

# CICLO DE RIESGO

## COLOMBIA

*La revista para expertos del mundo del Crédito y la Cobranza*

Las TRAMPAS de la mitigación de RIESGO en la Banca DIGITAL

¿Qué nos espera luego de la IMPLEMENTACIÓN de la NIIF 9?

El entendimiento de la TIENDA de BARRIO

Multi-FIDELIDAD el reto eterno del COMERCIO detallista

La INDUSTRIA DE LA COBRANZA reinventa su modelo de negocio



**FINANCIACIÓN**  
 del **COMERCIO**  
 Herramienta eficaz  
 para potencializar  
**Las ventas**

Colombia COL \$ 20.000

Ciclo de Riesgo es... Innovación, emprendimiento social, es pauta con sentido. No corra el riesgo de perdersela.





TRANSFORMANDO  
LA INDUSTRIA FINANCIERA  
**CON TECNOLOGÍA  
E INNOVACIÓN**



Analítica  
avanzada aplicada  
a su negocio



Conocimiento  
profundo  
de la industria



Información  
robusta y precisa  
de diversas fuentes



Compromiso con  
nuestros clientes  
y sus necesidades

Conozca más en  
[transunion.co](https://www.transunion.co)

# CONTENIDO >>>



La revista para expertos del mundo del Crédito y la Cobranza

[www.cicloderiesgo.com](http://www.cicloderiesgo.com)

#### Directora

Beatriz Alexandra Villa Escobar  
[beatrizvilla@creditoycobranzas.com](mailto:beatrizvilla@creditoycobranzas.com)

#### Consejo Editorial

Lilian Simbaqueba  
Luis Fernando Guevara  
Rafael Ortega  
Luis Fernando Cruz Araujo

#### Edición, Diseño y Diagramación

Cristhian Gómez Pulido  
[cristhigraf@gmail.com](mailto:cristhigraf@gmail.com)

#### Impresión

LEGIS Impresores

#### Fotografía

Ingimage

#### Suscripciones

[www.cicloderiesgo.com](http://www.cicloderiesgo.com)  
[asistentegerencia@cicloderiesgo.com](mailto:asistentegerencia@cicloderiesgo.com)

#### Pauta, Directorio ABC y Eventos

Teléfonos: (57)(1) 300 2017 - (57) 315 833 3101  
[info@creditoycobranzas.com](mailto:info@creditoycobranzas.com)  
Bogotá D.C. Colombia

#### La comunidad opina y comentarios

[info@creditoycobranzas.com](mailto:info@creditoycobranzas.com)

## 5 PRIMER PLANO

- Recomendados
- Calidad de cartera
- Capsulas de la industria
- Lo nuevo
- La movida

## 18 FOCO: FINANCIACIÓN del COMERCIO

Herramienta eficaz para potencializar las ventas



## 46 VIVIENDO EL CRÉDITO

- El entendimiento de la tienda de barrio, un paso clave en el camino hacia la conexión del consumidor.
- Últimas tendencias de crédito de consumo. El crédito de consumo continúa su recuperación.
- Multi-fidelidad el reto eterno del comercio detallista (retail).
- Las trampas de la mitigación de riesgo en la banca digital
- ¿Qué nos espera luego de la implementación de la NIIF 9?

## 66 VIVIENDO LA COBRANZA

- Visión, disrupción y mucha energía impulsan el caminar de treinta y cinco años del Grupo Consultor Andino.
- La industria de la cobranza reinventa su modelo de negocio.

## 74 MANAGEMENT

- La mente de los CEO más extraordinarios

## 77 SOCIALES

# VIVE UNA EXPERIENCIA DIFERENTE EN NUESTROS HOTELES

Elegancia, placer y cultura; en un mismo lugar.





Esta edición está dedicada a la financiación en el comercio, como herramienta eficaz para potencializar las ventas y asegurar ciclos de negocio más eficientes.

Es tan importante la financiación orientada a los clientes y consumidores, como la financiación al comerciante para que pueda llevar el desarrollo de su actividad a su máximo potencial.

Sin embargo, muchos de los actores del comercio no pueden acceder de forma eficiente a los instrumentos financieros, ya que el mercado presenta disparidades significativas, en las condiciones de acceso que hacen que no todos los comercios tengan la oportunidad de crecer y profundizar su actividad.

De cara a la financiación del consumidor, sin duda la tarjeta de crédito es la reina en el modelo de negocio de los grandes retail del país. Pero en poblaciones de bajos ingresos, nuevos actores comienzan a tomar protagonismo con modelos de créditos rotativos para ventas por cuotas en establecimientos comerciales, con decisión en caliente en el punto de venta.

En esta edición no podía faltar uno de los actores más importantes del comercio: la tienda de barrio; como dicen los consultores: "El modelo de crédito que logre la fidelización de un tendero, está listo para conectar el típico consumidor colombiano", y es por esto que resulta tan relevante una encuesta de Fenalco que nos permiten inferir que este no es un segmento tan estandarizado como lo han venido entendiendo hasta ahora los modelos de Riesgo.

En la sección "Lo Nuevo" le damos la bienvenida a Credissimo, la Fintech europea de líder en préstamos digitales y a Tu Progreso, una plataforma digital para dispositivos móviles, que otor-

ga créditos productivos en cuestión de minutos a poblaciones de bajos ingresos.

Sin duda, la sección "Viviendo el Crédito" destaca por el alto nivel técnico de sus artículos: para comenzar, de manera alineada con el foco en la financiación del comercio, Mauricio Rojas, especialista en riesgo financiero, profundiza en la Multifidelidad, que se ha convertido en el reto eterno del retail y de un caminar constante hacia el entendimiento de las motivaciones de un cliente, para tomar la decisión de compra y adquisición de una relación de crédito.

Por su parte, Fernando Ferro, consultor experto en riesgo, se detiene en once de las trampas de la mitigación de riesgo en la banca digital que destruyen la estrategia; sin duda el tema de moda en las entidades crediticias, en el que el exceso de confianza se constituye en el error más común.

Para cerrar esta sección, nada más técnico que hablar de NIIF 9, lo que hace un tiempo significaba para las entidades financieras la incertidumbre de no saber qué les esperaba en términos de impacto; hoy en día las organizaciones se encuentran más conscientes sobre la relevancia de esta norma en sus decisiones; sin embargo, aún hay bastantes retos que Brayan Rojas, de KPMG Advisory Services, nos pone de antemano para que se vuelva visible en la gestión del negocio.

En la sección "Viviendo la Cobranza" abordamos un complejo pero interesantísimo proceso que está viviendo la industria de la cobranza, con la reinención de su modelo de negocio y la reformulación de su oferta de valor, en momentos en que el mundo avanza hacia la digitalización.

En la sección "Management", descubrimos uno de los principios que dominan la mente de los CEO más extraordinarios: la capacidad de estar conscientemente presentes (también denominado centeredness, el estado de estar centrado), tener la capacidad de apagar la voz interior, el email y hasta el Smartphone.

Disfrute de estos y muchos otros temas; si no alcanzó a asistir a todos los eventos de la industria, es momento de ponerse al día en la Sección de Sociales.

Esperamos que usted acoja esta revista como suya

Beatriz Alexandra Villa Escobar  
Directora



## RECOMENDADOS

- » **¿Cuánto vale un Robot?** La empresa tecnológica Pal Robotics con sede en Barcelona, dedicada a la investigación y a la construcción de robots humanoides bípedos de tamaño humano REEM-C, pensados para ayudar a las personas en tareas del hogar, especialmente a la tercera edad, ya tiene en operación algunos prototipos de prueba realizando trabajos pesados en turismo, universidades y hospitales. Estos robots tienen precios que oscilan entre los 20.000 y 900.000 euros.
- » **Cuentas de dinero móvil:** Según GSMA, en Latinoamérica hay hoy en día, 27 millones de cuentas de dinero móvil registradas, pero solo 13,1 millones ha estado en promedio activa más de 90 días. Hoy día, la industria de dinero móvil procesa US\$1.300 millones de dólares por día (según medición de 90 países). GSMA representa los intereses del ecosistema móvil, uniendo a más de 750 operadores con más de 350 compañías en el mundo.
- » **Un dato para detenerse:** Estudios de competitividad indican que una mipyme requiere en promedio dos colaboradores para producir el mismo valor agregado que un colaborador perteneciente a una gran empresa.
- » **Una situación grave:** "las personas están estudiando lo que las empresas no necesitan y eso es algo de lo que se debe crear consciencia" - Javier Echeverri, country manager de Manpower Group Colombia.
- » **El talento ganador en la nueva era:** El Talento STEM, aquel que en su formación combina los conocimientos y las competencias de las disciplinas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, pero dominadas en el idioma inglés, el idioma la revolución digital.
- » **Una disciplina para inculcar:** "Learnability", representada en la capacidad y la voluntad que tengan los funcionarios de aprender permanentemente cosas nuevas para que puedan transitar a los nuevos cargos que demanda la era digital.
- » **Un personaje para seguir de cerca:** Vladimir Belyakov, director de arte del banco digital Arival, Bank, quien llegó de nuevo a casa como ganador una vez más del DRIVENxDESIGN London Design Awards 2018, un prestigioso premio en el campo del producto, los espacios y el diseño "digital y de experiencia". Arival también ganó Finovate 2018 en Hong Kong y FintechInn en Lituania.
- » **Un estudio interesante:** El de Nielsen sobre el comportamiento de los productos de consumo masivo en el comercio electrónico, que analizó las 10 páginas de comercio electrónico más representativas en el país. Hallazgos: el celular es el principal dispositivo para las consultas con el 59%; el 41% del tráfico lo realizan personas entre 25 y 34 años; de cada 100 personas, solo 2,4% llegaron al carrito de compras; el consumidor se demoró 4,12 minutos en promedio; en cuanto a la tasa de rebote, el 48% de los usuarios que entraron no tuvieron interacción alguna.
- » **Una muy mala política que destruye valor:** La baja en las tarifas de remuneración que pagan las entidades de crédito a las empresas de cobranza, en detrimento de la calidad. Pierden de vista que lo que no se paga en recuperar más, oportunamente y con mejores talentos, herramientas, mejores capacidades, se paga exponencialmente en más provisiones y castigos de obligaciones, deteriorando además los ratios e índices de su cartera.

### COLOMBIA



México

PERÚ

CHILE

Coleccionables!!!

# CALIDAD DE CARTERA

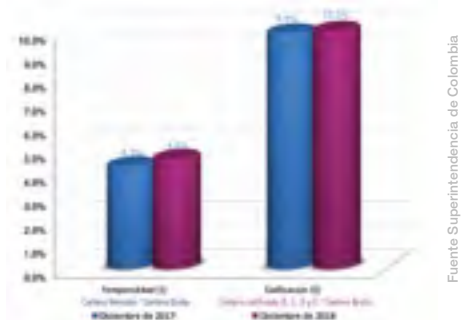
ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO "INCLUYE LEASING"

Cifras a Diciembre de 2018

# FGA FONDO DE GARANTÍAS, LÍDER EN RESPALDO Y SOLUCIONES A LA MEDIDA

## Indicador de Calidad de Cartera

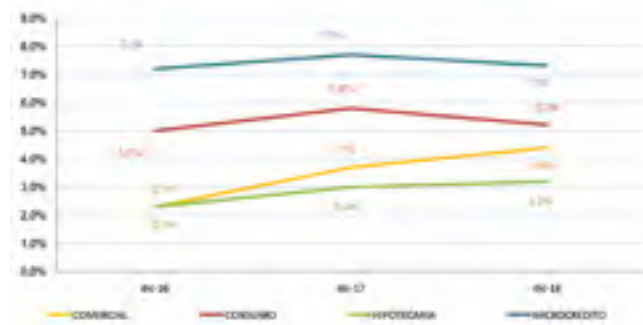
ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras a diciembre 2018



Fuente Superintendencia de Colombia

## Calidad de Cartera por Modalidad

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras a diciembre 2018



Fuente Superintendencia de Colombia

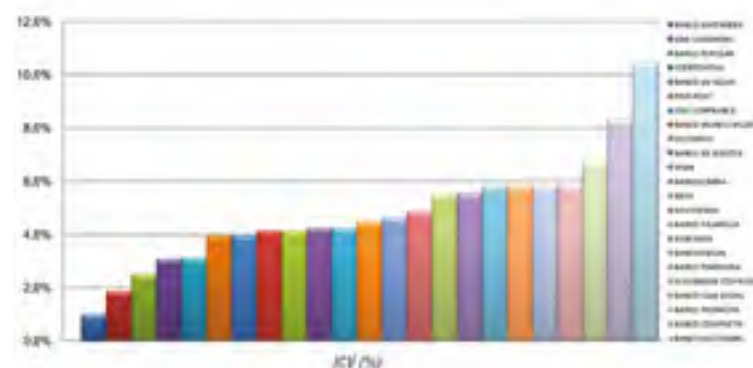
### BANCOS

Indicador de Calidad por Temporalidad

Banco	ICV (%)
BANCO SANTANDER	1,0%
GNB SUDAMERIS	1,9%
BANCO POPULAR	2,5%
COOPCENTRAL	3,0%
BANCO AV VILLAS	3,1%
PROCREDIT	3,9%
ITAU CORPBANCA	4,0%
BANCO MUNDO MUJER	4,1%
OCCIDENTE	4,1%
BANCO DE BOGOTÁ	4,2%
WVB	4,2%
BANCOLOMBIA	4,5%
BBVA	4,6%
DAVVIVIENDA	4,9%
BANCO FALABELLA	5,5%
BANCAMIA	5,5%
BANCOOMEVA	5,8%
BANCO FINANCIERA	5,8%
SCOTIABANK COLPATRIA	5,8%
BANCO CAJA SOCIAL	5,8%
BANCO PICHINCHA	6,7%
BANCO COMPARTIR	8,3%
BANCO MULTIBANK	10,5%

## Indicador de Calidad de Cartera

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras a diciembre 2018



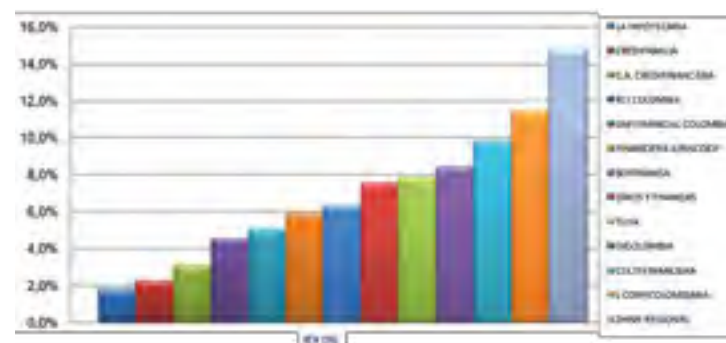
### COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO

Indicador de Calidad por Temporalidad

Compañía	ICV (%)
LA HIPOTECARIA	1,8%
CREDIFAMILIA	2,3%
C.A. CREDIFINANCIERA	3,1%
RCI COLOMBIA	4,5%
GM FINANCIERA COLOMBIA	5,0%
FINANCIERA JURISCOOP	5,9%
SERFINANSA	6,3%
GIROS Y FINANZAS	7,6%
TUYA	7,9%
OICOLOMBIA	8,4%
COLTEFINANCIERA	9,9%
L CORFICOLOMBIANA	11,4%
DANN REGIONAL	14,8%

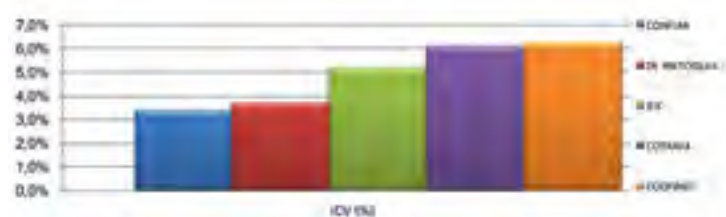
## Indicador de Calidad de Cartera

COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO - Cifras a diciembre 2018



## Indicador de Calidad de Cartera

COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO - Cifras a diciembre 2018



### COOPERATIVAS FINANCIERAS

Indicador de Calidad por Temporalidad

Cooperativa	ICV (%)
CONFIAR	3,4%
DE ANTIOQUIA	3,7%
JFK	5,2%
COTRAFA	6,1%
COOPFINP	6,3%

(1) Indicador de Calidad Tradicional = Cartera Vencida / Cartera Bruta.  
(2) Indicador de Calidad por Calificación = Cartera calificada B, C, D y E / Cartera Bruta.

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia



David Bocanument Trujillo  
Presidente FGA Fondo de Garantías

Responder a las necesidades y condiciones particulares de cada línea de crédito otorgada por los diferentes intermediarios, constituye el pilar fundamental sobre el cual FGA Fondo de Garantías, se consolida como el mejor aliado para gestionar de manera eficaz el riesgo de crédito.

El propósito fundamental de FGA Fondo de Garantías, es facilitar el acceso al crédito a las personas naturales, a través de garantías de consumo en todo el territorio nacional, siendo una compañía especializada en fianza con más de 21 años de experiencia.

A la fecha, FGA Fondo de Garantías ha respaldado más de \$11 billones de pesos en créditos de consumo, desembolsados en más de 5 millones de operaciones de crédito. Como parte de este proceso de garantías se han reconocido pagos por más de \$332.000 millones de pesos.

Actualmente, la cartera de consumo garantizada por FGA Fondo de Garantías tiene un saldo que asciende a \$3 billones de pesos en operaciones originadas por bancos, compañías de financiamiento, fintechs, cajas de compensación, cooperativas de ahorro y crédito, fondos de empleados y almacenes de comercio en operaciones de venta a plazo.

Para la ejecución de esta operación, FGA Fondo de Garantías cuenta con sistemas de administración de riesgos operacionales, liquidez, mercado, LA/FT y altos niveles de seguridad en la interacción de datos con los intermediarios financieros para la transferencia y almacenamiento encriptado de información. Como emisor y contraparte, FGA Fondo de Garantías es calificado por Fitch Ratings Colombia AA- en el largo plazo y 1+ en el corto plazo, siendo este último el máximo nivel otorgado por dicha calificadoradora de riesgo.

Tanto en las economías sólidas como en las emergentes, los mecanismos de financiación cumplen un papel determinante y estratégico frente al desarrollo sostenible de cada región. Para las personas naturales, los créditos de consumo son el vehículo a través del cual pueden mejorar la calidad de vida y acceder a productos o servicios que permitan aumentar sus posibilidades de crecimiento.

En el momento del acceso al crédito se presenta el mayor reto para los sistemas de financiación, el cual consiste en la democratización de las posibilidades que cada una de las personas tenga de ser sujeta de este. En la financiación, instrumentada bajo cualquier modalidad de crédito, se encuentra inmerso, de manera natural, el riesgo de crédito, cuya existencia no diferencia deudores, intermediarios o cualquier agente involucrado desde su otorgamiento.

Entender la existencia y necesidad de gestionar el riesgo de crédito significa también entender que se debe disponer de un mecanismo de cobertura capaz de responder ante un incumplimiento por parte del deudor, para mitigar el deterioro en la rentabilidad de la operación. Estos mecanismos deben ser altamente líquidos para que puedan ejecutarse de manera eficaz al momento de hacer exigible las garantías asociadas a los créditos.

FGA Fondo de Garantías es una compañía que cuenta con un fuerte respaldo institucional al tener como principales accionistas a la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el Municipio de Medellín y el Fondo Nacional de Garantías.

Avanzar y adaptarse a los distintos esquemas de financiación no es suficiente, se requiere la participación sólida y segura de un operador que brinde soluciones versátiles, capaz de garantizar la seguridad de la información y gestionar los procesos de reclamación de manera eficaz.

# Cápsulas de la Industria

## La mejor tecnología y sin costo para los grupos populares de micro-ahorro

Nathaniel Calhoun, vicepresidente de la facultad de impacto global de Singularity University – la universidad más innovadora del mundo – ubicada en el campus de la Nasa en Silicon Valley, es el fundador de Code Innovation una compañía que se dedica a incorporar tecnología a proyectos exitosos de impacto social. Uno de sus proyectos de mayor importancia es una plataforma digital para que los grupos de micro-ahorros de pequeñas poblaciones en países emergentes, como Colombia, puedan incorporar a sus modelos de ahorro comunal, tecnología e información inteligente que les permita escalar y prosperar con mayor celeridad. La plataforma que puede descargarse sin ningún costo, esta traducida a 9 idiomas, incluido recientemente el español.

## Prestagente ganadora de BBVA OPEN TALENT



La startup bogotana, Prestagente, especializada en el desarrollo de productos y servicios que promueven la inclusión financiera y el acceso al crédito de las personas a través de libranzas, fue la ganadora de la versión 2018 de la competición de BBVA Open Talent y será la representante por Colombia en la final global que se llevará a cabo en octubre en Madrid.

Fueron también finalistas, Ualet, Cresdyty, BioCredit, Arma Tu Vaca, Enterdev, Epayco, Spyspot, Fourier Tech, y Gulungo de Medellín.

## La OIC de E.E.U.U, financiará al agro nacional

La Corporación para las Inversiones Privadas en el Extranjero (OPIC, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos, está revisando el mercado colombiano con el fin de apalancar proyectos por US\$500 millones en Colombia. El objetivo de OPIC es facilitar la llegada

de empresas pequeñas de origen estadounidense a economías emergentes a través de créditos blandos, allanándoles el camino para que sus iniciativas tengan mejor futuro. La forma en que los empresarios colombianos pueden acceder al dinero de OPIC, es aliarse con una compañía estadounidense que tenga por lo menos el 25% de la participación.

Aunque los préstamos están entre US\$2 y US\$500 millones, se están buscando alternativas para establecer un fondo que entregue microcréditos para agricultores y microempresarios.

## Scotiabank Colpatría invertirá por primera vez en una fintech colombiana, se trata de Zinobe



El banco Scotiabank Colpatría informó que, en una alianza con QED Investors, invertirá por primera vez en una fintech colombiana, se trata de Zinobe, que desarrolla productos crediticios en línea.

Sin embargo, esta alianza entre QED investor y el banco no es reciente, ya que en 2016 decidieron unir esfuerzos para crear un fondo dirigido a apoyar con recursos y experiencia el desarrollo fintech en América Latina.

## Arranca Reactiva Colombia, plan de crédito de Findeter para impulsar la economía

Con una inversión de 1,35 billones, el plan de créditos Reactiva Colombia, lanzado por Minhacienda y Findeter, busca reactivar la economía a través de la irrigación de crédito en mejores condiciones al incorporar el dinero del Ministerio para subsidiar la tasa.

El plan está dirigido a impulsar proyectos de eficiencia energética, generación, y comercialización de energías renovables, pequeñas centrales hidroeléctricas y proyectos de alumbrado público; además de infraestructura de agua y saneamiento básico. Por su parte también tendrán cabida la recuperación de

# Cápsulas de la Industria

vías secundarias y terciarias, así como programas de infraestructura social para salud, educación, medio ambiente, deporte y cultura.

Además de alcaldías y gobernaciones, podrán acceder también las empresas del sector privado.

El plan Incluye acompañamiento, desde la generación de la idea, desarrollo del proyecto y cierre exitoso con la incorporación a las comunidades.

## Bancamía, lanza 'Pagos Diferenciales' para campesinos



Con el objetivo de adaptarse al flujo real de caja de los microempresarios agropecuarios, determinado por los ciclos de cultivo y producción, Bancamía lanzó su sistema de 'Pagos Diferenciales', con el que busca facilitar a los campesinos el manejo de sus créditos, dependiendo de los tiempos de las cosechas o su actividad productiva, sea esta cría de animales, producción de leche, etc.

Con el acompañamiento de un asesor del banco apoyado de un simulador de pagos, que visita las unidades productivas, el cliente establece los periodos de pago de su crédito, que pueden ser mensuales, bimestrales, trimestrales, cuatrimestrales o semestrales. El sistema realiza una liquidación del valor a pagar a plazos y montos irregulares acordados con base en los ingresos que les genere la actividad agropecuaria o de transformación y comercialización de productos, garantizando que puedan atender su obligación financiera sin dificultades.

El 44% de los clientes de Bancamía viven en zonas rurales y más del 60% de ellos se dedican a actividades agropecuarias. Se estima que el nuevo sistema beneficia a por lo menos 100.000 productores del campo, que tenga mínimo 24 meses de antigüedad, que el monto de capital solicitado se encuentre desde los \$550.000 y que el plazo máximo de la inversión sean 60 meses.

## Bancóldex otorga su primer crédito directo en toda su historia



La empresa Papeles Nacionales fue la primera en la historia en recibir un crédito directo de Bancóldex por \$18.000 millones de pesos, como resultado de una operación conjunta con el Banco Itaú CorpBanca, para la compra, instalación y puesta en marcha de un moderno molino de producción de papel.

Bancóldex participó con la financiación directa del 27% del costo total del proyecto, mejorando las condiciones financieras a la empresa al compartir el riesgo con otra entidad bancaria.

Bancóldex está incursionando en el acompañamiento a la financiación de proyectos empresariales que cuenten con unos criterios de elegibilidad como impacto agregado, riesgo de crédito compartido, tipo de inversión, entre otros factores, a través del crédito directo como complemento al aporte de otras entidades financieras.

## Crédit Agricole abrió oficina de representación en Colombia

La división de banca corporativa y de inversión del Grupo Crédito Agricole, que recibe el nombre de Crédit Agricole CIB, abrió oficina de representación en Colombia, la que se suma a otros países como Argentina, Brasil, Canadá, Chile, México y Estados Unidos, conformando el sistema regional de Crédit Agricole CIB América con sede en Nueva York.

## Banco Agrario sella alianza con CoBank para comercio exterior

Los clientes del Banco Agrario de Colombia podrán realizar ahora operaciones de comercio exterior a través de la entidad, gracias a la alianza que se acaba de establecer con el CoBank, banco cooperativo de origen estadounidense orientado al sector rural. Gracias a la alianza, el sector agropecuario puede contar con productos especializados de comercio exterior.

# Cápsulas de la Industria

Adicionalmente, quienes necesiten hacer giros al exterior, vender o comprar divisas para pagar sus importaciones, contarán con la Mesa de Dinero del Banco.

Así mismo, los empresarios del sector agropecuario pueden acudir a las líneas tradicionales de comercio exterior, a través de las cuales pueden efectuar giros financiados y prefinanciación de exportaciones.

## El grupo financiero Bank of America le apuesta a la unificación de marca



El grupo financiero Bank of America se prepara para unificar todos sus servicios bajo la misma marca, dejando de lado las históricas divisiones "U.S. Trust" que se convertirán en Bank of America Private Bank y "Merrill Lynch" que se convertirá en Merrill y funcionará como "submarca" destinada a los servicios de gestión de patrimonio y de inversiones.

El banco mantendrá su marca principal "Bank of America" para las divisiones de Consumidores y pequeños empresarios, servicios de banca privada. Además, Bank of America Securities representará la división para el negocio de corredores de bolsa institucionales, incluyendo mercados globales, bancas de inversión y mercados de capitales.

## Aval Soluciones Digitales y Coink completan el grupo de las 5 Sedpes

Bajo el control del Banco de Bogotá, Aval Soluciones Digitales se une al disruptivo mercado de las Sociedades Especializadas en Depósitos y Pagos Electrónicos, luego de recibir autorización de la Superintendencia Financiera. En el mismo sentido fue autorizada Coink, compañía del exdirector de planeación nacional, Jaime Ruiz Llano y su familia, completando así el grupo de cinco Sedpes, junto con Movii del grupo Movilre, Pagos GDE del Grupo Empresarial Jaime Torres y Tecnipagos (Credibanco). Este nuevo vehículo de inclusión financiera, encuentra en la información del actuar transaccional de sus usuarios, su principal valor estratégico.

## Crean Comisión para promover el crédito hipotecario en Colombia

Jonathan Malagón, Ministro de Vivienda anunció la creación de una comisión asesora para impulsar el crédito hipotecario de cara a rediseñar la estrategia de política pública que corrija los dos principales frenos: la poca regresividad de los subsidios de vivienda y la baja profundización de la cartera. En la comisión asesora participarán David Salamanca, exdirector de Regulación Financiera; María Mercedes Cuellar expresidente de Asobancaria; Luis Fernando Alarcón exministro de Hacienda y Alejandro Gaviria exministro de Salud.

## Multan a Dun & Bradstreet por negarse a compartir información crediticia con Círculo de Crédito



La Comisión Federal de Competencia Económica, encargada de combatir las prácticas monopólicas en México, impuso una multa equivalente a los 1.4 millones de dólares, a la procesadora de información crediticia Dun & Bradstreet, por negarse a compartir información crediticia de personas naturales con Círculo de Crédito, tal como lo exige la Ley para Regular los Sistemas de Información Crediticia.

La multa es el resultado de una investigación sobre posibles prácticas monopólicas en el mercado de la información crediticia por parte de Dun & Bradstreet y TransUnion.

El estudio reveló que filiales de los principales bancos del país, incluidos Grupo Financiero Banamex, Grupo Financiero BBVA Bancomer, Grupo Financiero Banorte, Grupo Financiero HSBC, Grupo Financiero Santander México y Grupo Financiero Scotiabank Inverlat, controlaban 74% de la propiedad de esas dos empresas. Frente a TransUnion la investigación de Cofece no prosperó, por lo que no se emitió ninguna sanción a esta entidad.



## Solución integral para la gestión de cobranza



## Software de Cobranza en la Nube

Todas las ventajas del "software as a service"



Automatice, gestione y gobierne sus procesos

## Utilice Inteligencia Artificial

Para complementar su estrategia de cobranza  
Chatbot de Cobranza, Chatbot Servicio al cliente



Inteligencia de negocios para procesos de riesgos, mercadeo y cobranza

# ¿QUÉ ESTÁ PASANDO EN EL MUNDO? NUEVO | NEW | NOVO

## Nueva York Estados Unidos

Muy pronto estará en el mercado la primera moneda digital creada por un importante banco, se trata del JP Morgan Chase, con su propia criptomoneda el "JPM Coin". Por el momento se trata de un prototipo para prueba en clientes institucionales para pagos internacionales. Cada "JPM Coin" se podrá canjear por un solo dólar, por lo que su valor no debería fluctuar, similar al concepto de los "stablecoins".

## Washington, DC Estados Unidos

Según el último reporte del Instituto Lauder de la Universidad de Pennsylvania (Estados Unidos), que construye desde hace 10 años el Global Go To Think Tank Index, el más respetado en el mundo en esta materia, The Brookings Institution con sede en Washington, es el mejor Think Tank del mundo. Esta organización sin fines de lucro fue fundada en 1916 y hoy cuenta con más de 300 académicos. A diferencia de lo que todos piensan, su director no es un economista: John R. Allen, es un general de cuatro estrellas retirado del Cuerpo de Marines de los Estados Unidos y ex comandante de la Fuerza Internacional de Asistencia a la Seguridad de la OTAN y de las Fuerzas en Afganistán.

Por fuera de Estados Unidos los tres mejores Think Tank del mundo son en su orden: French Institute of International Relations (IFRI) de France; Bruegel de Bélgica y Chatham House del Reino Unido. En América Latina, entre 1.023 centros evaluados en la Región, la Fundación Getulio Vargas de Brasil mantiene el primer puesto seguido por el centro de estudios de Fedesarrollo de Colombia, quien ocupó la posición 63, de un total de 8.162 centros de estudios analizados a nivel mundial.

## Argentina

La información es el oro en la nueva economía digital. Esta es la apuesta de negocio de Wibson la startup argentina que creó una aplicación para que las personas ofrezcan su información a empresas a cambio de un beneficio económico. Se da así el primer paso para que el consumidor participe en la cadena de valor que sus datos generan. Por otra parte el modelo garantiza información confiable y actualizada de fuente directa.

Wibson, conecta a fuentes de datos (Facebook, LinkedIn, Google y la ubicación del GPS), quedan almacenados y encriptados en el teléfono, y el usuario puede aceptar o no en línea ofertas de compañías de publicidad, investigaciones, etcétera, usando nodos en la red de Blockchain.

¿Cuánto cuestan los datos? Un estudio realizado por Wibson indica que un usuario puede ganar al menos USD \$240 anuales monetizando sus datos.

## Lituania

Lituania se está posicionando como una de las jurisdicciones de licencias más rápidas en la UE. La nación báltica ha otorgado un total de 39 licencias de dinero electrónico.

La firma propiedad de Alphabet, la matriz de Google, Google Payment Lithuania ha obtenido una licencia por parte del Banco de Lituania que la autoriza a operar como entidad de dinero electrónico en toda la Unión Europea. La licencia permitirá a Google procesar pagos, emitir dinero electrónico y manejar billeteras electrónicas. Sin embargo este tipo de licencia no le permite ofrecer servicios bancarios completos, como cuentas de depósito, préstamos o hipotecas

## México

Como parte de la nueva estrategia nacional de vivienda, el presidente de México Manuel López Obrador, anunció un plan de soluciones para los trabajadores endeudados con Infonavit, organismo responsable de otorgar créditos a la vivienda de los trabajadores.

El plan Responsabilidad Compartida, dará un alivio a los trabajadores con créditos hipotecarios atados antes al salario mínimo. Al subir el salario resultaban, en promedio, 50% más caros que los denominados en pesos.

El plan está dirigido a 3.9 millones de créditos (71% del total de la cartera de Infonavit). Este año se aplicará un descuento promedio de 55% al saldo de 194 mil 875 trabajadores.

"En materia de cobranza social estamos haciendo un nuevo esquema para que ya no haya despojos, ni haya maltratos a los trabajadores, estamos trabajando en conjunto con la Comisión Nacional de Derechos Humanos", explicó Martínez Director de Infonavit.

## China

Son los bancos chinos los que se llevan los primeros cuatro puestos del ranking Brand Finance Banking que evalúa las 500 marcas más valiosas del mundo en conjunto con la revista The Banker; El ICBC, Industrial and Commercial Bank of China, se consolida como la marca bancaria más valiosa del mundo, al registrar un crecimiento del 35%, un valor de US\$79.8 mil millones de dólares y una calificación AAA+, que obtienen apenas tres bancos.

Aparte de calcular el valor financiero, Brand Finance establece la fortaleza relativa de marcas mediante un balanced scorecard que evalúa la inversión en marketing, lealtad de los clientes, el equity y el desempeño del negocio, entre otros. Según estos criterios, el banco ruso Sberbank se queda con el título de la marca bancaria más fuerte del mundo, con un índice de 93.1 sobre 100 y una calificación también AAA+.

## Japón

Plataformas de criptomonedas japonesas conquistan nuevos mercados en América. BITPoint Japan Co Ltd entidad de Remixpoint Inc, conglomerado listado en la bolsa de Tokio, una de las 16 plataformas de negociación de criptoactivos regulados en Japón por la Financial Services Authority (JFSA), comenzó a operar el pasado mes de diciembre en Panamá. BITPoint opera hoy en Hong Kong, Corea del Sur, China, Samoa, Taiwán y Malasia. Colombia es el siguiente país en la mira de la expansión en Latinoamérica.

Después de convertirse en el paraíso de las criptomonedas, Japón fortalece sus estándares regulatorios y de seguridad para salvaguardar los activos de los clientes y evitar estafas, con medidas estrictas para frenar el uso de información privilegiada, y el lavado de dinero en momentos en que el capital privado en Japón está entrando en una "era dorada". Japón representa actualmente más del 10% del valor total del capital privado en Asia y el valor total de sus transacciones en 2017 fue 269% superior al promedio de los últimos cinco años.

## Alemania

En enero un nuevo banco digital europeo ha alcanzado el estatus de unicornio: la alemana N26 anunció una ronda de financiación de 260 millones de euros con la que su valoración supera ya los dos mil millones.

La ronda de financiación fue liderada por Insight Venture Partners, firma de capital riesgo basada en Nueva York, y GIC, fondo soberano de inversión de Singapur, y de varios inversores previos.

## Reino de Tonga – Oceanía

El pasado 20 de enero, comenzó la pesadilla para la remota isla Tonga ubicada a 2.400 kilómetros al noreste de Nueva Zelanda y sus más de 170 islas, cuando un barco destruyó el cable submarino que suministraba el acceso del internet.

Sin emails, ni redes sociales, ni transacciones electrónicas, tampoco posibilidad de efectuar transferencias de dinero, ni miles de acciones como una simple reserva de avión en los más de 200 vuelos que llegan al país; fueron 2 semanas de horror y a la vez de un renacer en la forma de asumir el mundo y las comunicaciones para los 110.000 habitantes de Tonga, visitantes y turistas. Por su parte miles de empresas y negocios se enfrentaron a la parálisis de su operación por falta de acceso a la información administrativa, operacional, contable y financiera almacenada en la nube, lo que les sirvió de experiencia para estructurar planes de gestión de riesgo y contingencia.

## Corea

El gobierno de Corea anunció planes para promover el desarrollo de la llamada economía compartida, en la que la promoción de los préstamos P2P Lending originados por compañías Fintech serán uno de sus pilares más importantes. El gobierno reducirá los impuestos sobre los intereses ganados por los préstamos P2P. Para este impulso, los dispositivos electrónicos serán claves, en un país que tiene la tasa más alta del mundo, la menor brecha de edad en la propiedad de teléfonos inteligentes y el primero del mundo en lanzar la red celular 5G para clientes comerciales.

También hace parte del plan de crecimiento de la economía colaborativa, el transporte compartido, el que contará con apoyo fiscal para la inversión en I + D y desarrollo de recursos humanos, y la reducción del impuesto sobre la renta por el alquiler de automóviles con pila de combustible de hidrógeno o eléctricos.

## Irán

El pasado 24 de febrero, Irán mostró de nuevo su fuerza bélica con el lanzamiento de misiles crucero desde un submarino en el estrecho de Ormuz y el mar de Omán. Estos ejercicios que Teherán califica como simulacros de rutina de su política de defensa, se dan justo poco días después de que un informe de la agencia nuclear de la ONU, confirmara que Irán sigue cumpliendo con las restricciones del acuerdo nuclear firmado en 2015 con las grandes potencias, que impuso límites máximos en su producción y almacenamiento de uranio enriquecido y agua pesada. El submarino producido en su país llamado Fateh (Conquistador), está equipado con torpedos y un sistema de disparo de precisión; además puede permanecer sumergido varias semanas. Irán ha sido uno de los pocos países que ha mostrado su respaldo al régimen de Maduro en Venezuela, tachando el nombramiento de Guaidó como un "intento de golpe de Estado".

## ¿QUÉ HAY DE NUEVO EN LA INDUSTRIA DEL CRÉDITO EN COLOMBIA?

### Llega a Colombia Credissimo la Fintech europea de préstamos digitales

La Fintech líder en el mercado de créditos en línea en Europa, con sede en Bulgaria, llega a Colombia, como su puerta de entrada a la región.

Credissimo tiene en Europa más de cuatro millones de usuarios y a nivel global ha otorgado 117 millones de euros y reembolsando por los préstamos 151 millones de euros.

Inició operaciones en 2007 y hoy opera Bulgaria, Macedonia y Polonia con un equipo de trabajo compuesto por cerca de 150 empleados.

La plataforma interna desarrolla los procesos de valoración, y análisis de los solicitantes en tiempo real y en línea. Con una promesa de aprobación y desembolso en cinco minutos, y que cada cliente tenga el control absoluto sobre el dinero que solicita, de manera clara y transparente, espera “barrer” el mercado. Como novedad, el reembolso del préstamo se pueda generar con criptomonedas.

Con una apuesta, por demás ambiciosa, espera en tres meses meterse en el Top 3 de las Fintech en volúmenes de créditos y clientes.

### Tu Progreso, una nueva app para pequeños créditos

Ya está disponible en el mercado colombiano, Tu Progreso, una aplicación para dispositivos móviles, para otorga créditos productivos en cuestión de minutos a poblaciones de bajos ingresos.

Los usuarios pueden solicitar microcréditos desde \$500.000 hasta \$3.120.000. Todo el proceso se realiza desde un celular y el desembolso es recibido a través de monedero electrónico o transferencia bancaria. El usuario escanea la cédula, elige el monto y el periodo de tiempo del préstamo.

Según el fundador de ‘Tu Progreso’, Jorge Macías, además el beneficiario podrá elegir cómo quiere pagar, con las opciones, semanal, quincenal o mensual.

La aplicación está disponible en Google Play y en App Store.

No obstante la creciente demanda de financiamiento a corto plazo por los llamados “créditos rápidos” o “crédito salario”, ciento por ciento en línea, la visión de un crecimiento acelerado que traen los nuevos actores del mercado, seguramente les implicará un modelo de crédito enmarcado por un alto apetito de riesgo y una agresiva oferta de tasa y plazo, con cortes de acceso por puntaje de score bastante flexibles, y foco en poblaciones de baja capacidad de pago, hasta hoy desatendidas.

*Estas nuevas ofertas de crédito se suman a las muchas que ya existen en el mercado como por ejemplo Credyty especializada en crédito educativo, la 'startups' Prestagente, especializada en libranzas, ganadora de la versión 2018 del BBVA Open Talent. Se encuentran además Afflore y Sempli, dos de las 6 'startups' de la industria Fintech que más crecieron en el 2018. Esta última que encontró una oportunidad para otorgar financiamiento a pequeñas y medianas empresas subatendidas, busca ampliar su portafolio y más adelante, convertirse en un neobanco.*

*Con la llegada de nuevos actores, se calienta aún más la competencia del mercado de financiación de personas en un país como Colombia donde no es fácil lograr rápidas cuotas de mercado en el otorgamiento de crédito y menos ahora que proliferan las ofertas de crédito digital, no solo por parte de agresivas Fintech, sino también de bancos tan importantes como Davivienda, que a mediados del 2018, lanzó con gran éxito su crédito móvil que se gestiona desde el teléfono celular.*

**Ciclo de Riesgo le da la bienvenida a Credissimo y a Tu Progreso a la industria del crédito y la cobranza en la Región.**



^ E C S A ^

**Agregamos valor, generamos confianza y construimos sólidas relaciones con nuestros clientes**

### Nuestra propuesta de valor



**Trabajamos con Amor, Pasión, Eficiencia e Innovación.**

Bogotá, Av. Américas #46-41 / Tel. 2871144 - 7420719 / info@aecsa.com.co

# LA MOVIDA

Después de 16 años como Director General y 36 años en Compensar, **Néstor Rodríguez** dejará en los próximos meses la Caja de Compensación Familiar. Lo reemplazará **Carlos Mauricio Vásquez**, quien está al frente de la Subdirección de Relaciónamiento con el Cliente.

**Juan Carlos Álvarez** es el nuevo director de la oficina de representación en Colombia del Credit Agricole CIB. Viene del Banco Santander de liderar la banca de inversión.

La Junta Directiva de Bancóldex, nombró a **Javier Díaz Fajardo** como nuevo presidente de la entidad. El directivo reemplaza a **Mario Suárez Melo**. **Javier Díaz** se desempeñó como Presidente de la fiduciaria Renta 4 Global.

El economista **Fredy Castro** es el nuevo gerente del programa Banca de las Oportunidades, antes de tomar este cargo se desempeñó como Secretario de Desarrollo de Bogotá en el Gobierno actual.

**Sandra Gómez Arias**, nueva presidenta de Findeter, viene de la Presidencia de Fiduciaria la Previsora.

**Jaime de Gamboa** está al frente de Multibank Colombia en reemplazo de **William Shelton**.

**Michel Correa** deja la Gerencia General de Crear País, para retornar a la banca de inversión. Lo reemplaza **Edwin Gachama**, quien se desempeñaba como vicepresidente de gestión.

En reemplazo de **Jaime Chaves**, Chubb anunció el nombramiento de la mexicana **Lorena Gutiérrez Flores** como nueva vicepresidente de Seguros de Propiedad y Responsabilidad Civil (P&C, por su sigla en inglés) en Colombia.

**Teresa Gómez Torres** es la nueva vicepresidenta de riesgo del Banco Caja Social. Viene de la Universidad de los Andes, donde se desempeñaba como Vicerrectora Administrativa y Financiera.

**Hugo Alfonso Castro Bonilla** está ahora en la vicepresidencia de riesgos y planeación financiera en Acercasa. Antes ocupaba la Vicepresidencia de riesgos en Credifinanciera.

**Oscar Daniel Acevedo** se unió a Kobra, la exitosa empresa mexicana reconocida como la creadora del "uber de la cobranza", para estar al frente del desarrollo del negocio en Colombia.

**Margarita María Giraldo** llegó a la vicepresidencia del Citibank, en el área de CCA -GSG Client Desk. Antes trabajó en Multibank en la Vicepresidencia de Banca de Empresas.

**Luis Enrique Collante Velásquez** renuncia a la Vicepresidencia de Tecnología y Operaciones en Bancamía.

**Pilar Chacón** se retira de la Dirección de Publicidad y Comunicaciones de Experian.

**Julián Constain** quien se desempeñaba como Gerente de Gestión Media en Gestiones y Cobranzas, filial del Banco Colpatria, llega a Financréditos como Director de Estrategia y Estructuración de Negocios. Como nuevo Director de Medellín asume **Alexander Caro**.

**Alfredo Barragán** deja su cargo de director comercial en Datascore, para asumir un nuevo reto en el Inalde, el programa de MBA de la Universidad de la Sabana.

**Olga Lucía Salazar** quien fuera la vicepresidenta contable y tributaria por once años del Banco Davivienda, ahora se dedica a realizar tutorías y asesorías a fundaciones.

**Roberto Torrijos** llega a la Gerencia General del Grupo Consultor Andino, en reemplazo de **Karina Pineda** quien ahora está en Activos y Finanzas.

También en Grupo Consultor Andino, **Reinaldo Martínez** deja su cargo de Director Comercial Nacional para liderar la misma área en Activabogados. Por su parte, **Wilson Pulido** quien se desempeñaba como Director Jurídico de Grupo Consultor Andino pasa al mismo cargo en Saucó, Sociedad Administradora de Cartera.

**Mariana Gallo** es la nueva vicepresidenta de Riesgo de Tuya. Viene de Bancolombia a reemplazar a **Juan Camilo Mesa** que se va a Credivalores a liderar el mismo cargo. También en Tuya está ahora **Felipe Castellanos**, al frente de la Vicepresidencia Financiera, quien viene del Citibank.

**Isabel Cristina Martínez Coral** asume el cargo de vicepresidente administrativa en el Banco de Bogotá.

**Milena Hernández Morales** dejó la gerencia de nuevos negocios de Fastco para asumir como Gerente Comercial Regional en Accutone Latinoamérica.

**Alejandro Verswyvel** ha sido nombrado CEO y presidente ejecutivo de Refinancia. En la misma entidad, **Álvaro Mendoza** fue nombrado Vicepresidente de Operaciones. Por su parte **Kenneth Mendiwellson** pasó a ser presidente de la junta directiva de Refinancia y asume la Presidencia de Referencia, compañía dedicada a ofrecer productos de financiación en punto de venta. Referencia ha sido una compañía incubada de Refinancia.

El colombiano **Julián Geovo**, es el director de Operaciones para BITPoint en Latinoamérica entidad de Remixpoint Inc, conglomerado listado en la bolsa de Tokio, una de las 16 plataformas de negociación regulados en Japón por la Financial Services Authority (JFSA), que abrió operaciones en Panamá.

Con la llegada de los 13 conglomerados financieros a la Superintendencia Financiera, la Entidad realizó un proceso de transformación de algunas de sus áreas funcionales así:

Se designó a **Gladys Báez Bohórquez** como Delegada Adjunta para Supervisión de Riesgos. La Delegatura para Intermediarios Financieros Uno - que se encargará de la supervisión de los conglomerados financieros respectivos - fue asumida por **Esteban Gómez González** quien se desempeñaba desde 2017 como Delegado para Riesgos de Mercado y Liquidez de la SFC. La supervisión individual de las entidades vigiladas estará a cargo de la Delegatura para Intermediarios Financieros Dos, liderada por **Juan Carlos Bonilla**. **Christian Mora Aponte** fue designado como Delegado para Seguros. Se vinculó a la Superintendencia Financiera de Colombia hace dos años en el cargo de Director de Seguros Dos.

El máximo órgano de gobierno de la Fundación Microfinanzas BBVA, nombra como nueva presidenta a **Anna Escobedo Cabral**, quien sucede en el cargo a **Claudio González Vega**.

La junta directiva de Intel Corporation ha nombrado a **Robert (Bob) Swan** como Director Ejecutivo a nivel global. Antes se desempeñaba como director financiero desde 2016.

JP Morgan Private Bank, la división de banca privada del banco estadounidense, reestructuró la dirección de dos regiones en América Latina, tras la salida del jefe de la división del Cono Sur, **Alejandro Jiménez**. En su reemplazo, **Jerry García**, será responsable de dos áreas, la del Cono Sur y la de los Andes, Centroamérica y el Caribe; mientras que **Marice Brown** seguirá al frente de México y **Edinaldo Figueiredo** continuará liderando Brasil.

En General Motors, **Carlos Zarlenga**, quien estaba al frente de GM Mercosur (Argentina y Brasil), asumirá el liderato de la firma para América del Sur que integra los mercados de Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay.



"15 años de aprendizaje, integración y transformación tecnológica del sector"

¡Juntos tenemos sentido!



incluso en muchos casos sin asumir ningún tipo de riesgo. Y en este nuevo mercado las Fintech jugarán un papel muy activo.

“Crédito sin cuota inicial”; “Crédito al instante”: detrás de este auge de letreros en muchas de los locales de los centros comerciales del país, están empresas como Servicrédito, Sistecrédito, Kaiowa, el Palacio del Crédito y Credidya, entre otras, a las que se le suma Referencia, todas ellas con modelos de financiación directa en el punto de venta.

Estas compañías se han venido fortaleciendo, dejando de ser agencias regionales para operar en todo el país, mediante figuras como la financiación directa, asumiendo el riesgo o mediante figuras como el aval, incluso en algunos casos sirviendo solo como un BPO de fábrica de crédito o maquila de crédito.

### Grandes comercios con modelos de financiación propios

Por su parte son también cada vez más, los empresarios del comercio que otorgan financiación propia, incorporando la gestión del riesgo del crédito a sus modelos de negocio. Muebles Jamar, Vélez, Bon-Bonite, Alkomprar, Familia, son algunas de las empresas, que al igual que Flamingo, cuentan con su propio sistema de crédito. Para ellos es claro, que el costo de no mover el inventario, implica ser más proactivos en el tema crediticio.

Las áreas de crédito de estas empresas por lo general acompañan de principio a fin al proceso comercial con los clientes, incluso a veces de manera más cercana que los mismos vendedores, ya que deben estar presentes hasta cerrar el ciclo con la recuperación de la cartera.

En estos modelos de financiación propios, es clave, no solo fortalecer las herramientas de información y capacidad analítica, además de lograr una conectividad funcional más horizontal con el negocio y especialmente una mayor alineación del área de ventas con los indicadores de cartera. Por su parte, retoma relevancia el fortalecer la variable agilidad como factor competitivo, para así tomar ventaja de su habilidad para moverse más rápidamente. Sin duda será una política sana incorporar coberturas de riesgo como son los avales y seguros de crédito.

Entre otras mejores prácticas podemos mencionar:

- Profesionalizar el talento humano de las áreas del Ciclo de Riesgo.
- Permanente actualización de las variables para segmentar la cartera.
- Anclar la cobranza como parte integral del ciclo y

darle mayor empoderamiento para que maneje mejor la presión del área de ventas.

- Fortalecer los indicadores de seguimiento y control.
- Mayor desarrollo del concepto de “Apetito de Riesgo” con la construcción de variables e indicadores que los definan con claridad dentro del marco de política, por sectores, productos y tipo de clientes.
- Fortalecer sus esquemas de protección de datos y seguridad de la Información.

### Financiación a los empresarios del comercio

Es tan importante, la financiación focalizada hacia clientes y consumidores, para dinamizar el gasto de los hogares, como la financiación al comerciante mismo para que pueda llevar el desarrollo de su actividad a su máximo potencial.

Sin embargo la realidad es que muchos de los actores del comercio no pueden acceder de forma eficiente a los instrumentos financieros. El mercado presenta disparidades significativas, en las condiciones de acceso que hacen que no todos los comercios tengan la oportunidad de crecer, profundizar su actividad y especialmente desarrollar ciclos tanto comerciales como productivos más eficientes.

Como lo explica Roberto Acevedo Director General de la OMC: “Sin suficiente financiación para el comercio se pierden oportunidades de crecimiento y desarrollo; se priva a las empresas del combustible que necesitan para crecer”.

Por su parte, las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a los mayores obstáculos para acceder a la financiación en condiciones asequibles. Esto es especialmente preocupante pues las pymes son uno de los principales motores del comercio, el empleo y el desarrollo económico. Los estudios realizados muestran que las pymes enfrentan esos obstáculos tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo.

### Crédito digital también gana tajada

El aumento en las plataformas de préstamos digitales, que habían estado tradicionalmente orientadas a la banca de personas, comienzan a incursionar con fuerza en la financiación de la pequeña, y micro empresa, proceso liderado por empresas Fintech como Gulungo, Sempli, y Pime, entre otras.

Cuatro herramientas se unen en los modelos de crédito digital para provocar una explosión en el área de experiencia del cliente: Geolocalización, Big Data Móvilidad e Inteligencia artificial.

Los avances en analítica, big data e inteligencia artificial, aplicada a puntajes de crédito calculados por algoritmos de aprendizaje automático, han permitido expandir el acceso al crédito, no solo para los consumidores previamente marginados, sino también para las unidades productivas y comerciales.

Esta mejora en las capacidades de las entidades crediticias para calificar a los consumidores y empresas con poca experiencia e información formal, proporciona un impulso económico muy necesario, no solo para el comercio, sino también para todos los sectores.

Sin duda, serán exitosas las que tengan la capacidad de convertir la información en un activo digital, que lidere el paso hacia la personalización de la oferta de valor.

*En conclusión, el crédito se otorga no solo para obtener ventas rentables que de otra forma se perderían. Cuando las empresas logran entender el verdadero alcance de la gestión del crédito comercial y logran alinearlos con la estrategia corporativa de generación de valor en los mercados que atienden, consiguen consolidar un factor diferenciador de éxito, difícil de alcanzar; impulsor no*

*solo de sus ventas, si no de su competitividad y fidelización en sus mercados.*

*La capacidad de maximizar los beneficios para todos los actores que intervienen en la financiación en la cadena de valor del comercio, depende cada vez más, de las habilidades de las compañías para mejorar el desempeño de las áreas de originación, distribución de crédito, cartera, pagos y cobranza, especialmente la sofisticación en el conocimiento del cliente, además de su entorno de negocio, lo que resultará fundamental para lograr una oferta de valor más alineada con los ciclos comerciales, las jornadas de mayor intensidad en el año, los picos de producción de las empresas y las fechas especiales para los hogares, y sus familias.*

*Definitivamente un factor común, que está presente en los modelos de actuación de comercio y retails exitosos, es sin duda la gestión inteligente de sus modelos de otorgamiento de crédito a sus clientes. En este especial de financiación al comercio, entidades líderes de esta industria nos comparten sus experiencias, retos y mejores prácticas, veamos:*



En su octava versión, el tradicional Salón del Crédito y la Cobranza y sus conversatorios de líderes, este año se transforma en:

# CREDISRUPTION

## Open Congress

Marzo 19 y 20  
2019 - Bogotá

Hotel GRAND HYATT

El Mundo del CRÉDITO y la COBRANZA en su mayor expresión de Disrupción, Innovación y Transformación



El cliente en el centro del modelo



Mayor Información: **Teléfono: (57)(1) 300 20 17 - Móvil: (57) 315 233 6827**  
**Mail: info@creditoycobranzas.com**

Descargue la agenda académica en:

[www.eventoscicloderiesgo.com](http://www.eventoscicloderiesgo.com)



Espera en AGOSTO otro Plato Fuerte



# Collection WEEK

Imprimiendo POTENCIA y EFECTIVIDAD en la RECUPERACIÓN de CARTERA para la última milla del año. Asegurando el cierre exitoso del 2019



No corra el RIESGO de perderse lo

Mayor Información: **Teléfono: (57)(1) 300 20 17 - Móvil: (57) 315 233 6827**  
**Mail: info@creditoycobranzas.com**

[www.eventoscicloderiesgo.com](http://www.eventoscicloderiesgo.com)



## MEDIOS DE PAGO, EL ESLABÓN DE ORO ENTRE EL COMERCIO, LA FINANCIACIÓN Y LA CREACIÓN DE EXPERIENCIAS MEMORABLES

Con el vertiginoso avance en los medios de pago, ahora todos pueden ser comerciantes. Y en esta premisa las grandes empresas tecnológicas (Big Techs) y las Fintech están jugando un papel relevante.

Según lo indica el BBVA Research, “los monederos electrónicos de las grandes empresas tecnológicas y de los operadores de redes móviles son responsables de la mayor parte del crecimiento de las operaciones electrónicas en Asia y África, mientras que las tarjetas siguen siendo el método alternativo al efectivo preferido en Europa y Estados Unidos”.

En un mundo de PayPal, Venmo, Stripe, Square, y el unicornio Fintech Ayden, entre otras, tiendas y comercios de todo tipo, emprendedores que venden sus productos desde el sótano de sus casas, hasta empresas como Uber, Lyft y Amazon, han apalancado su crecimiento en estas plataformas.

Como lo explica la consultora Accenture “El cambio relacionado con los pagos se ha acelerado vertiginosamente y continuará acelerándose. Las compañías tradicionales de servicios de pago son presionadas por todos lados, desde la disrupción digital, la carrera para lograr innovación, hasta los requerimientos regulatorios y las exigencias de los clientes; esta presión no cederá. Las compañías que proveen servicios de pago deben anticipar ahora lo que se viene. Deben flexibilizarse y adaptarse constantemente en un mercado que nunca se queda quieto. Un mercado que recompensará la agilidad y castigará la inactividad”

“El cambio relacionado con los pagos se ha acelerado vertiginosamente y continuará acelerándose”

Si bien los medios de pagos son transversales a todos los consumidores, sin duda la Generación Z se constituye en la mayor fuerza de futuros clientes de este sector. Por un lado, son quienes ya están abandonando las billeteras de cuero por las billeteras digitales con total naturalidad y jalonando la innovación. Como si fuera poco, son los mayores influenciadores de las otras generaciones en la adopción de las nuevas tecnologías. De esta manera los describe Accenture: “Esta generación de “lo veo ahora y lo compro ahora” pretende la inmediatez. Son devotos de Snapchat e Instagram y su período promedio de atención es de apenas unos segundos. Aunque se mueven rápido, como consumidores siguen exigiendo experiencias personalizadas y muy relevantes”.

Es clave para el comercio entender esta generación y comenzar a derribar las paredes que existen entre sus canales de ventas, los medios sociales y los pagos. Elevar el valor de los pagos móviles en su modelo de negocio será una cuestión de supervivencia.

### Fidelización y relevancia en su cotidianidad

Los lazos que unen a los consumidores con los actores tradicionales de tarjetas y servicios de pago se vuelven cada vez más frágiles a medida que se expande el ecosistema, además se incorporan nuevos actores de otras industrias, evoluciona la tecnología, y se profundiza la interacción en redes sociales.

Es evidente la importancia de los pagos en la cadena de valor del comercio, en la rentabilidad de los modelos bancarios, en el ciclo de vida del cliente, y en la decisión de crédito. Pero principalmente su gran oportunidad está representada en los continuos puntos de interacción que genera y en el hecho de ser parte de los momentos de verdad de gran relevancia. Junto a tecnologías como la inteligencia artificial y el Big Data, permite la captura de información inteligente, con datos relevantes sobre el estilo de vida del cliente, sus preferencias, gustos y la manera en que distribuye sus gastos.

Mediante la tecnología digital, los proveedores de tarjetas de crédito, otros medios de crédito y pagos, podrán conectarse como nunca antes, en el momento preciso a instantes de la decisión de compra y ahí es



donde la ciencia de saber extraer el dato clave o la información inteligente, deben desplegar su mayor potencia.

Todo lo anterior resulta ser oro en el momento de personalizar la oferta de valor, profundizar la venta, otorgar un crédito inteligente; especialmente construir fidelización y generar experiencias memorables que es el principal diferencial competitivo.

Estas experiencias en los momentos de decisión de compra y de la manera en que las personas pagan, son momentos valiosísimos para comenzar a influenciar sus vidas y esto tiene mayor sentido en las nuevas sociedades de depósitos especializados Sedpes, que tienen su foco en las poblaciones de bajos ingresos.

### Amenazas y desintermediación

La tecnología continuará facilitando la manera en que los comercios acepten pagos de manera más eficiente, a medida que la aceptación universal se convierta en realidad. Sin embargo, de esta misma transversalidad, la industria deriva su principal amenaza: la pérdida de control de los clientes. Así que cuando se logre un contacto “más vale que se haga bien”.

No estamos ya muy lejos de la profundización de las mobile banking app que permiten a los clientes ver todos los saldos de cuentas corrientes y tarjetas de crédito al mismo tiempo, mientras los bancos miran con recelo como los consolidadores, en su mayoría empresas Fintech, al proporcionar una visión unificada de las finanzas de los consumidores, comienzan a apropiarse del tráfico de sus mobile apps. Sin embargo, como dicen por ahí: “Las Fintechs y los bancos son mejores juntos que separados” y en el camino de pagos tienen mucho terreno por recorrer de la mano.

Todo este maravilloso mundo tiene su gran lunar: los criminales cibernéticos que trabajan con excelentes resultados para superar en innovación a la industria de los servicios de pago. La verdad es que los nuevos estándares no han logrado detener el fraude con las tarjetas de crédito, los marcos de seguridad deben avanzar, evolucionar, mutar y modificar su morfología, pero no al ritmo de las amenazas a la seguridad, sino superarlas.

### Tendencias

A la par que las iniciativas regulatorias que se profundizan en varios países, parece que no hay marcha atrás para el Open Banking. McKinsey ha estimado que la apertura de la información tiene el potencial de crear entre 3 y 5 billones de dólares en valor económico a nivel mundial.

Por su parte, los monederos móviles y pagos sin contacto, son los dispositivos llamados a sustituir a las tarjetas como el instrumento de pago electrónico preferido. No en vano estamos presenciando una oleada de pagos basados en códigos QR. Sin embargo, para BBVA Research: “se espera que los pagos a través de la tecnología sin contacto (contactless, mediante el uso de tarjetas, sensores móviles o dispositivos inalámbricos) sean el método más común en los países occidentales”.

La combinación de pagos instantáneos y otras tecnologías, como API, DLT, Internet de las Cosas (IoT) e IA, hará que los pagos con cargos a cuentas sean más atractivos y fomentará la innovación en este ámbito.

Las Criptomonedas, a pesar de la crisis que están experimentando, se están convirtiendo en principales fuentes de innovación en la industria de pagos. Su tecnología subyacente está siendo la entrada para digitalizar y descentralizar el dinero en efectivo. Hasta los Bancos Centrales y gigantes como Facebook están creando sus monedas digitales, poniendo en jaque la ajena regulación de las autoridades.

Es un mercado donde la rapidez se premia como ventaja y la lentitud se castiga con desaparecer; pero no se debe olvidar que para los usuarios persiste la preocupación con la seguridad y la transparencia.

Los agentes del mercado, bancos, fintech, big techs, clientes, comercios y autoridades, avanzarán bajo premisas de colaboración y competencia.

*Sin duda aquí en este mercado el cliente siempre será quien lleve la delantera.*

# Tuya, una compañía especializada en conectar el corazón del pueblo colombiano con Éxito



**Carlos Iván Villegas,**  
Presidente de la Compañía de  
Financiamiento TUYA S.A.  
que opera la tarjeta de crédito Éxito.

En concordancia con una trayectoria de Almacenes Éxito de más de 110 años en el mercado y su posición número uno del comercio al detal en el país, sin duda uno de los productos financieros que ha logrado ocupar un espacio en el corazón del pueblo colombiano es la Tarjeta de Crédito Éxito operada por Tuya, Compañía de Financiamiento especializada en el sector retail, que representa el 15% del total de tarjetas de crédito del mercado en Colombia con un total de 2.3 millones de plásticos a cierre de 2018.

Atiende a 2.6 millones de clientes, cerca del 60% de estos corresponden a personas con ingresos hasta de dos salarios mínimos. Para el 36% de este total, la tarjeta de crédito Tuya representa la oportunidad de acceder a una mejor calidad de vida y aprender a manejar de forma estratégica sus finanzas.

Lo anterior se hace evidente en su composición de cartera: según cifras de la Superintendencia Financiera, mientras en el total de entidades crediticias el 89% del saldo de cartera colocada en tarjeta de crédito está representado en clientes que reportan ingresos mayores a 2 salarios mínimos y tan solo el 11,4% corresponde a personas con ingresos menores; en Tuya la proporción de clientes de menores ingresos es del 37%, tres veces más.

Tuya cuenta con gran alcance a nivel nacional, estando presentes en más de 50 municipios con 173 centros de atención en diferentes zonas del país en los cuales se busca ofrecer una atención de calidad a sus clientes y estar más cerca de ellos.

Además de la Tarjeta Éxito, la entidad opera la tarjeta de marca privada Alkosto y además cuenta con la Tarjeta Carulla Gold de la franquicia Master Card y ofrece en menor medida el producto Fiado Éxito un crédito no rotativo de mediano plazo. Uno de sus pilares de fidelización está representado en el programa de lealtad que nace de la alianza entre Grupo Éxito y Bancolombia.

Sin duda el profundo entendimiento de las poblaciones de ingresos bajos y la creación de experiencias positivas en la cotidianidad de su diario vivir con oportunidades de adquirir bienes y servicios que les mejoren su condición de vida, son pilares fundamentales de la estrategia de Tuya para consolidar la fidelización de sus clientes.

**Carlos Iván Villegas, presidente de Tuya** nos cuenta de qué manera se han venido construyendo esos aspectos diferenciadores de la oferta de Tuya al mercado y en donde vislumbra sus mayores desafíos y oportunidades para este año, en esta compañía que encuentra en la tarjeta de crédito su razón de existir, al concentrar el 98% de su cartera total.

**¿En cuáles atributos sustenta la entidad la diferenciación de su oferta de valor, en un mercado cada vez más competido y en un producto cada vez más estandarizado como es la tarjeta de crédito?**

**“Para nosotros los clientes son el centro de nuestra estrategia corporativa y es por ellos que trabajamos día a día.**

En este sentido una de nuestras principales premisas parte del entendimiento que todos los clientes son diferentes, es por esto, que gran parte de nuestro trabajo consiste en tener un conocimiento profundo de cada

uno de ellos e identificar cómo son, sus gustos, comportamientos, expectativas, formas de pago, el uso que le dan a nuestros productos e incluso como utilizan los beneficios que tenemos para ellos. Este monitoreo constante, nos permite diversificar nuestro portafolio de productos y servicios teniendo la certeza de que lo que les ofrecemos cada vez está más cerca de aquello que necesitan y desean.

Uno de nuestros mayores retos es construir un mejor país, para lograrlo, estamos seguros que esto es posible por medio de la inclusión financiera. Es por esto que la mayoría de nuestros clientes pertenecen a estratos socioeconómicos 1 y 2 y cerca de un 37% de ellos nunca habían tenido experiencia en el sector financiero.

También somos conscientes de la importancia que tiene la educación financiera. Por ende somos una entidad que acompaña a sus clientes en todo el ciclo del producto, desde su adquisición y en cada uno de sus movimientos, con el fin de que estos hagan un uso estratégico de sus finanzas.

Esto lo hacemos utilizando un lenguaje claro, directo y transparente y poniendo a su disposición horarios de atención más extensos que la banca tradicional.

Además del producto, en Tuya consideramos que las experiencias positivas, son un factor clave no sólo para generar credibilidad en nuestros clientes, sino para que estos nos recomienden con otras personas.

Por ende, además de poner a su disposición un portafolio de productos diversificados, cuidamos cada uno de los detalles relacionados con su experiencia, siendo ágiles en nuestros procesos de otorgamiento, brindando respuestas útiles, claras y efectivas en cada uno de los canales que tenemos para ellos.

Lo anterior se fortalece poniendo a su disposición el mejor equipo humano, el cual busca con cada una de sus acciones que los clientes se sientan en una entidad alegre, amable y cuya prioridad son ellos”.

**¿De qué manera se prepara la entidad para sortear con éxito los retos y desafíos que impone el nuevo ecosistema financiero y de negocio, en plena reinvención?**

“Desde el 2017 la compañía viene trabajando en una nueva estrategia corporativa con el fin de adaptarse a los retos que se presentan en la industria y ser rentables y sostenibles en el largo plazo.

Por esto en el 2018 afianzamos con nuestro cambio de marca el inicio de una nueva etapa en Tuya.



El nuevo modelo de negocio busca exaltar el propósito de la compañía, el cual más allá que otorgar una tarjeta de crédito, busca educar y acompañar al cliente para que este administre estratégicamente sus finanzas, realice compras inteligentes y cree un historial crediticio sano. Para que esto siga siendo una realidad en nuestro negocio, continuaremos ubicando al cliente en el centro de nuestra estrategia y a partir del conocimiento que tenemos de él, ofrecerle productos hechos a la medida y experiencias que logren conectarnos con sus emociones de una forma clara, rápida y segura.

En este proceso la comunicación simple y multicanal jugará un papel fundamental. Por ende empezaremos a incorporar soluciones digitales y de autogestión, las cuales les permiten a nuestros usuarios ahorrar tiempo, evidenciando de esta manera el respeto que tenemos por nuestros clientes.

Finalmente, continuamos trabajando por la inclusión financiera de nuestro país y seguiremos siendo esa entidad que no sólo le abre las puertas a miles de colombianos, para que hagan realidad sus sueños, sino aquella compañía que hace que permanezcan en el tiempo gracias a la calidad del producto, el servicio y la experiencia que viven con nosotros”.

**¿Dónde están las grandes oportunidades para la entidad en 2019?**

“Sin lugar a duda una de las grandes oportunidades del sector financiero en Colombia, es la bancarización de los colombianos por medio de la inclusión financiera, esto le permitirá a miles de personas acceder a productos que para muchos pueden ser considerados un lujo, como un celular, pero que para otros se convierten en una herramienta que les permite acceder a un empleo y así, mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

Esta inclusión hace que otro de los principales retos sea la reinvención de las entidades financieras hacia un modelo de negocio mucho más cercano y amable con sus clientes. Para lograrlo las marcas deben poner al cliente en el centro de su estrategia y de esta manera ofrecer productos, servicios y experiencias que estén alineados con sus expectativas y necesidades partiendo de un conocimiento profundo de quiénes son sus clientes, cuáles son sus sueños entre otros”.



# Falabella.

## El gran ganador en la integración de Retail, Financiación Inteligente y Tecnología



**B**anco Falabella inició sus operaciones en Colombia en 2006 y hoy se posiciona como el cuarto emisor de tarjetas de crédito en el país, con cerca de 1,650,000 plásticos activos.

Sin duda, esta importante penetración de mercado en este segmento tan competido, tiene sus raíces en un modelo de actuación que integra la financiación al negocio de retail, y la suma constante de experiencias y mejores prácticas de todos los países donde opera, teniendo en cuenta que Falabella hoy por hoy, es la tienda por departamentos más importante de Sudamérica con más de 65.000 colaboradores con presencia en Chile, Argentina, Perú y Colombia. Su actividad bancaria encadena además otras áreas de negocio, como grandes superficies bajo las marcas Sodimac, Corona y Home Center líderes en el segmento de mejoramiento y construcción del hogar; además de viajes y seguros.

La operación de la entidad con 90 oficinas en Colombia, incluye más de 2,2 millones de clientes, 2,400 cajeros aproximadamente (red propia y alianza con Servibanca) y más de 2,300 colaboradores.

Banco Falabella es un jugador importante de la banca digital en el país, con plataformas que permiten la autogestión de todos sus clientes, tales como la App Móvil, Banca en Línea y Lía, la Asesora Virtual a través de Facebook y WhatsApp.

Dentro del portafolio de sus productos, se destaca la Cuenta de Ahorros PAC: un vehículo de ahorro sin cobro de cuota de manejo que ofrece rentabilidad hasta del 6,30% E.A. y que paga \$5,000 mensuales por abonar a la cuenta \$50,000 o más cada mes y utilizar la Tarjeta de Crédito CMR Banco Falabella.

Con un negocio ciento por ciento especializado en la banca de consumo, la tarjeta de crédito representa el 58% de su portafolio de colocación. El restante 42% está colocado en créditos de libre inversión.

**Sergio Muñoz gerente general del Banco Falabella en Colombia**, conversó con Ciclo de Riesgo sobre esos ejes fundamentales que han permitido consolidar un caminar exitoso en la banca de consumo en Colombia, entre los que se destacan aspectos como la integración de financiación inteligente al modelo de descuento de sus tiendas, el programa de fidelización CMR Puntos y especialmente la innovación y el tomar la delantera en transformación digital:

**¿Cuáles son esos atributos en los que sustenta el Banco la diferenciación de su oferta de valor, en un mercado cada vez más competido y en un producto cada vez más estandarizado como es la tarjeta de crédito?**

“Gracias a nuestro modelo de banca-retail, en el Banco Falabella contamos con diferenciales que hacen que nuestra oferta de valor logre destacarse en el mercado.

Sin duda, uno de nuestros principales atributos es poder ofrecer descuentos permanentes dentro y fuera de nuestras tiendas. Hoy en día ofrecemos más de 500 productos con descuento en: Falabella, Homecenter, Makro, Viajes Falabella y Linio; además de nuestras alianzas en diferentes restaurantes y establecimientos de entretenimiento.

A su vez, contamos con nuestro programa de fidelización CMR Puntos, uno de los más competitivos del mercado. Este programa está permitiendo a miles de clientes acceder a viajes, moda, productos tecnológicos, mercado y gift cards de forma totalmente gratuita.

Por otro lado, dentro de nuestras premisas también se destacan nues-

tros programas de Cashback, los cuales permiten tener ahorros mensuales de hasta \$100,000 por inscribirse en nuestro Club de restaurantes y gasolina tanto con tarjetas débito como crédito.

Todos estos beneficios se incrementan adicionalmente si el cliente tiene además su nómina con nosotros”.

El mundo de la financiación del comercio se enfrenta a cambios vertiginosos, dada la convergencia de megatendencias como la digitalización, el big data, el boom del e-commerce, las nuevas tecnologías Fintech, la inteligencia artificial, hasta la sofisticación de amenazas como el ciberdelito, lo que ha impulsado al Banco Falabella a ser una de las entidades financieras que ha liderado la transformación digital, bajo el entendido que ahora es el comprador quien, gracias a la tecnología, y la interacción a través de las redes sociales, se ha empoderado y lidera el proceso de compra.

**Frente a este panorama, Sergio Muñoz nos cuenta de que manera se prepara el Banco Falabella para sortear con éxito los retos y desafíos que impone el nuevo ecosistema financiero en plena reinención:**

“La innovación y la transformación digital constituyen un eje transversal de la operación del Banco Falabella. Nuestro equipo cuenta con los mejores profesionales en: diseño de experiencia de cliente, análisis de datos, big data, machine learning, ingeniería de procesos, y desarrollo de sistemas para lograr hacer de la experiencia del cliente una verdadera ventaja competitiva.

Por otra parte, contamos con un área de innovación, dedicada exclusivamente a identificar, impulsar y desarrollar proyectos que potencialicen nuestro modelo de negocio a futuro. Muestra de esto, es la puesta en marcha de nuestra asesora virtual Lía, la cual opera vía Facebook Messenger y WhatsApp, y que ha registrado más de 280,000 interacciones con nues-

tros clientes y ha resuelto más de 650,000 consultas, logrando así: más de 86,000 pagos de tarjeta de crédito, más de 212,000 envíos de extractos, más de 77,000 saldos y cupos aclarados, y procesado más de 53,000 solicitudes de tarjeta de crédito.

Adicionalmente, recientemente firmamos una alianza estratégica con Fratco, fundación colombiana dedicada al apoyo del emprendimiento, para respaldar e impulsar las diferentes ideas que apuesten por modelos de negocio disruptivos y soportados en las nuevas tecnologías. Y paralelamente, hicimos el lanzamiento de una plataforma interna para conocer y acoger los proyectos fintech, insuretech y startups que complementen nuestro modelo de negocio en los próximos años”.

**¿Dónde están las grandes oportunidades del Banco en 2019?**

“En el 2018 completamos con éxito una transformación total de nuestra plataforma tecnológica. Para 2019 esperamos acelerar aún más el crecimiento del banco, a través de las mejoras en la propuesta de valor que nos permiten las nuevas herramientas implementadas. De igual forma, este año esperamos lograr una ganancia importante en la cuota de mercado de nóminas, tarjetas y préstamos de consumo”.



## 2019, un año olímpico para el nuevo Banco Serfinansa

**Gian Piero Celia,**  
Presidente de Banco Serfinansa,  
que opera la tarjeta de crédito Olímpica.

A corte de Diciembre de 2018, Serfinansa se ubica en el octavo puesto en el ranking nacional de las entidades emisoras de Tarjeta de Crédito, con un total de 706.041 plásticos, representado en un porcentaje del 4.7%. En cuanto a ventas, durante el 2018, la Tarjeta Olímpica de Serfinansa, alcanzó una cifra de \$731.931 millones, en avances \$583.301 dando un total de \$1.4 Billones de pesos.

Es así como el 74% de su cartera de consumo está representada en el portafolio de tarjeta de crédito su producto estrella, Sin embargo cada vez fortalece más el negocio de banca comercial dirigido a medianas y pequeñas empresas, profundizando en los proveedores de Olímpica y en la colocación de recursos respaldados con fuente de pago.

Supertiendas y Droguerías Olímpica, la mayor accionista de Serfinansa, se constituye en la cadena de retail más grande de Colombia entre las pocas que ostentan capital 100% nacional.

Con domicilio principal en la ciudad de Barranquilla, se ha consolidado como una marca orgullosa de su origen Caribe y con altísimo reconocimiento nacional. El hecho de convertirse en el primer banco nacional de origen

barranquillero tiene lleno de orgullo al pueblo caribeño, que lleva la marca olímpica en su corazón.

**Gian Piero Celia, presidente de Serfinansa, deja por un momento su apretada agenda en un año trascendental por su conversión a banco, para contarnos que sigue en el caminar de esta compañía que se fortalece para continuar generando progreso y bienestar a sus clientes, ahora con un portafolio más potente:**

**¿Cuáles son los mayores retos, desafíos y amenazas para la presidencia de Serfinansa en este año?**

“Este nuevo año inicia lleno de retos para Serfinansa desde todos los puntos de vista, a partir del mes de abril de 2019 comenzamos una nueva etapa al realizar el lanzamiento del Banco Serfinansa. Continuaremos con nuestro compromiso, entregando paulatinamente a nuestros clientes un portafolio

más amplio de productos y servicios para que encuentren soluciones integrales a sus necesidades financieras. Desde Serfinansa le apostamos a darle acceso a la gente a un portafolio integral y así bancarizar personas a las cuales la banca tradicional no está atendiendo.

Contar hoy con 800 mil clientes y llegar en 2023 a tener 1,5 millones, es una meta retadora que nos motiva, en Serfinansa, a ejecutar las estrategias planteadas para continuar la dinámica de crecimiento que hemos tenido en los últimos años”.

**¿En cuáles atributos sustenta la compañía la diferenciación de su oferta de valor, en un mercado cada vez más competido y en un producto cada vez más estandarizado como es la tarjeta de crédito?**

“Somos una entidad financiera con más de 40 años de experiencia con un equilibrio entre la banca retail y la banca tradicional en el país. Destacándonos por ser un banco nacional

con un fuerte liderazgo regional, permitiéndonos ser facilitadores del desarrollo económico y trabajar para el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes y ser reconocidos como una organización amable y de fácil acceso, contribuyendo al bienestar y la construcción de los sueños de las familias colombianas.

A través de nuestro principal producto del portafolio del segmento de Personas, la Tarjeta Olímpica, Serfinansa pasó a ocupar de la décima a la octava posición entre las entidades financieras que más emiten tarjetas de crédito en Colombia, siendo relevantes en ese ranking, por brindar un servicio ágil y cercano. Adicionalmente contamos con las cajas de los establecimientos Olímpica como corresponsales bancarios donde operan nuestros productos y servicios como giros en efectivo, desembolsos de crédito rotativo, pagos de créditos, entre otros”.

**¿Qué le falta a la oferta financiera en Colombia para lograr colocar al cliente en el centro de su modelo de negocio, y desarrollar productos a la medida con verdadero impacto en la calidad de vida de las personas, además que faciliten su cotidianidad?**

“Serfinansa siempre se ha caracterizado por estar cercana a sus clientes, y queremos continuar con esta premisa. Contamos con un portafolio de servicios que ha sido diseñado basado en las necesidades de nuestros clientes, generando progreso a las personas y desarrollo a las empresas colombianas, ofreciendo productos como plan de ahorros, cuenta de ahorros y cuenta corriente próximamente, entre otros. Si bien la conversión a banco nos convierte en un negocio más robusto, no quiere decir que van a cambiar las tarifas, las tasas o que modificaremos condiciones de los productos que actualmente manejamos; continuaremos bajo las mismas condiciones que conocen nuestros clientes, con la ventaja de encontrar productos adicionales del Banco Serfinansa”.



# 11º FORO

ASOMICROFINANZAS

LA MICROEMPRESA Y PRODUCTIVIDAD:  
EL CAMINO PARA UN MEJOR PAÍS



## LOS ESPERAMOS

**10% DESCUENTO**  
Ingrese el Código:  
**CicloRiesgo1**  
Al momento de registrarse.

INVERSIÓN ASOCIADOS: \$200.000 + IVA - NO ASOCIADOS: \$250.000 + IVA  
MARZO 13 DE 2019 METROPOLITAN CLUB CALLE 76 # 2 - 68 ESTE BOGOTÁ

Mayor información:  
Andrea Bohorquez  
www.asomicrofinanzas.com.co  
eventos@asomicrofinanzas.com.co Tel.: 7045796 Ext.: 111 // Cel.: 3182617956

# ¿QUIÉN ES QUIÉN EN EL MERCADO DE TARJETA DE CRÉDITO EN COLOMBIA?

La especialización, las estrategias de negocio definidas para cada uno de los segmentos de mercado y poblaciones, el apetito de riesgo, los intereses de crecer en determinados productos, y las estrategias de fidelización y retención, resultan factores determinantes a la hora de medir la participación de mercado, la dinámica y la calidad de la cartera de cada entidad, esto revierte especial atención en un producto tan competido como la Tarjeta de Crédito.

Del total de los \$135 billones de pesos de saldo de cartera de las entidades crediticias en los productos de consumo, la tarjeta de crédito ocupa el tercer lugar con el 21%, superado por libranza con el 36% y libre inversión con el 25%.

Revisemos como les va a las entidades crediticias en Colombia con sus portafolios de Tarjeta de Crédito, quienes ostentan el liderazgo en el mercado y que tan sana es su cartera.

## LOS MÁS GRANDES

Las 5 primeras compañías concentran el 70% del saldo de Tarjeta de Crédito

CONCEPTO	Saldo Cartera Millones de Pesos (\$MM)	Participación de Tarjeta de Crédito dentro la cartera de consumo	Total Vencida Tarjeta (indicador mora)
COLPATRIA MULTIBANCA	5.589.017	44,46%	5,60%
BANCOLOMBIA	5.013.497	23,00%	5,72%
DAVIVIENDA	4.063.436	23,10%	4,95%
BANCO DE BOGOTA	2.670.685	23,70%	7,00%
TUYA CF	2.608.817	98,96%	8,61%
BBVA	1.902.238	11,54%	7,93%
BANCO FALABELLA	1.749.121	58,22%	7,94%
BANCO DE OCCIDENTE	1.277.167	19,26%	5,02%
AV VILLAS	981.264	15,80%	4,61%
SERFINANSA	703.371	73,61%	6,71%

## LA TARJETA DE CRÉDITO EN EL CENTRO DE NUESTRO NEGOCIO

CONCEPTO	Participación de Tarjeta de Crédito dentro la cartera de consumo	Saldo Cartera Millones de Pesos (\$MM)	% Participación de Tarjeta de Crédito ingreso hasta 2 SMMLV, sobre el total de Tarjeta de Crédito	% Participación de Tarjeta de Crédito ingreso Superior a 2 SMMLV, sobre el total de Tarjeta de Crédito	Total Vencida Tarjeta (indicador mora)	Indicador por Mora Tarjeta de Crédito ingreso hasta 2 SMMLV	Indicador por Mora Tarjeta de Crédito ingreso Superior a 2 SMMLV
TUYA CF	98,96%	2.608.817	37,73%	62,27%	8,61%	8,32%	8,79%
SERFINANSA	73,61%	703.371	14,95%	85,05%	6,71%	6,29%	6,78%
BANCO FALABELLA	58,22%	1.749.121	0,61%	99,39%	7,94%	6,62%	7,94%
COLPATRIA MULTIBANCA	44,46%	5.589.017	14,42%	85,58%	5,60%	6,45%	5,45%
COOPCENTRAL	38,64%	17.782	14,70%	85,30%	7,36%	11,92%	6,57%

## LA TARJETA DE CRÉDITO COMO COMPLEMENTO A NUESTRA PORTAFOLIO

CONCEPTO	Participación de Tarjeta de Crédito dentro la cartera de consumo	Saldo Cartera Millones de Pesos (\$MM)	% Participación de Tarjeta de Crédito ingreso Superior a 2 SMMLV, sobre el total de Tarjeta de Crédito	Total Vencida Tarjeta (indicador mora)
BANAGRARIO	26,68%	233.104	94,85%	14,63%
BANCO DE BOGOTA	23,70%	2.670.685	97,06%	7,00%
DAVIVIENDA	23,10%	4.063.436	93,88%	4,95%
BANCOLOMBIA	23,00%	5.013.497	87,69%	5,72%
BANCO DE OCCIDENTE	19,26%	1.277.167	99,63%	5,02%
AV VILLAS	15,80%	981.264	95,01%	4,61%
ITAU	12,44%	534.767	92,80%	5,23%
BBVA	11,54%	1.902.238	90,89%	7,93%
JURISCOOP	11,49%	61.937	94,69%	3,71%

## LA TARJETA DE CRÉDITO AÚN NO ES RELEVANTE EN NUESTRA OFERTA DE VALOR

CONCEPTO	Participación de Tarjeta de Crédito dentro la cartera de consumo	Saldo Cartera Millones de Pesos (\$MM)	% Participación de Tarjeta de Crédito ingreso hasta 2 SMMLV, sobre el total de Tarjeta de Crédito	% Participación de Tarjeta de Crédito ingreso Superior a 2 SMMLV, sobre el total de Tarjeta de Crédito	Total Vencida Tarjeta (indicador mora)
GIROS Y FINANZAS	9,65%	32.956	26,27%	73,73%	17,61%
BANCOOMEVA	9,63%	197.544	7,39%	92,61%	8,64%
BANCO CAJA SOCIAL	9,02%	304.825	16,73%	83,27%	12,07%
CONFIAR COOPERATIVA F.	6,56%	22.306	40,22%	59,78%	9,09%
FINANDINA	4,75%	83.650	0,00%	100,00%	4,64%
BANCO PICHINCHA	4,66%	84.327	19,86%	80,14%	14,11%
COLTEFINANCIERA	3,14%	1.068	11,01%	88,99%	6,80%
BANCO POPULAR	2,71%	293.871	5,13%	94,87%	8,74%
GNB SUDAMERIS	1,37%	62.358	3,71%	96,29%	3,92%

## ¿QUIÉN TIENE LA MEJOR CALIDAD DE CARTERA EN TARJETA DE CRÉDITO?

CONCEPTO	Total Vencida Tarjeta (indicador mora)	Indicador por Mora Tarjeta de Crédito ingreso hasta 2 SMMLV	Indicador por Mora Tarjeta de Crédito ingreso Superior a 2 SMMLV	Vencida 1 a 2 meses	Vencida 2 a 3 meses	Vencida 3 a 6 meses	Vencida > 6 meses
JURISCOOP	3,71%	6,11%	3,58%	1,45%	0,67%	0,50%	1,09%
GNB SUDAMERIS	3,92%	1,94%	4,00%	1,54%	0,84%	1,52%	0,02%
AV VILLAS	4,61%	8,46%	4,41%	1,52%	0,89%	1,74%	0,46%
FINANDINA	4,64%		4,64%	2,80%	1,57%	0,27%	0,00%
DAVIVIENDA	4,95%	7,39%	4,79%	2,22%	0,97%	1,76%	0,00%
BANCO DE OCCIDENTE	5,02%	7,36%	5,01%	1,65%	1,02%	1,84%	0,50%
ITAU	5,23%	4,88%	5,26%	1,38%	0,99%	2,04%	0,82%
COLPATRIA MULTIBANCA	5,60%	6,45%	5,45%	1,78%	1,29%	2,37%	0,16%
BANCOLOMBIA	5,72%	10,76%	5,01%	1,49%	1,07%	2,19%	0,97%
SERFINANSA	6,71%	6,29%	6,78%	2,65%	1,73%	2,26%	0,06%
COLTEFINANCIERA	6,80%	3,80%	7,18%	1,42%	0,00%	2,54%	2,84%
BANCO DE BOGOTA	7,00%	11,46%	6,87%	2,89%	1,10%	2,13%	0,88%
COOPCENTRAL	7,36%	11,92%	6,57%	2,21%	1,06%	1,77%	2,32%
BBVA	7,93%	10,79%	7,65%	1,35%	0,76%	1,31%	4,51%
BANCO FALABELLA	7,94%	6,62%	7,94%	2,35%	1,32%	2,60%	1,67%
TUYA CF	8,61%	8,32%	8,79%	2,87%	2,00%	3,54%	0,20%
BANCOOMEVA	8,64%	9,74%	8,55%	2,79%	1,58%	2,10%	2,17%
BANCO POPULAR	8,74%	6,48%	8,86%	1,82%	1,23%	2,41%	3,28%
CONFIAR COOPERATIVA F.	9,09%	11,51%	7,46%	3,56%	0,93%	2,09%	2,52%
BANCO CAJA SOCIAL	12,07%	11,48%	12,19%	1,29%	0,94%	1,83%	8,01%
BANCO PICHINCHA	14,11%	15,62%	13,73%	2,74%	1,89%	3,63%	5,85%
BANAGRARIO	14,63%	23,45%	14,15%	1,73%	0,84%	2,45%	9,61%
GIROS Y FINANZAS	17,61%	18,28%	17,37%	7,00%	3,73%	6,40%	0,48%

## Crédito Fácil Codensa: el motor que dinamiza el comercio y eleva la calidad de vida de los hogares colombianos



**Fernando Álvarez,**  
gerente de Crédito Fácil BCO - Banca Personas y  
Pyme del banco Colpatría Multibanca del  
Grupo Scotiabank.

dos tarjetas de crédito privadas: Crédito Fácil Codensa (Enel) y Enertolima; y las especializadas en alianzas con comercios: Cencosud (y sus marcas Jumbo, Metro e Easy), Cafam, Linio, Office Depot, Panamericana, Pepe Gaga, Price Smart, Rappi, Claro, Ditect TV, ETB, Gas Natural, Refinancia, Terpel, W Radio y Yamaha.

**Fernando Álvarez, gerente de Crédito Fácil Codensa, conversó con Ciclo de Riesgo sobre la generación de valor de este modelo, que permite sumar a la inclusión financiera miles de familias y elevar sus condiciones de vida, a la par que imprime una mayor dinámica al comercio, que encuentra en la financiación uno de sus pilares estratégicos y motor de crecimiento y competitividad.**

**¿Cuáles son esos atributos en los que sustenta la línea Crédito Fácil Codensa, la diferenciación de su oferta de valor, en un mercado cada vez más competido y en un producto cada vez más estandarizado como es el crédito de consumo?**

“El Crédito Fácil Codensa no es solo una tarjeta de Crédito, es un programa social que ha atendido a más de un millón doscientos mil clientes, facilitando a las personas que no tienen acceso a crédito formal ni al sistema bancario, adquirir productos y bienes en los mejores establecimientos de comercio, que no solo contribuyen a mejorar su calidad de vida sino construir un historial crediticio en Colombia.

Alrededor del 95% de los clientes que tienen Crédito Fácil Codensa pertenece a los estratos 1, 2 y 3 de Bogotá y sus alrededores y para el 75% de ellos representa su primera experiencia formal del crédito. Hoy en día para más de 450 mil clientes, es su única alternativa de financiación.

La formalización del crédito no solo ayuda a los clientes usuarios del Crédito Fácil, sino que contribuye a eliminar prácticas abusivas del mercado como el agiotismo, en donde unas pocas personas se lucran prestando a tasas muy superiores a las permitidas por la ley, hacien-

do muchas veces inalcanzable el pago de los compromisos adquiridos informalmente y que pueden ser dos o tres veces superiores al valor del préstamo inicial.

Los clientes del producto tienen la posibilidad de comprar en diferentes categorías de comercio ya no solamente de electrodomésticos sino también de mercado, viajes, vestuario, calzado, motos, hogar, construcción, salud, restaurantes, funerarias, estaciones de servicio, préstamos personales, avances entre otros, en más de 6.000 comercios de las mejores marcas a nivel nacional y con más de 19 mil puntos de facturación. Nuestros usuarios pueden diferir sus compras desde 1 hasta 48 cuotas y hacer sus pagos mensuales dentro del recibo de su factura de energía de Codensa (hoy Enel) en cualquiera de los puntos habilitados para pagar este servicio público (red de oficinas bancarias, PSE, Portales internet bancarios, centros de servicio, etc.).

Sumado a todo lo expuesto anteriormente, contamos con un programa permanente de alianzas con los comercios mediante las cuales nuestros clientes obtienen excelentes descuentos y beneficios no solo en precio sino en servicio, atención y acceso a eventos por hacer el pago o simplemente tener la tarjeta Crédito Fácil Codensa”.

**¿Dónde están las grandes oportunidades de Crédito Fácil Codensa en el 2019?**

“En aras de buscar la mejora permanente del programa y de atender cada vez mejor a los clientes, entendiendo sus necesidades y sabiendo que el transporte es una de sus más apremiantes preocupaciones, el Crédito Fácil Codensa lanza al mercado una nueva funcionalidad en alianza con el SITP (Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá): La primera y única tarjeta

de crédito en Colombia que les permitirá a los usuarios pagar sus pasajes del servicio público masivo de la Capital acercando su tarjeta de crédito Codensa al torniquete de las entradas de Transmilenio o al acceder a los buses del SITP (“Tarjeta con tecnología contact less y acceso a tu llave SITP”).

Crédito Fácil les dará a los clientes la posibilidad de pagar hasta 4 pasajes al día con esta modalidad y los cobros de dichos consumos se realizarán una sola vez al mes de manera acumulada sin ningún tipo de interés. De esta manera los clientes Crédito Fácil se podrán olvidar de hacer largas filas para recargar sus tarjetas de transporte o tener que comprar pasajes sobrepreciosos.

Para obtener esta nueva funcionalidad, el cliente actual solamente deberá acercarse a cualquiera de los puntos de atención del Crédito Fácil y solicitar el cambio de plástico. Los clientes nuevos recibirán su tarjeta lista para ser usada en el SITP.

Adicional a este lanzamiento, y en alianza con Master Card, Crédito Fácil Codensa empezará a emitir la nueva tarjeta de crédito franquiciada que no solo cuenta con el respaldo de esta marca internacional, sino que también contará con la funcionalidad de pago de SITP y permitirá a los clientes tener aceptación en cualquier comercio físico o virtual a nivel mundial, siempre recibiendo sus cobros mensuales a través del recibo del servicio de energía.

Crédito Fácil Codensa Master Card será emitida como graduación a ciertos clientes que presenten excelente comportamiento con su tarjeta Crédito Fácil de siempre y se podrá otorgar a clientes de nuevos perfiles o estratos, sin olvidar nunca la razón de ser de este exitoso programa”.

**¿Cómo dinamizar el crédito en un año complejo, para avanzar en las metas de profundización financiera, acceso y uso?**

“Actualmente los consumidores financieros cuentan con muchas alternativas de financiación, por lo que consideramos que nuestra mejor herramienta es trabajar en la experiencia del cliente, tener un acceso fácil con menor documentación para solicitud de crédito, apalancados en nueva tecnología, y con mayor cobertura de establecimientos comerciales tanto físicos como en plataformas de internet, permitirán a Crédito Fácil Codensa seguir siendo líder en el mercado de tarjetas de Crédito de la ciudad de Bogotá.

Crédito Fácil Codensa trabaja constantemente en darles mejores soluciones a sus clientes, queremos ser el aliado que les ayuda a cumplir sus sueños, por lo cual nos enfocamos en encontrar las próximas necesidades que tendrán nuestros clientes y poder acompañarlos en su crecimiento, por esto contamos con un equipo de ciclo de vida y analytics, cuya misión es entender el momento que vive cada cliente, para poder ser más asertivos en las ofertas de productos.

De igual forma para nosotros es prioridad seguir atendiendo el segmento de clientes que no tienen experiencia financiera, y al ser su primera relación con el sistema bancario, tenemos la responsabilidad de darles lo mejor y educarlos para que conozcan los beneficios de tener un producto crediticio”.

# Calzatodo

## le saca provecho a la financiación para apalancar sus ventas



Jesús Mejía,  
gerente general de Calzatodo.

Calzatodo es una compañía orgullosamente Colombiana, con presencia nacional, con más de 40 años de experiencia en la industria del calzado, en el que hoy ocupa un puesto de liderazgo, gracias a la visión de negocio de Jesús Mejía, su gerente general, quien nos comparte las mejores prácticas de su modelo de crédito para asegurar una sana y dinámica cartera en el comercio:

“En la actualidad el 87% de nuestra cartera está corriente, porcentaje muy positivo. Consideramos que el éxito de mantener la cartera tan saludable se debe a las políticas claras de crédito para cada uno de los tipos de clientes que manejamos; facilitando las ventas, pero restringiendo los riesgos. Siempre considerando condiciones adaptadas a las necesidades del mercado. También a la cercanía con nuestros clientes a través del vendedor, llamadas post venta del departamento de cartera

para evaluar la calidad de la entrega del producto y la satisfacción del cliente y visitas periódicas del jefe de cartera con el fin de tener y mantener un verdadero conocimiento de cada uno de nuestros clientes y de la situación real de su negocio.

La actualización documental del cliente con una periodicidad anual en la que evidenciamos y analizamos sus cifras, riesgo financiero, etc, siempre teniendo en cuenta la realidad de la economía y del entorno de su negocio.

Incluso la gestión de mora ágil y eficiente, a partir del primer día de mora. Esta estrategia nos ha permitido generar una cultura de pago con nuestros clientes. Además de mantener el mejor precio, la disponibilidad de la mercancía y el mejor servicio, en definitiva, resaltar los atributos por los cuales nos eligieron, generando en el cliente el deseo de mantenernos como sus proveedores y evitar que, por situaciones de cartera, se deteriore la relación comercial.

Y por último establecer de mutuo acuerdo entre la empresa y el cliente, los términos de crédito y la fecha de vencimiento de las obligaciones con el fin de que sea coherente con la frecuencia de ingresos”.

### ¿Por qué se cree que en Colombia las personas prefieren los pagos en efectivo y no los medios de pago bancarios?

“Realmente no podría decir que el efectivo es el medio de pago preferido de los colombianos, en vista de que en nuestro negocio este medio de pago corresponde al 49% de los pagos recibidos. Podría decirse entonces que la participación es prácticamente la misma comparada con la de otros medios de pago.

Consideramos que los clientes de Calzatodo que pagan sus compras en efectivo, están motivados por alguna de las siguientes razones:

- Consideran que los costos bancarios son muy altos. Recordemos que las cuotas de manejo y el pago del impuesto del 4 x 1.000 cuando se trata de débito de la cuenta, hace más costoso el uso de estos medios de pago. No podemos dejar de lado el alto costo de los intereses de financiación que se asumen cuando se dispone de tarjeta de crédito.

- Probablemente también sea que, al tener el dinero disponible en efectivo, el consumidor tiene un límite para destinarlo en sus compras y no se permita de alguna manera, sobrepasar el monto con el que cuenta; en cambio, al disponer de una tarjeta de crédito, no se ve el dinero consumirse en el momento, siendo más fácil gastar más debido a los cupos de la misma. El temor al endeudamiento es latente.

- Al pagar en efectivo se puede acceder a todo tipo de negocios (grandes, pequeños).

Existen muchos establecimientos donde no aceptan tarjetas de crédito, significando una limitante para el consumidor. Dichos establecimientos evitan los costos de contar con datafonos disponibles por el alto costo que generan.

## La potencialización de las ventas del comercio es la razón de existir de Sistecrédito



Álvaro Villegas,  
gerente general de Sistecrédito

Sistecrédito, es una empresa especializada en el crédito de consumo para ventas por cuotas en establecimientos comerciales.

Desde 1996, ha venido desarrollando y evolucionando su modelo de negocio hasta convertirse en un referente en la financiación del consumo masivo en Colombia.

No por casualidad en su portafolio de clientes participan las marcas más prestigiosas del país: Toto, Estudio F, Home Sentry, FDS, Spring Step, Tennis, Calzatodo, Colchones Fantasía, y Bata, entre muchos otros.

Sistecrédito hace las veces de fábrica de crédito de grandes cadenas comerciales, encargándose de estudiar y asignar un cupo de crédito rotativo que el consumidor lo pueda utilizar para compras en los establecimientos de comercio afiliados, y así los comerciantes solo se tienen que preocupar por vender.

Álvaro Villegas gerente general de Sistecrédito profundiza sobre la forma en que esta compañía se ha convertido en esa herramienta que le permite a comercios en todo el país, vender a crédito sin asumir mayores riesgos:

### ¿De qué manera, los modelos de financiación y una amplia oferta de medios de pago, apoyan la construcción de la oferta de valor en los establecimientos de comercio?

“Los diferentes modelos de financiación, incluyendo el nuestro, apoyan de manera eficaz a lograr una mejor fidelización entre el cliente y el comercio, de forma que la

facilidad y seguridad para comprar a plazo logra apalancar las ventas y cautivar a los clientes a futuras recompras. El comercio encuentra en las ventas a plazo, una oportunidad importante de mejorar su oferta de valor en un mercado altamente competido, por lo que contar con una herramienta para vender a crédito de forma ágil y segura, se vuelve fundamental para garantizar la continuidad de los establecimientos de comercio en el largo plazo”.

### ¿Cómo va la cartera de la entidad y qué medidas han tomado para mejorar su calidad y su dinámica?

“La cartera se ha deteriorado de forma gradual a medida que hemos logrado mayor cobertura.

Actualmente contamos con comercios aliados en 245 municipios del país, y la rápida expansión en áreas de mayor riesgo en nuestro segmento han deteriorado bastante nuestros indicadores.

La costa caribe y ciudades como Bucaramanga, Cúcuta, Villavicencio entre otras, han resultado los mercados más desafiantes para la recuperación de cartera. Así las cosas, nos vimos obligados a adoptar otras políticas de crédito utilizando score crediticio con cortes más altos, validaciones adicionales y cupos más restringidos”.

### ¿En que frentes hay que trabajar para lograr colocar al cliente en el centro del modelo de negocio, y desarrollar productos de financiación a la medida con verdadero impacto en la calidad de vida de las personas?

“Existen varios frentes donde existe espacio para mejorar de cara al cliente en nuestro modelo de negocio. Temas como servicio al cliente, o campañas fidelización con comercios aliados, son frentes en los cuales se puede avanzar para mejorar el servicio, pero indiscutiblemente el frente más importante en el cual hay que trabajar es el tecnológico. Temas como omni-canalidad, automatización de procesos, tecnologías de seguridad antifraude, inteligencia artificial y big data para la toma de decisiones, pueden contribuir significativamente con un verdadero impacto en la calidad de vida de las personas. El desarrollo tecnológico, permite a las entidades ahorrar significativamente en recursos humanos e infraestructura, adicional a la toma de decisiones más acertadas y rápidas, por lo que el rubro de cartera castigada tiende a disminuir. Parte del ahorro en cuanto a costos asociados a la actividad, van a ser transferidos a los consumidores debido a la fuerte competencia y las diversas alternativas, logrando una industria cada vez más eficiente.

Automáticamente se verán reflejado los beneficios a medida que se tecnifique el mercado, y se facilitará el uso de productos financieros en su cotidianidad”.

# Cápsulas Financiación del Comercio

## ¿Qué está pasando en el mundo?

### Primera plataforma 'blockchain' para financiar la comercialización de materias primas

Como el objetivo de avanzar hacia una nueva era de acceso simple e inclusivo a la tecnología blockchain para promover relaciones comerciales más fuertes, más colaborativas y al alcance de todos, una serie de bancos globales del más alto nivel, especializados en financiación del comercio de productos básicos y operadores, han anunciado el lanzamiento de la primera plataforma 'blockchain' para financiar la comercialización de materias primas de todo tipo, la que se constituye en una red verdaderamente abierta, inclusiva y más eficiente.

La plataforma llamada komgo, estará en funcionamiento este mismo año y será administrada desde la sede de la empresa en Ginebra.

Entre las entidades financieras y operadoras involucradas están entre otras, ABN AMRO, BNP Paribas, Citi, Crédit Agricole, Gunvor, ING, Koch Supply & Trading, Macquarie, Mercuria, MUFG Bank, Natixis, Rabobank, Shell, SGS y Société Générale.

La 'startup' neoyorquina de tecnología 'blockchain' (Ethereum) Consensus ha participado activamente en el desarrollo de la plataforma.

La plataforma simplificará y acelerará radicalmente la confiabilidad, la auditabilidad y la accesibilidad a la financiación del comercio en toda la industria. Por su parte, la estandarización simplificará o los procesos de KYC ('conoce a tu cliente') sin necesidad de usar una base de datos central. En el mismo sentido, la incorporación de cartas de crédito digitales, permitirá transacciones mucho más rápidas.

### Apple se une con Goldman Sachs para lanzar su tarjeta de crédito

Luego de su incursión en el mercado Fintech con el lanzamiento de Apple Pay, el gigante de la manzana se ha aliado con el banco Goldman Sachs en la creación de una tarjeta de crédito de marca compartida bajo la franquicia MasterCard, la cual se entregará primero a sus empleados en su

fase piloto. Su diferenciación es que se integrará mejor que el resto en iOS, su app Wallet y a las características del iPhone. Por su parte tendrá funciones de administración financiera para gestionar los gastos, administrar el dinero disponible y poner objetivos de ahorro y consumo, inspirados en plataformas apps de Fintech como Fintonic y YNAB. Por su parte, Goldman Sachs encuentra en esta alianza una oportunidad para incursionar con fuerza en la financiación al consumo, a través de su unidad Marcus.

### La OMC y la IFC preparan un documento sobre las mejores prácticas en financiación del comercio

Según datos de la OMC, del 80 al 90 por ciento del comercio mundial depende de la financiación para operar (créditos comerciales y seguros/garantías), en su mayor parte a corto plazo. La OMC trata de fomentar la reactivación de los complejos enlaces y redes que hay en el mercado de financiación del comercio, a fin de mantener los flujos de financiación y mitigar las contracciones del flujo comercial.

La Organización Mundial del Comercio (OMC) es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los pilares sobre los que descansa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos Parlamentos. El objetivo es garantizar que los intercambios comerciales se realicen de la forma más fluida, previsible y libre posible.

La OMC cuenta con más de 160 Miembros, que representan el 98% del comercio mundial. Más de 20 países están interesados en adherirse a la OMC.

En las Reuniones Anuales del FMI y el Banco Mundial el pasado mes de octubre, el Director General de la OMC y Philippe Le Houérou, Director Ejecutivo de la IFC, organizaron una sesión sobre Inclusión Financiera en el Comercio, con el objetivo de discutir los futuros pasos interinstitucionales que serían necesarios, para reducir la brecha de financiamiento comercial global de \$ 1.5 billones.

En la reunión se llamó la atención sobre la necesidad de una mayor cooperación interinstitucional para abordar la escasez de financiamiento comercial que obstaculizaba las oportunidades comerciales de muchos países en desarrollo; y la necesidad de encontrar las herramientas adecuadas que permitan a los proveedores locales mantener sus correspondientes relaciones bancarias con el resto del mundo.

Decidieron construir una publicación conjunta sobre las mejores prácticas en diferentes países sobre cumplimiento normativo; Lucha contra el lavado de dinero; know-your-customer (KYC) para contrarrestar el financiamiento del terrorismo en el comercio. Además de incluir información sobre los programas nacionales de financiamiento comercial de las MIPYME para comprender mejor los esfuerzos de cada nación y sus variables de éxito o de fracaso.

# Cápsulas Financiación del Comercio

### Facebook prepara el Lanzamiento de su tarjeta de crédito

En el marco de la celebración de sus primeros 15 años, Facebook adquirió la startup inglesa ChainSpace, especializada en smart contracts, compañía basada en Blockchain. La adquisición

se constituye en un importante paso hacia el tan anunciado hito de Mark Zuckerberg de crear una criptomoneda, que permita en poco tiempo implementar pagos en sus redes, un paso más en su visión de consolidar para 2020 una gran plataforma en la que confluyan Facebook, Instagram, Messenger y WhatsApp.

### Google obtiene licencia para dinero electrónico

Las grandes empresas de tecnología, como Facebook y Amazon, se han expandido a los servicios financieros. Google es uno de los últimos en obtener una licencia europea de dinero electrónico. Facebook obtuvo su permiso en Irlanda

en 2016, mientras que Amazon Payments Europe tiene una licencia en Luxemburgo.

Google también ha invertido en un grupo de jóvenes empresas de tecnología financiera, como TransferWise, con sede en Londres, que ofrece servicios de cambio de divisas, cuentas en varias monedas y Wirex, una plataforma de pago de criptomonedas.

### Bancolombia lanzó los stickers de pago sin contacto

Se trata del lanzamiento de una mini tarjeta con adhesivo que le permite al cliente llevar su medio de pago en una superficie que elija, como la de su celular. El pequeño dispositivo permite pagar en los datáfonos que cuentan con la tecnología de pago sin contacto, ya habilitada en el 85% de los datáfonos del país.

"Trabajamos para entregarles diferentes alternativas de pago a los clientes en nuestro propósito de ser más ágiles, por eso presentamos el sticker que se suma a las manillas y tarjetas de pago sin contacto", explica Lilibian Vásquez, vicepresidenta de la Unidad Estratégica de Pagos de Bancolombia. "Un modo

de comprender estos beneficios es que, por ejemplo, una persona puede ir a cine, a comer o salir a hacer ejercicio sin necesidad de llevar efectivo". La directiva concluye que el ecosistema de pagos sin contacto sigue evolucionando en beneficio de los clientes; evidencia esto, son los 17 millones de operaciones con Bancolombia a través de estos medios de pago.

Por otra parte, buscando nuevas maneras de llegar a los clientes, Bancolombia adelanta pruebas para la entrega de tarjetas de crédito por medio de drones. El proceso consistiría en pactar con el cliente el lugar y hora de entrega. El dispositivo llegaría hasta las coordenadas previstas y soltaría un paquete con la tarjeta. Esta va inactiva como es habitual quedando en manos del cliente realizar la activación a través de la Sucursal Telefónica. La entidad ya realizó la primera entrega de una tarjeta empresarial en Renault-Sofasa.

### Prueba Piloto de pagos con reconocimiento facial en Barcelona

El Payment Innovation Hub de Barcelona, impulsado por CaixaBank, Visa, Samsung, Global Payments y Arval, realizará dos pruebas piloto con los restaurantes españoles Rodilla y Viena para explorar los pagos con reconocimiento facial.

Esta solución utiliza tecnologías biométricas para que los clientes abonen "con su cara" de manera automática, sin usar efectivo, tarjeta ni dispositivos móviles.

Este sistema ya se ha instalado en Rodilla, una casa de comidas ubicada en el edificio Pier01 de Barcelona, que recibe a más de 1.000 comensales diarios. Se trata de la primera prueba piloto en España fuera de un entorno corporativo.

## Estrategias focalizadas y segmentadas de crédito para los picos comerciales del año

Al ritmo de las fechas comerciales más importantes del año se mueve la demanda de crédito en Colombia y especialmente los saldos de las tarjetas de crédito. Tanto en el mercado de personas, y el retail, como en la financiación de capital a empresas y comercios, para que puedan incrementar su producción y sus inventarios, según lo exige el incremento de la demanda.

El inicio de la temporada escolar y universitaria en enero y febrero, es el primer hito comercial del año. Tres meses antes, las empresas editoriales, papelería, cartón, uniformes y maletas escolares piden apalancamiento de sus proveedores financieros para tener lista su mercancía para inicio de año.



De acuerdo con una encuesta realizada por Fenalco, las familias colombianas con hijos en edad escolar se enfrentaron a un gasto adicional al inicio del año, que osciló entre \$300.000 y \$700.000 pesos por alumno, sin incluir matrículas y pensiones.

De los consultados, un 39% de los colombianos gastó una cifra cercana a los 300.000 pesos; el 30% entre 300.000 y 500.000 pesos; para un 14% el gasto estuvo entre 500.000 y 700.000 pesos y un 17% compró útiles por más de 700.000 pesos. Según el estudio el 39% ahorro en diciembre para estos gastos.

Por su parte, los almacenes de ropa y calzado realizan también en enero su primera temporada de rebajas, por lo que las tarjetas de crédito se van al tope.

El día de San Valentín en la segunda semana de febrero cada vez se celebra más en Colombia. Sin embargo los grandes protagonistas son los exportadores de flores. Estos cultivadores se preparan desde noviembre con un incremento del 50% de su nómina.

En marzo, el 8 día de la mujer y el 9 día de los amigos, alcanzan a subir las ventas de restaurantes, bares, flores, tarjetas, chocolatería y cosméticos. De acuerdo con Fenalco e Inexmoda, en Colombia las mujeres gastan, en promedio, \$300.000 trimestrales en productos de maquillaje y belleza, es decir, alrededor de 1,2 millones al año.

La semana santa, que cae este año en abril, marca la mejor temporada de ventas para las comercializadoras de pescado, y los múltiples negocios que dinamiza el turismo. El 26 de abril día de la secretaria, alcanza a mover también la aguja de algunos almacenes y restaurantes.

Llega mayo con la segunda temporada más importante para el comercio, después de navidad, el día de la madre. Los restaurantes y empresas de celulares, joyerías, viajes buscan hacer su 'agosto'. Sin embargo, según encuestas de Fenalco, los colombianos siguen prefiriendo regalar ropa y calzado, con un gasto promedio entre los \$100 mil y \$200 mil pesos. Las ventas por catálogo comienzan su venta de día de la madre un mes antes.

Desafortunadamente el día del profesor, también en mayo, ha perdido relevancia en el comercio.

En junio, por el día del padre se mueven los almacenes de prendas y accesorios de vestir; televisores, celulares, perfumería, licores, artículos de tocador y artículos deportivos. Según datos de Fenalco, el comercio puede incrementar sus ventas 60%, siendo así la tercera festividad con mayor impacto en el consumo después de Navidad con 85 % y el Día de la Madre con 65 %. Por su parte, el inicio de las vacaciones escolares impulsa la venta de viajes y de entretenimiento.

En Julio, el gasto de los hogares se ve empujado por el fin de las vacaciones, el comienzo de la segunda temporada escolar, y el pago de la prima laboral de medio año.



Las compañías inician normalmente su plan de inversiones y compras para el segundo semestre del año, por lo que en agosto aumentan las importaciones.

También los comercios preparan sus inventarios para el día del amor y amistad en septiembre y el Halloween en octubre, jornada muy importante para las empresas de dulces y textiles.

La temporada de navidad arranca desde Noviembre, con la compra de decoración y juguetes y la jornada de descuentos de Black Friday.

Llega Diciembre con su alegría y toda la economía se mueve al ritmo de las compras y celebraciones navideñas, que mueven prácticamente todos los sectores: perfumes, relojes y prendas de vestir, calzados, restaurantes, alimentos, bebidas, y juguetes.

### El gasto de los Hogares

Según datos de la consultora Raddar, en 2018 cada familia colombiana gastó en promedio \$14,4 millones en consumo, con un

aumento de 3,3%. El rubro en el que más gastaron los colombianos el año pasado fue en el de entretenimiento, seguido por moda, varios y transporte, y comunicaciones.

Las cifras reflejan que solo cuatro de las 13 principales ciudades del país crecieron en el gasto de los hogares por encima del promedio, siendo ellas Villavicencio, Cartagena, Pasto y Bogotá.

Para Camilo Herrera: "el gasto de los hogares en 219 tendrá un crecimiento muy parecido al del año pasado, pero con una mejor dinámica en la compra de bienes durables como carros y vivienda".

Según su visión, dos situaciones podrían afectar el consumo: menor creación de empleo en las ciudades principales y la incertidumbre en las elecciones locales.

Resalta además que categorías como entretenimiento, cine, celulares y mascotas tendrán muy buenas dinámicas de crecimiento, muy por encima del promedio.

Sin embargo, dentro del bolsillo de los hogares, los alimentos y el man-

tenimiento del hogar, seguirán siendo los rubros más grandes en el gasto.

### La nueva canasta familiar del Dane

Para una medición más acertada y ajustada a la realidad, en la nueva canasta familiar del pueblo colombiano, conformada por 443 productos, entraron 84 y salieron 71, entre los que se encuentran disquetes, impresión de fotografías, cera para los pisos, alquiler de películas y máquinas de coser.

Por su parte, ingresaron a la medición del diario vivir, los servicios de streaming (tipo Netflix), cascos para motocicletas, cursos digitales de inglés, y artículos para hacer ejercicio.

Además se le dio mayor destinación de ingresos al aumento en los planes de voz y datos de celulares, salidas a restaurantes y hoteles, al cuidado de las mascotas y la manutención de la vivienda.

# FINANCIACIÓN EN PUNTO DE VENTA: UN MATRIMONIO POR “CONVENIENCIA”



**Kenneth Mendiwelson**,  
CEO REFERENCIA\* y presidente de la Junta  
Directiva de REFINANCIA\*\*

\* REFERENCIA es una compañía especializada en originar planes de pago en puntos de venta de comercios afiliados a Fenalco en Colombia.

\*\* REFINANCIA es una compañía que opera, administra y recupera cartera de consumo vencida y al día. Además compra cartera vencida de la Banca en Colombia y Perú.

“**‘crédito con propósito’, esta alternativa busca ajustar el plazo y el instalamento no sólo a la capacidad de pago del comprador, sino también a la duración y al uso del producto que se está adquiriendo.**”

Es evidente que los hábitos de compra del consumidor siempre están cambiando. Una de las principales razones que incitan estos cambios es la permanente búsqueda por la conveniencia; y la definición de la palabra conveniencia también es dinámica y varía en la medida en que evolucionan las generaciones. Hemos llegado al punto en donde la conveniencia para el consumidor está definida por la capacidad de poder comprar un producto en el “lugar adecuado y en el momento adecuado”. Pero también tenemos que añadir a esta definición que es necesario ofrecer una alternativa de pago adecuada para que el consumidor realice la compra que está considerando.

Para ir comprendiendo al consumidor de hoy, debemos empezar por entender cómo los puntos de venta caben dentro del “lugar adecuado y el momento adecuado”. Hoy en día éstos pueden ser en línea (website o app), en tiendas físicas, o en algún evento en donde se haga evidente el interés por el producto; o inclusive, pueden ser todos al tiempo bajo el concepto de “omnicanalidad”. Lo cierto es que tan pronto el interés resulte en un impulso de compra por parte del consumidor, el comercio debe habilitar la oportunidad para realizar la venta.

Muchas veces, esta oportunidad de venta está limitada por el ingreso disponible del consumidor. Quien hace la compra no siempre tiene la liquidez inmediata para pagar el precio completo del producto en el momento en que lo necesita; pero esto no quiere decir que no lo puede pagar con el ingreso disponible que tendrá en el futuro cercano. Es entonces **conveniente** ofrecer alternativas de financiación en el punto de venta.

Tradicionalmente, las tarjetas de crédito han cumplido la función de proveer crédito en el punto de venta. Estas tarjetas son una alternativa estandarizada y muy útil, especialmente para compras de tiquetes bajos. Pero en algunos casos es más conveniente construir un plan de pagos que se ajusta específicamente al producto que se está comprando. Esto se conoce hoy como un **“crédito con propósito”**, y esta alternativa busca ajustar el plazo y el instalamento no sólo a la capacidad de pago del comprador, sino también a la duración y al uso del producto que se está adquiriendo.

Para ofrecer un “crédito con propósito” es fundamental “des-estandarizar” las soluciones de financiación, y entender muy bien el uso del producto que se está vendiendo. Estas alternativas des-estandarizadas requieren de flexibilidad al momento de diseñar la solución hecha a la medida, y esta flexibilidad no cabe dentro de los diseños de las fábricas de originación tradicionales que tienen los bancos, ni dentro de sus procesos comerciales estandarizados. Aparecen entonces los “originadores especialistas” que logran trabajar mancomunadamente con el comercio para ofrecer estas alternativas de financiación flexibles y alineadas a la REFERENCIA del producto específico que le interesa al consumidor.

Los especialistas que ahora comienzan a aparecer han logrado diseñar procesos convenientes en el punto de venta que no sólo tramitan en pocos minutos (inclusive segundos) la aprobación del crédito, sino que además tienen una presencia dentro de la omnicanalidad que está ofreciendo el comercio. Trabajan de la mano con el comercio para entender qué productos requieren crédito, y qué características debe tener ese crédito para que resulte en un incremento en ventas. (Dicho sea de paso, que el nivel de incremento en ven-

tas que hemos observado en nuestra experiencia como especialistas en originación en punto de venta alcanza un 20% en mayor facturación en almacenes que han implementado esta solución; además un consumidor que tiene acceso a financiación en punto de venta puede aumentar en promedio 40% el valor de su compra promedio).

El estado ideal de coordinación entre el originador especialista en punto de venta y el comercio es cuando llegan a compartir estadísticas sobre los patrones de uso del producto y las referencias que más atraen al consumidor, para así construir planes conjuntos que favorecen al comercio y al consumidor. Logran profunda lealtad por parte del consumidor, y por ejemplo alcanzan a predecir los momentos en donde es conveniente impulsar prudentemente la recurrencia de compra. Este nivel superior de coordinación entre el comerciante y el originador especialista no es inmediato. Toma tiempo construir una relación entre estas dos partes para que comprendan los procesos que cada uno tiene y se logren integrar de una manera ordenada, funcional y confiable.

Es crítico que el originador especialista logre asimilar la estrategia del comercio y atienda sus prioridades asociadas al desarrollo de canal, segmento y REFERENCIA de mayor valor. Esta relación va evolucionando con el tiempo y requiere de paciencia y comprensión para que llegue a ser un “matrimonio” sólido y de largo plazo, que va ajus-

tándose a la realidad de las dos partes. Cada uno debe mantener el interés por estar juntos para asegurar que el consumidor reciba una experiencia conveniente. Esta unión entre un comercio y un originador especialista en financiación en punto de venta resulta en un valioso “matrimonio por **conveniencia**”.

## Y ... ¿el banco cómo juega?

Aparece un tercer jugador en este “matrimonio por conveniencia”. No sólo se benefician los consumidores con la unión del comercio y un especialista en financiación en punto de venta; también hay espacio para que el “fondeador” de los créditos que se colocan en el punto de venta logre retornos atractivos sobre el activo colocado, con un riesgo ajustado. Para lograr tamaños relevantes de cartera colocada en créditos de punto de venta es útil tener a los bancos como aliados, pues son quienes proveen de los fondos al costo más adecuado, y además son quienes tienen la necesidad de colocar cartera de créditos. Pero el banco que entra a participar de esta relación debe ajustar sus procesos de análisis de riesgo y de financiación de cartera para que encajen a los programas que han venido diseñando los especialistas con los comerciantes. El fondeador no puede imponer su criterio indiscriminadamente pues se desbalancea la oferta de valor que se ha logrado con este matrimonio.

**¿Busca personal adecuado Para su empresa?**

Ahorre tiempo y dinero con nuestra innovación

- Videoperfil:** Evalúe las características, espontaneidad y personalidad de los aspirantes con el videoperfil.
- Perfil Psicológico:** Facilita el proceso de selección respondiendo el test de perfil psicológico en línea.

Registre su empresa gratis en [www.generandoempleo.com](http://www.generandoempleo.com) y vea los videos de los aspirantes inscritos.

[www.generandoempleo.com](http://www.generandoempleo.com)

Un producto de  
AESAS APOYO EMPRESARIAL SAS.  
Celular: 315 706 1893  
Email: [gerencia@aesas.ssl.com.co](mailto:gerencia@aesas.ssl.com.co)



# El retail chileno encuentra en la cobranza inteligente uno de sus pilares estratégicos



**Carlos Ortiz Poblete,**  
Gerente de Cobranza de Retail Financiero en Cencosud Scotiabank de Chile

Sin duda el retail chileno está en un lugar privilegiado dentro de Latinoamérica y su desarrollo está muy cerca de lo que se hace en países donde la industria está consolidada como Estados Unidos o Europa. Cadenas chilenas como Cencosud, Falabella y SMU se encuentran entre los 250 retailers más grandes del mundo, según lo reveló el último ranking Global Powers of Retailing elaborado por Deloitte.

En esta cadena de valor de la industria del retail, la financiación se constituye en uno de sus principales pilares estratégicos y así lo han entendido las áreas de recuperación de cartera que desarrollan una cobranza inteligente al actuar de manera transversal en el ciclo de vida del cliente, garantizando que se mantenga no solo esa relación cercana con los diferentes segmentos de consumidores para aumentar su satisfacción y fidelidad con la marca, sino también el desarrollo de un profundo conocimiento que permita alimentar modelos predictivos robustos que aseguren la puesta en marcha de acciones, canales y estrategias de

recuperación diferenciales, la identificación de alertas tempranas de posibles incumplimientos, para actuar de manera anticipada y con celeridad.

Para profundizar en el cierre del ciclo de financiación en el comercio, invitamos a Carlos Ortiz Poblete, Gerente de Cobranza de Retail Financiero en Cencosud Scotiabank de Chile, quién por más de 25 años, ha desarrollado su carrera en áreas de Riesgo y Cobranza en Industrias Financieras, Retail, Servicios y Seguridad Social. Se incorporó a Cencosud Scotiabank durante el año 2018, anteriormente fue Gerente de Cobranza en la Caja de Compensación Los Andes en ese país.

**Carlos Ortiz nos cuenta cuáles son esas estrategias de mayor relevancia, las nuevas formas de cobranza y mejores prácticas que deben ser incorporadas en este segmento en especial para alcanzar mayores niveles de efectividad y eficiencia:**

“En Chile, desarrollar modelos predictivos que nos permitan aumentar la recuperación a un menor costo y sin perjudicar la relación con nuestros clientes, es un desafío permanente en la industria

de la cobranza. En este sentido, los modelos tradicionales de gestión de la cobranza pierden fuerza en el momento en que somos capaces de identificar distintas variables, patrones recogidos del comportamiento interno y externo de nuestro cliente, que nos permiten conocerlo mejor y saber cuál es su comportamiento crediticio. Con esto podemos establecer modelos predictivos que nos permiten identificar distintos segmentos de clientes y junto con esto diseñar distintas estrategias de cobro para cada uno de estos segmentos y grupos de clientes, en la medida que estos modelos logran identificar quienes pagarán de forma espontánea, quienes no y con estos últimos poder definir a los cuantos días debo comenzar la gestión de cobro, a quienes debo llamar de forma preventiva, qué medio de contacto debo utilizar, en qué horario, qué producto de normalización debo ofrecer, etc; así la gestión de cobranza será exitosa y logrará su objetivo.

No queda ajeno a esto la Cobranza Judicial. Si bien esta gestión se desarrolla en los Tribunales de Justicia y representa para cada compañía un aumento en los gastos por su tramitación, es fundamental desarrollar modelos predictivos que nos permitan identificar aquellos deudores a los cuales se justifica demandar judicialmente y de los cuales podemos esperar un resultado exitoso. Dependiendo de variables de monto, ubicación, bienes, propiedades, etc., podemos lograr un mejor resultado asociado a un menor costo.

En conclusión, el correcto uso y modelamiento de los datos y comportamiento de nuestros clientes, nos asegurarán los niveles de eficiencia deseados y el cumplimiento de nuestros objetivos”.

# “El control en sus manos”:

es la promesa de valor que ha llevado a Nubank, a convertirse en el Unicornio Fintech de Tarjeta de Crédito



Moderna, simple y gratuita; todo para tener el control en tus manos”: esta es la promesa de valor que sustenta el éxito de la tarjeta de Crédito de Nubank, la firma de banca digital que opera en Brasil, y que ha alcanzado el honroso lugar de ser el banco digital con más clientes del mundo fuera de Asia. En marzo de 2018 Nubank alcanzó el estatus de “unicornio”, al romper la barrera de los 1.000 millones de dólares de valoración. A los inversionistas de capital de riesgo Sequoia Capital y Goldman Sachs, se unió el gigante chino de internet Tencent, con una importante inyección de capital favoreciendo el lanzamiento de nuevos productos: A la tarjeta digital Nubank Mastercard, se le sumó más adelante NuConta la cuenta digital, ambos sin comisiones y recientemente Rewards, su programa de puntos.

“Nu, en portugués, quiere decir desnudo, sin ropa, y eso representa valores como la simplicidad y transparencia”. Por eso uno de los propósitos de Nubank es ofrecer productos simples, transparentes, para que las personas tengan control sobre su dinero”...De esta manera, David Vélez, el colombiano que fundó Nubank, expresa el espíritu que impulsa este modelo de negocio: “Somos inconformes ... En Brasil, pagamos las tarifas y los intereses más altos del mundo por los peores servicios bancarios. Sabemos que la tecnología y el diseño pueden resolver este problema; por eso nos unimos en 2013 para redefinir la relación de las personas con el dinero, a través de una experiencia más eficiente y transparente. Nuestro objetivo es acabar con la complejidad y devolver el control de la vida financiera para cada uno”.

Cansado de trabajar en fondos de inversión, y luego en un fondo de tecnología, Andrés Vélez volvió de Estados Unidos a Brasil, con el firme propósito de crear un banco digital que fuera todo lo apuesto a la banca tradicional, inspirado por una pésima experiencia cuando quiso abrir una cuenta bancaria “fue una completa pesadilla”, recuerda.

El color violeta con el que se identifica la marca, expresa esa rebeldía de querer hacer algo distinto. Además de ser moderno y disruptivo, es el color que más se aleja del típico banco: “Cuando mostramos la primera tarjeta violeta vimos que las reacciones eran muy fuertes, de amor u odio, pero nadie era indiferente. Eso era un buen signo, porque queremos llegar a un mercado que ha estado dormido por décadas y tratar de reinventarlo”.

En cuatro años la compañía sufrió un crecimiento exponencial pasando de 10 personas a un equipo de 1100 compuesto por personas de más de 25 nacionalidades, y diversas disciplinas que van desde ingenieros, estadistas, físicos y hasta psicólogos.

Esta diversidad es un elemento fundamental de su cultura y el motor de su innovación.

## ¿Que la hace tan diferente de las demás tarjetas?

Además existir solo en digital, sin oficina física, utilizar la tecnología de pago sin contacto, libre de costos de manejo y tener tasas de interés casi de la mitad frente a la banca tradicional, el ser una tarjeta de crédito sobre la que el cliente tiene su completo control, a través de una aplicación móvil, simple y fácil de usar, es definitivamente su mayor atributo.

La aplicación permite a sus usuarios bloquear sus respectivas tarjetas, solicitar un aumento de límite, ponerse en contacto con el servicio de atención al cliente (por chat, correo electrónico o teléfono) y realizar un seguimiento de las transacciones en tiempo real. La app está disponible para dispositivos con sistema operativo Android, Microsoft Windows Phone, e iOS.



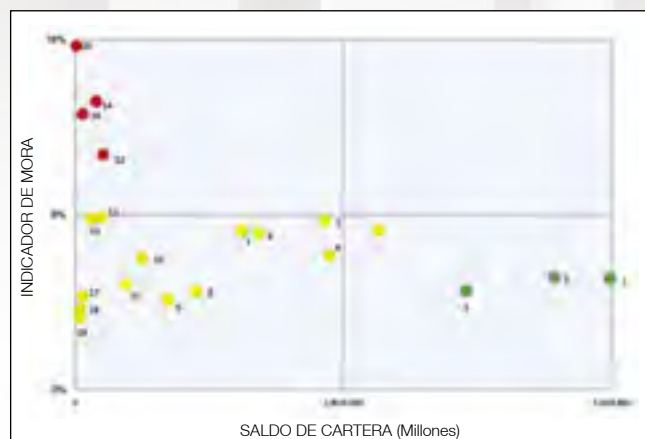
## CALIDAD DE CARTERA POR PRODUCTO

Fecha de Corte: 30/11/2018

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

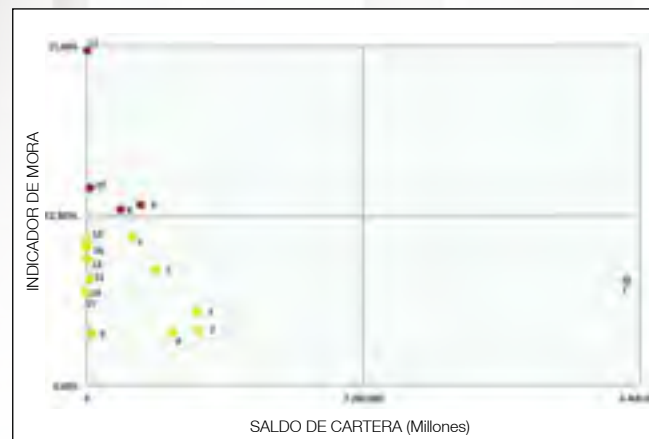
Indicador de mora por temporalidad

### TARJETA DE CRÉDITO



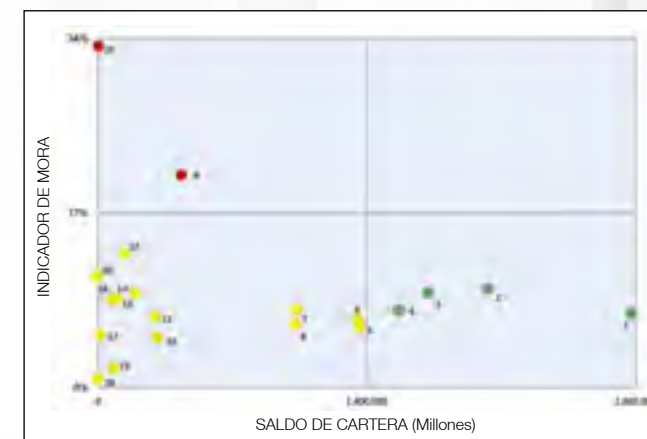
ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 COLPATRIA	5.589.017	5,60%
2 BANCOLOMBIA	5.013.497	5,72%
3 DAVIVIENDA	4.063.436	4,95%
4 BANCO DE BOGOTA	2.670.685	7,00%
5 CIA DE FINANCIAMIENTO TUYA	2.608.817	8,61%
6 BBVA COLOMBIA	1.902.238	7,93%
7 BANCO FALABELLA	1.749.121	7,94%
8 BANCO DE OCCIDENTE	1.277.167	5,02%
9 AV VILLAS	981.264	4,61%
10 SERFINANSA	703.371	6,71%
11 ITAU	534.767	5,23%
12 BANCO CAJA SOCIAL	304.825	12,07%
13 BANCO POPULAR	293.871	8,74%
14 BANAGRARIO	233.104	14,63%
15 BANCOOMEVA	197.544	8,64%
16 BANCO PICHINCHA	84.327	14,11%
17 FINANDINA	83.650	4,64%
18 BANCO GNB SUDAMERIS	62.358	3,92%
19 FIN JURISCOOP	61.937	3,71%
20 GIROS Y FINANZAS	32.956	17,61%

### MICROCRÉDITO



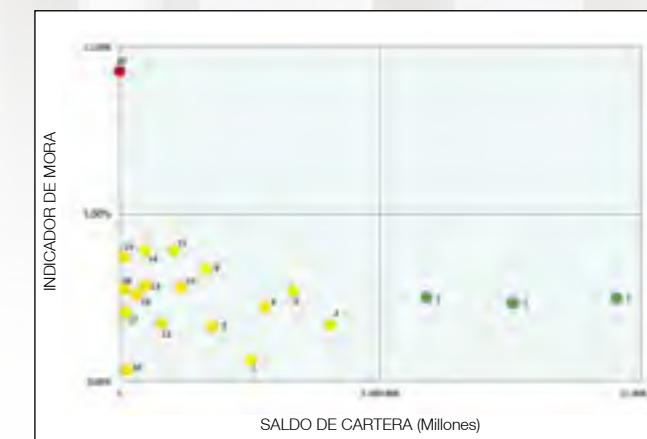
ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANAGRARIO	6.227.719	7,74%
2 MUNDO MUJER	1.304.737	4,16%
3 BANCAMIA	1.278.091	5,46%
4 BANCO W	994.784	3,87%
5 BANCO CAJA SOCIAL	798.779	8,56%
6 BANCOLOMBIA	625.034	13,38%
7 BANCOPARTIR	522.941	10,95%
8 BANCO DE BOGOTA	386.974	13,04%
9 C.A. CREDIFINANCIERA	76.518	3,88%
10 DAVIVIENDA	60.235	14,67%
11 OPPORTUNITY	41.196	7,69%
12 COOPCENTRAL	13.104	9,22%
13 BANCO POPULAR	5.716	10,72%
14 FINANDINA	1.295	6,70%
15 AV VILLAS	823	6,76%
16 PROCREDIT	782	10,24%
17 GM FINANCIAL COLOMBIA	281	24,74%
18 BBVA COLOMBIA	2	100,00%

### VEHÍCULO



ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCOLOMBIA	2.775.947	7,06%
2 DAVIVIENDA	2.024.194	9,62%
3 BANCO DE OCCIDENTE	1.717.402	9,05%
4 BBVA COLOMBIA	1.564.355	7,48%
5 FINANDINA	1.369.162	6,23%
6 GM FINANCIAL COLOMBIA	1.353.379	6,85%
7 BANCO DE BOGOTA	1.041.346	7,64%
8 RCI COLOMBIA	1.038.123	6,03%
9 BANCO PICHINCHA	441.859	20,71%
10 BANCO CAJA SOCIAL	320.724	4,83%
11 COLPATRIA	311.141	6,78%
12 AV VILLAS	145.736	13,16%
13 GIROS Y FINANZAS	113.609	8,68%
14 ITAU	100.400	8,78%
15 BANCO SANTANDER	98.819	1,93%
16 BANCOOMEVA	69.170	8,84%
17 FIN JURISCOOP	30.246	5,10%
18 BANCO W	6.300	0,71%
19 CIA DE FINANCIAMIENTO TUYA	4.102	33,34%
20 SERFINANSA	2.417	10,75%

### LIBRANZA



ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCO POPULAR	10.492.913	2,73%
2 BBVA COLOMBIA	8.318.707	2,59%
3 DAVIVIENDA	6.467.088	2,70%
4 BANCO GNB SUDAMERIS	4.432.102	1,91%
5 BANCO DE BOGOTA	3.665.112	2,89%
6 BANCOLOMBIA	3.102.727	2,50%
7 AV VILLAS	2.748.777	0,67%
8 BANCO DE OCCIDENTE	1.966.470	1,85%
9 ITAU	1.799.798	3,73%
10 BANCO CAJA SOCIAL	1.332.336	3,16%
11 BANCO PICHINCHA	1.179.929	4,36%
12 COLPATRIA	894.478	1,87%
13 C.A. CREDIFINANCIERA	558.781	3,11%
14 BANAGRARIO	557.590	4,22%
15 FIN JURISCOOP	406.252	2,82%
16 BANCOOMEVA	222.771	0,38%
17 GIROS Y FINANZAS	132.540	2,27%
18 FINANDINA	117.097	3,06%
19 BANCO W	94.977	4,14%
20 BANCOPARTIR	24.004	10,26%

# EL entendimiento de la tienda de barrio, un paso clave en el camino hacia la conexión del consumidor

Fenalttiendas, la unidad especializada de Fenalco en este segmento, estima que existen alrededor de 720.000 establecimientos de este tipo en el país. Este número de tiendas estarían concentradas en las 10 principales ciudades.

## Sin duda visitar una tienda de barrio es respirar Colombia, es vivir nuestro país.

Esta premisa retoma especial relevancia cuando las gerencias de crédito tratan de entender la realidad financiera de la población que gana a diario y gasta a diario; como dicen los consultores: “El modelo de crédito que logre la fidelización de un tendero, está listo para conectar el típico consumidor colombiano”.

Con ocasión a las deliberaciones previas sobre el gravamen a las bebidas no alcohólicas que contemplaba la ley de financiamiento, Fenalco realizó un estudio sobre el efecto de dicho impuesto en la tiendas de barrio teniendo en cuenta que el 22% de su ingreso está representado en venta de bebidas no alcohólicas (BnA) en las que se clasifican las gaseosas, agua, té, leches, jugos, y bebidas energéticas.

Este estudio, que abarco un universo de 20.000 encuestas en las 10 principales ciudades del país, arroja algunos datos clave sobre este segmento caracterizado por su falta de información.

En su gran mayoría, las tiendas de barrio se constituyen en negocios familiares, teniendo en cuenta que el 69% de los entrevistados por Fenalco son dueños de sus establecimientos. Entre una y dos familias dependen de esta. Para Medellín el promedio de familias que dependen económicamente de la tienda de barrio es del 2.15 y de 1.70 para Bogotá.

Los análisis estadísticos del estudio permitieron establecer que una tienda de barrio está recibiendo un ingreso promedio semanal de \$2.445.000; Sin embargo, para ser más precisos en términos económicos, estadísticamente el estudio se centró en la mediana del ingreso, más no el promedio. Así las cosas, la mediana de ventas semanales para el total nacional es de \$1.300.000, ingreso del que se



derivan unas utilidades netas de \$208.000 semanales y de \$832.000 en el mes, con un margen de utilidad que oscila entre el 12% y el 16%.

Los resultados del estudio permiten inferir que la tienda de barrio no es un segmento tan estandarizado como lo han venido entendiendo hasta ahora los modelos de Riesgo; veamos:

Las tiendas de la costa caribe presentan mayores ingresos, siendo la media en Cartagena de \$6.000.000 y 2.27 familias dependen económicamente de ella; las tiendas de Santa Marta presentan una media de ingreso de \$4.600.000 y Barranquilla con \$3.000.000. Por su parte con el menor ingreso se reportó en Villavicencio \$700 mil, Cali \$500 mil y Pereira en el último lugar con \$400 mil. En el intermedio está Bucaramanga con una mediana de ingresos de \$1.200.000 y Bogotá con \$1.100.000.



Al momento de medir la capacidad de pago y la productividad de este segmento, este comportamiento tan distinto en el ingreso entre ciudades, obliga la consideración de variables y puntos de corte diferentes, que aseguren que los modelos de medición del riesgo de crédito, estén alineados con las distancias significativas encontradas entre unas y otras. También resulta un insumo de información importante para desarrollar estrategias diferenciales en los programas de acompañamiento que les brindan las micro financieras a sus deudores en su objetivo de ayudarlos a incrementar su productiva.

Mientras en las tiendas de barranquilla el 73% de los propietarios son hombres, el promedio nacional da cuenta que un 51% de propietarios son hombres y un 49% mujeres.

Esta participación de género resulta relevante si se tiene en cuenta, que según lo evidenció el estudio, cuando la persona que administra una tienda es una mujer ésta genera un 14% más de ingresos semanales respecto al hombre. Por su parte, las tiendas que son administradas por su propietario generan ingresos semanales mayores en un 32% respecto a las que son atendidas por un empleado.

En cuanto al número de empleados, Barranquilla exhibe la mayor cantidad con 3.07 frente al promedio nacional de 2.08; 1.99 para Cali; 1.96 para Bogotá y 2.31 para Medellín.

El 45% de las tiendas, desarrollan su actividad en un espacio que va entre los 16 metros y 20 metros. Al sumarle las tiendas de hasta 15 metros o menos, se habla ya de una mayoría del 76%. Tan solo el 4% de las tiendas operan en más de 50 metros.

## ¿Cuáles son los productos que más venden?

En la categoría de los alimentos más importantes en sus ventas, se destaca el grupo de Bebidas no alcohólicas con el 19,7% de los tenderos que lo señaló como el más importante; seguido de alimentos preparados con el 14.3% de tenderos que lo señalaron como el más importante y granos con el 9.4%. Así las cosas, el BnA se mantiene como el producto número uno en la categoría del más importante y medianamente importante.

## ¿Qué nivel de escolaridad tienen los tenderos?

El 74% de los tenderos manifestó tener estudio de Bachillerato; Montería, Pereira (48%) y Villavicencio (45%) registran los niveles más bajos de escolaridad.

En otro tipo de estudios Fenalttiendas ha logrado establecer que la edad promedio de los tenderos es de 42 años.

Según resalta Fenalttiendas, las tiendas de barrio han desarrollado dos prácticas que garantizan la fidelización de sus clientes, la primera el sistema de “fiado”, que se sigue usando para adquirir productos especialmente de la canasta familiar, con el formato lleve ahora y pague después, sin ningún interés. De igual manera, los tenderos han institucionalizado la venta fraccionada en unidades, que no sólo responde a los requerimientos de sus clientes, sino que les genera mayor rentabilidad.



# ÚLTIMAS TENDENCIAS DE CRÉDITO DE CONSUMO

*El crédito de consumo continúa su recuperación*

La industria del crédito de consumo continúa su senda de recuperación. De acuerdo con el más reciente informe de tendencias del crédito en Colombia que elabora TransUnion (Industry Insights Report –IIR–), los nuevos créditos aumentaron anualmente en todas las líneas de negocio, con excepción de microcrédito, la deuda promedio por consumidor también creció y mejoraron los índices de calidad de la cartera vencida.

En materia de originaciones o nuevos créditos, el informe del cuarto trimestre de 2018 muestra que el mayor crecimiento anual lo tuvo el segmento de vehículos con un aumento del 13,0%. Con respecto a la deuda promedio por consumidor, el mayor crecimiento anual se observó para la modalidad del préstamo por nómina (10,2%).

“Para muchos productos de crédito, este fue el segundo trimestre consecutivo de aumentos año contra año en las originaciones, luego de varios trimestres de crecimiento negativo, lo que indica que los otorgantes de crédito han comenzado a expandir su oferta de colocación,” resalta Virginia Olivella, Gerente Senior de Investigaciones Económicas de TransUnion Colombia, quien continúa: “Por ejemplo, las originaciones de tarjetas de crédito, tanto las de franquicia como las de marca privada, al igual que los nuevos créditos de vivienda, registraron incrementos anuales en el tercer trimestre de 2018, luego de haber caído, también año contra año, durante el mismo período del año anterior. Esto apunta a una mejora y una recuperación potencialmente sostenida en el ecosistema de crédito de consumo.”

El informe destaca además, que el crecimiento fue diferencial tomando en cuenta la modalidad del crédito y el perfil de riesgo de las personas. Por ejemplo, aunque las originaciones de créditos hipotecarios aumentaron 4,8% año contra

año en el tercer trimestre de 2018, esta recuperación no se observó para todos los niveles de riesgo del consumidor. Los nuevos créditos a consumidores subprime, el grupo de mayor riesgo según lo mide el score de crédito de TransUnion (\*1Clear Score), cayeron en un 67,1% año contra año.

Por el contrario, las tarjetas de crédito con franquicia que se originaron en los segmentos de alto riesgo (subprime y near prime), registraron incrementos anuales del 1,2% y 24,4%, respectivamente, en comparación con las caídas año contra año del 0,4% y el 5,5% observadas para los consumidores de menor riesgo (prime plus y super prime). Las originaciones al segmento de consumidores de riesgo medio, el segmento prime, aumentaron año contra año un 8,8%.

**“La recuperación del mercado de crédito de consumo en Colombia continúa, pero no de manera uniforme” puntualiza Olivella.**

Olivella resalta: “un aspecto importante también a considerar es que las entidades están originando nuevos créditos de montos más pequeños, como tarjetas de crédito y créditos personales, a consumidores más riesgosos. Esta debería ser una buena noticia para los consumidores que pueden haber tenido dificultades para acceder al crédito en el último año o dos, y podría proporcionar beneficios a la economía en la medida en que estos consumidores adquieren más flexibilidad financiera para gastar y ahorrar.”

## **Crecimiento tanto en créditos revolventes como no revolventes**

Al cuarto trimestre de 2018, 8,2 millones de consumidores tenían acceso a una línea de crédito revolvente (una tarjeta de crédito con franquicia o de marca privada o un crédito rotativo).

De estos consumidores, el 80%, es decir 6,6 millones, utilizaron sus líneas de crédito en el cuarto trimestre de 2018. El saldo promedio por consumidor, entre los que registraron actividad en sus cuentas, fue de 5,1 millones de COP, un aumento anual del 4,0%.

El número de consumidores colombianos con saldo en créditos no revolventes (crédito de vehículo, crédito de vivienda, crédito de libranza, crédito de libre inversión o crédito de estudiante) fue de 6,0 millones en el cuarto trimestre de 2018, un incremento del 3,8% con respecto al mismo periodo del año anterior. La mayor parte de este crecimiento estuvo impulsado por el crecimiento en el número de consumidores con créditos de vivienda.

La deuda promedio por consumidor en créditos no revolventes continuó creciendo año contra año en el último trimestre de 2018, aunque a un ritmo. Esta alcanzó los \$30 millones en el cuarto trimestre de 2018, luego de haber crecido 6,3% año contra año, lo que se compara con un crecimiento de 7,5% en el cuarto trimestre de 2017.

## **Las tasas de morosidad muestran signos positivos**

Las tasas de morosidad grave cayeron año contra año en el cuarto trimestre de 2018 para hipotecas, créditos de libre inversión, tarjetas de crédito de marca privada y libranzas, mientras que los microcréditos se mantuvieron esencialmente sin cambios. Aunque se incrementaron para vehículo y tarjetas de crédito con franquicia, estos incrementos fueron significativamente menores que los observados entre los cuartos trimestres de 2016 y 2017.

Los créditos de vivienda registraron la mayor caída anual en las tasas de morosidad grave por consumidor.



**¿SU EMPRESA TIENE PERSONAL TRABAJANDO EN LA CALLE COMO COBRADORES, VENEDORES Y DOMICILIARIOS?**

- Identifique en tiempo real el desempeño del personal de campo.
- Obtenga la información de los clientes visitados de forma inmediata incluyendo firma y foto.
- Certifique que el personal de campo realice su trabajo de forma eficiente y eficaz.



Un producto de AESAS APOYO EMPRESARIAL SAS.

Contáctenos:

Celular: 315 706 1893 - Email: gerencia@aesas.ssl.com.co

\*1 Rangos del Clear Score de TransUnion: Subprime ≤ 300 (riesgo alto); Near prime = 300-690 (riesgo medio alto); Prime = 691-840 (riesgo medio); Prime Plus = 841-890 (riesgo medio bajo); Super prime ≥ 890 (riesgo bajo).

# MULTI-FIDELIDAD EL RETO ETERNO DEL COMERCIO DETALLISTA (RETAIL)



**Mauricio Rojas Camacho**  
Especialista en riesgos financieros

El la competencia del comercio detallista (retail) se debe ser ágil, rápido y sagaz, no es permitido entrar en zonas de confort o detenerse en zonas de introspección.

La industria del retail se enfrenta a cada instante a la transformación, esto hace que trabajar en el ámbito del retail requiera de los más altos estándares de exigencia y creatividad en todos los frentes y canales de venta, y el crédito como un canal de venta no es la excepción.

En los últimos veinte años, se ha desarrollado el movimiento antropológico y generacional más fuerte que el retail ha tenido en su historia, a causa de la evolución en las comunicaciones de los consumidores a través de las redes sociales, que aceleran las condiciones cambiantes en los mercados reflejándose de manera directa en el ambiente del consumidor y por supuesto en la constante evolución

tecnológica, que se mueve en segmentos que van más allá del alcance social.

Las premisas de los retail para alcanzar los presupuestos de ventas, basadas en el servicio al cliente, así como de lograr satisfacer las necesidades de sus clientes se ha quedado corta. La movilidad generacional de la población, la propensión al consumo y los hábitos cambiantes de los consumidores, exige que los retailers busquen canales, formas y medios para asegurarse de ser verdaderos innovadores y tener un sello propio que los distinga de los demás, crear una cultura de oferta que atraiga clientes.

Los consumidores de las nuevas generaciones son fieles a sí mismos, a sus gustos, al acceso y a la facilidad; por tal razón se ha incursionado en el concepto de la multi-fidelidad, la cual está cargada de grandes dosis de estos componentes.

Es así, que nos enfrentamos a un escenario con una realidad económica en donde la verdadera competencia de los retailers son sus propios clientes tanto actuales como los potenciales.

No es nuevo que el conocimiento de las necesidades, comportamientos, propensiones y hábitos de consumo de los clientes es un componente básico para lograr entender las decisiones de compra de las personas. No obstante conocer no es suficiente, es necesario investigar para llegar al siguiente escalón de la ecuación que se desarrolla en entender, que es lo que motiva a un cliente para llegar a una decisión fáctica de compra, encontrar los factores determinantes que afectan la psicología del consumidor, se convierte en una dicotomía cuando al momento de activar una compra, se hace a través de un segundo contrato, adquirido a través de un crédito; estas son dos decisiones motivadas en las variables de la necesidad y el deseo.

**“ Los retailers en Norte América, han desaprendido las estrategias del masivo, utilizando la ciencia de datos, mecanismo mediante el cual, han aprendido que los compradores tienen individualidades que los hacen únicos. ”**



Los modelos han evidenciado que en las nuevas generaciones, el deseo es más fuerte que la necesidad, que el uso de las cosas es más importante que la propiedad de las mismas, por lo que las estrategias que se crean hoy en día, se presentan como complejos abanicos de alternativas según el canal de venta, pues un mismo cliente se comporta de diferentes maneras según el deseo, la necesidad y el canal de venta. Por eso, lo fundamental en la estrategia es el entender al comprador, llegar al conocimiento que ni el canal ni el comprador se comportan igual en todos los escenarios; es decir, no son iguales. Todo este universo de los datos, puede sonar para algunos confuso, pero es contundente cuando se usa de manera adecuada y se operativiza.

Los científicos de datos hacen cada día descubrimientos impredecibles en clientes predecibles, enfocados en la agrupación y segmentación de los compradores según su generación.

En el apuntalamiento estratégico para ganar compradores, se deben considerar para cada canal de ventas, que no hay un comportamiento igual en los segmentos, sino que hay una dependencia del momento y lugar en que se desarrolla el comprador y el momento que este viviendo el comprador (shopper). Lograr entender estas variables permitirá orientar las estrategias para alcanzar un mayor porcentaje de éxito. El peor error es creer que hay

variables absolutas, olvidando que cuando se trata del comportamiento humano no hay absolutos.

La segmentación generacional es una herramienta básica para la industria del retail, aplicable a todos los canales, sin embargo en el crédito del retail los modelos están migrando hacia la inserción de variables de movilidad generacional y movilidad social con algoritmos que permiten crear scores diferenciales que permiten anticiparse a la propensión del ingreso y por ende del deseo marginal del consumo.

Tanto las estrategias como los modelos son desarrolladas según el segmento basados en cinco subgrupos generacionales por ejemplo:

	RANGO EDAD				
	0-20	21-34	35-49	50-64	+64
GENERACIÓN	Z	Millennials	X	Baby Boomers	Silenciosa
POBLACIÓN	20%	24%	16%	24%	12%

Fuente: Nielsen Shopper Solutions

De acuerdo con un estudio de Nielsen sobre marcas privadas (fuente del 2015), en los últimos cinco años los Baby Boomers son consumidores por excelencia, con los mejores récords crediticios, tanto en el uso como en el comportamiento, así mismo, este estudio estima que en el año 2025, el 75% de los consumidores mundiales estará centrado en los Millennials, quienes actualmente son la mayor fuerza de penetración poblacional, movilidad y uso de la tecnología, como parte fundamental de su desarrollo personal, económico y social.

## **Aplicación de la multi – fidelidad en los modelos de crédito de los retail.**

Poseer la información de diversos estudios académicos, contar con estadísticas fácticas y con herramientas tecnológicas que usadas a través de metodologías orientadas a través de la ciencia de datos, nos han permitido crear innovaciones en la formas de llegar a los consumidores a través del crédito en el retail (Esta en solo una vía, dado que la aplicabilidad del concepto es mucho más extensa).

Dentro del modelo de la estrategia y la definición de los objetivos, negociamos cada día con la razón de ser del retail y la razón de ser del crédito.

Ver el crédito como un proveedor del retail nos llevó a muchas equivocaciones con metas erradas de colocación y modelos bancarizados con altas tasas de siniestralidad como consecuencia de no entender ni a los consumidores ni al negocio.

Considerar el crédito como un negocio proveedor del retail nos llevó a crear un volumen inesperado de ventas con una tasa de retorno baja por querer que el crédito se comportase como un mecanismo de apalancamiento del retail.

La colección de errores y fracasos, así como el verdadero entendimiento de los negocios de retail y el negocio del crédito y la sinergia de las segmentaciones, nos permitieron evolucionar hacia la investigación para llegar al anhelado escalón de la ecuación que se desarrolla en el entendimiento de las motivaciones de un cliente para llegar a una decisión fáctica de compra y adquisición de una relación de crédito.

El primer paso, fue el de “desbaratar” el área de crédito perse, desaprender el esquema actual de operación del área para crear las “mesas de crédito”.

“Las mesas de crédito” tienen una misión: se deben movilizar con los segmentos y con los clientes; con tamaños, presupuestos y metas independientes que consulten su segmento.

Es un cambio radical de todos los frentes que cubre todos los ángulos y esquemas, tanto del poder organizacional como de la estructura del recurso humano. Cada mesa de crédito cuenta con sus propios modelos, analistas, verificadores y oficiales de crédito.

Las mesas de crédito se desarrollan con una independencia absoluta para cada segmento, trabajan, respiran y hacen parte del segmento, se nutren de los datos del retail, son participativas e incluyentes.

¿Quién entiende mejor un Baby Boomers (segmento responsable de las compras del hogar) que otro Baby Boomers?, o ¿quién mejor para analizar un Millennials (segmento de compras de tecnología y mayor propensión al deseo de compra) que otro Millennials?

Bajo los modelos construidos a través de la ciencia de datos, entendimos que la operación también debe ser modelada, fuimos conscientes que si se

quiere entender la psicología de un comprador y generar sinergias de decisión se debe romper el esquema y hablar el idioma de cada segmento, crear identidad introspectiva, modelar decisiones, algoritmos y scores que consulten las variables generacionales y de movilidad social y que los que ejecutan los modelos y tienen atribuciones, tengan una verdadera identidad con el segmento.

El complejo camino de la multi-fidelidad desde el crédito, nos han enseñado que los modelos y las herramientas tecnológicas consultan los segmentos, dan herramientas para lograr niveles aceptables de comprensión, pero al sumarle un modelo de operación segmentado permite la aplicación del entendimiento.

En un retail de EEUU, que le apostó a este sencillo concepto, cuando se iniciaron las mesas de crédito bajo la estructura de segmentos poblacionales con la visión de la multi-fidelidad, se dispararon las tasas de aprobación de un 68% a un 87%, los índices de siniestralidad (perdidas fácticas) en los primeros 24 meses pasaron de un 12% (bajo el modelo tradicional) a un 9%, los tres puntos porcentuales que se lograron disminuir, apalancaron la implementación de este modelo.

***Cual será el siguiente paso? Con un aprendizaje constante a través del “shopper marketing” se planea llegar al área de la cobranza, creando mesas de relaciones para la recuperación de clientes del retail, toda vez que los insumos están dados para movilizar el modelo de multi – fidelidad al campo de los siniestrados en el pasado que hoy son sujetos de recuperación.***



**ESPECIALISTAS EN COBRANZA DE MICROCRÉDITOS FINANCIEROS Y VENTA DIRECTA**

# LAS TRAMPAS DE LA MITIGACIÓN DE RIESGO EN LA BANCA DIGITAL



**Fernando Ferro Vela**  
Consultor

★ **AVISO:** Todas las ideas sobre estrategias de gestión de riesgos en colocación de créditos en la era digital que aquí se exponen son consideraciones del autor, que no se pueden generalizar, ni implican que están libres de riesgo y en ningún momento deben ser consideradas como asesoramiento. El lector es el único responsable de sus decisiones en gestión de riesgos de crédito lo cual siempre conlleva un riesgo.

En esta avanzada digital es posible superar las murallas con información fiable que permita la confiabilidad y la profundidad en la intermediación del crédito en la obtención de los datos que visualicen los flujos de ingresos y egresos para reducir la aversión a dar crédito por parte del banco, y la aversión a solicitar créditos, por parte de los clientes, siempre respetando el derecho del Habeas Data y la protección de los datos de los clientes, dentro de las exigencias legales sobre la prevención de lavado de activos y conocimiento financiero de los deudores, y por tal razón, la actualización de las políticas de gestión de riesgo en plataformas digitales, debe ser muy dinámica.

El nivel del calado de la cultura de riesgos de las instituciones permite navegar en los diferentes entornos de los ciclos económicos para entender, conocer la realidad de los deudores de sus negocios, y obtener la información con profundidad para asumir riesgos en el nuevo ecosistema de la banca digital. La recolección de datos ordenada, no solo permitirá dar crédito a un mayor número de deudores, si no también, permitirá volver a rebancarizar a los deudores que habían perdido su capacidad de pago, por situaciones de mercado, o de burbujas económicas, o por pérdida del empleo, o por falta de educación financiera, entre otros.

La interconexión de los datos entre los comercios, los prestadores de servicios de distribución, los bancos, las aseguradoras, las empresas, las centrales de riesgo o bureaus, las Autoridades de Supervisión, Administradores y Recaudadores de Impuestos están permitiendo un ecosistema interactivo. La trazabilidad de los flujos de las transacciones queda registrada en los sistemas informáticos, solo por citar algunos ejemplos: el uso de las facturas electrónicas, los pagos automáticos de planillas y nóminas, las transferencias digitales de los recursos, los pagos de los impuestos, los reportes en las centrales de crédito, permite una información oportuna para tomar decisiones de crédito. Existen elipses y circuitos de los flujos del dinero entre los comercios y los bancos que están interconectados, se registran en los sistemas digitales. Los bancos son negocios de tecnología. El obstáculo es el uso de dinero en efectivo, que cada día se limita más ante el incremento de las transacciones digitales.

La era digital ayudará a mitigar el miedo. Hay aversión del acreedor cuando no tiene información del deudor. En algunos casos se pueden conocer datos básicos del cliente, pero no están al alcance datos sobre sus hábitos de pago, ni sus nuevos compromisos de caja, ni sus cambios de liquidez; tampoco se tienen datos de los flujos de caja de los negocios de los deudores. Se toman decisiones con información muy atrasada, muchas veces con los estados financieros con antigüedad de tres meses, los cuales ya son datos rezagados en la economía de hoy. Por su parte avanzan las aplicaciones que con la foto del solicitante y su autorización para consultar los datos y acceder a sus redes sociales, le asignan un límite de crédito. Los sistemas de información de hoy permiten tener datos en línea en forma directa de los ingresos y de los egresos, por tanto, se deben incorporar para la toma de decisiones usando modelos informáticos, que sean muy sensibles a los cambios de las variables crediticias.

Hay miedo por parte del deudor al momento de endeudarse en condiciones desconocidas; tiene aversión a solicitar créditos por perder su capacidad de pago en caso que llegue a quedar desempleado; o que resulte una carga adicional que le afecte el flujo de ingresos, o cualquier otra causa ... enfermedad, desarraigo ... cambios familiares, o cambios en sus ingresos; por fenómenos políticos y económicos; ambientales de clima, de plagas; o de competidores disruptivos que conlleven el cierre de su negocio.

Los bancos presentan suficiente liquidez, y no logran bancarizar con mayor profundidad; siguen promoviendo productos, en muchos casos sin que se ajusten a la capacidad de pago de los deudores, que es diferente para cada caso, aún los bancos imponen productos rígidos y estandarizados que no solucionan lo que el cliente puede y quiere resolver.

Por su parte, los deudores llenos de necesidades financieras sin saber cómo acceder a un crédito y sin confianza en su capacidad de pago, terminan aceptando deudas con plazos e intereses que no coinciden con sus flujos de ingresos y que no resuelven en forma adecuada sus necesidades y terminan en sobreendeudamiento. La clave está en los datos actualizados y ordenados que permiten desarrollar y ofrecer productos a la medida de cada deudor.

Los bancos tienen la información para conocer las necesidades reales y pueden prestar servicios para cada usuario.

La gestión de riesgo está para mitigar la aversión y debe ser transversal en todo el ciclo del crédito, incluyendo al mismo deudor y a su entorno. Con la información digital se conocen las necesidades de los clientes y los productos se pueden ajustar a la realidad de los flujos y de las capacidades de pago lo cual permitirá prestar servicios inmediatos a los clientes.

La industria despliega una gran actividad para enfrentar retos inmensos, utilizando sistemas y modelos estadísticos, con áreas poderosas de Analytics, Big Data, y soluciones Fintech, avanzando aceleradamente hacia las plataformas digitales, esperando lograr que fluyan más y mejores datos de los deudores y así colocar créditos que resuelvan múltiples necesidades financieras. En la otra orilla, las Autoridades de Supervisión Financiera fortalecen las condiciones para que se logre mejorar la estabilidad y solidez de los mercados financieros así como los ambientes de seguridad jurídica y política, que exista la estructura para asegurar la eficiencia a la hora de hacer uso de las garantías.



**Así las cosas, el reto de la era digital es intentar reducir la aversión al riesgo desde el ambiente del acreedor, y desde el ambiente del deudor, sin caer en las trampas de la mitigación.**

## ONCE TRAMPAS DE LA MITIGACIÓN

El "síndrome de la mitigación" es el estado de suponer que los riesgos están mitigados, cayendo en TRAMPAS que destruyen las estrategias de gestión. Y que con las tendencias de administración de riesgos en la era digital se dan por solucionadas, pero es necesario hacer las debidas diligencias de verificación de los datos, aprender a recolectar información de los clientes dentro del ecosistema y mas aún, ir al origen y al destino de las operaciones financieras de los clientes, entender las tecnologías disruptivas y resistir a la información distorsionada por la facilidad con que fluyen las noticias falsas.

Se presentan casos de materialización de pérdidas cuando los responsables de gestionar el riesgo trabajan en un estado de confianza, al creer que existen políticas y planes de "mitigación", caen en TRAMPAS donde en apariencia los riesgos están identificados y gestionados, pero resulta que no. Se confía en que otros, dentro de la Institución, mitigan el riesgo, o que el jefe al fijar un objetivo de ventas sabe como mitigar los riesgos, o se tiene la tecnología para detectarlos, el lenguaje para comunicar una alerta no se entiende, o no se considera relevante, o los datos no son necesarios actualizarlos por las herramientas digitales existentes.

A continuación, se enuncian algunas de las trampas de mitigación mas comunes:

### TRAMPA 1:

#### Hay que cumplir órdenes del jefe o de la alta dirección

Las pérdidas se materializan en varios casos por efectos culturales, donde se tienen que cumplir las órdenes del jefe o de la alta dirección. Puede ser que las estrategias definidas para la banca digital sean viables, pero por la forma de llegar como órdenes superiores, no se realizan las debidas diligencias de análisis de los riesgos, las áreas responsables, no tienen las competencias en tecnología, y no pueden hacer el seguimiento riguroso, ni gestionan las funciones de obtener los datos sobre el conocimiento de los clientes, no se hacen los números sobre reservas futuras, ni se revisa la rentabilidad ajustada por riesgo, no se interpretan las señales con cambios económicos y políticos, o no se valoran los alertamientos con indicadores de pérdida esperada PE y de valor ajustado a riesgo VAR. Se tratan como excepciones no explícitas, que quedan fuera del proceso.

En algunas ocasiones las estrategias formuladas por la alta dirección sin participación de los ejecutivos que las tienen que desarrollar, no se validan con la diligencia apropiada hacia el interior de la institución, no se interactúa en forma transversal, justificándose en que son órdenes superiores, o no se tienen los perfiles en tecnología digital y se siguen manejando con las prácticas de la banca tradicional. Convivir con dos modelos tan diferentes es complejo. Los ejecutivos más diligentes logran equilibrar sus decisiones entre las órdenes del jefe y lo que compete a la alta dirección: siguen los reglamentos y estatutos del Gobierno Corporativo; verifican los datos; fijan indicadores de máxima exposición del riesgo; y solicitan los recursos en tecnología para robustecer unidades exclusivas en banca digital para gestionar riesgos en negocios dentro del nuevo ecosistema.

### TRAMPA 2

#### ¿Si los otros lo están haciendo porque nosotros no?

Por el fenómeno de rebaño, de seguir a otros. Si los demás competidores lo hacen ¿porque no se puede hacer? Se justifican las decisiones porque se pueden perder clientes y negocios. Estos comportamientos conllevan a tomar posiciones de riesgo, sin analizar las capacidades de gestión internas, ni los costos de las potenciales pérdidas. La presión por lograr mejores resultados que los competidores pares, induce a asumir posiciones de riesgo donde no se tiene la tecnología que exige la banca digital, ni los recursos adecuados y capacitados, ni los grupos de productos para ofrecer soluciones integrales que permitan tener una visión completa de los negocios del cliente y tan solo se ofrece el crédito, sin administrar, ni conocer los flujos de ingresos de los deudores o sin tener acceso a la trazabilidad integral de las operaciones de crédito, ni se tienen preparados los banqueros como expertos en recolección de datos de los clientes y después analizarlos dentro del ecosistema digital.

### TRAMPA 3

#### Estamos en verde con los indicadores del área.

Los organigramas de los bancos cada vez son más complejos y más especializados y puede resultar que en la fijación de indicadores por área existan departamentos que estén en verde y cumpliendo metas, pero la institución no, presentando resultados en rojo.

La comunicación al interior no es efectiva, los indicadores se fijan por cada área sin atender a los indicadores de otras áreas, y no se trasladan los alertamientos

de las herramientas de gestión de riesgo, ni se transmiten las interpretaciones que señalan las matrices de los modelos estadísticos, ni de las centrales de crédito. Cada área interpreta de forma diferente, no se reúnen entre áreas para analizar la gestión del riesgo y no se co-crean en grupo indicadores de riesgo para toda la institución. Sucede en ocasiones que las áreas de ventas estén en verde, y las áreas de cobranza en rojo, sin que se compartan las responsabilidades desde la originación hasta el recaudo, con indicadores que permitan un flujo interactivo de información.

Los modelos de riesgo, son probabilidades basadas en datos estadísticos, y por tanto indican posibilidades con margen de error; son escenarios posibles o imposibles, con una probabilidad de no cumplirse. Los modelos no son predictivos al 100%, todos tienen márgenes de error. Y muchos de los eventos de riesgo no se reportan por las áreas a los responsables de calibrar los modelos, no se conoce como se recolectan los datos, estos se desactualizan, y no incorporan los nuevos eventos y ni las pérdidas.

### TRAMPA 4

#### La era digital tiene otro lenguaje, implicando que se hablen lenguajes diferentes entre la misma institución.

Hoy se están hablando lenguajes de riesgo distintos que cortan la comunicación. Ahora ya existe una lengua en la era digital, que no es el lenguaje nativo y que requiere de un rápido aprendizaje en grupo.

Para un gestor de riesgo, un indicador o un dato, puede significar no efectuar el negocio; para un vendedor, es perder la oportunidad de lograr más utilidades, y si no hay una coordinación para entender el lenguaje del riesgo se pierde el equilibrio en la administración de los riesgos.

Se interpretan las palabras y los estilos culturales en forma diferente, entre países, regiones y de una sucursal a otra, o de un área a otra área, y por tanto no se asumen las gestiones de riesgo oportunas al creer que no están expuestos o que la materialización de los riesgos no era inminente, haciéndose presente el "síndrome de mitigación". Es vital para gestionar el crédito que todos hablen el mismo lenguaje de riesgos. Los participantes en los comités de decisión deben actualizar el lenguaje de riesgos, y unificar la lengua de la era digital, para entender las gráficas de los indicadores y tener la posibilidad de identificar alertas y exigir planes de acción inmediatos. Este lenguaje debe ser prioritario de cada organización, no puede ser un lenguaje secundario. La era digital tiene otro lenguaje que se requiere aprender en equipo, para evitar que cada uno termine hablando o entendiendo conceptos diferentes. (en aviación internacional es obligatorio que los pilotos y controladores de vuelo de todos

los aeropuertos del mundo hablen el mismo idioma, y, sin embargo, por el dialecto, o por el estilo del tono de voz, se generan confusiones lamentables). Las habilidades y competencias de los banqueros se están profundizando en áreas de tecnología, en la recolección de datos para la Big Data, en la administración de bases de datos, análisis de grandes números, estadísticas y probabilidades; y en diseñar y ofrecer el producto a la medida de las necesidades de los clientes, todo con un nuevo lenguaje que está cambiando los perfiles de los funcionarios.

Lograr que todos trabajen por los mismos objetivos estratégicos se requiere que hablen el mismo idioma y así se podrá dominar con éxito la era digital.

### TRAMPA 5

#### Por cumplir los presupuestos de ventas y las metas de crecimiento, no se ajustan con indicadores de riesgo.

El compromiso por cumplir los presupuestos de ventas se impulsa y motiva en todos los comités comerciales, pero en muchos casos por la misma presión en los crecimientos, no se ajustan con los números de reservas y pérdidas esperadas, no se alcanzan a recolectar todos los datos que ya están en el ecosistema y menos aún a analizarlos; por su parte, por la complejidad y la sofisticación de las estructuras, no hay coordinación entre el área comercial, las áreas de tecnología de la información digital, el área de cobros, el área de crédito, ni de riesgos, el área financiera. Cuando se presenta la pérdida contable se imputa a hechos ajenos.

Los volúmenes billonarios de activos y los números masivos de clientes exigen el fortalecimiento de los Sistemas de Administración de Riesgo (SARC, Sistema de Administración de Riesgo de Crédito; SARO de operaciones; SARM de mercado; SARL de liquidez y SARLAFT) y una gestión en forma transversal y permanente todos los procesos y subprocesos de las instituciones financieras.

En estructuras que operan en forma de silos, sin comités de seguimiento de los riesgos alertados, es prioritario interconectar a todas las áreas con indicadores transversales, con gran capacidad de análisis de los datos en equipos de alto rendimiento que establezcan en grupo sus responsabilidades y que hablen el mismo lenguaje de la era digital, en reuniones recurrentes interactivas, sin quedarse únicamente en la pasión por el crecimiento.

Se trata de crecer con una rentabilidad ajustada por riesgos, con los datos de los clientes al día, las metas comerciales siempre actualizadas con la tecnología que incorpora la prima y el costo de riesgos de cada deudor. Por su parte, conocer la rentabilidad esperada ajustada por la pérdida potencial esperada con base en datos sustentables.



### TRAMPA 6

**Crear que, con la nueva tecnología digital, no es necesario reportar eventos de no pago.**

Sin registrar los nuevos eventos de no pago, no se actualizan los datos y los modelos dejan de ser predictivos, o se efectúan reprogramaciones de pagos y consolidación de deudas vencidas, en un crédito nuevo, sin dejar huella en la data, lo que distorsiona la estadística.

La era digital exige que la data sea integral, verificable y actualizada, y por eso se requiere de las verificaciones cruzadas con datos de varias fuentes que permitan incluir variables recientes de comportamiento. En muchos casos el lenguaje se malinterpreta, y por temor a una evaluación negativa de rendimiento, no se reportan los eventos y se distorsiona la data.

Muchas veces se supone que la actualización de datos se da por arte de magia en las áreas de Analytics y Modelos, sin acudir a la fuente que es el mismo cliente; después saltan los graves problemas en razón a que los modelos no están diferenciando entre los mejores y peores riesgos; no se registran los nuevos eventos en los comportamientos de pago, y la estadística no está limpia. Todo lo anterior impide que los modelos capten las alertas.

La era digital exige mucha rigurosidad en la ciberseguridad de la información, y en tener los mejores estándares en relación con la confidencialidad, la disponibilidad y la integridad de los datos con un fuerte y robusto Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).

La presión internacional es enorme para que los gobiernos empiecen a producir legislación que pueda controlar las redes sociales. El crecimiento de delitos cibernéticos y el abuso de redes sociales para divulgar noticias malintencionadas o falsas, exige que aumenten los sistemas de ciberseguridad y de verificación de la información.

**“ La era digital exige que la data sea integral, verificable y actualizada ”**

### TRAMPA 7

**Crear que riesgos es un área, y no un sistema de administración integral que debe estar en toda la organización.**

En caso de establecer en el organigrama un área de riesgos, esta debe ser de función estratégica y los funcionarios de riesgo deben ser independientes a las metas de las áreas comerciales, financieras y operativas sin tener relación con clientes, ni con la operación. La actualización de las políticas de gestión de riesgo en la era digital debe ser un trabajo dinámico de toda la institución.

Es vital asegurar que las políticas de los Sistemas de Administración de Riesgos fluyan por toda la institución, recordando que el área de riesgos no es dueña de los planes de acción ni de los controles; los responsables de cada proceso y subproceso son los que gestionan los riesgos y deben tener sus propios controles. Riesgos aporta las metodologías de identificación, análisis, monitoreo, y control de los riesgos para el uso transversal por las áreas comerciales, financieras, operativas, de crédito y de cobranza de acuerdo con los procesos asignados a cada área. Riesgos no es una estructura más del organigrama, es parte del gobierno corporativo y es una capa que interactúa por toda la institución.

### TRAMPA 8

**Se formula una estrategia excelente, pero en la implementación no se asignan los recursos de talentos idóneos, ni las herramientas tecnológicas apropiadas.**

Esta trampa de seguir una estrategia aprobada por la alta dirección que parece efectiva tiene relación con la TRAMPA 1, todos los indicadores parecen coincidir en que la formulación de la estrategia para la banca digital es correcta, pero no se asignan el equipo de profesionales preparados para desarrollarla, ni se entregan las herramientas de recursos físicos, ni tecnológicos para concretarla. No se atreven a comunicar a la alta dirección la falta de recursos por las exigencias en reducción de costos. Al final se originan créditos con la nueva estrategia, pero no hay recursos para administrar la cartera que se originó y no es posible hacer seguimiento.

### TRAMPA 9

**El prestigio de la alta dirección resuelve todo.**

Aun existiendo los sistemas de alertamiento, no se desarrollan planes de mitigación, ni de contingencia, por considerar que los principales ejecutivos o los accionistas pueden aportar soluciones en el último momento, por su prestigio o porque ellos mismos se consideran que tienen las capacidades de gestionar los riesgos y adquirir las tecnologías de información.

Cabe recordar el sonado caso del líder de Lehman Brothers, Richard “Dick” Fuld, presidente de la Junta y director ejecutivo (CEO) que no consideraba relevante los alertamientos de las áreas de riesgo, configura la viva imagen del éxito, y de arriesgar sin límite y perder. Durante casi quince años fue el número uno de Lehman Brothers, nunca aceptaba que podía quebrar, y se consideraba tan prestigioso que hasta el final creía convencer a sus inversionistas de mantener los depósitos.

La gestión de riesgo en plataformas digitales exige la participación no solo de los directivos y accionistas, especialmente en nuevos fenómenos como el crowdfunding y blockchain, que requieren mucha atención.

### TRAMPA 10

**Suponer que el área de tecnología tiene el plan alterno en caso de contingencias.**

Se cree que el área de tecnología puede resolver las contingencias de todos los procesos, y los gestores del riesgo se confían en que otros les resuelven las contingencias, y no establecen planes alternos comprobados para los procesos que ellos administran. En caso de caídas del sistema se sientan a esperar que tecnología resuelva la situación y no tienen sus propios procesos de respaldo. Además confían que tecnología resuelve los vacíos de información que se puedan presentar. Por tanto no se adquieren las nuevas competencias para participar en el entorno de la banca digital en cada área.

### TRAMPA 11

**Crear que los auditores y los revisores externos están para alertar los riesgos y no se efectúa el control interno por los propios gestores**

Se confunde la función de los auditores y de los revisores con la de responsables de los procesos. Si bien las áreas de auditoría presentan recomendaciones con base en los hallazgos, y exigen planes de acción, la gestión del riesgo es responsabilidad de las áreas de gestión.

Los Sistemas de Administración de Riesgo de Basilea incluyen las áreas de auditoría como parte importante y fundamental del buen Gobierno Corporativo, pero los auditores no son los gestores de los procesos comerciales, financieros, operativos ni administrativos de las instituciones.

#### Referencias bibliográficas

- “Strategy traps and how to avoid them” Autor Robert A. Stringer, Jr. with Joel Uchenick.
- ¡Sálvense quien pueda! autor Andrés Oppenheimer
- “21 lecciones para el Siglo XXI” autor Yuval Noah Harari

Con las tecnologías de información, las competencias de los auditores son indispensables y de máxima prioridad para efectuar una supervisión apropiada a la ciberseguridad y a la consistencia de los datos que tienen los sistemas informáticos y velar porque las áreas de cumplimiento de procesos en lavado de activos, cumplimiento de gobierno corporativo, de seguridad de la información sean muy efectivas y tengan la tecnología requerida para verificar y supervisar.

## CONSIDERACIONES FINALES

En síntesis, se recomienda evitar caer en un estado de confianza provocado por las TRAMPAS de la mitigación que destruyen las estrategias. El reto es resolver las necesidades de crédito utilizando las herramientas de información de los datos de los deudores que están cada vez más disponibles, entender las tecnologías disruptivas, exigir un mismo lenguaje dentro del equipo de trabajo en la era digital, que permita una comunicación generadora de valor, y no de confusión.

La gestión de riesgos es la cultura transversal que existe en forma dinámica por toda la institución; los sistemas de administración de los riesgos son interdependientes y deben existir metas e indicadores con límites de exposición de los riesgos para cada área de negocios; todos en grupo deben discutir los alertamientos en comunicación directa con los organismos de dirección, y con el mismo lenguaje para participar oportunamente en el ecosistema digital.

*Las tecnologías disruptivas han permitido que nuevos negocios crezcan rápidamente destruyendo competidores que se rezagaron ante la era digital; los nuevos negocios están utilizando los datos de sus clientes para aumentar la capacidad de servicio y entender al usuario final; la colocación de créditos por plataformas digitales requiere del uso de la información que fluye y que sea verificable. Se está creando todo un nuevo ecosistema para la intermediación, que es fundamental ordenar y entender para lograr otorgar el crédito y profundizar en resolver las necesidades financieras de millones de personas.*

#### Referencias digitales

- La nueva revolución digital Repositorio CEPAL
- Tendencias en la gestión de riesgos en la era digital FELABAN CLAIN 2018

# ¿QUÉ NOS ESPERA LUEGO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NIIF 9?



**Brayan Ricardo Rojas**  
Gerente Senior Financial Risk Management KPMG  
en Colombia

A partir del 1 de enero de 2018, la Norma Internacional de Información Financiera 9 (NIIF 9 o IFRS 9) sustituyó a su antecesora la Norma Internacional de Contabilidad 39 (NIC 39). Esta transición de norma implicó, en líneas generales, un cambio en tres aspectos: a) la clasificación y valoración de los activos y pasivos financieros; b) la contabilidad de coberturas, y c) un nuevo enfoque de deterioro bajo pérdida esperada.

Hablar de NIIF 9 hace un tiempo significaba para las entidades alta incertidumbre al no saber qué les esperaba en términos de impacto, hoy en día las organizaciones se encuentran más conscientes sobre la relevancia de esta norma en sus decisiones, sin embargo aún hay bastantes retos:

## 1. Volatilidad de la pérdida esperada

Sin lugar a duda es el punto inicial de las conclusiones de las entidades, algunas compañías que contaban con modelos internos y que fueron el punto de partida para la implementación de la NIIF 9 enfrentaron cambios en sus montos de provisiones de forma controlada, sin embargo aquellas instituciones que requirieron construir modelos nuevos o reestructurar los anteriores se enfrentaron a una serie de cambios que afectaron la estabilidad de sus provisiones o reservas y que a la fecha aún se encuentran evaluando el porqué de la volatilidad.

Un punto importante es aquellas que por la norma anterior no contaban con montos de provisión significativos y debieron recurrir a incluirlos en su contabilidad, es el caso de cuentas por cobrar donde de acuerdo a los modelos anteriores, se provisionaba solamente al momento del deterioro; por ejemplo, en mora mayores a 360 días. Ahora utilizando el modelo simplificado de la norma puede requerirse una provisión de cuentas desde 0 días de incumplimiento lo cual ha sido un factor relevante en la pérdida esperada de las entidades.

## 2. Incremento Significativo de Riesgo

La NIIF 9 permite el uso de criterios cualitativos y cuantitativos en la definición de los incrementos significativos, se ha optado por usar criterios como días de mora, cambios en calificaciones, watch lists, o variaciones en probabilidades, sin embargo estos y otros aspectos siguen presentando dificultades al evaluar si realmente han sido eficientes en términos de capturar de forma anticipada el deterioro de una obligación.

De acuerdo al tipo de criterio se puede presentar saltos entre etapas, por ejemplo teniendo provisiones en etapa 1 (bajo nivel de riesgo de crédito)

to) y saltando a la etapa 3 (cliente deteriorado) sin cruzar por el etapa 2 (cliente con incremento significativo de riesgo), como lo que son las obligaciones de microcrédito que por la propia naturaleza de sus clientes, anticipar efectivamente un deterioro presenta altas dificultades, tal como se ejemplifica a continuación:

- La entidad establece un punto de incumplimiento a 30 días
- La entidad define el incremento significativo bajo un contexto similar de días de morosidad podría tomar 1, 15 o 20 días
- La entidad emite provisiones de forma mensual, al cierre contable correspondiente

Bajo lo anterior la institución financiera presentaría dificultades de provisionar un cliente en etapa 2 dado que por el cierre contable y la restricción tecnológica se tendría dificultad de capturar el incremento significativo de riesgo.

## 3. Definición de Default

En línea con ítem anterior la definición de incumplimiento es un reto aún para las entidades, ya sea por el uso de la norma o por la implementación de criterios propios para catalogar cuando una obligación o cliente está deteriorado, lo anterior presenta aún dificultades principalmente porque las entidades han observado que el uso de un criterio unificado para todos sus productos puede sobre o sub estimar provisiones, como es el caso de aquellas entidades que usaron una definición de default a 90 días para todos sus productos y se enfrentan a carteras como la hipotecaria y la de microcrédito donde 90 días puede ser anticipado o tardío respectivamente para definir un deterioro.

## 4. Tecnología y Bases de Datos

La información desde el inicio de los planes de implementación en cualquier organización fue un reto, adicional a las grandes empresas enfocadas en cartera donde la cantidad de información presentaba desafíos sobre el extremo de entidades no financieras, en las cuales la ausencia de información dificultó su implementación al no contar con sistemas que permitieran

obtener la facturación histórica detallada como lo requiere la NIIF 9 para la ejecución de los modelos requeridos.

Sin lugar a duda, es tal vez el punto crítico en muchas organizaciones al ver como la calidad de su información en términos de completitud y exactitud afectaron la estimación de modelos o la incorporación de información de forma parcial, pero el reto no terminó ahí, dado que las entidades implementaron mejoras en la captura de data y el ajuste de información enfrentándolas ahora a la reestimación de modelos y al manejo de grandes bases de datos con sistemas de información inapropiados en términos de eficiencia computacional y oportuna de resultados.

En organizaciones con gran cantidad de operaciones los procesos de reestimación de parámetros y cálculos de pérdidas esperadas puede tomar semanas incluso hasta meses, generando incertidumbre sobre los resultados de provisión de una forma eficiente; por ello la automatización de procesos, uso de técnicas de manejo de Big Data y de herramientas estadísticas potentes será aún un elemento para evaluar en las organizaciones.

## 5. Backtesting

Uno de los temas críticos es la definición de las pruebas de desempeño, dado que la NIIF 9 no brinda herramientas claras de evaluación por ende hay diferencia de criterios en el uso de backtesting en la probabilidad de incumplimiento, tasas de recuperación, backstops, segmentación, staging, entre otros, es realmente poca la información al respecto y está en los equipos de especialistas consensuar qué y cómo evaluar.

## 6. Aspectos regulatorios y Basilea IV

Uno de los puntos en la agenda de la alta gerencia de las instituciones financieras es contar con sistemas tecnológicos, financieros y contables que permitan estimar la provisión por deterioro bajo la normatividad local con modelos regulatorios ajustados y bajo estándares internacionales como la NIIF 9, usando modelos internos

y finalmente evaluando impactos usando los criterios establecidos por Basilea IV donde se propone el uso de modelos estandarizados, reflejando un reto para las organizaciones al requerirse recursos humanos y tecnológicos para manejar cada regulación; adicionalmente a nivel administrativo y de gestión en la toma de decisiones que sea transversal en los sistemas contables y regulatorios.

### 7. Impacto macroeconómico

Sin duda es uno de los cambios más relevantes en la transición de la medición de pérdidas incurridas a esperadas. Siendo un aspecto importante de la nueva normativa que representa un desafío para las Entidades, puesto que requiere información macroeconómica y modelación sobre prospectivos futuros; aspectos que las instituciones han venido desarrollando con un considerable margen de mejora respecto a la información y modelos usados para impactar el reconocimiento por pérdidas esperadas a través de la continua medición de backtesting sobre el desempeño de los impactos y monitoreo a las pérdidas por choques externos.

### 8. Gestión del negocio

El objetivo financiero de las organizaciones es obtener rentabilidades que compensen a los inversionistas de acuerdo al riesgo que enfrentan teniendo en cuenta los costos implícitos de las entidades, sin embargo la NIIF 9 reflejó como evaluar de forma individual a cada operación permite optimizar de mejor forma los recursos identificando el nivel de riesgo de cada operación, cliente y segmento para los productos vigentes y los futuros por ello ahora las decisiones comerciales deben ir acompañadas de su impacto en términos de NIIF 9.

La NIIF 9 ha traído consigo cambios inevitables sobre la manera de gestionar el negocio. Dado que el nuevo esquema de pérdidas esperadas ha modificado la forma de reconocer el valor de un instrumento financiero, los retos ahora en adelante de las Entidades se centran en ajustar la originación conforme el valor posterior de los instrumentos, cambiar el enfoque de la gestión de activos, ajustar los proce-

sos de planeación y presupuesto conforme las pérdidas a futuro y hasta reformar la estrategia comercial y de colocación entorno a productos que dejen de ser rentables de acuerdo al apetito de riesgo establecido.

***En conclusión, queda camino por recorrer, las ganancias que ha conllevado la implementación de la norma han sido incalculables dado que la NIIF 9 ha permitido la mejora en toma de decisiones al reflejar el riesgo de una forma más acertada con el uso de información propia a través de modelos que reflejan su realidad en términos de su cartera y con la integración de diversas áreas como la financiera, contable, riesgos, comercial, tecnología, procesos y la alta gerencia; justamente esto ha traído beneficios incalculables para las organizaciones permitiendo que el camino que sigue sea aún más fructífero para las organizaciones.***



**DRA. ANA MARÍA VILLA ESCOBAR**  
MÉDICA – DERMATÓLOGA  
MEDELLÍN – COLOMBIA

- REJUVENECIMIENTO FACIAL
- REDUCCIÓN DE GRASA LOCALIZADA (PB SERUM)
- MESOTERAPIA CON ANTIOXIDANTES
- RADIOFRECUENCIA,
- NANOPORE,
- HILOS INDUCTORES DE COLÁGENO E HILOS TENSORES
- TOXINA BOTULÍNICA (BOTOX)
- ÁCIDO HIALURÓNICO
- ACNÉ
- ALOPECIA
- MANCHAS DE PIEL
- MELASMA
- DERMATITIS
- HONGOS EN LAS UÑAS

**MEJORA TU PIEL;  
MEJORA TU ASPECTO PERSONAL  
E IMPULSA TU CARRERA**

**AV**  
**ANA VILLA**  
**DERMATOLOGÍA**

**La imagen hoy es algo definitivo;  
por eso puedes mejorar tu aspecto personal, a través de múltiples tratamientos, adecuados para cada tipo de piel y edad**



**CALLE 7 #39-107 CONSULTORIO 1213  
TORRE MÉDICAL  
TELÉFONO: (57)(4)3264025 - (57)3193135783  
MEDELLÍN – COLOMBIA**

## VISIÓN, DISRUPCIÓN Y MUCHA ENERGÍA IMPULSAN EL CAMINAR DE TREINTA Y CINCO AÑOS DEL GRUPO CONSULTOR ANDINO



**Alejandro Jelkh Sandino**, Fundador - Presidente y  
**Angélica Jelkh**, Vicepresidente Ejecutiva

*Treinta y cinco años de caminar exitoso en la industria de la cobranza, sin duda es un hito que no solo imprime un profundo significado en la vida empresarial del Grupo Consultor Andino GCA, sino que además coloca un estándar muy alto en el marco de actuación de esta compañía que inició labores en el año 1.983 gracias a la visión de Alejandro Jelkh Sandino, su fundador, quien hoy recuerda con gran satisfacción y orgullo esos momentos de iniciación: “Abarcamos varios clientes bancarios y fuimos fortaleciendo nuestro equipo de trabajo, buscando desde nuestros inicios la profesionalización de la labor, sin olvidar que éramos abogados, obligados a mantener siempre la ética profesional y humana que nos ha acompañado hasta hoy”.*

Hoy, el liderazgo de la compañía ha pasado a manos de su hija **Angélica Jelkh**, quien ha asumido con convicción este importante reto de afianzar el legado y llevar a GCA al siguiente nivel de crecimiento, competitividad, y productividad, con una visión de disrupción cargada de mucha energía, sin perder los postulados que con tanto empeño y dedicación se han construido por más de treinta y cinco años.

### **En el marco de este importante aniversario, Angélica Jelkh nos cuenta cuáles son esos factores diferenciadores de la generación de valor al mercado de GCA:**

“El hoy de GCA es el de una compañía de vanguardia donde se mezclan la operatividad con la tecnología, las buenas prácticas y los buenos resultados, los cuales se conjugan con el componente humano para poner a disposición de nuestros clientes toda la creatividad y energía de nuestra empresa en aras de entregar lo mejor de nosotros para cumplir y sobrepasar las expectativas de nuestros clientes. Esto unido a 35 de años de experiencia en todo el ciclo de la cobranza nos hacen hoy día una empresa sólida y reconocida en el medio por nuestros altos estándares y excelentes resultados”.

### **¿Cómo ha sido ese relevo generacional en la dirección de la Compañía? ... ¿qué capacidades y talentos aportan las nuevas generaciones y qué atributos heredan de sus fundadores, que permitan conservar el legado?**

“El relevo generacional ya se está dando en nuestra compañía desde hace algunos años, este ha sido mediante un acompañamiento muy cercano del presidente de nuestra organización y con el apoyo de él y rodeada de nuestro excelente y calificado grupo de profesionales, he logrado aprender sobre todos y cada uno de los procesos de la empresa para así poder manejar una visión integral que nos ayude a prolongar la larga trayectoria

de GCA. Es gracias a esto que el cambio generacional ha sido relativamente fácil y hemos logrado afianzar el legado que he me han transmitido para hacer de nuestra compañía y de nuestro sector un verdadero foco de desarrollo económico. Las nuevas generaciones estamos comprometidas en la misión de seguir implementando nuevas tecnologías y estrategias para el buen desarrollo de nuestra industria.

### **¿Qué tipo de acciones ha incorporado GCA que resulten factores de diferenciación?**

“Gracias a nuestras alianzas con expertos en tecnología e innovación, hemos implementado nuevas y mejores prácticas tanto en el control de la operación como en el acompañamiento de cada una de las campañas que tenemos a cargo lo cual nos llena de información y data al instante y nos ayuda a tomar decisiones rápidas, eficaces y acordes a las necesidades de nuestros clientes y de nuestros tiempos, ayudándonos a focalizar nuestras acciones haciendo que nuestro asesor determine con facilidad el curso de la negociación y tenga una mayor probabilidad de llevarla a un cierre inmediato y efectivo”.

### **¿Cuál son los mayores retos y desafíos de la Gerencia para este año?**

“Uno de los mayores desafíos para el año es el de ampliar nuestro portafolio de servicios a través de la diversificación y lograr llegar a nuevos clientes apoyándonos mucho más en la tecnología para brindar una mayor cobertura e inmediatez a las necesidades actuales”.

### **¿Hacia dónde avanza la industria de la cobranza?**

“La recuperación de activos improductivos de cartera ha venido desarrollándose fuertemente en nuestro país en los últimos años y se ha entendido que la cobranza es una herramienta vital para apoyar aquellos deudores que por alguna circunstancia cayeron en mora y necesitan de una mano experta que les ofrezca una salida a su inconveniente. Con la ayuda y sofisticación de las herramientas que actualmente se están utilizando para acercarse al cliente deudor, el apoyo que hemos tenido con varias agremiaciones que respaldan

este ecosistema de la cobranza y el acercamiento que hemos logrado tener con pares de la industria en otros países, estamos logrando un gran y rápido avance en la consolidación de nuestra industria en América Latina”.

### **¿Qué le falta a la cobranza en nuestro país, para alcanzar mayores niveles de efectividad y eficiencia?**

“Para alcanzar altos niveles de efectividad y eficiencia la cobranza debe estar mejor conectada con el usuario, quien debería poder ver de una manera ágil sus actuales obligaciones, dónde están y quien las maneja. Las sanciones estipuladas en tiempo de permanencia frente a las centrales de riesgo deberían ser menos rigurosas, si esto fuera así, un deudor que cancele su obligación pudiera acceder nuevamente y de forma rápida al sistema crediticio lo cual estimularía el pago rápido e incluiría nuevamente a la vida crediticia a un gran porcentaje de la población que en este momento está bloqueada y no puede acceder al crédito tradicional y se ve obligada a buscar otras fuentes de financiación”.

### **¿De qué manera los empresarios del sector, pueden contribuir a la consolidación y fortalecimiento de una industria de cobranza de mayor profesionalismo y sofisticación?**

*“Es necesario que la industria entienda a mayor profundidad que la cobranza no es la lanza que se pone al cuello del deudor, sino que por lo contrario, es el vehículo a utilizar para llegar a soluciones acordes con la situación y economía actual del usuario, donde es necesario saber brindar la asesoría adecuada para que el cliente deudor pueda resolver de fondo el problema con sus obligaciones. La capacitación continua tanto de directivos como de asesores es la columna vertebral para llegar a un verdadero profesionalismo en nuestro medio”.*

# La INDUSTRIA DE LA COBRANZA

## reinventa su modelo de negocio

La industria de la Cobranza genera múltiples encadenamientos, no solo en el Ciclo de productos y servicios financieros, sino también en empresas de todos los tamaños y sectores que juegan un rol fundamental en la estabilidad financiera, el crecimiento sano como sostenible de cualquier negocio, siendo un aliado especialmente relevante para las entidades crediticias quienes encuentran en la cartera su activo más valioso.

De esta premisa la industria de la cobranza deriva su universalidad y transversalidad. El ciclo de recuperación de cartera dejó de ser concebido como un proceso operativo del “back office”, para ser entendido en su verdadera dimensión: un proceso de negocio de alto impacto y gran valor estratégico, transversal a lo largo de todo el modelo de negocio; además se constituye en ese eslabón que conecta varios ecosistemas.

Si bien su rol tradicional ha sido enmarcado dentro del ciclo de riesgo, su actividad se extiende al ciclo de gestión de clientes y gestión de experiencias, siendo un proceso altamente sensible en esos momentos de “verdad” de alto nivel de recordación por parte del cliente. De igual manera, a cobranza se conecta directamente con otras áreas de negocio, desde el área de seguridad de la información, hasta el área de facturación y canales de pago. Por su parte, es un área de monitoreo permanente por parte del área financiera, dada su relevancia en el resultado de constitución o liberación de la provisión mensual con impacto directo en la utilidad, y actor principal en la liquidez.

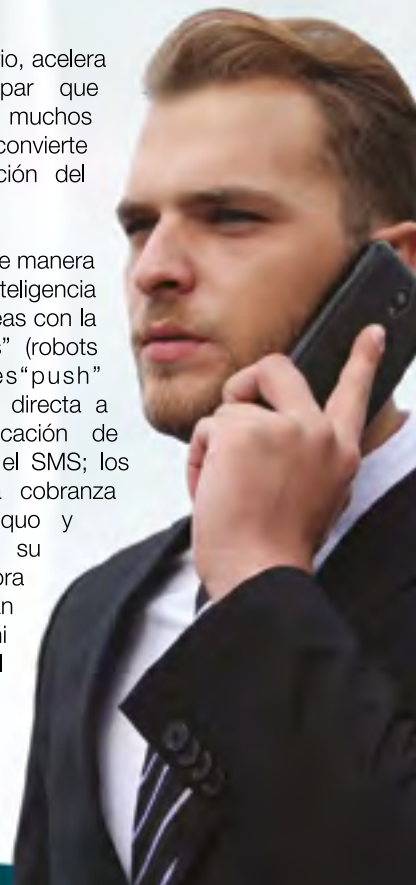
En palabras del presidente ProBogotá Región Luis Guillermo Plata: “Los norteamericanos utilizan frecuentemente en su lenguaje el dicho ‘pega por encima de su peso’, cuando alguien o algo se comporta de

manera superior a sus expectativas”. Ese es el reto permanente de la industria de la cobranza: pegar por encima de su peso, y de esta manera estar a la altura de las diversas expectativas que permanentemente se ciernen sobre ella.

En momentos en que todos los modelos de negocio se están transformando, la transversalidad de la industria de la cobranza le exige un esfuerzo constante de cambio, con la permanente actualización de sus procesos, procedimientos, protocolos, políticas y estrategias, para mantenerse alineada, no solo con los modelos de riesgo, sino también con las políticas y prácticas institucionales de calidad, servicio y experiencia de marca; lo mismo para las políticas financieras, normativa del regulador y de seguridad entre otras.

Esta capacidad de reinventarse a diario, acelera procesos a su interior, a la par que desencadena y acelera cambios en muchos otros procesos e industrias, lo que la convierte en un factor clave de transformación del ecosistema.

En momentos que el crédito avanza de manera acelerada hacia la digitalización, y la inteligencia artificial le roba terreno a diversas tareas con la reciente incorporación de “chatbots” (robots conversacionales), notificaciones “push” (mensajes que se envían de forma directa a dispositivos móviles), y la sofisticación de herramientas ya tradicionales como el SMS; los empresarios de la industria de la cobranza comienzan a romper su status quo y emprenden la tarea de reinventar su modelo de negocio, ya que hasta ahora esos procesos de cambio no habían trascendido al negocio en sí mismo, ni a la apuesta de generación de valor al mercado.



Juan José Güemes, Presidente del Centro de Emprendimiento e Innovación de IE University, lo explica de la mejor manera: “Vivimos una era extraordinaria, en la cual la concurrencia de un alto grado de madurez de varias tecnologías converge en la transformación radical de los modelos de negocio de todas las industrias.

Vemos cómo desaparecen las fronteras entre las industrias y cómo se de-construyen las cadenas de valor dando lugar a nuevas propuestas que amenazan los productos y servicios más convencionales, así como la posición de las empresas que los ofrecen”.

Aplicando las enseñanzas del profesor Alejandro Ruelas-Gossi, Ph. D. en Estrategia y Teoría de la Complejidad, de la Universidad de Carolina del Norte, es urgente acompañar a la industria de la cobranza en reorientar de su modelo de negocio hacia la producción de servicios de alto valor, donde la capacidad cognitiva, de análisis, raciocinio y discernimiento, sean los factores diferenciadores en su oferta de valor en el mercado.

## Desarrollando un nuevo estilo de liderazgo

Para Eduardo Ríos director ejecutivo de la Sociedad de Administradores de Empresas Javerianos, el reto más grande para los gerentes de hoy es convertirse en líderes empresariales “que generen cambios y transformen los paradigmas”. La invitación es a vencer el status quo de la industria y convertirse en generadores de esos cambios, con el fin no sólo de mejorar los resultados, sino de garantizar la supervivencia del negocio y la compañía. La clave está en buscar el éxito haciendo las cosas de manera diferente, comenzando con un estilo de liderazgo diferente que permita consolidar factores diferenciales de competitividad difíciles de alcanzar.

## Una invitación a reformular su propósito

Avivada en parte por las redes sociales, la presión pública sobre las corporaciones aumenta con mayor rapidez, llega más lejos que nunca y los empresarios de la industria de la cobranza no son ajenos a estas presiones. Es en este momento donde un marco de actuación claro se hace fundamental para navegar en este complicado panorama.

Como lo resalta Larry Fink, CEO de Black Rock en la carta anual que le escribe a los CEO de las compañías donde invierte el fondo: “Las compañías deben navegar las complejidades de un entorno financiero que está atravesando por la parte tardía de su ciclo de crecimiento -incluyendo una mayor volatilidad, que puede crear incentivos para

maximizar el rendimiento a corto plazo a costa del crecimiento a largo plazo...todas las compañías necesitan un marco para navegar en este complicado panorama, el cual debe comenzar por plasmar el propósito de la compañía en sus modelos de negocio y estrategias corporativas... El propósito no es un simple eslogan o una campaña de marketing, es el motivo fundamental para la existencia de la compañía; lo que esta hace todos los días con el fin de crear valor para sus accionistas. El propósito no es únicamente la búsqueda de la rentabilidad, sino la fuerza que nos impulsa a lograrla. Cuando una compañía verdaderamente comprende y expresa su propósito, funciona con el enfoque y la disciplina estratégica que impulsa la rentabilidad a largo plazo. El propósito unifica a la administración, los empleados y las comunidades, impulsa la conducta ética y establece un control fundamental sobre las acciones que atentan contra los mejores intereses de los stakeholders. El propósito guía la cultura, entrega un marco de acción para la toma de decisiones coherentes y sobre todo, ayuda a mantener el rendimiento financiero a largo plazo para los accionistas de sus compañías”.



## Asumir el reto de guiar a su fuerza de cobranza a las nuevas condiciones del mercado laboral

Estamos ante el nacimiento de una nueva brecha: la brecha digital, que está creando nuevas y más profundas desigualdades, incluso por encima de aspectos como la riqueza o la inclusión financiera.

Por su parte, la creciente preocupación sobre el impacto de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial en las estructuras de empleo, salarios y el cambio en la demanda por habilidades de tipo técnico, repetitivas o de mediana complejidad, colocan a la industria de la cobranza en terreno amenazante. Y es aquí donde se necesita del liderazgo de los empresarios de la cobranza y su firme



## La robotización de la cobranza aún se vislumbra lejana

Si bien el fantasma de la robotización de la cobranza, sigue generando cada vez más temor en la industria, la verdad es que una transformación en este sentido aún se vislumbra lejana. Sin duda, a la hora de negociar con un deudor vencido, hay mucha inteligencia, discernimiento y procesos cognitivos que aplicar; por lo que la Inteligencia Artificial en este campo tiene mucho camino por recorrer.

Para Junji Tomita, investigador del grupo de telecomunicaciones NTT, que forma parte de los más importantes proyectos de prototipos de robots en Japón que imiten humanos: La dificultad es conseguir recrear una conversación fluida con diversas personas, pero el campo de respuestas posibles a una pregunta abierta es tan amplio que es muy complejo. Y si esto es difícil para cualquier conversación fluida por básica que sea, el manejo frente a un deudor vencido es aún más complejo.

Nadie más autorizado para sentar una visión clara al respecto que Jeff Bezos, un hombre que tiene más de 10.000 personas trabajando en Alexa, servicio de voz de asistencia personal de Amazon: “Desde mi punto de vista, es muy poco probable que las máquinas y la inteligencia artificial dejen a los humanos sin trabajo...Cada pieza de productividad aumenta nuestra riqueza como sociedad, aumenta los empleos y hace que los trabajos sean más interesantes y de mayor calidad”.

Nicholas Davis, director de Sociedad e Innovación del Foro Económico Mundial, no cree que se dé una destrucción masiva del trabajo, para él lo que se dará es una transición hacia nuevos empleos. “Hay muchas nuevas habilidades y modos de pensar que se requieren en la nueva economía, que deberán ser el punto de llegada de gente en sectores en

compromiso en asuntos centrales que impactan la prosperidad de las comunidades, específicamente en lo que tiene que ver con la preparación de sus empleados para su adaptación a los trabajos del futuro y la nueva economía.

Esto toma especial relevancia cuando se trata de una industria que ha servido como semillero en el desarrollo de competencias especialmente de jóvenes de primer empleo que encuentran en esta industria la oportunidad de formarse y acumular experiencia en escenarios del más alto nivel de exigencia con altos estándares de calidad, que los deja fortalecidos para luego proyectarse a otros cargos en el sector financiero, en empresas de servicios KPO-ITO y compañías de todos los sectores económicos. Si duda, en este reto será fundamental el desarrollo de habilidades específicas que impliquen pensamiento complejo, esfuerzo cognitivo y capacidad de discernimiento.

Si bien la encuesta anual de millennials de la consultora Deloitte, indica que el 65% de los consultados en Colombia está de acuerdo con el enunciado que indica que la Industria 4.0 mejorará su trabajo, pues los ayudará a concentrarse en labores más creativas, humanas y con valor agregado, la fuerza laboral de la industria de la cobranza, no es tan optimista, con miedo y temor contempla un futuro laboral incierto. Por su parte, más que una responsabilidad propia, cree que la tarea de prepararse para esa trans-

Los gestores de cobranza, entre otros, difícilmente podrán avanzar en un mundo que cada vez se acerca más a la robotización de las tareas, sin la ayuda del liderazgo corporativo. En este direccionamiento de sus empleadores es clave desarrollar en estos empleados el “learnability”, referido de la capacidad y la voluntad de aprender permanentemente cosas nuevas.

Y es que el avance en este sentido es bastante pobre. Según la encuesta anual de Deloitte, apenas un 35% de los encuestados dice que actualmente sus empleadores están ayudando a prepararlos para la Industria 4.0.

“Las empresas deberían oír lo que los millennials nos están diciendo y reimaginar cómo hacen sus acercamientos a los talentos en la industria 4.0, poniendo un enfoque renovador en el aprendizaje y el desarrollo para ayudar a todas las personas a crecer en sus carreras a lo largo de sus vidas”, explicó Alejandra D’ Agostino, socia líder de consultoría en Capital Humano.



empleos que se necesitarán, por ejemplo, en áreas como ciber-seguridad, soporte de dispositivos, plataformas electrónicas y sistemas, pero para lograr esto se necesita entrenamiento”.

Sin duda los robots llegarán a desplazar el componente mecánico de la cobranza representado en acciones simples y repetitivas como recordatorios de pago, creando un mundo donde la convivencia entre asesores humanos a cargo de situaciones complejas y máquinas para tareas básicas, será un reto constante de complementariedad.

Será entonces tarea de los empresarios del sector minimizar ese componente mecánico en su oferta de valor al mercado e incrementar el componente cognitivo que es el que genera verdaderamente el valor y marca la diferencia entre recuperar un crédito en una situación compleja de incumplimiento.

## Si bien los interrogantes son grandes, como dicen por ahí: “en la industria de la cobranza habrá asesores para rato”.



### Nuevas formas de Generar Valor

Mientras las empresas de cobranza comienzan a darse cuenta que hay nuevas formas en que la industria genera valor al mercado, las entidades crediticias también están aprendiendo a reconocer en esta industria su potencial en otros aspectos del negocio.

Es clave no caer en el juego de aquellos que pretenden dividir el mundo empresarial en dos simples bandos: el del “pensar” y el del “hacer”. Si resultará este escenario, por demás odioso, es fundamental asegurarse, como dice un reconocido experto: “quedar en el lado de los que ofrecen productos y servicios que requieren un pensar sofisticado”. Sin duda, la gestión de cartera, el activo más valioso del sistema financiero, requiere un pensar sofisticado, por lo que no será

La tecnología hoy pasa por un momento de democratización, hasta convertirse en un “commodity”, al alcance de todos, por lo que los verdaderos factores de diferenciación estarán contruidos por la capacidad de hacer cosas diferentes con un talento humano capaz de entender y liderar las transformaciones que requieren los clientes; gente que cada día se levante pensando como acompañar a sus clientes en sus nuevos retos y cómo liderar en la tecnología para ponerla al servicio de la empresa.

Si bien la tecnología va a jugar un rol importante en la industria, el partido de su vida lo van a jugar con un talento humano excepcional.

Urge entonces reorientar el modelo de la industria hacia la producción de servicios de valor añadido, donde no solo tienen cabida carteras de mayor especialización, segmentos de alto riesgo y grupos de deudores con problemáticas complejas, si no también labores tácticas como la investigación de bienes y otras de mayor relevancia como convertirse en los mejores proveedores de Data Inteligente.

En este ejercicio han de tener un espacio especial, conceptos como el de comercio en valor agregado (Trade in Value Added-Tiva) y el de capital basado en conocimiento (Knowledge-Based Capital), que apuntan a sofisticar la segmentación y a promover la especialización.

Sin duda, en su gran habilidad de relacionarse con los clientes y generar conversaciones potentes, la industria encuentra una de sus principales fortalezas: la consecución de los datos clave que les permita a las entidades crediticias un profundo conocimiento del cliente, no solo para calibrar sus modelos de riesgo, si no también personalizar su oferta de valor, desarrollo de modelos de atención, relacionamiento y canales particulares para cada segmento de clientes, que resulten más eficaces, según las necesidades, características financieras, condiciones de contactabilidad, localización y movilidad.

Todo lo anterior para impulsar ese gran desafío de los modelos de crédito: influir en las vidas de las personas, en sus actividades y crear conexiones emocionales con sus audiencias.

En esta identificación, recopilación y confirmación del dato más valioso, juega un papel importante la incorporación de nuevas variables (conductuales, psicográficas, demográficas, socioeconómicas, y culturales).



## Construyendo empresas inteligentes

Es claro que no se puede convertir la información en un valor, si la empresa en sí misma no ha transitado primero el camino de convertirse en una empresa inteligente.

Como lo describe Tom Bianculli, Chief Technology Officer, de la reconocida empresa de tecnología, Zebra: “Una ‘empresa inteligente’ es aquella que aprovecha los lazos entre el mundo físico y el mundo digital para mejorar la visibilidad y movilizar insights que crean mejores experiencias para los clientes, generan eficiencias operativas y/o permiten nuevos modelos de negocios”.

Abordando un concepto más específico, y según lo profundiza Zebra, el marco de una empresa inteligente se compone de soluciones tecnológicas que integran data y talento con computación en la nube, movilidad e Internet de las cosas (IoT), para detectar automáticamente la información de los activos de valor del negocio “Los datos operativos de estos activos, incluyendo el estado, la ubicación, la utilización o las preferencias, se “analizan” para proporcionar información que llegue a la persona adecuada en el tiempo correcto, y que los usuarios puedan “actuar” tomando decisiones más oportunas en cualquier momento y lugar”.

## La trampa del precio más bajo

Se viene observando con preocupación un aspecto que está carcomiendo a la industria: la destrucción de valor por modelos de contratación lesivos, en medio de una posición dominante de las entidades financieras, situación que genera mucha fricción en el mercado.

Es por esto que dentro del ejercicio de construir nuevas formas de generación de valor, se hace necesario reformular una política clara de fijación de precios, y desarrollar una visión holística del proceso para asegurar una mayor eficiencia en la asignación de recursos.

Ha sido lamentable observar, cómo muchos empresarios de esta industria, caen en la trampa de dejarse incentivar a producir de la forma más barata posible los servicios de

cobranza de cartera vencida, presionados por las exigencias de las entidades bancarias, exigencias que a veces se tornan en verdaderas amenazas respecto a la continuidad de sus contratos con la entidad. Y en este sentido, nos apropiamos de las palabras de Miguel Gómez Martínez asesor económico y empresarial: “Recuerden siempre: el low cost es una trampa de pobreza porque, para poder competir, los salarios deben ser bajos y el énfasis debe enfocarse en maximizar la producción con el mínimo de recursos” y continúa advirtiendo una verdad a puño “Siempre existirá quien con un mayor nivel de pobreza que esté dispuesto a producir a un valor más bajo. La competencia por el menor valor no permite generar riqueza”.

Explica Gómez Martínez: “Lo que hay que hacer es llevar al nivel más alto de generación de valor aquello en lo que somos buenos produciendo.... Los bienes y servicios buenos son costosos porque son apetecidos y pueden posicionarse en los rangos altos de consumo. Lo caro es rentable, mientras lo barato es sinónimo de una estructura productiva frágil y vulnerable a los cambios de la coyuntura económica”.

Siguiendo esa línea, no olvidemos que la cobranza es costosa, no solo porque exige complejos modelos operativos y de seguridad, la incorporación permanente de tecnología sofisticada, además de los costos asociados al cumplimiento de la alta carga regulatoria que recae sobre esta actividad, esto sin mencionar las altas tasas de impuestos.

Pero especialmente es costosa porque exige atraer y conservar el mejor talento humano: personas educadas de alto nivel de desempeño, que han pasado rigurosos procesos de seguridad antes de ser incorporados, además orientadas al logro, con capacidades de trabajar bajo presión, con habilidades de comunicación y negociación, permanentemente capacitadas y actualizadas en la normativas y protocolos propios de cada originador, y que además laboran en jornadas extendidas que generan una mayor carga del componente salarial por el pago de horas extras. Esto sin duda es costoso.

Es momento de entender la verdadera dimensión del servicio que prestan los empresarios de la cobranza, y en contravía el inmenso costo que representa una mala gestión en términos de servicio, provisiones, deterioro de cartera, y abandono de clientes.

## Aprovechando las cadenas Globales de Valor

Estamos ante un sector en crecimiento y vertiginoso cambio, de alto nivel de especialización, sólida base tecnológica, extensivo en mano de obra y de gran impacto en la generación de primer empleo. Dado su gran potencial de aporte estratégico a los planes de transformación productiva, el desarrollo de encadenamientos, modelos tipo “clúster” y la incorporación a las cadenas globales de valor, serán fundamentales en la consolidación de un sector de clase mundial.

Juan Alfredo Pinto, embajador saliente de Colombia en Turquía y uno de los mayores expertos del país en Cadenas Globales de Valor CGV nos explica mejor esta figura: “En la economía industrial contemporánea, el concepto de cadenas globales de valor (CGV) es una expresión de la fragmentación internacional de la producción y hace referencia a la participación de variados agentes de diversas economías como eslabones integrados a un modelo de organización de la industria, el comercio y las inversiones. Involucran agentes especializados de diversas economías encargados de etapas particulares del encadenamiento, generándose una fragmentación que, con apoyo de la tecnología y la estandarización, permite la conformación de cadenas internacionales de agregación de valor. Las CGV ofrecen una manera de cosechar los beneficios de la especialización internacional del proceso productivo en diferentes etapas separadas geográficamente”.

Para aprovechar las cadenas globales de valor, se hace necesaria una mejor articulación entre los actores del encadenamiento productivo, en la que la tarea de alinear bajo el mismo techo los intereses particulares, con los

intereses sectoriales y regionales resulta fundamental. Esto implica incluso lidiar con el “recelo” empresarial, agrupando nortes distintos en torno a las mismos intereses colectivos. Todo esto sin duda llevará a la industria de la cobranza a su siguiente nivel de competitividad y a su primer nivel de internacionalización, hasta ahora bastante tímido.

Será vital entonces vislumbrar aquellos espacios donde existan las oportunidades de procesos de integración económica y comercial más prometedoras, con el fin de conformar un “building block” que involucre a los diversos actores en la transversalidad de la cadena productiva de la industria, para convertirlo en un poderoso instrumento de negociación, de desarrollo de competitividad, y de creación de redes de trabajo conjunto, para conectar la industria con los diferentes ecosistemas y mercados internacionales.

**Sin duda muchos de los empresarios de la industria ya avanzan en este sentido, especialmente en las principales ciudades. Sin embargo la realidad en las regiones y ciudades intermedias es bien distinta y de seguro están más lejanos de esta nueva visión del negocio.**

**Se hace necesario asegurar que esas acciones que se adelanten sean inclusivas, para que generen oportunidades de crecimiento y mejora para todos, no solo para los grandes, sino también las empresas medianas y pequeñas, a lo largo de todo el territorio nacional, y de esta manera todos podamos seguir vislumbrando con mucho optimismo una industria que camina aceleradamente a convertirse en una de talla mundial.**



# LA MENTE DE LOS CEO MÁS EXTRAORDINARIOS

## El constante reto de estar presentes, apagar la voz interior y hasta el email y el smartphone

**Rasmus Hougaard**, fundador y director de Potential Project, una compañía de liderazgo global y desarrollo organizacional que ha trabajado con Microsoft, Accenture y Cisco, entre otras muchas empresas, ha dedicado muchos años de su vida al descubrimiento de los atributos que hacen a un CEO exitoso.

Hougaard es autor de libros como "One Second Ahead: Enhancing Performance at Work with Mindfulness" y el más reciente: "The Mind of the Leader – How to Lead Yourself, Your People and Your Organization for Extraordinary Results, en el que Jacqueline Carter, socia y directora para Norte América de Potential Project, actúa como co-autora.

En los múltiples estudios e investigaciones adelantados por Rasmus Hougaard y Jacqueline Carter encontraron que una de las habilidades de los CEO más exitosos estaba presentada en la capacidad de estar conscientemente presentes (también denominado *centeredness*, el estado de estar centrado): "Para realmente involucrar a otros seres humanos y crear conexiones significativas, necesitamos silenciar nuestras voces internas, estar completamente presentes y ser más conscientes puede ayudar".

Como parte de su investigación en su libro, *The Mind of the Leader*, Hougaard encontró que más de 1.000 líderes indicaron que una presencia más consciente en la cotidianidad del "hacer empresarial", es la estrategia óptima para involucrar al personal, conectar mejor y estimular el rendimiento, lo cual asegura modelos más exitosos de gestión.

Dentro de sus investigaciones Hougaard destaca el estilo de liderazgo del director global de McKinsey & Company, Dominic Barton, para quien uno de los principales pilares del alto nivel de productividad con el que trabajan sus equipos es la capacidad de estar completamente presente en cada momento para utilizar eficazmente el tiempo limitado que tiene con cada uno de sus colaboradores.

La realidad del día a día empresarial, es que, aunque los jefes están en la misma oficina cara a cara con sus colaboradores, la mayoría de las veces no están completamente presentes; su mente está preocupada en otras cuestiones, una especie de voz interior que no nos deja

estar centrados. Aunque no nos percatemos, las personas lo perciben, y esa falta de sentirse escuchadas les genera frustración y falta de compromiso.

Para Barton, estar presente de forma consciente requiere disciplina y habilidad: "Se requiere disciplina para mantenerse centrado en una tarea, no dejarse afectar por los desafíos persistentes ni distraerse con el parloteo mental. Tener la capacidad mental de permanecer centrado y presente requiere habilidad". Cuando está presente durante todo el día, Barton lo encuentra profundamente gratificante. Estar presente se convierte en la piedra angular para aprovechar al máximo cada momento con cada persona.

Rasmus Hougaard destaca también el caso del director de personal del grupo Lego, Loren Shuster, quien maneja una metodología propia que él llama "anclaje" y la aplica cuando tiene reuniones o presentaciones muy importantes, Loren Shuster se toma cinco minutos para tomar contacto con su cuerpo: "cuando no estás anclado y no estás conectado a tu cuerpo y al entorno que te rodea, no tienes un fuerte sentido de dirección ni propósito, simplemente estás flotando. Lo más mínimo puede distraerte. Esta técnica de anclaje me ayuda a despejar mi mente, recargar mis pilas, fortalecer mis instintos y calmar mis emociones".

### La clave es mantener "la mente como el agua"

En la lucha constante por acallar la mente y lograr estar presentes, varios líderes exitosos aplican el *Getting Things Done* (GTD), un método de productividad desarrollado por el estadounidense David Allen, uno de los consultores más reconocidos en management, que ha sido aceptado mundialmente como una de las metodologías más eficientes de organización personal. Allen lo define como "la mente como el agua", expresión que en las artes marciales japonesas se conoce como "Mizu no Kokoro", uno de los cinco principios que inspiran las disciplinas físicas que busca la victoria sin la necesidad de pelear, como el karate o el Budo.

En su libro Allen lo describe como un estado de calma similar al agua en reposo, de la misma manera que un lago que refleja claramente su entorno cuando se encuentra calmado pero cuyas imágenes se distorsionan cuando lanzamos una piedra a sus aguas.

Par Allen el reto constante es tratar de mantener nuestra mente transparente y limpia, algo que nos permite estar tranquilos y enfocarnos en las cosas realmente importantes que necesitan nuestra atención. Otros consultores lo describen como estado de alerta perfecta: "Una persona necesita liberar su mente de las tareas pendientes guardándolas en un lugar específico, de forma que no sea necesario recordar lo que hay que hacer y se puede concentrar en realizar las tareas".

El flujo de trabajo que se usa en GTD tiene cinco etapas, todas ellas igual de importantes para mantener el control de nuestro sistema y ser capaces de trabajar de la forma más eficiente posible.

- **Recopilar o capturar:** con el objetivo de conseguir que todas tus preocupaciones, ideas, tareas, pensamientos, cosas estén en tu sistema, en tus bandejas de entrada, y no en tu cabeza.
- **Procesar:** todo lo que has recopilado y has dejado en tus bandejas de entrada tiene que procesarse. En GTD entendemos por procesar el hecho de convertir las cosas que hemos dejado ahí en acciones.
- **Organizar:** todo lo que hemos procesado tiene que ir a algún sitio organizado de cierta forma concreta. En GTD organizar significa coger todo lo que estamos procesando y distribuirlo según su objetivo: si no es necesario tirarlo a la papelera, si es material de referencia archivarlo, si es algo que tienes que hacer en tu lista de próximas acciones y proyectos, etc.
- **Evaluar:** es decir, decidir qué hacer, tanto después de procesar y organizar como de forma periódica con tus revisiones.
- **Hacer:** el objetivo de todo el proceso de control es acabar realizando eficientemente todos los compromisos que hemos adquirido, tanto si son acciones siguientes como si son compromisos en nuestra agenda.

### Cierre el email y guarde el teléfono celular en momentos importantes de toma de decisiones

De acuerdo con un análisis de McKinsey, el profesional promedio gasta el 28% de la jornada laboral leyendo y respondiendo el correo electrónico. Para el trabajador promedio de tiempo completo en los Estados Unidos, eso equivale a 2.6 horas pasadas y 120 mensajes recibidos por día.

Por su parte, Matt Plummer, fundador de Zarvana, quien ha dedicado parte de su vida a investigar la productividad laboral, llama la atención, no solo sobre el abrumante desperdicio de tiempo que se invierte en el correo electrónico, sino especialmente, la distracción que resulta en el proceso cognitivo y de concentración, un atributo esencial en la calidad del trabajo que producimos y en las decisiones que tomamos.

Según mediciones de Matt Plummer, en promedio, los profesionales revisan su correo electrónico 15 veces por día, o cada 37 minutos. Y estas interrupciones tienen costes añadidos, como lo revela la investigadora Sophie Leroy, de la Universidad de Washington, quien describe lo que sucede: "Como todavía estoy pensando en la Tarea A al intentar realizar la Tarea B, no tengo la capacidad cognitiva para procesar esas dos tareas al mismo tiempo y hacer un trabajo perfecto en ambos."

Por si no fuera poco el desperdicio de tiempo en el correo electrónico, el teléfono añade un tanto más de ineficiencia. Según sondeo recientes hechos por Groupon, una persona gasta en promedio 36 días en su teléfono móvil al año. Esto significa que permanece en su teléfono dos horas y 24 minutos al día, especialmente en redes sociales y en internet. Lo más grave de este comportamiento es que se estima que solo el 10% de este tiempo es productivo.

Por su parte, múltiples investigaciones confirman que el mero hecho de tener el smartphone propio en un lugar cercano influye en las capacidades cognitivas de las personas. Así las cosas la primera regla es no tener cerca el celular mientras se trabaja en algo importante.

*Todos los expertos en productividad coinciden que de manera literal las organizaciones deben obligar a sus funcionarios a reducir su interacción con su teléfono, aplicaciones de mensajería, como correo electrónico, redes sociales u otras aplicaciones de manera que puedan, no solo aumentar drásticamente la cantidad de tiempo que tiene para realizar el trabajo, la velocidad a la que pueden completarlo, la calidad del mismo por el incremento de la atención, la comprensión y en general una mayor capacidad cognitiva, si no especialmente lograr poner la mente como en calma, para así conectarse realmente y estar presentes.*



## Capacitación y Consultoría Especializada en Gestión Estratégica de Cobranza

Conocimiento experto para avanzar al siguiente nivel en el nuevo ecosistema

### NUESTROS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

- ✔ **Técnicas de Cobranza y Habilidades de Negociación** (Nivel Básico y Nivel avanzado)
- ✔ **Gestión de cobranza en terreno y tácticas para carteras Microfinancieras**
- ✔ **Desarrollo de Estrategias de alto Impacto, Técnicas y Tácticas**
- ✔ **Estructuración de un modelo de cobro – Arquitectura de Procesos, Estructura, Política y Segmentación**
- ✔ **Liderazgo de Equipos y Cultura del Logro**
- ✔ **Gerenciamiento del Resultado en áreas de recuperación de Cartera**
- ✔ **Mindfulness e Inteligencia Emocional en la Gestión de Equipos**
- ✔ **PNL Programación Neurolingüística en la Cobranza y NeuroEmotion - by Andrés Cadena**
- ✔ **Selección, Seguimiento, Medición y Control de Agencias Externas de Cobranza**
- ✔ **Construcción de Indicadores KPI (key performance indicator) en áreas de Cartera y Cobranza**

### TIPOS DE DEUDORES VENCIDOS



Informes e inscripciones:

Catalina Sierra: (57)(1) 300 20 17 - Móvil: (57) 315 233 6827  
 info@creditycobranzas.com - www.cicloderiesgo.com

### PROCESOS Y BACKOFFICE Y COBRANDO RECIBEN CERTIFICACION ISO

La empresa Procesos y Backoffice SAS recibe la certificación en ISO 9001:2015 - Sistema de Calidad e ISO 27001:2013 – Seguridad de la Información a la estructuración, operación y soporte de soluciones integradas y procesos tercerizados (BPO). Por su parte, Cobrando SAS, empresa del mismo grupo empresarial, recibe las mismas certificaciones en la prestación de servicios de contact center y recuperación de cartera.

Este hito de gran importancia reafirma el compromiso de este grupo empresarial con estándares internacionales de calidad y seguridad.

Procesos y Backoffice es el licenciatario de FAKTIORA el primer software que convierte a las empresas en su propio facturador electrónico sin integraciones.



De izquierda a derecha: Frederick Sánchez, gerente de Tecnología; Sergio González Carantón, gerente General; Jimena González, gerente de Negocio y Estrategia; Leonardo Funque gerente Comercial Colombia Icontec; Marcela González, gerente de Innovación y Desarrollo de Negocios; y Juan Carlos Rodríguez, gerente de Servicio al Cliente.

### ESTRATEGIA 360 GRADOS: COBERTURA TOTAL DE RIESGOS Y FINANCIAMIENTO

El pasado 19 de febrero en el Auditorio Arturo Gómez Jaramillo de la Federación Nacional de Cafeteros, El ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Andrés Valencia Pinzón, lanzó la estrategia '360 Grados': cobertura total de riesgos y financiamiento, que busca proveer financiamiento y cobertura total de riesgos a los productores del campo, mediante instrumentos idóneos para la administración de los impactos derivados de la variabilidad climática, la ocurrencia de plagas y enfermedades y la volatilidad de los mercados.

La educación financiera, el acceso al crédito tradicional y a la financiación especializada con capital de riesgo, son los instrumentos que contempla la estrategia, además de cobertura cambiaria y de precios; y seguro agropecuario.



En el Foro participaron, el Superintendente Financiero, Jorge Castaño, la viceministra de Asuntos Agropecuarios, Marcela Uruña Gómez; el presidente de Finagro, Dairo Estrada, el presidente del Banco Agrario, Francisco Mejía; el presidente de la Bolsa Mercantil de Colombia, Rafael Mejía; el presidente de la SAC, Jorge Bedoya; así como de otros representantes de entidades bancarias, cooperativas y aseguradoras.

## VISITA SILICON VALLEY DE EMPRESARIOS COLOMBIANOS DE TECNOLOGÍA

Un grupo de empresarios emprendedores de las tecnologías fueron invitados al gran complejo empresarial y de tecnología "Silicon Valley" en San Francisco-Estados Unidos, el pasado 22 al 26 de Octubre gracias al apoyo del Ministerio de las Tics; entre ellos participó la compañía Adminfo Solati, experto en software de cobranza y riesgo.

Los empresarios colombianos adquirieron conocimientos de grandes actores de la industria tecnológica como Google, Cisco, Ripple, Token y Docusign; donde visualizaron oportunidades de innovación en pro del país para brindar soluciones que impacten a la sociedad en el uso de servicios financieros.



## FORO EN ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGO DE ASORIESGO

El pasado 27 de noviembre en el centro de convenciones AR en Bogotá, la Asociación Gremial de Profesionales Especialistas en Riesgo (Asoriesgo), llevó a cargo la quinta versión de este foro en el que se profundizaron temas de valor como las fórmulas para planear una estrategia corporativa, ideas para usar la segmentación laft y las bases e indicadores que se deben tener en cuenta para medir su gestión como cabeza de una corporación.



## SÉPTIMO ENCUENTRO TRIBUTARIO DE ASOBANCARIA

En el hotel JW Marriott, se realizó el encuentro tributario de la Asociación Bancaria el pasado 4 de diciembre, donde se analizó de la nueva ley de financiamiento, los retos de las fintech y su aporte a la adecuada gestión fiscal. El evento contó con la presencia de expertos, entre ellos Lisandro Junco, Director de Gestión de ingresos de la DIAN, Emilio Wills Cervantes, Co-fundador de la firma LewinWills y Rafael Calvo Salinero, Miembro del grupo de Fiscalidad internacional y responsable de la Fiscalidad de la Unión Europea.



## 21° CONGRESO DE TESORERÍA DE ASOBANCARIA

La Asociación Bancaria realizó el pasado 31 de enero y primero de febrero el congreso de tesorería que tuvo lugar en el Hotel Hilton de Cartagena. Dentro de los temas que convocaron a los expertos fueron los retos y perspectivas en los mercados financieros en la gestión inteligente de la tesorería; además de las revolución tecnológica de las Fintech.

El presidente de Asobancaria, Santiago Castro resaltó la importancia de materializar acciones que favorezcan la liquidez, dinamismo y eficiencia de los mercados; también se contó con la intervención de Juan Carlos Alfaro, Superintendente Financiero y Felipe Lega, Director general de la Unidad de Regulación Financiera, entre otros expertos.



## FORO DE PERSPECTIVAS ECONÓMICAS DE FELCOFIN

Noventa representantes de cooperativas afiliadas a la Federación Colombiana de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Financieras (Felcofin), asistieron a este foro donde analizaron la perspectiva económica, la nueva ley de financiamiento y retos para el 2019 para el sector coo-

perativo. En el foro se contó con las intervenciones de Jaime Chávez, Presidente corporativo de la Financiera Comultrasan, Francisco Prada, Oficial de gobierno de la Corporación Financiera internacional y Banco mundial, entre otros importantes consultores financieros.



## GRUPO CONSULTOR ANDINO CELEBRA SUS 35 AÑOS

Mediante una simbólica fiesta de traje blanco en la ciudad de Santa Marta, el Grupo Consultor Andino celebró su caminar exitoso de 35 años de labores en la industria de la cobranza. La conmemoración de este aniversario tan representativo contó con varias actividades desarrolladas entre el 28 al 30 del pasado mes de septiembre.



Durante la celebración se le hizo un reconocimiento especial a su fundador, el señor Alejandro Jelkh, quien aparece acompañado por su esposa, Elcy Montealegre.



Angélica Jelkh, recibe de su padre no solo un sentido reconocimiento, sino también la posta y el legado para llevar la empresa a su siguiente nivel de crecimiento.



*Algunos van al cielo, otros donde quieren.*

**LEVANTE GRAN LUSSO, DESDE \$425.000.000\***

Combinando la practicidad y versatilidad de un SUV con el rendimiento y la precisión de un Maserati, Levante cuenta con un potente motor V6 twin-turbo, sistema Q4 inteligente con tracción en las cuatro ruedas y una sofisticada suspensión neumática de cinco posiciones que ofrece la dinámica de manipulación de un carro deportivo, dentro y fuera de la carretera. Mientras tanto, su distintivo estilo italiano, lujoso interior y la nota única del escape confirman el ADN puro de una Maserati Levante.

**MASERATI COLOMBIA**

Calle 86 No. 11-08 Bogotá - Colombia / 57(1) 3902920 / [www.maseraticolombia.com](http://www.maseraticolombia.com)

Email: [info@maseraticolombia.com](mailto:info@maseraticolombia.com)

  
**MASERATI**  
*Levante*

SUV © Maserati North America, Inc. / Maserati Colombia GPHAS SAS. Todos los derechos reservados. Maserati y el logotipo de Tridente son marcas registradas de Maserati S.p.A. \*Foto de referencia, algunos accesorios, colores y acabados pueden estar disponibles a un precio adicional.



## GRUPO MV

### **COBRAMOS SU CARTERA POR UN DÓLAR**

Gestionamos su cartera en etapa de mora temprana, desde el primer día (1) de incumplimiento y hasta el día treinta (30) de mora, por solo **UN DÓLAR**

### **INCLUYE**

Encuestas, obtención y seguimiento de compromisos de pagos, rediferidos, entre otros.

*Tecnología de punta,  
personalizada e interactiva*

**Garantizamos igualar y mejorar sus índices actuales**



### **ATENDEMOS EN:**

- » México
- » Guatemala
- » Honduras
- » Paraguay
- » Salvador
- » Panamá
- » Costa Rica
- » Uruguay
- » Nicaragua
- » Colombia
- » Venezuela
- » España
- » Perú
- » Brasil
- » Argentina
- » República Dominicana
- » Chile
- » Ecuador
- » Bolivia

### **CONTACTO:**

**Dirección:** Calle 93 No. 11A - 28 / Oficina: 601  
**Teléfono:** (+57 1) 756 0025  
**Celulares:** (+57) 300 313 0151 - (+57) 313 432 7230  
**Emails:** juancorchuelo@mensajesdevoz.co  
jorgecorchuelo@mensajesdevoz.co