

# CICLO DE RIESGO



**COLOMBIA**

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

## CELUPLATA

LA PRIMERA SEDPE DEL PAÍS

**CALIDAD DE CARTERA POR MODALIDAD:**

TARJETA DE CRÉDITO, MICROCRÉDITO, Vehículo y Libranza

### LLEGÓ EL UBER A LA COBRANZA

DETERMINANTES DE LA MOROSIDAD EN MICROCRÉDITO

**¿QUIÉN LE COBRA A QUIÉN EN COLOMBIA?**

## FINANCIACIÓN DE VIVIENDA *y su cadena de valor*



**Sebastián Mora**  
Director de Productos y Estrategia Comercial para Personas y Pymes de Bancolombia



**Camilo Albán**  
Vicepresidente de Banca Hipotecaria y Constructor de Davivienda



**Helmuth Barros**  
Presidente del Fondo Nacional del Ahorro



**Juan Sebastián Pardo**  
Presidente Credifamilia



**José Fernando Soto**  
General General de Inverst

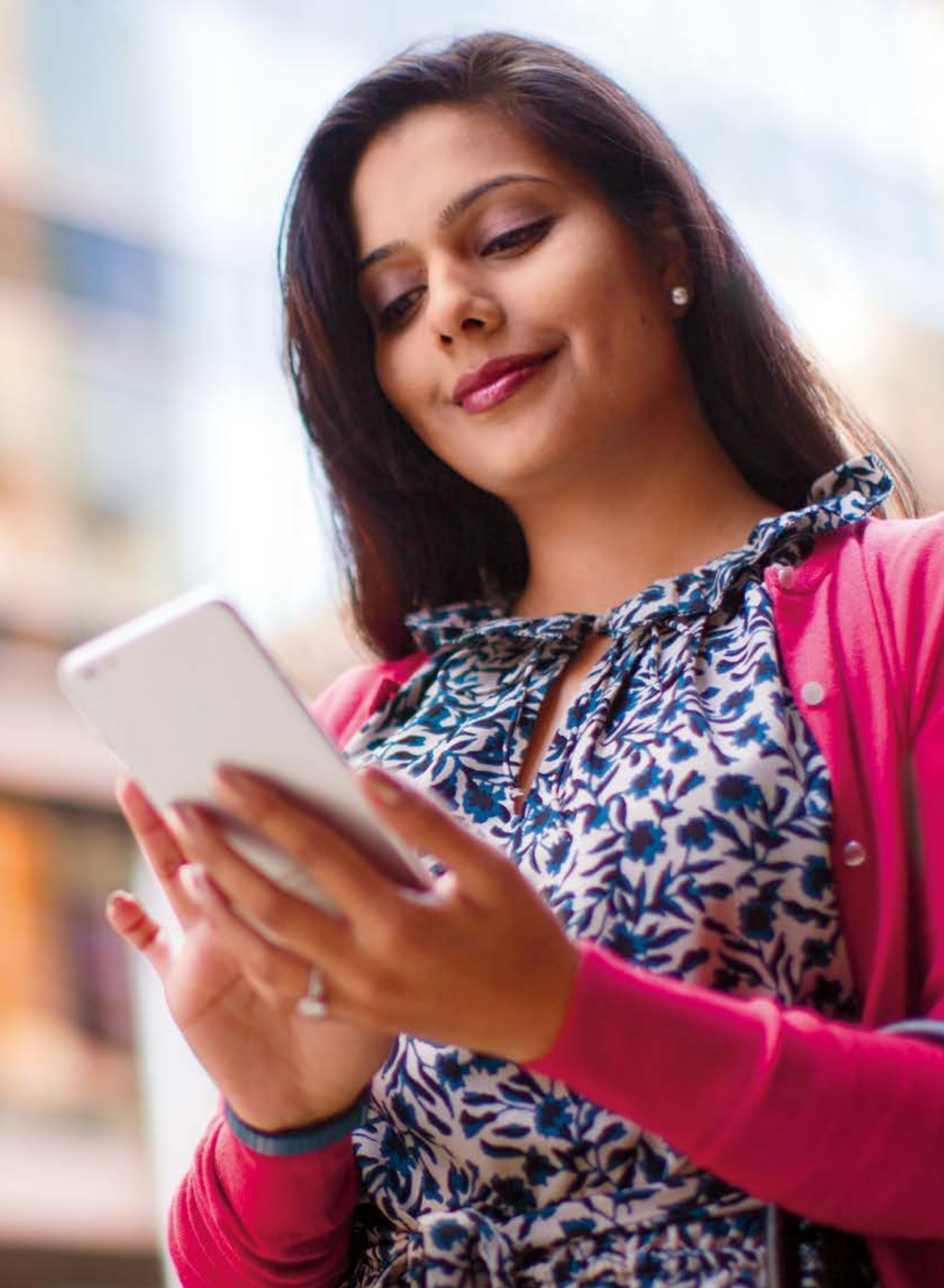
Colombia COL \$ 20.000

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

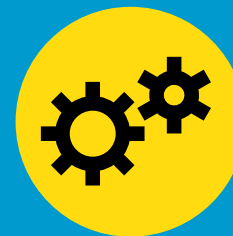
ISSN 2027-7792



9 772027 779009



En **TransUnion** estamos comprometidos con la transformación del mercado colombiano por eso hoy estamos orgullos de presentar **nuestras nuevas soluciones.**



**CreditVision**



**Income Estimator**



**Collections Score**



**Decision Edge Acquisition Manager**



**IDVision**



**Legal Check**

En TransUnion no vendemos productos, generamos soluciones para nuestros clientes a partir del entendimiento de los problemas críticos de su negocio.

[www.transunion.co](http://www.transunion.co)

**TransUnion** 

# CONTENIDO >>>

## 5 PRIMER PLANO

- Recomendados
- Calidad de cartera
- Lo Nuevo
- Cápsulas de la Industria
- Tendencias
- La Movida

## 18 FOCO: FINANCIACIÓN, DE VIVIENDA Y SU CADENA DE VALOR



## 50 VIVIENDO EL CRÉDITO

- Top 20 - Calidad de cartera por producto.
- Determinantes de la morosidad de la cartera de microcrédito en Colombia.
- ¿Cómo se mide la Cartera Vencida de Vivienda en Colombia?

## 56 VIVIENDO LA COBRANZA

- Cobranza de cartera hipotecaria: alta dosis de experiencia, conocimiento y estrategia
- Opera ya en América Latina, el 'Uber' de la cobranza
- El cobro jurídico del crédito hipotecario
- ¿Quién le cobra a quién en el sistema financiero colombiano?
- El poder del enfoque en la cobranza
- Gestionando cuentas morosas: Planeación, Comunicación y Conexión

## 74 MARCO JURÍDICO

- La cobranza judicial en tiempos del Código General del Proceso

## 76 BIENVENIDOS A NUESTRO PAÍS

## 78 TECNOLOGÍA Y BI

- Nuevas oportunidades en el ecosistema financiero

## 80 GOODLIFE GOODWORK

- ¿Y si el mar estuviera más alto?

## 81 SOCIALES



### 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@yahoo.es](mailto:cristhigraf@yahoo.es)

### 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)



NO PONGA EN RIESGO EL FUNCIONAMIENTO DE SU ORGANIZACIÓN

# EVITE SANCIONES



**DETEKRISK**  
DUE DILIGENCE

**CONOZCA A SUS STAKEHOLDERS Y OPERE CON TRANQUILIDAD**

- ✓ **Consulte directamente y en tiempo real** más de 50 fuentes de información pública
- ✓ Facilite la labor de las áreas de su entidad **que requieran validación del estado de riesgo.**
- ✓ **4 canales de acceso a la consulta** On line, web service, Batch o vpn encriptado

- ✓ Ayude a que su entidad cumpla con la normatividad de **gestión de riesgos asociados a LAFT**
- ✓ **Valide el estado de la cédula** con Registraduría General de la Nación
- ✓ **Valide Peps** de acuerdo al decreto 1674 de 2016

**¡PROTEJA SU ORGANIZACIÓN AHORA!**

INGRESE A [WWW.ASORIESGO.COM](http://WWW.ASORIESGO.COM)  
LLAME A 3416979 - 2433401  
O ESCRIBANOS A [INFO@DETEKRISK.COM](mailto:INFO@DETEKRISK.COM)

DetekRisk Due Diligence es una plataforma de:



15 AÑOS TRANSFORMANDO EL RIESGO EN VALOR



Esta edición está dedicada al crédito hipotecario y su Cadena de Valor, teniendo en cuenta que la tenencia de vivienda ha sido pilar fundamental en la construcción patrimonial de los colombianos y es símbolo de protección, bienestar y progreso social. En consecuencia, la financiación de vivienda se constituye en instrumento vital para el desarrollo económico y social de la población, conformando una cadena de valor de gran impacto que agrupa diversidad de actividades y sectores.

Sin duda, el mayor desafío que enfrentan las entidades financieras, es el de lograr un crecimiento sostenible de la cartera de vivienda y aumentar su participación como proporción del PIB, sin deteriorar la calidad, además de desarrollar mecanismos complementarios al crédito tradicional que permitan la tenencia de vivienda propia en aquellos sectores de la población que por ser de bajos ingresos, aún no entran al mercado hipotecario. Así las cosas, conozca en esta edición, quién es quién en la financiación hipotecaria a lo largo de todo el Ciclo de Riesgo, desde las prospección de mercado, aprobación y originación de crédito, hasta llegar al especializado mundo de la recuperación de cartera.

Para profundizar en esta etapa, invitamos a la sección 'Viviendo la Cobranza', a seis expertos, quienes nos cuentan sus mejores prácticas, en un año donde se ciernen nubarrones sobre la capacidad de pago de los colombianos. Por su parte Inverst, fondo líder del mercado en la gestión de NPLs (Non Performing Loans), nos muestra porqué la gestión de activos improductivos, también tiene cabida en la cadena de valor del crédito hipotecario, constituyéndose en un mercado de excelente perspectiva.

Además de enumerar cuáles son las Empresas de Cobranza que cobran la cartera de los colombianos, presentamos un modelo tipo 'Uber' de

cobranza digital, que llega para revolucionar la forma de realizar la recuperación de cartera en línea, como un fenómeno de economía colaborativa para América Latina.

En la sección de 'Tendencias – Avanzando Hacia', publicamos las cinco tendencias del estudio de la consultora internacional Accenture Technology Vision 2017: estamos entrando a la era de la empresa Inteligente. A medida que la tecnología se hace más sofisticada, ya no es en sí misma la que impulsa el cambio: somos nosotros.

En la sección 'Lo Nuevo', le damos la bienvenida a Celuplata, la primera Sociedad Especializada en Depósitos y Pagos Electrónicos. Sin duda, el Grupo Tranza dueño también de MovilRed comienza pisando fuerte en este mercado con este nuevo vehículo de inclusión financiera, que encuentra en la información del actuar transaccional de sus usuarios, su principal valor estratégico.

En la sección 'Marco Jurídico', frente al nuevo ordenamiento contenido en la Ley 1564 de 2012, Código General del proceso (CGP), que finalmente comenzó a regir en enero de 2016, el abogado Jaime Alberto Pinzón nos muestra el impacto que en costos y tiempos imprime el nuevo ordenamiento a la cobranza por vía judicial.

No se pierda nuestros recomendados, de seguro le darán una visión estratégica y para finalizar, en la sección de sociales viva los mejores momentos del Sexto Salón del Crédito y la Cobranza que se desarrolló en Cartagena el pasado 16 y 17 de marzo, un evento que recibió todo tipo de aplausos.

Para terminar, lo invitamos para que desde ya reserve su agenda para los dos track del Master Class Collections Management, que se realizará el próximo 13 de junio en Bogotá y el 16 de agosto en Medellín. En un año donde sin duda la cobranza será la gran protagonista, asegure para su modelo metodologías probadas, técnicas, tácticas eficaces y mucha estrategia.

*Esperamos que usted acoja esta revista como suya*

**Beatriz Alexandra Villa Escobar**  
Directora



## RECOMENDADOS

- » **Las tres fuerzas transformadoras:** La tecnología, la globalización y el cambio climático, se constituyen en las tres mayores fuerzas que transformarán las formas sociales que conocemos hoy, según la visión de Thomas Friedman, columnista de New York Times y autor del bestseller 'Thank You Being Late'. A su vez Friedman las señala como fuerzas desorientadoras, que tienen a la población abrumada.
- » **Una variable para calibrar en los modelos de medición de calidad y servicio:** Los cambios del umbral de satisfacción de los nuevos consumidores.
- » **Una tendencia en mercadeo en línea con el mundo digital:** el marketing de proximidad que tiene en cuenta la ubicación actual del cliente, como determinante de las variables de segmentación y personalización de la oferta de valor, que incluye el momento justo y el mensaje preciso. El marketing de proximidad encuentra en los dispositivos móviles su principal canal, en el Big Data su principal fuente de información y en las aplicaciones de SMS, geolocalización, códigos QR o el sistema Bluetooth, sus principales herramientas.
- » **El cambio cultural que trae la economía colaborativa:** la transformación de la propiedad al acceso. Ya lo importante no es ser dueño de las cosas como vehículo, casa, finca, moto, inventarios, mercancía, equipos, herramientas, etc... Lo importante es tener acceso a su uso y disfrute solo cuando se necesite. Este cambio cultural tiene implicaciones profundas en los mercados de capital y las finanzas corporativas y familiares.
- » **Una inmadurez que hay que saber manejar:** La socióloga Kathleen Shaputis describe los Millennials como una generación boomerang, o generación Peter Pan, es decir, que posterga algunos ritos de paso a la edad adulta. Según proyecciones de Deloitte, en 2025 ellos representarán el 75 % de la fuerza laboral del mundo.
- » **Un análisis para tener en cuenta:** El de la evolución del cerebro en la generación 'Z'. Los nativos digitales que han crecido con los video juegos y los teléfonos móviles. Explica el profesor de psicología Oliver Haudé, que si bien el cerebro es el mismo, los circuitos utilizados cambian. Esta generación ha ganado velocidad de decisión y adaptación multitarea, en detrimento de razonamiento y autocontrol.
- » **Serán Millonarios:** Dicen los visionarios que los que produzcan a gran escala el grafeno, material que se consigue a partir del carbono, se convertirán en los 'nuevos ricos', ya que será la materia prima por excelencia en la Cuarta Revolución Industrial, por ser un material fuerte, duro, flexible, ligero y conductor; además el grafeno es capaz de generar electricidad a través de la energía solar, lo que lo convierte en un material muy prometedor en el campo de las energías limpias.
- » **El gran reto frente a la sustitución de gran parte de la fuerza laboral por la inteligencia artificial:** No se trata solo el que las empresas logren su proceso de transformación. Se trata de cómo logramos que la tecnología empodere a las personas. Es la reflexión que planea la Consultora Accenture.
- » **Una inversión a la que le seguimos apostando:** Al Bitcoin. Según BitStamp, en 2016 esta moneda virtual se revalorizó alrededor del 122%. BitStam, con sede en Reino Unido, es la plataforma más grande de intercambio de esta moneda que cuenta con licencia como operador de pagos de la Unión Europea y tiene convenio con el mayor banco minorista de Francia: el Caceis, filial de Crédit Agricole.
- » **Una realidad irreversible y lamentable:** Más del 70% del mayor arrecife de coral del Japón murió en 2016 ante cambios extremos en la temperatura y acidez del mar.

### COLOMBIA



MÉXICO

PERÚ

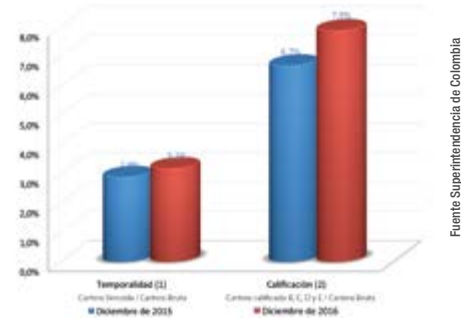
CHILE

Coleccionables!!!

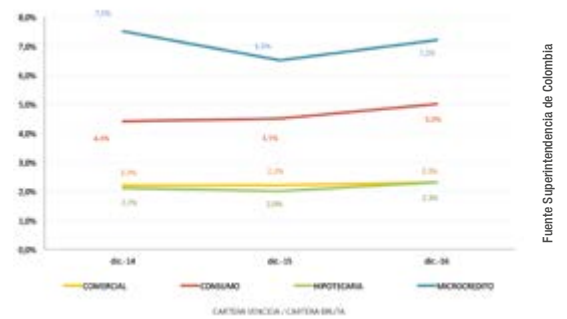
# CALIDAD DE CARTERA ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO "INCLUYE LEASING"

Cifras a Diciembre de 2016

**INDICADOR DE CALIDAD DE CARTERA**  
Establecimientos de Crédito - Cifras a Diciembre 2016



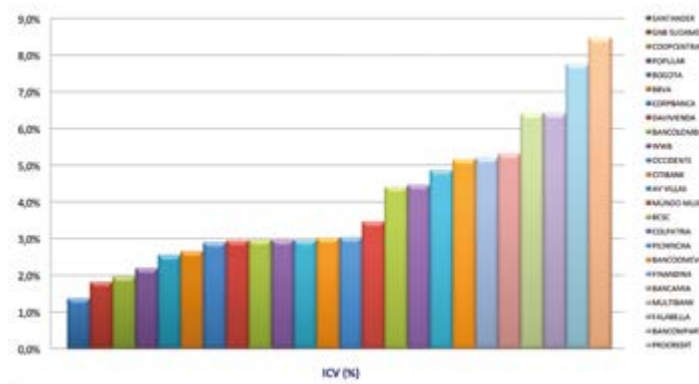
**CALIDAD DE CARTERA POR MODALIDAD**  
Establecimientos de Crédito - Cifras a Diciembre 2016



**BANCOS**  
Indicador de Calidad por Temporalidad

Banco	ICV (%)
SANTANDER	1,4%
GNB SUDAMERIS	1,8%
COOPCENTRAL	2,0%
POPULAR	2,2%
BOGOTÁ	2,6%
BBVA	2,7%
CORPBANCA	2,9%
DAVIENDA	2,9%
BANCOLOMBIA	3,0%
WVB	3,0%
OCCIDENTE	3,0%
CITIBANK	3,0%
AV VILLAS	3,0%
MUNDO MUJER	3,5%
BCSC	4,4%
COLPATRIA	4,5%
PICHINCHA	4,9%
BANGOOEVA	5,2%
FINANDINA	5,2%
BANCAMIA	5,3%
MULTIBANK	6,4%
FALABELLA	6,4%
BANCOMPARTIR	7,8%
PROREDIT	8,5%

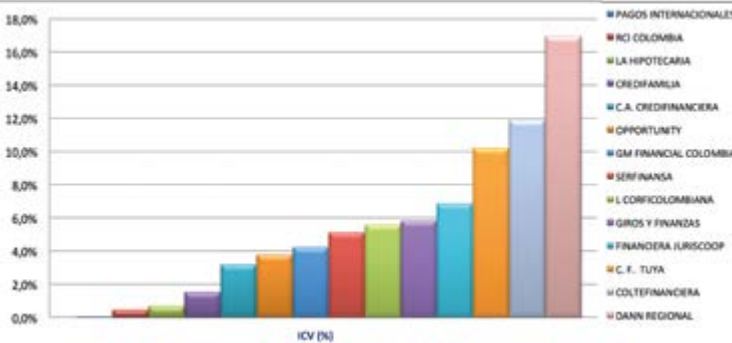
**INDICADOR DE CALIDAD DE CARTERA**  
Establecimientos de Crédito - Cifras a Diciembre 2016



**COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO**  
Indicador de Calidad por Temporalidad

Compañía	ICV (%)
PAGOS INTERNACIONALES	0,0%
RCI COLOMBIA	0,5%
LA HIPOTECARIA	0,7%
CREDIFAMILIA	1,5%
C.A. CREDITFINANCIERA	3,2%
OPPORTUNITY	3,8%
GM FINANCIAL COLOMBIA	4,2%
SERFINANSA	5,1%
L CORFICOLOMBIANA	5,6%
GIROS Y FINANZAS	5,8%
FINANCIERA JURISCOOP	6,9%
C. F. TUYA	10,2%
COLTEFINANCIERA	11,9%
DANN REGIONAL	17,0%

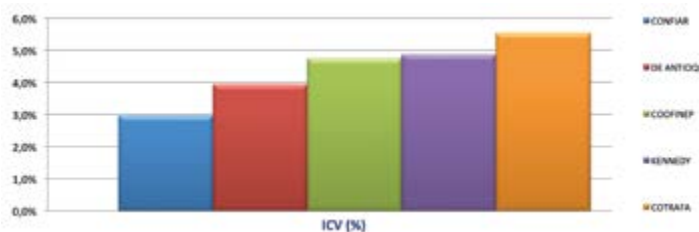
**INDICADOR DE CALIDAD DE CARTERA**  
Compañías de Financiamiento - Cifras a Diciembre 2016



**COOPERATIVAS FINANCIERAS**  
Indicador de Calidad por Temporalidad

Cooperativa	ICV (%)
CONFIAR	3,0%
DE ANTIOQUIA	3,9%
COOFINEP	4,7%
KENNEDY	4,9%
COTRAFA	5,5%

**INDICADOR DE CALIDAD DE CARTERA**  
Cooperativas Financieras - Cifras a Diciembre 2016



(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



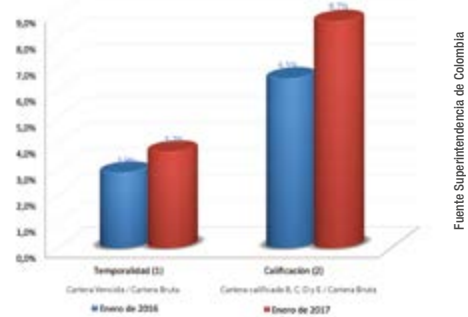
**ESPECIALISTAS EN COBRANZA MICROCRÉDITOS FINANCIEROS VENTA DIRECTA**

# CALIDAD DE CARTERA

## ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO "INCLUYE LEASING"

Cifras a enero 31 2017

INDICADOR DE CALIDAD DE CARTERA  
Establecimientos de Crédito - Cifras a enero 2017



Fuente Superintendencia de Colombia

CALIDAD DE CARTERA POR MODALIDAD  
Establecimientos de Crédito - Cifras a enero 2017



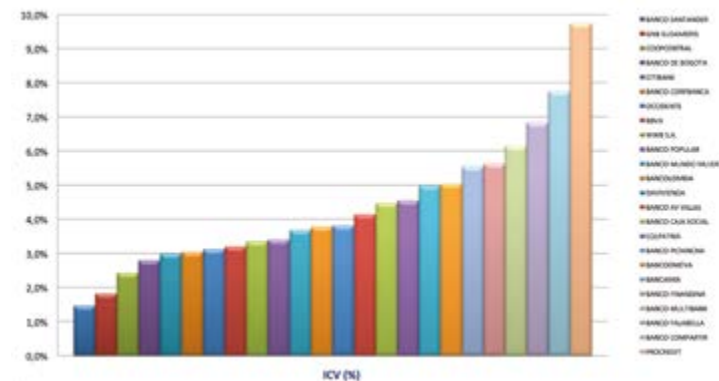
Fuente Superintendencia de Colombia

### BANCOS

Indicador de Calidad por Temporalidad

Banco	ICV (%)
BANCO SANTANDER	1,5%
GNB SUDAMERIS	1,8%
COOPCENTRAL	2,4%
BANCO DE BOGOTÁ	2,8%
CITIBANK	3,0%
BANCO CORPBANCA	3,0%
OCCIDENTE	3,1%
BBVA	3,2%
WVB S.A.	3,3%
BANCO POPULAR	3,4%
BANCO MUNDO MUJER	3,7%
BANCOLOMBIA	3,8%
DAVIVIENDA	3,8%
BANCO AV VILLAS	4,1%
BANCO CAJA SOCIAL	4,5%
COLPATRIA	4,5%
BANCO PICHINCHA	5,0%
BANCOOMEVA	5,0%
BANCAMIA	5,5%
BANCO FINANADINA	5,6%
BANCO MULTIBANK	6,1%
BANCO FALABELLA	6,8%
BANCO COMPARTIR	7,8%
PROOCREDIT	9,7%

INDICADOR DE CALIDAD DE CARTERA  
Establecimientos de Crédito - Cifras a enero 2017

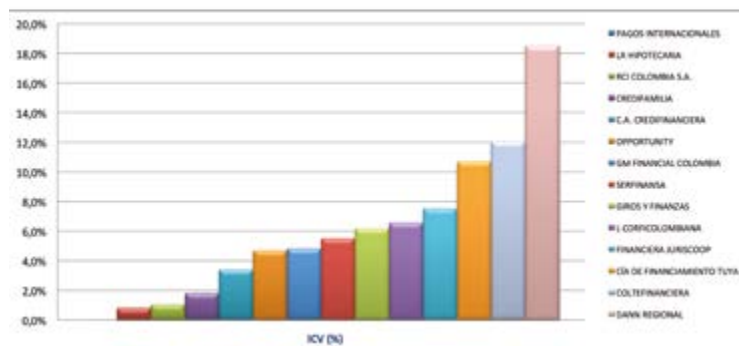


### COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO

Indicador de Calidad por Temporalidad

Compañía	ICV (%)
PAGOS INTERNACIONALES	0,0%
LA HIPOTECARIA	0,8%
RCI COLOMBIA S.A.	1,0%
CREDIFAMILIA	1,8%
C.A. CREDIFINANCIERA	3,4%
OPPORTUNITY	4,7%
GM FINANCIAL COLOMBIA	4,8%
SERFINANSA	5,5%
GIROS Y FINANZAS	6,2%
L CORFICOLOMBIANA	6,6%
FINANCIERA JURISCOOP	7,5%
CIÁ DE FINANCIAMIENTO TUYA	10,7%
COLTEFINANCIERA	12,0%
DANN REGIONAL	18,5%

INDICADOR DE CALIDAD DE CARTERA  
Compañías de Financiamiento - Cifras a enero 2017

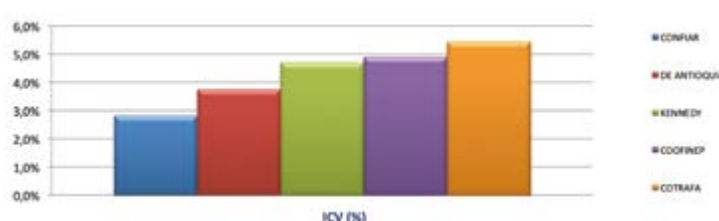


### COOPERATIVAS FINANCIERAS

Indicador de Calidad por Temporalidad

Cooperativa	ICV (%)
CONFIAR	2,8%
DE ANTIOQUIA	3,7%
KENNEDY	4,7%
COOFINEP	4,9%
COTRAFA	5,4%

INDICADOR DE CALIDAD DE CARTERA  
Cooperativas Financieras - Cifras a enero 2017



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

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

# FocusAction

## Estrategias de Cobranza de Alto Impacto

¿Cómo contar con una metodología efectiva y mejores prácticas para desarrollar planes de choche de alto impacto?

¿Cómo puedo ir dando pasos de mejora contundentes sin comprometer un gran presupuesto?

¿Y qué tal si lo que busco es enfocarme inicialmente en una mejora específica?

Las funciones más relevantes y las situaciones más impactantes a resolver en los centros de cobranza, tienen una Solución específica en las herramientas de la familia **FocusAction**.

**FocusAction** tiene su origen en el estándar EoCOB-ICM: V13, la referencia metodológica más completa y exigente del mundo de la cobranza probada en empresas líderes de varios países. Este estándar contempla todas las variables que un modelo de cobranza debe tomar en cuenta para asegurar una efectividad plena y una operación que garantice los mejores resultados.

ICM una red internacional de consultoría, capacitación y generación de conocimiento especializado en la Cadena de Valor del Crédito y la Cobranza

FocusAction se orienta a resolver aquello que más le impacta en este momento

Johanna Valenzuela Vanegas  
Email: johanna.valenzuela@icmcredit.com  
Teléfonos: + 57 (316) 537 53 04

www.icmcredit.com



# NUEVO | NEW | NOVO

# NUEVO | NEW | NOVO

## Con Celuplata, cobran vida las Sedpe en el país



**Este nuevo vehículo de inclusión financiera, encuentra en la información del actuar transaccional de sus usuarios, su principal valor estratégico**

Si bien las sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos (Sedpe), fueron creadas en 2014 en el marco de la Ley 1735 como un nuevo vehículo para la inclusión financiera, solo tres años después cumplen sus últimos trámites legales y ajustes operativos, para convertirse en una realidad que comenzará a operar pronto en el ámbito financiero nacional. Lo anterior gracias a la autorización que dio la Superintendencia Financiera, a la marca Celuplata, como la primera Sociedad Especializada en Depósitos y Pagos Electrónicos en Colombia.

Las Sedpe, podrán captar recursos del público a través de depósitos electrónicos, y a su vez prestar servicios financieros transaccionales como pagos, transferencias, giros y recaudos. Sin embargo, a diferencia de los bancos, no podrán otorgar créditos u otro tipo de financiación.

“Gracias a los requerimientos regulatorios más livianos asociados a un objeto social restringido ya que no pueden dar crédito y a un alto componente tecnológico en la prestación de los servicios, las Sedpe podrán llevar servicios financieros transaccionales a más colombianos y a más bajo costo, especialmente en zonas alejadas de la geografía nacional”, explicó Mauricio Cárdenas, ministro de Hacienda. A su vez Cárdenas destacó que estas nuevas entidades les permitirán a sus usuarios ir construyendo historiales de pagos que les faciliten el acceso al crédito y a otros productos financieros.

## ¿Y quién está detrás de Celuplata?

La sociedad Tranza S.A.S., es la dueña de la marca Celuplata ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

También Tranza es la propietaria del exitoso modelo de franquicia de MovilRed, una de las redes transaccionales más importantes del país conformada por más de 90.000 puntos de venta a nivel nacional, que tiene presencia en el 84% de los municipios.



Desde recargas para telefonía móvil y televisión por suscripción, pago de facturas de servicios públicos y privados, giros nacionales, hasta recaudo para el sistema de transporte público de Bogotá, MovilRed hace parte de la vida cotidiana de los colombianos. Igualmente, ofrece servicios financieros como corresponsal bancario de las entidades financieras y agrupa a las cadenas de supermercados, droguerías y papelerías más representativas del país, estaciones de gasolina, hasta tiendas de barrio, mini mercados y papelerías.

## A pesar de la oposición de Davivienda por similitud con Daviplata, Celuplata sigue su camino

Fueron muchos los rifis y rafees entre diferentes organismos antes de que la Superintendencia de Industria y Comercio le diera el aval a la marca Celuplata, ya que el recurso de oposición que interpuso Davivienda estancó el proceso de aprobación, el que finalmente fue rechazado por el ente regulador.

Davivienda argumentó que Celuplata no podría registrarse como marca, ya que se asemejaba a Daviplata, marca anteriormente registrada por el Banco. “La similitud conceptual puede causar confusión entre los consumidores, que pueden adquirir un producto confundiendo la procedencia del mismo”, fue uno de los argumentos que manifestó Gustavo Niño Ayarza, abogado de Davivienda.

En una segunda instancia, la abogada Helena Camargo de la firma Posse Herrera Ruíz, insistió ante la SIC con el argumento que las marcas en conflicto compartían seis similitudes, tales como: la imagen de un celular, que además estaba en el mismo costado del conjunto marcario, ambos tenían el signo pesos y el sufijo plata; además, la parte denominativa se componía de nueve letras y la nominativa de cuatro.

Muy a pesar de Davivienda, la SIC se sostuvo en su decisión inicial, explicando que ambas marcas podían coexistir en el mercado nacional, por lo que pronto los colombianos podrán constituir depósitos electrónicos, hacer pagos, transferencias de dinero, giros y recaudos, a través de Celuplata, sean estos conscientes o no, que se trata de otra entidad, porque, así a simple vista, la verdad es que los despistados van a ser bastantes.

## La meta del Gobierno: Cinco Sedpe en 2018

El Plan Nacional de Desarrollo establece que para el año 2018, el país debe contar por lo menos con cinco (5) Sedpe en funcionamiento. Si bien la reglamentación y

los trámites han retrasado la entrada en operación de estas entidades, muy pronto se unirán otras firmas como Pagos GDE y Tecnipagos de la red de pagos de CredibanCo. De seguro vendrán más, principalmente empresarios postales, quienes ven una gran oportunidad en la población no bancarizada, y especialmente una gama de negocios que se derivarán de la construcción del historial transaccional, de pagos, liquidez y capacidad financiera de esta población en la que la industria del crédito será la más beneficiada.

**De esta manera, con la autorización por parte de la Superintendencia Financiera, de la constitución de Celuplata S.A., como la primera Sedpe del país, cobran vida estas instituciones que están llamadas a abrir un nuevo capítulo en la forma en que las personas se relacionan con el sistema financiero, y en las que el historial transaccional de sus clientes será su activo más valioso.**

**FGA**  
FONDO DE GARANTÍAS

**EN FGA FONDO DE GARANTÍAS LE BRINDAMOS SOLUCIONES**

Contamos con lo que usted necesita para mitigar el riesgo en sus operaciones de crédito y cuidar el bienestar de su entidad a través de nuestras garantías.

Somos el respaldo que está buscando.

22/2/2017

# Cápsulas de la Industria

# Cápsulas de la Industria

## Banco Santander de Colombia proyecta inversiones por 5 millones de dólares

Con foco en un crecimiento soportado en tecnología y talento humano, el Banco Santander Colombia proyecta inversiones por 5 millones de dólares para fortalecer y acelerar su profundización en el mercado corporativo.

Uno de sus pasos de mayor impacto estratégico será la incursión a la fiducias, para prestar el servicio de custodia en el país, esperando avanzar una vez esté lista la autorización de la superfinanciera.

A través de su inversión en Premir, el banco espera consolidar su oferta de financiación de vehículos incrementando sus alianzas en el mercado de 4 que tienen hoy, a 7. Además proyectan un crecimiento en su planta de personal de 129 a 200 personas.

El Grupo Santander es líder en programas de 'Supply Chain Management', a través de su solución "Confirming", consistente en un sistema diseñado para proporcionar un conjunto de servicios administrativos y financieros en la gestión de los pagos a terceros que contrata la empresa Compradora/Pagadora, permitiendo que los proveedores puedan elegir el pago de la factura de manera anticipada a su vencimiento por parte del Banco.

## Scotiabank y Banco Colpatria abrieron su segundo Centro de Innovación en Colombia

Con su norte estratégico hacia la transformación digital, Banco Colpatria del Grupo Scotiabank, inauguró su segunda fábrica digital, la que se constituirá en centro para la creación e innovación. A partir del aprovechamiento de las nuevas tecnologías, la fábrica digital se concentrará en el desarrollo de una oferta de productos y servicios financieros que se alineen con una mejor y más eficiente experiencia hacia el cliente.

Apertura de cuentas de ahorro con cero costo y comisión, y tarjetas de crédito con un proceso de aprobación

100% virtual, serán los primeros frutos de la fábrica digital. Las tarjetas de crédito serán enviadas a los clientes directamente a su celular. La meta es a mediano plazo se les puedan hacer llegar a las personas a través de drones, para aquellos que vivan en regiones remotas.

El vicepresidente de banca digital del banco Colpatria, Marcelino Herrera Vegas, será el encargado de liderar esta transformación que tiene entre otros objetivos, fidelizar a los esquivos Millennials, y en un plazo de 5 años generar más del 50% de sus ventas a través de los canales digitales a los que esperan tener conectados cerca del 70% de sus clientes.

"Esta es la segunda de cinco fábricas digitales que ponemos en funcionamiento y trabajará de manera coordinada con las otras que vienen en México, Perú y Chile", resaltó Ignacio Deschamps, director de Banca Internacional y Transformación Digital del Grupo canadiense Scotiabank.



## Movidas estratégicas en el régimen de sociedades

La Superintendencia de Sociedades anunció el emprendimiento de diferentes ajustes durante el 2017, entre los cuales se encuentran, modificaciones a la Ley de Insolvencias para que los procesos administrativos sean más ágiles y el proyecto de Ley de Libranzas, una apuesta del senador Antonio Navarro Wolff. La ley ya pasó su primer debate en la Comisión Tercera y en la plenaria del Senado.

## El desarrollo de la banca en América Latina y el Caribe es la vocación de ALIDE



¿Sabe qué es ALIDE y en qué ámbito opera? La Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (Alide), es el organismo internacional que representa a la banca de desarrollo de América Latina y el Caribe. Su sede se encuentra en Lima y es precedida por María Soledad Barrera, quien desde el 2014 se encuentra al frente de la asociación.

Alide cuenta con más de 70 miembros de la región, y 13 en otros países (Alemania, Canadá, China, España, Portugal, Suecia y Rusia). Su principal objetivo es el de contribuir al desarrollo económico y social de la región, a través de las buenas prácticas financieras que impulsa entre sus asociados, y el financiamiento de proyectos inclusivos, responsables y sustentables. Es una institución que no compite con la banca privada, sino que la complementa, además de actuar con medidas correctivas cuando existan fallas en el mercado.

## Felicitaciones a Findeter por ser ganadora en los premios ALIDE 2016

Con el programa 'Agua para la Prosperidad', la Financiera del Desarrollo - Findeter, de Colombia, fue ganadora en los Premios ALIDE 2016, otorgados a las Mejores

Prácticas en las Instituciones Financieras de Desarrollo, en la categoría Información, Asistencia Técnica y Responsabilidad Social por el Programa Departamental de Agua, que se destacó por facilitar el acceso a esquemas de financiación para el sector; generación de impacto en los indicadores sociales; la mejora en la calidad de vida de la población y la planeación articulada entre la nación, los departamentos y los municipios. Por su parte, el programa evita la atomización de recursos en el sector y garantiza la sostenibilidad de la prestación de los servicios públicos de agua potable y saneamiento básico. Los recursos para su financiamiento son administrados a través de una fiducias mercantil, patrimonio autónomo que le da confianza, finalidad específica y separación absoluta de bienes.

## La Dian por todo el país en busca de morosos

'Al día con la Dian, le cumplo al país', es la nueva campaña que lanzó esta entidad que busca controlar la evasión y el contrabando, esto contribuirá con el incremento del recaudo de impuestos.

Los funcionarios fueron casa por casa de los deudores en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cartagena y Bucaramanga. Durante la campaña, Cecilia Rico, directora de ingresos de la entidad, afirmó que quienes no estén cobrando el IVA, de acuerdo a la normatividad de la reforma tributaria del 2016, se exponen a sanciones penalizables. Además advirtió a los morosos, que además de la tasa de interés por mora, que es del 31%, también se exponen a embargos y remate de bienes.



## TECNOLOGÍA PARA LAS PERSONAS: La Era de la Empresa Inteligente

### Las cinco tendencias del estudio Accenture Technology Vision 2017

A medida que la tecnología se hace más sofisticada, ya no es en sí misma la que impulsa el cambio: somos nosotros. Utilizamos la tecnología para modificarnos a nosotros mismos. Como lo explica Accenture en su informe Technology Vision 2017: La era del internet de las cosas marca una nueva premisa: “ya no somos las personas las que nos adaptamos a la tecnología, sino que ahora es la tecnología la que se está adaptando a nosotros”.

La revolución digital de la que formamos parte en estos momentos, no es un futuro frío y distópico poblado de robots que controlan al mundo. Es más bien una era de empoderamiento del ser humano. Se trata de que diseñemos tecnologías que se adapten a las personas, que nos permitan controlar firmemente nuestro propio destino. Hemos dejado de esperar y preguntarnos qué cambios traerán los últimos avances, estamos configurando el mundo para que se ajuste a nuestras necesidades, tanto grandes como pequeñas.

“El ritmo del cambio tecnológico es impresionante, crea nuevas oportunidades que estimulan nuestra imaginación y nos permiten inventar el futuro. Sin embargo, responder a la tecnología es la parte fácil. Los líderes de esta nueva era se diferenciarán centrándose en la tecnología para las personas, combinando la inteligencia tecnológica con la intuición humana, y amplificando el

**TENDENCIA 1**  
**INTELIGENCIA ARTIFICIAL, EL NUEVO INTERLOCUTOR**  
**Experiencia por encima de todo**

La inteligencia artificial (IA) está a punto de convertirse en el portavoz digital de su empresa. Más allá de ser una herramienta interna para la compañía, la IA está adoptando ahora roles más sofisticados en el campo de las interacciones tecnológicas. Desde vehículos autónomos que utilizan visión computarizada, hasta traducciones simultáneas que son posibles gracias al aprendizaje automático, haciendo que cada interacción sea a la vez simple e inteligente, y pone el listón muy alto respecto a cómo serán las interacciones en el futuro. Actuará como el rostro de la marca digital y como diferenciador clave, además pasará a ser una competencia central que requerirá inversión y un enfoque estratégico desde la dirección general.

potencial de las personas—clientes y empleados—para conseguir más”. Esta es la forma en que Paul Daugherty, director general de Tecnología e Innovación de Accenture, nos enfrenta con el inmenso reto que envuelve la pregunta más retadora para la alta gerencia, en su avanzar hacia la construcción de empresas exitosas en el nuevo ecosistema de los negocios: *¿Cuál es el siguiente paso? ...*

*... Utilizar la tecnología para empoderar a las personas, es la respuesta contundente de Accenture en edición 2017 de su informe Technology Vision.*

Cada año el equipo de Technology Vision colabora con Accenture Research con el fin de describir los desarrollos tecnológicos emergentes que tendrán un mayor impacto en las empresas, administraciones públicas y otro tipo de organizaciones, en un plazo de entre tres y cinco años. La investigación se soporta, además de otras fuentes y estudios, en una encuesta global realizada a más de 3.100 ejecutivos de áreas de negocio y TI en 11 países.

*Veamos cuáles son esas cinco tendencias que marcarán el rumbo de las empresas exitosas en su caminar empresarial con miras al 2020.*

**TENDENCIA 2**  
**ECOSISTEMAS COMO MACROCOSMOS**  
**Libera el poder del ‘nosotros’**

**Cadenas de valor multidimensionales para un mundo digital**

Cada vez más las empresas integran sus funcionalidades básicas de negocio con plataformas de terceros. Sin embargo, en lugar de tratarlos como a los colaboradores tradicionales, los líderes con más visión aprovechan estas relaciones para construir su rol en nuevos ecosistemas digitales, muy importantes para hacer posible su crecimiento estratégico. Al hacer esto, están diseñando futuras cadenas de valor que transformarán sus negocios, sus productos e incluso el propio mercado.

**TENDENCIA 3**  
**MERCADOS DE TALENTO**  
**Invente su futuro**

**El auge de la empresa a demanda**

El futuro del trabajo ya ha llegado y los líderes digitales están reinventando sus plantillas. Llevados por la explosión de plataformas de mano de obra bajo demanda y de soluciones online para la gestión de la fuerza de trabajo, los modelos y las jerarquías heredadas están siendo disueltos y reemplazados por mercados de talento. Esta empresa a demanda será la clave para la rápida innovación y los cambios organizativos que las empresas necesitan para transformarse en verdaderas empresas digitales, impulsando el cambio económico más profundo desde la Revolución Industrial.

**TENDENCIA 4**  
**DISEÑO MÁS HUMANO**  
**Inspire nuevas conductas**

**Fidelize a sus clientes, caminando junto a ellos**

¿Y si la tecnología se adaptara a usted? La nueva frontera de las experiencias digitales es la tecnología diseñada específicamente para la conducta humana. Los líderes digitales reconocen que a medida que la tecnología reduce la distancia entre la cooperación efectiva entre humanos y máquinas, tener en cuenta la singular conducta humana no sólo amplía la calidad de la experiencia, sino también la efectividad de las soluciones tecnológicas. Este cambio está transformando las ‘relaciones personalizadas’ tradicionales en algo mucho más valioso: las colaboraciones.

**TENDENCIA 5**  
**LO INEXPLORADO**  
**Invente nuevos sectores, fije nuevos estándares**

**Delinear nuevos sectores definiendo las nuevas reglas del juego digital**

Las empresas actuales no sólo están creando nuevos productos y servicios; están configurando nuevos sectores digitales. Desde estándares tecnológicos, pasando por normas éticas, hasta mandatos gubernamentales, en una economía digital orientada a ecosistemas una cosa está clara: todavía queda por definir una amplia gama de reglas. Para cumplir sus ambiciones digitales, las empresas deben adoptar un rol de liderazgo que ayude a configurar las nuevas reglas del juego digital. Las que tomen la iniciativa encontrarán un lugar en el centro de su nuevo ecosistema, o cerca de él, mientras que las que no lo hagan se arriesgarán a quedar rezagadas.

**Acerca de Accenture:** Accenture es una compañía global líder en servicios profesionales que ofrece una amplia gama de servicios y soluciones en estrategia, consultoría, digital, tecnología y operaciones. Cuenta con experiencia en más de 40 industrias en las que impulsa la innovación a través de sus más de 373.000 profesionales en más de 120 países.

# LA MOVIDA

- **Álvaro Jaramillo**, asume como presidente de Citi en el país y tendrá también a su cargo la Dirección de la Región Andina, integrada por Colombia, Venezuela, Ecuador, Chile y Perú. Jaramillo se desempeñaba como Director de Centroamérica y el Caribe desde enero de 2015. También fue presidente del Citi en el Salvador y en Puerto Rico.

- **Luis Fernando Cruz Araújo** presentó renuncia a la presidencia de Fiduagraria. Estará en la entidad hasta este mes. Una gran pérdida para el sector público.

- **Carlos Iván Villegas Rodríguez** llega a la presidencia de Tuya, tras dejar su cargo como vicepresidente de Negocios de Mastercard.

- **Marcelino Herrera**, exdirector de Mercado Libre, es el nuevo vicepresidente digital del Banco Colpatría, entidad de Scotiabank. Grupo que acaba de nombrar cinco vicepresidentes digitales en Canadá, Perú, Chile, México y Colombia.

- **Álvaro Benavides** deja su vicepresidencia en Colfondos, para posicionarse como vicepresidente GS Globales del Scotiabank.

- Con el objetivo de acelerar la integración, el nuevo presidente del Banco Corbanca viene de Itaú Unibanco, entidad en la que ha trabajado por cerca de 20 años. Se trata de **Álvaro de Alvarenga F. Pimentel** quien será el reemplazo de **Jaime Munita Valdivieso**.

- **Jorge Acosta Londoño** se retira de la presidencia de Coltefinanciera. La Junta Directiva, nombró a **Héctor Camargo Salgar** actual miembro de dicho órgano como encargado mientras se designa quien vaya a asumir de manera permanente. **Camargo** ha sido por varios años consultor de Coinfin.

- Luego de trabajar en Cumbria FSC y Acercasa; **Carlos Torres Villaveces** asume como CEO en Business Information Analytics Solution, firma de la que además es socio.

- **Santiago Aldana** renunció a la presidencia de IQ Outsourcing, empresa que hoy se constituye en la mayor accionista de Lisim, para asumir como CDO & CIO de Avianca.

- La dirección del área de Digitalización e Innovación de Avianca tiene nuevo director, **Andrés Waldraff**, quien se desempeñaba como vicepresidente de Planeación y Estrategia del Banco Agrario.

- Después de dejar el GNB Sudameris, **Carlos Iván Vargas Perdomo** llega a la presidencia de Credifinanciera.

- **Ivonne Patricia Mejía Duque** dejó Experian para encargarse de la gerencia de riesgo de crédito de Bancamía.

- **Liliana Botero** dejó sus actividades de consultoría como independiente, para hacer parte del equipo de Experian como consultor Senior.

- El Banco Falabella hoy tiene nuevo gerente del área de MIS, **Pedro Torres Quiroga** toma el mando, después de retirarse de Lisim.

- También de Lisim se retira **Rocío Martínez** quien deja la coordinación de mercadeo.

- El chileno **Luis Contreras** llega al país a remplazar al Carlos Neira Peñaranda, quien se desempeñaba como Country Manager de Fastco.

- La dirección de Riesgo y Cobranzas en Hospital Internacional de Colombia de la Fundación Cardiovascular cambia de director, ahora el cargo lo asume **Édgar Mosquera Motta**.

- **Juan Sebastián Rodríguez** está ahora al frente de las Relaciones Corporativas de Banlinea.

- **Daniel Arbeláez Arango** se posiciona como el nuevo senior Manager en Accenture.

- La nueva gerente banca Pyme en el Banco Multibank hoy es **Gloria Yohanna González Prieto**.

- **Álvaro Castro** es el nuevo Gerente de Mercadeo de Banco Caja Social, viene de manejar la Banca Premium del Banco Bbva.

- **Ricardo Suárez González** se retiró de la gerencia de Proyectos en Ecoinfo para posicionarse como el nuevo Planificador de Soluciones de Software en el Consorcio Salud Compensar y Comfenalco Valle.

- **Óscar Eduardo Camelo Montoya** es ahora Director Comercial y Desarrollo en Soluciones Corporativas Integrales, retirándose de la gerencia de Comunicaciones de Financréditos a la que llegó **Daniel Andrés Barona**.

- **Francisco Javier Osorio** es el nuevo Director de Relaciones Comerciales en Línea Directa (Carmel) retirándose de su cargo como gerente de Crédito y Cobranza de CyF International Amelissa.

- Y siguiendo con el sector de Venta Directa, **Jackeline Clavijo Vega**, quien viene de Avon, remplaza a **Claudia Janeth Ocampo** en Marketing Personal.

- **Leonardo Aparicio** asumió la dirección Nacional de Cobranza en Credivalores, retirándose de la gerencia de crédito y cobranza del Banco La Hipotecaria.

- De nuevo se mueve **Felipe Sánchez Uriza** quien deja su cargo en el área de cobranza de Bancoomeva, y entra como gerente del Call Center de Grove Capital Management.

- **Luis Carlos Rodríguez Roa** está ahora en Coval BPO como Gerente General, retirándose de Colcob donde se desempeñaba como Director de Proyectos.

- **María del Pilar Escrucería Aristizábal** renunció a su cargo de gerente de Estructuración de Negocios y Garantías en Dann Financiera. Ahora es gerente Nacional de Recuperaciones en Corbanca, cargo que dejó **Claudia Inés Ríos Arango**.

- **John Jairo García** es el nuevo Director de Procesos Financieros en Tigo Colombia (Millicom International Cellular). Antes se desempeñaba como director de Procesos Financieros en la misma entidad

- **Nelson Acevedo** dejó su cargo de Gerente Comercial en Grupo Mensajes de Voz para entrar a Digitex como Gerente de Cuenta.

- **Simónides Mauricio Vasco Monsalve** deja la jefatura de la Unidad de Crédito y Gestión de Cartera de EPM para pasar al proceso de Facturación como jefe de esa Unidad dentro de la misma empresa.

- **Fabián Andrey Carmona Valencia** es el nuevo Director de Riesgo en AdCap Colombia. En el pasado se desempeñó como Director de Riesgos en Almagora.

- Como representantes del sector financiero en la nueva Junta Directiva de Camacol período 2017 – 2018, fueron elegidos: **Rafael Martínez**, de Banco Davivienda y **Paulo Aranguren**, de Acción Fiduciaria.

- **Diana Sigüenza** se retiró como vicepresidencia de Comunicaciones de la Aseguradora AIG para unirse como Managing Director Colombia en Burson-Marsteller.

- Luego de dejar la vicepresidencia de Crédito y Cartera de Bancoomeva, **Lina María Duque Echeverry** llega al Banco de Occidente a liderar una nueva unidad de negocio dirigida al segmento Pyme con reporte a la Vicepresidencia de Banca de Empresas.

- **Alfredo Botta Espinosa** es el nuevo vicepresidente Financiero del Banco Popular. Antes se desempeñaba como Vicepresidente de Filiales de Banco Corpbanca – Helm.

- **Víctor Daniel Mosquera Peña** asumió la vicepresidencia de Riesgo del Banco Mundo Mujer.

- **Yibrán Ortega** deja la vicepresidencia en TransUnion, para asumir como Gerente de Riesgos No Financieros y Cumplimiento en el Banco Popular.

- El Sistema Habitacional del Ministerio de Vivienda hoy tiene como directora a **Sandra Marcela Murcia Mora**, quien se desempeñaba como vicepresidente de crédito del Fondo Nacional del Ahorro.

- Fogafín designó como Liquidadora de la Sociedad Fiduciaria Fidupaís S.A. a **Faride Alfaro Ibagón** y como contralor a la firma KPMG.

# FINANCIACIÓN, DE VIVIENDA Y SU CADENA DE VALOR



**Sebastián Mora**  
Director de Productos y Estrategia Comercial  
para Personas y Pymes de Bancolombia

**Camilo Albán**  
Vicepresidente de Banca Hipotecaria  
y Constructor de Vivienda

**Helmuth Barros**  
Presidente del Fondo  
Nacional del Ahorro

**Juan Sebastián Pardo**  
Presidente Credifamilia

**José Fernando Soto**  
General General de Inverst

El año comenzó muy bien para el mercado de vivienda en Colombia. Con la comercialización de 15.628 unidades de vivienda nueva en las 17 principales regiones del país, enero se convirtió en el registro más alto de ventas en los últimos 10 años en Colombia.

La tenencia de vivienda ha sido pilar fundamental en la construcción patrimonial de los colombianos y es símbolo de protección, bienestar y progreso social. En consecuencia, la financiación de vivienda se constituye en instrumento vital para el desarrollo económico y social de la población, especialmente con la irrigación de crédito para la consolidación de la nueva clase media y los hogares de menores ingresos que adquieren viviendas VIP y VIS.

Según datos del Ministerio de Vivienda, “del total de los hogares no propietarios de vivienda en Colombia, el 33% corresponde a hogares de población vulnerable y un 47% son hogares de clase media, es decir, cerca de 2,5 y 3,6 millones de hogares, respectivamente.

*Es así como el crédito hipotecario conforma una cadena de valor de gran impacto, que agrupa diversidad de actividades y sectores, desde el sector de la construcción y sus insumos principales, el sector financiero, el asegurador, el fiduciario, la Titularizadora de Colombia y el mercado de bonos, los avaluadores, pasando por las oficinas de registro, notarías, los Fondos de Inversión en activos improductivos, y la rama judicial, entre otros, no sin antes mencionar las entidades especializadas del estado y las instancias del Plan Nacional de Desarrollo y política pública.*

Por su parte, la actividad edificadora se consolida como uno de los grandes jalonadores de la fuerza laboral, y un gran impulsador de la dinámica industrial, lo que demuestra la importancia de seguir impulsando su dinamismo y la necesidad de priorizar su sostenibilidad dentro de las estrategias de política pública.

## Cartera Hipotecaria sobre PIB

No obstante, en medio del desafiante contexto económico, 2016 resultó ser un año récord en materia de ventas de vivienda nueva, desembolsos de créditos hipotecarios, operaciones de leasing habitacional y cartera de vivienda. “Se vendieron a lo largo del año cerca de 147.000 viviendas nuevas, los principales bancos desembolsaron alrededor de 148.000 créditos y la cartera bancaria de vivienda, a diciembre de 2016, alcanzó los \$54,6 billones. Así las cosas, la relación de cartera hipotecaria a PIB llegó a una proporción cercana a 7,4%, incrementándose por noveno año consecutivo, aunque aún lejos de niveles deseables para el país, si se compara con el máximo histórico alcanzado en 1998 (9,4% del PIB). De igual manera, al equiparar esta relación de cartera hipotecaria sobre PIB con países de la región se evidencia que hasta el 2015, el país se encontraba por encima de países como Perú (5%), Ecuador (2%) y Argentina (1%), mientras que presentaba rezagos respecto a países como Brasil (8%), México (10%), Chile (18%) y Panamá (19%)”, explica Jonathan Malagón, vicepresidente técnico de Asobancaria.

## Perspectiva del Mercado de Vivienda para 2017 - Los actores financieros del sector esperan un año con indicadores en dirección positiva

Las ventas de vivienda nueva se constituyen en el indicador líder para proyectar los desembolsos, ya que aproximadamente el 85% de las compras están respaldadas por financiación profesional. En este escenario, y según la visión de Asobancaria “la evolución de esta variable explica no solo buena parte del comportamiento actual de la financiación hipotecaria, sino también las perspectivas en materia de financiamiento que hacia el futuro se vislumbran positivas, toda vez que durante 2016 la comercialización de vivienda exhibió un buen comportamiento, especialmente en el rango VIS (valor de 70 a 135 SMML)”.

Sin embargo, señala Asobancaria elementos que podrían afectar al mercado de vivienda en 2017: “A pesar de los buenos resultados al cierre del año anterior, a partir de septiembre pasado se empezó observar una desaceleración en el comportamiento mensual de las ventas, la cual comenzó a generar cierto grado de incertidumbre sobre el desempeño del sector de cara al 2017. Esta moderación se ha dado en un escenario en el que se están extendiendo los periodos para el pago de las cuotas iniciales, con su consecuente efecto sobre el retraso en los desembolsos. No obstante, para 2017 se proyecta un ritmo de financiación similar al

del 2016 en la medida en que se materializarán las entregas de las viviendas vendidas en 2015 y 2016”.

Por su parte, el índice de Disposición a comprar Vivienda, indicador clave para la proyección de la dinámica crediticia que calcula Fedesarrollo mensualmente, aumentó en febrero de 2017, frente al mes anterior. En el segundo mes del año, el indicador acerca de la disposición a comprar vivienda se ubicó en un balance de -11,8%, lo que equivale a un aumento de 8,8 pps respecto al mes anterior y de 1,6 pps frente a febrero de 2016. Con el resultado de este mes, el indicador se recuperó luego de tres meses consecutivos de deterioro. Los resultados por ciudad muestran que la disposición a comprar vivienda exhibió un incremento con respecto al mes anterior en tres de las cinco ciudades encuestadas, pero se deterioró fuertemente en Bucaramanga, cuyo balance se redujo en 37,0 pps frente a febrero de 2016.

Sin duda, el año avanza en medio de un ambiente enrarecido, cargado de incertidumbre. Los expertos explican esta tendencia a condiciones relacionadas con el desempeño de la actividad económica, lo cual afecta la capacidad de endeudamiento y generación de ingresos en los hogares y su margen de disponibilidad, las presiones inflacionarias, la mayor carga tributaria, el incremento en la tasa de desempleo, el comportamiento de los precios y las tasas de interés.

Con respecto a esta última variable explica Asobancaria: “Según el índice de capacidad de compra de vivienda, calculado por Asobancaria y La Galería Inmobiliaria, en diciembre de 2016 los hogares estuvieron en capacidad de adquirir una vivienda cuyo valor fue el equivalente al 69% de la que podía adquirir en el 2000, mientras que para el mismo periodo de 2015 fue de 73,7%. Lo anterior, evidencia una pérdida en la capacidad de comprar vivienda durante el último año, resultado del incremento en las tasas de interés (como consecuencia del aumento en las tasas de interés de referencia desde finales de 2015 y durante el primer semestre del año pasado) y del incremento, aunque moderado frente a los registros de años anteriores, en los precios de vivienda”.

## Los desembolsos con buena dinámica para VIP y VIS y la desaceleración en NO VIS

Otra de las variables claves en este mercado es el comportamiento de los desembolsos de crédito. Según Asobancaria, debido al buen comportami-

ento de las ventas de vivienda nueva en los dos últimos años, para el 2017 es de esperar buenos resultados en materia de desembolsos particularmente en el segmento VIP y VIS, donde los proyectos se tardan en promedio 18 meses para su entrega: “En el caso del segmento No VIS, las ventas no han tenido el mismo dinamismo, con la particularidad de que en el mercado se observan incrementos en los plazos para el pago de cuota inicial. Este hecho demora el inicio de obra y genera un aplazamiento en los desembolsos, por lo cual es de esperar que los desembolsos de No VIS decrezcan ligeramente en 2017, dado que el valor de estos representó en 2016 el 80% del valor total (en número la relación es cercana al 53%); para el 2017 es de esperar que el valor de los desembolsos sea similar al del 2016, pero con un desembolso promedio menor por la mayor participación del número de desembolsos VIS.

### Actividad Edificadora

De acuerdo con las proyecciones realizadas por Camacol, el crecimiento de la actividad edificadora en el 2017 podría ser del 4,4%, lo que representaría que el sector genere cerca de \$47 billones de valor agregado durante 2017, es decir un 6% del PIB total del país. Se espera que la dinámica de actividad esté marcada por el incremento en las iniciaciones de las obras que ya se vienen comercializando desde 2016, y la ejecución de los Planes de Desarrollo, donde la reactivación del segmento de vivienda de interés prioritario (VIP) y la segunda fase del programa de vivienda gratuita tendrán un aporte relevante.

Así mismo, la continuidad del subsidio a la tasa de interés para la vivienda social (FRECH II), el programa ‘Mi Casa Ya’ y el subsidio a la tasa para la clase media determinarán los volúmenes de actividad. Resalta Camacol la importante proporción que los créditos con subsidio a la tasa de interés a los segmentos VIP y VIS, representaron frente a los desembolsos totales de créditos de estos segmentos en el último año (77% en el caso de los bancos), lo que ilustra de manera contundente la importancia de estas medidas para el desarrollo de este mercado. Según estimaciones del Ministerio de Vivienda, para 2014 y siguientes, gracias los planes del Gobierno para fomentar la vivienda propia, el déficit habitacional urbano se habría reducido a 7%, comparado con el 12,6% en 2005.

Por su parte, en el segmento no residencial, hay expectativas positivas con la construcción de establecimientos educativos derivados del Plan Nacional de Infraestructura Educativa.

En opinión de Camacol, los principales retos del sector de la construcción están centrados en el incremento de soluciones de vivienda formales; creación de un mercado formal de arrendamiento; mejora importante en el desarrollo urbano del país; ejecución de las inversiones en materia de infraestructura urbana y servicios públicos, principalmente de agua potable y saneamiento básico; y la adopción de normas claras y consistentes en materia de ordenamiento que permitan hacer frente al crecimiento urbano y dar estabilidad jurídica a los proyectos.

### Gestión de Riesgo y algunos nubarrones sobre la Calidad de la Cartera

Dentro de la distribución de la cartera total de las entidades crediticias a diciembre de 2016, la modalidad vivienda representó el 13.5%; el 56.3% correspondió a la modalidad comercial, 27.5% a cartera de consumo y 2,7% a microcrédito. En conjunto al analizar la dinámica del mercado de vivienda y del crédito de esta modalidad, según los análisis del Banco de la República, no se identifican fuentes potenciales de riesgo que afecten la estabilidad económica y financiera. En particular, el comportamiento de variables asociadas con el precio de los inmuebles, su financiación, los niveles de oferta y de ventas en el mercado de vivienda nueva, y el tiempo que tardan en venderse o arrendarse los inmuebles usados no denotan alarmas importantes.

Sin embargo, en opinión de la Superintendencia Financiera, el ciclo del crédito no es ajeno al ciclo económico y como es natural, la dinámica del crédito en 2017 y la calidad de la cartera será reflejó el proceso de ajuste y crecimiento lento que está experimentando la economía colombiana. Así las cosas, se espera que el indicador de calidad se mantenga en niveles adecuados y manejables para la coyuntura. Lo anterior por su puesto, siempre y cuando el empleo se mantenga cercano a un dígito, teniendo en cuenta que según el Dane, en febrero de 2017, la tasa de desempleo nacional fue del 10,5% y del 11% en las 13 ciudades y Áreas Metropolitanas. Por su parte, el número de desocupados creció el 5,8% a nivel nacional con respecto a febrero de 2016.

No en vano el indicador de calidad tradicional de la cartera de vivienda sigue siendo, junto con el de cartera comercial, el más bajo del mercado, al ubicarse en 2,3%. Sin embargo, el año presenta retos importantes en materia de gestión



Servicio al cliente



Agencia de cobranzas



Fábrica de procesos



Telemarketing



Servicios



Operador logístico

Comprometidos con la **felicidad** y sueños de una **gran familia**

www.contentobps.com

de recuperación de cartera en medio de un ambiente económico menos favorable, en el que la tasa de desempleo ya se coloca en dos dígitos, factor que resulta ser el de mayor amenaza para mantener el riesgo dentro de niveles adecuados, condición necesaria para la estabilidad del sistema.

Para el director de estudios económico de Camacol, Edwin Chiriví Bonilla, los pronósticos apuntan a una recuperación de la actividad económica, sin embargo, destaca que “no obstante el positivo ajuste de algunos fundamentales macro, hay elementos que no alejan del todo los nubarrones. La generación de empleo, la moderación en el consumo por cuenta de la reforma tributaria y las tasas de interés, y la debilidad de la confianza de los consumidores pueden jugar en contra”.

No es de subestimar el hecho que este año la creación de empleos formales esté disminuyendo, así como el número de cotizantes al sistema contributivo de salud y pensiones está en desaceleración desde principios de 2015.

Por su parte, el pesimismo en el país es generalizado. De acuerdo con los resultados de la más reciente medición de la Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC), en febrero el índice de confianza del consumidor (ICC) registró un balance de -24,3%, lo que representa un incremento de 5,9 puntos porcentuales (pps) frente al mes anterior y una contracción de 3,3 pps respecto al mismo mes de 2016 (Gráfico 1). Con el resultado de este mes, la confianza de los consumidores se recuperó luego de cuatro periodos consecutivos de deterioro. Sin embargo, continúa dentro de los niveles más bajo de los últimos 15 años.

El gasto anual de los hogares en febrero de 2017 decreció, con una variación de -1,51% con respecto a febrero de 2016, completando nueve meses en terreno negativo. Por su parte, el grado de apalancamiento de los hogares medido como el Stock de deuda hipotecaria sobre Ingreso disponible de estos, se colocó en el 13% a diciembre de 2016. A su vez, el servicio de la deuda hipotecaria y de consumo sobre el ingreso disponible de los hogares, sumando capital e intereses se situó en el 12.1%.

### Transmisión de la Política Monetario sobre el mercado crediticio, extensión del plazo y dominio de la tasa fija

La Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif) llama la atención, sobre la alteración que ha venido teniendo el grado de transmisión de la política

monetaria sobre el mercado crediticio, en dos frentes vitales: i) la extensión de los plazos del crédito de consumo; y ii) un drástico cambio a favor de las tasas fijas vs. las tasas variables en la cartera de consumo.

Resalta Anif que junto a la cartera de consumo, la de vivienda está clasificada dentro de la cartera de los hogares, los cuales presentan elevados niveles de referenciación a tasa fija (alrededor del 88% del total). Así mismo explica que “en la medida en que se eleve la proporción de préstamos a tasa de interés fija y a disminuir la proporción de créditos a tasa variable, la transmisión monetaria hacia el crédito va perdiendo eficacia (45% de la cartera total vs. 55% a tasa variable)”.

Por su parte, llama la atención el hecho que la cartera de vivienda ha aumentado su plazo promedio de 13.7 a 16.8 años durante 2011-2016. Esta última cifra supera el plazo máximo de 15 años que se permitía en el antiguo sistema Upac (Decretos 677 y 1229 de 1972), pero apunta a utilizar el espacio abierto, con tope de 30 años, establecido por la Ley de Vivienda 546 de 1999. Dicho incremento en el plazo es una forma de acomodar las dificultades en la capacidad de pago de los hogares en el corto plazo.

Con respecto a la cartera de consumo, según análisis de ANIF, “el plazo de la misma aumentó de 3.6 a 4.6 años durante 2011-2016. Dicho incremento fue incorporado recientemente por la Superfinanciera dentro de su modelo de referencia para el cálculo de las provisiones de la cartera de consumo. Es claro que la estructura de plazos más extendida en cabeza de los hogares representa un reto adicional a la hora de monitorear la efectividad del canal crediticio”.

### Mercado de Venta y arrendamiento

*El mercado de arrendamiento del que dependen los compradores de vivienda para inversión, también representa una variable que puede llegar a afectar la calidad de cartera*

En cuanto al tiempo que tarda en venderse o arrendarse un inmueble y a pesar que no existen datos recientes para el segundo semestre 2016 y principios del 2017, coinciden los expertos que no existen señales contundentes que alteren el ritmo.

Observan los estudios del Banco de la República, que desde agosto de 2015 el tiempo de venta se ha mantenido relativamente constante para todos los estratos:

“Las viviendas estrato 4 y 6, que registraron datos de 192 y 204 días, aumentaron 8 y 2 días su tiempo de venta promedio, respectivamente, a febrero de 2016, mientras que el estrato 5 se mantuvo inalterado en 224 días.

En cuanto al tiempo de arrendamiento, se evidencia de igual manera, estabilidad para los tres estratos analizados. Con respecto a agosto de 2015, los estratos 4 y 6 tuvieron disminuciones de 7 y 1 día respectivamente, cerrando en 109 y 162 días en promedio para tardar en arrendar un inmueble. El estrato 5, por su lado, tuvo un ligero incremento de 4 días, cerrando en 147. Cabe resaltar que el estrato 4 por lo general ha mostrado ser el de menor tiempo requerido para venta o arriendo”, así lo concluye el último Informe de Estabilidad Financiera del Banco de la República, dedicado al análisis de cartera y del mercado de Vivienda.

### Principales retos de la financiación de vivienda en Colombia

Lograr un crecimiento sostenible de la cartera de vivienda y aumentar su participación como proporción del PIB (sin deteriorar la calidad), sigue siendo uno de los principales retos de la financiación de vivienda en el país.

El nivel de profundización hipotecaria en Colombia se mantiene rezagado con respecto a países de similar grado de desarrollo. Actualmente, la tenencia de vivienda propia en el país se encuentra en niveles bajos e inferiores al promedio de América Latina. De hecho, según estudios de Camacol, Colombia tiene la tasa más baja de propiedad del continente y el indicador más alto de hogares que viven en alquiler en América Latina con el 42,6%, seguido de República Dominicana con el 37,5%. Los países con niveles inferiores son Nicaragua (7,1%), Perú (11,4%) y Venezuela con el 11,9%; el promedio de la región es del 21,0%.

Según la Gran Encuesta Integrada de Hogares de agosto de 2016, la mayoría de los hogares urbanos del país se encuentran viviendo en arriendo. Así las cosas, de los cerca de 11,2 millones de hogares que habitan en ciudades, casi 5 millones (44,4%) realizan un pago al propietario de una vivienda para alojarse en ella, mientras que el 40,1% habita una vivienda propia.

La imposibilidad de los hogares de bajos ingresos e informales para demostrar la estabilidad y cuantía de sus ingresos es la principal barrera que estos enfrentan para acceder a la financiación de vivienda. Por su

parte, la obligatoriedad que tienen los establecimientos de crédito de garantizar que el valor de las cuotas del crédito hipotecario o del leasing habitacional no exceda el 30% de los ingresos familiares mensuales de los solicitantes, resulta una condición altamente excluyente.

Frete a esta realidad, Asobancaria propone un interesante esquema denominado **‘Arrendamiento con Opción de Compra (ACOC)’**, explica que esta figura en conjunto con los subsidios gubernamentales, complementaría la financiación de vivienda, permitiendo que los hogares que actualmente no se encuentran dentro del mercado hipotecario puedan acceder a este, mediante el pago de un arrendamiento formal. “Un mecanismo mediante el cual se podría conocer los hábitos de pago del hogar, de manera que al cabo de un corto periodo de tiempo, estos puedan tomar la opción de compra de vivienda con un crédito hipotecario. Así mismo, el subsidio por parte del Gobierno facilitaría que el hogar pueda adquirir la vivienda y pagar un canon de arrendamiento acorde con sus capacidades. Al finalizar el plazo de arrendamiento, se busca que el valor de la cuota del crédito complementario que permite adquirir la vivienda sea similar a lo que el hogar venía pagando de arrendamiento, para lo cual se requiere el subsidio a la tasa de interés en el crédito”, explica la entidad.

Aumentar la profundización de la financiación de vivienda en la economía, significa un inmenso reto teniendo en cuenta que el 48% de la población ocupada se encuentra en la informalidad, por lo que la tenencia de crédito formal se disminuye significativamente y aumentan las fuentes informales de financiación.

Sin duda, el mayor desafío que enfrentan las entidades financieras y demás sectores de la Cadena de Valor, es el de desarrollar mecanismos complementarios al crédito hipotecario tradicional que permitan la tenencia de vivienda propia en aquellos sectores de la población que por ser de bajos ingresos, aún no entran al mercado hipotecario.

**A continuación, en esta sección ‘Foco’ dedicada a la Cadena de Valor del Crédito Hipotecario, profundizamos en los diferentes actores y aspectos que conforman esta gran industria de alto impacto económico y social para el país.**

**Así las cosas, comience entonces por conocer quién es quién en este mercado.**

# QUIÉN ES QUIÉN EN LA FINANCIACIÓN DE VIVIENDA EN COLOMBIA

## GRANDES LIGAS

El mercado de crédito hipotecario en el país está concentrado en ocho entidades bancarias, las cuales representan el 94% del mercado medido en términos de participación en la cartera total de vivienda a diciembre de 2016, a pesar de la distorsión que se puede presentar en los saldos debido a la titularización de cartera hipotecaria.

Según datos de Asobancaria, estos ocho bancos alcanzaron en 2016 un nuevo máximo en número de créditos desembolsados, incluyendo desembolsos de vivienda nueva y usada, directos, subrogaciones de constructor a individual y leasing habitacional; más de 148 mil por un total de \$13,6 billones. Esta dinámica representó un crecimiento de 8,1% en números, aunque con un decrecimiento real del valor de los créditos de 6,2%.

## LOS LÍDERES

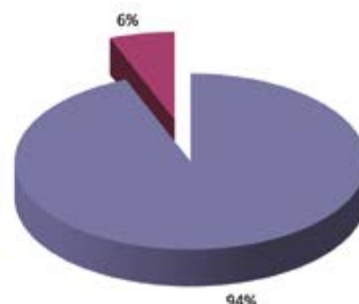
En su orden, Davivienda, Bancolombia y Bbva concentran el 65% de la Cartera de Vivienda del país otorgada por las entidades crediticias, incluyendo el Leasing Habitacional.

Entidad Financiera	Saldo de Cartera Vivienda (Bruta)	Participación en el mercado	Participación de Cartera Vivienda sobre Total Cartera de la entidad	Calidad por Temporalidad	Calidad por Calificación Riesgo total (B,C,Dy,E)
DAVIVIENDA	12.615.989	25%	22,27%	1,73%	4,00%
BANCOLOMBIA	10.352.165	21%	10,39%	3,45%	4,95%
BBVA	9.718.956	19%	24,53%	2,05%	3,92%
BANCO CAJA SOCIAL	4.553.540	9%	44,42%	2,11%	4,10%
COLPATRIA	3.468.586	7%	17,45%	3,36%	5,64%
BANCO DE BOGOTA	2.418.250	5%	4,70%	1,56%	1,71%
BANCO CORPBANCA	2.333.791	5%	10,89%	1,49%	3,48%
AV VILLAS	1.686.569	3%	18,31%	1,91%	3,45%
RESTO DE ENTIDADES	3.017.433	6%	18,31%	1,91%	3,45%
<b>TOTAL</b>	<b>50.165.278</b>	<b>94%</b>			

Fuente : Superintendencia Financiera de Colombia  
Fecha de Corte: Diciembre 31 de 2016  
Cartera de Vivienda millones de pesos

## Participación en el mercado

■ 8 Bancos Top Vivienda  
■ RESTO DE ENTIDADES



Por su parte, el Banco Davivienda es el rey del mercado en la modalidad de Leasing Habitacional concentrando el 58% del saldo de cartera desembolsado en esta figura de arrendamiento financiero, seguido muy de lejos por el Bbva (17%) y Corbanca (13%).

## LOS RETADORES

Dos entidades, ambas compañías de financiamiento, especializadas en financiación de vivienda, jóvenes en este mercado por contar con operaciones que aún no sobrepasan los siete años de madurez de su cartera, desafían con nuevos modelos de operación que sustentan su éxito en la especialización.

Ambas iniciaron operaciones en 2011: La Hipotecaria, entidad perteneciente al grupo panameño con una oferta dirigida a segmentos desatendidos por la oferta tradicional y el 90% de su cartera concentrada en financiación en pesos en vivienda No Vis; y Credifamilia que opera un modelo de colocación de bonos hipotecarios que ha probado su éxito, cuenta con una oferta centrada en el segmento de Vivienda de Interés Social (VIS) y de Vivienda de Interés Prioritario (VIP). Su composición de cartera es atípica a la media del mercado: 85% del saldo en balance de su cartera está colocada en Vivienda VIS UVR y 8,7% en VIS Pesos.

Con el ciento por ciento de su foco en este mercado, sin duda éstas representan un reto para la oferta tradicional.

## BCS: EL ESTRATÉGICO

En Colombia prima un modelo de banca múltiple donde la mayoría de entidades financieras atienden todos los tipos de cartera, en el caso del Banco Caja Social esta no es la excepción. Sin embargo, el banco por vocación mantiene una profundización especial y destacada en el mercado de vivienda, modalidad de cartera que lidera la participación dentro de su

portafolio de cartera total con el 44%. Por su parte, dentro del portafolio de cartera comercial del BCS, la cartera constructor de Proyectos de Vivienda participa con el 37,8%.

En línea con su actuar empresarial con sentido social, su oferta de valor tiene una clara orientación a los segmentos de menos ingresos, lo que se ve reflejado en la composición de su cartera donde el 54% está representada en Cartera de Vivienda VIS (30% Pesos y 24% UVR) y 46% en No VIS (36% en pesos y 11% en UVR).

Entidad Financiera	Participación de Cartera Vivienda sobre Total Cartera de la entidad	MODALIDA	Banco Caja Social Participación sobre total cartera dic 2016
BANCO CAJA SOCIAL	44,42%	% VIVIENDA	44%
BBVA	24,53%	% CONSUMO	30%
DAVIVIENDA	22,27%	% COMERCIAL	18%
AV VILLAS	18,31%	% MICROCRÉDITO	8%
COLPATRIA	17,45%		
BANCO CORPBANCA	10,89%		
BANCOLOMBIA	10,39%		
BANCO DE BOGOTA	4,70%		

## EL ACTOR ESTATAL: FNA

Del total de los 45,4 billones colocados en el sistema financiero en Vivienda, sin incluir Leasing, el FNA tiene una participación del 12%, lo que la coloca como una de las entidades líderes del mercado.

El 96,7% de la cartera de la entidad está orientada en créditos de vivienda y el resto en consumo, específicamente en crédito educativo. La mayoría de su cartera está denominada en UVR, con el 35% en Vis UVR, y el 33% en No Vis UVR. Por su parte, el 17% está No Vis pesos, y el 14% en VIS Pesos.

## CONFIAR Cooperativa Financiera: Líder del crédito de vivienda en el sector Cooperativo

Con un saldo de cartera de \$225,930 millones a diciembre 31 de 2016, concentra el 78% de la cartera colocada en vivienda por las entidades Cooperativas. Casi el total de su colocación es en pesos, 82% en Vivienda VIS y 16% en No Vis y exhibe un indicador de calidad de cartera bastante sano del 1.66%.

**Estrategias novedosas recuperación de cartera**

**Estrategias de contacto multicanal**

**Localización efectiva**

**Procesos jurídicos**

**Visitas en terreno**

**servicios innovadores**

**Tecnología de última generación**

**Atención Front**

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

<b>Bogotá</b> Trv. 25 No 57-12 Edif. Catalina Ofc. 301 PBX 57+1+ 7423397	<b>Call</b> Avenida Estación#58N-107 Oficina principal PBX 57+2+4855858	<b>Medellín</b> Calle 53 # 45-45 Edif. Palomar Ofc. 1004 PBX 57+4+6040404	<b>Barranquilla</b> Calle 70 No 53-74 Edif. Centro Financiero El Prado Of. 301 PBX 57+5+3851963	<b>Cartagena</b> Av 3 No 8-129 Edif. Centro Ejecutivo Of. 404 PBX 57+5+6932432	<b>Valledupar</b> Calle 16 No 10-17 Oficina 101 PBX 57+5+38651963	<b>Madrid:</b> C/ Goya, 115 5-04 28009 PBX 009+34+9168758393/ 009+34+91+34 914022570	
<b>Pasto</b> Carrera 24 No 17-18 Edif. Agrecor Ofc. 404 PBX 57+2+7365156	<b>Buenaventura</b> Calle 1 # 2-17 Edif. Colseguros Ofc. 304 PBX 57+2+4855858 Ext. 2097	<b>Pereira</b> Calle 20 No 6-30 Edificio Banco Ganadero Of. 804 PBX 57+6+3403000	<b>Santa Marta</b> Edif. Los Bancos carrera 2B # 14-21 PBX 57+5+3851963	<b>Director Comercial</b> Mario Enrique Gonzales Vence Cel. 3206320040 Comercial@financreditos.com			



# CONSIDERACIONES SOBRE LA FINANCIACIÓN DE VIVIENDA

**Santiago Castro Gómez**  
 Presidente Asociación Bancaria de Colombia - ASOBANCARIA

En los últimos años la financiación de vivienda en Colombia ha tenido un desarrollo acentuado, dejando atrás la crisis de finales del siglo pasado que dio origen a su transformación bajo un sistema más regulado, y se ha consolidado como la solución para la mayoría de hogares que solo a través del crédito hipotecario pueden tener acceso a una vivienda. Hoy el sistema cuenta no solo con el crédito de vivienda tradicional, sino también con la financiación a través de leasing habitacional –que ya representa el 21% de la cartera total de vivienda<sup>1</sup>-, buenas prácticas de origenación y avances tecnológicos que han permitido la exitosa implementación de políticas públicas que han fomentado el sector.

Las diferentes etapas de subsidio a la tasa de interés, algunas adoptadas con un objetivo anti cíclico, para impulsar el desarrollo económico, y otras como medidas de política social, para permitir el acceso a soluciones

habitacionales a los hogares de menores ingresos, se cuentan dentro de dichas políticas, así como los programas que otorgan de manera conjunta, tanto el subsidio familiar de vivienda como el beneficio en tasa de interés de los respectivos créditos.

Ante estos incentivos, el nivel de los desembolsos de los bancos, en respuesta al impulso observado en las ventas de vivienda, casi que se duplicó. Mientras que en el período 2006-2010 se desembolsaban en promedio alrededor de 80 mil créditos al año, en los últimos cinco años ese número ascendió a 140 mil. En consecuencia, la cartera de vivienda ha registrado una variación real promedio de 21% anual frente a 12% para el total de la cartera en los últimos seis años, así mismo los indicadores de vencimiento se han mantenido bajos. Desde 2012 el indicador de calidad tradicional<sup>2</sup> ha sido menor a 2,5%, ubicándose por debajo de los indicadores de las otras modalidades de cartera.

<sup>1</sup> Incluye cartera propia en balances y titularizada.

Al tiempo que se incrementó la actividad financiera, se presentó también un aumento en la proporción de crédito que los hogares requerían para adquirir las viviendas. Mientras en 2005, los compradores de vivienda nueva manifestaban que tomarían un crédito por el 51% del valor de la vivienda, dicho porcentaje aumentó a 68% en 2015<sup>3</sup>. En los desembolsos observados la proporción de crédito otorgado por los bancos respecto al valor de las viviendas financiadas, LTV (*Loan to Value*), efectivamente se incrementó, aunque solo en cerca de 4 puntos, y se mantiene por debajo de los toques establecidos: 50% frente a un tope de 70% para viviendas No VIS (con valor superior a 135 SML) y 58% frente a de 80% para viviendas de interés social VIS (con valor hasta de 135 SML).

Ahora bien, el hecho de que la mayoría de los programas públicos se hayan dirigido a la población de menores recursos, llevó a una mayor incursión, tanto del sector constructor como del financiero, en segmentos de baja participación como es el caso del de viviendas de interés prioritario VIP (con valor inferior a 70 SML). Ello fue posible gracias a la concurrencia de beneficios gubernamentales que garantizaban el cierre financiero para los hogares que adquieren estas viviendas y que, en general, cuentan con ingresos inferiores a 2 SML. El complemento del Subsidio Familiar de Vivienda con el subsidio a la tasa de interés y además, en algunos casos, una garantía por parte del Gobierno que cubre el riesgo de crédito, posibilitó esta situación.

Cabe mencionar que con la expansión de los programas de vivienda, se dio un incremento en el otorgamiento de crédito hipotecario en ciudades por fuera de las tradicionales como Bogotá, Medellín y Cali. En particular, la extensión en número de crédito hipotecario en otras ciudades pasó de tener una participación de 44,8% en 2009 a 54,2% en 2016, lo que equivale a un aumento de 9,4 puntos porcentuales.

Sin duda, la inversión en vivienda y el trabajo articulado del sector público y privado han conllevado buenos resultados en materia económica y social. Según estimaciones del Ministerio de Vivienda, el déficit habitacional

cuantitativo urbano ha descendido al 6,75%, indicando una reducción de 5,81 puntos porcentuales frente al dato del último censo llevado a cabo en 2005.

No obstante, a pesar del dinamismo en el sector siguen existiendo grandes retos en la financiación de vivienda, más aún bajo un escenario de desaceleración económica. Si bien, el sector de la construcción (4,1%) junto a establecimientos financieros (5,0%), son los sectores que más lideran el crecimiento de la actividad productiva, el leve crecimiento del PIB durante 2016 (2,0%) refleja ajustes en la economía colombiana. Un balance de riesgos negativos en el panorama económico repercute directamente sobre el ingreso de los hogares y su capacidad para comprar vivienda y aunque la profundización de la financiación de vivienda se ha incrementado (7,4%), aún nos encontramos por debajo respecto al promedio de otros países de Latinoamérica<sup>4</sup> (9,0%).

Así pues, se deben redoblar esfuerzos para aumentar la ejecución de los programas de vivienda en marcha<sup>5</sup> que a pesar de registrar un máximo histórico de desembolsos con subsidio en 2016, lo hicieron por debajo de los cupos asignados (70% de los cupos de los programas vigentes de manera conjunta). En este frente el Gobierno ha anunciado ajustes al programa 'Mi Casa Ya' Cuota Inicial, que está dirigido hoy a hogares con ingresos entre 2 y 4 SML que adquieren viviendas de interés social VIS (con valor entre 70 y 135 SML) para permitir acceso también a los hogares con ingresos inferiores y la adquisición de viviendas VIP. También se espera en este año, la culminación del programa 'Mi Casa Ya' Ahorradores que implicará la entrega masiva de viviendas VIP la mayoría de las cuales tendrán asociado un desembolso de crédito con subsidio a la tasa de interés.

Por otra parte, una mayor profundización de la cartera de vivienda sigue siendo el principal reto del sistema. En esta línea, vale la pena ahondar en mecanismos que permitan un mayor acceso por parte de los hogares y el cubrimiento de nuevos segmentos poblacionales. Para ello, es preciso continuar con las políticas de apoyo a la vivienda, particularmente para adquisición de viviendas VIP y VIS dirigidas a la población de menores recursos.

<sup>2</sup> Indicador de Calidad Tradicional = Cartera Vencida/ Cartera Bruta, la cartera vencida de vivienda en el plazo de 1 a 4 meses sólo incluye las cuotas vencidas. El capital no incluido en la cuotas de 1 a 4 meses se considera vigente.

<sup>3</sup> Según información del Estudio Cuantitativo de Compradores de Vivienda Nueva de la Galería Inmobiliaria y Asobancaria.

<sup>4</sup> Incluye a México, Chile, Brasil, Perú, Argentina, Ecuador y Panamá.

<sup>5</sup> Mi Casa Ya (MCY) Subsidio a la Tasa de Interés – FRECH II: subsidio de 5 pp en la tasa de interés VIP y de 4 pp en la tasa de interés VIS para hogares con ingresos hasta de 8 SMMLV, interesados en VIP o VIS. Mi Casa Ya (MCY) Ahorradores: subsidio de 5 pp en la tasa de interés y de hasta 30 SMMLV en cuota inicial para hogares con ingresos hasta de 2 SMMLV, interesados en VIP. Mi Casa Ya (MCY) Cuota Inicial: subsidio de 4 pp en la tasa de interés y de hasta 20 SMMLV en la cuota inicial para hogares con ingresos de 2 a 4 SMMLV, interesados en VIS. FRECH No VIS: subsidio de 2,5 pp en la tasa de interés para hogares interesados en No VIS.

## CADENA DE VALOR EN LA FINANCIACIÓN HIPOTECARIA:

*Preservar la confianza es la prioridad*

**Sandra Forero Ramírez**  
Presidenta Ejecutiva de Camacol



El año 2016 presentó como denominador común una serie de desafíos para el desarrollo y comercialización de proyectos de edificaciones en el país. A nivel macro, la debilidad de la actividad económica, la inflación fuera de cauce, la tendencia alcista en los tipos de interés, la vulnerabilidad en la posición externa del país, los riesgos sobre la calificación soberana y las expectativas de la reforma tributaria estuvieron presentes a lo largo del año.

No obstante, los hogares invirtieron \$32.5 billones en 178.300 viviendas, representadas en la compra de más de 12.3 millones de metros cuadrados (m<sup>2</sup>), cifras que implican un nivel de inversión y demanda de área residencial nueva per cápita de \$950.000 y 0,36 m<sup>2</sup>, respectivamente. Estos niveles se sitúan entre los más altos de los últimos años y reflejan la dinámica de la iniciativa privada en torno a la construcción de edificaciones, el aporte de la política de vivienda sobre el desempeño de la actividad y la confianza de los hogares en el mercado de vivienda nueva del país.

En línea con lo anterior, las cifras de Asobancaria revelan que el año pasado se desembolsaron 148.000 créditos para la compra de vivienda por un monto de \$13,6 billones, este volumen de recursos orientado a la financiación hipotecaria representa un

crecimiento anual del 8,1%. Además, en este mismo periodo los desembolsos del segmento VIS crecieron en número y en monto, un 35,6% y 12,5%, respectivamente.

Por su parte, la cartera de vivienda reportada por la Superintendencia Financiera para diciembre de 2016 llegó a \$54,1 billones, (incluyendo leasing habitacional), lo que representó un crecimiento real del 8,3% frente al mismo mes del año anterior, con indicadores de calidad de cartera, morosidad y cubrimiento que se mantienen en niveles saludables e históricamente positivos.

En ese contexto, preservar la confianza debe ser una prioridad. Aunque se prevé mayor certidumbre y señales de recuperación a nivel macroeconómico, no se puede desconocer que un panorama de desconfianza, producto de factores exógenos al mercado pueden minar las expectativas de un mejor desempeño sectorial. Dos elementos deben ser parte integral del esfuerzo conjunto por construir confianza y proteger el modelo de desarrollo del sector edificador.

El primero tiene que ver con la relación público-privada y la eficiencia institucional. En particular, las administraciones municipales deben propender por mejorar el entorno de inversión regional, aseguran-

do los derechos del sector productivo, el acceso a la vivienda y el desarrollo urbano formal que se derivan de los procesos oportunos de habilitación de suelo y de la expedición de licencias de construcción, sin desconocer que la inversión privada en edificaciones es además una fuente de financiamiento que mejora la capacidad fiscal territorial. Así, alejar la inversión suspendiendo los procesos de licenciamiento o limitando la habilitación de suelo es contraproducente en cualquier estrategia regional de desarrollo, ya que, simultáneamente con el incentivo perverso hacia prácticas desalineadas con el marco legal objetivo y transparente, hace insostenible la dinámica del sector.



El segundo tiene que ver con la actuación empresarial y el modelo sectorial. Luego de la crisis de finales del siglo pasado y sus nefastas consecuencias en los primeros años del actual, el modelo de la actividad ha sido fuente de transformación. El resultado ha sido el perfeccionamiento de un esquema de promoción, financiación, construcción y acceso a la vivienda que ha generado créditos al país por más de una década. La preventa como modelo de promoción de proyectos, los límites a la financiación, la participación de la fiducia inmobiliaria, como vehículo para controlar los riesgos y articular eficientemente las partes, y los incentivos a la construcción de vivienda social articulados con los diversos programas de acceso a los hogares, como 'Mi Casa Ya', han sido fruto de esa evolución. Todos estos elementos deben seguir en las raíces de actuación de promotores, constructores, financiadores, fiduciarias y hacedores de política sectorial, como una estrategia integral para seguir construyendo confianza en 2017 y proveyendo vivienda de calidad para los hogares colombianos.

## SEGUIMOS INNOVANDO

**Solati**  
tecnología | innovación | nube



**Bogotá**  
Av CI 116 #23 - 06  
Edificio Business Center 116 of 502  
PBX: (571) 743 63 75

**Medellín**  
Carrera 43 A # 1 Sur 220 of 701  
PBX: (574) 268 7551



[www.solati.com.co](http://www.solati.com.co)

# OFERTA DIFERENCIADORA DE CRÉDITO HIPOTECARIO



El sector de la vivienda tuvo un crecimiento del 6% en 2016. Cifra que le dio un empujón a la economía pero que a pesar de mostrar resultados satisfactorios también trae sus desafíos en materia de competitividad, oferta de productos que se adapten al mercado y diversidad que atraigan a los inversores.

Ciclo de Riesgo conversó con varios de los principales actores del mercado inmobiliario de vivienda en el país, quienes nos contaron sobre esos valores agregados y atributos diferenciadores, que hacen que su propuesta al mercado, se destaque por encima de la oferta tradicional, en un producto por demás estándar y altamente regulado que representa un verdadero desafío para la innovación.

Para Laura Gómez, segment manager de crédito hipotecario de BBVA, lo primero es tener muy bien definida la oferta hipotecaria que se tiene.

“En BBVA nuestro amplio portafolio de financiación para la compra de vivienda, siempre está encaminado a mejorar la experiencia y crear nuevas oportunidades a nuestros clientes. La oferta busca cada vez que más colombianos puedan adquirir vivienda y para ello hemos diseñado un producto con plazos que van desde los 5 hasta los 20 años, con sistema de amortización en Pesos y UVRs y diferentes líneas”, aclara Gómez.

Las líneas que manejan el BBVA en crédito hipotecarios son:

“Tradicional, ya sea Leasing o Hipotecario: Destinado a la compra de Vivienda nueva o usada. Para remodelación, que financia la remodelación de vivienda terminada, nueva o usada y exclusivo para mejoras y reparaciones locativas. Compra de Cartera, que es parte de nuestra oferta diferencial

para clientes y no clientes que desean trasladar su crédito hipotecario a BBVA. Tenemos las Subrogaciones que son Créditos que se realizan a los clientes que adquieren vivienda en alguno de los proyectos financiados por BBVA y para los Residentes en el Exterior contamos con un Crédito dirigido a todos los Colombianos que vivan fuera del país”.

Aunque si bien estos productos son estándar dentro del mercado de financiación de vivienda, Laura Gómez nos explica que la atención del BBVA se centra en tener circuitos diferenciales en la otorgación de estos créditos.

“Nuestros clientes pueden solicitar un cupo para la financiación de vivienda sin haber escogido el inmueble que desea adquirir. Además brindamos acompañamiento y asesoría durante todo el proceso desde la aprobación, legalización y desembolso del crédito de vivienda.”

Para el BBVA La logística es una parte importante a la hora de poder tener un servicio que resalte frente a otras ofertas del mercado:

“Gracias a los convenios que tenemos con notarias en todo el país, nuestros trámites para la constitución de Hipoteca son mucho más rápidos. Contamos con seis Centros Hipotecarios en las principales ciudades, los cuales brindan al cliente un apoyo en toda la legalización y de esa manera mejoran los tiempos de respuesta. Esto nos permite que al constituir una Hipoteca, nuestro circuito sea uno de los más rápidos del país con 21 días en promedio”.

Así como para el BBVA la logística y el acompañamiento al cliente son fundamentales, en Bancolombia se resalta éste último punto.

Sebastián Mora, director de Productos y Estrategia Comercial para Personas y Pymes de Bancolombia nos explica:

“Nuestro modelo de negocio de financiación de vivienda está centrado en el cliente, en entender todo el ciclo que vive, incluso cuando todavía no ha pensado cómo satisfacer la necesidad de adquirir una vivienda. Entender cada etapa, los motivadores y los esfuerzos que tienen nuestros clientes se vuelve para nosotros el eje central del modelo. Es un proceso con múltiples actores y altamente regulado, por lo que nuestro modelo se centra en hacer fácil para el cliente estos momentos, articulando cada uno de los actores en pro de que nuestros clientes puedan tener la mejor experiencia”.

Además señala que la confianza entidad – cliente es la clave para poder llevar a cabo un proceso exitoso:

“Para nosotros es clave conocer el perfil de nuestros clientes, qué es lo que valoran, los canales por donde interactúa. Debemos entender dónde están sus mayores esfuerzos para poder apoyar y articular, logrando las mayores eficiencias durante el proceso. Es un modelo basado en el acompañamiento, en que sea un proceso guiado, pero a la vez confiable y seguro. Buscamos entender cada uno de nuestros segmentos de clientes, la conformación de esas familias, desde sus preferencias y comportamientos para poder ajustarnos a sus necesidades. Debemos diferenciarnos en la experiencia del cliente, con un proceso fácil, guiado, confiable, seguro”.

Para el Banco Colpatria, una de las entidades que maneja una de las tasas de interés más bajas del mercado con tasas desde 11.20% efectivo anual en leasing habitacional y de 8,0% en U.V.R., las facilidades a la hora de solicitar un crédito y los bajos costos en las transacciones son el plus que trae a más colombianos sacar su crédito hipotecario con esta entidad.

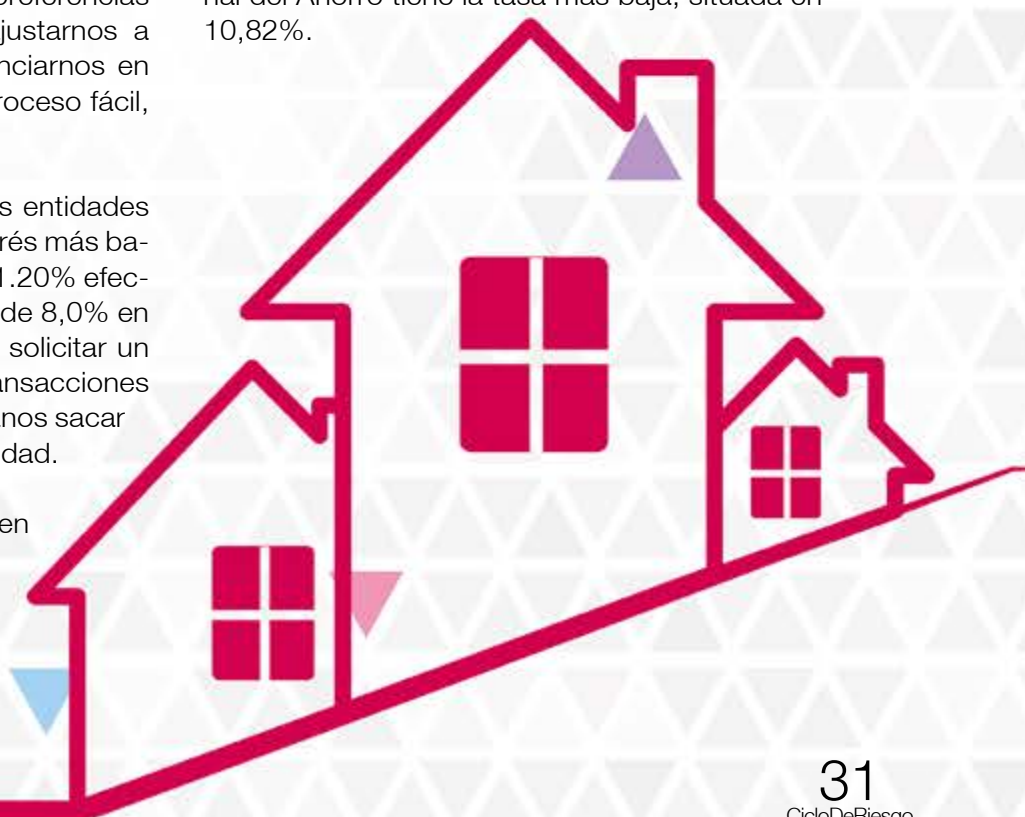
“En Colpatria nuestros clientes tienen la aprobación definitiva con un año de vigencia. Es decir, una vez aprobado el crédito, el cliente tiene un año para constituir las garantías y desembolsarlo. La tasa

del crédito hipotecario de Colpatria no está condicionada a la contratación de algún otro producto del banco como tarjetas o cuentas bancarias. Contamos con una garantía hipotecaria, las personas pueden adquirir inmuebles comerciales como locales, oficinas, consultorios, bodegas, a través del crédito tradicional o mediante la figura del leasing inmobiliario. Además no generamos cobro de estudio de crédito”.

En cuanto a los beneficios que otorga esta entidad está también el dar un trato preferencial.

“Para diferenciarnos de otros bancos y entidades de crédito nosotros tenemos atención personalizada en el lugar que requiera el cliente. Contamos con múltiples opciones para el pago de su cuota mensual ya sea a través de la página web Colpatria, de la línea de atención telefónica o el débito automático a cuenta Colpatria. En el estudio de crédito, la consulta en centrales de riesgo y la asesoría personalizada no generan ningún costo para nuestros clientes y adaptamos las tasas en pesos o en UVR de acuerdo a conveniencia del cliente”.

Según el último reporte de la Superintendencia Financiera de Colombia de Tasas de interés activas por modalidad de crédito, la entidad bancaria que ofrece una mayor tasa de interés para compra de vivienda en pesos es AV Villas con un 13.90 %, mientras que el Fondo nacional del Ahorro tiene la tasa más baja, situada en 10,82%.



# DAVIVIENDA, UNA ‘CASITA ROJA’ EN EL CORAZÓN DEL PUEBLO COLOMBIANO

*Durante más de cuatro décadas, Davivienda ha sido un referente de ahorro y financiación de vivienda en el país, a través de una marca y slogans que han logrado ganarse el cariño de los colombianos.*

Hoy Davivienda consolida su liderazgo en Crédito Hipotecario, en Leasing Habitacional y en los planes de Política Pública de Vivienda del Gobierno, destacándose por ser un banco innovador y sólido, pero sobre todo descomplicado.

**Camilo Albán Saldarriaga, vicepresidente de Banca Hipotecaria y Constructor** de Davivienda conversó con Ciclo de Riesgo, acerca del panorama del sector, así como de esos factores diferenciadores que le permitirán seguir avanzando positivamente en el mercado, en un año por demás difícil.

**¿Cuáles son esos pilares institucionales de Davivienda que la han convertido en líder en la financiación hipotecaria en Colombia?... ¿Qué es lo que más destacaría?**

El liderazgo de Davivienda nace desde la creación de la corporación de ahorro y vivienda en el año 1972, cuando iniciamos como financiadores de vivienda y de construcción, por lo que se puede decir que mantenemos un liderazgo de 45 años, tiempo durante el cual se ha fortalecido, incluso en épocas de crisis, y ha mantenido un comportamiento positivo, en sus cifras de negocio y ejecución, en capital y utilidades. Hoy en día la tercera parte del portafolio del banco está representado en crédito constructor e hipotecario, por lo que se puede decir que durante 45 años ha permanecido la esencia y la vocación del negocio, incluso

después de haberse transformado en Banco en 1997. El banco siempre ha estado activo en este negocio. Hay otros actores que entran y salen. Nosotros hemos estado en las buenas y en las malas de los constructores, de los clientes y del sector financiero. Así mismo, estamos vinculados con la política del Gobierno, en cuanto a los programas de financiación hipotecaria y al sistema de financiación de los constructores. De hecho somos líderes en los programas de Gobierno, como el de subsidios a las tasas de interés. En estos programas tenemos una participación cercana al 40%.

Atendemos todos los segmentos de la población. Cerca del 35 por ciento de nuestra cartera está dirigida a vivienda de interés social e interés prioritario, como parte de la estrategia del Grupo que busca en su actuar un alto impacto social. Por su parte, Constructora Bolívar, la empresa constructora del Grupo, es el líder en vivienda de interés social. La financiación hipotecaria, es un tema de vocación, que va en el ADN del banco, y se ha mantenido presente por la estrategia, la misma estructura y por la visión de los accionistas y sus directivas.

**¿Cuáles han sido los factores diferenciadores en la oferta de valor de Davivienda?**

Davivienda fue el precursor del leasing habitacional, un producto que en su momento fue una novedad, y fue un producto que lanzó el banco y en el que hoy en día tiene una



**Camilo Albán Saldarriaga,**  
vicepresidente de Banca Hipotecaria y  
Constructor de Davivienda.

participación de más del 50 % del mercado. Sin duda fue una gran apuesta, teniendo las mismas ventajas tributarias que el crédito hipotecario, pero, por su estructura financiera permite que eventualmente tenga un costo inferior para el usuario y para el banco la ventaja de ser propietario del activo, especialmente en caso de incumplimiento. El leasing fue una apuesta de innovación que hizo el banco en aras de mejorar su posición, darle una alternativa y una mejor salida al cliente. Hoy en día la mayoría de los bancos financiadores de crédito hipotecario han incursionado en el leasing, aunque de una manera más tímida.

Con respecto al proceso, el tema fundamental es que el cliente tenga un acceso más fácil y rápido al crédito, que tenga que ir menos al banco y poner menos firmas en una oficina. Nuestro atributo diferenciador está centrado en la facilidad en el proceso, la agilidad en el desembolso, y propender por que el cliente tenga menos costo financiero. En el banco todos los procesos están enfocados en el cliente, llámese constructor o usuario, para que tenga una experiencia rápida y eficiente en la obtención de ese crédito. Estoy seguro que adquirir un crédito en Davivienda es más rápido y más fáciles en cuanto a condiciones financieras se trata.

**¿Qué oportunidades de mejora se vislumbran en el ciclo de proceso de crédito?**

Oportunidades creo que hay muchas y nosotros hemos venido trabajando junto con la Asociación Bancaria y Camacol para restarle complejidad al proceso; que se vea como uno solo y lo estamos tratando de unificar. Un frete es el de lograr que el flujo de la información entre el usuario, el banco, las notarías y los registros se pueda hacer en un solo proceso digital. Esto reduciría un proceso de dos meses, a una semana. Es un tema complejo, ya que se necesita cambiar el ‘chip’ en diferentes escenarios como por ejemplo en las oficinas de registro.

Respecto a la recuperación en el crédito hipotecario hay mucho por hacer, sin embargo, es un tema difícil que está ligado a la inoperancia de la justicia. En el proceso de recuperar un bien, un fallo puede tardarse cinco años. En cambio en el leasing, en la medida que el activo este a nombre del banco, es mucho más rápido y puede durar dos años.

**¿Cómo vislumbra el negocio de este año? ... ¿Algún frente con rezago de desaceleración?**

Nosotros seguimos con vocación firme en el ramo constructor e hipotecario. Vemos que eventualmente puede estar más lento el negocio, pero no vemos que existan riesgos inminentes que lo estén amenazando. En la construcción pueden haber segmentos más lentos, como el de las oficinas y en los estratos seis, pero definitivamente las políticas del Gobierno le ha dado dinamismo al mercado, y un estabilidad en el mediano plazo. La única incertidumbre es que anuncie el Gobierno que se acabaron los subsidios para la tasa de interés y eso sí puede llegar a cambiar el panorama, no solo a los bancos, sino a los constructores y al comprador.

Nosotros somos optimistas en que la dinámica se debe mantener, eventualmente un poco más lenta por las perspectivas que hay de menor

crecimiento económico, mayores impuestos y por el nivel de inflación; depende de cómo y cuándo vamos a llegar a esos niveles deseados que se plantean. Si se logra que la tasa de interés se reduzca, eso le dará mejor perspectiva al negocio.

En cuanto al comportamiento de la cartera ha sido bueno y se prevé que siga siendo así. En algunos niveles y en algunos estratos se ve un leve crecimiento, pero nada preocupante. Muy alineado con la misma dinámica del crecimiento de la cartera. Un tema que preocupa en la cartera hipotecaria son los niveles de desempleo, pero hemos visto que se han mantenido más o menos estables.



**¿Cuáles son los indicadores que no pueden faltar en un tablero de control, en un negocio hipotecario?**

Al interior del banco: los desembolsos; en la financiación de los constructores: los niveles de ventas de sus proyectos, y en el crédito de vivienda, la tasa de desempleo.

**Hablemos de innovación en el crédito hipotecario**

En Davivienda las innovaciones no las hacemos exclusivamente sobre los productos; hay grandes innovaciones a nivel de proceso. Aunque son muy internas y no son muy publicitadas, luego benefician al cliente. Tenemos muchos procesos que se han mejorado internamente, vía sesiones de innovación que hacen que el proceso del crédito hipotecario sea más eficiente; hemos hecho mejoras en los estudios de títulos, en el tema de la recolección de la información y solicitudes de crédito y trámites que debe cumplir el cliente

frente al banco. Con esto, estamos rompiendo paradigmas internos, haciendo que los procesos sean más eficientes.

**¿Usted cree que aún se especula respecto a los precios de las viviendas en Bogotá?**

Yo no creo que en Bogotá exista un tema de especulación de precios. Una de las materias primas de la vivienda es el suelo y cuando no hay suelo sube el precio. Con la escasez de éste, la vivienda se ha hecho costosa. Lo que va suceder es que con algunas políticas de habilitación, el costo no va a seguir subiendo como sucedió hace algunos años. Si se dan los planes de renovación urbana al interior de la ciudad, como habilitación de tierra para construir en altura, así mismo el plan zonal del norte que esta anunciando el alcalde Peñaloza, van a habilitar tierra y abra sitios donde se podrá edificar, por lo que el costo no debe subir como en años anteriores.

**¿Que aspectos se destacan del modelo de financiación hipotecaria en Colombia frente a otros países?**

Nuestro sistema es sólido, y eso le da garantía a las instituciones financieras, a los constructores y compradores. El modelo de crédito hipotecario es plano y es parecido en todo el mundo, incluso hay países en los que ni siquiera existe la financiación a terceros, sino que grandes fondos desarrollan los proyectos de vivienda y alquilan. Por ejemplo, en Alemania, el crédito hipotecario casi ni existe, la mayoría de las personas son arrendatarias.

En Colombia, después de la crisis del 89 se reglamentó el crédito hipotecario y hoy tenemos una reglamentación muy buena con aspectos que le dan estabilidad al mercado, por ejemplo, la exigencia al comprador para que ponga una cuota inicial y que no se endeude más de la tercera parte de su salario. Por ejemplo, en Panamá se separa una casa de interés social por 100 dólares, usted por este dinero desase un negocio; allí se vende una casa más de tres veces, eso hace que el sistema no sea estable. La regularización le da seriedad al negocio.

VIVE UNA EXPERIENCIA DIFERENTE EN NUESTROS HOTELES

Elegancia, placer y cultura; en un mismo lugar.



# SOLUCIONES DE CRÉDITO DE VIVIENDA EN LA BANCA MÁS HUMANA

**Del total del saldo de cartera de vivienda de los establecimientos de crédito, Bancolombia se constituye en la segunda entidad, con una participación del 21% del total, superada solo por Davivienda. Dentro de su portafolio, como lo es la tendencia del mercado, la financiación en pesos es la que predomina con una participación del 64% del portafolio en Crédito de Vivienda NO Vis, seguido por el 19% en Vivienda Vis.**

Para Bancolombia, una de las entidades que realizó mayores desembolsos para el programa del gobierno 'Mi Casa Ya', mayores a VIS durante el 2016 y por montos superiores a los 250 mil millones de pesos en lo corrido del primer semestre de ese año, la consolidación en este segmento ha sido muy importante

"Para la dinámica, indudablemente sigue siendo un motor importante los programas de subsidio otorgados por el gobierno, en los que más de un 70% estuvieron enfocados en la vivienda de interés social y el resto en mayor a interés social", resalta Sebastián Mora de Bancolombia.

Para el banco más grande del país esta situación se convierte en un aliciente para los establecimientos de crédito quienes ven una perspectiva favorable a corto plazo. Por su parte, y con respecto a la financiación al constructor, la entidad coincide en que se observa una buena dinámica de ventas en la mayoría de las ciudades, lo cual se traduce en la buena expectativa que tienen los hogares para los siguientes 2 años de adquirir su vivienda y con un énfasis importante en Viviendas de Interés Social.

**Sebastián Mora, director de Productos y Estrategia Comercial para Personas y Pymes de Bancolombia en entrevista con Ciclo de Riesgo, comparte su visión sobre los retos de la financiación hipotecaria en Colombia y los atributos diferenciadores en los que la entidad sustenta su modelo de negocio para la atención de este mercado.**

**¿Cómo percibe este año la dinámica del mercado de vivienda y el crédito de esta modalidad?**

El sector de la construcción y específicamente el de la vivienda, ha venido consolidándose en los últimos años como un sector dinámico, pero a su vez, su crecimiento ha sido sostenible. Con unos determinantes muy claros para su dinámica que lo impactan, pero que a la vez nos han puesto un reto como entidad financiera de entendimiento y vigilancia para lograr esa sostenibilidad.

En 2016 se observó un crecimiento en los niveles de desempleo, además de un incremento en la inflación, lo que hizo que el Banco de la República incrementara las tasas de interés. En el segundo semestre del 2016 observamos una mejor tendencia en el control de la inflación. El año pasado también observamos un buen nivel de ventas y la cartera hipotecaria, como proporción del PIB, continúa creciendo.

Para la dinámica, indudablemente sigue siendo un motor importante los programas de subsidio otorgados por el gobierno, en los que más de un 70% estuvieron enfocados en la vivienda de interés social y el resto en mayor a interés social.

Bancolombia, como banco líder en la financiación al constructor, observa una buena dinámica de ventas en la mayoría de las ciudades, lo cual se traduce en una buena expectativa que tienen los hogares para los siguientes 2 años de adquirir su vivienda y con un énfasis importante en Viviendas de Interés Social.

Ciudades como Bogotá y sus municipios aledaños han vuelto a recuperar su dinámica, lo cual tiene un efecto muy importante en los resultados país.



**Sebastián Mora,**  
Director de Productos y Estrategia Comercial para Personas y Pymes de Bancolombia.

En cuanto a desembolsos, se observó crecimiento en número pero los montos promedio por crédito fueron menores. Con satisfacción observamos que pudimos llegar con crédito a las poblaciones de menores ingresos.

La cartera ha crecido de manera sostenible y el indicador de cartera vencida es sano. Con la nueva reforma tributaria se despejó un factor de incertidumbre grande sobre la vivienda, preservándose los beneficios tanto a la oferta como sobre la financiación. Se conservaron los cuatro programas de subsidios, los cuáles continúan para el 2017 y siguen siendo fundamentales para que muchos hogares mantengan la disposición a comprar, esto sumado a que se mantenga la tendencia de disminución del desempleo y los niveles adecuados de tasa de interés.

El 2017 lo vemos con optimismo, acompañando para que los desembolsos de todos los proyectos vendidos durante los dos últimos años se puedan concretar en ventas y financiaciones muy enfocadas en VIS. Vemos, además, un 2017 de mucho acompañamiento a nuestros clientes para garantizar una adecuada calidad de la cartera.

**¿Cuáles son esos atributos diferenciadores en los que Bancolombia sustenta su modelo de negocio de Financiación de Vivienda, frente a la oferta tradicional del mercado?**

Nuestro modelo de negocio de financiación de vivienda está centrado en el cliente, en entender todo el ciclo que vive, incluso cuando todavía no ha pensado cómo satisfacer la necesidad de adquirir una vivienda. Entender

cada etapa, los motivadores y los esfuerzos que tienen nuestros clientes se vuelve para nosotros el eje central del modelo. Es un proceso con múltiples actores y altamente regulado, por lo que se centra en hacer todo más fácil para el cliente, articulando cada uno de los actores para que puedan tener la mejor experiencia.

Para nosotros es clave conocer el perfil de nuestros clientes, qué es lo que valoran, los canales por donde interactúa. Debemos entender dónde están sus mayores esfuerzos para poder apoyar y articular, logrando las mayores eficiencias durante el proceso. Es un modelo basado en el acompañamiento, en que sea un proceso guiado, pero a la vez confiable y seguro. Buscamos entender cada uno de los segmentos de nuestros consumidores, la conformación de esas familias, desde sus preferencias y comportamientos para poder ajustarnos a sus necesidades. Debemos diferenciarnos en la experiencia del cliente, con un proceso fácil, guiado, confiable y seguro.

**¿Cómo percibe el comportamiento de la cartera?**

Respecto a la menor proporción del valor de la vivienda financiada con crédito, la recuperación en el centro del país y mayor número de créditos otorgados compensa la situación.

En cuanto a desembolsos, se observó crecimiento en número pero los montos promedio por crédito fueron menores. Con satisfacción observamos que pudimos llegar con crédito a las poblaciones de menores ingresos.

**¿Cuál son los mayores retos que deben enfrentar los modelos de financiación de vivienda en Colombia, para alcanzar mayores niveles de profundización, cobertura e impacto social?**

Para lograr la mayor profundización de la financiación de vivienda, uno de los principales retos es el conocimiento adecuado de segmentos independientes y dentro de estos los informales. Colombia es un país donde la participación de los independientes cada vez crece más y el sector financiero debe desarrollar capacidades que le permitan entender la conformación de ingresos de estos hogares y tener acceso a nuevas fuentes de información para poderlos atender.

Para lograr una mayor cobertura e impacto social con los modelos de financiación, debemos cambiar la forma de hacer las cosas cuando se trata de abordar sobre todo la vivienda Vis masiva; por ejemplo, debemos buscar nuevos mecanismos que disminuyan costos y hagan más eficientes los modelos.

## GRANDES DESAFÍOS SE ANTEPONEN AL FONDO NACIONAL DEL AHORRO EN UN MOMENTO CRÍTICO DEL PAÍS.

El Fondo Nacional del Ahorro enfrenta inmensos retos en momentos en que el país reclama una política pública de vivienda nacional que no se deje desorientar por el populismo, se aparte de los favores políticos y se concentre en estrategias y proyectos que logren un verdadero impacto en las estructuras de canalización del ahorro y acceso al crédito para las poblaciones de menores ingresos.

La entidad fue creada a través del Decreto Extraordinario 3118 de 1968, para administrar las cesantías de los empleados públicos y trabajadores oficiales. A través de la Ley 432 de 1998, se transformó en una Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero del orden nacional, lo cual le permitió ampliar su mercado al sector privado, permitiendo hoy a los colombianos la posibilidad de hacer realidad el tener casa o estudiar.

Indudablemente el Fondo Nacional del Ahorro (FNA), se constituye en una entidad crucial en la política pública de vivienda nacional cuyo actuar está encaminado hacia la atención de las poblaciones desatendidas por la banca tradicional. Dentro de su objetivo está consolidar a Colombia como un país de propietarios. Al cierre de enero de 2017, registró activos por 7.4 billones de pesos y cartera de crédito por 5.3 billones de pesos.

Durante el 2016 el Fondo Nacional del Ahorro ha financiado 79% de crédito para Vivienda de Interés Social (VIS) y 21 % para No VIS.

El 65% de los mismos están destinados para vivienda nueva, mientras que el 35% restante para vivienda usada, frente a esto el FNA registró un incremento del 96% frente al 2015, lo que evidencia una mejora en el comportamiento de los desembolsos dentro de la entidad.

Para vivienda VIS el promedio de préstamos aprobados en el FNA alcanza los 19.5 millones de pesos, por debajo del promedio del sector financiero que está alrededor de 27.3 millones de pesos. Para el consolidado de vivienda (todos los productos) el promedio de valor financiado en el FNA alcanza los 61 millones de pesos.

En la actualidad el Fondo Nacional del Ahorro cuenta 2.005.483 afiliados de los cuales el 73% pertenecen a cesantías y el 27% a ahorro voluntario contractual. Del total de sus afiliados por cesantías, alrededor del 76% pertenecen al sector privado y el 12% al público.

### Participación de mercado

Según cifras de la Superintendencia Financiera, el pasado 14 de febrero, una vez concluido el plazo para la consignación de cesantías causadas en el 2016 de los trabajadores, el recaudo total de cesantías llegó a 6,78 billones de pesos.

De ese valor, el 26,9%, es decir \$1 billón 828 mil millones a través del Fondo Nacional de Ahorro y el 73,1% se hizo en los fondos de pensiones y cesantías (Protección, Porvenir, Old Mutual y Colfondos).

Del valor recaudado por el FNA, el 56,6% está en cabeza de trabajadores del sector privada y el 43,4% del sector público.

### Un reto que trasciende a momento histórico

Cinco serán los principales frentes de acción que centrarán la atención del nuevo presidente **Helmut Barros Peña**, quien asumió la dirección de la entidad el pasado mes de diciembre:

- 1) El fortalecimiento de los programas de ahorro y crédito para que verdaderamente tengan el impacto social que tanto necesita el país en momentos del post-conflicto.
- 2) La consolidación del plan de 'arriendo social', lanzado al mercado en octubre de 2015, que contempla cánones mensuales desde 180 mil pesos y está dirigido a personas que ganan entre uno y cuatro salarios mínimos, permitiendo a los colombianos ser propietarios en un futuro, con el 10% de cuota inicial, gracias a la financiación del FNA del 90% restante.
- 3) El mejoramiento de los procesos operativos que permitan reconstruir la imagen en el sector y con ello la reactivación del crédito constructor,

hasta ahora deteriorado por los lentos tiempos de respuesta y bajo nivel de servicio.

- 4) La promoción del programa de préstamos para compradores colombianos que residen en el exterior.
- 5) Y sin duda, el más importante en momentos en que la corrupción carcome el país: desarrollar una gestión administrativa impecable y desplegar un liderazgo gerencial soportado en estrategias de alto impacto que acaben con el sentir generalizado y la sombra de duda que recae sobre la entidad, que ha sido tradicionalmente vista como fortín burocrático, término que cobija aquellas entidades gubernamentales que centran su gestión, contratación y prioridad de decisión, en la devolución de favores políticos.



Helmut Barros Peña,  
Presidente del Fondo Nacional del Ahorro

Helmut Barros Peña, presidente del Fondo Nacional del Ahorro, comenta a los lectores de Ciclo de Riesgo sobre el actuar de la entidad en un año que demanda de su equipo directivo los mayores esfuerzos, que la coloquen en una posición de liderazgo en el avanzar hacia la construcción de un país de propietarios:

Háblenos del FNA como entidad especializada en la canalización del ahorro de los colombianos, la financiación de vivienda, y su oferta de valor y alcance

“El Fondo Nacional del Ahorro (FNA) es una entidad dedicada a la administración de las cesantías y el ahorro voluntario de más de dos millones de afiliados. Tiene como gran propósito, mejorar la calidad de vida del colombiano, ayudándolo en la obtención de vivienda propia y en el acceso a educación superior.

Estamos comprometidos con el bienestar de la población, es por esto que, por ejemplo, garantizamos que los saldos de las cesantías de nuestros afiliados se mantengan estables y crecientes, con el pago de intereses competitivos.

Contamos con el seguro de desempleo para aquellas personas que poseen crédito de vivienda o educación, y que por algún motivo pierden su trabajo. Este beneficio les cubre hasta 12 cuotas del crédito.

En conclusión, tenemos un rango de beneficios traducidos en ahorro, créditos y cobertura, situación que nos permite generarle una mayor oferta de valor a nuestros afiliados”.

### ¿Cuáles son esos atributos diferenciadores en los que el FNA sustenta su modelo de negocio, frente a la oferta tradicional del mercado?

Nuestra tarea se fundamenta en trabajar para los colombianos y darles todos los beneficios posibles en la adquisición de su vivienda propia. Es por esto que una de las diferencias más notorias del Fondo Nacional del Ahorro (FNA), se refleja en el plazo de la deuda. Un colombiano que acceda a un crédito de vivienda con nosotros podrá pagar su predio hasta en 30 años, situación que nos ubica como la primera entidad con este beneficio.

Otro punto diferencial del FNA radica en que no hay un límite de edad para solicitar un crédito de vivienda, el afiliado lo puede hacer incluso en la tercera edad, únicamente debe cumplir con los requisitos financieros. El FNA financia hasta el 80% del valor de la vivienda nueva o usada con unas tasas de interés competitivas.

# UNA VISIÓN SOBRE EL EL CRÉDITO HIPOTECARIO

## Factores que impactan el análisis de riesgo



**Juan Sebastián Pardo**

Presidente Credifamilia Compañía de Financiamiento Comercial

El sector de construcción-edificaciones en Colombia ha tenido una dinámica muy importante, pues es uno de los sectores económicos con mayor contribución al crecimiento económico en general y al desarrollo del mercado de vivienda en particular. Es también un gran generador de empleo, aportando a la mejora en los índices de desempleo.

Según Camacol, el crecimiento del valor agregado del sector fue de 6%, dos veces más que la economía en su conjunto. Entre los demás sectores, el subsector de edificaciones fue el de mayor crecimiento con cifras muy representativas, más aún si se tiene en cuenta que el peso relativo de este sector dentro del total de la economía ha venido ganando importancia, pasando de 1.96% en 2000 a 3.37% en el tercer trimestre de 2016.

De los trece millones de hogares que existen en Colombia, hay un poco más de tres millones de ellos en déficit de vivienda. Esto quiere decir que tienen casa, pero viven en condiciones por debajo de los estándares deseables, o no la tienen. (Fuente Dane y Camacol). Como es de esperarse el déficit de vivienda se concentra en las poblaciones de bajos ingresos. Sin embargo, los logros alcanzados por los programas del Gobierno Nacional para mejorar las condiciones de acceso a la vivienda nueva, indican que no sólo el déficit no ha aumentado, sino que

se ha reducido de forma sustancial. No obstante, aún hay regiones con índices muy altos en departamentos como: Chocó 84% rural, Córdoba 62% urbano, La Guajira 61% rural. Caldas, Quindío y Risaralda 12%, Bogotá 8% y Antioquia 12%.

A propósito de los programas de estímulo del Gobierno Nacional para la construcción de vivienda, la Vivienda de interés social (VIS) y media, aún representa una oportunidad de mercado, ya que se proyecta la entrega de 30.000 viviendas gratis adicionales a las 100.000 ya entregadas, 'Mi Casa Ya Ahorradores' tiene 86.000 cupos en total y se han otorgado 64.000 (22.000 cupos disponibles), 'Mi Casa Ya Cuota Inicial y Tasa de Interés', por su parte tiene 130.000 cupos en total y se han otorgado 40.000 (90.000 cupos disponibles) y para No VIS se tendrán 25.000 cupos para 2017. (Fuente: Credicorp)

En Colombia, el número de personas en arriendo es un poco más de la tercera parte de la población. Según los estudios recientes, el 45,9% tienen casa propia y un 37,3% habitan en modalidad de arriendo (Fuente: Fenalco). En estas condiciones la financiación de vivienda para los segmentos de ingresos reducidos seguirá teniendo un potencial enorme para aquellos que desarrollen las destrezas necesarias para atenderlos de forma correcta.

**Cuadro 3**

IPVN - Variaciones trimestrales, por estratos socioeconómicos, según municipio I trimestre 2016

Base IV trimestres 2014=100

Municipios	Total Municipio	Estratos socioeconómicos		
		Bajo	Medio	Alto
Pereira	5,29	16,24	6,56	1,75
Armenia	3,67	7,38	5,94	1,65
Bogotá	2,79	10,86	0,43	1,50
Barranquilla	2,47	3,06	1,98	2,58
Medellín	2,34	-0,42	-2,02	4,10
Bucaramanga	1,51	0,54	2,32	1,42
Cali	-0,86	7,23	-1,49	-1,07
Neiva	9,26	(-)	(-)	(-)
Pasto	4,93	(-)	(-)	(-)
Manizales	3,68	(-)	(-)	(-)
Popayán	3,13	(-)	(-)	(-)
Ibagué	1,19	(-)	(-)	(-)
Cúcuta	0,61	(-)	(-)	(-)
Cartagena	-0,64	(-)	(-)	(-)
Villavicencio	-1,07	(-)	(-)	(-)

Fuente: DANE - Índice de Precios de Vivienda Nueva (-) No disponible. El número de proyectos incluidos para las nuevas capitales no permite calcular resultados por estrato socioeconómico.



**Juan Sebastián Pardo**  
Presidente Credifamilia

**Para lo que resta de 2017 habrá que continuar teniendo cuidado con la combinación de dos factores que impactan el análisis de riesgo de crédito al momento del otorgamiento del crédito hipotecario.**

El principal es la inflación que se constituye en la variable más crítica para la sostenibilidad de la financiación a largo plazo; para ilustrar, la variación interanual de la UVR sigue estando alta (5.47% para el próximo 15 de marzo de 2017), y aunque ha descendido de su pico más alto en septiembre de 2016 (8.96%), todavía está por encima del promedio observado desde su creación (5.02%). Un segundo factor son los elevados precios de la vivienda terminada que muestran subidas superiores al incremento del poder adquisitivo de los hogares como se puede ver en las siguientes gráficas:



Fuente: Banco de la República

Todo esto conlleva a un alto impacto en la capacidad adquisitiva de las familias de bajos ingresos, las cuales se verían seriamente afectadas en ausencia de los subsidios de vivienda que se constituyen en un apoyo necesario para que estos hogares puedan comprar vivienda.

De acuerdo con lo afirmado por Asobancaria en su Semana Económica no. 1079, para 2017 se esperan buenos resultados en materia de desembolsos para los segmentos VIP y VIS, pues los proyectos se están tardando menos en ser vendidos y entregados que los que son construidos para segmentos de ingresos superiores. Es probable que los segmentos superiores no tengan el mismo dinamismo y decaigan ligeramente en comparación con los registros de 2016.

Hacia adelante, estamos confiados en que las estrategias del Banco de La República en materia de política monetaria puedan contener la inflación y sus expectativas sin golpear el desempeño económico de manera significativa. De cara al 2018 será necesario estudiar los planteamientos que sobre el sector de vivienda tengan los candidatos a la Presidencia para definir la estrategia a seguir en la importante tarea de reducir el déficit habitacional en el país.

# EL LEASING HABITACIONAL IMPULSA EL CRECIMIENTO DE LA VIVIENDA EN COLOMBIA

En 2016 la cartera de vivienda cerró con un saldo de \$55.5 billones, de los cuales \$10.4 billones correspondieron a leasing habitacional, producto que si bien por ahora representa el 19% del portafolio de financiación de vivienda en el país, claramente se presenta como el producto de mayor interés por los originadores del sector, con un crecimiento del 17% con respecto al año 2015, con \$8.5 billones.

El mayor atractivo del Leasing Habitacional se deriva de su naturaleza de arrendamiento financiero, en el que la propiedad legal del inmueble la tiene el banco hasta que el deudor se ejerza la opción de compra, lo que representa una menor exposición al riesgo, menores costos y tiempos para recuperar el bien en caso de incumplimiento en el pago.

## UN MERCADO DE ALTA CONCENTRACIÓN

Davivienda, BBVA y Corbanca concentran el 88% del saldo de cartera de esta modalidad, siendo el Banco Davivienda el rey del mercado con el 58%.

Leasing Habitacional	Saldo Cartera \$MM	Participación en el Mercado	Indicador por Mora
DAVIVIENDA	5.811.816	58,0 %	5,6 %
BBVA	1.735.763	17,3 %	2,7 %
CORPBANCA	1.279.182	12,8 %	4,5 %
BANCO DE BOGOTA	270.878	2,7 %	2,5 %
COLPATRIA	219.637	2,2 %	10,5 %
BANCO CAJA SOCIAL	97.107	1,0 %	3,9 %
FNA	5.903	0,1 %	0,0 %
AV VILLAS	3.358	0,0 %	0,0 %
BANCOLOMBIA	440	0,0 %	0,0 %
RESTO DE ENTIDADES	588.885	5,9 %	
<b>TOTAL TODAS LAS ENTIDADES</b>	<b>10.012.969</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4,9 %</b>

Modalidad: LEASING HABITACIONAL  
Saldo de Cartera por Producto e Indicador de Calidad por Mora  
Tipo de Entidad: Entidades Crediticias incluido FNA  
Cifras a diciembre 31 de 2016  
Cifras en Millones de Pesos  
Fuente: Superfinanciera de Colombia

## UN INSTRUMENTO PARA INMUEBLES DE MAYOR VALOR Y COMPRADORES EDUCADOS

Si bien es un producto que lleva en el mercado más de 13 años, para muchos sigue siendo complejo de entender.

Indudablemente el Leasing en Colombia ha sido una figura para la compra de inmuebles de mayor valor y para usuarios financieramente educados. Lo anterior se ve reflejado en la composición del portafolio desembolsado por las entidades financieras en esta modalidad de arrendamiento, en la que a cierre del año 2016 el Leasing Habitacional para Vivienda No Vis en Pesos concentraba el 93,43% y para Vivienda No Vis UVR el 6,42%.

En Colombia este producto prácticamente no existe para la Vivienda de Interés Social.

## CALIDAD DE CARTERA

Al cierre de diciembre de 2016, mientras la cartera de vivienda bajo la figura de crédito tradicional presentó un indicador de mora del 6,33%, la cartera desembolsada bajo la figura de Leasing Habitacional mostró un indicador de mora del 4,88%.

CARTERA EN MORA - % de cada franja vencida sobre el Total Cartera Entidades Crediticias (Incluye FNA)	CRÉDITO VIVIENDA	LEASING HABITACIONAL
Vencida 1 a 4 meses	3,6 %	3,5 %
Vencida 4 a 6 meses	0,7 %	0,4 %
Vencida 6 a 12 meses	0,8 %	0,5 %
Vencida 12 a 18 meses	0,4 %	0,2 %
Vencida Mayor a 18 meses	0,9 %	0,3 %
<b>TOTAL VENCIDA (desde 1 mes)</b>	<b>6,4 %</b>	<b>4,9 %</b>

Indicador de Calidad por Mora  
Tipo de Entidad: Entidades Crediticias incluido FNA  
Cifras a diciembre 31 de 2016  
Fuente: Superfinanciera de Colombia



## CRÉDITO CONSTRUCTOR, INSTRUMENTO EFICAZ PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DEL PAÍS

Durante el año 2016, una de las ramas de actividad con mayor crecimiento fue la construcción al crecer el 4.1%, frente al crecimiento del 2% del PIB nacional, ganando así terreno en la generación de valor en la economía colombiana.

Según Camacol, este mayor crecimiento está explicado por los aumentos en el subsector de edificaciones en 6% y en el de obras civiles del orden del 2.4%. El resultado de construcción de edificaciones fue impulsado principalmente por la producción de edificaciones no residenciales (10.1%). Por su parte, las edificaciones residenciales crecieron a ritmos del 2.2%.

Para 2017, se prevee un menor crecimiento del sector edificador. Según Fabián Mauricio Arias, Superintendente Delegado Adjunto para Supervisión de Riesgos de la Superintendencia Financiera de Colombia, la desaceleración de las licencias de construcción de obras nuevas (No VIS), disminución en el despacho de cemento, incremento en la tenencia de inventarios y la moderación de los precios de la vivienda, sugieren que este sector debe ser monitoreado con mayor profundidad.

### CRÉDITO, CALIDAD DE CARTERA Y LIDERAZGO

Con respecto al crédito, el saldo total de cartera comercial de las entidades crediticias, que al cierre de diciembre de 2016, ascendió a \$232.39 billones de pesos, el crédito constructor participa con un 7,4%, del cual, 4,2% se constituye en cartera de proyectos de vivienda (\$9.8 billones) y 3,2% cartera de proyectos de otro tipo de edificaciones (\$7.4 billones).

Gracias a la solidez del sector, a las garantías y seguridades que se exigen, y la metodología de desembolso por avance de obra, esta cartera tiene un muy buen comportamiento.

A diciembre de 2016 el indicador de cartera vendida del crédito constructor se situó en 1,36% para proyectos de Vivienda y del 0.93% para otro tipo de edificaciones.

Bancolombia, Davivienda y Colpatría, concentran el 71% de la cartera de Crédito Constructor para proyectos de Vivienda.

### CARTERA CRÉDITO CONSTRUCTOR

Cartera Constructor Proyectos de Vivienda	Saldo Cartera \$MM	Indicador por Mora	Bruto Constructor Vivienda /Bruto Cartera comercial
BANCOLOMBIA	3.454.227	0,91%	4,72%
DAVIVIENDA	2.499.382	1,56%	8,70%
COLPATRIA	945.963	3,71%	10,60%
BANCO DE BOGOTA	702.590	0,66%	1,80%
BANCO CAJA SOCIAL	688.683	1,13%	37,80%
CORPBANCA	644.063	0,04%	4,56%
BANCO DE OCCIDENTE	529.724	1,86%	2,86%
FONDO NACIONAL DEL AHORRO	161.418	1,37%	100,00%
GNB SUDAMERIS	55.218	0,00%	1,32%
CONFIAR COOPERATIVA F.	45.509	0,00%	31,97%
SERFINANSA	27.289	0,00%	4,81%
AV VILLAS	11.143	0,00%	0,36%
JURISCOOP	7.704	11,16%	6,38%
COTRAFA COOPERATIVA F.	6.075	26,89%	31,67%
BANAGRARIO	1.239	4,03%	0,02%
<b>TOTAL SISTEMA</b>	<b>9.780.230</b>	<b>1,36%</b>	<b>4,21%</b>

Cartera Constructor proyectos diferentes a vivienda	Saldo Cartera \$MM	Indicador por Mora	Bruto Constructor Vivienda /Bruto Cartera comercial
BANCO DE OCCIDENTE	1.717.718	1,89%	9,26%
CORPBANCA	1.365.966	0,00%	9,68%
BBVA COLOMBIA	1.090.315	0,63%	6,81%
DAVIVIENDA	979.300	0,34%	3,41%
BANCOLOMBIA	878.721	1,67%	1,20%
BANCO POPULAR	675.840	0,85%	9,68%
GNB SUDAMERIS	341.650	0,15%	8,18%
FIN. DE DESARROLLO NACIONAL	190.000	0,00%	67,09%
SERFINANSA	67.089	1,62%	11,84%
BANAGRARIO	32.065	2,47%	0,47%
JURISCOOP	13.616	14,84%	11,28%
MULTIBANK	9.804	10,41%	4,10%
<b>TOTAL SISTEMA</b>	<b>7.362.085</b>	<b>0,93%</b>	<b>3,17%</b>

Modalidad: Comercial.  
 ESTABLECIMIENTOS BANCARIOS Y FNA.  
 Cifras a diciembre 31 de 2016.  
 Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.  
 Cifras en Millones de Pesos \$MM.

En el caso de Crédito Constructor para proyectos diferentes a vivienda como es el caso de oficinas, locales, bodegas y complejos comerciales y hoteleros, el líder del mercado es el Banco de Occidente con una participación del 23% de la cartera bruta de esta modalidad, seguido de Corbanca con el 19% y el Banco Bbva con el 15%.

### CONDICIONES DEL CRÉDITO CONSTRUCTOR

Por lo general en esta modalidad de crédito, se financia hasta un 80% de los costos directos e indirectos del proyecto, costos de urbanismo, sin incluir costo de lote, ni los costos financieros. El plazo está determinado por el tiempo de construcción de la obra más seis meses de ventas.

La financiación abarca desde la etapa preoperativa (hasta por un 10% del valor total del crédito aprobado), hasta la etapa de comercialización y venta.

La amortización y pago del crédito se va haciendo a la medida que se van vendiendo y escriturando las unidades individuales que componen el proyecto, a través de subrogación, pago de prorrata por ventas de contado o con crédito de otras entidades, o cancelación directa por parte del constructor. La tasa de interés es pagadera trimestre vencido.

### GESTIÓN DE RIESGO EN EL CRÉDITO CONSTRUCTOR

Los desembolsos se hacen a la medida del avance de la obra y la garantía hipotecaria se constituye sobre el lote donde se desarrolla el proyecto, y es abierta y sin límite de cuantía. Ambas condiciones disminuyendo el riesgo en esta modalidad. Por su parte, la fiducia y el sector asegurador son parte estratégica de la cadena de valor del crédito constructor.

Respecto a los productos fiduciarios vinculados al desarrollo de proyectos inmobiliarios, son cuatro los más usados:

1. Fiducia Mercantil de Administración o Parqueo, que consiste en la transferencia de un bien inmueble, por lo general un lote, para que sobre el mismo se adelanten gestiones previas al desarrollo de un proyecto de construcción; se dé el cumplimiento de una promesa de compraventa o se realice el ajuste fiscal del inmueble.
2. Esquemas donde se comercializan participaciones fiduciarias.
3. Esquema de fiducia completa, que se refiere a aquellos negocios que tienen como finalidad desarrollar proyectos inmobiliarios para que terceros adquieran la propiedad del inmueble.

4. Esquema de administración de recursos, también denominados preventas, en el cual la fiduciaria los administra hasta que se alcancen las condiciones técnicas y financieras establecidas en el contrato, lo que comúnmente se conoce como alcanzar el 'punto de equilibrio'.

Este vehículo garantiza que las cuotas iniciales por venta de los inmuebles sean destinadas al pago del crédito constructor para la liberación de la hipoteca de mayor extensión que recae sobre la unidad de vivienda, local, u oficina.

Por su parte, las compañías de seguros participan activamente con la expedición de las Pólizas de Todo Riesgo durante el período de construcción y Póliza de Incendio y Terremoto durante el período de ventas.

Si bien estas pólizas constituyen mecanismos de prevención del riesgo, es claro que en Colombia persisten graves vacíos especialmente en la etapa posterior a la entrega de la obra. En la práctica, los propietarios de vivienda todavía no cuentan con las coberturas en caso de que las edificaciones colapsen o amenacen ruina, varios años después.

Por los múltiples casos de unidades residenciales que han tenido que ser desalojadas por daños en su estructura, siendo el caso más sonado el del Edificio 'Space' de Medellín, se expidió la Ley de Vivienda Segura, con el objetivo de garantizar a los compradores de vivienda, que los constructores les respondan por los perjuicios patrimoniales causados en caso de colapso o amenaza de ruina, o deficiencias en la edificación del inmueble. En ese sentido, se establecen al menos cuatro mecanismos que pueden utilizar los constructores para cubrir este riesgo: Aparte de poner su propio patrimonio, pueden constituir garantías bancarias, productos fiduciarios o tomar pólizas de seguros, una vez se expida el certificado técnico de ocupación y con una vigencia de 10 años. Sin embargo, va a completar diez meses de expedida, pero aún no ha sido reglamentada.

Explica Jorge Humberto Botero, presidente de Fasecolda: "Aunque la Ley de Vivienda Segura fue expedida el año pasado, aún no se han reglamentado los mecanismos de garantía para amparar los derechos de los compradores. Por lo tanto, si se presentara el colapso de una edificación, o su evacuación por orden de la autoridad, ninguno de los mecanismos de protección previstos en la Ley estaría disponible. Podría repetirse el lamentable caso del Edificio Space en Medellín".

Por su parte, también existen vacíos en la reglamentación de aspectos técnicos relacionados con la sismorresistencia, el licenciamiento urbanístico y las coberturas de riesgo en otro tipo de construcciones como oficinas, hoteles, centros comerciales, hospitales y demás edificaciones.

# LA FIDUCIA, FACTOR QUE LE IMPRIME CONFIANZA Y SEGURIDAD AL MERCADO DE VIVIENDA

Las Sociedades Fiduciarias son las mayores custodias e inversionistas institucionales del país, como administradoras de recursos de terceros, incluso por encima de los Fondos de Pensiones.

El sector fiduciario muestra una gran solidez en sus resultados y continúa creciendo tanto en la seguridad y rentabilidad que le ofrecen a sus clientes, como en los resultados para sus accionistas.

Por su parte, la fiducia inmobiliaria, por medio de la cual se crea un patrimonio autónomo para la administración de recursos de terceros destinados al desarrollo de proyectos inmobiliarios, de acuerdo con las instrucciones señaladas en el contrato, se constituye en el eslabón que permite mitigar el riesgo para todos los actores y le imprime confianza y estabilidad a la cadena de valor del mercado de vivienda en Colombia. Sin duda, su gran reto en 2017 es acercarse más al mercado masivo.

De la mano al auge de la construcción de vivienda, centros comerciales, hoteles y oficinas en las principales ciudades del país, crece la fiducia inmobiliaria. Según información del sistema georreferenciado, Coordinada Urbana, nueve de cada diez viviendas que se comercializan utilizan la figura de fiducia inmobiliaria, con un volumen anual de operaciones que asciende a más de 150.000 viviendas; en el caso de la preventa, 94% de las unidades que se comercializan usan la fiducia.

“En efecto, la fiducia inmobiliaria ha permitido expandir la oferta de vivienda en el país, particularmente la de interés social. En los últimos cinco años, la oferta de vivienda nueva de proyectos inmobiliarios con fiducia se ha incrementado en un 88%, esta cifra es una muestra de la confianza que el mecanismo le imprime a la actividad y a los demás agentes”, destacó Sandra Forero, directiva de Camacol.

Al respecto, la presidente de Asofiduciarias, Stella Villegas de Osorio, señala: “Las alianzas estratégicas



**Stella Villegas de Osorio**  
Presidenta de la Asociación de Fiduciarias de Colombia (Foto cortesía MundoFiduciario.com)

que se han ido consolidando entre las dos industrias, financiera y de vivienda, han surgido como una oportunidad para asegurar soluciones financieras, operativas y de protección al consumidor, que han generado seguridad entre las partes, sean estos constructores o promotores y, lo más importante, satisfaciendo las necesidades de los adquirentes de unidades inmobiliarias, particularmente las destinadas a vivienda, todo ello amparado por el instrumento fiduciario, el cual contribuye a la confianza que estos mercados exigen día a día”.

## LA FIDUCIA EN CIFRAS

Según informe de la Superfinanciera, al cierre de diciembre de 2016, los recursos de terceros administrados por las sociedades fiduciarias registraron un saldo de activos por \$425.2 billones de pesos, representados en cerca de 22.252 contratos de fiducia, como resultado de la mayor participación del portafolio de inversiones y de las operaciones con derivados. Por su parte la fiducia inmobiliaria representa el 12% del total de activos y el 33% en número de negocios (7,392), rubro bajo el cual se encuentran vinculados recursos por \$53 billones de pesos, representados en distintas modalidades de negocios, como son: preventas (que tienen que ver con la comercialización del proyecto, mientras se logran obtener los requisitos para empezar a construir el proyecto), administración inmobiliaria o parqueo de lote (transferir un bien inmueble para que sobre el mismo se adelanten las gestiones previas al desarrollo del proyecto de construcción) y de tesorería.

Otro de los frentes de atracción del negocio inmobiliario se soporta en los derechos fiduciarios: un mecanismo jurídico que permite que pequeños y medianos inversionistas puedan participar en grandes proyectos.



En los últimos siete años las cifras correspondientes a este renglón se han incrementado seis veces, demostrando el amplio dinamismo de la construcción.

### Tres fiduciarias concentran el 77% del mercado de fiducia inmobiliaria

Con una participación del 77% en número de proyectos y del 66% en el valor de activos administrados bajo la figura de patrimonio inmobiliario, Fiduciaria Bogotá, Alianza Fiduciaria y Acción Fiduciaria son las reinas del mercado de Fiducia Inmobiliaria en Colombia.

En el presente año, se espera un aumento en la penetración de la fiducia inmobiliaria gracias a los estímulos del Gobierno a la vivienda y el foco en el negocio de derechos fiduciarios, de acercar este vehículo financiero al segmento masivo, buena noticia para constructores, inversionistas, compradores, entidades crediticias y fiduciarias; una cadena de valor en la que todos ganan.

### CANTIDAD Y VALOR DE ACTIVOS EN FIDUCIA INMOBILIARIA

Fecha de corte: Diciembre 31 de 2016

(\*) Cifras en Millones de Pesos

	Fiducia Inmobiliaria	
Sociedad Fiduciaria	Cant	(*)Valor \$
Fiduciaria Bogotá S.A.	2.083	14.018.040
Acción Fiduciaria S.A.	1.637	6.914.890
Alianza Fiduciaria S.A.	1.517	13.934.090
Fiduciaria Davivienda S.A.	479	4.162.845
Fiduciaria Corficolombiana S.A.	365	1.758.362
Fiduciaria Bancolombia S.A.	285	5.621.768
Fiduciaria Central S.A.	250	1.061.179
Fiduciaria Colpatría S.A.	221	1.194.703
Credicorp Capital Fiduciaria S.A.	145	1.022.021
Helm Fiduciaria S.A.	122	1.977.106
Fiduciaria De Occidente S.A.	79	634.427
Bbva Fiduciaria S.A.	56	261.335
Fiduciaria Colmena S.A.	53	393.973
Fiduciaria Popular S.A.	38	29.838
Fiduciaria La Previsora S. A.	25	50.012
Servitrust Gnb Sudameris S.A.	20	13.871
Corpbanca Investment Trust S.A.	10	3.364
Fid. Col. De Comercio Exterior S.A.	4	40.465
Fiduagraria S.A.	3	51.837
<b>TOTAL FINAL</b>	<b>7.392</b>	<b>53.144.127</b>

FUENTE: Superintendencia Financiera de Colombia DIRECCIÓN DE FIDUCIARIAS

# GENERACIÓN DE VALOR EN ACTIVOS IMPRODUCTIVOS EN EL MERCADO HIPOTECARIO

Vocablos anglosajones como NPLs ‘Non Performing Loans’ y ‘distressed’, ambos referidos a portafolios de cartera de crédito impagada o pagarés a cargo de deudores insolventes clasificados como activos improductivos, también tienen cabida en la cadena de valor del crédito hipotecario. Aunque para muchos estos portafolios se constituyen en un dolor de cabeza, para los empresarios que se mueven como pez en el agua en este mercado, representan un gran negocio de excelente perspectiva.

Particularmente en la cartera hipotecaria, y a diferencia de la cartera de consumo, las reinas del mercado, son las colectoras tradicionales locales, empresas de cobranza y firmas especializadas de abogados, quienes ganan ventaja frente a los grandes Fondos extranjeros de Inversión de Riesgo.

Empresas como Covinoc, Sistemcobro, Inverts (antes Inverfondo), Konfigura y Refinancia de Encore Capital, entre otras, operan modelos sofisticados que permiten la generación de valor con esta cartera siniestrada.

Gracias a la existencia de vehículos especializados como son los Fondos de Capital privado, esta modalidad de inversión está hoy al alcance de actores de diversa naturaleza. Como explica Lía Hennen, presidente de Konfigura, “por un lado inversionistas institucionales y personas naturales, han incrementado su apetito por este tipo de activos, al encontrar en estos instrumentos nuevas formas de lograr mayores rendimientos con un nivel de riesgo alto. Por su parte, las entidades crediticias encuentran grandes beneficios en la venta de portafolios de cartera improductiva a estas entidades especializadas, entre ellos: el darle liquidez inmediata al activo improductivo, ahorro en costos de recuperación, disminución de carga operativa, liberación de provisiones, generación de un incremento en

el capital técnico y liberación de recursos monetarios, humanos y tecnológicos para canalizarlos hacia el desarrollo de negocios de su objeto principal”.

Por su parte, en el crédito de vivienda, priman además otras ventajas: por un lado los tiempos, altos costos y desgaste que implica avanzar un proceso jurídico hipotecario y el riesgo reputacional al que se exponen las entidades crediticias especialmente en la etapa de remate del inmueble. En un país populista, de bajo nivel de educación financiera y ligero en el análisis y contextualización de los hechos, un desalojo de un banco a una familia, siempre es noticia para los medios de comunicación.

## ***Inverts, líder del mercado de NPLs de vivienda, nos comparte algunas de sus mejores prácticas***

Dentro de este mercado de alto nivel de sofisticación, se consolida el liderazgo de Inverst, firma que se ha especializado en la Compra de Cartera Hipotecaria, constituyéndose hoy en el Fondo preferido por las más importantes entidades financieras del mercado de vivienda en Colombia, bajo la figura de compra de derechos de crédito de garantías o derechos litigiosos.

Gracias a un actuar empresarial transparente, procesos de alto nivel de eficiencia, estrictos tableros de seguimiento y control, alta dosis de estrategia y especialmente un trato digno y respetuoso al deudor, para quienes cuentan también con todo un portafolio de soluciones y opciones facilitadoras, Inverst ha demostrado la importancia de contar con un aliado estratégico en esta etapa de recuperación de cartera improductiva en un mercado tan sensible como el hipotecario, donde el manejo de riesgos no es nada fácil. Desde asegurar el fondeo, coordinar el actuar del equipo de abogados externos y la vigilancia procesal, hasta la gestión del riesgo reputacional y la seguridad jurídica, son desafíos que hay que sortear a diario.



**José Fernando Soto,**  
Gerente General de Inverts

***José Fernando Soto, gerente general de Inversionistas Estratégicos Inverst, nos comparte su visión, sobre los mayores obstáculos que se presentan en la Gestión de Cobranza Jurídica de la Cartera Hipotecaria.***

“La compra de cartera hipotecaria improductiva es un negocio muy interesante y de una adecuada rentabilidad, siempre y cuando se tengan en cuenta, a mi juicio, los siguientes aspectos:

**En el proceso de evaluación y compra de la cartera hipotecaria improductiva:**

- Una correcta revisión jurídica de los procesos hipotecarios.
- Una correcta revisión y evaluación de la relación garantía versus el valor de la deuda del deudor.
- Revisión de una muestra adecuada de procesos.
- Tener muy en cuenta el valor de los pasivos adicionales de esta clase de cartera.

**En el proceso de gestión y recaudo de la cartera:**

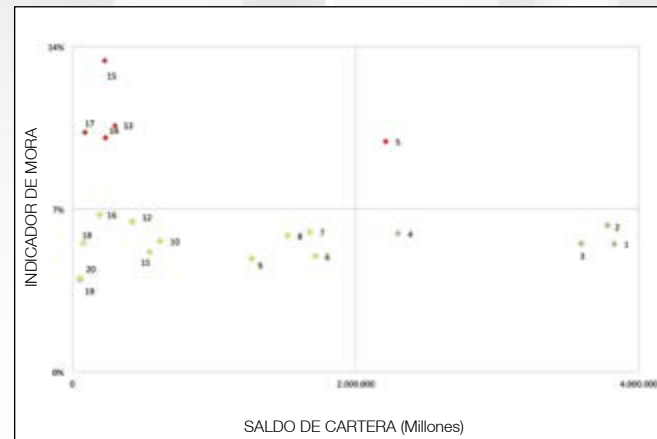
- Manejar un adecuado control del ciclo de recuperación, especialmente desarrollar una estrategia del manejo de los clientes/deudores; se debe tipificar los clientes según su histórico de pago, el comportamiento de pago de las otras deudas del inmueble y el estado del proceso jurídico; y de esta manera se tendrá un mayor recaudo y mejorará la rentabilidad para el inversionista.
- Adecuada atención de los clientes deudores, un trato amable es fundamental para lograr un buen acuerdo con el deudor.
- Tener conocimiento del tema jurídico, ser muy eficiente en el manejo de los procesos jurídicos y el conocimiento del funcionamiento de los juzgados, esto acompañado de un seguimiento sistemático estricto y periódico mejora la eficiencia del recaudo. Con esto se logra que los procesos jurídicos se muevan con rapidez.
- Aprovechar las nuevas herramientas que da el nuevo Código General Del Proceso (CGP), para agilizar los procesos jurídicos.
- Los presupuestos de recuperación deben acompañarse con estrategias y controles para cumplir con las metas periódicas trazadas.
- Finalmente, tener las personas idóneas para su manejo y control es fundamental.

**“Cumpliendo con estos aspectos, la compra de cartera improductiva será un buen negocio para el inversionista”.**

## Calidad de cartera por producto

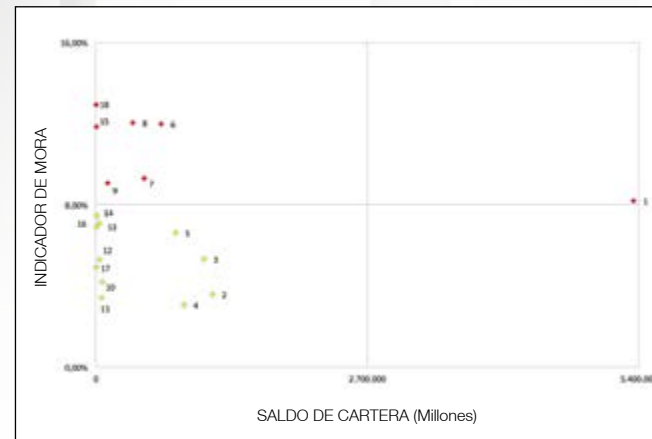
Fecha de Corte: 31/12/2016  
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia  
Indicador de mora por temporalidad

### Tarjeta de Crédito



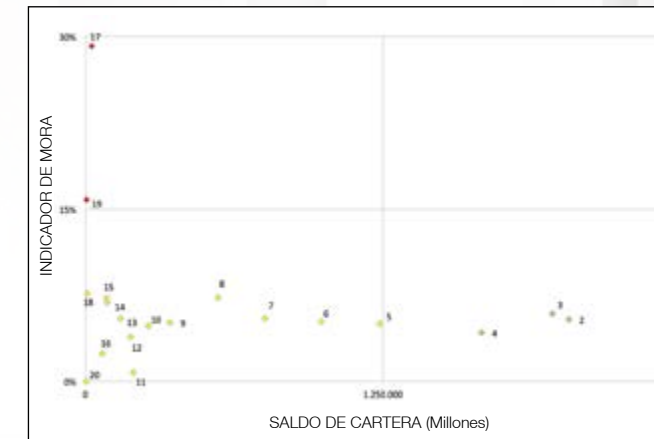
ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCOLOMBIA	3.825.000	5,50%
2 COLPATRIA	3.777.038	6,30%
3 DAVIVIENDA	3.592.248	5,52%
4 BANCO DE BOGOTA	2.298.709	5,96%
5 CÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA	2.211.513	9,91%
6 CITIBANK	1.713.651	4,98%
7 BBVA COLOMBIA	1.675.161	6,01%
8 BANCO FALABELLA	1.519.087	5,87%
9 BANCO DE OCCIDENTE	1.264.640	4,88%
10 AV VILLAS	618.978	5,62%
11 BANCO CORPBANCA	542.747	5,15%
12 SERFINANSA	422.674	6,46%
13 BANCO CAJA SOCIAL	299.679	10,59%
14 BANCO POPULAR	233.214	10,07%
15 BANAGRARIO	227.124	13,39%
16 BANCOOMEVA	191.671	6,77%
17 BANCO PICHINCHA	87.530	10,30%
18 BANCO GNB SUDAMERIS	76.934	5,54%
19 FIN JURISCOOP	52.653	3,96%
20 FINANDINA	51.639	4,05%

### Microcrédito



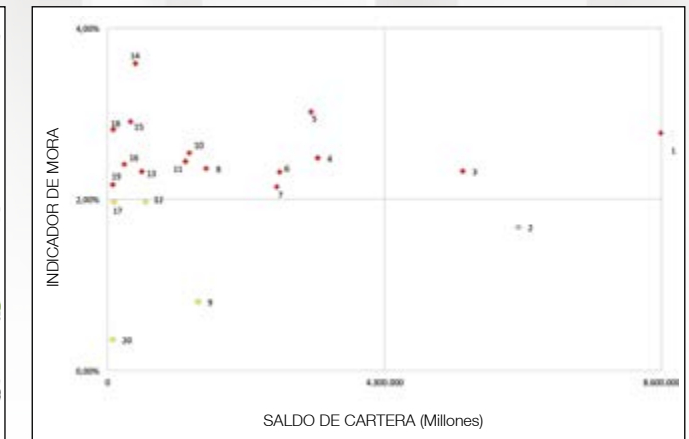
ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANAGRARIO	5.346.491	8,19%
2 MUNDO MUJER	1.158.195	3,58%
3 BANCAMIA	1.073.763	5,32%
4 WWB	876.050	3,07%
5 BANCO CAJA SOCIAL	791.246	6,62%
6 BANCOLOMBIA	648.867	11,98%
7 BANCOMPARTIR	480.021	9,30%
8 BANCO DE BOGOTA	366.143	12,04%
9 DAVIVIENDA	117.822	9,07%
10 C.A. CREDIFINANCIERA	62.927	4,19%
11 COLPATRIA	59.338	3,42%
12 OPPORTUNITY INTERNATIONAL	34.785	5,30%
13 COOPCENTRAL	33.021	7,09%
14 BANCO POPULAR	7.502	7,47%
15 PROCREDIT	4.649	11,84%
16 FINANDINA	2.982	6,89%
17 G.M.A.C. COLOMBIA	1.731	4,91%
18 AV VILLAS	1.724	12,93%
19 BBVA COLOMBIA	2	100,00%

### Vehículo



ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCOLOMBIA	2.482.333	7,13%
2 BANCO DE OCCIDENTE	2.030.005	5,89%
3 DAVIVIENDA	1.961.262	6,44%
4 BBVA COLOMBIA	1.663.687	4,63%
5 FINANDINA	1.236.963	5,49%
6 G.M.A.C. COLOMBIA	990.130	5,68%
7 BANCO DE BOGOTA	753.342	6,00%
8 BANCO PICHINCHA	557.347	7,98%
9 COLPATRIA	355.257	5,61%
10 BANCO CAJA SOCIAL	265.052	5,27%
11 RCI COLOMBIA	202.596	0,86%
12 BANCO CORPBANCA	190.541	4,23%
13 AV VILLAS	148.556	6,00%
14 BANCOOMEVA	92.464	7,49%
15 GIROS Y FINANZAS	89.706	7,92%
16 WWB	71.249	2,63%
17 CÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA	27.406	29,07%
18 BANCO POPULAR	9.212	8,36%
19 SERFINANSA	5.836	15,90%
20 BANCO SANTANDER	3.496	0,00%

### Libranza



ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCO POPULAR	8.584.989	2,85%
2 BBVA COLOMBIA	6.372.958	1,64%
3 DAVIVIENDA	5.510.031	2,36%
4 BANCO DE BOGOTA	3.257.063	2,53%
5 BANCO GNB SUDAMERIS	3.152.814	3,13%
6 BANCOLOMBIA	2.668.148	2,35%
7 BANCO CORPBANCA	2.622.927	2,16%
8 BANCO DE OCCIDENTE	1.527.333	2,39%
9 AV VILLAS	1.401.597	0,89%
10 BANCO PICHINCHA	1.266.160	2,60%
11 BANCO CAJA SOCIAL	1.207.117	2,49%
12 BANAGRARIO	585.212	1,96%
13 COLPATRIA	530.072	2,35%
14 FIN JURISCOOP	428.291	3,54%
15 C.A. CREDIFINANCIERA	355.151	3,00%
16 CITIBANK	257.288	2,45%
17 FINANDINA	99.267	1,96%
18 GIROS Y FINANZAS	86.532	2,90%
19 WWB S.A.	78.167	2,19%
20 BANCOOMEVA	76.161	0,40%

# DETERMINANTES DE LA MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROCRÉDITO EN COLOMBIA

*Conclusiones del estudio del Banco de la República desarrollado por Felipe Clavijo Ramírez (\*) - Edición No. 951 de 2016 Serie Borradores de Economía*

En momentos en que el incumplimiento de la modalidad de microcrédito es la más alta, el Departamento de Estabilidad Financiera del Banco de la República, dedicó esta edición de la serie de estudios conocidos como 'Borradores de Economía' a la determinación de las características sociodemográficas que explican la morosidad de la cartera de microcrédito y la relevancia estadística a través de la estimación tipo Probit y Logit multinomial, de los parámetros de un modelo de determinantes de dicha morosidad.

El análisis se fundamenta en las recomendaciones, que en teoría, sugiere la literatura sobre riesgo de crédito respecto al tipo de información que deben tener en cuenta los intermediarios financieros para una correcta gestión del mismo. Con esta investigación, Felipe Clavijo Ramírez, espera ayudar a las entidades a enriquecer sus modelos para lograr un mejor entendimiento del mercado y mejor niveles de calidad de cartera.

Las variables que incorpora el análisis son: género, edad, número de personas a cargo, estrato, experiencia en la actividad que desarrolla, cercanía a la oficina de la IMF donde le otorgaron el crédito, estado civil, nivel de estudio, tipo de vivienda, sector económico de su actividad productiva y la periodicidad de la cuota. Por su parte, las variables de control incluyen: monto inicial, plazo inicial, tasa efectiva anual, el nivel de apalancamiento e ingreso disponible del prestatario, entre otras.

## PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ESTUDIO Y RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

En la literatura relacionada con crédito a empresas existe un debate acerca de la información relevante que los establecimientos de crédito deben tomar



en consideración a la hora de realizar la gestión de riesgo de crédito de su portafolio. Algunos autores consideran esencial analizar únicamente variables clasificadas como Información Dura, es decir los indicadores financieros de las firmas (ROE, ROA, razón de apalancamiento, de liquidez, entre otros), mientras que otros argumentan que es necesario, además de analizar información cuantitativa, incluir en los modelos de riesgo de crédito Información Suave (cualitativa) de los deudores, tales como su género, edad, experiencia como empresarios, entre otras.

La presente investigación se constituye como una primera aproximación para responder esta pregunta. Dadas las características particulares del microcrédito, especialmente que se enfoca en el otorgamiento de préstamos a individuos que no tienen acceso al crédito tradicional (de consumo o comercial) por ser de bajos recursos o trabajar en el ámbito informal, las Instituciones Microfinancieras (IMF), no cuentan con información cuantitativa confiable que les permita realizar un modelo de riesgo de crédito para cartera de microcrédito basado en estas variables.



Pese a lo anterior, algunas de ellas tienen buenos sistemas de recolección de información y por ende, cuentan con Información Suave o cualitativa de sus deudores. Gracias a la información brindada por las IMF, en el presente trabajo se muestra la relación que tiene este tipo de variables con los niveles de impago de la cartera de microcrédito, lo cual permite identificar las variables de Información Suave que determinan la morosidad en dicha entidad. Las metodologías Probit y Logit multinomial empleadas en este documento permiten concluir que las variables socioeconómicas del deudor en el momento en que se le otorga el crédito, tales como la edad, el género, el número de personas a cargo, el estrato y el tipo de vivienda son estadísticamente relevantes para explicar la probabilidad de incumplimiento.

## PRINCIPALES HALLAZGOS

- Entre mayor es el número de personas a cargo en el momento de originación del préstamo, mayor es la probabilidad de que el deudor se atrase en el pago de sus obligaciones, efecto también observado para los deudores de género masculino o sin compañero permanente.
- En cuanto a la edad, ambos modelos permiten afirmar que los deudores clasificados como jóvenes tienen una mayor probabilidad de atrasarse en el pago de sus obligaciones que los adultos. En contraste, aquellos prestatarios de estrato alto o sin vivienda propia tienen una menor probabilidad de presentar episodios de mora.

• Respecto al tipo de actividad económica que desempeña el deudor, se encuentra que los microempresarios dedicados a actividades mineras registran una mayor probabilidad de presentar episodios de morosidad que aquellos de la rama de comercio.

• En cuanto a los años de experiencia en la actividad desarrollada se evidencia que tienen un efecto importante, pues se logró establecer que los microempresarios con mayor experiencia en el momento de otorgamiento del crédito tienen una menor probabilidad de atrasarse por más de 30 días en el pago de sus obligaciones.

• La frecuencia del pago de la cuota resultó ser un determinante importante de la probabilidad de morosidad en la cartera de la IMF bajo estudio. Los créditos pagados mediante cuotas cuatrimestrales o de menor frecuencia reflejan una mayor probabilidad de incumplimiento en comparación con los que se pagan a través de cuotas trimestrales, bimensuales, mensuales o diarias.

• El presente estudio también encuentra evidencia estadística de que la probabilidad de incumplimiento difiere de acuerdo con la región en la que se otorga el crédito. Los préstamos aprobados en la región Caribe y Bogotá muestran mayores probabilidades de incumplimiento que los originados en la región Andina. Aunque en la presente investigación no se utilizan datos de todo el mercado de microcrédito, se considera que los hallazgos registrados son de gran importancia para las entidades especializadas en el otorgamiento de microcréditos en todo el país.

- (\*) Felipe Clavijo Ramírez es Profesional, Departamento de Estabilidad Financiera del Banco de la República. fclavira@banrep.gov.co.

- La serie Borradores de Economía es una publicación de la Subgerencia de Estudios Económicos del Banco de la República.

- Los trabajos son de carácter provisional, las opiniones y posibles errores son responsabilidad exclusiva de los autores y sus contenidos no comprometen al Banco de la República, ni a su Junta Directiva.

- El autor agradece a Dairo Estrada, Esteban Gómez, Juan Carlos Mendoza y Diego Vásquez por sus comentarios y sugerencias.



## ¿CÓMO SE MIDE LA CARTERA

### VENCIDA DE VIVIENDA EN COLOMBIA?

A continuación algunas consideraciones sobre la forma en que la Superintendencia Financiera, mide la cartera vencida, con el fin de lograr un mayor entendimiento de las diferentes cifras que se manejan en el sector.

A partir de junio de 2016, las Instituciones Oficiales Especiales (IOE's - tipo de entidades 22) no hacen parte del total de los Establecimientos de Crédito y se presentan sus cifras de forma independiente: Bancoldex, Findeter, Financiera de Desarrollo Nacional, Finagro, Icetex, Fonade, Fogafin, Fondo Nacional del Ahorro, Fondo Nacional de Garantías y Caja Promotora de Vivienda Militar.

Así las cosas, el indicador de cartera vencida solo comprende los Establecimientos de Crédito, es decir el grupo 1, que está conformado por bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento y cooperativas.

**(1) Indicador de Calidad Tradicional:** es el indicador referente a la hora de analizar la calidad de la cartera, hace alusión a la cartera vencida por días de mora.

Fórmula = Cartera y Leasing Vencido / Cartera y Leasing Bruto.

CALIDAD DE CARTERA Datos a Dic 31 de 2016	INDICADOR DE CALIDAD TRADICIONAL (1)	INDICADOR DE CALIDAD POR MOROSIDAD (3)	INDICADOR DE CALIDAD POR CALIFICACION (5)
Instituciones Oficiales Especiales (IOE's) - Sector Público Entidades de Segundo Piso	2,06%	2,06%	2,69%
Total Sistema Todas las Modalidades (Incluye Leasing) Sin Ioe's	3,19%	3,19%	7,92%
Cartera Modalidad Vivienda Sin Ioe's	2,26%	5,48%	4,10%
Cartera Modalidad vivienda Con IOE's	n.d.	6,33%	n.d.

Fuente Superfinanciera - Datos a Dic 31 de 2016

Para la medición del Indicador de Calidad Tradicional, del total de cartera incluidas todas las modalidades y teniendo en cuenta que la mora en vivienda se mide diferente, la cartera vencida de vivienda en el plazo de 1 a 4 meses sólo incluye las cuotas vencidas. El capital no incluido en la cuotas de 1 a 4 meses se considera vigente.

**(3) Indicador de Calidad de Cartera por Morosidad** = Cartera en Mora / Cartera y Leasing Bruto. En este indicador la totalidad del capital de los créditos de vivienda vencidos entre 1 y 4 meses se considera en mora. Por eso, es más alto.

**(5) Indicador de Calidad por Calificación** = Cartera calificada B, C, D y E / Cartera y Leasing Bruto.

#### CARTERA VENCIDA POR PRODUCTOS

El siguiente cuadro detalla el Indicador de Cartera Vencida (ICV) o Indicador por Mora desagregado por productos, el cual si incluye tanto a las Entidades Crediticias, como a las IOE's.

MODALIDAD VIVIENDA PRODUCTOS	Indicador por Mora	Bruto producto/Bruto Modalidad Vivienda
No VIS Pesos	5,02%	57,96%
VIS Pesos	7,18%	18,12%
VIS UVR	9,68%	12,00%
No VIS UVR	11,08%	8,36%
Crédito empleados vivienda No VIS	0,30%	2,06%
Libranza Vivienda No Vis	1,87%	0,97%
Crédito empleados Vivienda Vis	0,25%	0,31%
Libranza Vivienda Vis	3,82%	0,21%
<b>TOTAL MODALIDAD VIVIENDA</b>	<b>6,33%</b>	<b>100,00%</b>

LEASING - PRODUCTOS	Indicador por Mora	Bruto producto/Bruto por modalidad
L. Hab. No VIS Pesos	4,63%	93,43%
L. Hab. VIS pesos	4,73%	0,04%
L. Hab. No VIS UVR	8,41%	6,42%
L. Hab. VIS UVR	14,55%	0,10%
<b>TOTAL LEASING</b>	<b>4,88%</b>	<b>100,00%</b>



SISTEMCOBRO SAS.  
OUTSOURCING DE SERVICIOS



SERVICIOS

BPS- Líneas de servicio

NPL- Compra de cartera improductiva

ACC- Administración de cartera y cobranza



# 25 AÑOS

Generamos valor a nuestros clientes a través del acompañamiento en el desarrollo de sus negocios y en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.



CONTACTENOS

www.sistemcobro.com • comercial@sistemcobro.com  
Tel: (51)1 7495000 • 3134311098

## COBRANZA DE CARTERA HIPOTECARIA: ALTA DOSIS DE EXPERIENCIA, CONOCIMIENTO Y ESTRATEGIA

La vivienda en Colombia se constituye en parte fundamental de la construcción de patrimonio y futuro de los ciudadanos, dentro de una relación de largo plazo que se conforma entre el deudor, su núcleo familiar y la entidad financiera. Durante los 10 a 15 años que normalmente dura un crédito hipotecario, las personas y familias enfrentan momentos financieros, económicos y productivos distintos. Adicionalmente, la forma en que se comporta un crédito hipotecario requiere de un buen nivel de entendimiento de las variables financieras específicas, especialmente respecto a la forma en que se aplican los abonos a capital e intereses, más si el crédito está denominado en UVR. Para ningún deudor es fácil entender por qué su saldo crece en los primeros meses del año y su capital aún no baja, a pesar de estar pagando sus cuotas cada mes.

Cabe anotar que la cuota del crédito de vivienda tiene una participación muy alta dentro del total de gastos mensuales de los hogares colombianos, representando alrededor del 30% del presupuesto familiar, lo que la convierte en un factor definitivamente sensible. Como ingrediente adicional, en el pago de la cuota por lo general intervienen varios miembros de la misma, que en muchos casos, a lo largo de los años, ya no conservan la misma relación, visión y prioridades, por ejemplo cuando los conyugues se divorcian.

Después de la crisis del UPAC, el crédito hipotecario en Colombia se convirtió en una modalidad altamente regulada; por su parte, el hecho que el crédito este respaldado por un inmueble que se constituye en la vivienda de habitación de la familia y en muchos casos tiene protección de patrimonio de familia, añaden componentes realmente complejos y sensibles al momento de desarrollar una cobranza judicial. Para sumar a lo anterior, dejamos de manifiesto un sistema judicial ineficiente, donde la corrupción se siente como en su casa, en muchos casos inoperante por la libre interpretación de la norma que le dan algunos jueces. Esto sin mencionar la grave realidad de existencia de verdaderos 'carteles' de corrupción alrededor de los avalúos, administración de los inmuebles secues-

tros, y remates; y lo que es peor: abogados mal intencionados que no dejan pasar la oportunidad de hacer negocio, asesorando a deudores ingenuos con malas prácticas que rayan en el delito, para así dilatar el proceso y poner a su favor jueces y auxiliares de la justicia. Advirtiéndole que esta no es la parte más compleja de un proceso judicial: Incluso luego del remate y adjudicado el bien a la entidad financiera, el proceso de recuperación del crédito, enfrenta su más grande reto: la toma de posesión del inmueble, ya que es común que las familias se niegan a desalojarlo y en muchos casos le toca a la entidad financiera entregarle al deudor un auxilio en dinero para que pague el trasteo y unos meses de arriendo. Así por fin, después de unos 3 a 4 años, dar por recuperada tan solo una parte de la deuda, mediante la adjudicación del inmueble en pago, que a su vez arranca otro ciclo en el área de daciones en pago antes de su venta: el saneamiento del bien con el levantamiento de todas las medidas cautelares y su adecuación ya que muchas veces los deudores y especialmente los auxiliares de la justicia nombrados por el juzgado para administrarlos, arriendan de manera ilegal las viviendas, locales y oficinas o los saquean.

Por todo lo anterior, la gestión de cartera hipotecaria vencida, más allá de una gestión de cobranza, se concibe como un proceso que exige un liderazgo con visión estratégica, de constante acompañamiento y asesoramiento de la entidad financiera al cliente, que involucra un talento humano de alto nivel de conocimiento en todas las etapas de cobro y extraordinarias capacidades de negociación.

Especialmente la etapa procesal, requiere de un equipo de abogados de alto nivel de especialización que combinen hábilmente la técnica y la táctica procesal, habilidad negociadora, y especialmente una buena estrategia, siendo quizá el factor de mayor importancia: la coordinación, alineación e información actualizada entre todas las partes: la entidad crediticia, el abogado que representa el proceso, el juzgado, el deudor y en muchos casos, según el modelo de cobro utilizado, un negociador

especializado que de manera paralela y coordinada al impulso procesal que adelanta el abogado frente al juzgado, trata de llegar a una negociación comercial con el deudor, vital para sortear con éxito una recuperación, que ojalá se logre por la vía negociada, teniendo en cuenta los altos costos que implica llevar una demanda en Colombia, el tiempo exageradamente largo y el riesgo reputacional y de seguridad jurídica, para la entidad financiera evitando que se generen contingencias adversas que la expongan a una demanda.

Así las cosas, nunca es más sabia la frase "es mejor llegar a un mal arreglo, que tener un buen pleito".

A continuación exponemos las recomendaciones de seis expertos quienes lideran la recuperación de cartera hipotecaria al interior de sus áreas, todos ellos de entidades que despliegan prácticas destacadas en el especializado mundo de la financiación hipotecaria en Colombia, quienes nos comparten su visión, tácticas y recomendaciones para incrementar los niveles de efectividad y eficiencia en esta labor de cobranza, en un producto por demás complejo.



**Adriana Carolina Medina,**  
Gerente de Cobranza y  
Cartera Hipotecaria del BCS

Para comenzar, **Adriana Carolina Medina**, gerente de Cobranza y Cartera Hipotecaria del Banco Caja Social, uno de los bancos con mayor profundización en la financiación en estratos de ingresos medios y bajos, enfatiza en la importancia del acompañamiento, el asesoramiento y la educación financiera, en etapas de mora temprana:

**¿Cuál sería una mejor práctica para incorporar en los modelos de gestión de Cobranza de Cartera Hipotecaria, que permita garantizar mayores niveles de recuperación?**

Consideramos que la mejor práctica es dar un manejo personalizado a la gestión de acompañamiento al cliente y asesoramiento, para encontrar una solución acorde con su problemática,

**Adminfo Smart** le permite tener el control total sobre la gestión de cobranza.



Las cifras lo demuestran, nuestros clientes tienen los mejores indicadores de cartera.

Más de 10.000 estaciones operando ON LINE en empresas AAA.

Adminfo es el software de cobranzas preferido por:

- Entidades financieras.
- Entidades de cobranza.
- Empresas de servicios públicos.
- Empresas de venta directa.
- Administradoras de pensiones.
- Entidades del sector solidario.
- Cajas de compensación.



**Bogotá**  
Av Cl 116 #23 - 06  
Edificio Business Center 116 of 502  
PBX: (571) 743 63 75

**Medellín**  
Carrera 43 A # 1 Sur 220 of 701  
PBX: (574) 268 7551



que incluya tips de educación financiera que permitan a los usuarios mejorar su flujo de caja y asegurar el pago oportuno de la cuota de su crédito hipotecario.

Y con respecto al modelo operativo de las áreas de cartera **¿Cuál sería una mejor práctica que permita una operación más efectiva y eficiente?**

1. Manejo de cliente integral: todos sus productos.
2. Información al corte de sus obligaciones: para focalizar la gestión.
3. Datos demográficos actualizados.



**Mariana Mantilla,**  
Gerente de Cobranza  
del Banco Av Villas

Continuamos con **Mariana Mantilla**, gerente de Cobranza del Banco Av Villas, una de las entidades que se reinventa constantemente, quien profundiza en varios aspectos claves a lo largo del ciclo de cobranza, para garantizar una mejor calidad de cartera hipotecaria:

**¿Cuál serían esos factores claves de éxito en la Cobranza de Cartera Hipotecaria, para alcanzar mayores niveles de recuperación?**

Existen varios factores pero considero claves los siguientes:

1. El seguimiento permanente a la gestión de cobro por parte de los asesores o canales definidos.
2. El acompañamiento por parte de los coordinadores, jefes o directores, a los que desarrollan la gestión, para entender y diagnosticar la estrategia para la recuperación de la cartera.
3. El conocimiento de clientes para realizar la labor, esto implica tener una buena planeación al

iniciar la gestión, entender la situación del cliente para poder interactuar y trabajar hacia la solución de manera conjunta.

4. El último pero no el menos importante es la construcción de confianza para cerrar los acuerdos y que estos sean reales y sostenibles en el tiempo.

Pasando al modelo operativo **¿Cuál sería un factor clave para soportar una operación más efectiva y eficiente?**

Contar con herramientas tecnológicas y/o de soporte (por ejemplo software, marcadores, GVP, etc...) ágiles, flexibles y oportunos, que se adecuen a la estrategia y no que mi estrategia y su ejecución se adecuen a la operación.

**¿Cuáles son los mayores obstáculos que se presentan en la Gestión de Cobranza Jurídica de la Cartera Hipotecaria?**

La demora en el tiempo de las actuaciones procesales y en muchos casos, los fallos adversos o confusos que no permiten dar celeridad a la recuperación de la cartera.

**¿Cuáles son los principales atributos que debe cumplir un abogado externo para desarrollar una labor eficaz y eficiente en la cobranza hipotecaria?**

Con los retos que afrontamos en la cobranza hoy, considero debe ser un profesional abierto y flexible a las negociaciones pre jurídicas o comerciales, conocedor y estudioso de los cambios del nuevo código general del proceso, recursivo y ágil en la información que le sea requerida por la entidad, clientes o autoridades que tengan relación con el proceso que este resolviendo.

**¿Una reforma por impulsar a nivel de marco normativo en la Gestión de Cobro jurídico cartera hipotecaria, a nivel Procesal?**

La implementación del 100% del nuevo código general del proceso con las nuevas disposiciones y retos que están allí planteados.



**Mónica Isabel Leal,**  
Subgerente General de  
La Hipotecaria

Siguiendo en la profundización de esta gestión, **Mónica Isabel Leal**, subgerente General de La Hipotecaria, compañía de financiamiento comercial, que opera un modelo retador enfocado a los segmentos desentendidos por la banca tradicional, nos comparte su visión:

**¿Cuáles son los mayores obstáculos que se presentan en la Gestión de Cobranza Jurídica de la Cartera Hipotecaria?**

A lo largo del proceso del cobro jurídico, existen varios obstáculos que impiden que los procesos fluyan, quiero mencionar dos que considero, afectan en forma directa a todo el sector financiero:

1. El continuo cambio de procedimientos y normativa en materia procesal. Un mismo proceso pasa por las manos de dos o tres jueces, perdiendo eficacia y oportunidad en la acción, lo cual dilata la cobranza. Sería ideal que un solo juez conozca el proceso y lo resuelva, de esta manera los procesos serían expeditos. De cara a la normativa nos vemos enfrentados con diferencias en la interpretación y aplicación de la norma a nivel de los jueces y abogados que representan las entidades financieras.

2. Todas las etapas de la cobranza jurídica de la cartera hipotecaria son duras para un deudor, pero tal vez la etapa más difícil es el secuestro del inmueble. El deudor se ve enfrentado al despojo de su propiedad, situación que ninguno queremos vivir. Ante este escenario, ingresa un tercer actor que se encarga de la administración del inmueble y bajo esta administración suceden eventos que ni el deudor ni la entidad financiera pueden controlar, como es el deterioro del mismo a causa de terceros, perdiendo valor tanto para el deudor como para la entidad financiera. Adicional a lo anterior, en algunos casos, los jueces se niegan a realizar la diligencia de secuestro y las Inspecciones de Policía tampoco lo quieren hacer, argumentando que con el Nuevo Código de Policía perdieron la competencia para realizarlo, dilatando el proceso de cobro.

En este caso sería bueno que se decrete el embargo y en forma inmediata se entregue el inmueble para que lo administre el acreedor hipotecario, de esta manera la propiedad estará protegida y se acelera el proceso de cobro.



**Gloria Marcela Orozco,**  
Directora de Cobro  
Jurídico de Sistemcobro

Y continuando en la misma vía, con una profundización del actuar jurídico, **Gloria Marcela Orozco**, directora de Cobro Jurídico de Sistemcobro, empresa líder del sector BPO, especializada en la gestión de cobranza y compra de cartera improductiva, resalta la importancia de desarrollar una gestión estratégica, soportada

en un proceso de alto nivel de especialización, ya que implica un actuar procesal en un medio altamente regulado que puede poner en peligro la recuperación de la obligación, si no se lleva el proceso diligentemente, además en esta etapa el deudor es muy sensible porque dentro del proceso se persigue la devolución del bien, por lo que los deudores tienden a dilatar los procesos:

**¿Cuáles son los principales atributos que debe cumplir un abogado externo de cartera para desarrollar una labor eficaz y eficiente en la cobranza de cartera Hipotecaria?**

Al respecto, podría decirse, que es deseable que el abogado que se dedique a la cobranza de cartera hipotecaria sea un buen procesalista, que tenga un máster o Doctorado en Derecho Procesal y que sea litigante, sin embargo estas características pasan a ser ahora sólo un complemento, pues se deben tener en cuenta varios aspectos, tales como:

Comunicación efectiva y retroalimentación con quien le ha encomendado la labor de la cobranza, en este punto es importante resaltar que el abogado no puede ser una persona pasiva que simplemente ejecuta instrucciones, pues aunque es importante que cumpla con los lineamientos dados, deberá adicionalmente aportar su criterio y experiencia para lograr el mejor resultado en términos de rentabilidad de la cobranza jurídica. Así mismo, la comunicación habrá de ser asertiva y eficaz con quien se le hace la cobranza con el fin de ofrecer todas las soluciones de recuperación permitidas.

Control, seguimiento, constancia y consistencia: el abogado deberá contar con un eficiente sistema de información basado en tecnología que contenga toda la información procesal y financiera que permita medir los tiempos procesales, que proporcione alarmas para controlar vencimientos de términos, que genere informes diarios que se puedan organizar por diferentes criterios como mayores saldos, procesos con contingencias, diligencias a realizar etc.

Liderazgo y acompañamiento del abogado externo a su team work supervisando, retroalimentando y liderando la labor que hacen sus colaboradores.

Finalmente, es importante tener en cuenta que la cobranza hipotecaria es más exigente dado que conlleva especificidades legislativas y jurídicas que hacen necesario que el abogado tenga el manejo y conocimiento adecuado para el logro de los objetivos encomendados.



**Adriana Vargas Tello,**  
Gerente de gestión Media de la  
dirección Nacional de Cobranzas  
del Banco de Bogotá

Siguiendo con el mismo enfoque **Adriana Vargas Tello**, gerente de gestión Media de la dirección Nacional de Cobranzas del Banco de Bogotá, una entidad con más de 100 años de historia financiera en el país, nos aporta su perspectiva para generar mejores prácticas en el mercado y ofrecer una mayor recuperación.

### ¿Cuál sería una mejor práctica o factor clave de éxito para incorporar en los modelos de gestión de Cobranza de Cartera Hipotecaria, que permita garantizar mayores niveles de recuperación?

Entre las mejores prácticas que existen hoy en el mercado para este portafolio están:

- Modelo de atención interno en franjas de mora temprana y en especial para clientes de alto valor.
- Esquema de gestión que implique visitas periódicas al inmueble para conocer su estado, quien lo habita y si ha cambiado de propietario, sin importar si el cliente está contactado telefónicamente.

- Opciones o mecanismos creativos para normalizar la(s) cuotas en mora y que le permitan al cliente seguir atendiendo la deuda.
- Modelo diferencial para clientes que además del crédito de vivienda estén vinculados con otros productos de la entidad.
- Campaña especial de gestión preventiva para los clientes de alto riesgo (endeudamiento y mora en otros productos o en otras entidades), que estando al día tienen una alta posibilidad de caer en mora, para que hagan uso de la opción de modificar su plan de pagos y bajar el valor de la cuota, según lo establece la ley de vivienda, sin que ello implique una reestructuración.
- Gestión dual en cobro jurídico, buscando siempre la normalización de la mora y no la cancelación total de la obligación, sin que implique la terminación del proceso para que el mismo continúe ejerciendo la presión para mantener al día el crédito.

En una visión de la cobranza de cartera hipotecaria no puede faltar la Titularizadora Colombiana, entidad especializada en titularización de cartera hipotecaria en el país, que fue creada con el objetivo de unir el mercado de capitales con la necesidad de financiación de vivienda, mediante la emisión de títulos respaldados por créditos hipotecarios, actuando como puente entre las necesidades de vivienda de las familias y el ahorro de instituciones e individuos interesados en papeles de alta rentabilidad y bajo riesgo.

Dentro de las principales funciones de la Titularizadora está la de garantizar la administración y gestión de la cartera, que continua en cabeza de las entidades originadoras, bajo los más altos estándares de calidad y eficiencia para incrementar la rentabilidad de los inversionistas en estos activos.



**Carlos Gaviria,**  
Director de Recuperación de  
Activos de La Titularizadora de  
Colombia

**Carlos Gaviria** director de Recuperación de Activos de La Titularizadora de Colombia, nos expone sus recomendaciones y aspectos claves para garantizar los niveles de recuperación de cartera, como cierre a este foro de mejores prácticas de seis expertos:

### ¿Un factor clave de éxito para incorporar en los modelos de gestión de Cobranza Hipotecaria, que permita garantizar mayores niveles de recuperación?

En entornos económicos de incertidumbre, como el que estamos viviendo en Colombia actualmente, consideramos vital más que inventarnos procesos muy complejos de gestión de recuperación, es volver a lo básico, en cuanto a segmentar nuestros clientes con parámetros de evaluación sencillos y entonces definir PROACTIVAMENTE, cómo debemos acercarnos para asesorar en cuanto a opciones de normalización a aquellos segmentos de clientes que por su nivel de riesgo identificado, necesitan alguna herramienta para ponerse al día y continuar ofreciendo estas alternativas en forma intensiva, así el cliente se encuentre en proceso jurídico.

Estas herramientas de normalización consideramos que no tienen que ser demasiado elaboradas o complejas, ni generosas en condonaciones, tienen que ser oportunas y bien explicadas a todos los clientes que las necesitan.

### ¿Cuáles son los mayores obstáculos que se presentan en la Gestión de Cobranza Jurídica de la Cartera Hipotecaria?

a. Los Juzgados Civiles de Descongestión y los Juzgados de Ejecución, fueron creados para 'descongestionar' los Juzgados, que ya de por sí registraban unos tiempos procesales por fuera de estándares aceptables, pero los procesos ejecutivos que se trasladan a dichos juzgados, por la razón que sea, terminando registrando mayores tiempos procesales.

b. Recientemente se le quito a los inspectores de policía la facultad para realizar 'Diligencias de Secuestro', los Juzgados que realizan esta práctica operativamente no tienen la capacidad para atender oportunamente los volúmenes que se requiere de dichos procesos, impactando nuevamente los tiempos procesales.

c. Por lo anterior, los tiempos procesales en Colombia, de acuerdo a las cifras que nosotros manejamos, pasaron de tomar 3.24 años en el 2.014, a tomar 3.60 años en el 2.016, comparado con lo que ocurre en otras latitudes, como es el caso de República Dominicana, donde estos procesos ejecutivos toman máximo seis (6) meses (0.5 Años).

callzi  
ALCANZA GRANDES AUDIENCIAS

Plataforma web  
para el envío masivo  
de mensajes de voz

Pruébalo gratis en  
www.callzi.com



USA EL CÓDIGO **CICLODERIESGO2017**  
Y OBTÉN 200 MENSAJES DE VOZ GRATIS

Optimiza tu gestión de cobranzas con Callzi:

- Mensajes de voz desde \$79 COP.
- Envíos en 21 países de América Latina, USA y España.
- Miles de mensajes entregados por hora.
- Tipos de mensajes: informativos, interactivos, con fecha programada y más.
- Reportes con tiempo de escucha de llamadas.
- Integración abierta con software de cobranzas.

Celular (+57) 300 494 5893 Bogotá (+57) (1) 381 0683  
Medellín (+57) (4) 204 0779 Pereira (+57) (6) 321 5656

info@callzi.com

callzi

#### Track 1 - Bogotá • martes 13 de junio

#### Track 2 - Medellín • miércoles 16 de agosto

##### TRACK 1 / AGENDA ACADÉMICA

Hotel Sonesta 127 Metro Bogotá

Potencia y efectividad en la recuperación de cartera en un año complejo

**8:30 a 10:30 am**



**Metodología y variables críticas en la construcción de un modelo eficiente de Cobranza**

Consultor Asociado  
ICM Training

Joaquín Peña



**11:00 a 12:45 pm**



**Alineación de la Estrategia de Cobranza con la generación de valor del negocio**

Consultor Especializado en Estrategia de Cobranza

Carlos Guzmán



**2:00 a 3:30 pm**



**Modelo de Seguimiento, Indicadores y Tablero de Control en momentos de crecimiento de la Cartera**

Consultora en Cobranza;  
Ex Directora de Conciliación con Clientes Bancolombia

Olga Lucía Seguro



**4:00 a 5:30 pm**



**Neuromotion enfoque y pensamiento estratégico aplicado al direccionamiento de áreas de cobranza**

Consultor, Conferencista, Catedrático y Escritor

Andrés Cadena



##### TRACK 2 / AGENDA ACADÉMICA

Hotel Dann Carlton - Medellín

Plan Choque Cierre de año

**8:30 a 10:30 am**



**Planeación, Diseño e Implementación Plan Choque con Foco en segmentos de alto riesgo**

Consultor Especializado en Estrategia de Cobranza

Carlos Guzmán



**11:00 a 12:45 pm**



**Técnicas y Tácticas para incrementar la capacidad Negociadora del Equipo**

Director General RD Consultores

Randall Dengo



**2:00 a 3:30 pm**



**Arquitectura de Procesos de Negocio (APN)- Un enfoque para retar e innovar los procesos de servicios e incrementar los niveles de eficiencia**

Director COBA Group de CPA Associates International

William Orjuela



**4:00 a 5:30 pm**



**Modelo de cumplimiento de metas y objetivos basado en Gamification y Coaching de Equipos**

Socio y Director General de ICM México

Luis Eduardo Pérez



**Valor de la Inscripción:**

Un Track \$715,000 más IVA - Los dos Track \$1,200,000 más IVA

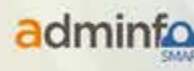
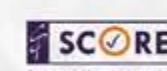
Aliados:



Organiza:



Patrocinadores:



Informes e inscripciones:

Catalina Sierra: (57)(1) 300 20 17 - Móvil: (57) 315 233 6827

info@creditoycobranzas.com

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

# OPERA YA EN LATINOAMÉRICA, EL UBER DE LA COBRANZA

En línea con el fenómeno de economía colaborativa, opera ya en México la primera plataforma web para la conexión entre acreedores con carteras vencidas sujetas a gestión de recuperación, con cobradores freelance, especialmente seleccionados y capacitados constituyéndose en la primera red de cobro a domicilio, que tiene ya presencia en todo México y muy pronto proyecta llegar a otros países de Latinoamérica. Este modelo tipo 'Uber' de cobranza digital, que está compitiendo por el premio de Innovación Bancomer 2016, se llama 'Kobra - Cobranza libre y justa', y llega para revolucionar la forma de realizar la cobranza en América Latina.

Mediante la conexión a una plataforma tecnológica, las entidades crediticias o de cualquier sector de la economía que necesiten desarrollar una gestión de cobro, pueden ponerse en contacto con los cobradores freelance, entrenados y capacitados, con especialidad en cobranza en terreno. Por su parte, Kobra paga un valor fijo por cada visita y la entidad financiera otorga una comisión por la recuperación de cada crédito.

Este modelo de Cobranza Digital, se constituye en una de las primeras innovaciones Fintech, dirigida a la industria de recuperación de cartera, teniendo en cuenta que hasta ahora el foco estaba centrado en la originación y los medios de pago.

Armando Kuroda Alvarado es el creador de este modelo, un 'Millennial', emprendedor y apasionado por las finanzas, licenciado en Administración Financiera por el Tecnológico de Monterrey. También fundador y CEO de Credilikeme, microfinanciera de México, que inició ofreciendo préstamos rápidos mediante recomendación de 'likes' en Facebook, para personas que no contaban con historial crediticio.

De personalidad creativa, se reconoce como un "artista de las finanzas"; asegura que hay personas que son capaces de ver más allá de una pintura, una canción o una danza; él dice hacer lo mismo en las finanzas, moldeando productos para situaciones particulares, creando "obras de arte financieras".

**En entrevista exclusiva con Ciclo de Riesgo Armando Kuroda nos cuenta las maneras en que la cobranza también puede ser innovadora, creativa, sensible y alinearse dentro de las tendencias de la economía colaborativa.**



**Armando Kuroda**  
Director General de Cobranza Digital

## ¿Cómo funciona la plataforma?

La plataforma funciona como una especie de mercado, donde las financieras suben sus necesidades de cobranza y estas se visualizan en un mapa. Por su parte, los cobradores dependiendo de su ubicación geográfica, podrán ver las cuentas disponibles a cobrar en el área; y si son de su interés, piden entonces permiso a la financiera para cobrarla; en este proceso la entidad tiene que dar los permisos y poderes correspondientes, haciendo este contrato entre cobrador y financiera para esa cuenta en específico. Es así como una persona se auto-emplea como cobrador, por una sola cuenta y la empresa consigue quién le haga la cobranza, sin tener que pagarle tiempo fijo.

## ¿Cuáles son los mayores retos y desafíos de este modelo?

Nuestro reto es enseñarles a los cobradores cómo dar un buen resultado, así como ayudar a las financieras a incorporar correctamente en sus estrategias de cobranza los datos que el cobrador les provee, para que tengan mejores resultados.

Es importante, resaltar que toda aquella empresa que ofrezca la herramienta, también debe considerar enseñar a usarla y guiar al consumidor de esta tecnología en todo el proceso.

Aspiramos a ser la red de cobranza más grande del mundo, que no contrata a ningún cobrador por salario mensual ni tiempo fijo. En este sentido somos como la empresa 'Uber' que sigue la tendencia de economía compartida, ya que somos una puerta abierta al autoempleo para personas que tienen un talento y que por su edad u otras limitantes no pueden trabajar con regularidad en otros mercados, ya sea por falta de oportunidades o no se acomoda a sus necesidades.

## Claramente, está innovando en la industria, ¿hay algún otro plus que ofrecen?

Tenemos dos conceptos que resaltan en esta nueva dinámica laboral. La primera es la idea de contratar una visita domiciliaria de cobranza sin un mínimo de cuentas, saldo fijo, y sin tener que compartir un porcentaje de lo recuperado.

El otro concepto, tiene que ver con que somos la primera empresa que llega con los cobradores y les demuestra cómo ellos también pueden ser empresarios y sus propios jefes. Es un gran plus porque como financieras estamos acostumbrados a pagar solo por lo recuperado, pero ahora pagas por una acción, obviamente corriendo la apuesta de que sus carteras son buenas y cobrables.

## Hablemos de tendencias digitales en el mercado para la gestión de cobranza, ¿alguna para resaltar?

El uso de datos alternativos, donde se utilizan bases de datos de redes sociales, que incorporan la información del cliente que previamente ellos proporcionaron; es una base alternativa y con esa información podemos hacer estrategias de cobranza.

Lo anterior conectado a otra de las grandes tendencias, como la automatización de las acciones basadas en esos datos recolectados. Uno puede programar algoritmos para eventos de cobranza que se disparen automáticamente, obteniendo datos de alguna fuente alternativa como Facebook, además de las fuentes tradicionales como el Buró de Crédito.

La incorporación de distintas bases de datos puede decir si esa persona se irá de vacaciones y la otra

fente en qué fechas tiene programado pagos, ahí puedes hacer un análisis a la par y esa información le sirve mucho al área de cobranza para tomar acciones adecuadas. Este tipo de monitoreo es la punta de lanza del Big Data en la cobranza, que es obtener datos de fuentes alternativas y automatizar acciones a partir de estos datos.

## En el mercado financiero latinoamericano, ¿qué tan difícil es implementar estas bases de datos inteligentes?

Existe el talento para implementar estas estrategias; tenemos muy buenos ingenieros en sistemas que pueden diseñar estas bases de datos. Por otro lado, el Big Data sigue siendo, incluso a nivel mundial, un terreno poco explorado; tenemos una curva de aprendizaje, como industria, para incorporar bases de datos al ciclo de riesgo, y esa curva es costosa; en nuestro caso, hemos invertido mucho recurso para optimizar esa data.

## ¿Un atributo de la cobranza para resaltar?

Dar un crédito es un acto de confianza y esta se desarrolla durante todo el ciclo de riesgo, no obstante, quien más necesita seguir creyendo en ésta es la persona que se encargará de recupera ese crédito, por eso esperamos que con todas estas innovaciones tecnológicas se faciliten las tareas de los individuos que están al final del ciclo y que son los únicos que siguen creyendo en el cliente.



# EL COBRO JURÍDICO DEL CRÉDITO HIPOTECARIO

## A través del nuevo código general del proceso y sus respectivos riesgos (Ley 1564 de 2012)



**Andrés Fernando Carrillo Rivera**

*Abogado especialista en Recuperación de Cartera, representa varias entidades financieras en sus procesos de cobro jurídico. Con Especialización en Derecho Comercial de la Universidad Javeriana, especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Santo Tomás y Magister en Derecho Contractual Público y Privado de la misma Universidad.*

El recaudo de la cartera hipotecaria se puede obtener a través de dos vías; la prejurídica, es decir, donde voluntariamente el deudor hipotecario reconoce que debe su dinero y en un acto de honestidad paga cumplidamente sus cuotas, o estando en mora, hace lo posible para normalizar su obligación llegando a algún acuerdo con la entidad financiera; y la jurídica o judicial que se utiliza cuando después de 90 días de estar conversando con el cliente para que se ponga al día, no lo hace, obligando al acreedor a iniciar el proceso judicial para obtener la restitución de los dineros por esta vía.

En Colombia, el crédito hipotecario puede ser constituido como producto del financiamiento para la compra de vivienda, regulado por la ley 546 de 1999 (Ley de Vivienda) y ordena de manera obligatoria que este financiamiento sea con base en la constitución de hipoteca exclusivamente sobre el bien objeto de compra y a favor del ente financiador; o en el caso de los otorgamientos de créditos comerciales donde por el monto a desembolsar, el banco no quiere arriesgar el retorno del mismo y por ende solicita que se constituya hipoteca sobre cualquier bien inmueble del solicitante que garantice el pago del crédito.

La diferenciación efectuada en el párrafo anterior, tiene como propósito entender que cuando estamos bajo dichos presupuestos siempre habrá un riesgo para el acreedor de la acreencia de recuperar su dinero,

ya que en el tráfico jurídico mercantil y los diferentes cambios económicos y sociales, siempre afectarán positiva o negativamente el flujo de caja del deudor, lo cual hace que la entidad acreedora asuma o utilice los diferentes medios que se utilizan para la recuperación de la misma y que fueron descritos en el inciso primero del presente escrito.

En consecuencia de lo anterior, y si recuperamos por vía prejurídica la obligación adeudada, el tema es pacífico y no habrá nada que decir, empero, si lo que debemos utilizar es la vía judicial tenemos que revisar cuáles son las fortalezas y debilidades que en un momento dado el acreedor financiero debe tener en cuenta para que con esto se pueda medir 'el riesgo en la recuperación de la cartera', veamos:

### Algunas Ventajas o fortalezas procesales del acreedor:

1. Hoy tenemos un nuevo código procesal denominado 'Código General del Proceso', el cual hace que los procesos judiciales ya no sean de larga vida, si no por el contrario cortos y eficaces. Lo anterior genera en primer lugar un impacto fuerte frente al deudor, pues se ve amenazado en perder su casa en tiempos cercanos, obvio, si no paga, y esto genera que solucione rápidamente su situación y termine colocándose al día en su crédito hipotecario.

2. A pesar de que la norma procesal en su artículo 124 del C.G.P. da como tiempo máximo para dictar sentencia un término de un (1) año, prorrogable eventualmente a dieciocho (18) meses dependiendo las circunstancias que rodean el proceso y que impidan que el juez cumpla con el primer término, los jueces están dictando sentencia entre 4 y 8 meses aproximadamente, tiempo justo para obtener el recaudo del dinero, pues por un lado no se aumentan intereses en contra del deudor colocándolo en condiciones óptimas para pagar; y por el otro, los acreedores pueden tener más margen de negociación para llegar a acuerdos de pago judiciales.
3. El artículo 372 y S.S. del C.G.P. regula la audiencia oral y ésta se aplica en el proceso ejecutivo hipotecario, el cual hoy en día se denomina el proceso ejecutivo 'para la efectividad de la garantía real', cuando el demandado propone excepciones, es decir, se defiende. La importancia de esta audiencia oral, es que en el desarrollo de la misma contiene varias etapas de las cuales está la oportunidad para 'conciliar', momento importante, donde el acreedor y deudor junto con sus apoderados y con un juez imparcial revisan lo sucedido se alejan de las normas jurídicas y se proponen fórmulas de arreglo que conlleven a un arreglo donde ambas partes se sientan satisfechos.

### Algunas debilidades procesales del acreedor que se traducen en riesgos en la recuperación de cartera:

1. Las demoras en las entregas de los documentos contentivos del título ejecutivo, es decir, Pagaré y escritura pública de hipoteca, de la entidad financiera al abogado externo para iniciar la acción judicial respectiva, o la demora en la notificación del auto que libra mandamiento de pago a los demandados (deudores), deriva en que muchas de las obligaciones tengan riesgos de prescripción de la acción cambiaria directa generando una condena en costas y perjuicios en favor del deudor que la propone, afectando directamente el patrimonio de la entidad.
2. El recaudo puede verse en entre dicho, cuando el bien objeto de garantía, una vez rematado no cubre el total de la obligación adeudada, lo que da la posibilidad de perseguir bienes diferentes del hipotecado y que se encuentren en cabeza del deudor, sin embargo, esto es un alea, pues el deudor conoce que su inmueble fue rematado y que podrán perseguirse bienes personales de él, lo que hace que se insolvente, sacando los bienes de su patrimonio con el fin de defraudar a sus acreedores.

3. Los pagarés donde constan las obligaciones se encuentran mal diligenciadas y por ende adolezcan de los requisitos del título ejecutivo como lo es la obligación clara, expresa y actualmente exigible, de conformidad con el artículo 422 del C.G.P., antiguo 488 del C.P.C., o que en caso extremo, no se haya registrado la escritura pública de hipoteca dentro del término legal concedido para ello y por ende pierda los efectos legales la escritura de hipoteca y deje sin título hipotecario a la entidad respectiva para su respectivo recaudo. Vale la pena aclarar, que por tratarse de recaudo jurídico de entidades financieras que solventan a los clientes para adquirir vivienda, de conformidad con la ley 546 de 1.999 (Ley de Vivienda) el único documento válido para plasmar la obligación, es el título valor pagaré y la copia de la escritura pública que presta mérito ejecutivo, salvo que la entidad exprese las condiciones del crédito hipotecario en la misma escritura pública de hipoteca, es decir, se constituya el contrato de mutuo dentro del mismo instrumento.

En ese orden de ideas, el mensaje para quien ejerce la actividad financiera es tener mucho cuidado en el diligenciamiento de los títulos valores que posteriormente servirán como título ejecutivo para un recaudo judicial, y recomendarle a los abogados externos una vez iniciadas las demandas notificar a los deudores de inmediato. De igual forma llevar siempre fórmulas de arreglo para la audiencia de conciliación y aprovechar al máximo ésta etapa procesal, ojalá dando cumplimiento a aquella frase que en nuestro medio ha hecho carrera hoy, y que ha cambiado la filosofía de los abogados como lo es 'más vale un buen arreglo que un mal pleito', dejando atrás aquel aforismo que nos cuestionaba nuestro actuar como lo era 'más vale un mal arreglo que un buen pleito'.

# ¿QUIÉN LE COBRA A QUIÉN EN EL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO?

## Segunda Parte

En esta edición daremos continuidad al listado de empresas que se constituyen en las reinas de la cobranza en nuestro sistema financiero; una guía que inició en nuestra revista #23 en la sección 'Viviendo la cobranza', donde se recopiló un primer grupo de este segmento. Por cambios en su grupo de aliados externos, en esta oportunidad incluimos de nuevo algunas ya mencionadas en nuestra primera parte.

El sistema financiero en Colombia le sigue apostando a una estrategia de recuperación de cartera con modelos mixtos que combinan gestión 'in house' especialmente para franjas de labor preventiva y mora temprana, y una gestión en 'outsourcing' con gestores externos especializados por segmentos de clientes y tipos de cartera, franjas de mora y región.

Sin duda, la generación de competencia en la red de empresas externas, la especialización por franja de mora, segmentos de deudores, y tipos de cartera; y la capacidad del gestor para generar información de valor a partir de herramientas analíticas, es determinante para dinamizar el resultado. Por su parte, son tam-



bién factores claves de éxito: una estructura de tarifas que le genere también valor al agente externo, y que le permita soportar cada campaña con los mejores recursos, talento altamente calificado, tecnología de punta y las mejores tácticas y estrategias. En cuenta al modelo de remuneración siempre serán más efectivos los que están construidos en porcentajes incrementales en función del cumplimiento.

Entremos entonces con este grupo de empresas de cobranza, que están autorizadas por las respectivas entidades crediticias para efectuar la recuperación de su cartera, nuevamente advirtiendo que puede haberse "colado" alguna que ya no tienen reparto activo con la determinada entidad, o al mismo tiempo, haber faltado alguna que está en proceso de asignación de nuevas carteras.

**Sin duda, los aliados externos de recuperación serán factores claves de éxito en 2017.**

### AV VILLAS:

AECSA, Activabogados, Asesores Integrales de Consulta, ATM Soluciones, Call Sourcing, Conalcréditos, Contacto Solution, Contactos & Cobranzas C&C, Cobroactivo, Fianza, GSC Outsourcing, Gestión Integral Corporativa GIC, Matha Janeth Mejía A&A, Prisma Ditect, Ventas y Servicios.

### BANCO AGRARIO:

Grupo Consultor Andino, Conalcreditos, Recupera, Contacto Solutions, BM&L, Covinoc, Cobyser, Gesticobranzas, Cobranzas Especiales De Santander - CESS, C A C Abogados, Covinoc.

### BANCAMIA:

Call Center Intercobros ahora Contenido BPS, Andes BPO, Grupo Consultor Andino, Narvaez Gomez Silva Y Olarte Abogados, Smart Financial Services.

### BANCO BBVA:

AECSA, Call Center Intercobros ahora Contenido BPS, Administradores de Cartera ADC, Cobyser, Cobranzas Especiales

de Santander CESS, Collect Center, Comdinámica, Gestion Integral Corporativa GIC, Negret Velasco, Serlefin, Covinoc, Fastco, Gesticobranzas, Banca de Negocios, Comercializadora de Servicios Financieros CSF.

### BANCO CAJA SOCIAL:

Financréditos, Cobroactivo, Cobranzas CESS, Team Bpo.co, Acerco NRS, Orozco Ocampo Abogados, Digitex Servicios BPO&O.

### BANCOLOMBIA:

AECSA, Call Center Intercobros ahora Contenido BPS, Allus, Cobranza al Día E.U, Gómez Pineda Abogados, Coprenal, Avance Call Center, Covinoc, Bienes y Finanzas Servicios Integrales, Cobranza Nacional de Créditos.

### BANCOMPARTIR:

Conalcreditos, Gescart, Collect Center, Jasop, Azor y Sauco.

### BANCO DE BOGOTÁ:

Megalínea (Call interno), AECSA, Smarth, Aserfinc, ATM, Cobrando, Carolina Silva y Abogados.

### BANCO DE OCCIDENTE:

A & G, Acerco, Cobro Express, Cobroactivo, H & H Abogados Especializados, Ventas & Servicios, Asercar, Conalcreditos, Gecaser, Santanderes, Acet, Grupo Jurídico Rincón Pérez, Collect Center, Puerta Sinisterra, Grupo Empresarial Dinámica, Grupo Asecob, Gestión Integral Corporativa Gic, Litigamos, Avance Legal, Juriscart y León Asociados.

### BANCO GNB SUDAMERIS:

AECSA, Grupo Consultor Andino, CAC abogados, Litigamos y Recuperacol.

### BANCO FALABELLA:

ABC de Servicios, filial del banco, Aserfinc & Cia, Central de Cobranza, Cobrando,

Conalcreditos, SAG Profesionales en Cobranzas, Cobranzas Nacionales Cobranal, Ejecutivos Integrados, HYH Abogados Especializados, Ginco Abogados, Martha J Mejía A&A, Serlefin, Sistem Contact Center, Unión Extratétrica, Empresarios y Consultores, EYC Consultores, Administramos y Gestionamos, Gesticobranzas, Ana Zulia Posada, C&C Services BPO, Yolima Bermúdez, Galindo y Asociados, Cobranza Integral Colombia.

### BANCO FINANDINA:

Inversiones de Fomento Comercial, Incomercio.

### BANCOOMEVA:

Sistemcobro, Grupo Consultor Andino, Procobas, García y Henao, Génesis Andina, C&C Abogados, Cobracol de Colombia, Consorcio Borrero Martín Abogados, Greco Asesores, Conalcreditos, Covinoc, Reaserfin.

### BANCO PICHINCHA:

AECSA, Financréditos, Grupo Consultor Andino, Siccol, Aserfinc, Corfinanzas, Cobincol, ACC Consultores, Convenir Sistemas de Cobranzas, Cobranzas Especiales de Santander -CEES, Conalcredito, Total de Datos, Libia Amparo Garzón Lancharos, A&C abogados, Contactos y Cobranzas CYC, Gestión Cartera y Asesorías Gecar, Logística y Asesorías en Cobranzas, HGP, Administramos y Gestionamos - A&G, CAC, Asercar, Conalcap, Consumempresa, Colfianza; y en el seguimiento procesal Boletín Judicial.

### BANCO PROCREDIT:

Gsc Outsourcing y Covinoc.

### BANCO SANTANDER:

A través de su filial para consumo Premier Credit.

### BANCO WWB:

GF Cobranzas, Financréditos, Conalcreditos, Grupo Consultor

Andino, Bienes y Finanzas Servicios Integrales, Collect Center, Abogados y Asociados.

### CITIBANK:

AECSA, Hevaran, Grupo Consultor Andino, Serlefin, Aserfinc, Cobrando, M&R Abogados, Recobrando, Triana Uribe y Michelsen, Greco Asesores, Gestiones y cobranzas, Conalcreditos, D Cobros, Quorum, Litigamos, Cess y Gecar.

### COLPATRIA:

Gestiones y Cobranzas Filial del Banco, Financréditos, Asercar, Convenir, Cobrando, AD Cobranzas, Ángel Asesores, Cobrasco, CRC Outsourcing, Ejecutivos Integrados, Consumempresa, S&E Consultores y Team Bpo.co.

### CORBANCA / HELM BANK:

Sistemcobro, Grupo Consultor Andino, Unisono, Covinoc, Crear País, Refinancia, Konfigura, Serlefin.

### C. F TUYA:

Contenido Bps, Allus, Conalcreditos, Cobranza al Día, Collect Center, Contactos Estratégicos Call Center, Silogismo, Activa.

### DAVIVIENDA:

Promociones y Cobranzas Beta Filial del Grupo Bolívar, Sistemcobro, Grupo Consultor Andino, Carolina Silva & Asociados, Cess, Cobrando, Cobros y Recaudos Especializados - Cobyrec, Collect Center, Consorcio Borrero, Cobranzas Gerc, Gesticobranza, H & H Abogados, Sauco, Serlefin.

### GIROS Y FINANZAS:

Conalcréditos, García y Henao, Bienes y Finanzas Servicios Integrales.

### MULTIBANK:

Grupo Consultor Andino, Contactos & Cobranzas, Assojurídica, Litigamos Abogados Asociados.

### OICOLOMBIA:

Asesores Financieros y Administrativos (AFA).



# EL PODER DEL ENFOQUE EN LA COBRANZA

**Andrés Cadena Guarnieri**

Master & Trainer PNL

Creador de la herramienta Neuroemotion

Autor de "Neuroemotion: la emoción es el máximo recurso"

[www.neuroemotion.com.co](http://www.neuroemotion.com.co)

Tener claridad absoluta del resultado que se busca cada vez que se comunica con su cliente, se convierte en la variable más importante para lograr que sus resultados en el área de la cobranza sean extraordinarios.

Enfoque en el logro, se refiere específicamente a la habilidad de mantener toda su capacidad, energía concentración y atención sobre el resultado final. El enfoque, metafóricamente hablando, es como un rayo láser que rompe cualquier tipo de obstáculo o problema que se pueda presentar durante el proceso de la cobranza y que haya hecho que no se logren los resultados esperados.

Estar enfocados es una necesidad de nuestro cerebro en lo que hace referencia a la manera como domina sus pensamientos y como estos influyen directamente en la forma como se pueda sentir y es justo por esta sensación que emprenderá las acciones adecuadas o no adecuadas que lo acerquen o alejen de sus objetivos. Cuando iniciamos nuestro proceso de cobranza sin tener claridad del objetivo nos comenzaremos a enfocar en los diferentes problemas que se presentan, llevándonos a conectarnos con emociones inadecuadas, impactando negativamente nuestro lenguaje tanto verbal como no verbal.

Quando estamos enfocados, nuestro Sistema Activador Reticular (SAR) se sensibiliza y hace que podamos ver las diferentes posibilidades y alternativas y acceder a los recursos adecuados que nos permitirán obtener cada uno de los objetivos definidos. Un primer paso es **definir de manera precisa y detallada los resultados** que se esperamos obtener y a partir de ese momento mantener toda nuestra atención sobre ese resultado.

El enfoque lo considero como uno de los hábitos más importantes y que hace la diferencia entre quienes logran resultados desafiantes y quienes no los logran. **Ahora bien mantenerse enfocado cuando los resultados se logran es tarea fácil**, aquí la clave radica en lograrlo

cuando no se estén dando, ya que esto es lo que realmente nos forma como personas expertas en el área de la cobranza, de hecho en cualquier área de la vida.

**¿Sobre qué enfoca su atención cuando no logra el resultado esperado?**

Si lo que realmente está buscando es llevar sus resultados a otro nivel debe adoptar en usted este nuevo comportamiento, **¿a qué comportamiento específicamente me refiero?** Puede recibir muchos "no" de parte de varios clientes durante el día, puede ser rechazados, puede tener días donde no logre que su cobranza sea efectiva, sin embargo, deberá mantener su enfoque sobre el resultado que buscan alcanzar.

Lo que busco con este artículo es que aprendamos a dominar nuestro enfoque ya que este determina en esencia lo que sentimos (emoción): **"sentimos todo aquello sobre lo cual enfocamos nuestra atención"**. Si como profesional del área de cobranza, se enfoca en que no va a lograr el resultado que está esperando, basándose en una creencia como puede ser que a los clientes no les gusta pagar y afirma con toda la certeza "ese cliente no va pagar", entonces comenzará a actuar de tal manera que su creencia se convierta en una orden incuestionada, a usar un proceso lingüístico inadecuado que es conocido como las generalizaciones; de tal forma que el resultado final sea el que usted decreta desde el primer momento y es aquí donde debe tener total dominio del lenguaje que utiliza para hacer afirmaciones.

**El enfoque es determinado en gran parte por su sistema de creencias, comience desde ya a construir e interiorizar las creencias adecuadas, para obtener resultados extraordinarios.**



GRACIAS A SU CONFIANZA Y APOYO SOMOS LA PRIMERA Y ÚNICA ASOCIACIÓN COLOMBIANA DEL ECOSISTEMA CREDITICIO, COBRANZA Y BPO





## GESTIONANDO CUENTAS MOROSAS:

### Planeación, Comunicación y Conexión

*En la cobranza NO se improvisa*

**Enrique Rosas González**

CEO Rosas & Nash

Especialista en Cobranzas y Negociación

Profesor de la Escuela Europea de Gerencia

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

Uno de los motivos que impulsa al ser humano a la búsqueda de información yace en ese deseo constante por explicar lo inesperado. Nos levantamos buscando soluciones a nuestros problemas y nos acostamos esperanzados en que la respuesta pronto llegará.

De la misma manera se manifiestan las cobranzas. Aún cuando preparamos a nuestros equipos para el manejo de clientes difíciles y cuentas en situación de retraso, estamos siempre a la expectativa por descubrir la fórmula secreta que deleve los enigmas del entendimiento humano.

En una ocasión me dispuse a visitar a un cliente que le debía a mi representado más de medio millón de dólares con un vencimiento superior a los 365 días. Antes de iniciar, se hizo un estudio pormenorizado del caso. El mismo determinó que las empresas de recuperación que habían gestionado previamente el caso lejos de generar soluciones habían profundizado los problemas, incrementando aún más la morosidad. Las razones fueron múltiples: 1) Preparación inadecuada; 2) Uso incorrecto de los recursos de negociación existentes; 3) Poca atención a las estructura de poder de las partes involucradas; 4) desestimación de los niveles de prioridad, entre muchos otros.

Nos organizamos con cautela por que una de las premisas más importantes en las cobranzas es la preparación. En las cobranzas no se improvisa, se

establece una metodología de trabajo y se actúa siguiendo los pasos establecidos. En este sentido, nuestro equipo identificó preferencias y gustos del deudor, se determinaron intereses y necesidades de las partes, se estructuraron argumentos sólidos y persuasivos, y una vez listos, generamos las condiciones para que el cliente aceptara recibirnos.

Las cobranzas por naturaleza suelen promover escenarios poco empáticos. La principal responsabilidad de todo cobrador es la de fomentar la empatía y la sinergia. Una vez alcanzada la comunicación entre las partes en conflicto será mucho más fácil construir zonas de entendimiento.

Pero la empatía debe estar acompañada del respeto y la amabilidad. No podemos esperar un resultado distinto si a un cliente molesto y poco receptivo le pagamos con la misma moneda. La confrontación promueve no solo la hostilidad sino que nos conduce a negociar en base a posiciones, desestimando por completo los intereses y necesidades de nuestros clientes.

**Generemos empatía, conectémonos con nuestros clientes y derrotemos la morosidad cobrando rápido y seguro.**



3<sup>o</sup> CUSTOMER EXPERIENCE SUMMIT 14 CONGRESO ANDINO DE CONTACT CENTERS Y CRM

## DIGITAL CONSUMERS

LA REVOLUCIÓN DEL SERVICIO

MÁS DE 20 CONFERENCISTAS INTERNACIONALES



**STEPHEN RITZ**  
The Bronx Green Machine



**JUAN CARLOS LUCAS**  
Pionero en Management 2.0



**ISRA GARCIA**  
Especialista en innovación disruptiva



**FABIO GANDOUR**  
Gurú de la Inteligencia Artificial



**STEPHEN LOYND**  
Experto en Customer Engagement



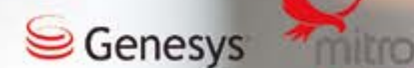
**SHAUN SMITH**  
Especialista en prácticas de Customer Experience

### TALLERES ESPECIALIZADOS

1. **Creando Experiencias Digitales: Digital Guest Experience.**
2. **Liderazgo en la Era de la Transformación Digital.**
3. **Design Thinking.**
4. **Bueno, Bonito y Carito.**
5. **Más allá de la Venta Tradicional: Integrando y Gestionando los Medios Digitales.**
6. **Mejores Prácticas para la Medición y Gestión de la Experiencia del Cliente.**

\$ 3 DÍAS	1.900.000 +IVA
2 DÍAS	1.450.000 +IVA
1 DÍA	900.000 +IVA

PATROCINADORES PREMIUM



PATROCINADORES PLATA



ORGANIZA



INFORMES : PBX: (1) 742 02 80 [congreso@acdecc.org](mailto:congreso@acdecc.org)

# LA COBRANZA JUDICIAL EN TIEMPOS DEL CÓDIGO GENERAL DEL PROCESO



**Jaime Alberto  
Pinzón Bautista**

*Abogado, especialista en  
cobro jurídico y defensa  
judicial, con amplia  
experiencia en el sector  
financiero donde ocupó,  
entre otros cargos, la  
Dirección Jurídica de  
Normalización del Banco de  
Occidente y la Subgerencia  
de Cobro Jurídico del  
Banco Agrario.*

Según el informe Doing Business 2016, en Colombia un proceso ejecutivo puede tardar 1.288 días y su costo equivale al 45,8% de la cantidad demandada. En el cálculo del tiempo seguramente no se considera el recurrente cese de actividades al que la Rama judicial nos tiene acostumbrados, el mismo que se prolonga desde octubre hasta unirse con la vacancia judicial de diciembre, tal como ha ocurrido en los últimos años, hecho que reduce el año judicial a escasos ocho meses de actividad.

Quienes dedican la mayor parte de su tiempo a la actividad profesional de gestión de cobranza por vía judicial, esperan que las sucesivas pero nunca suficientes reformas en los trámites procesales, reduzcan los tiempos, los costos y simplifiquen los procedimientos; el ordenamiento contenido en la Ley 1564 de 2012, Código General del Proceso (CGP), que finalmente comenzó a regir en todo el territorio nacional en enero de 2016, anhelan que tales mecanismos efectivamente ayuden para que la cobranza por vía judicial deje de ser el mecanismo estéril en el que se ha convertido por perpetua y costosa.

Veamos entonces el impacto que en costos y tiempos imprime el nuevo ordenamiento a la cobranza por vía judicial. En materia de gastos el CGP elimina algunos costos asociados al proceso ejecutivo, que si bien, en teoría, están a cargo del demandado, en la práctica terminan afectando el bolsillo del demandante, toda vez que de no sufragarlos ve obstaculizado su deber de impulsar la demanda; por ejemplo, en detrimento de los intereses de las compañías aseguradoras, en buena hora, se elimina esa inútil figura que exigía comprar una póliza judicial a manera de caución para materializar los embargos previos, igualmente eliminó el pago de los honorarios al auxiliar de la justicia (Curador Ad Litem), que debía representar al demandado que no fuese posible notificarle personalmente sobre la existencia de la demanda en su contra, cuya función ahora recae a 'título gratuito' y obligatorio en un abogado litigante que determine el juez de conocimiento. Aunque en menor cuantía pero igualmente representativa para el costeo de la presentación de una demanda ejecutiva, se redujo el costo de autenticaciones de cuanto anexo documental fuera necesario aportar con el escrito de la demanda; ahora sólo es

obligatorio autenticar el poder especial, y por fin el legislador reconoció la presunción de autenticidad aplicable a toda clase de documentos ya sean privados o públicos y las notarías habrán notado la reducción de ingresos por este concepto.

En materia de celeridad a los procesos ejecutivos, el CGP establece, al menos en la práctica, un término de duración del proceso. Un año para la primera instancia y seis meses para la segunda, depende de los apoderados judiciales diligentes exigir al juez de conocimiento el cumplimiento de estos tiempos e, igualmente, evitar la consecuencia que para la inactividad o abandono de los procesos significa la figura del desistimiento tácito. Aunque en realidad, si bien se determinan tiempos record para la duración de un proceso judicial, los litigantes saben que los procesos ejecutivos terminan con el pago y de nada sirve asegurar la obtención, en tiempo, de una sentencia con todo el esfuerzo que ello significa, ante la ausencia de medidas cautelares suficientes y efectivas si la obligación no puede ser satisfecha por insolvencia real o simulada del deudor demandado.

A favor también del acreedor, podemos contar la figura que se estrena en el ámbito procesal civil y que permite interrumpir el término de prescripción con el simple requerimiento escrito realizado al deudor, de manera directa por el acreedor, por una sola vez, útil en aquellas oportunidades en que el acreedor o el representante de este retarda la decisión de demandar más allá del término legal; algunos consideran equivocadamente que la figura contenida en esta norma se cumple con la práctica que aplican las entidades financieras de enviar notas de cobro persuasivo a sus deudores en las etapas de mora temprana, en realidad, para que opere la interrupción de la prescripción es estrictamente necesario que el requerimiento escrito sea preciso, concreto e identifique claramente la obligación cuyo pago se exige de manera específica.

De otra parte, juega en contra de los intereses del demandante la prohibición (aunque no absoluta) de elevar a la calidad de inem-

bargables los bienes muebles y enseres del demandado, salvo que se trate del cobro del crédito otorgado para su adquisición, medida cautelar de presión comúnmente utilizada tratándose de procesos ejecutivos singulares y que, en la práctica, afecta el cobro efectivo de créditos otorgados con garantía personal, eso sí, sin olvidar el respeto por el deudor demandado y su mínimo vital al momento de pretender el cobro por vía judicial.

Seguramente escapan de este corto análisis algunas otras ventajas y desventajas del trámite procesal contenido en el C.G.P. para los cobros ejecutivos y claramente dejaremos para otra oportunidad el referirnos al régimen de insolvencia de persona natural no comerciante, previsto también en esta ley, cuya noble intención de brindar protección a las personas naturales insolventes que enfrenten dificultades económicas, se ha desnaturalizado ante la presencia de mercaderes que ofrecen el paquete completo de asesor financiero, conciliador, deudas simuladas y falsos acreedores para montar acuerdos concursales dirigidos a defraudar a los acreedores y evadir el honrar las deudas válidamente adquiridas.

Para finalizar, quiero resaltar a la visionaria y optimista pretensión que plasma el C.G.P., al permitir que las actuaciones judiciales se puedan realizar a través de mensajes de datos, hecho que no solamente agiliza la actividad profesional del litigante, sino que ayuda a la descongestión de los despachos judiciales, con lo cual se otorga celeridad al trámite judicial, se simplifica también la posibilidad para acceder a expedientes digitales, de participar en audiencias virtuales, para adelantar notificación de las providencias judiciales vía correo electrónico, directamente a cualquier dispositivo móvil, aunque, lamentablemente distante aún, en el tiempo para la mayoría de despachos judiciales que no disponen de la infraestructura y de las ayudas tecnológicas que requiere y que se reclama con urgencia para nuestra rama judicial, que sería el ideal para cualquier profesional del derecho dentro de los que me incluyo, cansados de padecer las falencias de nuestro actual sistema judicial.



## BIENVENIDOS A NUESTRO PAÍS

- Según el informe '2017: Panorama de Inversión Española en Iberoamérica', que realiza el Instituto de Empresa (IE) en colaboración con firmas como Llorente y Cuentas, Air France y KLM, Colombia será el país de Latinoamérica en el que **más crecerá la inversión de las empresas españolas durante el 2017.**

- Después de obtener luz verde por parte de la Superfinanciera, **la Compañía de Seguros de Vida BMI** adelanta el proceso de solicitud del permiso de funcionamiento. Actualmente su grupo, conformado por subsidiarias corporativas opera en Estados Unidos, Gran Caimán, Ecuador, República Dominicana, Costa Rica, Guatemala, Venezuela y Taiwán.



- En el mismo sentido, la aseguradora mexicana **ProAgro Seguros**, especializada en el otorgamiento de seguros para el sector agropecuario, espera la autorización de la Superfinanciera. Hoy en día también opera en Centro América



- La firma estadounidense **ABR Dynamic Funds** está de gira por el país para atraer inversionistas a su fondo estrella que permite generar ganancias en momentos de crisis

- H.I.G. Capital** abre su segunda oficina en América Latina, en Colombia. El fondo de inversión norteamericano con experiencia en Pymes, pretende identificar oportunidades de compra de empresas con potencial.

- La empresa de analítica web y marketing online **HubSpot** destaca a Colombia como el mercado más importante en América Latina, después de México. Esta plataforma digital cuenta con 18 mil firmas en más de 90 países. Ayudando al crecimiento de los negocios ofreciendo soluciones innovadoras y estrategias de productividad.



- Uno de los principales bufetes de España, **Cuatrecasas** se alían con la firma colombiana **Posse Herrera Ruiz**. La nueva sociedad permitirá potencializar sus sinergias y ofrecer un mejor servicio a sus clientes de España, Colombia y Portugal. La nueva sociedad Posse Herrera Ruiz + Cuatrecasas tendrá sede en Bogotá.



- Se adelanta la apertura de una oficina en Colombia de la firma de reaseguros **Lloyds**, con el fin de potencializar los proyectos de infraestructura que se adelantan en el país.



- Con el objetivo de ayudar a los grandes inversionistas colombianos a transformar sus portafolios llega **Nataxis**, una firma de origen francés. Colombia se convierte en el tercer país de expansión, después de México y Uruguay.

- Colppy**, un software contable online llega para atender a las pymes colombianas, como la nueva propuesta de la firma Wayra, de Telefónica. Esta nueva aplicación que ya hace presencia en otros países de América Latina, permitirá a los pequeños empresarios llevar la contabilidad de sus firmas de una forma más práctica.



- La compañía británica especializada en servicios TI, **Endava**, aterrizó en Bogotá con su primera sede de desarrollo de software en América Latina. Este nuevo centro generará alrededor de 400 empleos y atenderá a clientes de Norteamérica y Europa.

- Savills**, la firma británica de bienes raíces abre su oficina en Bogotá. Desde aquí se reforzarán negocios de Estados Unidos y América Latina, y realizarán asesorías enfocada en las transacciones y desarrollo de proyectos inmobiliarios.



- Considerado como el referente de publicidad alternativa en el mundo, llega **iWall Shop** al país. La compañía española arribará con sus propuestas publicitarias a 7 centros comerciales con 100 iwalls.



- Una de las agencias de investigación más grande del mundo lanza marca en Colombia. La multinacional **TNS** ofrecerá a los empresarios seguridad en las estrategias y se unirá a los cerca de 80 países que ya cuentan con estos procesos de innovación.

- Colombia será la puerta de entrada al mercado suramericano de la cadena española de hoteles **Blue Bay**. En su primera fase esperan abrir dos o tres hoteles en la costa caribe.



- En el centro comercial Parque La Colina se abrirá en mayo la primera tienda de la **cadena H&M**. La nueva tienda Flagship será de aproximadamente 18.000 metros cuadrados, siendo la más grande del mundo.

- Tramontina** inauguró su primera tienda en Bogotá, el primer local de esta marca brasilera abrió sus puertas en el centro comercial La Colina.



- En Bogotá, **la cadena hotelera RCD**, anunció la apertura del hotel Único Riviera Mata 20° 87° a comienzos del próximo año. El hotel ofrecerá el estilo, diseño y arquitectura propios de una experiencia mexicana única.

- Después de cinco años la cadena hotelera **Ibis** sigue creciendo en Colombia con la apertura de un nuevo hotel en Cali, estas nuevas habitaciones complementarían casi 900 en el país y formaría parte de los más de mil hoteles Ibis con presencia en 64 países.

- Vivri**, la compañía de venta directa especializada en nutrición abre operaciones en Colombia como su tercer mercado, luego de su incursión en México y por su puesto Estados Unidos su Casa Matriz

- La multinacional **DHI Global**, firma especializada en restauración capilar, abre su primera clínica en Colombia como estrategia de su expansión en América Latina. La nueva sede se une a las más de 60 que se encuentran alrededor del mundo.

# NUEVAS OPORTUNIDADES EN EL ECOSISTEMA FINANCIERO



**Sergio Munro**

Gerente de Desarrollo de  
Negocios  
Cisco Latinoamérica  
smunro@cisco.com

*Integrante del grupo ejecutivo  
para la industria de Servicios  
Financieros en Cisco  
Latinoamérica.*

Conscientes de que la transformación digital está provocando disrupciones en todas las industrias y que los servicios financieros no están ajenos a ello, esto definitivamente plantea desafíos para las instituciones financieras en la creación de nuevos productos y servicios, así como en la búsqueda de formas más eficientes de hacer negocios. Es así como las innovaciones están surgiendo, transversalmente, en toda la organización, buscando mejorar o crear nuevas experiencias a los clientes, transformando los modelos de negocios y potenciando a sus empleados.

Focalizar el negocio financiero hacia la atención del cliente en un ecosistema que ha estado evolucionando en los últimos años no es una moda, como es el caso de la banca digital. Se ha convertido en un instrumento de supervivencia, considerando que se estima que la digitalización afectará a un 40% de las empresas que son parte de cada una de los tipos de industrias.

Ante el nuevo escenario que ha establecido la digitalización desde hace unos años, las instituciones financieras han visto que difícilmente podrán enfrentar solas los nuevos retos. Por lo tanto, una estrategia de trabajo en conjunto con distintos actores del mercado ha mostrado ser la vía más efectiva para lograr la adopción y los resultados esperados en el corto plazo.

Considerando que el gran activo de los bancos son su capacidad financiera y sus clientes, no es menos cierto que, en particular, enfrentan uno de sus principales desafíos relacionados con la flexibilidad y rapidez al desarrollar y llevar al mercado nuevos servicios e innovaciones. Es aquí, cuando toma relevancia el trabajo colaborativo que han estado construyendo y bajo el cual han estado operando las entidades financieras, con el fin de aprovechar las ventajas y beneficios de cada uno de los participantes de dicho ecosistema.

Por consiguiente, podríamos considerar a las instituciones financieras, las plataformas tecnológicas, las empresas Fintech (emprendedores, start-up) y los socios que proveen diversidad de servicios y productos financieros como pilares o piezas fundamentales del ecosistema.

Sabemos que los bancos han estado trabajando desde hace bastante tiempo en sus estrategias de digitalización que, junto con la creación de nuevas áreas y contratación de nuevos profesionales enfocándose principalmente en la innovación y transformación digital, han tenido que empezar a preparar sus estructuras internas y sembrar la nueva cultura que implican estos nuevos desafíos. Por lo tanto, esta transición requiere que las instituciones financieras acepten que necesitan el apoyo y la colaboración de otros actores.

El primer paso es, sin duda, aceptar que se requieren cambios en la forma de hacer las cosas y que se necesita trabajar con las empresas consultoras para establecer un plan de digitalización. Las instituciones financieras han debido reforzar sus relaciones con las empresas tecnológicas que ayudarán a poner en marcha las adecuadas plataformas digitales, y han tenido que iniciar su exploración y trabajo con empresas Fintech, para avanzar rápidamente en nuevas aplicaciones o soluciones que se hagan disponibles a los clientes de forma rápida y segura.

Dentro de este ecosistema, las oportunidades para cada uno de los integrantes pueden no tener límites si consideramos que la digitalización debe ser un proceso perdurable en el tiempo. Por ende, los desafíos, aportes y beneficios de cada uno podrán ser permanentes con el fin de obtener un modelo de negocios sustentable y que saque un real provecho a la transformación digital.

En un escenario con muchos frentes abiertos, la com ponente conformada por las empresas tecnológicas, responsables de apoyar y soportar las respectivas plataformas digitales, es pieza cada día más indispensable para que los otros componentes puedan funcionar adecuadamente. Claramente, existen muchas oportunidades, pero también mucha responsabilidad en el correcto entendimiento de la estrategia digital del banco.

Por lo mismo, en general, hoy las instituciones están en busca de alianzas estratégicas a largo plazo con empresas que puedan brindar solvencia, experiencia, soluciones tecnológicas y soluciones de negocios en el marco de lo esperado.

En la actualidad, se vislumbra una tendencia a optimizar la visión y, en lo posible, disminuir el manejo, gestión o administración de los servicios tecnológicos, si se considera que en promedio una institución financiera puede trabajar o tener más de 40 proveedores entregando soporte a las distintas tecnologías. La optimización y el ahorro ya se logra al mejorar este tipo de gestión en servicios y activos, especialmente pensando en las nuevas plataformas tecnológicas que se deberán implementar como parte de un proceso continuo hacia la digitalización durante los próximos años.

Definitivamente, existen nuevas oportunidades para los encargados de innovación y tecnología, y muchas, sin embargo, se necesitan entender muy bien, y en forma permanente, las estrategias, la

demanda, los requerimientos y las necesidades de los bancos y de sus clientes, siempre apuntando a la eficiencia, seguridad y calidad de los servicios.

Por otro lado, dentro de los desarrollos internos que los bancos han estado llevando a cabo, para acelerar la búsqueda de soluciones de negocios que mejoren sus resultados internos de productividad y los externos de cara a sus clientes basados en una mejor experiencia, personalización, retención y atención multigeneracional, entre otros, muchas instituciones han estado considerando de buena forma en sus alianzas de trabajo con las denominadas Fintech o start-up. Más allá de verlos como posibles competidores, definitivamente ayudan a introducir agilidad, bajo costo e innovación en soluciones que pueden complementar de mejor forma la estrategia de los bancos en términos de tiempo de respuesta y dar soluciones que, en ocasiones, tardarían demasiado en descubrir, probar y poner en producción.

Es crucial el trabajo colaborativo con esta parte del ecosistema, con el fin de establecer adecuadamente los planes de financiamiento, crecimiento y despliegue para este tipo de soluciones, considerando el mercado objetivo y global que puede llegar a tener un banco. Por lo mismo, las oportunidades para las Fintech pueden ser muchas y variadas en la medida que se adapten y entiendan lo que las instituciones financieras buscan realmente.

En la medida que la estrategia de transformación digital se vaya ejecutando e implementando correctamente a través de las adecuadas plataformas tecnológicas y gracias al aporte de las empresas emergentes, los socios se verán beneficiados, ya que ese tipo de empresas proporcionan servicios o productos financieros al banco. Estas, claramente, tendrán muchas oportunidades si se toma en cuenta la flexibilidad que entrega la plataforma y el modelo digital disponible, lo que permite que se puedan proponer nuevos y mejores servicios financieros en la línea con la rentabilidad, cobertura, experiencia de clientes, seguridad y riesgo, entre otros.

Ante el nuevo escenario y los desafíos que enfrentan las instituciones y empresas colaboradoras, en las que ciertos servicios pueden no estar aún normados, la regulación del ecosistema resulta clave en términos de cómo se establezca para capturar los beneficios y cómo se concreten las oportunidades reales de cara a la rentabilidad y la satisfacción del cliente.



## ¿Y SI EL MAR ESTUVIERA MÁS ALTO?

Por Germán Retana Solís

Experto en los temas de liderazgo, cultura empresarial, trabajo en equipo y valores, consultor privado para diversas empresas privadas, gabinetes de gobierno, y organismos internacionales. Miembro de la Facultad del INCAE desde 1981 donde enseña en los programas de maestría y de desarrollo gerencial en las áreas de liderazgo, planeamiento estratégico y cambio organizacional.

Imaginemos que el nivel del mar fuera, por unos instantes, más alto que el de los ríos que lo alimentan. Esto sería devastador en las zonas que lo circundan:

Una tragedia. Eso es, precisamente, lo que sucede en una organización cuando personas con complejo de inferioridad - disfrazado de 'poder' - se elevan, con arrogancia y con aires de grandeza, sobre otras. Como consecuencia, se genera un clima laboral desbordado y asfixiante, se asemeja a un tsunami emocional.

La fuerza y la grandeza del mar se originan cuando este se mantiene por debajo del nivel de los ríos que confluyen en él. Los verdaderos líderes también se relacionan con su equipo con humildad, sin aires de superioridad y son receptivos a comentarios, consejos u observaciones de colegas y colaboradores.

La petulancia y la violencia de cualquier tipo son, por el contrario, modos directos de cerrar las puertas a quienes, paradójicamente, realizan las tareas y consiguen los objetivos de un grupo. En cambio, el mar con su serena persistencia rompe los obstáculos y se abre paso, nada lo detiene. "Sé como las olas, que aún rompiendo contra las rocas, encuentran fuerzas para volver a empezar", señala Bambarén.

Otra enseñanza del mar es su habilidad para borrar de inmediato el pasado. Con el roce de las olas, lo que hayamos escrito o construido sobre la arena, se desvanece. Los navegantes tampoco temen perder

de vista las costas de las que parten, se hacen a la mar y no se limitan a contemplarlo desde la comodidad la orilla.

Como afirma Jacinto Benavente: "La vida es como un viaje por mar: hay días de calma y días de borrasca. Lo importante es ser un buen capitán de nuestro barco". Desdichadamente, hay empresas que pierden el rumbo, porque el timón no está en buenas manos. Ante el abandono o el mal liderazgo, las tempestades se adueñan del barco y se corre el riesgo de naufragar, debido a la falta de decisiones valientes que permitan el reencauce hacia rutas más seguras.

Los miembros de los equipos exitosos saben remar juntos, sincronizados y con rumbo claro; de las tormentas salen fortalecidos, no se confían de los prolongados períodos de aguas calmas, se preparan para los eventuales cambios de vientos y mareas. Unidos, sus miembros analizan el entorno, las tendencias, los cambios, las oportunidades y los riesgos. Impactados por la inmensidad del mar, ninguno se cree superior; remar parejo les permite navegar, incluso, en aguas turbulentas.

El mar inspira humildad a quien lo mira con respeto. Esconde grandes misterios en sus profundidades; intentar descifrarlo es como tratar de entender el complejo mundo de las organizaciones. Por lo mismo Newton sentenció: "Lo que sabemos es una gota de agua; lo que ignoramos es el océano"

Si el mar subiera su nivel...

## LANZAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN COLOMBIA FINTECH

Líderes del sector del emprendimiento financiero, así como distintas personalidades del gobierno se reunieron el pasado 27 de enero en el club EL Nogal, en Bogotá, para hacer parte de la primera gran cumbre Fintech del año en Colombia que sirvió de marco para el lanzamiento de la Asociación, quien presentó su agenda para el 2017 enmarcada en la construcción de un ecosistema dinámico para el desarrollo de este tipo de emprendimientos.

Juan Esteban Saldarriaga, miembro principal de la junta directiva de la Asociación Fintech durante su intervención sostuvo que el reto de este nuevo gremio es poner al emprendedor y al consumidor financiero en el centro de la agenda. "Seremos su nuevo aliado, no solamente aquí, sino en Latinoamérica", agregó.

Por su parte, Jorge Ortiz, presidente de la Asociación Fintech México, fue el invitado especial del evento, quien compartió su experiencia y aportó su visión frente a un 2017 lleno de retos a nivel financiero.



El evento contó con la presencia de más de 300 asistentes entre banqueros, inversionistas, founders y desarrolladores. Además invitados de otras partes de Colombia y del mundo como Argentina, Estados Unidos e Israel siguieron el evento por streaming.



Francisco Prieto, Mi Administrador; Nelly Romero, Mi Administrador; Andrés Albán, Punto Red; Jimmy Tadic, Kapital Company Build; Milton Mendoza, Kredicity; Felipe Tascón, Mesfix; Juan Esteban Saldarriaga, Rapicredit; Juan Carlos Cifuentes, Reval; Alejandro Ayala, Kapital Financial Services; Juan Camilo Ayala, Busqo; Esteban Velasco, Velum Ventures; Felipe Llano, Sempli; Catalina Gutiérrez, NXP Labs; Edwin Zácipa, Mi Bank; Juan Pablo Londoño, No Te Cuelgues; Adriana Fuentes, MiBank, y Juan Francisco Schultze-Kraft, PayU.



El panel estuvo conformado por importantes líderes del ecosistema como innpulsa, Experian, Kandeo Fund, EY y Microsoft, donde todos coincidieron en la necesidad de democratizar el sector financiero a través de un ecosistema que facilite el acceso a nuevos actores con soluciones flexibles e innovadoras.



El cierre del evento estuvo a cargo de David Salamanca, director de la Unidad de Regulación Financiera del Ministerio de Hacienda, quien reconoció que la creación de Colombia Fintech, va a facilitar el diálogo público-privado y focalizará la agenda Fintech del país.

## FORO SOBRE COMPETITIVIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS DE COLCOB

Empresarios, superintendentes y gremios del sector financiero se dieron cita el pasado 23 de febrero, en el Club El Nogal, en Bogotá, donde Colcob realizó el foro sobre Competitividad, Protección de Datos y Gobierno Corporativo hacia la Industria 4.0. La temática central del Foro se fundamentó en la importancia en términos jurídicos, comerciales y competitivos que hoy en día tiene una gestión integral de las bases de datos por parte de las organizaciones.



César García, presidente Colcob y Serlefin; Camilo Echeverry, gerente de división, conciliación y negociación del Banco de Occidente; Gloria Uruña, directora ejecutiva de Colcob; Santiago Pinzó, vicepresidente de transformación digital de la Andí; María Del Pilar Barrios, directora comercial y de marketing de Unísono, y Pedro Novoa, asesor empresarial Ms Legal.



Pedro Novoa, asesor empresarial Ms Legal; Camilo Echeverry, gerente de división, conciliación y negociación del Banco de Occidente, y Juan Carlos Rojas, presidente de Sistemcobre.



Durante el foro intervino Pablo Felipe Robledo, Superintendente de Industria y Comercio, con una alocución acerca del crítico panorama de la corrupción actual en Colombia.

## TALLER LIDERADO POR ASOMICROFINANZAS

El pasado 24 de febrero en el hotel Ramada, en Bogotá, se desarrolló el 'Taller de Análisis de Microcrédito' dirigido a asesores de microcrédito, directores de oficina y directores comerciales, con el objetivo de profundizar en las Herramientas de análisis de crédito para esta modalidad.



William Muñoz, representante del Banco Agrario; Astrid Johana Casas, Erwin Perpiñán, director Administrativo de Asomicrofinanzas; Alba Milena Azcárate, Mauricio Gómez Tavera, Adeley Bilena Pulgarín de la Cooperativa Uniminuto, y Eleazar Silva de la Fundación Alcaraván.

## 19° CONGRESO DE TESORERÍA DE ASOBANCARIA

'Desafíos en materia económica y financiera para 2017', fue el tema central del encuentro financiero que se llevó a cabo el pasado 26 y 27 de febrero en el Hotel Hilton, en Cartagena, espacio que cada año organiza Asobancaria. Durante el encuentro se discutieron los desafíos de cara al presente año, así como el rol del sistema bancario y la dinámica en los mercados del sector. Además contó con la participación de más de 20 conferencistas nacionales e internacionales.



Santiago Castro Gómez, presidente Asobancaria; Jhonathan Malagón, vicepresidente técnico de Asobancaria; Andrés Velázco Brañes, ex-viceministro de Hacienda de Chile, y Mónica María Gómez Villafaña, vicepresidente administrativa de Asobancaria.



Mónica María Gómez Villafaña, vicepresidente administrativa de Asobancaria; Wilfrido Vargas, cantante y compositor; Mary Luz Ortiz de Andala producciones, y Santiago Castro Gómez, presidente de Asobancaria.



Como conferencista principal participó Andrés Velasco, ex ministro de hacienda de Chile entre 2006 y 2010, nombrado en 2008 como 'Ministro de Hacienda del Año de América Latina', por la publicación Emerging Markets del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, quien presentó su visión sobre el desempeño de la economía global y el rol de Latinoamérica en el nuevo contexto mundial.

## FORO ASOMICROFINANZAS

El 24 de marzo en el Hotel Movich Buró 26 en Bogotá, se realizó el Noveno Foro Nacional de Asomicrofinanzas. El Foro se centró en el tema: "Alcances Macroeconómicos y Perspectivas de la Industria Microfinanciera en Colombia"



Odilia Esperanza Benavides, Comercialcop, Pedro Felipe, Director Ejecutivo Actuar Caldas, Jesús Medina, Comercialcop, María Clara Hoyos, Presidente Ejecutiva de Asomicrofinanzas, Enrique Valderrama, Presidente Ejecutivo de Fecolfin, Jhon Fredy Castro, Gerente de GF Cobranzas



Gregorio Mejía, Presidente de Bancompartir, Erwin Perpiñán, Director Administrativo de Asomicrofinanzas, María Clara Hoyos, Presidenta Ejecutiva de Asomicrofinanzas, Juan Carlos Durán, Presidente Fondo Nacional de Garantías, Sergio Clavijo, Presidente de ANIF



Mario Trujillo, Vicepresidente Comercial de Transunion, Margarita Correa Henao, Presidenta Bancamía, María Clara Hoyos, Presidenta Ejecutiva de Asomicrofinanzas, Hernando Osorio, Director Ejecutivo Transunion Erwin Perpiñán, Director Administrativo de Asomicrofinanzas

## ÉXITO TOTAL

La transformación de los modelos de Negocio que conocemos hoy

Con gran éxito culminó el **Salón del Crédito y la Cobranza** y sus conversatorios de líderes, evento organizado por la revista **Ciclo de Riesgo**, que se desarrolló el pasado 16 y 17 de marzo en el nuevo Centro de Convenciones Estelar en la zona de Bocagrande en Cartagena.

Durante el desarrollo del Panel "Consolidación de ventajas competitivas a través de modelos de crédito y cobranzas diferenciales": José Miguel Guido, Vicepresidente Retail Risk Management del Scotiabank de Chile; Beatriz Villa, Directora de Ciclo de Riesgo, Clara Lucía Saavedra, Consultora Especializada en Riesgo de Crédito; y Heleodoro Ruíz, Chief Risk Officer - Banco Azteca de México.



## DESARROLLO DE LOS CONVERSATORIOS

Conversatorio de **LOS LÍDERES DE LA COBRANZA**

Conversatorio de **LOS LÍDERES DEL CRÉDITO**

Conversatorio de **CRÉDITO Y CARTERA DEL SECTOR REAL, COMERCIAL Y DE SERVICIOS**



En una de las mesas del Conversatorio Guillermo Cosío de México; a su derecha Claudia Romano, Directora Nacional de Cobranza de Banco de Bogotá quién estaba liderando el Conversatorio de Líderes de la Cobranza y a su izquierda Cesar Zambrano de Solati.

Edwin Zácipa, Director Ejecutivo Colombia Fintech en el Conversatorio de Líderes de Crédito

Terminó la hora y los asistentes al Conversatorio de Crédito y Cartera del sector real, comercial y de servicios, seguían conversando y no se querían ir, después de rotar por todas las mesas.

## Una excelente agenda y muy buenos momentos de negocio



## ¿Y como estuvo el Coctel en el Baluarte San Lorenzo? .. Estuvo BACANÍSIMO.

El sitio precioso, todo el mundo súper animado. El Baluarte desbordó su capacidad, teniendo en cuenta que llegó el doble de invitados que se esperaban.



Increíble... pero hacia las cinco de la tarde, en pleno viernes en Cartagena, el auditorio seguía lleno de asistentes interactuando con Andrés Cadena en su Conferencia sobre Neuroemotion.

*Todos opinaron que como siempre la Revista Ciclo de Riesgo se lució, pero en verdad este año, el evento se sobró.*

*Desde ya, los asistentes, conferencistas y patrocinadores, esperan el evento del 2018, para no correr el riesgo de perderlo.*

**Track 1 - Bogotá • martes 13 de junio**

**Potencia y efectividad en la recuperación de cartera en un año complejo**

- 1** Metodología y variables críticas en la construcción de un modelo eficiente de Cobranza
- 2** Alineación de la Estrategia de Cobranza con la generación de valor del negocio
- 3** Modelo de Seguimiento, Indicadores y Tablero de Control en momentos de crecimiento de la Cartera
- 4** Neuromotion enfoque y pensamiento estratégico aplicado al direccionamiento de áreas de cobranza



**Valor de la Inscripción:**

**Un Track \$715,000 más IVA - Los dos Track \$1,200,000 más IVA**

Aliados:



Patrocinadores:



Organiza:



**SIGUE TUS INSTINTOS  
SIN ABANDONAR  
TU SENTIDO COMÚN**

**2017 MASERATI GHIBLI. DESDE \$397.800.000**

Imagina un excepcional sedán deportivo italiano que es fácil de tener y emocionante de conducir. El motor del Ghibli es un poderoso y eficiente biturbo V6 con un sonido sin igual. Su dinámica te hace olvidar que conduces un cuatro puertas, que es el más largo y espacioso de su clase. Los interiores en cuero, hechos a mano, redefinen lujo como solo Maserati puede.



**MASERATI COLOMBIA**

Calle 86 No. 11-08, Bogotá - Colombia D.C. + 57 (1) 390.29.20 / [www.MaseratiColombia.com](http://www.MaseratiColombia.com)

Foto de referencia, algunos accesorios, diseños y acabados pueden estar disponibles a un precio adicional. ©2016 Maserati Colombia. Todos los derechos reservados. Maserati y el logo Tridente son marcas registradas por Maserati SpA.



## GRUPO MV

**TECNOLOGÍA, INTELIGENCIA DE NEGOCIO Y EXPERIENCIA  
GLOBAL A SU SERVICIO**



### **Beneficios de gestión**

**Velocidad • Costo • Resultados • Acompañamiento**

**Gestiona toda tu cartera desde el primer día**

Dirección: Calle 93 No. 11A - 28 Oficina 601

Teléfono: 7560025 - Celulares: 300 313 0151 / 313 432 7230

Email: [Juancorchuelo@mensajesdevoz.co](mailto:Juancorchuelo@mensajesdevoz.co) / [jorgeacorchuelo@mensajesdevoz.co](mailto:jorgeacorchuelo@mensajesdevoz.co)