

La fuerza comercial de Encumbra, un desafío entre el crecimiento en ventas y la carga salarial¹

Sergio Andrés Hoyos Mejía²
Pablo Andrés Gómez Arias³
John Alexander Arcila Pérez⁴

En un día soleado típico en Medellín Colombia, desde la ventana Mario gerente comercial de Encumbra contemplaba las montañas y tenía en mente que fuese un día productivo. Esos pensamientos fueron interrumpidos por un toque en la puerta: -Carolina buenos días, ¿qué tal van las cosas? Ella respondió con un lacónico "bien" y le dijo: "¿tiene un minuto jefe?". Carolina es una de las mejores Asesoras Comerciales del equipo. Ha superado las metas de ventas en un 10% promedio en los últimos meses y es reconocida entre sus compañeros por su profesionalismo y calidad humana. -Claro, siéntate, -le dijo Mario-. Ella, algo apenada, le dijo: "jefe hasta hoy trabajo". Mario sorprendido y al tiempo preocupado, le preguntó: - ¿y eso? ¿Qué pasó? - "Realmente pienso que mis proyectos apuntan en otra dirección y se ha presentado la oportunidad que he estado esperando".

En 2018, Encumbra Microfinanzas fue una de las entidades con mayor crecimiento en el sector del microcrédito en Colombia. Su cartera activa subió un 53%, mientras que su cartera vencida aumentó un 9% y creció más de 14.000 clientes en el mismo periodo. El 60% de sus oficinas se ubican en el departamento de Antioquia y el resto en otras regiones del país. No obstante, el buen desempeño en los últimos dos años, la microfinanciera presenta un desafío en la rotación de su equipo comercial, ya que el indicador registró un 48%, la mayor cifra alcanzada en la historia de la entidad.

Encumbra afronta el desafío de consolidar su planta de asesores comerciales y reducir los altos niveles de rotación, garantizando a los colaboradores estabilidad, un lugar donde alcanzar sus sueños y facilitar que la compañía pueda convertirse en líder del mercado de las microfinanzas en Colombia en los próximos años.

¹ "Este caso se elaboró únicamente con fines académicos para propósitos de discusión en clase. No es el objetivo del caso servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplo de una administración buena o deficiente. Por lo tanto, algunos personajes y situaciones se han inventado".

² "Sergio Hoyos es un estudiante de Post grado de la Institución Universitaria de Envigado, Envigado, Colombia".

³ "Pablo Gómez es un estudiante de Post grado de la Institución Universitaria de Envigado, Envigado, Colombia".

⁴ "John Arcila es un estudiante de Post grado de la Institución Universitaria de Envigado, Envigado, Colombia".

Mario: Carolina, usted es la mejor empleada del equipo comercial. Los resultados lo evidencian mes a mes y no quisiera que dejaras la empresa. Comprendo lo que me dices, pero, si puedo hacer algo para que continúes en la compañía, lo voy hacer. Háblame con toda confianza para identificar soluciones. A la Junta Directiva le preocupa demasiado la rotación de la fuerza comercial y deseamos cambiar la situación.

Carolina: Jefe, la verdad es que me ha surgido otra oportunidad laboral con una mayor remuneración. Voy a ser sincera con usted. Tal vez la mitad o más del equipo comercial está desmotivado por las brechas salariales entre compañeros. La diferencia de ingresos entre compañeros puede alcanzar el 40%, en el ingreso básico, con lo cual, no logramos sentido de pertenencia y deseos de seguir laborando en la compañía.

Mario: La alta dirección de la entidad reconoce el problema y ya se vienen realizando reuniones periódicas buscando una solución definitiva al problema. Se contrató un estudio con Ipsos⁵ y el resultado arroja que nivelar los salarios bajaría la rotación a niveles del 7% al 10%, pero significa un incremento en costos de administración y ventas cercanos al 17%. Pero la compañía viene en crecimiento y posicionamiento en el mercado nacional y considera prioritario solucionar este tema. Reconsidera tu decisión.

Carolina: Silencio. Jefe, le agradezco mucho el tiempo y su propuesta, me alegra que la empresa considere que he sido una buena empleada, pero es una decisión tomada. Deseo que cuanto antes solucionen este tema para el bienestar de mis compañeros y el de la organización.

La Industria

Encumbra cerró 2019 con un balance positivo que superó los resultados observados en los últimos cuatro años, su crecimiento fue del 38% respecto al 2018. Durante 2019 el saldo de cartera bruta (total de la cartera en crédito de una institución financiera, sin incluir provisión para créditos incobrables); registro un crecimiento del 13%, un incremento superior al total del mercado, ya que las entidades asociadas a Asomicrofinanzas, ente que trabaja por el fortalecimiento y la consolidación de la industria de las microfinanzas en Colombia, registro un crecimiento del 8.1%. En las estadísticas anteriores no se tuvo en cuenta al Banco Agrario, una entidad financiera estatal con servicios de banca agropecuaria, empresarial y microfinanzas, pero por ser del gobierno sus condiciones no son iguales a las otras instituciones.

⁵ servicios especializados en brindar información precisa y relevante para ayudar a tomar decisiones más inteligentes, de manera más rápida y más consistente entre todos los mercados

En cartera del microcrédito en Colombia, sin tener en cuenta el Banco Agrario, y verificando los principales competidores del mercado, se encontró lo siguiente:

Tabla 1

Cartera microcrédito en Colombia 2018

<u>Entidad</u>	<u>Participación</u>
Banco Mundo Mujer	26%
Bancamía	25%
Banco W	20%
Fundación de la Mujer	12%
Banco Caja Social	16%
Encumbra	2%

Nota. Adaptado de "Informe de Gestión Encumbra Microfinanzas, 2019⁶."

Los productos ofrecidos por Encumbra por el momento sólo abarcan la modalidad de microcrédito, sin dejar de pensar que en el corto plazo se pretende ser una entidad financiera que otorgue todos los productos del pasivo como lo son las cuentas de ahorro, productos de ahorro a término fijo, tarjetas de crédito y demás productos que diversifiquen, en aras de tener ingresos que le permitan generarse un auto fondeó y competir en otros tipos portafolios.

La industria del microcrédito está regulada tanto por la Superintendencia Financiera como por la Superintendencia de Sociedades⁷, esta segunda cobija a entidades que no se han acogido a los estándares exigidos por la banca formal pero que brindan servicios de financiamiento, en este caso aplicando para Encumbra como regulador oficial.

Según la encuesta que realiza el Banco de la República⁸ en su Reporte de la situación actual del microcrédito en Colombia, de diciembre de 2019, durante el cuarto trimestre de 2019 la percepción de la demanda por nuevos microcréditos se debilitó y se ubicó por debajo del promedio del último año para el mercado de microcrédito en su conjunto. Sin embargo, el 23,5% de los encuestados afirma que se presentaría un sobreendeudamiento de los microempresarios y el 19,8% estima que aumentaría las exigencias de los criterios de selección para otorgar microcrédito; estas cifras hacen ver

⁶ Se trata de un documento interno de la empresa, por lo tanto, su carácter es clasificado y no se cuenta con la autorización para citar en su totalidad ni estaría disponible para verificación o contrastación.

⁷ La superintendencia de Sociedades es un organismo técnico, adscrito al ministerio de comercio, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles.

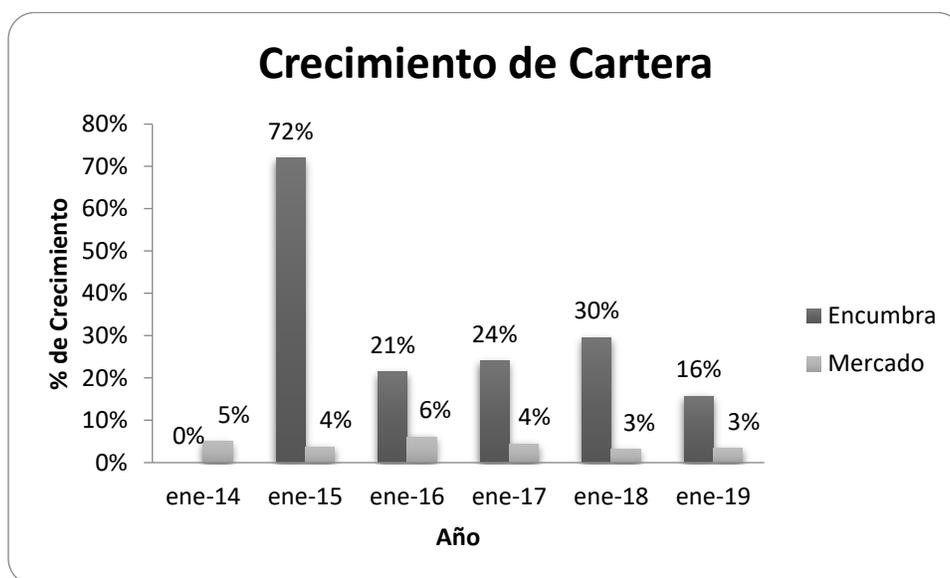
⁸ Encuesta - Reporte de la situación actual del microcrédito en Colombia, Banco de la República, diciembre de 2019.

un panorama retador para todo el gremio ya que la demanda de créditos que se prevé no necesariamente cubrirá las necesidades de cada una de las entidades. (Banco de la República, 2019).

La industria del microcrédito, a pesar de tener contracciones en el primer trimestre del año 2019, tuvo un repunte en la demanda especialmente para el destino crédito para consumo, debido al favorable entorno de la economía en el país, sin embargo, estas cifras no se pudieron sostener y se terminó teniendo una contracción del crecimiento de la cartera de microcrédito para el final del año, tal cual se puede observar en el figura 1.

Figura 1

Comportamiento de la cartera



Nota. Adaptado de "Boletín de actividad Microfinanciera, Asomicrofinanzas. Diciembre 2019"⁹

Además de tener grandes retos como lo son el crecimiento orgánico del sector, la industria del microcrédito afronta un nuevo desafío de la era moderna, la virtualidad en la otorgación de créditos, sector que ocupa cada vez más en la demanda del usuario, esto debido a la rapidez en el otorgamiento y la facilidad de trámites. Las Fintechs¹⁰ pasan

⁹ Informe presentado por Asomicrofinanzas. microcrédito en Colombia, Banco de la República, diciembre de 2019.

¹⁰ La palabra Fintech es un término compuesto que viene del inglés y que sale de unir la primera sílaba de las palabras Finance y Technology, es decir, es una palabra que surge de la unión de dos y

de ser una herramienta de las grandes compañías a ser los nuevos competidores de ellos. (Colombia Fintech, 2020)

Historia Encumbra Microfinanzas

En el año 2013, se constituye Encumbra Microfinanzas, empresa dedicada a otorgar préstamos a personas naturales o jurídicas de estratos bajos con el objetivo de potencializar su negocio y su calidad de vida con una asesoría responsable.

En marzo de 2014 abre sus puertas al público con dos oficinas en Medellín en las comunas de Castilla y Manrique. La empresa es de origen colombiano creada con capital peruano procedente de Credicorp, el Holding Financiero más grande del Perú. El grupo financiero busca consolidar su modelo de negocio de microcrédito a nivel de Latinoamérica. Según publicación del diario Gestión de economía y negocios del Perú; “Encumbra institución de microfinanzas promoverá la inclusión financiera responsable en este país que cuenta con una penetración de alrededor de 27%, lo que representa una gran oportunidad para desarrollar el mercado de microcréditos” (Gestión, 2014).

Desde sus inicios, hasta el 2019, Encumbra abrió 25 oficinas, 15 en Antioquia, 5 en Santander, 4 en el Eje Cafetero y 1 en el Valle del Cauca. Para llegar a ser líder del microcrédito se ha enfocado en apertura de oficinas y la adquisición de una entidad con una participación importante en este mercado y así consolidar su cartera como una de las más grandes.

Encumbra cuenta con una estructura jerárquica a cargo del gerente general, donde los principales líderes de área son de origen peruano, orientación directa de Credicorp buscando mantener el mando de la empresa con profesionales de su confianza.

En 2015 la compañía tenía 303 colaboradores y por efecto de su crecimiento con apertura de oficinas ha aumentado en 2019 a 517. Cerca del 70% de la compañía pertenece al área comercial, por eso es tan importante para la empresa mantener controlado su nivel de rotación del área. (Encumbra Microfinanzas, 2019)

En calidad de cartera Encumbra tuvo en sus inicios dificultades en la admisión de sus clientes y estaba incrementando su indicador de cartera vencida mayor a 30 días, lo que generó un estancamiento en la apertura de nuevas oficinas. En 2015 el indicador cerró en 3,64% y al año siguiente creció a cifras de 6,33%. Esto generó un cambio en la admisión de clientes y se estableció la pauta crediticia en 2016 basada en score de centrales de riesgo para segmentar a los clientes según su calificación financiera. Esto

que aglutina a todas aquellas empresas de servicios financieros que utilizan la última tecnología existente para poder ofrecer productos y servicios financieros innovadores.

permitió a la empresa reducir nuevamente los indicadores de mora alarmantes y permitir a la entidad seguir su expansión en Antioquia y otros departamentos.

Al cierre de 2018 la entidad alcanzó el indicador de calidad de cartera más bajo del mercado con 2,99, una cifra récord y un escenario ideal para continuar con el proceso de expansión permitiendo que el grupo Credicorp continuara con sus planes de consolidarse como líder del mercado de microcrédito en Colombia. Luego de la pauta se mantuvo el buen manejo del modelo de admisión de créditos, manteniendo los créditos desembolsados dentro del apetito de riesgo esperado permitiendo un indicador de cartera vencida del 3%, por debajo del mercado y una calidad adecuada en los desembolsos en las primeras cuotas de los préstamos otorgados durante el 2018 y 2019.

Modelo de Negocio

Encumbra Microfinanzas tiene como misión facilitar el acceso al crédito a personas de bajos ingresos para asesorarlos y acompañarlos en la construcción de sus sueños, por ello sus productos están orientados a satisfacer las necesidades de estos pequeños empresarios con préstamos para el fortalecimiento de sus negocios como lo es el producto para capital de trabajo, el cual cumple con el objetivo de inyectar un empuje para que el negocio se financie en el corto plazo y pueda generar mejores ventas.

Encumbra cuenta además con productos enfocados a la mejora de los negocios a través de la consecución de activos fijos y mejoras locativas, los cuales se hacen a plazos más amplios y buscan generar valor en el negocio del cliente a través de un incremento en su patrimonio.

Dentro su portafolio, Encumbra ofrece, además, los productos de libre disponibilidad y compra de deuda. El primero, busca financiar todas las necesidades ajenas al negocio pero que son de un valor importante para el cliente, con lo cual se apunta a cumplir la razón de ser de Encumbra que es acompañar a sus clientes para la realización de sus sueños. El segundo producto, la compra de deuda, busca mejorar los ingresos del cliente a través de la disminución de los gastos incurridos por el cliente pagando créditos en otras entidades que son más costosas que en Encumbra.

Los créditos otorgados por Encumbra se realizan mediante evaluación microcrediticia, la cual consiste en la visita del negocio y domicilio del cliente y la información se levanta en ese momento en el lugar; fundamental para complementar con la información extraída de las centrales de riesgos y se pueda generar una evaluación que incluya tanto lo cualitativo como lo cuantitativo que es vital para determinar la capacidad de endeudamiento que tiene el cliente. Todo esto hace parte del proceso de metodología microcrediticia que permite mitigar el alto riesgo que implica el producto.

A nivel interno Encumbra cuenta con una Escuela de Microfinanzas la cual es su propuesta de valor a nivel interno para crear en su personal el vínculo hacia un plan carrera de crecimiento profesional y es un modelo importado desde Perú y mejorado en Colombia de acuerdo a la cultura del perfil del empleado colombiano. Este proceso consiste en la formación integral de asesores comerciales desde los valores fundamentales de la empresa, hasta la formación de analistas calificados para garantizar el crecimiento y la calidad de la cartera con un alto sentido de pertenencia de estos asesores hacia la organización.

El desafío

La rotación de personal a nivel de comerciales es una problemática natural de las empresas y afectan directamente sus ventas y estabilidad. En la figura 2 se evidencia una flor de loto donde salen las principales causales de la rotación de Encumbra.

Figura 2

Matriz Flor de loto.



Nota. Adaptado de "Informe de gestión Encumbra Microfinanzas", por Encumbra Microfinanzas, 2019.

Esta matriz evidencia en el centro el problema principal, una alta rotación de asesores comerciales que asciende a un 48% anual acumulado y está generando inestabilidad comercial para el cumplimiento de las metas de la organización. Adicionalmente, se viene generando un costo mayor por variables como liquidación de asesores, carteras deterioradas por falta de asesor, sobrecostos en la contratación, dificultades para estabilizar las carteras mientras el nuevo asesor alcanza la maduración de su curva de aprendizaje, lo que no permite el cumplimiento de las metas comerciales de cada una de sus oficinas.

Dentro de las principales causales del problema, algunas están orientadas a la formación adecuada del personal en el momento del ingreso, en su respectiva inducción y capacitación (ver matriz flor de loto, grafico 1); tema que se ha convertido en desafío para el área de recursos humanos, que debe definir muy bien las responsabilidades y funciones de los asesores comerciales dentro de la compañía, para así tener todas las necesidades del cargo cubiertas. Una vez el asesor conozca sus funciones el jefe inmediato se encargará de alinear las expectativas y objetivos comerciales de la empresa.

En las encuestas de retiro realizadas a los asesores que salen de la empresa, un 82% renuncian, un 18% son despedidos. Cabe anotar que los asesores que salen de escuela representan menos rotación y tienen un mejor desempeño, pero son pocas las personas que se gradúan de la escuela. En un año pueden graduarse 20 personas, de un total de 75 que la comienzan. Revisando la misma situación en Perú, donde en Credicorp tienen 3.000 asesores comerciales, el 65% de la planta activa son de escuela, pueden graduar hasta 300 personas en un año, esto también puede dar un indicador a las altas directivas en Colombia al ser condiciones del mercado muy similares, ¿se podría invertir en mejorar los filtros para iniciar con escuelas más grandes y con esto lograr reducir la rotación de asesores comerciales a niveles normales?, si miramos el indicador que nos puede dar una idea a la respuesta a la pregunta anterior, observar que del total de los asesores comerciales que renuncian en Encumbra el 2% son de escuela. Del total de los asesores comerciales para el año 2020, un 20% son de escuela. También cabe anotar que varios factores hacen que sean pocas las personas que se gradúan de la escuela, porque existen filtros para ingresar como la consultas a centrales de riesgos donde no deben tener reportes negativos, tener un nivel de educación técnico o en preparación profesional afín con carreras administrativas y cierta experiencia en ventas. Esto genera que cada una de las escuelas que se emprenden en el año no cuente con el número de participantes adecuado y al final del proceso el índice de personas que se gradúan como asesores está muy por debajo de lo esperado por la empresa.

A nivel de cultura, la empresa por su corta edad, no la tiene bien definida y en el transcurso del tiempo ha tenido que enfrentar diferentes situaciones de adaptación al

mercado que no le han permitido enfocarse en la organización y definir planes que ayuden a construir los pilares de comportamiento dentro de la misma.

La variable más destacada en las encuestas de retiro de los asesores apunta a un tema de diferencias salariales, entre aquellos asesores que se reclutan con experiencia, ingresando con un salario promedio de \$1'700.000 COP y los que fueron capacitados desde cero en escuela, siendo estos segundos quienes tienen una brecha salarial muy grande ya que estos empiezan su contrato en la compañía con un salario aproximado de un \$1'200.000 COP.

Llegó el Momento de Tomar Decisiones Importantes

Se llegó a un punto de quiebre donde es importante decidir qué sucede con los asesores comerciales en adelante. La apuesta por la Escuela de Microfinanzas o la experiencia que se trae de la competencia. La gota que derramó el vaso fue la salida de Carolina, una de muchos asesores de calidad y relevancia para los resultados de la organización que se han marchado por diversas razones, pero que las encuestas de salida indican que las principales causas están asociadas a temas de estabilidad y diferencia salarial entre asesores, por esto, Mario solicitó a Jorge el gerente general, evaluar y tomar decisiones de peso que permitan retomar el rumbo de la visión de encumbra.

Mario: Buenas tardes Jorge, por favor requiero nos reunamos para revisar algunas opciones a la problemática que tenemos en torno a la alta rotación de asesores comerciales, esto viene dificultando seriamente el cumplimiento de las metas y la estabilidad de la cartera.

Jorge: Hola Mario por favor pasa, precisamente estaba revisando el tema y quiero ver que planteamientos tenemos para afrontar dicha situación que viene desacelerando el avance de los resultados frente al presupuesto del año.

Mario: Gracias Jorge, en este momento tenemos un diagnóstico que nos invita en primera instancia a fortalecer nuestra escuela de asesores, buscando incrementar el número de graduados y enfocarnos en una meta no menor de 2 años en llegar al 50% de nuestra planta de asesores.

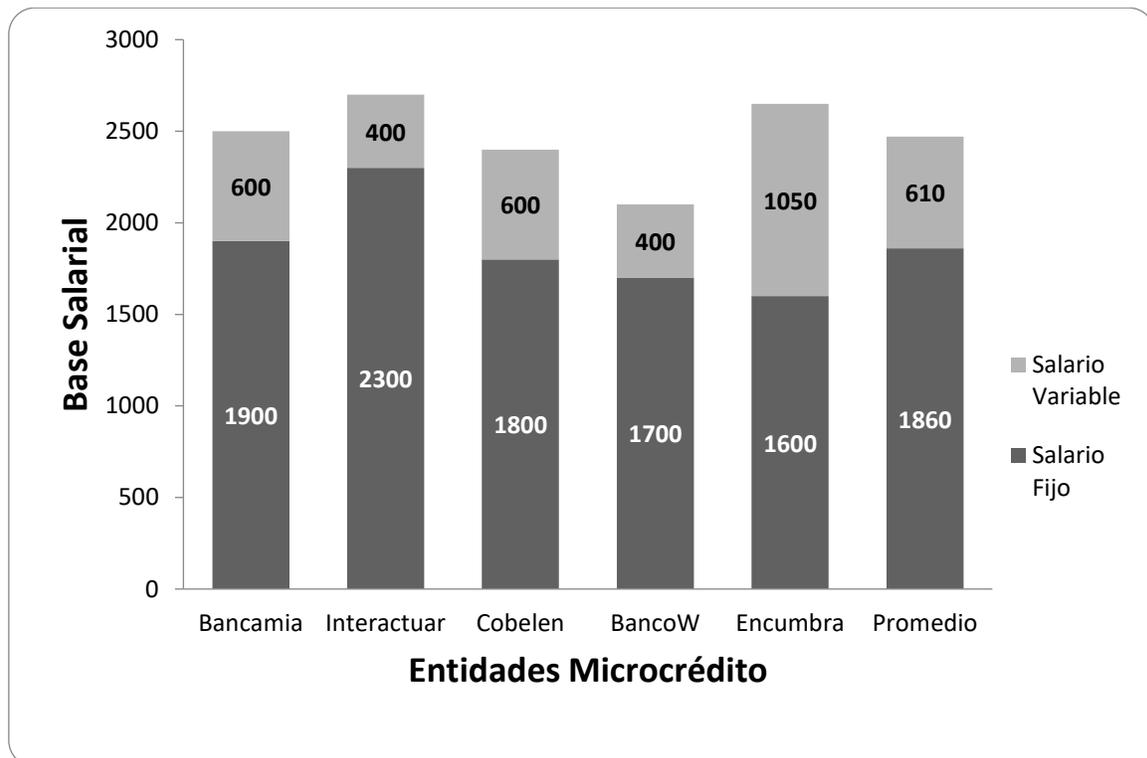
Este objetivo tendría un costo anual, así como se describe en el anexo 1, lo que impactaría en reducir la rotación; para esto debemos ser más flexibles en el filtro de selección de personal para que más personas puedan entrar en dicho proceso y nos enfoquemos a la meta en el periodo esperado.

Jorge: ¿mmm...Mario y como garantizamos que estos asesores no empiecen a rotar también por su salario inferior?...

Mario: Una segunda alternativa es fortalecer nuestra cultura organizacional y para esto debemos trabajar de la mano con el área de Talento Humano y ampliar su presupuesto en la difusión y alinear su plan de trabajo con las oficinas... Jorge y por último tenemos un análisis donde se evidencia que nuestro salario básico a nivel de asesores se encuentra en promedio por debajo de nuestros principales competidores y esto genera que estemos en desventaja al momento de que el asesor confronte una propuesta de unas de esas entidades, finalmente alinear al promedio de mercado nos implicaría un incremento del 17% en el gasto fijo de nómina, ver figura 3, correspondiente a un incremento por empleado de \$272.000 ¿Qué te parecen las opciones?...

Figura 3

Base salarial entidades de microcrédito, cifras en miles



Nota. Adaptado de "Informe de gestión Encumbra Microfinanzas", por Encumbra Microfinanzas, 2019. La información se deriva de un proceso de benchmarking adelantado por la compañía en octubre de 2019.

Jorge GG: Para tomar la decisión es necesario conocer cuál será el costo de cada opción y el impacto en el indicador de rotación de cada una de las opciones para avanzar con la respuesta.

Anexos

Anexo 1

Costos y comparativos de los Asesores de Escuela y Asesores con experiencia

Proceso	Costo Asistente de Escuela	Costo Asesor con experiencia
Costo mensual	\$ 1.580.000	\$ 2.686.000
Total Proceso escuela cada 4 meses	\$ 6.328.000	NA
Permanencia promedio en la empresa	28 meses	15 meses

Fuente: Elaboración propia con información tomada del informe Encumbra (2019)

Referencias

Banco de la República. (Diciembre de 2019). *Reporte de la situación del microcrédito en Colombia*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/reporte-situacion-del-microcredito-colombia-diciembre-2019#gsc.tab=0>

Colombia Fintech. (1 de abril de 2020). Colombia Fintech. Obtenido de Colombia Fintech: <https://www.colombiafintech.co/novedades/con-50-empresas-asociadas-colombia-fintech-se-consolida-como-el-gremio-de-la-tecnologia-e-innovacion-financiera-del-pais>

Encumbra Microfinanzas. (2019). Informe de gestión Encumbra Microfinanzas. Medellín: Encumbra.

Gestión. (29 de abril de 2014). Credicorp presentó su microfinanciera "Encumbra" en Colombia. Obtenido de gestion.pe: <https://bit.ly/3bGhURO>

Superintendencia de sociedades. (15 de abril de 2020). Super sociedades. Obtenido de Superintendencia de sociedades: https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/SitePages/QuienesSomos.aspx