro del grupo analizado, mientras que su calidad de cartera se ubica entre las más altas del conjunto, lo que indica una relación inversa entre estos dos indicadores en su operación.

²⁶ El costo de cobranza es el resultado de tomar el valor nominal del costo de análisis dividido por el total del costo del periodo.

Gráfica 7. Costo de cobranza vs calidad cartera de las cooperativas



Fuente: Elaboración propia

La Cooperativa B opera con una calidad de cartera cercana al 11% y registra un costo de cobranza del 15%. Los datos muestran que esta cooperativa obtuvo los costos de cobranza más elevados en comparación con las demás entidades dentro del grupo, mientras que su calidad de cartera se sitúa en un nivel intermedio entre las cooperativas analizadas, siendo la segunda mejor en este indicador.

La Cooperativa C registra una calidad de cartera del 14% y un costo de cobranza del 9%. Los resultados apuntan a que esta entidad mantiene la misma calidad de cartera que la Cooperativa A, mientras que sus costos de cobranza son moderadamente superiores, ubicándose en un nivel intermedio respecto al grupo de las cooperativas analizadas.

La Cooperativa D opera con una calidad de cartera del 7% y registra un costo de cobranza del 8%. Los datos muestran que esta cooperativa mantiene la mejor calidad de cartera del grupo, con costos de cobranza relativamente bajos, siendo la segunda más eficiente en este aspecto después de la Cooperativa A.

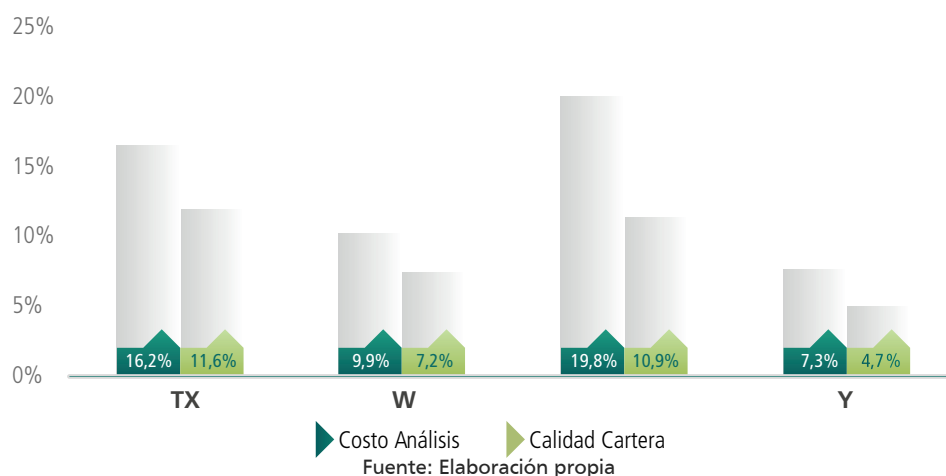
En el análisis comparativo de las cuatro cooperativas, los datos revelan una variación significativa en los costos de cobranza, que oscilan entre el 7% y el 15%, mientras que la calidad de cartera varía entre el 7% y el 14%. Resulta particular el caso de la Cooperativa B, que, a pesar de tener los costos de cobranza más altos, no muestra la mejor calidad de cartera, mientras que la Cooperativa D logra la mejor calidad de cartera con costos de cobranza más moderados. Por su parte, las Cooperativas A y C mantienen calidades de cartera idénticas a pesar de tener diferentes costos de cobranza.

Cooperativas

Costos de análisis vs. calidad de cartera

La Microfinanciera T opera con una calidad de cartera del 12% y registra un costo de análisis del 16%. Los datos revelan que esta entidad mantiene la calidad de cartera más alta entre las microfinancieras analizadas, mientras que sus costos de análisis se ubican en un nivel intermedio respecto al grupo estudiado.

Gráfica 8. Costos de análisis y calidad de cartera de las Microfinancieras



La Microfinanciera W presenta una calidad de cartera del 7% y mantiene un costo de análisis del 10%. Los datos muestran que esta microfinanciera ha logrado mantener una calidad de cartera relativamente controlada, con costos de análisis moderados que la ubican como la segunda más eficiente en este aspecto dentro del grupo analizado.

La institución microfinanciera X registra una calidad de cartera del 11% y un costo de análisis del 20%. Estos resultados indican que esta entidad mantiene los costos de análisis más elevados del grupo, mientras que su calidad de cartera se sitúa como la segunda más alta entre las microfinancieras estudiadas, mostrando una relación directa entre estos dos indicadores.

La microfinanciera Y opera con una calidad de cartera del 5% y un costo de análisis del 7%. Los datos muestran que esta microfinanciera mantiene tanto los costos de análisis más bajos como la mejor calidad de cartera del grupo, destacándose significativamente en ambos indicadores frente a sus pares.

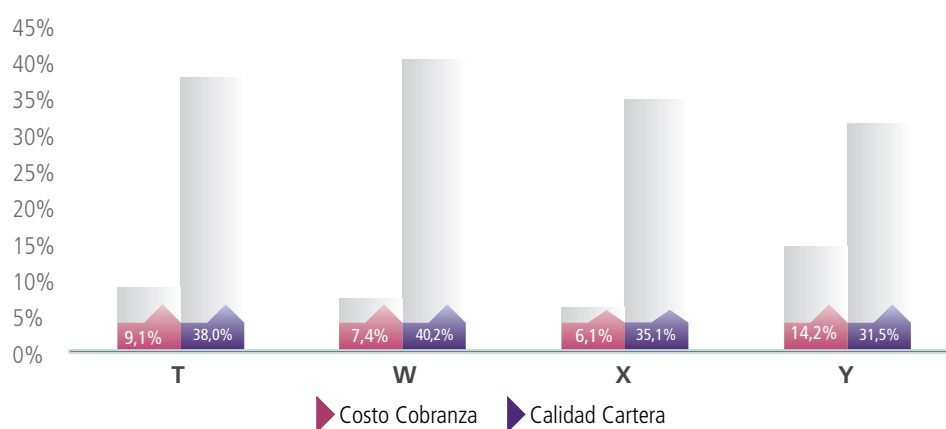
Al comparar las cuatro microfinancieras, los datos revelan una notable variación en los costos de análisis, que oscilan entre el 7% y el 20%, mientras que la calidad de cartera varía entre el 5% y el 12%. Destaca particularmente la microfinanciera Y, que logra la mejor calidad de cartera con los costos de

análisis más bajos, mientras que la microfinanciera X, a pesar de tener los costos de análisis más elevados, mantiene una calidad de cartera superior al promedio. Las microfinancieras T y W presentan una relación más proporcional entre sus costos de análisis y su calidad de cartera.

Costo de cobranza vs. calidad cartera

Como se muestra en la gráfica 9, la microfinanciera T opera con una calidad de cartera del 12% y registra un costo de cobranza del 9%. Los datos revelan que esta entidad mantiene la calidad de cartera más alta entre las microfinancieras analizadas, junto con unos costos de cobranza que se ubican en segundo lugar en términos de mayor gasto dentro del grupo estudiado.

Gráfica 9. Costo de cobranza y calidad cartera de las microfinanciera



Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la microfinanciera W presenta una calidad de cartera del 7,2% y mantiene un costo de cobranza del 7%. Los datos muestran que la microfinanciera W ha logrado mantener una calidad de cartera intermedia, con costos de cobranza moderados que la ubican en una posición media respecto a los costos del grupo de entidades Microfinancieras analizado.

La microfinanciera X registra una calidad de cartera alrededor del 11% con un costo de cobranza del 6%. Estos resultados indican que esta entidad mantiene los costos de cobranza más bajos del grupo, mientras que su calidad de cartera se sitúa como la segunda más alta entre las microfinancieras estudiadas.

La microfinanciera Y opera con una calidad de cartera del 4,7% y un costo de cobranza del 14%. Dichos datos muestran que esta microfinanciera mantiene la mejor calidad de cartera dentro del grupo de entidades microfinancieras analizadas, pero presenta los costos de cobranza más elevados entre todas las entidades microfinancieras analizadas.

De manera comparativa, los datos revelan una variación significativa en los costos de cobranza, que oscilan entre el 6% y el 14%, mientras que la calidad de cartera varía entre el 5% y el 12%. Resulta particular observar que la microfinanciera Y, a pesar de tener los costos de cobranza más altos, man-

tiene la mejor calidad de cartera, mientras que la microfinanciera T, con costos de cobranza intermedios, presenta la calidad de cartera más deteriorada. Por su parte, la microfinanciera X logra mantener los costos de cobranza más bajos, aunque esto no se refleja en una mejor calidad de cartera. Por el lado del sector cooperativo, se observa una alta dispersión en los costos de análisis, que varían entre el 10% y el 26%, mientras que la calidad de cartera fluctúa entre el 7% y el 14%. Un hallazgo significativo es que, no necesariamente el asumir mayores costos de análisis por parte de las cooperativas se traducen en una mejor calidad de la cartera, aunque en el caso de la Cooperativa D sugiere que una inversión sustancial en análisis crediticio (originación) puede conducir a una cartera más saludable, ya que mantiene una mejor calidad de cartera (7%) dentro del grupo de cooperativas analizadas con costos de análisis elevados (26%).

En cuanto a los costos de cobranza del grupo cooperativo, la relación existente con la calidad de la cartera no es clara. En este sentido, la variación en los costos de cobranza (entre 7% y 15%) no muestra una correlación directa con la calidad de la cartera. Este fenómeno se ilustra claramente en el caso de la Cooperativa B, que a pesar de tener los costos de cobranza más altos (15%), mantiene una calidad de cartera intermedia dentro del grupo del 11%, mientras que la Cooperativa D logra una mejor calidad de cartera con costos de cobranza moderados, en comparación con el resto de las entidades del grupo.

Con relación con el grupo de las entidades microfinancieras, estas presentan un comportamiento diferente. La relación entre costos de análisis y calidad de cartera muestra una variabilidad significativa, con costos que oscilan entre 7% y 20%, con una calidad de cartera que varía entre 5% y 12%. Un caso para resaltar es el de la microfinanciera Y, que logra la mejor calidad de cartera del 5%, en comparación con el resto de las entidades dentro del grupo, combinado con unos costos de análisis del 7%. Este contraste es relevante al compararlo con la microfinanciera X, que mantiene los costos de análisis del 20% y una calidad de cartera relativamente del 11%.

Al comparar los resultados entre las cooperativas y las microfinancieras, así como la tendencia de los costos de análisis vs calidad de cartera, se observa que las entidades microfinancieras presentan una mayor especialización en la gestión del microcrédito que las entidades cooperativas. En este sentido, las microfinancieras tienden a registrar inversiones superiores a las cooperativas en la etapa de análisis con el objetivo de ganar eficiencia en la originación de este tipo de operaciones y así obtener, posteriormente, una mayor calidad en la cartera administrada.

En lo referente a los costos de cobranza para el grupo de entidades microfinancieras, se observa una relación inversa en algunos casos. Por ejemplo, la microfinanciera Y, mantiene la mejor calidad de cartera a pesar de tener los costos de cobranza que bordean el 14%, mientras que la microfinanciera X mantiene costos de cobranza del 6% y una calidad de cartera relativamente alta, en comparación con las otras entidades del mencionado grupo.

Los resultados evidencian la ausencia de una correlación uniforme entre los costos operativos y calidad de cartera en ambos sectores (cooperativas y microfinancieras), lo que puede estar afectado por asuntos como la eficiencia operativa, las metodologías de evaluación crediticia y las estrategias de gestión de riesgo. Por lo anterior, dependiendo de cada tipo de institución (cooperativa o microfinanciera) se deben identificar y evaluar cuales son las estrategias que contribuyen a la consecución de los objetivos de mediano y largo plazos con un mínimo de costos.

A photograph of a young Black woman with braided hair, smiling warmly. She is wearing a white top and a vibrant floral-patterned button-down shirt. She is in a grocery store, with shelves of various products visible in the background. The image is framed by a large white diagonal shape that overlaps the top right and bottom right corners.

El costo del **MICROCRÉDITO**

Revelando la eficiencia y los desafíos en la
Operación del microcrédito en Colombia

08

Los retos, las estrategias
y las innovaciones en la
operación del microcrédito



Los retos, las estrategias y las innovaciones en la operación del microcrédito

Esta sección presenta los retos u obstáculos que actualmente enfrentan los operadores de microcrédito que participaron en el estudio, junto a las estrategias y las innovaciones que fueron mencionadas por los diferentes colaboradores entrevistados. Se destaca que los elementos que se mencionaron son compartidos por la mayoría de las personas y que más bien fueron contadas las ocasiones donde surgieron elementos únicos.

Retos que enfrentan

Los aliados financieros participantes que operan microcrédito en Colombia expresaron que enfrentan un conjunto de retos que afectan su operatividad, enlentecen la democratización del crédito y afectan la salud financiera de sus clientes. Se destacan los siguientes desafíos:

Tasas de interés: la intervención gubernamental en las tasas de interés, especialmente en el crédito productivo rural, afectó la viabilidad financiera de atender algunos segmentos. Adicionalmente, la mayoría de las entidades tuvieron que reprecificar su cartera, obteniendo resultados negativos a cierre de 2023 y lo corrido del 2024.

“En términos generales las tasas rurales en los créditos productivos de la SFC, que parecen orientadas a los bancos grandes, no cubren los costos y por tanto ya no atendemos a esta población con crédito, lo que nos duele porque son asociados de la entidad. A esto se suma que la definición de urbano y rural tiene mucho espacio de mejora y hay municipios que ya no tendrán atención”

Director ejecutivo, Cooperativa

Aumento del riesgo antrópico y climático: la inseguridad en diversas regiones ha incrementado el riesgo operativo, afectando tanto al personal como a los microempresarios. En algunos casos, por realizar el pago de vacunas (extorsión) los microempresarios no han podido atender sus obligaciones financieras. En otros casos, las instalaciones y los asesores comerciales han sido atacados por actores al margen de la ley. A esto se suma, para el sector rural, que los factores climáticos adversos han impactado negativamente en la capacidad productiva de los negocios, deteriorando la calidad de la cartera.

“Por la alta inseguridad que se vive en la región, el personal está temeroso de salir a zona. Incluso hay directores de oficina que nos han pedido traslados” (director comercial de una cooperativa).


“Uno de los principales retos es la adaptación del cambio climático pues afecta el acceso y la movilidad de los equipos comerciales en las regiones, en especial en zonas rurales. Además, que también tiene un impacto sobre la sostenibilidad de las actividades económicas y por ende, sobre el pago de las obligaciones de crédito”

María Teresa Gómez – Director de la Corporación Microempresas de Colombia.

Condiciones macroeconómicas: la inflación y el aumento del desempleo han creado un entorno económico incierto, donde muchos microempresarios han visto disminuidas sus ventas, lo cual afecta su flujo financiero y su capacidad de pago, esto repercutió negativamente en la calidad de la cartera de los operadores. Al mismo tiempo el costo de la nómina de las entidades financieras aumentó más del 10% entre 2023 y 2024, lo cual incidió sobre la estructura de costos y en consecuencia sobre el resultado o excedente final.

Alta morosidad: luego de la Pandemia por COVID 19 se evidenció un alto endeudamiento entre los microempresarios, esto, junto a las políticas de alivio implementadas por el gobierno nacional, generaron incentivos negativos para el repago, lo que resultó en un deterioro significativo de la cartera crediticia. Esto ha tenido un impacto negativo en el deterioro y los castigos de las entidades, afectando los costos asociados a la cartera microcréditicia, incluso derivando en el ajuste de las políticas de colocación de las entidades, haciéndolas más estrictas y afectando directamente el volumen de las operaciones otorgadas.

El estigma del microcrédito: se percibe un entorno cambiante e inestable para el sector microfinanciero que se deriva de la postura que tienen diferentes actores regulatorios y políticos sobre el microcrédito. Aunque algunos lo promueven como un mecanismo de llegar a la población que el sistema financiero tradicional marginaliza, otros lo comparan con el gota a gota, afectando las entidades en cuanto a su reputación y generando rechazo de la población.



“El estigma del microcrédito es muy fuerte y ha dañado mucho el trabajo que hacemos con la población de menor ingreso, por eso es tan importante que la gente entienda que no es sólo un producto financiero, también es una herramienta para fortalecer el tejido empresarial colombiano en sus capacidades”

Director ejecutivo de microfinanciera

El fondeo de las bancas de desarrollo es el más caro del mercado: con la subida de las tasas de referencia, que responden a la política macroeconómica del Banco de la República, la tasa de fondeo de Bancóldex y FINAGRO se duplicó en el 2023, afectando a los clientes y a las mismas entidades. Aunque hubo un recorte en tasas durante el 2024, sólo desde el segundo semestre de dicho año los operadores manifestaron que estas mejores condiciones impactaron positivamente sus resultados.

Obtener eficiencias gracias a la incorporación de tecnologías de la información (TI): las entidades han hecho inversiones importantes en los últimos años tanto en infraestructura como en arquitectura TI. No obstante, aún no se evidencian reducciones u optimizaciones directas en los costos operativos. En la mayoría de casos, la entidad no puede relacionar ni cuantificar en forma específica el beneficio de las nuevas TI en la disminución de costos. Esto se vuelve relevante en un mercado con un auge de nuevos actores, como las FINTECH, que apalancan su estructura y operación en la tecnología.

Definir el nuevo rol del Asesor de Microfinanzas: en el contexto de cambio y evolución del sector, las funciones del Asesor de Microfinanzas también se han transformado. No obstante, el perfil, selección, inducción, entrenamiento y acompañamiento que se brinda no ha incorporado todos estos cambios, ni tampoco se ha repensado su rol frente a nuevos modelos como el crédito digital, la automatización y el uso de la inteligencia artificial (AI).

Estrategias que tienen

En respuesta a los retos que enfrentan los aliados financieros, estos han desarrollado diversas estrategias orientadas a fortalecer su modelo de negocio y mejorar su atención al cliente:

Segmentación del mercado: las entidades han implementado una segmentación interna que clasifica a los clientes en categorías, según su experiencia crediticia (principiante, media y avanzada), su actividad productiva y su ubicación. Esto permite ofrecer condiciones diferenciadas y personalizadas para cada grupo, mejorando así la gestión del riesgo. Además, han focalizado sus esfuerzos en la retención de los clientes más que en la inclusión de nuevos.

“Mientras mejoran las cosas en el país estamos dedicados a cuidar a nuestros clientes y ver cómo enriquecer el portafolio al que acceden, no sabemos cómo esperar que atendamos a más personas en medio de tanto caos e incertidumbre”

Gerente de riesgos, cooperativa

Profundización territorial: en lugar de expandirse a nuevos municipios, muchas entidades están enfocándose en profundizar su presencia en las áreas donde ya operan. Incluso, en algunos casos han contraído su cobertura. En paralelo están fortaleciendo la red de aliados para conocer mejor a sus clientes. Para lo anterior han buscado alianzas con agremiaciones, proveedores, los gobiernos locales y las cámaras de comercio.

“Dado que la información en centrales es limitada y la morosidad está creciendo, buscamos conocer a nuestros clientes por medio de las referencias de vecinos y gremios.”

Director de microcrédito, cooperativa

Creación del tejido empresarial: para mejorar el desempeño de los microempresarios y generar una base más sólida, algunos aliados financieros están trabajando en crear redes comerciales que les permita a sus clientes acceder a los mercados en mejores condiciones, por ejemplo, negociando en conjunto el precio de los insumos y teniendo estrategias de comercialización colectivas.

Uso de fondos de garantía: se están utilizando fondos como el FAG (Fondo Agropecuario de Garantías) y el FNG (Fondo Nacional de Garantías) para mitigar los riesgos asociados al crédito, lo que permite ofrecer productos financieros más accesibles a segmentos vulnerables.

Garantías psicológicas: aunque es un término que la literatura aún no reconoce, consiste en el uso de garantías mobiliarias de difícil apropiación, pero con alto impacto en el desempeño de los micronegocios. Por ejemplo, se ha observado que usar como garantía los tanques de enfriamiento de los microempresarios del sector lácteo favorece el acceso a crédito y está relacionado con una buena calidad de la cartera.

Políticas de riesgo más estrictas: Con el fin de ser más responsables en la originación del crédito, se han implementado políticas más rigurosas para evaluar el perfil de riesgo del cliente. Esto incluye un enfoque en garantizar que las líneas de crédito estén alineadas con las capacidades reales de pago del microempresario.

Innovaciones

La innovación es clave para adaptarse a un entorno cambiante y mejorar la eficiencia operativa. Ante los retos que enfrentan, algunas iniciativas destacadas incluyen:

Crédito digital: la implementación de procesos digitales ha permitido agilizar la originación del crédito. Por ejemplo, algunas entidades ofrecen créditos preaprobados sin necesidad de visitas físicas, lo que reduce considerablemente los tiempos de respuesta. No obstante, por los altos índices de mora, este tipo de crédito sólo se ofrece a un segmento que suelen llamar "preferencial".

Canales híbridos: se están desarrollando canales híbridos que combinan interacciones virtuales y presenciales. Esto no solo optimiza costos, sino que también mejora la experiencia del cliente durante todo el proceso crediticio. De igual manera, esto permite reducir costos asociados a la infraestructura física de las entidades.

Análisis predictivo: algunas entidades están utilizando, dentro de sus modelos de riesgo y de cobranza técnicas, estadísticas de análisis predictivo para monitorear el comportamiento crediticio y anticipar impagos. Esto les permite ajustar sus estrategias proactivamente y mejorar la gestión del riesgo. Esto también les permite segmentar a sus clientes y enfocar sus esfuerzos asertivamente.

“Desde la gerencia se decidió fortalecer a la gerencia de riesgos para que trabaje en la calibración de algoritmos del score de cobranza lo que mira la probabilidad de pago de las cuotas de un cliente para definir el procedimiento de cobranza que utilizaremos con él, esto nos ha permitido reducir costos y mejorar la calidad de la cartera”

Directora de acuerdos y soluciones, microfinanciera

Formación virtual de la fuerza comercial: para reducir el costo asociado a la rotación de los asesores de microcrédito, las entidades han incorporado dentro del proceso de formación el uso de módulos virtuales estandarizados.

“En el sector microfinanciero la rotación de los asesores comerciales es muy alto porque apenas se vuelven buenos los bancos o las demás entidades se los roban. Esto es muy costoso para nosotros (...) hemos encontrado que la formación virtual que ofrece Emprender ha agilizado el proceso de formación y logramos bajar los costos a casi la mitad, especialmente porque ya no tienen que venir los asesores en formación a la sede central”

Ajuste en las condiciones de pago: entendiendo que los acuerdos de pago se establecen según el flujo financiero de los microempresarios, algunas entidades financieras han decidido ofrecer a sus clientes la opción de mantener las cuotas en un valor fijo ajustando el plazo de la deuda considerando el comportamiento de las tasas de referencia a las cuales se encuentran indexadas las operaciones (la más frecuente es el IBR). Esta innovación ha sido bien recibida por los microempresarios, quienes valoran la posibilidad de programar sus pagos con anticipación.

Bienestar financiero: desarrollo e inclusión dentro de las métricas de las entidades de indicadores del bienestar financiero de los clientes. En algunos casos, esto se extiende al análisis de la movilidad social y, cuando el indicador les permite focalizar una población, se realiza acompañamiento en formación de habilidades financieras.



El costo del **MICROCRÉDITO**

Revelando la eficiencia y los desafíos en la
Operación del microcrédito en Colombia

09

**Conclusiones
y recomendaciones**



Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presentan los principales hallazgos del Estudio de Costos y Eficiencia de la Operación del Microcrédito en Colombia, los cuales recogen la base de la investigación y resumen los detalles y percepciones clave del ejercicio desarrollado:

- 1** Se encontró que, como en otros países de América Latina, el ecosistema microfinanciero de Colombia está en su tercera fase que corresponde a la consolidación e innovación tecnológica (Robinson, 2001). Esta se ha orientado a la digitalización y optimización de los procesos y la reducción de las cargas operativas. De ahí que los hallazgos de este estudio contribuyen al análisis de la estructura desagregada de costos y la identificación de oportunidades tendientes al mejoramiento de los indicadores de eficiencia.
- 2** Las entidades objeto de este estudio no cuentan con centros de costos ni información desagregada por producto (consumo, microcrédito, comercial, educativo, etc), sector (rural y urbano) y tipo de operación (nueva y renovación), que les permita hacer un análisis técnico y tomar de decisiones oportunas frente a su estructura costos y la fijación de tasa de interés. En la mayoría de los casos actúan desde la dinámica de mercado, el comportamiento de sus pares en el mercado y referencias de expertos del sector.
- 3** Los resultados comparativos de la estructura de costos de los dos tipos de operadores reflejan que las cooperativas tienen un mayor costo operativo mientras que las IMF tiene un mayor costo habilitador. Esto confirma lo expuesto por Cull et al. (2009) quien argumenta que los operadores enfrentan estructuras de costos distintas, influenciadas por su marco institucional, escala de operación y mercado objetivo. En este sentido la especialización y experiencia de las IMF ejecutando la metodología de microcrédito, les permite contar con prácticas estandarizadas y eficientes, no obstante, su estructura de costos habilitadores administrativos es pesada frente a los resultados del grupo de cooperativas.

4 La gestión de un microcrédito tiene un costo fijo promedio de \$1.117.131 incluyendo costos habilitadores e infraestructura y la ejecución de las etapas operativas. Ya discriminado por tipo de operador financiero, el costo en las cooperativas fue de \$1.147.659 y de \$1.082.817 para las microfinancieras IMF. Por su parte, el costo variable (fondeo más deterioro) en promedio se ubica en 14,23%, ascendiendo a 18,90% en las microfinancieras y bajando a 10,47% en las cooperativas que se pueden fondear, entre otras fuentes, con la captación de recursos del público. Se destaca que los costos del fondeo tienen un peso importante, incluyendo el redescuento.

5 Los resultados indican que las operaciones de microcrédito equivalentes a 1 SMMLV tienen un costo total relativo del 100,3%, el cual desciende a 57,3% en las operaciones de 2 SMMLV y llega a 17,7% en las operaciones de 25 SMMLV. Este comportamiento se explica porque la estructura del costo habilitador y operativo tiene un alto componente fijo, lo cual redundo en que, a menor valor del crédito mayor es la tasa que debe cobrar el operador por peso prestado. Se destaca que el costo fijo de la estructura habilitadora y de las etapas operativas incide en forma más agresiva sobre los créditos de bajo monto, y el costo variable afecta más fuerte a los créditos de alto monto. Por su parte el costo variable tiene más incidencia en los créditos de alto monto, reflejando que la tendencia se invierte a partir de los 6 SMMLV.

6 Se observó que los casos con mayores costos de levantamiento y sistematización coinciden con las entidades que utilizan formularios en papel y deben realizar el cargue de la información en oficina, y que, en el caso de los costos de análisis, el costo aumenta en los intermediarios que no tienen políticas de preaprobados y que tienen dentro de las instancias de decisión a cargos directivos.

7 En cuanto a la ejecución de cada etapa, se observó que la mayoría de las entidades mantienen los principios y estándares metodológicos tradicionales en microcrédito. Se debe revisar qué perfiles deben intervenir en la etapa de análisis y calificación dado que en algunos casos participan cargos de alto nivel que encarecen la operación. En el caso de la cobranza, se observó una intensificación de los equipos, herramientas y prácticas debido al deterioro de la cartera durante 2023 y principios del 2024, no obstante, no se refleja en todos los casos en una mejoría en la calidad de la cartera. Se destacan algunas experiencias donde el uso de la analítica de datos y modelos predictivos han sido efectivos para enfocar los esfuerzos de cobranza.

8 Se destaca que tanto en las cooperativas como las IMF el cumplimiento de sus objetivos de impacto y desarrollo integral en los empresarios, se apalanca en una proporción significativa a través de los recursos canalizados de entes públicos locales y/o regionales, la cooperación internacional y los proyectos con empresas ancla. Lo que demuestra el gran valor del apoyo y fortalecimiento brindado por estos aliados para las entidades y sus grupos de interés.

A partir de los resultados de este estudio y el reto de los operadores de ser cada vez más eficientes, se recomienda establecer centros de costos diferenciados por producto, sector y segmento que les permita hacer seguimiento a la estructura de costos (incluyendo los habilitadores), identificar posibles ineficiencias y optimizar sus recursos. Además, contar con esta información técnica les permitirá hacer ejercicios de costos cruzados, hacer ejercicios de sensibilización financiera y contar con elementos objetivos para la fijación de las tasas de interés. Frente a este punto, también es necesario instalar nuevas capacidades en los equipos de trabajo de estos operadores.

En esta misma línea, para mantener la inclusión y profundización financiera de los segmentos de la población con menor acceso al financiamiento, es necesario desarrollar e innovar en mecanismos que alivianen la operatividad y los costos habilitadores, especialmente para los préstamos inferiores o iguales a 6 SMMLV. Por ejemplo, se puede profundizar en el desarrollo de algoritmos de cobranza, score predictivo para la aprobación de créditos y el on-boarding digital. Además, esquemas como las finanzas abiertas tienen un alto potencial en el propósito de reducir los costos, especialmente en las etapas de prospección y calificación. Esto implica que los operadores desarrollen las capacidades y cumplan los estándares a nivel de tecnología y seguridad necesarios para hacer parte del ecosistema abierto, donde el apoyo de la banca de desarrollo, Banca de las Oportunidades o cooperación internacional pueden contribuir significativamente.

Teniendo en cuenta que el costo del fondeo tiene un peso relevante en la tasa final que asumen los microempresarios, se recomienda que las bancas de desarrollo evalúen los costos del redescuento, el otorgamiento de cupos a las entidades que operan microcrédito y los requisitos habilitantes para que nuevos operadores puedan acceder a estos recursos. De igual manera, el gobierno nacional, que tiene dentro de sus objetivos la democratización del crédito y la inclusión de la economía popular, debe continuar explorando cómo reducir estos costos. Se destaca que la política para frenar la inflación si bien debe ajustar el comportamiento del consumo, no debería tener impactos negativos en el crédito productivo.

En cuanto a las operaciones de microcrédito entre los 6 SMMLV y 25 SMMLV, donde las tasas de interés bancario reglamentadas por la Superfinanciera son menores especialmente en el sector rural, es necesario identificar alternativas para que las operaciones generen márgenes positivos y sea posible mantener la profundización financiera en este segmento sin tener que atomizar las operaciones. En este sentido, los resultados aquí presentados son un insumo de valor para que el ente regulador evalúe los criterios y metodologías para el cálculo de la tasa de interés activa.

Analizando los resultados por tipo de operador, las IMF y cooperativas especializadas en microcrédito tienen un monto promedio de crédito más bajo y operan en un segmento de mayor exposición y vulnerabilidad, lo que demanda mayor optimización de sus costos y más capacidad adaptativa ante los cambios de mercado y normativos, y en el caso de los entes reguladores requiere más conocimiento sobre la operación de estas entidades y acompañamiento para asegurar el impacto que éstas generan en la población más vulnerable y con menos acceso al financiamiento formal.

En conclusión, las iniciativas tendientes a sostener el flujo de recursos hacia el tejido microempresarial así como a su profundización, deben contar con la participación activa de los diferentes tipos de proveedores del financiamiento y de las autoridades responsables de generar las condiciones para el desarrollo de esta actividad. Por parte de los operadores, a través de la revisión y adecuación continua de sus procesos, buscando mayores niveles de eficiencia que viabilicen, operativa y financieramente, su actividad en segmentos complejos en términos de riesgo y acceso. Por parte de las autoridades, deben implementar medidas que corrijan las fallas de mercado existentes, generar los incentivos necesarios para la entrada y sostenimiento de la oferta de microcrédito, asegurar las condiciones de mercado que permitan la remuneración de los factores que determinan la sostenibilidad de un programa de microcrédito: costo del fondeo, costos de operación, costo del riesgo y margen de ganancia.

Al tratarse de un estudio piloto, el propósito a futuro, es replicar su aplicación capitalizando las lecciones aprendidas, robusteciendo las bases metodológicas y aumentando el alcance, en una nueva edición. Esperamos que los resultados y recomendaciones del presente estudio contribuyan a la reflexión sobre la estructura de costos que hoy soporta la atención a los microempresarios, a la acción para optimizar las soluciones y procesos para los diferentes segmentos alcanzados, y la discusión sobre el balance para que la operación de microcrédito sea sostenible financieramente y los microempresarios accedan a mejores condiciones financieras.

El costo del **MICROCRÉDITO**

Revelando la eficiencia y los desafíos en la
Operación del microcrédito en Colombia



10

Referencias

- Armendáriz, B., & Morduch, J. (2010). *The economics of microfinance* (2nd ed.). MIT Press.
- Amvella Motaze, S. P. (2021). The determinants of the lending interest rate in a cost-based approach: Theoretical Model and empirical analysis. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, pp. 83, 36–51, tomado de: <https://doi.org/10.1016/j.qref.2021.10.003>
- Christen, R. P., & Drake, D. (2002). Commercialization: The new reality of microfinance. In D. Drake & E. Rhyne (Eds.), *The commercialization of microfinance: Balancing business and development* (pp. 2-22). Kumarian Press.
- Christen, R. P., & Rosenberg, R. (2000). The rush to regulate: Legal frameworks for microfinance. Occasional Paper No. 4. CGAP.
- Clavijo, F. (2016) Determinantes de la morosidad de la cartera de microcrédito en Colombia. Banco de la República.
- Cull, R., Demirgüç-Kunt, A., & Morduch, J. (2009). Microfinance meets the market. *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), 167-192.
- DANE (2023) Encuesta de micronegocios - EMICRON
- Espinosa, J. P., Guerra, M.F., Márquez, P. & Yaruro, A. (2023) El precio de la inclusión financiera rural. Ed. FINAGRO & DID.
- Estrada, D., & Hernández Rubio, A. (2019). Situación actual e impacto del microcrédito en Colombia. Banco de la República; Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras (Asomicrofinanzas).
- Estrada, D., Yaruro, A. M., Clavijo, F., Capera, L., & Gómez, J. (2022). El desarrollo del microcrédito en Colombia. Banco de la República; Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras (Asomicrofinanzas).
- Hardy, D. C., Holden, P., & Prokopenko, V. (2003). Microfinance institutions and public policy. *Journal of Policy Reform*, 6(3), 147-158.
- Ledgerwood, J. (2013). *The new microfinance handbook: A financial market system perspective*. World Bank Publications.
- Morduch, J. (2000). The microfinance schism. *World Development*, 28(4), 617-629.
- Robinson, M. S. (2001). *The microfinance revolution: Sustainable finance for the poor*. World Bank Publications.
- Rosenberg, R., González, A., & Narain, S. (2009). The new moneylenders: Are the poor being exploited by high microcredit interest rates? Occasional Paper No. 15. CGAP.
- Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *The American Economic Review*, 71(3), 393-410.
- Von Pischke, J. D. (1996). Measuring the trade-off between outreach and sustainability of microenterprise lenders. *Journal of International Development*, 8(2), 225-239.
- Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. PublicAffairs.

