

CICLO DE RIESGO COLOMBIA

La revista para expertos del mundo del Crédito y la Cobranza

Tecnología, Data y Marketing:
tres fuerzas que convergen en la
inteligencia de clientes - Pág.24

RESILIENCIA: Un entendimiento
técnico con rigurosidad
metodológica - Pág.30

Mitos y Realidades del Riesgo
de Crédito - Pág.42

Instituciones financieras
expuestas a *cicatrices* económicas
duraderas - FITCH - Pág.70

Aceleradores de la **RECUPERACIÓN** DE HOGARES Y EMPRESAS



Adaptarse a los nuevos retos y
desafíos: **Contento BPS** - Pág.36

Para un tiempo de retos, un Contact Center
que impulsa ágilmente sus **estrategias**

Contento BPS
Gestionamos sueños

Visítanos en www.contentobps.com





En TransUnion traemos **nuevas soluciones** para apoyar a su empresa.

La economía se está transformando en medio de la situación coyuntural que atravesamos, por eso creamos un **portafolio de productos especializado** para mitigar el riesgo **y proteger su negocio.**

Escanee el código QR y descubra las soluciones que necesita su empresa.



o ingrese al siguiente link:
tu-la.co/ciclo_de_riesgo

Para más información visite www.transunion.co

TransUnion[®] 

CONTENIDO >>



La revista para expertos del mundo del Crédito y la Cobranza

www.cicloderiesgo.com

Directora

Beatriz Alexandra Villa Escobar

beatrizvilla@cicloderiesgo.com

Consejo Editorial

Lilian Simbaqueba

Luis Fernando Guevara

Rafael Ortega

Luis Fernando Cruz Araujo

Edición, Diseño y Diagramación

Cristhian Gómez Pulido

cristhigraf@gmail.com

Impresión

LEGIS Impresores

Fotografía

Depositphotos

Stock Adobe

Suscripciones

www.cicloderiesgo.com

asistentegerencia@cicloderiesgo.com

Pauta, Directorio ABC y Eventos

Teléfonos: (57)(1) 300 2017 - (57) 315 833 3101

info@creditoycobranzas.com

Bogotá D.C. Colombia

La comunidad opina y comentarios

info@creditoycobranzas.com

6 PRIMER PLANO

- Calidad de cartera.
- Lo nuevo ¿Qué está pasando en el mundo?
- Mibanco: la suma del exitoso modelo peruano con la experiencia y trayectoria de Bancompartir para llevar las microfinanzas a otro nivel en Colombia.
- La movida.
- Perspectiva Económica 2020 / 2021

16 FOCO: Aceleradores de la RECUPERACIÓN DE HOGARES Y EMPRESAS



38 VIVIENDO EL CRÉDITO

- Top 20.
- Imprimiendo potencia a la gestión del ciclo de crédito y cartera.
- Mitos y realidades del riesgo de crédito.
- ¿cuál es el nivel de deterioro real que está mostrando la cartera?
- Séptima Encuesta de Dificultades Financieras TransUnion.
- Los bancos se están preparando con una nueva estructura
- Big data al alcance de todas las empresas.

54 CICLO SOLIDARIO

- Los retos de un modelo de pérdidas esperadas para el sector de economía solidaria.
- La pandemia dinamizó nuestros procesos: Coopumana.
- El camino hacia las "neo cooperativas" en Colombia.

60 VIVIENDO LA COBRANZA

- No todo está escrito aun: la nueva realidad de la planeación estratégica.
- Potencializando la innovación y gestionando con talento.
- Grupo LIAN: un caso de éxito en el que las dificultades han sido impulsoras de importantes transformaciones y de grandes logros.

66 TECNOLOGÍA

- Evertec: experiencias tecnológicas que transforman.

68 MARCO JURÍDICO

- Se reglamenta el proceso de devolución automática de saldos a favor en impuesto de renta e impuesto a las ventas.

70 RISK MANAGEMENT

- Una visión experta instituciones financieras expuestas a cicatrices económicas duraderas.
- La optimización del compliance; un enfoque basado en GRC.

76 SOCIALES

CURSOS A LA MEDIDA CRÉDITO Y COBRANZA

Capacitación especializada en Cobranza
de Alto Impacto en un entorno en Pandemia

Modelo de formación
100% Virtual



Conocimiento experto para darle sostenibilidad a la
cartera en momentos extremos de deterioro

PROGRAMAS (Diferenciales para cartera de personas y crédito B2B)

- ✓ Cobranza de Alto impacto en Pandemia
- ✓ Fortalecimiento de la operación de cobranza y plan de capacidad
- ✓ El arte de la negociación y la conciliación
- ✓ Reestructuración de cartera en modelos de soluciones personalizadas y realmente efectivas
- ✓ Modelo de crédito para las nuevas condiciones del mercado - Regresando a la sorprendente simplicidad de las 5C del Crédito
- ✓ Direccionamiento y Liderazgo de equipos en Home office y trabajo remoto
- ✓ Técnica, Táctica y Estrategia en la gestión de recuperación de cartera
- ✓ Implementación de modelos de cobranza digital
- ✓ Plan de Choque, segmentación, canales y estrategias diferenciadoras para nichos de alto deterioro y alto impacto
- ✓ Exprimiendo el nuevo marco normativo de la Ley de Insolvencia

Informes e
inscripciones:

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



El año 2020 ha sido quizá el año más desafiante para los colombianos. Sin embargo muchos vaticinan que el 2021 será aún más retador. Serán muchos los factores que determinarán la capacidad que tendrá el país para recuperarse de la crisis y lograr sacar a los hogares y a las empresas de la profunda crisis económica, social y psicológica que ha dejado la pandemia.

Todas las lecciones y aprendizajes que nos ha dejado la pandemia, serán puestos a prueba y se necesitarán esfuerzos de todos los frentes y capacidades extraordinarias. **Es por esta razón que dedicamos esta edición a profundizar sobre esas acciones de alto impacto que puedan producir importantes transformaciones y que a partir de su interacción y sinergia se conviertan en detonantes de la recuperación de hogares y empresas.**

Es así como en la **Sección Foco** llamamos la atención sobre tres factores que revierten especial atención para el mundo del crédito y la cobranza: lograr mantener la población saludable evitando que se dé un rebrote; la recuperación del empleo y la calidad de cartera.

En este sentido serán fundamentales las acciones que se adelanten desde la política pública, aspecto en el que compartimos la visión de José Manuel Restrepo, Ministro de Comercio, Industria y Turismo, y de Luis Fernando Cruz Araujo; Sin embargo somos unos convencidos que cada empresa debe asumir la responsabilidad de accionar con la mayor potencia, las palancas de su recuperación; y es ahí en donde la tecnología, la Data y Marketing jugarán un papel determinante en la aceleración del ciclo comercial, como tres fuerzas que convergen en la inteligencia de clientes para generar profundas transformaciones.

Para profundizar en esta misma línea nos apropiamos de la Inteligencia de Mercado de la Consultora Raddar, y la visión experta de Camilo Herrera, a través de 20 características fundamentales de esta Pandemia, que nos deben guiar en el entendimiento y las acciones del largo plazo sobre el nuevo panorama del consumidor colombiano y su situación financiera.

Para finalizar la **Sección Foco**, nada mejor que lograr un entendimiento técnico con rigurosidad metodológica al término más famoso de la Pandemia: Resiliencia. Todos se han dedicado durante todo el año a poner a prueba su capacidad de resiliencia. Sin embargo la mayoría se apropia de este término sin saber realmente su alcance.

En la **Sección Lo Nuevo**, le damos la bienvenida a Mibanco, la suma del exitoso modelo peruano con la experiencia y trayectoria de Bancompartir para llevar las microfinanzas a otro nivel en Colombia.

En la **Sección Viviendo** el Crédito abordamos las inquietudes más importantes para el momento que hoy vive la industria del crédito y la cobranza: ¿La cartera se está deteriorando más de lo esperado?; ¿Están los bancos colombianos en capacidad de soportar un choque prolongado? Con cifras en mano, la Superintendencia Financiera nos da respuestas.

Compartimos además los resultados a octubre sobre la Encuesta de Dificultades Financieras por la pandemia realizada por TransUnion, en la que encontramos un consumidor más optimista frente a la crisis.

Abrimos un capítulo especial para nuestra revista Ciclo Solidario, un espacio especializado en los temas de mayor relevancia en la gestión financiera del ecosistema de entidades solidarias, como lo son: “Los retos de un modelo de pérdidas esperadas para el sector de economía solidaria y “El camino hacia las “neo cooperativas” en Colombia”.

En la **Sección Risk Management** nos acompaña Norberto Saraceni, socio del área de Consultoría en Bakertilly, con un enfoque integrado y optimizado del gobierno, de la gestión de los riesgos y del cumplimiento (GRC), como una capacidad de alto impacto para acelerar la recuperación. Por su parte, en su visión experta, Fitch Ratings, nos antepone una realidad que requiere ser tenida en cuenta por los actores de política pública, y es el hecho que las instituciones financieras estarán expuestas a las cicatrices económicas duraderas de la pandemia del coronavirus, que podrían afectar las calificaciones a largo plazo.

De manera muy especial nos acompaña en esta edición Contenido BPS como un caso de éxito de negocio, en el que la adaptabilidad, la diversificación, la apertura a nuevos negocios y el bienestar laboral han resultado claves para el crecimiento de esta compañía.

Para finalizar, no se pierda la sección de sociales que enmarca la nueva realidad a la que nos llevó la pandemia: los eventos digitales que llegaron para quedarse con agendas académicas que han estado imperdibles y que en su mayoría puede revivir en nuestro canal de YouTube Ciclo de Riesgo Web News.

Espero que usted apropie esta revista como suya.

Beatriz Alexandra Villa Escobar
Directora



RECOMENDADOS

» **Una nueva tendencia:** Martech, la concepción del Marketing a partir de la Tecnología que permite desarrollar innovaciones en torno a la inteligencia social a partir de la convergencia de la ciencia de datos con la inteligencia de clientes.

» **Una competencia para trabajar en 2021:** El pensamiento estratégico; competencia que reúne el conocimiento, la inteligencia, la intuición y especialmente la capacidad de visualización panorámica.

» **Una recomendación al momento de segmentar:** más allá de la actividad económica a la que pertenece el cliente, es importante incorporar el sector en el que genera sus ingresos.

» **Para perderle el miedo:** en toda crisis hay que aprender a perderle el miedo a las estrategias agresivas con descuento que permitan darle liquidez al activo expuesto en riesgo.

» **Dos herramientas para la coyuntura:** “Los aspectos más interesantes para enfrentar la actual coyuntura se resumen en dos palabras: cultura y capacidad de adaptación. El primero, sin duda es la base o el pilar de una actuación consistente. Si el talento humano de la organización tiene claro el objetivo, y este hace parte de su propio e individual plan estratégico, el terreno ganado es increíble, pues la cultura desencadena pasión por lo que se hace. De lo anterior necesariamente se deriva la capacidad de adaptación, es decir, sin el motor de la cultura, la adaptación a situaciones de estrés es muy difícil”. Juan Enrique Bustamante, Presidente Seguros Mundial.

» **Una habilidad para aprender:** aprender a gestionar el punto de equilibrio. Al pasar de maximizar las ganancias a minimizar las pérdidas será clave para gestionar la crisis en empresas de todos los tamaños contar con flujos de caja por lo menos en tres escenarios, a mínimo 13 semanas y que estos se puedan visualizar de manera gráfica, ya que permite identificar los momentos que requieren acciones.

» **Un paso más allá:** Para dar un paso más allá en el aseguramiento de la continuidad de negocio en momentos de crisis, se recomienda un Análisis de Impacto al Negocio (BIA por sus siglas en inglés), como la única forma de obtener esa información que no se ajusta a las expectativas de la Alta Dirección y esa información que revela brechas en las capacidades de recuperación del negocio.

» **Increíble pero cierto:** En las últimas 3 décadas ha habido en Colombia 20 reformas tributarias (en promedio una reforma cada 1,5 años).

» **Un procedimiento para tener claro:** El de las incapacidades. En Colombia son responsabilidad de la EPS, si se deben a enfermedades de origen común, o la ARL, si se trata de incapacidad de origen laboral. El empleador paga los dos primeros días, después del tercer día las paga la EPS y serán del 66,66% del salario hasta los 90 días de incapacidad; después de los 90 días serán del 50% del salario; a partir de los 180 días las debe pagar el Fondo de Pensiones y entonces se entra a valorar la posibilidad de rehabilitación del trabajador o la procedencia de la pensión por invalidez.



www.cicloderiesgo.com



www.ciclosolidario.CO



Ciclo de Riesgo WEB News

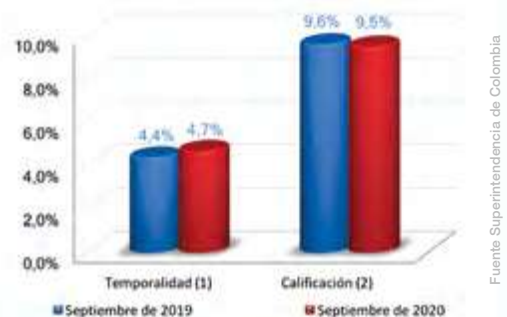


No corra el RIESGO de Perderselos

Información especializada de mayor relevancia diariamente en nuestros canales digitales

Indicador de Calidad de Cartera

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras Septiembre 2020



Calidad de Cartera por Modalidad

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras Septiembre 2020



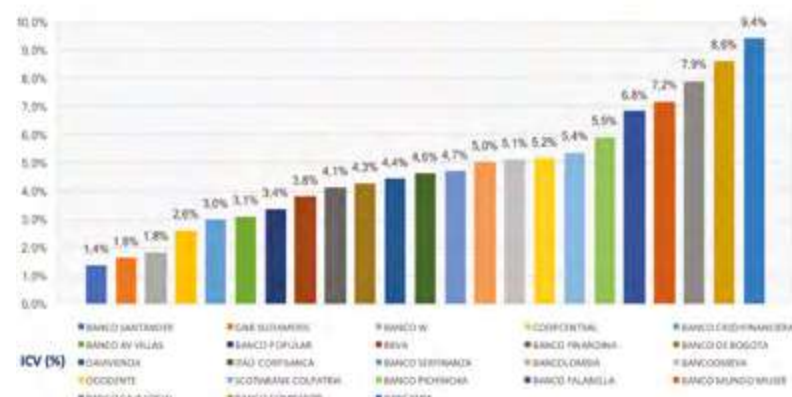
BANCOS

Indicador de
Calidad por
Temporalidad

	ICV (%)
BANCO SANTANDER	1,4%
GNB SUDAMERIS	1,6%
BANCO W	1,8%
COOPCENTRAL	2,6%
BANCO CREDITFINANCIERA	3,0%
BANCO AV VILLAS	3,1%
BANCO POPULAR	3,4%
BBVA	3,8%
BANCO FINANDINA	4,1%
BANCO DE BOGOTÁ	4,3%
DAVIVIENDA	4,4%
ITAU CORPBANCA	4,6%
BANCO SERFINANZA	4,7%
BANCOLOMBIA	5,0%
BANCOOMEVA	5,1%
OCCIDENTE	5,2%
SCOTIABANK COLPATRIA	5,4%
BANCO PICHINCHA	5,9%
BANCO FALABELLA	6,8%
BANCO MUNDO MUJER	7,2%
BANCO CAJA SOCIAL	7,9%
BANCO COMPARTIR	8,6%
BANCAMIA	9,4%

Indicador de Calidad de Cartera

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras Septiembre 2020

COMPAÑÍAS DE
FINANCIAMIENTOIndicador de
Calidad por
Temporalidad

	ICV (%)
CREDIFAMILIA	2,4%
FINANCIERA JURISCOOP	2,9%
LA HIPOTECARIA	3,3%
COLTEFINANCIERA	4,0%
CREZCAMOS	5,1%
CÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA	5,1%
GIROS Y FINANZAS	5,3%
GM FINANCIAL COLOMBIA	6,4%
RCI COLOMBIA	6,6%
DANN REGIONAL	9,2%

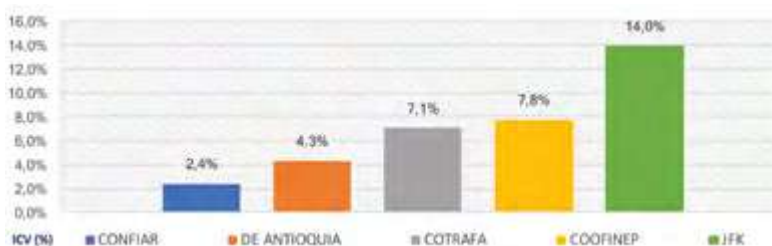
Indicador de Calidad de Cartera

COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO - Cifras Septiembre 2020



Indicador de Calidad de Cartera

COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO - Cifras Septiembre 2020



(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

adminfo
Solución integral para la gestión de cobranza VsmartAdminfo le permite
CONTROLAR Y ADMINISTRAR
todas las etapas de la gestión de cobranzaMÓDULO
Gestión Pre-JurídicaMÓDULO
Gestión JurídicaMÓDULO
Administración de
bienes y GarantíasAdminfo
MóvilGestor Cognitivo
ChatBot(Whatsapp),
VoiceBot

Autogestión

Agentes Virtuales,
SMS, email, mensaje
de texto doble vía

Correspondencia

Utilice Inteligencia Artificial
para complementar su estrategia de cobranza
Chatbot de Cobranza integrado con Whatsapp
y Facebook MessengerSolati
tecnología | innovación | nube

CMMISVC/3



www.solati.com.co

NUEVO | NEW | NOVO

¿QUÉ ESTÁ PASANDO EN EL MUNDO?

Estados Unidos

La falta de liderazgo de Estados Unidos en todo tipo de foros y espacios de concertación geopolítica se produce cuando el mundo sigue enfrentando graves tensiones económicas por la pandemia, la polarización y amenazas en la estabilidad política de miles de naciones. Recientemente un grupo de exfuncionarios estadounidenses instó a Joe Biden a convocar una cumbre anticipada del G20, una vez que asuma el cargo de presidente de Estados Unidos en enero, para renovar el compromiso de Estados Unidos con la diplomacia, luchar contra la salud mundial, y solventar los impactos económicos de la pandemia.

Según cálculos del Banco Mundial, la crisis global empujaría a 100 millones de personas más por debajo del umbral de la pobreza.

Esta retoma del liderazgo mundial será foco del nuevo equipo de gobierno que comenzó a confirmar el presidente Joe Biden: Alejandro Mayorkas, un inmigrante cubano, al timón de la política migratoria y seguridad interior; una mujer, Avril Haines en la dirección de los servicios de inteligencia nacional; y un ex secretario de Estado, John Kerry, a cargo de combatir el calentamiento global.

Por su parte, más voces se unen a la revisión del complicado sistema electoral en este país. Los politólogos de la Universidad de Harvard Steven Levitsky y Daniel Ziblatt, ya han presentado en varias ocasiones estudios muy profundos con señales alarmantes que ponen en riesgo la democracia liberal de Estados Unidos, planteando que el sistema electoral indirecto bajo el que se elige al presidente, debe ser reformado. En ese país, quien gana el voto popular en las elecciones no necesariamente llega a la presidencia.

México

La banca mexicana sigue tomando medidas para mantener la solvencia, elevar la oferta de créditos, seguir apoyando a los clientes con reestructuras y reactivar sectores estratégicos. Después del programa de diferimiento de pago de intereses y capital, que benefició a 9.3 millones de créditos con valor de 1.1 billones de pesos mexicanos de cartera inscrita, al mes de septiembre de 2020, se reestructuraron créditos por 75 mil millones de pesos mexicanos, con mayores plazos y menores pagos mensuales, lo que dio mayor liquidez a los clientes. Por su parte, para lograr una recuperación rápida de la economía, los mexicanos alistan varias medidas para estimular la demanda agregada vía consumo, con especial atención en las MiPyME, donde se ubica el 68.4% del empleo del país, apoyando proyectos de infraestructura y a las cadenas de valor que puedan incrementar las exportaciones en el marco del T-MEC.

CHILE

Las empresas chilenas como las de todo el mundo, han enfrentado dificultades financieras relevantes producto de la emergencia sanitaria, las cuales han sido parcialmente contenidas por emisiones de deuda y acceso a crédito en condiciones favorables, lo que ha mejorado su posición de liquidez, pero también ha aumentado su apalancamiento: la deuda de las empresas en Chile alcanzó 134% del PIB a septiembre de este año. Durante el último año, la deuda creció un 10,7%, lo que se descompone en una variación de la componente local y externa de 4,6 y 6,2%, respectivamente, según datos del Banco Central. Por su parte, la rentabilidad sobre activos de las empresas alcanzó 2,8%, mientras que la cobertura de intereses se ubicó en 1,7 veces, cifras que se comparan negativamente con 6,5% y 3,2 veces del año anterior, respectivamente. Este deterioro no se había registrado desde los años noventa, y se asocia a menores ingresos dada la caída en actividad producto de la emergencia sanitaria, sin embargo, las quiebras y liquidaciones de firmas e indicadores tradicionales de morosidad se mantienen estables, ante la incidencia de las reprogramaciones y facilidades de crédito vigentes. Alrededor de un 40% del stock de créditos empresariales han sido reprogramados.

REINO UNIDO

El plan del gobierno del Reino Unido de presentar el Proyecto de Ley de Inversión y Seguridad Nacional que propone un control más estricto de la inversión extranjera, podría disminuir el atractivo del país como una economía abierta y afectar negativamente a las empresas británicas; esta es la opinión de economistas y académicos, quienes han calificado esta iniciativa como una señal preocupante de que el Reino Unido esté cayendo en un "proteccionismo" que pueda contribuir a una mayor disminución de la

influencia global en el mundo posterior al Brexit. Para tranquilizar las opiniones, un grupo de trabajo copatrocinado por el Secretario de Economía del Tesoro y el Gobernador del Banco de Inglaterra, trabajan en la construcción de un marco de soluciones para minimizar las barreras a la inversión, el que incluye la consideración de posibles estructuras de fondos, como un LTAF, para invertir de manera viable en activos a largo plazo y que satisfagan las demandas de una amplia gama de inversores, incluidos los fondos de pensiones de contribución definida.

China

A pesar de la pandemia, la decisión de China de realizar en su país, la exposición anual y la cumbre de negocios e inversiones entre China y la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), según lo programado, la que fue inaugurada el pasado viernes 27 de noviembre, por el presidente Xi Jinping, reafirma la determinación de ese país, de buscar la apertura a un nivel superior y continuar promoviendo la cooperación económica y comercial con la ASEAN. El volumen de comercio bilateral entre este bloque de naciones, se ha más que duplicado en los últimos 10 años, pasando de \$ 292,8 mil millones en 2010 a \$641,5 mil millones en 2019, el que se ha convertido en el mayor socio comercial de China por primera vez este año. Esta cooperación comercial y económica entre China y la ASEAN, consolida el desarrollo de iniciativas como el Nuevo Corredor Comercial Internacional Tierra-Mar y la Ruta de la Seda Marítima del Siglo XXI.

ARABIA SAUDITA - G20

La sesión del G20 realizada la tercera semana de noviembre vía web, y organizada por Arabia Saudita, se concentró en la escala global de la pandemia y sus consecuencias económicas que exigen una respuesta más coordinada del G20, especialmente en tres frentes: apoyo fiscal, abordar el cambio climático e intensificar el trabajo para evitar una crisis de deuda que se avecine. Ya en abril, las naciones más ricas ofrecieron congelar los reembolsos de préstamos gubernamentales bilaterales este año para los países de bajos ingresos, en medio de críticas en el sentido de que el G20 podría haber hecho más para ayudar.

El resultado principal de la reciente sesión fue un compromiso para garantizar el acceso global y de bajo precio a las vacunas emergentes para combatir el COVID-19 y extender el congelamiento de los reem-

bolsos a los países más pobres. Por lo demás, se limitó a reconocer que podría ser necesario un mayor alivio de la deuda, caso por caso. Esta reunión liderada por Arabia Saudita, revivió la polémica contra el poderoso príncipe heredero Mohammed bin Salman quien mueve los hilos de este país que tiene el 17% de las reservas de petróleo del mundo. Mientras la ONU pide investigación por la posible implicación del príncipe saudí en el hackeo del teléfono de Jeff Bezos, regresan los señalamientos de un ex agente de primer nivel de la inteligencia saudita, quien asegura que el príncipe envió a un escuadrón para matarlo. También el príncipe ha sido señalado como responsable del asesinato del periodista estadounidense Jamal en el Khashoggi, visto con vida por última vez en el consulado saudí en Estambul, que conmocionó al mundo hace dos años.

MIBANCO: la suma del exitoso modelo peruano con la experiencia y trayectoria de Bancompartir para llevar las microfinanzas a otro nivel en Colombia

El banco de la Microempresa de Colombia Mibanco, surge tras la fusión por absorción entre el banco colombiano de microcrédito Bancompartir y la financiera Edyficar, brazo microfinanciero del holding peruano Credicorp, fusión que incluyó también a la microfinanciera Encumbra, que operaba principalmente en Medellín y Santander.



Mibanco es la entidad financiera líder de las microfinanzas en América Latina y el segundo jugador más relevante a nivel mundial. En Perú, cuenta con 22 años de experiencia trabajando con el propósito de transformar la vida de las personas, comprometida con su inclusión financiera y progreso. Cuenta con una cartera de colocaciones de USD 3,000 millones, cerca de 1.5 millones de clientes y más de 300 puntos de atención en todo el Perú.

Su relevancia en el mercado regional llevó al grupo Credicorp a considerar esta marca para la nueva entidad, dejando de lado a Bancompartir.

Sin duda la decisión no fue nada fácil teniendo en cuenta el liderazgo y la amplia trayectoria de Bancompartir, que si bien nació como banco en el año 2015, suma a su experiencia cerca de tres décadas de un caminar exitoso en el mercado de las microfinanzas en Colombia, a través de la no menos importante historia de Finamérica, reconocida como pionera del microcrédito en el país.



Gregorio Mejía, quien ocupaba la presidencia por Bancompartir, y antes también la de Finamérica, está al frente de la presidencia de Mibanco, la que seguirá siendo una entidad especializada de nicho pero ahora con foco en el segmento empresarial, sin desatender la persona natural.

Los colombianos comienzan también a familiarizarse con el nombre de **Humberto Javier Ichazo, gerente general de Mibanco Perú, quien lidera la Unidad de Negocio de microfinanzas al interior de Credicorp**, y quien también estará, desde su liderazgo en la Junta Directiva, impulsando la visión de largo plazo de la entidad. Para Ichazo, si bien las microfinanzas y el sistema financiero se han visto golpeados por esta pandemia, es claro que el sector se va a recuperar mucho más rápido por la capacidad de resiliencia y reconversión que tienen los actores del segmento. Por su parte, Colombia resulta un mercado más grande (Colombia tiene casi 50 millones de habitantes vs. 31 millones de Perú), lo cual fue un factor determinante para incursionar de esta manera tan potente en el país.

Mibanco inicia con una planta de personal de 2.500 empleados, cartera por US\$290 millones, un grupo cautivo de 535 mil clientes (140.000 con operaciones de crédito), y una participación del mercado del 8%, atendido por una red de cerca de 130 oficinas. Sin embargo sus aspiraciones son ambiciosas: su meta es apropiarse del 17% del mercado de microcrédito del país a partir de un plan que persigue el crecimiento del tamaño del mercado, en el que se estima que hay cerca de 7 millones de microempresarios que aún no tiene crédito formal.

Tarea nada fácil, teniendo en cuenta, por una parte los importantes jugadores financieros que atienden este mercado, liderado hoy por entidades de gran potencia como Banco Mundo Mujer, Bancamía, Banco W y Banco Caja Social; y en el que también tienen tajada los bancos multisección como Bancolombia y Banco de Bogotá, además de las 180 cooperativas de ahorro y crédito; y por el otro, el difícil momento económico y social del país por la Pandemia. Como lo explica Value & Risk: “el banco se enfrenta a desafíos respecto a los efectos que pueda tener la actual coyuntura sobre el crecimiento, provisiones y calidad del activo. Factores claves para el cumplimiento de las expectativas de posicionamiento, expansión y consolidación”.



La transición

Desde inicios de diciembre, algunas de las oficinas de la entidad ya están operando con la marca Mibanco especialmente en Antioquia y el Eje Cafetero. Este proceso se irá acelerando y llegará a todas las ciudades para culminar en el primer semestre del 2021.

Durante el último año, el trabajo de los equipos de ambas entidades ha sido intenso para garantizar que la fusión sume lo mejor de ambas. Es así como en línea con las mejores prácticas de Credicorp, se reforzó el modelo de cobranza, se rediseñó el plan de incentivos y robusteció la gestión de riesgos. Finalmente, se realizaron algunos cambios en la estructura organizacional, entre los que se encuentran, los miembros de la Junta Directiva, el Vicepresidente de Negocios, de Riesgos y de Gestión y Desarrollo Humano, así como el Oficial de Cumplimiento y la creación de la Dirección de Acompañamiento y Seguimiento Crediticio.

Lo nuevo que veremos

Mibanco aportará a la estrategia, su experiencia en productos como crédito de vivienda para microempresarios y créditos especializados para mujeres. Sin embargo su foco está en el segmento de pequeñas empresas, lo que seguramente implicará el incremento del monto del crédito promedio que oscilaba entre los 4 a 6 millones de pesos a plazos que van entre los 18 meses, a partir de una estrategia de escalamiento que permita probar la real capacidad de pago de los deudores.

Uno de los grandes diferenciales será la agilidad; según Ichazo: “en Perú, el crédito se puede entregar en el día, se origina en la mañana y se entrega en la tarde o al día siguiente”.

Entre los productos que seguramente veremos llegar de la mano de MiBanco estará productos digitales y especialmente varios modalidades innovadoras para el pasivo y productos de inversión, teniendo en cuenta el liderazgo en este mercado de Tyba, la fintech, que opera una plataforma digital que

presta asesoría financiera para brindarle a los colombianos acceso a inversiones a su medida, a través de cuentas ómnibus, en Fondos de Inversión Colectiva (“FICs”), con base a la diversificación, selección y asignación de riesgos de cada usuario a menores costos de transacción.

¿Quién es Credicorp?

Credicorp, con presencia en Bolivia, Chile y Colombia, cuenta con un portafolio diverso de servicios organizado en cuatro líneas de negocio: Banca Universal, a través del Banco de Crédito del Perú - BCP y Banco de Crédito de Bolivia; Microfinanzas, a través de Mibanco (Perú y Colombia) y Si, Vamos Juntos (Bolivia); Seguros y Fondos de Pensiones, a través de Grupo Pacífico y Prima AFP; y Banca de Inversión y Gestión de Patrimonios, a través de Credicorp Capital, Ultraserfinco (Colombia), Gestión de Patrimonios del BCP y Atlantic Security Bank. Asimismo, a través de Krealo, el brazo innovador de la corporación, se crean, invierte y gestionan fintechs en la región, entre las que se encuentra la facilitadora de pagos Culqi; la billetera digital chilena Tenpo; el sistema de venta digital Wally; y el market place peruano Lumingo.com.

Si bien los avances en profundización financiera en Colombia son bastante positivos, el gran enemigo sigue siendo el gota a gota, al que sigue acudiendo el grueso de la población que sigue excluida de la financiación formal, lo cual se convierte en un problema no solo financiero, sino social, ya que para todos es sabido que este mercado se alimenta de recursos de las cadenas delictivas locales. Una de las mayores barreras del acceso al crédito formal es la falta de información de estas poblaciones, por lo que serán ganadores modelos como el de Mibanco que reza creer más en la palabra de los microempresarios que en los documentos. Sin duda será aquí, en la práctica, donde se definirá el liderazgo del mercado.

TOTAL MICROCRÉDITO	Saldo cartera Bruta	Bruto Microcrédito / Bruto Total del Portafolio	Calidad Cartera por temporalidad	Calidad por Calificación	Cubrimiento por Calificación
BANAGRARIO	6.149.232	41,7%	7,9%	13,7%	73,4%
BANCO MUNDO MUJER	1.326.630	79,0%	7,8%	14,9%	51,9%
BANCAMIA	1.260.369	90,5%	9,5%	12,0%	57,0%
BANCO W S.A.	1.246.969	84,5%	1,5%	9,5%	67,3%
BANCO CAJA SOCIAL	745.705	6,5%	12,7%	13,7%	65,7%
BANCOLOMBIA	701.057	0,5%	16,3%	17,8%	72,3%
BANCO COMPARTIR	495.515	66,8%	9,4%	8,4%	54,2%
BANCO DE BOGOTÁ	327.521	0,5%	10,0%	25,1%	44,4%
CREZCAMOS S.A.	291.854	81,0%	3,9%	6,1%	87,4%
BANCO CREDIT FINANCIERA	135.638	11,2%	6,2%	8,0%	85,4%
JFK COOPERATIVA FINANCIERA	127.750	12,8%	20,4%	22,4%	175,0%
COOP FINAN CONFIAR	82.949	8,9%	2,1%	6,3%	67,9%
COOP FINAN DE ANTIOQUIA	77.665	19,7%	5,0%	6,0%	136,4%
COOP FINAN COTRAFA	16.679	2,5%	13,1%	20,3%	37,3%
DAVIVIENDA	15.107	0,0%	26,4%	41,0%	31,0%
COOPCENTRAL	11.132	1,7%	10,6%	15,2%	59,8%

Cifras a Septiembre 30 de 2020 - (cifras en \$ millones) - Fuente: Superfinanciera

LA MOVIDA

Han sido varias las entidades financieras que han tenido relevo en sus presidencias durante el 2020:

- A Banco Pichincha llegó el ecuatoriano **Jaime Orlando Arango Restrepo** en reemplazo de **Liliana Marcela** de Plaza Buriticá.
- Banco Falabella designó al chileno **Rodrigo Andrés Sabugal Armijo** como nuevo gerente general, en reemplazo de **Sergio Muñoz** quien asumió la gerencia del banco en Chile. **Sabugal** se venía desempeñando como gerente general regional de Seguros Falabella.
- Citi anunció el nombramiento de **Pablo del Valle** como nuevo Chief Country Officer (CCO) del banco para Colombia, con reporte al Head del Clúster en Latinoamérica Sur (LAS), **Julio Figueroa**.
- En BBVA asumió **Mario Pardo Bayona** como nuevo presidente ejecutivo, en sustitución de **Óscar Cabrera**, quien dejó el Grupo para abordar nuevos retos personales y profesionales. Pardo, era el responsable global de Enterprise Clients en el área de Client Solutions.
- **Álvaro Freire Pimentel** renuncia al Banco Itaú Corbanca, para trasladarse a Brasil donde encabezará las operaciones del mayor accionista individual de Itaú Corpbanca - el banco brasileño Itaú Unibanco - en Argentina, Paraguay y Uruguay.
- La financiera de General Motors, GM Financial, designó a **Santiago Borda Clopatofsky** como nuevo presidente de la entidad para Colombia. **Clopatofsky** cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector financiero y 15 en la industria financiera automotriz, todos en GM Financial.
- **Manuel Arévalo** asumió como gerente general de Segurexpo dejando la presidencia de Coface, la también aseguradora de crédito. Lo reemplazo **Hattieann Eliskka Giraldo** quien viene de la dirección Comercial Regional para América Latina de la misma entidad.

- Financiera Dann Regional, designó en la gerencia de la entidad a **Lorenzo Garavito Zuluaga** en reemplazo de **Gabriel Ernesto Aristizabal Betancourt**.

- **Juan Manuel Merchán Hernández** es ahora el presidente de Seguros Confianza y viene de ser el Country Manager en Segurexpo de Colombia.

- Por su parte, **Andrés Valencia** fue nombrado director del Fondo de Garantías Financieras (Fogafin) y **Raúl José Buitrago** en FNG.

Julián Sinisterra es el nuevo vicepresidente Comercial de la Banca de Personas del Banco de Occidente en remplazo de **Efraín Velásquez Sinisterra**. Viene de desempeñarse como vicepresidente de Tarjetas de Crédito y vicepresidente de Canales en el Banco de Bogotá.

Germán Enrique Rodríguez Perdomo es el nuevo vicepresidente Financiero de Bbva; es profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia. **Rodríguez** reemplazará a Félix Pérez Parra, quien se retira de la organización tras una carrera profesional de más de 30 años en Bbva.

Fanny Castro deja la Vicepresidencia de Gestión de Riesgo de Epik Servicios Financieros para unirse al Banco Davivienda, liderando la cobranza en las filiales del Banco en Centroamérica.

Gabriel Manzano está ahora al frente de la Tesorería y el área de Securities and Services del Citi en Colombia. Venía de desempeñarse en otros cargos en el mismo banco. **Manzano** reemplaza a **Fuad Muvdi** quien actualmente es el director General del Citi en Nueva York.

LA MOVIDA

KPMG nombra tres nuevos socios en Colombia: **Orlando Mejía** como Socio de Consultoría, quien tendrá a cargo el liderazgo de la práctica de Advisory. Como Socios de Auditoría, fueron designados, **Carlota Meza y Hugo Magaña**.

Rocío Tatiana Ramírez Navarro es la nueva gerente Comercial Telesales en DataCrédito - Experian, quien fue subgerente y coordinadora comercial completando casi 9 años en esta compañía.

Jardines del Apogeo tiene nuevo director de Cartera y Cobranzas, su nombre es **Danny Alexander Díaz** y viene de ser Jefe de Cartera en Cabarría IQA.

Ada Catalán dejó la Gerencia General de Lisim donde estuvo por dos años, para asumir como directora Comercial en Dann Regional, Compañía de Financiamiento.

Llega a ETB **Adrián Godoy**, al área de Retención de Clientes, luego de su retiro del Banco Caja Social, donde estuvo 6 años como gerente de Estrategia y Control.

María Fernanda Rojas renunció a la Vicepresidencia Financiera de Bancompartir; entidad que luego de su fusión con Encumbra y Edyficar, se convirtió en MiBanco. **Mariela Ramírez Campos** quedó a cargo del área financiera.

Mariano Sergio García Maida es ahora el gerente de Operaciones de Gestión Legal, después de ocupar el puesto de jefe de Call Center durante tres años en la misma empresa.

Alejandro Ramírez Lalinde se une a la Fintech Sempli para liderar el área de pagos, dejando su cargo en el Bbva en la misma área.

Fabio Romero se retira del área de cobranza de Falabella para asumir como director de Normalización de Cartera de Consumo en AV Villas.

Mauricio Flores Marín renunció a la dirección de Comunicación e Imagen del Banco Bbva. También en la misma entidad dejó su cargo de director de la Banca de empresas, **Manuel Ignacio González Moreno**, para vincularse a la Comercializadora de Servicios Financieros.

El Banco Agrario tiene nuevo vicepresidente de la Banca Empresarial y Oficial: se trata de **Augusto Iván Mejía Ahcar** quien viene de Falabella y antes de manejar la Vicepresidencia Comercial de Multibank. A la misma entidad llega **Rafael Fernando Orozco Vargas** como vicepresidente de Estrategia y Finanzas. También viene de Multibank donde manejaba la vicepresidencia Financiera.

Sandra Rocío Quitián, celebra su reciente nombramiento como vicepresidente para el Desarrollo del Colaborador en Bancamía. La misma entidad nombraba también hace unos meses a **Viviana Araque Mendoza** en la vicepresidencia de Desarrollo Productivo de Clientes.

María Victoria Garay se une a la Academia Nacional de las Tecnologías ACATIC, en Barranquilla como su directora, después de haber estado durante 7 años al frente de CaribeTic.

Mauricio Alexander Villa Mazo asume como gerente general de la Cooperativa Coofinep.

Roberth Perdomo Ramírez deja la gerencia General del Contact Center E-CallYou.

Edgar Muñoz Jassir y Carlos Mario Villabón renuncian a sus gerencias en Credifinanciera.

Liberty Mutual Insurance Company confiere poder a **Luis Henry Sotelo Amaya** como su representante en Colombia desde noviembre de 2020.

PERSPECTIVA ECONÓMICA 2020 / 2021

En opinión de **Luis Fernando Mejía**, Director Ejecutivo de **Fedesarrollo**, están serán las principales variables que marcarán el cierre económico de los años 2020 y 2021 en Colombia.

- Las proyecciones de crecimiento global para 2020 se han reducido en los últimos meses como consecuencia del COVID-19. Se espera una caída del PIB mundial entre 4,4% y 5,2%.
- La actividad económica de los principales países de América Latina se ha recuperado en los últimos meses tras su fuerte caída en abril. Colombia sería el tercer país con la menor pérdida de PIB como resultado del COVID-19 y se recuperaría en 2021.
- Dados los choques en el precio del petróleo y los efectos del COVID-19, esperamos que el precio del Brent en 2020 se ubique en \$42 y entre \$44 y \$47 en 2021. La tasa de cambio alcanzaría \$3.712 en promedio en 2020 y entre \$3.569 y \$3.651 en 2021.
- De febrero a abril hubo un incremento en el riesgo en países emergentes que posteriormente se corrigió. El riesgo país de Colombia permanece entre los más bajos de la región.
- Esperamos que la economía colombiana presente una contracción de -6,5% en 2020 y se recupere hasta alcanzar un crecimiento de 4,4% en 2021.
- Ante un menor crecimiento económico y vulnerabilidad en los empleos, esperamos que la tasa de desempleo se ubique en 16,3% en 2020 y se recupere hasta un 11,1% en 2021.
- Frente al deterioro en los empleos y el bajo crecimiento económico esperamos que la pobreza monetaria aumente al rango entre 41,9% y 43,9% para 2020.
- Los ingresos por concepto de remesas al país presentaron una caída importante en abril, sin embargo, se han recuperado hasta niveles superiores a los registrados previos a la crisis del Covid19.
- Los ingresos totales del presupuesto nacional pasarían de 14,7% en 2020 a un promedio de 16,0% en 2022-2024. En ausencia de medidas adicionales tan solo alcanzarían un promedio de 14,2% del PIB.
- Los gastos totales del Gobierno Nacional Central se ubicarían alrededor del 19,8% en el mediano plazo. El gasto de emergencia exhibiría inflexibilidades en 2021.
- El déficit fiscal se ubicaría alrededor del -8,9% en 2020 y -7,8% en 2021. Bajo este escenario, la deuda bruta disminuiría a partir de 2022 hasta ubicarse en 62,8% del PIB en 2024.

Por su parte, **Mauricio Santa María** Presidente de **Anif**, llama la atención sobre estas variables, como de alto impacto en el momento económico del país.

- Colombia tenía un déficit fiscal estructural de al menos 2% del PIB. Debido al impacto generado por el SARS-CoV-2 ese faltante se incrementó a 8-10% del PIB para 2030.
- La crisis del SARS-CoV-2 dejará secuelas en el bienestar de los colombianos como el incremento de la pobreza, por eso es fundamental recuperar los ingresos de los hogares. El porcentaje de personas en pobreza creció entre 2018 y 2019 (34,7% vs. 35,7%). Nuestras estimaciones muestran que para 2020 este porcentaje puede estar alrededor del 42,6%. Equivale a 3.6 millones de personas adicionales, para un total de 21 millones de colombianos que sobreviven con menos de \$334 mil al mes.
- La indigencia, según nuestros cálculos, podrá estar en 12,8% en 2020. Así, 6,3 millones de personas (1,6 millones más que en 2019) estarían viviendo con al menos \$140 mil al mes.
- Año tras año ha incrementado el costo fiscal de las exenciones tributarias. En 2019 alcanzaron 8,7% del PIB. El costo fiscal de las exenciones del IVA equivale a \$75 billones (7,1% del PIB).
- En las últimas 3 décadas ha habido 20 reformas tributarias (en promedio una reforma cada 1,5 años).

AECSA

Reconocimientos obtenidos en diversidad, inclusión social y sostenibilidad

Seguimos contribuyendo a la construcción de una sociedad más justa y equitativa.



Como parte de nuestro compromiso con el desarrollo sostenible del país, en alianza con la ONG del Gobierno de Canadá y Cuso Internacional, implementamos la **Ruta Inclusiva** en el marco del proyecto **Empleos para construir futuro**.

Por haber incorporado esta gran iniciativa como una herramienta para la promoción y generación de empleos formales e inclusivos dentro de nuestra compañía, el pasado 28 de octubre recibimos un importante **reconocimiento por el compromiso con la diversidad e inclusión social**, por parte del gobierno canadiense y Cuso Internacional, evento transmitido en vivo por Canal Capital, que aún puede ser visto en el perfil de Facebook del canal. Así mismo, tanto el diario el Espectador el 29 de octubre, como la revista Dinero el 16 de noviembre, reseñaron en notas de prensa la destacada labor de AECSA en esta materia.

Desde nuestros inicios, siempre fieles a nuestra filosofía de trabajar con AMOR Y PASION hemos enfocado nuestros esfuerzos no solo en prestar servicios de alta calidad, sino también en generar impactos positivos en la sociedad. Es así como en AECSA hemos generado más de 2 mil empleos dignos y formales a poblaciones que

históricamente han enfrentado barreras laborales, como madres cabeza de familia, jóvenes en su primera oportunidad laboral formal y otras poblaciones vulnerables.

Dentro de las acciones ejecutadas en la Ruta Inclusiva, fortalecimos nuestra experticia y herramientas para promover el reconocimiento, el respeto y el apoyo a la diversidad como parte de nuestra cultura organizacional. Así mismo, creamos un glosario de lenguaje incluyente como herramienta de relacionamiento y definimos una línea de comunicación que promueve la participación de hombres y mujeres en roles diferentes a los socialmente establecidos.

Para AECSA es un orgullo sumar este reconocimiento a la certificación como Empresa B obtenido recientemente, por nuestro compromiso con el desarrollo sostenible, convirtiéndonos en la primera empresa del mundo perteneciente a la industria de la conciliación y recuperación de cartera y la segunda del sector BPO de toda latinoamérica con este importante sello, al igual que a la certificación de Responsabilidad Social otorgada por la Corporación Fenalco Solidario, entre otros. Nuestro propósito es continuar siendo ejemplo de compañía incluyente y sostenible, que pone a sus trabajadores en el centro de sus decisiones y garantiza su bienestar, su crecimiento profesional y personal. Seguiremos trabajando firmemente por la generación de un impacto positivo para la sociedad, respaldando estos reconocimientos con acciones y resultados visibles.



Aceleradores de la **RECUPERACIÓN** DE HOGARES Y EMPRESAS



Todos pensábamos que el 2020 sería recordado como el año más retador de la historia mundial. Ahora que la mirada se centra en el 2021, para muchos expertos los desafíos más grandes están por llegar, por que como lo resume Marcelo Cataldo Presidente Tigo: “El 2020 fue el de la adaptación. El 2021 tiene que ser el del crecimiento”.

Lo cierto es que el año 2021 luce tan complejo como el actual. En muchos sectores y regiones, los eventos recientes están agravándose provocando impactos en cascada para muchas de las empresas y mermando las ya debilitadas finanzas públicas. A la crisis generada por el COVID-19, se ha sumado un panorama de polarización política y fuertes disturbios civiles; lo anterior sin mencionar los estragos de la temporada de huracanes, incendios, y la continuidad del COVID-19, cuya curva de infectados no quiere quebrar tendencia.

Todas las lecciones y aprendizajes que nos ha dejado la pandemia, serán puestos a prueba y se necesitarán esfuerzos de todos los frentes y capacidades extraordinarias para sacar a los hogares y a las empresas de la profunda crisis económica, social y psicológica que ha dejado la pandemia en todos los continentes.

Especialmente para el mundo del crédito y la cobranza, encontramos tres factores que estarán en el centro del debate: lograr mantener la población saludable evitando que se dé un rebrote; la recuperación del empleo y la calidad de cartera.

En este sentido serán fundamentales las acciones que se adelanten desde la política pública. Sin embargo somos unos convencidos que cada empresa debe asumir la responsabilidad de accionar con la mayor potencia, las palancas de su recuperación; y es ahí

en donde la tecnología, la Data y Marketing jugarán un papel determinante en la aceleración del ciclo comercial, como tres fuerzas que convergen en la inteligencia de clientes para generar profundas transformaciones.

Y en ese nuevo entendimiento del mercado y de las acciones del largo plazo, será fundamental la comprensión sobre el nuevo panorama del consumidor colombiano y su situación financiera. Como lo señala Mariano Bosaz, Digital VP The Coca-Cola Company China & Korea: “ya nos es muy acertado hablar de tendencias, porque este año demostró que las tendencias pueden cambiar rápidamente, más bien es importante hablar de hábitos de consumo”.

Sin duda la capacidad de Resiliencia de las organizaciones seguirá poniéndose a prueba, para lo cual urge un entendimiento técnico con la aplicación de rigurosidad metodológica para garantizar, que este término, que se ha convertido en el más famoso de la Pandemia, se convierta en una verdadera competencia organizacional.

La agilidad será fundamental para avanzar en las transformaciones que requiere la adaptación del negocio, sin embargo en este camino es clave no caer en la trampa de la inmediatez; en el día a día, las áreas de negocio tienen recursos limitados, además hoy trabajan bajo mayor presión para mostrar progreso significativo en un corto período de tiempo. La gestión del logro se encuentra supeditada a la cultura de la inmediatez, que se caracteriza por equipos que contantemente se ven obligados a decidir entre “avanzar rápido o avanzar bien”.

El Talento Humano como el mayor detonante de la recuperación

La Pandemia ha acelerado la incorporación de avanzadas herramientas tecnológicas que encuentran en la movilidad y la digitalización su máxima expresión, en las que confluyen el internet de las cosas, el Big Data, las impresoras 3D, el blockchain, la inteligencia artificial en sus dimensiones (machine learning y deep learning), realidad aumentada, y la computación cuántica, entre otras. A pesar de toda esta sofisticación, sin duda el gran detonante será siempre el talento humano quien será el inspirador de esas grandes transformaciones y el responsable de hacer que las cosas pasen.



Somos una **fintech** a la **vanguardia** en el mundo digital, nuestra fortaleza está en la **integración de servicios** para la **gestión de libranzas** en línea y en tiempo real.

Conectamos plataformas digitales de crédito de libranza con Entidades Nominadoras, a través de nuestra plataforma de integración de servicios:



Visítenos en nuestra sitio web o comuníquese con nosotros para poder asesorarlo de forma personalizada.

Teléfonos:
☎ +57 (1) 320 4391 - +57 320 902 5193
✉ comercial@northwayservices.com.co

www.northwayservices.com.co

PANORAMA 2021

El año 2020 ha sido quizá el año más desafiante para los colombianos. Sin embargo muchos vaticinan que el 2021 será aún más retador.

Serán muchos los factores que determinarán la capacidad económica y social que tendrá el país para recuperarse de la crisis; sin embargo hay tres que revierten especial atención para el mundo del crédito y la cobranza. Veamos:

1. LOGRAR MANTENER LA POBLACIÓN SALUDABLE Y QUE NO SE DE UN REBROTE

Uno muy distinto será el panorama del 2021 para Colombia si se cayera en un rebrote del Covid19, que obligara a nuevos confinamientos con el consecuente cierre de actividades económicas. Además del autocuidado, sin duda la llegada de la vacuna y el alcance de la inmunidad de rebaño serán determinantes para que el 2021 sea un año en que el país logre mantener saludable la mayoría de la población.

Según el Monitor, el Gobierno ha mencionado recientemente que la fase de vacunación en Colombia iniciaría en el primer semestre de 2021 y se espera vacunar alrededor de 15 millones de personas en la primera fase, la cual estaría enfocada en adultos mayores, personas con comorbilidades y el personal de salud. Estos tres grupos poblacionales representan cerca de 14.5 M de personas. Entretanto, la segunda fase estaría prevista para 2022, la cual concentraría la población económicamente activa (PEA).

¿Cuándo se estaría alcanzando la Inmunidad de rebaño en Colombia?

Según las cifras del último estudio del Departamento de Investigaciones Económicas del Banco de Bogotá "Monitor Coronavirus en Colombia" La inmunidad de rebaño en el país solo se lograría hasta 2022, con un porcentaje de vacunación superior a 60% de la población total. Es decir, aproximadamente 30 M de personas. En este sentido, la transición a la inmunidad de rebaño hasta 2022 implica que posiblemente durante 2021 continuarán restricciones de movilidad, lo que limitará la recuperación de ciertos sectores de la economía, por lo que alcanzar los niveles previos a la pandemia tomaría más allá del próximo año.

2. RECUPERCIÓN DEL EMPLEO

Seis millones de empleos se alcanzaron a perder en el momento más severo del confinamiento por la pandemia, ubicándose la tasa de desempleo en el 19,8% en abril del 2020. Por fortuna, el empleo se ha ido recuperando y la tasa de ocupación actual frente a la Pre-covid presenta un déficit cercano a dos millones seiscientas mil personas que perdieron su estatus de ocupadas, con el consecuente impacto social y emocional que esta situación implica.

Para el mes de octubre de 2020, la tasa de desempleo fue 14,7%, lo que significó un aumento de 4,9 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (9,8%). Los empleados particulares explican el 50,2% de esa contracción nacional. Por su parte, cuatro actividades que pesan en 2020 la mitad del empleo nacional, explican dos terceras partes de la contracción acumulada frente al mismo período del 2019:

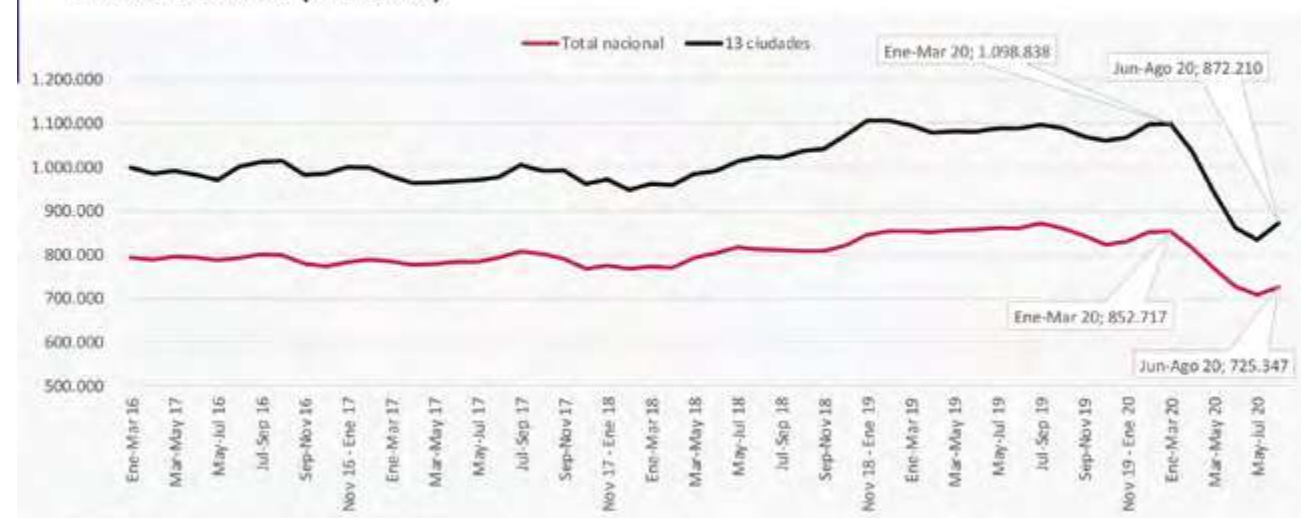
- Comercio y reparación de vehículos.
- Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios.
- Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana.
- Industria manufacturera.

Si bien se estima que la pérdida de empleo no se profundizará, hay elementos respecto a su calidad y grado de formalización y estabilidad que preocupan a muchos analistas y especialmente a las entidades crediticias por su impacto en la calidad de la cartera.

No en vano, en su sesión del pasado 27 de noviembre, los miembros de la Junta del Banco de la República señalaron su preocupación por la situación del mercado laboral. Si bien los datos a septiembre confirman la recuperación gradual de la ocupación, la generación de empleo se concentra en el segmento informal/no asalariado y la tasa de desempleo continua muy elevada. Lo anterior refleja las rigideces estructurales del mercado laboral colombiano y aconseja prudencia en la fijación del salario mínimo.

INFORMACIÓN PARA TODOS

Evolución del ingreso promedio real de los ocupados Trimestres móviles (2016-2020)



Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH 2016-2020.
Nota: el ingreso es la suma de los salarios y las ganancias netas sin imputar.

En la misma línea se pronuncia ANIF, quien hace un llamado a la prudencia, ahora que estamos a días de la discusión sobre el aumento del salario mínimo. Además recomienda ANIF como indispensable, avanzar de manera decidida en las reformas estructurales en los siguientes frentes. (i) la reforma fiscal, para mejorar el recaudo tributario y el gasto del Gobierno Nacional; (ii) la reforma laboral, para flexibilizar el mercado de trabajo y darle un impulso a la generación de empleo formal; y (iii) la de protección a la vejez, para ampliar la cobertura y mejorar la equidad del sistema.

3. CALIDAD DE CARTERA

En su último informe de estabilidad financiera, el Banco de la República señala como el principal factor de incertidumbre para la estabilidad financiera en el corto plazo, el alto grado de incertidumbre que rodea a la calidad de la cartera: "es incierto el grado en que el choque actual se reflejará en la calidad de la cartera una vez se materialice el riesgo en los estados financieros. De momento, el mapa de riesgos indica que la cartera vencida y la cartera riesgosa no han mostrado mayores deterioros, pero la experiencia histórica indica que períodos de fuerte desaceleración económica tienden a coincidir eventualmente con aumentos de la cartera vencida; los cálculos incluidos en este reporte sugieren que el impacto de la recesión sobre la calidad del crédito en el corto plazo podría ser significativo. Ello es particularmente preocupante teniendo en cuenta que la rentabilidad de los establecimientos de crédito ha venido reduciéndose en meses recientes, lo cual podría afectar su capacidad para otorgar crédito al sector real de la economía".

Dada la magnitud del choque al mercado laboral y la relación histórica entre desempleo y morosidad, la materialización del riesgo de crédito en el corto plazo es un factor vital de seguimiento.

En materia de riesgo de crédito se considera que el deterioro macroeconómico ocasionaría la reducción de la capacidad de pago de los agentes de la economía y, en consecuencia, el aumento de las tasas de impago. No obstante, dicha morosidad se observaría desde el primer trimestre de 2021, cuando se supone que los EC empezarían a contabilizar los efectos de la materialización del riesgo de crédito después de la culminación de los períodos de gracia a los deudores.

Según las pruebas de stress efectuadas por la SFC, en el escenario base se espera que el mayor deterioro de la cartera se produzca en el primer trimestre del año 2021 con indicadores de calidad de cartera que estarían cercanos al 14,24% para consumo; 18,87% para microcrédito y vivienda, y 24,4% para comercial, la que se proyecta sea la modalidad más afectada.

En un escenario más adverso en el que se supone un mayor deterioro (PIB -9.7%), las entidades mantienen su capacidad de absorción; sin embargo el 57.6% de la industria vería impactos en solvencia superiores al promedio. En este escenario, el indicador de cartera en riesgo, pasaría del 9.5% en septiembre a 30.6 a diciembre de 2021, presentando un crecimiento de 21.1.pp. Por su parte el indicador de cartera vencida en mora mayor a 30 días, se ubicaría entre el 13% al 14%.

DETONANTES DE LA REACTIVACIÓN EMPRESARIAL

Una mirada desde la Política Pública



José Manuel Restrepo, Ministro de Comercio, Industria y Turismo, en su intervención en el Foro de la ANDI sobre Reactivación económica y plataformas web, nos presenta su visión sobre esos detonantes de la reactivación económica, que él prioriza en dos aspectos centrales que han permitido que nunca transitáramos de una pandemia de Coronavirus, a una pandemia de hambre en Colombia y sobre los cuales el ministro hace un llamado a construir colectivamente.

1. PROTECCIÓN A LA NÓMINA COMO EL ACTIVO MÁS IMPORTANTE EN LA CONSTRUCCIÓN DE PAÍS

En primer lugar, para el Ministro, es fundamental darle continuidad a un tema que es central en este momento para el país, que es la continuidad del empleo: “el haber dado continuidad, en la medida de las posibilidades y con todas la dificultades, que se haya podido conservar gran parte de ese empleo es muy importante, porque el empleo es fuente de vida, fuente de seguridad para las personas; lo que nos ha permitido enfrentar la pandemia con éxito, es la resiliencia; esa vocación que tenemos los colombianos grabada en nuestra frente y que ha implicado enfrentar momentos difíciles; este es el momento más difícil en la historia económica del país y en nuestras vidas. Y es en este momento, en donde hemos tenido heridas y cicatrices como resultado de la pandemia, en el que tenemos que acudir a esa vocación resiliente que nos ha permitido reinventarnos, adecuarnos y que nos va a permitir recuperarnos, que es la meta.

Y esa misma resiliencia la ha tenido el Gobierno Nacional, a través de un conjunto de medidas, con más de 170 decretos expedidos en medio de la emergencia y algunos otros fuera de ella. Más de 990 medidas que se han venido implementando, que van en la dirección de tratar de preservar el empleo, a través de distintas vías, como diferir pago de impuestos, facilitar la devolución de saldos a favor de esos impuestos, contribuciones parafiscales, líneas de crédito especiales para sectores productivos; y seguramente falta mucho todavía para hacer, pero no es menor el hecho que entre enero y agosto de este año, se hayan colocado desde Bancoldex 5.9 billones de pesos, cuando nunca en la historia de Bancoldex se habían colocado en un año entero más de 5.2 billones; y que el Fondo Nacional de Garantías haya dispuesto más de 15 billones de pesos para los sectores, micro, mediana y pequeña empresa, especialmente”.

2. REINVENCIÓN DE LOS MODELOS COMERCIALES ANTE EL ROMPIMIENTO DE LAS CADENAS DE PROVEEDURIA, LO QUE NOS OBLIGA A LA INCORPORACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO A TODO NIVEL

Para José Manuel Restrepo, el rompimiento de las cadenas de proveeduría a nivel internacional ha sido uno de los cambios más profundos para los modelos de negocio que trajo la Pandemia, lo que coloca al comercio electrónico en el debate central en este nuevo momento:

“El comercio se cayó en algunos países más del 40%; en Colombia cerca del 20%. En sectores no mineros estamos viendo una caída cercana al 10%. Ese rompimiento de las cadenas de proveeduría cabió la dinámica en muchos frentes. Por ejemplo, nos ha puesto a actuar más rápidamente

a construir cadenas regionales y locales de valor. Nos ha llevado a fortalecer la estrategia de facilitación de comercio y a simplificar las tareas de importación y de exportación.

Este nuevo escenario distinto, nos ha permitido volver la cara con más fuerza a esa micro, pequeña y mediana empresa, que necesita de nuevos canales de acceso al consumidor y de acceso a la comercialización. Estos dos asuntos han puesto de presente el valor del comercio electrónico, relevante para tener acceso a mercados. La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico celebraba como el comercio electrónico, en medio de la pandemia, crecía semanalmente cerca del 12% y esto sin incluir el sector de Turismo que ha sido el protagonista en estos canales. A través del comercio electrónico muchos están accediendo a consumidor que antes no lo hacían o no tenían acceso a mercados internacionales.

El rompimiento de las cadenas de proveeduría está llevando a fortalecer temas como los asuntos de la cuarta revolución industrial, particularmente la impresión 3D; también el acceso a nuevos mercados. Todo eso nos está llevando a que la tecnología se haya convertido en un protagonista de este nuevo momento”.

¿Que se ha trabajado desde el Ministerio respecto al comercio electrónico?

“La principal prioridad ha sido entender cómo avanzar rápidamente en ese marco de Política Pública en materia de comercio electrónico; que se ajustara y que se aprobara, como camino para fortalecer la cultura hacia lo digital. Ya estamos recogiendo los últimos comentarios a ese Conpes en materia de Comercio Electrónico, ¿Qué incluye este Conpes? Ese Conpes incluye las causas de las barreras tecnológicas y cómo superarlas; cómo fortalecer la confianza en los consumidores; cómo fortalecer el comercio electrónico transfronterizo; cómo lograr desarrollos logísticos apropiados para este tema y cómo tener un plan de acción y seguimiento a estos asuntos.

El segundo camino es que hemos tomado la decisión acelerar regulaciones, con el DNP, con el Ministerio de Hacienda, que se necesitan para facilitar ese comercio electrónico. Ustedes vieron que se tomó una decisión que el país tenía aplazada por muchos años, la regulación que permite eliminar ese costo arancelario para importaciones de menos de US\$ 200, que es un instrumento importante para el fortalecimiento del comercio electrónico.

“La principal prioridad ha sido entender cómo avanzar rápidamente en ese marco de Política Pública en materia de comercio electrónico; que se ajustará y que se aprobará, como camino para fortalecer la cultura hacia lo digital.”

Hay un avance importante en el Ministerio de Hacienda en estos temas de regulación cambiaria y de plataformas de pago para canalizar divisas por importación y exportación, y también para modernizar los sistemas de pago de bajo valor.

Hay también un compromiso de acelerar todos los temas de protección al consumidor, a través de nuevas reglamentaciones. Yo particularmente tengo trabajado ya y adoptarlo ad portas de hacerlo público para comentarios: el nuevo modelo de regulación de zonas francas 4.0 que incluye un capítulo dedicado a los temas de comercio electrónico, además de los temas de facturación electrónica. El otro avance es en los instrumentos, como por ejemplo las tiendas virtuales que ya comenzó a organizar el Ministerio de las TIC, para fortalecer toda la estrategia de compra a través del programa “lo nuestro”; no como una estrategia promocional, sino como una red de empresas compradoras y vendedoras.

Pero no solo se trata de instrumento, sino de la creación de un Entorno. En materia de conectividad, implica el esfuerzo que debe hacerse para lograr seguridad y asegurar la confianza, de los consumidores y también los avances en materia logística.

Toda esta estrategia permitirá transitar de esa vieja normalidad, no a una nueva vieja normalidad, ni siquiera a una nueva normalidad, sino a una mejor normalidad. Estos escenarios de canales electrónicos, estos escenarios de nuevas tecnologías de cara al consumidor, vinieron para quedarse, para transformar la relación histórica que teníamos con nuestros consumidores y vinieron para transformar nuestro modelo de negocio y nuestro modelo empresarial y vinieron en síntesis para construir una mejor normalidad en donde esto sea un instrumento de inclusión. Llego el momento de trabajar en equipo”.

UNA POLÍTICA PÚBLICA DE RELEVANCIA NACIONAL



Luis Fernando Cruz Araújo
Socio CUBICUM

El Gobierno Nacional ha diseñado y dado a conocer los lineamientos de política pública para el periodo 2020-2025, con el objetivo de avanzar en un sistema financiero más dinámico, más competitivo y más inclusivo. Para el efecto, se plantearon los siguientes objetivos estratégicos: i) promover la transformación eficiente del ahorro y la inversión, ii) facilitar y promover la digitalización, iii) consolidar la seguridad y estabilidad del sistema financiero, iv) impulsar el acceso universal al sistema de pagos electrónicos y v) fortalecer el marco institucional.

Independientemente a los nuevos retos y exigencias que nos ha obligado a afrontar la pandemia, existen muchas voces coincidentes alrededor de brindar a los consumidores oportunidades adicionales, aprovechando la presencia de nuevos competidores y los avances que la tecnología y la conectividad remota le permite a sectores aún distantes de los beneficios propios de los portafolios ofrecidos por las instituciones financieras.

Con la emergencia nacional se evidenció que muchas de las gestiones bancarias típicamente realizadas de manera presencial, se podían realizar de manera remota, sea por canales telefónicos o virtuales.

En términos generales, el balance ha sido satisfactorio una vez hechos los ajustes y mejoras en las políticas, procedimientos, herramientas y mecanismos de seguridad de la información, capilaridad y sistemas de comunicación e interlocución con los clientes. Ha sido evidente, a la vez, el efecto en la reducción de las oficinas físicas, entendiendo que debido a las resistencias y temores frente al contagio y al incremento de las actividades digitales, se ha generado una disminución de las visitas presenciales en las oficinas.

Ahora bien, no se deben condicionar los procesos remotos al uso de internet o dispositivos electrónicos de alta gama; existen plataformas que dan acceso a servicios financieros sin necesidad de conexión, causando impactos positivos en las brechas sociales que se presentan en el país. En esta medida, todas aquellas aplicaciones que no consumen datos, son desde ya una herramienta potente de inclusión, sobre todo en las áreas rurales en las cuales aún existen problemas serios de conectividad, dada la precariedad del estado de las vías terciarias.

En la línea de fomentar el dinamismo y la competitividad en el sistema financiero, resulta interesante destacar en este espacio, sólo cuatro de los varios aspectos puntuales, que seguro requerirán análisis y desarrollos posteriores que conduzcan a generar mayores niveles de inclusión:

- Dado que la actividad financiera está catalogada constitucionalmente como “de interés público” y solamente puede ser ejercida con autorización estatal, el cambio de política dirigido a que se migre a un sistema de **licenciamiento por actividad y no por la naturaleza de la respectiva entidad**, es un cambio estructural que requerirá períodos de transición compatibles con los diversos actores. Este elemento permitirá superar los arbitrajes normativos hoy presentes en actividades de alto impacto como la administración de fondos de inversión colectiva.

- La **portabilidad** como una opción para los consumidores financieros, con el fin de que puedan encontrar mejores oportunidades debido a la competencia que incentiva. Esto redundará en mejores y más efectivos canales de comunicación y de información.

- El mayor rigor en la **gestión de los riesgos ESG (ambientales, sociales y de gobernanza)**. Este es un paso obligado en la madurez de nuestro sistema financiero, que conlleva también enormes desafíos en información, concientización y construcción de incentivos en todos los frentes.

- La construcción de un fundamento conceptual que supere las incertidumbres, discusiones y temores en relación con el denominado “detrimento patrimonial” en todos aquellos activos de naturaleza pública. Han sido numerosas las inquietudes que inevitablemente han impactado una adecuada administración y gestión de dichos activos por parte de las instituciones financieras y sus personas naturales vinculadas. Que sea esta la ocasión para superar este temor, sin que ello signifique dejar de castigar las conductas que afecten el patrimonio público.

- Un fortalecimiento de la institución de la Autorregulación, dados los efectos positivos que ha tenido en la última década y el resultado de la gestión desde el punto de vista disciplinario, de supervisión y de certificación.

Serán interesantes los avances concretos en la expedición de las normas legales que se precisen para hacer

realidad esa Política Pública, para lo cual el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, presentará al Congreso de la República un proyecto de ley del Sistema de Pagos y del Mercado de Capitales. En el mismo sentido, se requerirá un esfuerzo normativo a nivel de Decretos Reglamentarios e instrucciones por intermedio de la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera y de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Bienvenida entonces esta formulación de política, que se nutre entre otros, del resultado de la Misión del Mercado de Capitales y que redunde en beneficio de la ruta de competitividad, inclusión e innovación que ha venido transitando nuestro Sistema Financiero.



*“Experiencias Memorables
con Responsabilidad Social”*



Visítanos en www.andesbpo.com



TECNOLOGÍA, DATA Y MARKETING: tres fuerzas que convergen en la inteligencia de clientes para generar profundas transformaciones



Las teorías de Milton Friedman sobre las economías de consumo han quedado en jaque. Es un hecho que las motivaciones de las nuevas generaciones están siendo radicalmente opuestas a los objetivos y motivaciones que movilizaban a sus padres. En esta misma línea se mueven muchos de los expertos en inteligencia de clientes que encuentran grandes transformaciones en el mercado post pandemia, a partir de la convergencia de tres grandes detonantes: la tecnología en su mayor expresión de movilidad y digitalización; el marketing a partir de un nuevo entendimiento de la comunicación; y los datos como el anclaje que permite el encadenamiento de la generación de valor del negocio, ahora orientado por un propósito social que inspira los atributos de las marcas.

Dejémonos inspirar por la forma en que algunas de las mejores compañías del mundo, lograron colocar al cliente en el centro de su estrategia y de su modelo de negocio, enfrentando exitosamente los desafíos para adaptarse a la Pandemia del Covid 19, a partir de los datos, la tecnología y el marketing. Y fue precisamente en el Marketing Shake 2020 organizado por Amdia, la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina el pasado 2 de diciembre, en el que todo ese conocimiento y experiencia se unió para llevar la inteligencia del clientes a su siguiente nivel.

Para Mariano Bosaz, Digital VP The Coca-Cola Company China & Korea, ya nos es muy acertado hablar de tendencias, porque este año demostró que las tendencias pueden cambiar rápidamente, más bien es importante hablar de hábitos de consumo.

“En China hay un desarrollo tecnológico muy avanzado. Y los consumidores están más interesados en la experiencia que preocupados por la privacidad”.

Para **Bosaz** es clave, para quienes trabajamos en la industria digital y de datos – o sea para todos los negocios – entender la importancia de China y la forma como se mueve este mercado: “China es el mercado más grande del mundo en e-commerce. También lo es en mobile payments. En muchos lugares hay carteles que aclaran que no se aceptan pagos ni con tarjetas de crédito ni con efectivo” y resalta: “en China cada año, entre 15 y 17 start-ups se convierten en unicornios”.

Bozas explica: “Más que una internet, en China hay una intranet dominada por dos grandes holdings: Alibaba y Tencent. Esto permite un nivel de integración que desconocemos aún en occidente. Además eso invalida las interpretaciones paralelas que comparan players entre uno y otro mercados” y vaticina: “Creemos que serán muchos los ejemplos de compañías que se desarrollarán en China y conquistarán el mundo, como TikTok”.

Para Bozas estamos ante un momento de oro: “Con la Pandemia hasta un 25% de los consumidores cambiaron la tienda donde tradicionalmente hacían sus compras”.

Por su parte, Horacio Agustín Barbeito, Presidente & CEO de Walmart Canada, profundiza sobre el gran desafío que resultó poner en remoto un retail con 90 mil empleados repartidos por todo Canadá: “Debimos servir a un cliente que cambió su forma de consumir pero también su forma de vivir muy rápidamente”; y añade: “la organización debió moverse rápido y eso dependió mucho del equipo de liderazgo. Nos debimos embarcar en transformaciones de fondo. Lo llamamos liderazgo ambidiestro, performance para transformar. No fue solo un comité de crisis”.

Luego de superar un reto como este y seguir compitiendo, las compañías logran ventajas competitivas difíciles de alcanzar, sin embargo la mayoría no logra consolidar y estandarizar esas ventajas competitivas por falencias en la metodología de la Gestión del Conocimiento.

Una nueva dimensión de la ciencia de datos

Laura Barnator, Gerente General de Unilever Argentina y Uruguay explica la forma en que los Datos colocan al negocio en otra dimensión:

“Ahora se aceleró la transformación digital, entre otras cosas porque toda la cadena de valor se digitalizó. No existe no estar digitalizado. Eso hace que no solo tengas tu información, sino la de todo el proceso del negocio. Ahí se da el salto. Todo es más eficiente, nos permite hacer modelos predictivos” y continúa: “Para nosotros es importante planificar la demanda, para predecir qué comprar, por ejemplo. Para ello usamos los datos. (...) Otra cosa que hacemos con los datos es construir audiencias, con arquetipos, para sobre un mismo producto, generar contenidos diferentes y relevantes a cada grupo. La pandemia diluyó muchas barreras de entrada para la compra on-line, sobre todo los miedos a los medios de pago”

Para **Barnator** la conjunción metodologías de adquisición de data es clave en el nuevo entendimiento del cliente. Por su parte el tener la capacidad de alinear los contenidos con los objetivos financieros del negocio es vital para convertir la comunicación en compras.

Respecto a la agilidad, **Barnator** le da mayor valor a la capacidad de ir aprendiendo en la marcha: “fallar, aprender y volver a corregir rápido”; por su parte, el contar dentro de las organizaciones con células especializadas más pequeñas de mayor costo eficiencia, será vital para avanzar con mayor celeridad.

Barnator introduce un nuevo concepto: “misiones de compra”, referidas a las razones que llevan a comprar, que son diferentes para el cliente según las circunstancias del momento: “este concepto nos obliga a pensar muy distinto los modelos de llegada”, los que resalta, deben ser multicanal.

Para **Barnator** la ciencia de datos es el mejor instrumento para eficientizar algunos procesos, que estaban meramente digitalizados.

Para finalizar, resalta **Barnator** la importancia de la diversidad dentro de las empresas para potencializar el talento, la capacidad de pensar diferente y asegurar entendimientos y visiones desde varios ángulos.

Bryan Eisenberg, especialista en marketing de datos, profundiza en esta gran pregunta mágica que todos nos hacemos: **¿Cómo se va a comprar en el futuro?** “Gran parte de nuestra misión será comprender el comportamiento de los consumidores y entender que la disrupción sucede justo frente a nuestros ojos (...) Mucha gente no entiende lo que implica estar centrado en el cliente. Uno tiene que comprender dónde está la propuesta de valor generada, para saber dónde se captura ese valor futuro. El futuro está ahí, pero muchos no lo ven”.

Cadena de valor expendida que involucre la ejecución de la compra y del pago

Respecto al mundo financiero, resalta Brayan Eisenberg la relevancia que tomará del mundo de los pagos en el mercado de consumo: “Las evoluciones financieras se darán a través de los pagos móviles. Hoy el 24% de todas las transacciones de Starbucks se dan a través del celular”. Sin duda esto encadenará altos niveles de preferencia y fidelización en aquellas marcas que sepan unir el marketing con las finanzas.

Respecto a la **evolución logística, nadie mejor que Amazon para inspirar cambios disruptivos:** “Jeff Bezos decía yo no quiero vender libros, quiero ayudar a la gente a comprarlos. Se trata de reducir la fricción e incrementar la motivación. Son las dos fuerzas que impulsan la adopción de cualquier tecnología e innovación”.

Para Eisenberg no estamos lejos del momento en que incluso los dispositivos sean reemplazados; por eso el foco no debe estar centrado en la herramienta, sino en los atributos de la comunicación: “La comunicación avanzará más allá de los dispositivos, éstos no serán lo importante, incluso tal vez tengamos implantes que nos permitan captar y emitir”.

Para Diego Salama, Head de Tecnología y Operaciones en Banco Santander Argentina, la unión de cinco competencias crearán detonante de disrupción a otro nivel y llevarán los negocios que conocemos hoy a otro escalamiento universal: “Nos basamos en cinco claves para convertir en Netflix un banco que bien podría haber sido un Blockbuster: foco, asociar el negocio a la tecnología, simplificar estructuras, eliminar silos y desarrollar un equipo propio de IT”.

Para Agustina Fainguersch CEO de Wolox es de vital importancia para avanzar con celeridad la elección del mejor partner tecnológico: “Después de las pandemias las reglas de juego cambiaron completamente. Y lo que veníamos haciendo no necesariamente lo vamos a poder continuar de la misma forma” y continúa: “Un buen partner estratégico de tecnología lo primero que tiene que hacer es entender dónde está parada una compañía, cuán lejos o cerca está de donde hay que llegar y luego ayudarla a desarrollar un plan que abarca desde la ideación de productos digitales hasta la ejecución (...) Además, un buen partner te da una visión holística, te desafía y también te complementa porque no necesariamente sabe lo mismo que vos”.



EL NUEVO PANORAMA DEL CONSUMIDOR COLOMBIANO Y SU GESTIÓN FINANCIERA

Las 20 características fundamentales de esta Pandemia que nos deben guiar en el entendimiento y las acciones del largo plazo



Camilo Herrera, economista y presidente de la junta directiva de la consultora Raddar, nos presenta el nuevo panorama del consumidor colombiano y su situación financiera, a partir de los datos del cierre del mes octubre

1. Todos nos vamos a contagiar. Si bien esta es una verdad incómoda, que nadie quiere escuchar, es vital que entendamos que el virus es una constante; no es una variable; por más que nos pongan vacunas, el virus no va a desaparecer. En esa misma línea, la caída del gasto y el golpe económico que estamos viviendo no fue por el virus, fue por las cuarentenas y el aislamiento. El aislamiento va a desaparecer, por lo tanto es una variable; por el contrario el virus va a permanecer, por lo que es una constante que hay que tener en cuenta para estar preparados frente a nuevos brotes.
2. La recuperación de este freno económico se va a demorar por lo menos dos años en gestarse y claramente las cosas no van a cambiar de una manera tan profunda como uno quisiera; por el contrario hay factores, como la pobreza y la informalidad, que van a empeorar.
3. Estamos ante una nueva definición de pobreza: la desconexión tecnológica. Si bien estamos en un momento de movilización soportada en los dispositivos

inteligentes como los que están definiendo nuestras interacciones y nos permiten conectarnos a nivel global, para acceder a conocimiento, entretenimiento, educación y consumir en el mundo entero, solo el 42% de la gente está conectada, realidad que nos antepone un reto descomunal frente al nacimiento de una nueva definición de pobreza y de injusticia. Al estar desconectada del ciclo financiero, del ciclo bancario y del Estado, hay una población que está quedando por fuera de la ejecución de parte de sus derechos y deberes como ciudadano.

4. Realidades que nos antepone la pandemia:
 - No todos los hogares tienen internet (+/-65%), y no todos tienen computador (+/-45%).
 - Los negocios y empresas no tienen capacidad de operar más allá de dos meses sin tener ingresos. Esto se debe tener en cuenta al momento de prepararnos para próximos fenómenos.
 - Los sistemas de educación no están preparados ni capacitados para la virtualidad.
 - Más del 50% de nuestra mano de obra es informal y solo del 10% al 15% de los colombianos pueden trabajar y estudiar desde la casa, por lo que es vital que las personas puedan salir a la calle. Nuevos cierres serían desastrosos para la ya débil economía.
5. A pesar de este difícil panorama, las cifras son esperanzadoras, teniendo en cuenta que tanto la industria, como los servicios se están recuperando, una vez superado el que parece haber sido el fondo. Frente a los resultados del Producto Interno Bruto para el tercer trimestre de

2020 según el DANE, es de resaltar que la recuperación, con respecto al segundo trimestre, ha sido notable: pasamos de un crecimiento de -15.8% a -9.0%.

Por su parte, el gasto de los hogares continúa con una buena dinámica, creciente en términos reales al 1,44% frente al año pasado (3,21% en pesos). 8 de los grupos principales de gasto de los hogares ya están creciendo en términos reales con respecto a octubre de 2019. El gasto de los hogares en octubre de 2020, fue de \$61,5 billones de pesos, con un crecimiento de 3,18% frente al mes anterior en pesos y 3,25% en términos reales.

6. El gran hallazgo es que la estructura de gastos de los hogares está teniendo un efecto elástico. La estructura de gasto de octubre de 2020, ya es muy parecida a la de 2019, lo que muestra que "la nueva normalidad", es muy parecida a la anterior, como se vio desde septiembre; pese a que los hogares tienen una estructura de ingreso menor porque evidentemente hay una afectación grande, han logrado equilibrar de la mejor manera su bolsillo ante la situación que estamos viviendo. El gasto de los hogares tuvo un comportamiento con cambios importantes, pero temporales y no necesariamente con cambios fundamentales, pero sí de gran afectación para algunos sectores.
7. Los hogares colombianos gastan más en el segundo semestre que en el primero; en el primer semestre gastamos más en impuestos que en el segundo. El primer bloque de aislamiento se da en el momento en que los hogares están haciendo un menor gasto; ya el segundo bloque de aislamiento evidentemente tuvo un impacto más grande en el comportamiento del gasto.
8. Para el análisis comparativo hay que tener en cuenta que en 2019 tuvimos un gran gasto en navidad y será difícil crecer sobre eso. Es claro que ya no se dio un nuevo aislamiento en los meses de noviembre y diciembre, por lo que se evitó un impacto mucho más alto en industria y comercio, por la temporada de navidad.
9. Lo que no se ha dicho, es que el gasto público, ni se ha caído, ni se ha frenado, y por el contrario crece. El crecimiento del gasto público en el primer trimestre fue de 2%, con una dinámica de crecimiento en 12 meses de 2,9%, siendo el sector que más crece por el lado de la demanda, reduciendo el impacto de la caída de la economía; llegando a ser el 17,2% del PIB. Tradicionalmente, en promedio, 8 de cada 100 pesos que tradicionalmente gasta un hogar en Colombia, están representados en gasto que hace el gobierno. Por la pandemia, este porcentaje se ha colocado cerca del 22%, lo que demuestra el gran esfuerzo que está haciendo el sector público en el momento más difícil de la economía colombiana.



10. Es de destacar el importante flujo de liquidez que inyectó el Gobierno a la economía y al sistema financiero, el que ha podido mantener el flujo de crédito a hogares y empresas y especialmente permitió quitarle presión al gasto de los hogares por los períodos de gracias otorgados a los créditos. En la medida en que los hogares comiencen a reactivar el pago de sus créditos se verá impactado el gasto. Respecto al servicio de la deuda, este participa cada vez menos dentro del bolsillo de los hogares, lo que refleja una disponibilidad más alta de recursos en los hogares para el pago de sus deudas.
11. Ha sido fundamental la inyección de recursos a la base la pirámide, lo que ha permitido mantener el gasto de este grupo en bienes de supervivencia y las medidas en torno a la protección al empleo, con la consecuente impacto en la calidad de cartera. Por su parte, la clase media se constituye en la población más vulnerable en el próximo año.
12. La capacidad de compra del salario ha crecido. Cuando se tiene aumentos de salario entre el 4% y el 6% en el mercado colombiano, la capacidad de compra real del salario mínimo sigue creciendo de manera constante desde el 2017 y el disponible de algunos hogares es importante. Si las tarjetas de crédito son el 10% del gasto de los hogares y el disponible de los hogares, después de pagar el servicio de la deuda y después de pagar las compras frecuentes, es cercano al 18%, nos deja un disponible cercano efectivo al 29% al 30% del ingreso de un hogar por las compras en tarjeta de crédito.
13. Cerca un 60% de los hogares tiene capacidad de compra. De este grupo de hogares, entre un 30% y 40% son los que están moviendo el mercado, personas de ingresos altos, medio-altos y las personas de ingresos medios. Esta capacidad se irá viendo disminuida en la medida en que son estos mismos hogares los que están comenzado a reactivar el pago de sus créditos.





14. La estructura de gasto que tenía un hogar colombiano en promedio en septiembre de 2019, mantenía la siguiente distribución: 32% de su gasto en alimentos, el 23% mantenimiento de vivienda, cerca del 3% en moda, 4.6% en salud, cerca del 5.5% en educación, 3.2% en entretenimiento, 16% en transporte y comunicaciones y 11% en gastos varios. Los hogares van a buscar llegar un mismo punto de bienestar previo al aislamiento. Seis meses no es tanto para que las personas se olviden de que le gusta y que no le gusta.

15. Si bien es claro que la estructura de gasto de las personas es difícil que cambie, fenómenos como la restricción de la libertad por parte del confinamiento y cambios en la forma de trabajo como el trabajo en casa producirán necesariamente cambios sustanciales en sectores específicos. Por otra parte, el gasto de los hogares en Colombia moviliza ya más de 60 billones de pesos al mes en 600 categorías de consumo; esto significa que cualquier cambio de medio punto dentro del bolsillo de los hogares, representa cerca de trescientos mil millones de pesos. Sin duda estamos frente a magnitudes de dinero realmente grandes, que generan impacto a nivel sectorial.

16. Llama la atención que de cada 10 domicilios que se hacen en Colombia, 6 a 7 siguen haciéndose por llamada telefónica, y no por aplicaciones electrónicas. Si bien esto cambió en los últimos 6 meses, inicialmente eran solamente 1 de cada 10 solicitudes de domicilio las que se hacían por aplicaciones digitales, el reto de profundización tecnológica es grande. Por su parte,

este pico de domicilios por el confinamiento ya se está normalizando en la medida en que la gente volvió a la compra presencial; lo mismo ocurre con las transacciones por internet.

17. El incremento en la percepción de riesgo por parte de las entidades crediticias no ha permitido que los hogares perciban la disminución de las tasas de interés, pese a los esfuerzos del Banco de la República y las coberturas de garantía de riesgo que ha dispuesto el Gobierno.

18. Pasamos del “Bueno, Bonito y Barato” al “Barato, Cerquita y Rápido”, lo cual redefine nuestra interacción y le da una línea clara de acción al mundo del consumo en Colombia. ¿Qué es cuál? Pasar de esquemas de Go To Market a llegar a esquemas de Go To Consumer, donde el consumidor se relaciona directamente con las marcas a través del aporte de valor que hacen estos productos al hogar, lo que ha permitido que en esta situación las cosas estén mejor.

19. Para Raddar, el escenario más probable para el 2021, es uno en el que la economía colombiana tenga un crecimiento cercano al 5%; una inflación cercana al 3% y una tasa de desempleo cercana al 15%. Y definitivamente la gran recomendación es que todo modelamiento debe considerar efecto rebote.

20. Los miedos que nos quedan:

- Que el empleo no se recupere a tiempo y se quiten las ayudas.
- Que se deteriore la cultura de no pago.
- Que crezca la informalidad.
- La llegada del fenómeno de La Niña causa lluvias, inundaciones y derrumbes, que afectaran la logística, los precios y aumentará las enfermedades respiratorias, al mismo tiempo que el Covid19.
- La posible “chilenización” del debate político.

“No solo los hogares se adaptaron a esta situación, sino que el mercado lo está aceptando, y si alguien por alguna razón prefiere no adaptarse, lo único que le deseamos en este momento es que la fuerza los acompañe”, son las palabras con las Camilo Herrera de Raddar nos alerta sobre la urgencia de adaptar nuestros productos y negocios a las nuevas condiciones de mercado.

18 años
EMPRENDIENDO
UN SUEÑO



RESILIENCIA:

Un entendimiento técnico con rigurosidad metodológica al término más famoso de la pandemia

No hay foro, artículo, entrevista, webinar o junta directiva, donde no se repita incasablemente la palabra Resiliencia.

Sin duda, ante la coyuntura ocasionada por el Covid19, organizaciones de todos los tamaños, han estado validando su capacidad de respuesta a la crisis, a través de sus estrategias de continuidad del negocio, que por primera vez se colocan en el primer plano y foco central de la toma de decisiones de la alta gerencia; por una parte frente a la urgencia de salvar el negocio ante un suceso inesperado, que ha puesto en jaque a economías de todo el planeta; y por el otro, la prioridad de proteger a sus empleados, teniendo en cuenta que la viabilidad de toda organización se basa en una fuerza laboral saludable, disponible y productiva, siendo imperativo proteger ese valioso activo; y finalmente la responsabilidad moral de proteger a sus familias y la sociedad como un todo, para que con la suma de los mejores esfuerzos, se pueda mitigar el impacto en el tejido social, superar la crisis y retomar a la mayor brevedad la senda de crecimiento.

Es así como todas las empresas, negocios y profesionales, se han dedicado durante todo el año a poner a prueba su capacidad de resiliencia. Sin embargo la mayoría se apropia de este término sin saber realmente su alcance.

En su definición técnica y metodológica, ¿cuáles competencias definen la capacidad de resiliencia de una organización?

El equipo de la oficina de Perú, de Protiviti, firma de consultoría global con 80 oficinas en más de 20 países, que ha prestado servicios a más del 60% de las empresas FORTUNE 1000® y al 35% de las empresas FORTUNE Global 500; nos presenta las cinco competencias que definen la madurez y capacidad de resiliencia de una organización, dentro de una dimensión de competitividad sostenible a largo plazo:

1. Adaptación al cambio

¿Se tiene la capacidad de adaptarse a los cambios con una metodología aplicada sistemáticamente que permite innovar con la suficiente anticipación que el entorno competitivo requiere?

2. Gestión de riesgos

¿Se identifican y gestionan sistemáticamente riesgos a los que está expuesta la organización, para lograr la prevención y respuesta razonable a los incidentes que puedan afectar los objetivos definidos por la alta dirección?

3. Información y conocimiento compartido

¿Se identifican y gestionan sistemáticamente las fuentes de conocimiento e información, para lograr el aprovechamiento del aprendizaje adquirido, acelerar su intercambio e incorporar las lecciones aprendidas en el tiempo?

4. Bienestar del personal

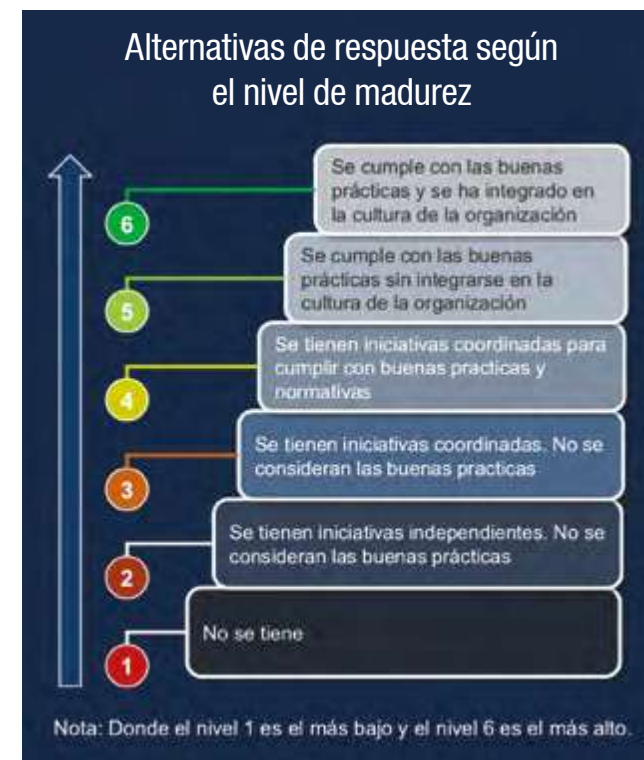
¿Se tienen políticas y procedimientos vigentes e interiorizados para lograr el adecuado manejo de las necesidades ocupacionales y bienestar del personal de la organización, incluyendo el manejo de estrés?

5. Liderazgo y cultura

¿Se tiene un liderazgo visible, que empodere el liderazgo compartido y promueva activamente la cultura de una organización resiliente, consistente en la anticipación al cambio, innovación, gestión del conocimiento, bienestar del personal, gestión de riesgos, entre otros?

¿Qué tan resilientes han sido las organizaciones en la Región frente a la crisis generada por el Covid 19?

Metodología Aplicada	
Temas evaluados	
Gestión de Crisis	
GC1	Plan de Gestión de Crisis
GC2	Identificación de incidentes
GC3	Herramientas para el escalamiento
GC4	Personal designado para la Gestión de Crisis
Gestión de Continuidad del Negocio	
CN1	Política de Continuidad del Negocio
CN2	Análisis de impacto al negocio (BIA)
CN3	Evaluación de riesgos de continuidad
CN4	Estrategias de continuidad del negocio
CN5	Planes de continuidad del negocio
CN6	Pruebas y ejercicios de continuidad del negocio
Resiliencia Organizacional	
RO1	Adaptación al cambio
RO2	Gestión de riesgos
RO3	Información y conocimiento compartido
RO4	Bienestar del personal
RO5	Liderazgo y cultura



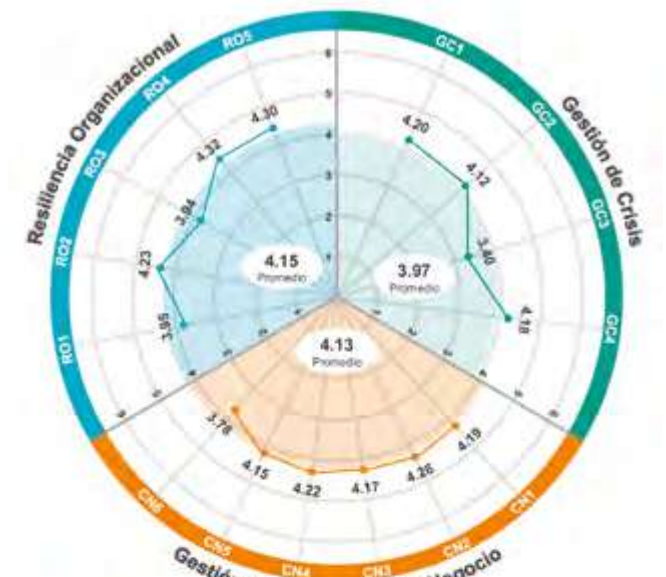
El “Estudio Regional de Nivel de Madurez en Continuidad del Negocio, Gestión de Crisis y Resiliencia Organizacional”, llevado a cabo por Protiviti Perú, en conjunto con Disaster Recovery Journal (DRJ), el medio líder a nivel mundial dedicado por más de 30 años a temas de Continuidad del Negocio, nos presenta una primera medición técnica de la situación actual de la Región, que sirve como parámetro de comparación y de identificación de aspectos de mejora.

El estudio se construyó a partir de los resultados obtenidos por medio de la encuesta efectuada en uno de los momentos más severos del confinamiento por la pandemia, entre el 01 de junio y el 16 de julio de 2020, en la que participaron 129 especialistas de continuidad del negocio de organizaciones de diferentes sectores en 18 países, quienes son los responsables de la gestión de riesgos en sus empresas.

Del total de las empresas participantes, el 14% indicó llevar más de 10 años implementado programas de Continuidad de Negocio; el 28% ha trabajado el tema entre 6 y 10 años; y un no despreciable 25% contestó que no cuenta con estos programas o apenas lleva un año implementándolos.

En una escala de madurez de 1 a 5 respecto al cumplimiento y estandarización de las buenas prácticas y su integración a la cultura de la organización, los siguientes, fueron los resultados de la medición, en los tres frentes de actuación: Respecto al nivel de madurez promedio general, este se ubicó en el 4.08.

Promedio General 4.08



Cod.	Tema
GC1	Plan de Gestión de Crisis
GC2	Identificación de incidentes
GC3	Herramientas para el escalamiento
GC4	Personal designado para la Gestión de Crisis
CN1	Política de Continuidad del Negocio
CN2	Análisis de impacto al negocio (BIA)
CN3	Evaluación de riesgos de continuidad
CN4	Estrategias de continuidad del negocio
CN5	Planes de continuidad del negocio
CN6	Pruebas y ejercicios de continuidad del negocio
RO1	Adaptación al cambio
RO2	Gestión de riesgos
RO3	Información y conocimiento compartido
RO4	Bienestar del personal
RO5	Liderazgo y cultura

Nivel	Descripción
1	No se tiene.
2	Se tienen iniciativas independientes. No se consideran las buenas prácticas.
3	Se tienen iniciativas coordinadas. No se consideran las buenas prácticas.
4	Se tienen iniciativas coordinadas para cumplir con buenas prácticas y normativas.
5	Se cumple con las buenas prácticas sin integrarse en la cultura de la organización.
6	Se cumple con las buenas prácticas y se ha integrado en la cultura de la organización.

A nivel desagregado particularmente para cada una de las tres competencias, la Gestión de Continuidad del Negocio obtuvo un nivel promedio de madurez del 4.13; por su parte, la Gestión de Crisis se colocó en el nivel más bajo de madurez, con un promedio de 3.97, lo que significa, que si bien se tienen iniciativas coordinadas, no se consideran las buenas prácticas. La Resiliencia Organizacional obtuvo un nivel promedio de madurez del 4.15, y a su interior, el aspecto que reveló el nivel más bajo de madurez fue el de información y conocimiento compartido, con un promedio de 3.94.

Por sectores, revisando el grupo de organizaciones pertenecientes a Banca y Finanzas, el promedio general de las 3 competencias, mejora al ubicarse en 4.52 y específicamente para Resiliencia organizacional la madurez se ubica en el 4.47.

Por Región; Sudamérica presenta el promedio general más bajo con el 3.94, frente al de Norteamérica del 4.41 y Centroamérica del 4.45.

La labor continúa

A pesar de la crisis, la gran noticia es que la mayoría de las organizaciones han logrado mantener su negocio con vida, lo cual es tremendamente positivo; sin embargo también muy peligroso. Para Ashley Helmick, MBCI, consultora administrativa asociada de Avalution Consulting, muchas empresas “han caído en una falsa sensación de seguridad. Asumen que una respuesta COVID-19 exitosa significa que pueden responder ante cualquier interrupción de la continuidad del negocio, pero eso puede no ser cierto”.

Para Ashley Helmick es clave no perder el impulso frente a la fatiga que se genera al enfrentarse a situaciones de continuidad del negocio extendido que siguen demandando tiempo, y recursos en varios frentes al mismo tiempo.

Como lo resalta, Bob Sibik experto en áreas de Recuperación de Desastres de TI y Continuidad del Negocio: “estar preparado no significa simplemente tener el comando y el control de la capacidad de su organización para responder a una pandemia. En una economía global, prácticamente todas las organizaciones están conectadas o dependen de otras. Es posible que no se vea directamente afectado por una pandemia, incluso cuando lo sea un proveedor en un punto crítico de su cadena de suministro. Comprender su dependencia de entidades externas a su organización es fundamental. ¿Están preparados sus terceros críticos (proveedores, vendedores, proveedores de servicios, etc.)?”

Como todos sabemos el camino de la gestión de crisis será largo y difícil. La buena noticia es que existen herramientas efectivas y metodologías probadas de Continuidad del Negocio, Gestión de Crisis y Resiliencia Organizacional, que permitirán a los equipos directivos llevar a sus organizaciones al siguiente nivel.



Continuidad del Negocio (CN): Capacidad de la organización de continuar la entrega de productos o servicios a niveles predefinidos aceptables luego de un incidente disruptivo. (ISO 22300).

Resiliencia Organizacional: Habilidad de una organización para asimilar y adaptarse a un entorno cambiante. (ISO 22316)

Gestión de Crisis: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una situación con un alto nivel de incertidumbre que interrumpe las principales actividades y/o la credibilidad de una organización. (ISO 22300)

Incidente: Una situación que podría ser o podría conducir a una disrupción, pérdida, emergencia o crisis. (ISO 22300)

Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. (ISO 3100)



FGA Fondo de Garantías entre las **1.000 empresas** más grandes de Colombia

De acuerdo con el más reciente informe de la Superintendencia de Sociedades, nuevamente, **nos encontramos dentro de las 1.000 empresas más grandes de Colombia** por nivel de ingresos.

Ascendimos **62 posiciones**, pasando del puesto 746 en 2018 al **684 en 2019**.

**Seguimos trabajando por
por facilitar el acceso al
crédito a más colombianos.**

Puesto: **684** | 2019

Puesto: **746** | 2018



www.fga.com.co | info@fga.com.co | Medellín: (57) (4) 448 09 00 | Bogotá: (57) (1) 747 75 68
Línea Nacional: 01 8000 423882 | FGAFondodeGarantías

COBERTURAS DE RIESGO: HERRAMIENTAS EFICACES PARA GARANTIZAR LA DINÁMICA DEL MERCADO FINANCIERO

Ante la persistencia de la coyuntura derivada del COVID-19, el sector financiero se mantiene resiliente. La óptima gestión de riesgo de crédito ha sido factor determinante para que no se rompa el equilibrio entre la irrigación de crédito a la economía y la revelación adecuada del riesgo de la cartera ya colocada; equilibrio que se soporta en las coberturas de riesgo, como garantías, avales, fianzas, y seguros de crédito, entre otras, como su principal pilar estructural.

personas en la mayoría de líneas de crédito de la cartera de consumo, la cual tiene origen en el aumento del desempleo y en la disminución de ingresos para los trabajadores independientes formales e informales.

Esto debe ser analizado bajo dos puntos de vista:

1. Expectativa por finalización del periodo de alivios generado principalmente por bancos.
2. Un incremento significativo en la morosidad de la cartera de crédito de consumo de intermediarios que no generaron alivios para sus clientes. Sobre este tema es importante destacar que no toda la morosidad que se ha presentado, se ha materializado en pérdida.

Para los diferentes intermediarios de crédito, la enseñanza que deja esta situación plantea un reto importante para ellos y es la necesidad de continuar desarrollando productos de crédito digitales en donde se consideren aspectos como:

- Proceso ágil de vinculación y evaluación crediticia.
- Desembolsos rápidos en caso de ser aprobados.
- Disponibilidad de canales de recaudo.
- Modelos operativos más livianos.

Sin lugar a dudas esta situación evidenció cómo las coberturas de riesgo tienen un rol fundamental en la reactivación de la economía ya que facilitan el acceso al crédito a los clientes, disminuyendo el riesgo y mejorando la rentabilidad para los intermediarios de crédito.

¿Cuáles cree que fueron esos factores clave de éxito que permitieron que su compañía saliera airosa y fortalecida de esta crisis?

Los factores clave de éxito de FGA para afrontar esta crisis fueron su gente y su respaldo. En cuanto al talento humano, el compromiso y capacidades de nuestros colaboradores nos permitieron responder con rapidez en medio de un contexto complejo, cambiante y poco predecible; siempre buscando apoyar a nuestros clientes, que están en el centro de nuestros valores. El otro factor clave fue el respaldo con que cuenta FGA Fondo de Garantías, entendido como la solvencia patrimonial, la visión de negocio de largo plazo de nuestros accionistas institucionales y nuestra permanente actualización tecnológica que nos permite una mayor agilidad y seguridad en la operación.

La premisa que mayor explica el nuevo entorno es: “La incertidumbre”... ¿cuál sigue siendo para usted esa pregunta sin contestar en la gestión estratégica del Ciclo de Riesgo en el nuevo entorno?

¿Qué enseñanzas nos deja la crisis desde la gestión del ciclo de crédito y las coberturas de riesgo?

Esta crisis ha tenido alcances importantes sobre la capacidad de pago de las

¿Cuál es la capacidad de predecir, adaptarnos y generar valor que tenemos en cada una de nuestras instituciones ante un mercado tan volátil?



David Bocanument,
Presidente del FGA Fondo de Garantías

David Bocanument, presidente del FGA Fondo de Garantías, profundiza sobre el rol tan importante que han jugado las coberturas en la reactivación de la economía, facilitando el acceso al crédito a los clientes, disminuyendo el riesgo y mejorando la rentabilidad para los intermediarios de crédito.

16º Congreso Internacional de Crédito y Cobranza

Colcob Asociación Colombiana de la Industria del Crédito, la Cobranza y el BPO, realizó el pasado 30 de septiembre, 1 y 2 de octubre su **16º Mega Congreso Internacional de Crédito y Cobranza “La Nueva Realidad”**, con espacios académicos, de networking y de actualidad para la industria en Latam.

**¡Gracias por acompañarnos,
los esperamos en el 2021!**



+1.700

Asistentes
durante toda
la jornada



12 países

Participantes



45

Patrocinadores



25

Conferencistas
Nacionales e
Internacionales



3 días

de Congreso



+10 horas

de transmisión en vivo

CONOCE MÁS DE ESTE Y OTROS EVENTOS EN: COLCOB.COM

Colcob_Colombia



ADAPTARSE A LOS NUEVOS RETOS Y DESAFÍOS: CONTENTO BPS

Por más de 50 años, **Contento BPS** ha trabajado en brindar soluciones a la medida de cada organización. No es un secreto que los tiempos actuales son tan retadores como complejos y exigen, de parte de las organizaciones, una adaptación a la nueva realidad de los clientes.

Contento es una organización de capital 100% nacional que ha comprendido y asumido los retos de las empresas para entrar en su mundo, entenderlo y brindarles soluciones acordes con sus necesidades para consolidarse como su mejor aliado, basado en un profundo conocimiento de su negocio y la superación permanente de sus metas y desafíos.

La compañía inició sus operaciones hace más de 50 años como una agencia de cobranzas que se llamaba Asecor Ltda. en ese entonces; hoy en día ha tenido un crecimiento significativo en el mercado, introduciendo nuevos servicios que se adaptan a las necesidades no solo de grandes, sino de medianas y pequeñas empresas. Así lo ha demostrado esta empresa del sector de los contact center y BPO, que pasó de un modelo orientado a las grandes compañías financieras a uno que se flexibilizó para incursionar en otros segmentos e industrias, como el sector solidario, cooperativo, automotriz, consumo masivo, venta directa, telecomunicaciones, pensiones y cesantías, seguros, servicios públicos e, incluso, educativo.

*Según el informe sectorial standard 2020, que evalúa el crecimiento de los contact center y BPO en Colombia, **Contento BPS es el único de este sector de capital 100% colombiano que ha logrado crecer más de un 42% en los últimos dos años. De este crecimiento también hace parte la expansión de las operaciones de la compañía a las ciudades de Cali y Bogotá, además de Medellín, ciudad en la que empezó su operación.***



Una de las estrategias que ha implementado la compañía para su crecimiento es la de adentrarse en diferentes sectores, adaptarse a las circunstancias de su cliente y pasar de un modelo de solo cobranzas a uno de ventas y servicio al cliente. Solo por citar un ejemplo que lo ilustre, la compañía se dedica a hacer la recuperación de cartera de una empresa automotriz para la que, además de gestionar la deuda de un propietario de moto, le impulsan la venta de un nuevo vehículo más moderno y acompañan a la empresa en su estrategia de digitalización del negocio y servicio al cliente.

Para ello, Contento BPS cada vez más se ha ido fortaleciendo en la selección de profesionales en sus niveles directivos y ejecutivos que cuenten con una amplia experiencia en el sector de los contact center, factor que la compañía considera vital para brindar las mejores soluciones a las necesidades de cada cliente.



La proyección internacional ha sido otro de los proyectos bandera de la compañía. Tanto su modelo de cobranzas como el de servicio al cliente han resultado atractivos para empresas como Banco Agrícola en El Salvador y Rappi en varios países de Latinoamérica, empresas para las cuales Contento BPS presta sus servicios. Esto ha demostrado que la compañía se ha puesto al nivel de otros contact center de la región por la calidad de sus productos, pero también porque se ha mantenido a la vanguardia en los aspectos tecnológicos del sector.

Otra de las estrategias que le ha otorgado un importante reconocimiento a esta organización no solo en esta, sino en otras industrias y que ha sido clave para su crecimiento, ha sido la implementación de un modelo de cultura organizacional basado en la felicidad empresarial en el que la compañía empezó a incursionar desde la llegada de su actual Directora General, María Angélica Corchuelo, hace más de 5 años. El modelo de felicidad de Contento BPS ha mostrado grandes resultados al interior de la organización en indicadores que hoy en día son vitales para las compañías de este sector.

De esta manera, indicadores como el ausentismo y la rotación han tenido una fuerte disminución, logrando una de las tasas más bajas entre los call center de la región. Entre el año 2018 y 2019 Contento logró disminuir su tasa de ausentismo en 1,51 puntos pasando del 5,13% al 3,62%, una cifra realmente baja si se tiene en cuenta que el ausentismo en este sector se encuentra entre un 14% y un 20%.

Asimismo, el desempeño laboral ha tenido un gran impacto a partir de su enfoque en la felicidad, mostrando que un empleado que experimenta mayores niveles de bienestar y felicidad en el trabajo es mucho más productivo y eficiente. En este orden de ideas, entre el año 2017 y 2019 la compañía logró un incremento del 13,24% en sus indicadores de desempeño, porcentaje en el cual sus empleados pasaron al nivel “en objetivo” (que es cuando cumplen la meta) y al nivel “sobresaliente” (que es cuando cumplen la meta por encima de lo esperado), disminuyendo de esta manera el porcentaje de personas que quedaban por fuera de objetivo.

*Adicionalmente, no solo debido a su incursión en otras industrias y la diversificación de sus servicios, sino a su modelo de felicidad, **Contento ha logrado un crecimiento orgánico del 98% en los últimos 5 años, duplicando en el 2019 las ventas que se tenían proyectadas para ese mismo año. Así, Contento ha logrado mostrar que su estrategia de felicidad está acompañada de resultados.***



De esta manera, la adaptabilidad, la diversificación, la apertura a nuevos negocios y el bienestar laboral han resultado claves para el crecimiento de esta compañía, que se ha convertido en un caso de éxito en el sector.

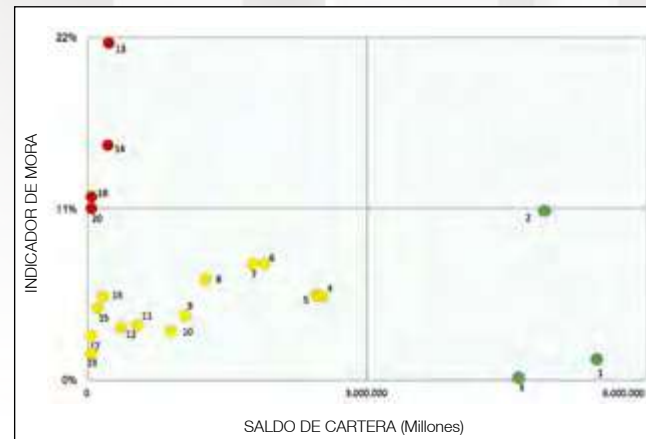
CALIDAD DE CARTERA POR PRODUCTO

Fecha de Corte: 31/08/2020

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

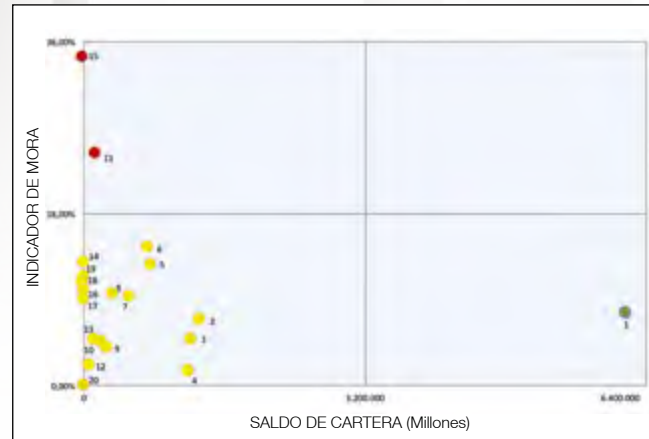
Indicador de mora por temporalidad

TARJETA DE CRÉDITO



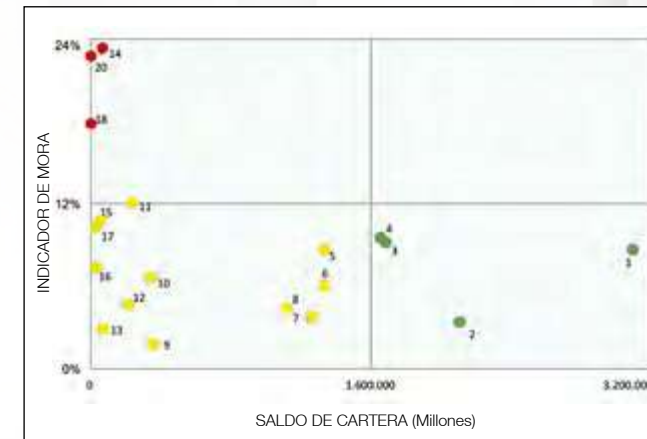
ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 COLPATRIA	5.447.109	1,29%
2 BANCOLOMBIA	4.909.540	10,83%
3 DAVIVIENDA	4.617.463	0,09%
4 BANCO DE BOGOTA	2.528.126	5,45%
5 CÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA	2.494.283	5,45%
6 BBVA COLOMBIA	1.893.855	7,42%
7 BANCO FALABELLA	1.787.087	7,32%
8 BANCO DE OCCIDENTE	1.262.454	6,49%
9 AV VILLAS	1.043.185	4,14%
10 BANCO SERFINANSA	900.505	3,14%
11 ITAU	538.987	3,58%
12 BANCO POPULAR	366.582	3,26%
13 BANCO CAJA SOCIAL	256.845	21,65%
14 BANAGRARIO	217.301	15,09%
15 BANCOOMEVA	163.759	5,35%
16 FINANDINA	104.812	4,71%
17 FIN JURISCOOP	53.326	2,88%
18 BANCO PICHINCHA	47.635	11,66%
19 BANCO GNB SUDAMERIS	38.593	1,74%
20 CONFIAR	33.736	11,09%

MICROCRÉDITO



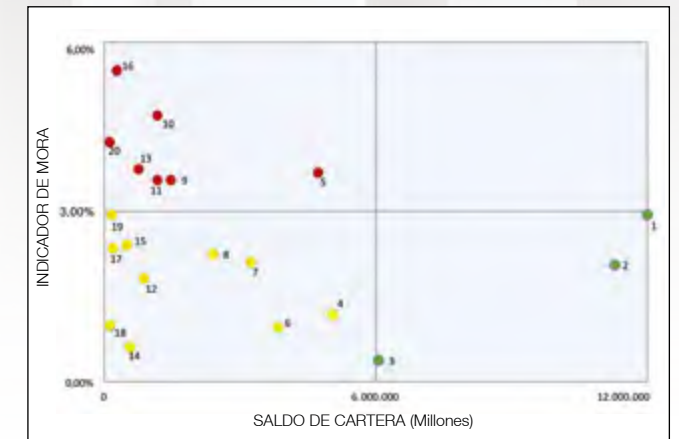
ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANAGRARIO	6.175.102	7,40%
2 MUNDO MUJER	1.319.890	6,78%
3 BANCAMIA	1.217.651	4,89%
4 BANCO W	1.203.509	1,37%
5 BANCO CAJA SOCIAL	749.905	12,72%
6 BANCOLOMBIA	718.227	14,32%
7 BANCOMPARTIR	487.218	9,10%
8 BANCO DE BOGOTA	326.420	9,64%
9 OPPORTUNITY	281.939	3,97%
10 CREDIFINANCIERA	135.555	4,57%
11 COOPKENNEDY	127.898	24,36%
12 CONFIAR	81.207	1,98%
13 COOP FINANCIERA DE ANTIOQUIA	76.513	5,11%
14 COTRAFA	16.514	12,78%
15 DAVIVIENDA	15.861	34,49%
16 COOPCENTRAL	11.176	9,99%
17 BANCO POPULAR	4.960	9,14%
18 COOFINEP	2.868	11,62%
19 AV VILLAS	408	11,12%
20 FINANDINA	221	0,00%

VEHÍCULO



ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCOLOMBIA	3.086.092	8,49%
2 DAVIVIENDA	2.101.281	3,22%
3 BANCO DE OCCIDENTE	1.688.791	9,03%
4 RCI COLOMBIA	1.665.775	9,37%
5 GM FINANCIAL COLOMBIA	1.332.543	8,54%
6 BBVA COLOMBIA	1.331.521	6,10%
7 FINANDINA	1.248.385	3,66%
8 BANCO DE BOGOTA	1.107.981	4,55%
9 BANCO SANTANDER	349.823	1,80%
10 BANCO CAJA SOCIAL	333.611	6,52%
11 BANCO PICHINCHA	244.427	11,94%
12 COLPATRIA	217.262	4,76%
13 FIN JURISCOOP	66.411	2,81%
14 AV VILLAS	64.017	23,15%
15 GIROS Y FINANZAS	52.056	10,81%
16 BANCOOMEVA	37.607	7,19%
17 ITAU	29.683	10,19%
18 BANCO SERFINANSA	1.071	17,82%
19 CÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA	835	29,78%
20 BANCO W	270	22,56%

LIBRANZA



ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCO POPULAR	11.972.955	2,95%
2 BBVA COLOMBIA	11.207.695	2,07%
3 DAVIVIENDA	6.034.698	0,38%
4 BANCO GNB SUDAMERIS	5.015.692	1,19%
5 BANCO DE BOGOTA	4.717.535	3,68%
6 AV VILLAS	3.846.364	0,96%
7 BANCOLOMBIA	3.221.115	2,10%
8 BANCO DE OCCIDENTE	2.378.278	2,26%
9 ITAU	1.459.465	3,57%
10 BANCO PICHINCHA	1.190.117	4,70%
11 BANCO CAJA SOCIAL	1.150.823	3,55%
12 CREDIFINANCIERA	871.287	1,83%
13 BANAGRARIO	779.262	3,77%
14 FIN JURISCOOP	584.366	0,63%
15 COLPATRIA	492.117	2,43%
16 COTRAFA	301.190	5,53%
17 GIROS Y FINANZAS	214.209	2,34%
18 CONFIAR	159.241	0,96%
19 DANN REGIONAL	151.610	2,93%
20 BANCOOMEVA	140.493	4,22%

IMPRIMIENDO POTENCIA A LA GESTIÓN DEL CICLO DE CRÉDITO Y CARTERA

TESEO, el software de procesamiento administración y gestión de crédito y cartera desarrollado por SYGMA TECH líder en la Región.



De izquierda a derecha: Socios fundadores SYGMA TECH, Óscar Hernández, Fabián Fernández y Gustavo Palacio

Más de cuatro millones de créditos procesados actualmente; cerca de 10.000 usuarios concurrentes y presencia en cuatro países de la región son algunas de las sorprendentes cifras que hacen evidente el proceso de maduración y crecimiento que ha tenido TESEO, el software de procesamiento, administración y gestión de crédito y cartera desarrollado por SYGMA TECH.

TESEO es un software como servicio (saas), especializado en el procesamiento y administración de todo tipo de cartera de crédito, hipotecario, libranza, educativo, vehículo, libre inversión entre otros, desde que se origina hasta que se recupera, con un claro factor de diferenciación en su versatilidad y capacidad de integración y especialmente en su capacidad de soportar la complejidad de la cartera en mora avanzada, donde entran a interactuar verdaderos ecosistemas de datos y procesos paralelos como por ejemplo, los procesos de reestructuración, judicialización o ventas de cartera castigada.

Detrás de este vertiginoso crecimiento y evolución de SYGMA TECH está la experiencia y conocimiento especializado de más de 20 años de sus socios fundadores, Fabián Fernández, Gustavo Palacio y Oscar Hernandez, quienes nos acompañan hoy en este espacio exclusivo para la Revista Ciclo de Riesgo, y nos presentan su caso de éxito empresarial, de esta compañía que continúa inspirándose en esos atributos que le dieron vida y sin perder su esencia, transforma su generación de valor en cada etapa, para maximizar el actuar empresarial de sus clientes.

Óscar Hernández, quien está al frente de la Gerencia General, nos cuenta los orígenes de SYGMA TECH y la manera en que la compañía ha evolucionado a lo que es hoy:

“Nuestra compañía, SYGMA TECH nació hace tan solo 5 años, ofreciendo TESEO, un software que en su fase inicial se especializó en la administración de portafolios de créditos adquiridos por Colectores de Cartera y compañías dedicadas a la compra de NPL's. En esta primera fase, TESEO recogió y consolidó la experiencia individual de más de 20 años de cada uno de sus tres socios fundadores en temas de crédito y cartera en compañías públicas y privadas y se convirtió así en el primer software en la región especializado en la administración de portafolios de NPL's, con módulos de gestión de cobro extrajudicial, cobro judicial, normalizaciones y facilidades de pago, comités de cartera, valores mínimos de negociación, seguimiento al retorno sobre la inversión, provisiones, cierres de cartera e informes contables y una oferta de reportes gráficos y en archivos planos que facilitan el seguimiento y la toma de decisiones oportuna.

Grandes Colectores de Cartera con presencia en Colombia, Perú, Chile y Honduras e inversionistas especializados han encontrado en TESEO una herramienta adecuada para administrar sus portafolios de créditos e inmuebles adquiridos a entidades financieras de la región.

En una segunda fase, los módulos de cobranza extrajudicial y judicial de TESEO se hicieron más robustos; se sistematizaron procesos que tenían un alto componente operativo permitiendo que los usuarios dedicaran más tiempo real a la recuperación de cartera y como resultado el aplicativo empezó a ser usado por compañías de cobranza y por estudios y firmas de abogados de Colombia y Perú.

Estos hitos en el desarrollo de la Compañía y el creciente uso de la tecnología en temas financieros, especialmente en actividades como la originación y colocación de créditos a través de las denominadas Fintech, nos llevaron a afinar y mejorar el procesamiento de todo tipo de créditos en los diferentes sistemas de amortización y con los diferentes componentes del crédito en la región. Es así como TESEO actualmente procesa y liquida más de 4 millones de créditos en diferentes denominaciones como Dólares, Soles, Pesos, Lempiras, Unidades de Valor Real y está en capacidad de hacerlo en cualquier otra moneda de nuestra región,

además administra, liquida y aplica pagos respetando la prelación de diferentes componentes del crédito como intereses corrientes, intereses compensatorios, intereses de mora, penalidades, seguros, uso de plataforma, garantías, honorarios, gastos de cobranza y en general cualquier concepto legal que forme parte del crédito.

Actualmente compañías dedicadas a la originación de créditos de libranza, créditos educativos y a la colocación de créditos a través de Fintech usan TESEO para todos sus procesos back”.

Gustavo Palacio, quien lidera el procesamiento de créditos, nos da un mayor detalle de la funcionalidad y alcance de TESEO

“TESEO ofrece módulos de originación de créditos, gestión documental, procesamiento y liquidación de intereses, aplicación de pagos, generación de reportes a burós de crédito, administración de garantías reales, avalistas, gestión de cobro extrajudicial, cobro judicial, alertas de gestión, agendamiento, trazabilidad y seguimiento de PQR'S, certificaciones y extractos, reportes e informes, cierres de cartera y un robusto módulo para la administración de imágenes digitales. Se integra fácilmente con pasarelas de pago, aplicativos contables y con otras herramientas de gestión de cartera”.

¿Cómo ha logrado la Compañía, tan pronto tener una porción tan importante del mercado?

“Desde que empezamos con nuestro primer cliente estamos en constante crecimiento, y todo se ha dado voz a voz, hasta ahora no hemos pagado ni hemos invertido en publicidad, han sido nuestros clientes quienes nos han referido con otros y así hemos llegado ya a tener presencia en cuatro países”, **explican los tres socios fundadores quienes a esta altura de la entrevista se unen en una sola voz con palabras de gratitud y reconocimiento para sus clientes:** “Estamos muy agradecidos con nuestros clientes y por ello queremos aprovechar este espacio para reconocer su importancia: GPS del Perú, quienes administran en TESEO algunos portafolios de la conocida banca

de inversión Goldman Sachs; Systemgroup, con presencia en Perú, Colombia, Honduras y Chile; Edupol Colombia; A&S Soluciones Estratégicas; Grupo Consultor Andino; Conalcréditos hoy Emergia; Fiduagraria, Alianza Fiduciaria, Credito2, Proyecciones Ejecutivas, Experiencia.CO; Valora punto com; Mundial de Cobranzas; Four Capital Perú; Vidal & Vidal Perú; ARD; Neg Bankarizate Perú; Instituto de Vivienda de Medellín – ISVIMED; NPLS Colombia; y Biocredit, entre otros”.

¿Cuáles son esos aspectos diferenciadores de su modelo de negocio, que se constituyen en impulsores de su éxito empresarial?

“Nuestros clientes encuentran en TESEO una solución a la medida, dado que es un software altamente parametrizable, nuestro equipo de desarrollo da gran importancia a la experiencia de usuario y por ello es un aplicativo intuitivo en el que el funcionario puede navegar y explorar con facilidad dentro de cada módulo de la plataforma sin que necesite un manual o una extensa guía para hacerlo.

Tenemos procesos con altos estándares de calidad que son monitoreados permanentemente para garantizar el correcto procesamiento de los créditos, el cumplimiento normativo y legal y la exactitud en los reportes.

SYGMA TECH cuenta con equipos interdisciplinarios altamente calificados en desarrollo de software y con amplia experiencia en crédito, cartera y la administración de activos.

TESEO está alojado en un servidor de nivel TIER IV garantizando alta disponibilidad y los niveles de seguridad que requiere cualquier entidad de crédito que sea vigilada. Así mismo disponemos de diferentes canales de contacto con los clientes para garantizar la atención adecuada y oportuna de sus necesidades o de incidentes que se puedan presentar” explica Gustavo Palacio, socio fundador, quien continúa para finalizar: “TESEO está en constante evolución y nuestros clientes se benefician con cada una de las mejoras que se incorporan sin que ello les represente pagar más por ellas”.

Sin duda, TESEO se constituye en una potente solución para acompañar de la mano a todos sus clientes en la construcción de esas nuevas capacidades digitales y tecnológicas, que resultan vitales para caminar de manera exitosa en el nuevo entorno. Al respecto, para concluir resalta Fabián Fernández:

“Las soluciones tecnológicas deben facilitar los procesos, y encargarse de todas aquellas tareas operativas que antes tenía que realizar el usuario para que éste realmente disfrute su experiencia. Tal como lo señala nuestra consigna - **Hagámoslo Fácil para el Usuario.** Cualquiera que sea su rol dentro del ecosistema del crédito y la cartera; puede ser el prestatario, el analista de crédito, el asesor de cobranza, el inversionista o el abogado, permitamos que ese usuario pueda dedicar su tiempo a lo que realmente genera valor mientras que la plataforma se encarga de manera eficiente de hacer su tarea”.



MITOS Y REALIDADES DEL RIESGO DE CRÉDITO

¿Continúa fluyendo el crédito hacia la economía?; ¿La cartera se está deteriorando más de lo esperado?; ¿Están los bancos colombianos en capacidad de soportar un choque prolongado?

Con cifras en mano, la Superintendencia Financiera efectuó un profundo análisis para responder a los mitos que se han tejido alrededor de la gestión del riesgo de crédito en la Pandemia y la capacidad del sistema de soportar el choque en un período considerable de tiempo, jornada web del pasado 25 de noviembre, liderado por Superintendente Financiero, Jorge Castaño Gutiérrez, en el que participaron además la Delegada para Riesgos de Crédito y de Contraparte, Nidia Ruth Reyes Salomón y Camila Quevedo Vega, Subdirectora de Investigación y Análisis.

No es fácil lograr que las entidades puedan avanzar en originación de nuevos créditos, al tiempo que soportan la materialización de algunos riesgos de la cartera ya colocada. El fortalecimiento prudencial y la incorporación de colchones, sin fomentar la prociclicidad, han sido claves en el sistema financiero colombiano para mitigar el impacto del Covid19. Sin embargo, para todos es claro que si bien las entidades financieras en Colombia hoy gozan de indicadores óptimos de solvencia, su capacidad para absorber los choques no es ilimitada.

¿Están los bancos colombianos en capacidad de soportar un choque prolongado?



Jorge Castaño,
Superintendente Financiero

Frente a la gran pregunta sobre la capacidad pura del sistema financiero de absorber las pérdidas derivadas de esta coyuntura tan compleja en la que muchos hogares y empresas han perdido su capacidad de pago y han visto afectada su capacidad de generación de ingresos, el superintendente Jorge Castaño explica: “El estándar internacional define como el mínimo de solvencia de las entidades financieras el 8%; Colombia tiene un 9%; sin embargo nosotros estamos viendo un nivel de solvencia cercano al 15 % en este momento en muchas de las entidades”.

Muchos critican que los indicadores no están revelando el riesgo real y que estamos ante efectos contables que pueden estar ocultando pérdidas de cartera más profundas que afectan la solvencia. ¿Qué es lo que está pasando en Colombia?

Al respecto Jorge Castaño presenta un escenario bastante fortalecido: “En Colombia está pasando es que gracias a la regulación prudencial y gracias a la supervisión se han logrado acumular unos muy buenos colchones que sean capaces de soportar estos choques; uno de estos colchones es la solvencia; entonces el mito de que si el cambio a Basilea III ayuda o no ayuda a compensar el choque, veamos que nos dicen los datos, y lo que realmente nos están mostrando son unos mejores niveles de solvencia, una mejor calidad de capital y una mayor cantidad de capital; por lo tanto, esa transición anticipada y ordenada a Basilea III, nos está ayudando a poder moderar efectivamente ese choque; pero no es solo un tema meramente de adopción de estándares, es también un reconocimiento a la acumulación de mejor de capital y de más calidad en términos de los establecimientos de crédito, lo que ayuda a que tengamos un tema financiero resiliente”.

¿Por qué la solvencia es tan importante?

Para Jorge Castaño la solvencia es esa capacidad que tiene una entidad financiera en función de su patrimonio de poder seguir asumiendo su riesgo y de cumplir con sus obligaciones; y esto es fundamental en un escenario de estabilidad: “todos necesitamos en las economías un sistema financiero estable y resiliente que acompañe el desarrollo y la reactivación económica; que el sistema financiero sea más parte de la solución que de un problema. Recordemos que el principal activo hoy de los establecimientos de crédito son cerca de \$ 525 billones de pesos en cartera; ese es su principal activo; no se sobreestime el hecho de que realmente tengamos la capacidad de medir que ese activo respalde adecuadamente los pasivos para con el público; que están cerca hoy de \$490 a \$495 billones de pesos, en cuentas de ahorros, y en cuentas corrientes, entre otros”.

Provisiones

Ante el temor que recae sobre los niveles de provisión del sistema financiero, que resulten insuficientes ante una alta revelación de riesgo, Jorge Castaño da un parte de tranquilidad enfatizando en que las entidades han realizado un esfuerzo en la constitución de provisiones por encima de las regulatorias, anticipando un deterioro adicional y lo que es más importante: aunque está permitida la desacumulación

En el escenario base se espera que el mayor deterioro de la cartera se produzca en el 1er. trimestre/21.

El sistema mantiene la capacidad de **gestionar ordenadamente el riesgo**



(*) Evolución de la SFC en respuesta a las diferentes medidas para entidades que cumplen el requisito de solvencia para establecimientos de crédito (incluyendo las LCE y normativas conexas) a septiembre de 2020.
(**) A pesar del shock producido por la pandemia de covid-19, en marzo 2021 los indicadores de solvencia aumentan.

Mecanismos de contención en los establecimientos de crédito

Reserva legal	• \$51.02 b (Se requería una pérdida de \$50.3 b para tener solvencia en 9.5%)
Reservas ocasionales	• \$5.14 b***
Total provisiones	• \$36.4b
Contracíclica	• \$4.04b
Adicionales	• \$5.83b (\$1.0b por políticas internas y \$3.93b CEE022)
ICNR	• \$541.07 mm

***A partir de enero de 2021 los montos provisionales para las LCE en el período de mayor actividad (trimestre 4to/2020) a la distribución por riesgo (solvencia y provisiones) se actualizaron por línea a la SFC.

de las provisiones contracíclicas, no han sido utilizadas ampliamente. Por su parte, las provisiones adicionales absorberán de forma prospectiva el deterioro: “se trata de converger de manera ordenada para que a diciembre del 2020 los estados financieros revelen muy bien el riesgo de crédito que se han materializado; porque con esos componentes se logran proyectar las provisiones y esas provisiones son el colchón que nos ayudan entonces a funcionar de mejor manera”.

Para la SFC es importante recordar que el indicador de cobertura refleja la combinación de dos factores: la velocidad del deterioro y la velocidad del reconocimiento de provisiones adicionales, veamos: “Aún no nos hemos empezado a gastar ese colchón de provisiones, como sistema financiero, para absorber los choques; no significa que más adelante no lo vayamos a gastar, sin embargo es importante que en la medida que se estire la amortización de ese riesgo de crédito, los colchones van a tener mejor capacidad de absorción distribuida en el tiempo. (...) Sabemos que va a venir un deterioro de esa cartera; hay que blindar la estabilidad y la solidez del sistema, para proteger la capacidad de que las entidades financieras puedan pagar las obligaciones que tienen para con el público.

Este indicador de cobertura nos ayuda a entender muy bien dos cosas, lo primero es la velocidad del deterioro: a pesar de que se ha venido conteniendo, priorizando, y distribuyendo en el tiempo, aun así puede ser mayor a la velocidad de constitución de las provisiones. (...) Las provisiones como mecanismo de protección vamos a seguir viéndolas muy bien fortalecidas, constituyéndose en un gran esfuerzo. Eso es lo que lleva a que el sistema financiero no tenga la rentabilidad que hemos visto en otros años, o tal vez la rentabilidad muy cercana a cero; puede ser que veamos entidades que estén reportando pérdidas, pero que hay que entenderlo en el contexto,

que la solvencia no se vea menos cavada y se conserve esa capacidad patrimonial para poder atender todas las obligaciones que las entidades tienen”.

¿Qué podemos esperar en el corto y en el mediano plazo de esa capacidad de absorción y hasta donde alcanza?

“No podemos pensar tampoco que a pesar de que los datos son alentadores y que vamos en una senda positiva en términos de absorción, que esto se pueda mantener de manera indefinida. Esa capacidad, aunque es muy favorable positiva y hoy no nos genera alerta de riesgo sistémico, sabemos que esa capacidad de absorción de choque depende gran medida de la reactivación económica, depende en gran medida que seamos capaces de poder seguir originando créditos y poder llegar a los diferentes segmentos de cartera”.

Calidad de cartera en los diferentes escenarios y pruebas de estrés

Respecto al indicador de cartera vencida, si bien no hay un único dato por la construcción de múltiples escenarios, al interior de la SFC ya tienen un horizonte estimado de deterioro del crédito, el cual será más o menos coincidente según la celeridad con que se reactive la economía, y especialmente se corrija el desempleo.

Según las pruebas de stress efectuadas por la SFC, en el escenario base se espera que el mayor deterioro de la cartera se produzca en el primer trimestre del año 2021 con indicadores de calidad de cartera que estarían cercanos al 14,24% para consumo; 18,87% para microcrédito y vivienda, y 24,4% para comercial, la que se proyecta sea la modalidad más afectada.

El indicador de cobertura refleja la combinación de dos factores: la velocidad del deterioro y la velocidad del reconocimiento de provisiones adicionales



Fuente SFC. Los datos de septiembre corresponden a un avance previo a la publicación oficial de cifras.

En este escenario el sistema mantiene la capacidad de gestionar ordenadamente el riesgo. A pesar del choque producto del ejercicio de stress, en marzo 2021 los indicadores de solvencia aumentan producto de la convergencia a Basilea III. A partir de enero de 2021 las reservas ocasionales computan en un 100% en el patrimonio de mejor calidad (Patrimonio Básico Ordinario).

En un escenario más adverso en el que se supone un mayor deterioro (PIB -9.7%), las entidades mantienen su capacidad de absorción; sin embargo el 57.6% de la industria vería impactos en solvencia superiores al promedio. En este escenario, el indicador de cartera en riesgo, pasaría del 9.5% en septiembre a 30.6 a diciembre de 2021, presentando un crecimiento de 21.1 pp. Por su parte el indicador de cartera vencida en mora mayor a 30 días, se ubicaría entre el 13% al 14%.

Resalta Jorge Castaño “lo bueno de todo esto es que todos los analistas económicos están proyectando un rebote muy importante para la economía y eso es muy positivo para la estabilidad del sistema financiero; para preservar esa capacidad de gestionar unos riesgos que definitivamente se van a materializar”.

Para finalizar, respecto al costo del crédito, señala el Súper: “todo decimos queremos créditos más baratos, pero si la percepción de riesgo cambia, es difícil que las tasas de interés logren mantener ese equilibrio; en la medida en que los deudores actuales continuemos siendo responsables de nuestras obligaciones muy seguramente el flujo de crédito se seguirá manteniendo y aumentará, y lo propio pasará con el costo de crédito”.

Sin duda será fundamental para la recuperación económica la capacidad que tenga el sistema financiero de gestionar esos riesgos en término de dos funciones: la capacidad de mantener la oferta de crédito para que siga fluyendo en todas sus modalidades, fácil, rápido a costos razonables, y por otra parte la capacidad de digerir adecuadamente el riesgo actual que ya se ha revelado y el que va comenzar a revelarse en mayor medida el año entrante.

Si el 2020 fue un año desafiante, el 2021 lo será más en materia de calidad de cartera, que pondrá a prueba la capacidad patrimonial de las diferentes entidades para absorber las pérdidas y garantizar la continuidad de su operación.

¿CUÁL ES EL NIVEL DE DETERIORO REAL QUE ESTÁ MOSTRANDO LA CARTERA?

Esta es la inquietud que se coloca en el centro del debate teniendo en cuenta que con todos los cambios normativos y prudenciales que se han dado en el marco de la pandemia se pudiese estar enmascarando el riesgo.

¿Los estándares prudenciales que tenemos en Colombia de alguna manera pudieran implicar un relajamiento en término de revelación de riesgo y de su cobertura?

Al respecto, Nidia Reyes Salomón, Delegada para Riesgos de Crédito y de Contraparte de la Superfinanciera, da un parte de tranquilidad, en el sentido que el recaudo de cartera ha venido recuperándose, dando señales alentadoras sobre el comportamiento del riesgo de crédito en las diferentes entidades: “El recaudo evidencia una tendencia positiva y la mayoría de los períodos de gracia ya finalizaron”. Veamos las cifras con las que apoya su posición.



Nidia Reyes Salomón,
Delegada para Riesgos de Crédito y de Contraparte de la Superfinanciera

- El 90,5% de la cartera con períodos de gracia en la primera etapa retornó a su plan de pagos.

de cartera ha venido recuperándose, dando señales alentadoras sobre el comportamiento del riesgo de crédito en las diferentes entidades: “El recaudo evidencia una tendencia positiva y la mayoría de los períodos de gracia ya finalizaron”. Veamos las cifras con las que apoya su posición.

- Cerca del 12% de la cartera total tiene algún tipo de medida vigente, especialmente microcrédito (CE 007 y 014) y crédito de consumo (PAD)

- De la cartera con medidas vigentes por CE 007/014 al cierre de septiembre, el 5.2% finalizará sus períodos de gracia en 2021.

- El inicio de la segunda etapa ha permitido redefinir 1,650,453 deudores por un valor de \$29.88 billones (5.7% de la cartera total a septiembre)

- 91% de las operaciones activas de crédito redefinidas por PAD corresponde a consumo.

- 54% de las medidas dentro del PAD corresponde a períodos de gracia. En la primera fase esta proporción era de 88%.

- La adopción de períodos de gracia es más común entre deudores de cartera hipotecaria y microcrédito.

- 22% de las medidas PAD involucra alargamiento de plazos.

- 24,3% corresponde a otras medidas (ej. pagos bullet a cierta altura de vida del crédito o al final, esquemas como leaseback, rediferidos en TDC/rotativos y, en casos muy especiales, reducción de tasas de interés).

- Con la finalización de las medidas de CE 007 y 014 y dado el menor alcance del PAD, algunos segmentos empiezan a presentar mayor deterioro

El 90,5% de la cartera con períodos de gracia en la primera etapa retornó a su plan de pagos.
Las medidas se han enfatizado en la adecuada revelación del riesgo

Segmento	Monto en Millones \$	Reglas aplicables para revelación del riesgo de crédito	Implicaciones en materia de provisiones	% de la cartera total a sep. 2020
Cartera con medidas vigentes por CE 007 y 014	\$21.432.833	• Cartera no se clasifica como vencida. • Se mantiene la calificación de febrero 2020.	• Se mantienen las provisiones, excepto por cambios en la exposición.	4,1%
Cartera redefinida en el marco del PAD	\$29.881.350	• La calificación por riesgo atiende los lineamientos normativos ordinarios.	• Las provisiones atienden el riesgo de la cartera bajo lineamientos normativos ordinarios.	5,7%
Cartera redefinida por fuera del PAD	\$10.506.185	• Atiende los lineamientos ordinarios aplicables a cartera normalizada.	• Las provisiones atienden el riesgo de la cartera bajo lineamientos normativos ordinarios.	2%
Cartera sin cambios de condiciones	\$462.472.933	• La calificación por riesgo atiende los lineamientos normativos ordinarios.	• Las provisiones atienden el riesgo de la cartera bajo lineamientos normativos ordinarios.	88,2%
Total cartera a sep. 2020	\$524.293.301			100%

Fuente: Datos de balance a septiembre 2020 e informe semanal de avance del PAD con corte a 8 de noviembre de 2020.

\$21.4b de cartera para este corte tiene alguna medida vigente por CE 7/14, lo que significa que alrededor de \$203.5b retornaron sus pagos o podrían recibir medidas en el marco del RMT.

Para la SFC, el PAD presenta algunas características distintas en establecimientos de crédito grandes, frente a los pequeños, veamos:

Las siguientes son las características del PAD en establecimientos de crédito grandes y medianos:

- Cerca del 90% de los deudores del PAD son reincidentes (tuvieron medidas en la primera fase).
- Algunos deudores no se acogen al PAD porque no atienden sus necesidades/expectativas y por la renuencia a extender el plazo de los créditos.
- Alrededor del 58% de la cartera PAD ha recibido nuevos períodos de gracia (porcentaje que varía ampliamente por entidad y tiende a tener períodos de gracia -PDG- más largos entre deudores con mayor afectación del ingreso).
- Desde septiembre 2020 se observa un mayor rodamiento de la cartera, especialmente en libre inversión, TDC y PYME; cartera normalizada y crédito comercial (de sectores económicos más afectados).

Características del PAD en establecimientos de crédito de menor tamaño y entidades de nicho

- El porcentaje de reincidentes tiende a ser mayor.
- Los períodos de gracia son menos representativos, excepto en entidades microcrediticias, y son más cortos (entre 2 y 3 meses).
- El microempresario prefiere los PDG para reactivar su actividad antes que alargar el plazo de sus créditos.

- Las microcrediticias y cooperativas han retomado las visitas a negocios/hogares para monitorear y evaluar la situación de sus deudores.
- Aunque numerosos microempresarios han tenido que cambiar su actividad productiva iniciando emprendimientos (ej. servicio de domicilios y producción/venta de productos de bioseguridad), han demostrado una gran adaptación a los cambios del entorno.
- Además de la redefinición de condiciones se han reducido tasas de interés de forma focalizada entre deudores más afectados.

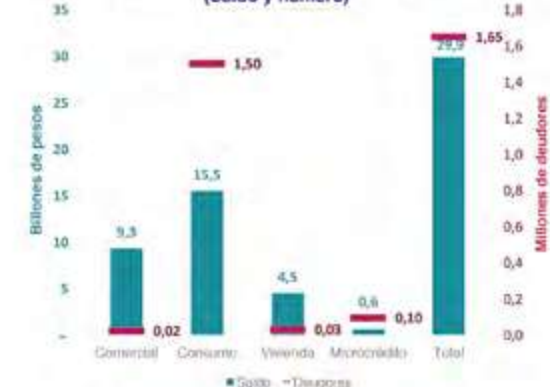
Para todos es claro que la finalización de los períodos de gracia y la velocidad y efectividad de los procesos de reactivación incidirán en el comportamiento de los deterioros, es así como para el mes de septiembre se mantiene el incremento conforme han finalizado más períodos de gracia y algunos deudores continúan enfrentando dificultades para retomar sus pagos. Con la finalización de los PDG de la primera etapa algunos segmentos empiezan a presentar deterioro: A septiembre 2020, \$8,3b de la cartera que tuvo medidas en la primera etapa (circulares 7 y 14) registra mora, 63% de ellos entre 31 – 60 días de mora, 36% entre 61 – 90 días y menos del 1% mora superior a 90 días.

Para la estabilidad del sistema financiero es vital que la Superfinanciera garantice un indicador de calidad que reconozca el efecto de la mora, los castigos, las medidas y el deterioro potencial.

El inicio de la segunda etapa ha permitido redefinir 1,650,453 deudores por un valor de \$29.88 billones*.

Predomina el análisis individualizado

Redefiniciones por PAD según modalidad de cartera (Saldo y número)



91% de las operaciones activas de crédito redefinidas por PAD corresponde a consumo.

sfc *Informe semanal de avance del PAD al 18 de noviembre de 2020

Impacto promedio de la medida



Soluciones tecnológicas para el ciclo de crédito y cartera

Nuestra Compañía ha desarrollado TESEO, un aplicativo web que ofrece

Módulo para la administración de créditos

- Procesamiento y liquidación
- Flexibilidad en los componentes del crédito
- Aplicación de pagos según prelación
- Reprogramaciones de fecha y plazo
- Refinanciaciones
- Calificación de cartera
- Provisiones
- Reportes a burós de crédito
- Integración con otras plataformas

Módulo de gestión de cobro

- Administrativo
- Prejudicial
- Cobro judicial
- Altamente paramétrico
- Módulo de normalizaciones
- Módulo de comités
- Asignaciones de cartera

Módulo de gestión documental y PQR'S

Módulo de Administración de Inmuebles y Brp's

Más de **4 millones** de créditos administrados

Presencia en **4 países**

Más de **10.000** usuarios concurrentes

Alojado en servidor de **nivel TIER IV**

Contactenos: www.sygma-tech.co

contactenos@sygma-tech.co

Whatsapp +57 315 339 8576



Séptima Encuesta de Dificultades Financieras por COVID-19

Realizada por TransUnion

Consumidores, más optimistas frente a la crisis

Al consultarles a los consumidores afectados acerca de sus expectativas sobre el futuro, aseguraron que:

46% es muy o extremadamente optimista



28% es algo optimista



15% no es optimista ni pesimista



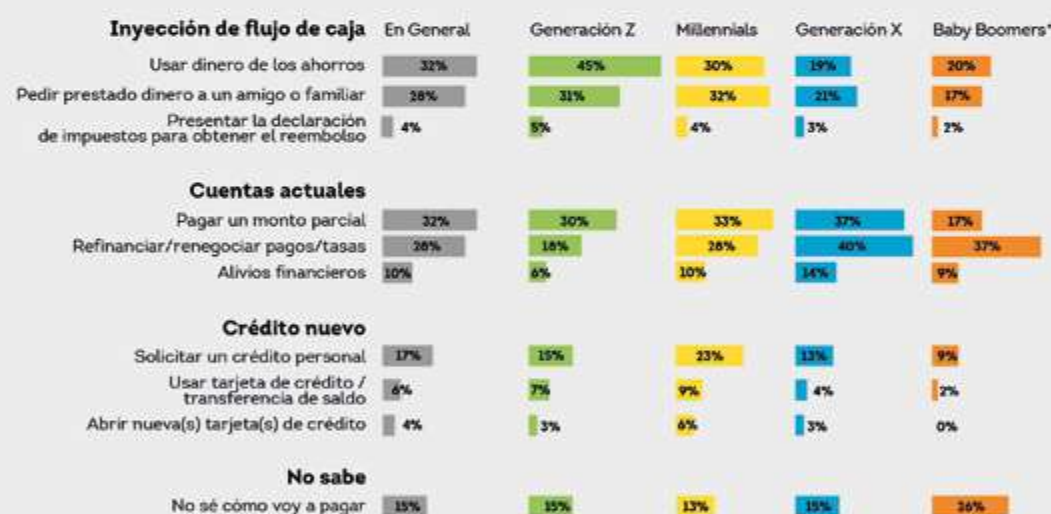
10% es muy o extremadamente pesimista



Ahorros, clave a la hora de pagar obligaciones

El **32%** de los consumidores dicen que están usando dinero de sus ahorros para pagar sus obligaciones financieras y el **28%** indica que está pidiendo dinero prestado de amigos o familiares.

¿Cuál es su plan para ayudar a pagar sus obligaciones actuales?



*Nota: Tamaño pequeño de la muestra (n=50)

Los totales por generación pueden sumar más de 100% dado que cada persona puede elegir más de una opción.

Consumidores continúan afectados por el COVID-19, pese a reapertura gradual de la economía

75% continúan siendo afectados financieramente



Al preguntarles a los consumidores sobre las finanzas de su hogar este año:

64%

de los consumidores afectados indican que están peor o mucho peor de lo previsto

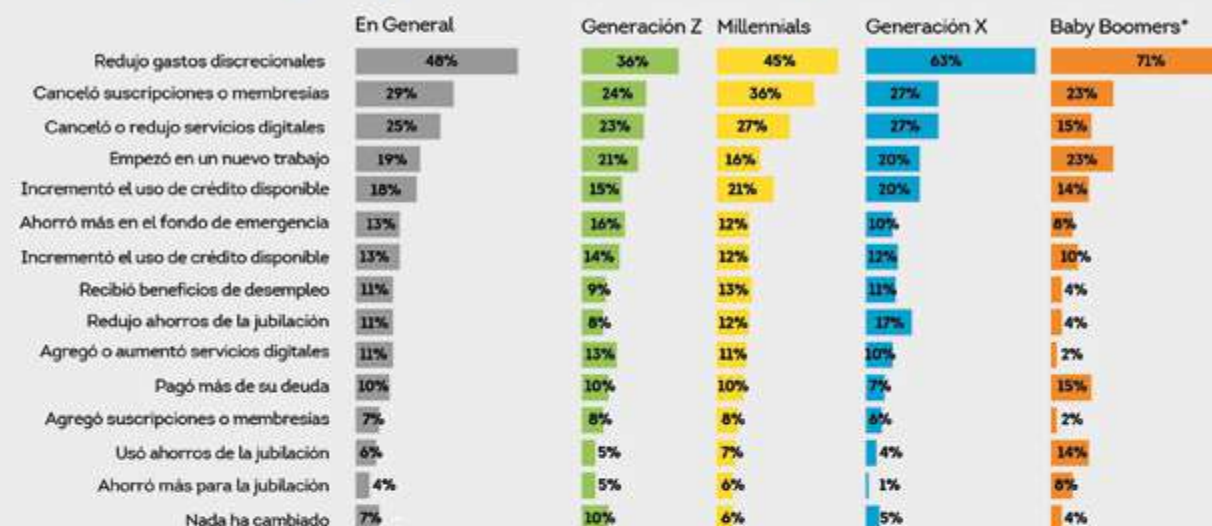
62%

de los consumidores no afectados indican que están mejor o mucho mejor de lo previsto

Colombianos siguen cambiando hábitos de consumo

Los consumidores han estado realizando cambios en el presupuesto de su hogar desde el comienzo de la pandemia. En octubre, el 48% de los consumidores afectados indica haber reducido sus gastos discrecionales.

¿Qué ha cambiado en su presupuesto familiar durante la pandemia del COVID-19?



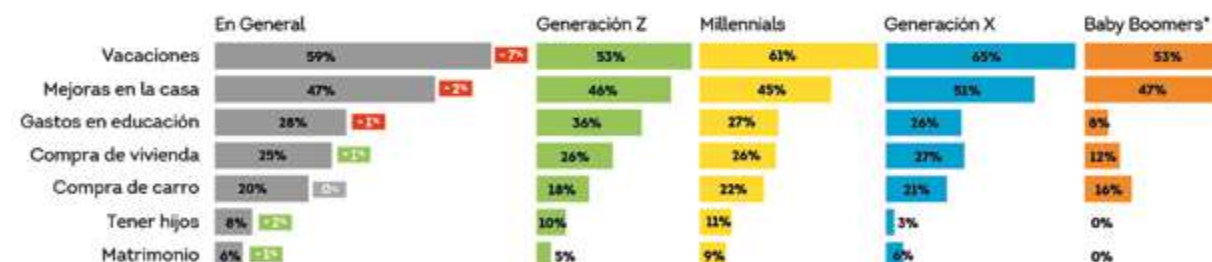
*Nota: Tamaño pequeño de la muestra (n=50)

Los totales por generación pueden sumar más de 100% dado que cada persona puede elegir más de una opción.

Continúa la precaución al realizar gastos

La proporción de consumidores que indica estar retrasando sus planes de vacaciones aumentó en 7 puntos porcentuales entre septiembre y octubre hasta el 59%, a pesar de la apertura de la industria del turismo.

¿Está posponiendo alguna de las siguientes compras o eventos importantes?



*Nota: Tamaño pequeño de la muestra (n=50)

Los totales por generación pueden sumar más de 100% dado que cada persona puede elegir más de una opción.

Metodología:

Esta encuesta en línea fue realizada por TransUnion a 1.050 adultos en Colombia, del 4 al 6 de octubre de 2020.

LOS BANCOS SE ESTÁN PREPARANDO CON UNA NUEVA ESTRUCTURA



Fernando Ferro Vela
Consultor especializado en Gestión de Riesgo
Diciembre 2020

Introducción

- La crisis de salud de COVID-19 trajo un nuevo modelo para la economía y la sociedad a nivel global.
- La situación del COVID-19 acelera cambios en el comportamiento del consumidor y genera retos en los ingresos dado el difícil contexto macroeconómico y el gran riesgo de dificultades financieras para los consumidores y para las empresas.
- Los bancos son protagonistas fundamentales para liderar en el mundo la recuperación económica, y al mismo tiempo deben preservar la salud de sus organizaciones.

Ante los retos de COVID, los nuevos competidores de FINTECH y los servicios bancarios de bajos costos, los bancos están rediseñando los modelos de operación. Además de los retos anteriores, la rentabilidad proyectada presenta alertas, en razón de las nuevas provisiones por efectos de la pandemia, y porque existen organigramas pesados y costosos. Los bancos, como la mayoría de las empresas, enfrentan la necesidad urgente de rehacer la organización y efectuar cambios sobre sí mismos.

Las preferencias bancarias de los consumidores están evolucionando rápidamente. Por ejemplo, en algunos mercados, esto puede traducirse en un 25 por ciento menos

de sucursales físicas. Por su parte, los bancos deben cambiar su enfoque de riesgos y soluciones de asistencia al cliente para cumplir con su propósito de ofrecer soluciones financieras y mitigar los deterioros crediticios. Los modelos de crédito se deben adaptar para aumentar la precisión utilizando datos de transacciones en tiempo real y los sistemas de crédito deben reflejar las acciones del gobierno que incorporan medidas por segmento de clientes, sector y geografía.

Frente a las nuevas condiciones de entorno, la mitigación de los deterioros crediticios requiere otra clasificación:

- Diferenciar entre los prestatarios que probablemente crecerán.
- Los que enfrentan desafíos temporales de liquidez o modelos de negocios.
- y los que realmente tienen problemas estructurales.

El énfasis en la velocidad será determinante para ser exitosos en este nuevo entorno. Los bancos han demostrado ser capaces de moverse más rápido de lo imaginado.

Para construir esa nueva estructura es necesario responder estas cinco preguntas:

- 1-¿Su estrategia de distribución está configurada en un horizonte de hasta tres años de aceleración de preferencias digitales?
- 2-¿Puede re-imaginarse las nuevas fuentes de ingresos y generar impulsores de rentabilidad y crecimiento superior al del mercado?
- 3-¿Ha transformado su enfoque de riesgo crediticio y asistencia al cliente de manera adecuada para la nueva normalidad?
- 4-¿Puede mantener y reforzar la velocidad en el ritmo de toma de decisiones que se estableció durante la crisis para seguir tomando las decisiones correctas con mayor rapidez?
- 5-¿El talento de los banqueros para esa nueva estructura se está fortaleciendo en las competencias de conexión digital con los clientes?

Análisis para responder las CINCO preguntas

1- ¿Su estrategia de distribución está configurada para hasta tres años de aceleración de preferencias digitales?

La edad de los clientes ya no es un diferenciador en las preferencias digitales de la banca. Los estudios de McKinsey revelan que las preferencias digitales de los segmentos de consumidores de mayor edad de Europa Occidental (de 51 a 64 años y mayores de 65 años) se alinean por primera vez con las de los grupos demográficos más jóvenes para la mayoría de los servicios bancarios.

Se espera que los medios digitales se conviertan en el canal predeterminado para la mayoría de los clientes y el único canal de ventas y servicio para muchos.

McKinsey estima que el 80% de las transacciones de servicios simples y dos tercios de las ventas de productos podrían realizarse digitalmente, particularmente en países donde ya se han realizado importantes avances digitales.

Estamos ante un aumento de las llamadas telefónicas. Debido a la crisis del COVID-19, los cierres de sucursales bancarias llevaron a que los volúmenes de llamadas se triplicaran. Los tiempos de espera se incrementaron entre diciembre de 2019 y abril de 2020 (Finalta Remote Banking Pulse Check Benchmark 2020). Este patrón refleja un retraso en las capacidades digitales, observándose que las funciones digitales mal diseñadas obligan a los clientes a llamar su banco. Si colapsan los centros de recepción de llamadas es porque no están funcionando los canales digitales en debida forma.

2 - ¿Puede re-imaginarse las nuevas fuentes de ingresos y generar impulsores de rentabilidad y crecimiento superior al del mercado?

Se deben adoptar conversaciones con los clientes más personalizadas, uno a uno; lo que permitirá soportar estrategias individualizadas aprovechando la analítica avanzada y un enfoque multicanal, con el consecuente incremento del ingreso y la rentabilidad. Lo anterior teniendo en cuenta que los bancos generalmente aplican análisis avanzados para identificar nichos de crecimiento prudente.

Hoy, los clientes que reciben ofertas bancarias personalizadas a través de múltiples canales, tienen más de tres veces la probabilidad de aceptar, en comparación con aquellos que reciben ofertas a través de un solo canal. El diseño de nuevos productos y servicios y las nuevas ofertas, deben incorporar las necesidades emergentes de los clientes, algunas de las cuales han cambiado debido a la crisis de COVID-19.

Los bancos capaces de crear interacciones digitales que se aproximen al diálogo en lugar de la comunicación masiva, ofreciendo asesoramiento personalizado para lograr los objetivos financieros de los clientes, serán efectivos en mejorar su rentabilidad.

Los consumidores más jóvenes en los mercados occidentales tienen dificultades para obtener crédito. Por su parte, la mayoría de los consumidores de 55 años o más se han preocupado en lograr obtener ingresos de jubilación adecuados. Segmentos diferentes con oportunidades diferentes. El desarrollo de productos crediticios para clientes con perfiles de ingresos no estándar o historial crediticio deteriorado debido a la crisis, será un desafío.

3 - ¿Ha transformado su enfoque de riesgo crediticio y asistencia al cliente de manera adecuada para la nueva normalidad?

La información crediticia de COVID-19 está evolucionando rápidamente.

Referencias:

- Top Strategic Technology Trends for 2021 / Brian Burke. Research Vice President, Gartner.
- Reshaping retail banking for the next normal (11 de Junio 2020) Mackinsey.

Dada la naturaleza sin precedentes de la crisis actual, los modelos y enfoques de riesgo crediticio existentes de los bancos son demasiado retrospectivos y no captan suficientemente las implicaciones del sector y las iniciativas gubernamentales. Los bancos pueden establecer otros marcos de decisión crediticia a través del análisis sectorial y el análisis de alta frecuencia y tendrán que ajustar sus datos y metodologías para reflejar la próxima normalidad.

Ahora es pertinente un enfoque basado en datos y a nivel de cliente, en el cual se evalúa la resiliencia de los prestatarios utilizando datos de la transacción. Al establecer otro enfoque del riesgo crediticio, es importante que los bancos adopten una visión de análisis sectorial específica para cada uno de ellos.

Por su puesto es necesario repensar los modelos operativos de cobranza, adaptando acuerdos de préstamos con la mentalidad de ayudar a los clientes a recuperar la salud financiera; actualizar los modelos de segmentación de la morosidad, utilizando datos para entender cuales clientes son financieramente vulnerables.

Se ha demostrado que ponerse en contacto con los clientes a través de su canal preferido incrementa los aumentos de los pagos en plazos mas cortos y en porcentajes mayores al 10%

4 - ¿Puede mantener y reforzar la velocidad en el ritmo de toma de decisiones que se estableció durante la crisis para seguir tomando las decisiones correctas con mayor rapidez?

Debido al COVID-19, los bancos han ejecutado importantes iniciativas a las velocidades que antes se consideraban imposibles para el sector. La toma de decisiones que antes tardaba 4 meses, hoy se ejecutan en una semana. Los bancos deberán institucionalizar estos modelos de trabajo, manteniendo el ritmo acelerado y con decisiones correctas.

5-¿Qué talento se requiere para incorporar velocidad, flexibilidad y resiliencia en sus modelos operativos?

Será vital considerar la posibilidad de establecer organizaciones con estructuras planas; explorar opciones para rediseñar las decisiones simplificando los procesos; pasar de consultas secuenciales con múltiples partes interesadas a menos consultas paralelas que involucren solo a los líderes requeridos y dar más facultades de decisión.

Los bancos pueden reorientarse hacia lo digital ajustando las asignaciones de recursos e inversiones, tomando decisiones tecnológicas pragmáticas y capacitando rápidamente a la fuerza laboral para que sea más digital e interconectada en los datos de tiempo real y de altas frecuencias. Cuando los empleados conocen al detalle, transmiten esa nueva educación financiera a los deudores, y se evitan reprocesos y demoras en atención a los clientes.

Sin duda el 2021 se caracterizará por la migración hacia organigramas menos pesados y mas livianos, para incrementar la velocidad y ser mas eficientes.

BIG DATA AL ALCANCE DE TODAS LAS EMPRESAS

La actual democratización de las soluciones de Advanced Analytics y Big Data permite una mayor colaboración / competitividad entre todas las compañías, incluyendo las PYMES.



“Hoy en día la tecnología de punta se está volviendo más común y se pueden apreciar diversas plataformas de análisis de datos con funcionalidades más amigables y con precios más accesibles, con lo cual el desafío está en elegir aquella que nos empodere hacia el futuro ayudándonos no solo por versatilidad en la resolución de problemas y eficiencia en su relación costo / beneficio, sino también por su simplicidad en ser implementada frente a un amplio número de casos de uso” asegura Damián Ramos, VP Decision Analytics - Experian Spanish LATAM

La toma de decisiones rápidas y asertivas son beneficios del Big Data que solían ser exclusivos de las grandes empresas. Pero con las tendencias de plataformas hacia la nube y las transformaciones digitales en las operatorias de negocios que facilitan la ingesta de los datos, esta tendencia comienza a cambiar.

El término Big Data sigue posicionándose como un concepto informático muy popular en los entornos empresariales: se trata de un conjunto de datos en formatos dispersos, de distintas fuentes incluyendo el ciberespacio, que pueden ser analizados por diversas herramientas para comprender mejor a los clientes, optimizar los procesos de gestión o mercadeo y, en general, tomar mejores decisiones financieras y productivas a través de la creación de análisis y modelos predictivos de diversa índole que ayuden a reducir la incertidumbre y cuantificar el costo / beneficio.

Damián Ramos, VP Decision Analytics - Experian Spanish LATAM asegura que “Hoy en día la tecnología de punta se ha vuelto más común y se pueden apreciar diversas plataformas de análisis de datos con funcionalidades en la nube, más amigables y con precios accesibles, con lo cual el desafío está en elegir aquella que nos empodere hacia el futuro ayudándonos no solo por versatilidad en la resolución de problemas y eficiencia en la relación costo / beneficio, sino también por su simplicidad en ser adoptada y capacidad de trabajar con datos en forma anonimizada protegiendo al consumidor sin perder su valor original, permitiendo así que organizaciones de todos los tamaños, sobre todo medianas y pequeñas empresas, puedan realizar tareas de procesamiento de grandes bases de datos en pocos segundos. El desafío no está en empezar, sino en elegir el camino correcto para no tener luego que desandararlo.”

Cabe resaltar que, según la consultora de marketing Forrester Research, el 44% de las empresas usa el análisis de datos para aumentar las tasas de respuesta de los consumidores y generar ideas que guíen a los ejecutivos en el desarrollo de mejores estrategias. Asimismo, la firma IDC calcula que los ingresos empresariales generados por esta tendencia crecerán en 23% este año, alcanzando más de 230,000 millones de dólares.

“Este considerable avance en las cifras descritas es posible gracias a que las soluciones más modernas suelen ubicarse en plataformas estándar en la nube y cuentan con herramientas de conectividad que simplifican todos los casos de uso para la recolección de datos, reduciendo así sus costos de producción y mantenimiento frente a otros sistemas que requieren instalarse en entornos y conectividad customizada

para cada caso” indica Damián Ramos, y sostiene que “la presencia online de estas herramientas posibilita el acceso desde cualquier parte del mundo por equipos remotos y multidisciplinarios, sin temor a manipulaciones del sistema debido a los grandes avances que existen en la seguridad en línea.”

Hoy en día tomar decisiones basadas en analítica es clave para mejorar la experiencia del cliente, disminuyendo la fricción en sus procesos, tema que es obligado para asegurar el éxito en esta adopción acelerada de medios digitales y que ha afectado y seguirá afectando a todas las compañías en la región y en el mundo.

De nuestra investigación relacionada con identificación y fraude en 2020 encontramos que el 86% de las compañías a nivel mundial declaran que aplicar técnicas de analítica avanzada para uso general es una estrategia prioritaria, sin importar el tamaño de las compañías. Aunque en algunos temas como en la prevención

de fraude, que ha mantenido un crecimiento rápido y acelerado apalancado en la transformación digital, solo el 63% de las compañías consideran usar técnicas de analítica avanzada como inteligencia artificial como un factor importante en la prevención de fraude, y solo el 57% lo considera relevante en la identificación de los clientes. Aún menor es el porcentaje de aquellos que están activamente en la búsqueda híbrida de métodos de machine learning para modelos supervisados y no supervisados, para mejorar lógicas del tipo reglas de negocio – el 45% globalmente, Estados Unidos y Japón con un 58% como casos atípicos.

De cualquier modo, estrategias de autenticación más sofisticadas al igual que herramientas avanzadas impulsadas por Advanced Analytics y Big Data les permitirá a las compañías identificar y conocer continuamente y en cada interacción a sus clientes, reduciendo así la exposición al riesgo y generando una confianza en la industria y los consumidores incrementada, así como, una mejora considerable en la experiencia del cliente.

Prioridades estratégicas respecto al uso de advanced analytics



Analytics Avanzado utilizando actualmente por las compañías en la Autenticación de identidad

Principales métodos advanced analytics utilizados	Global	US	Brasil	Colombia	UK	Holanda	Francia	Spain	Germany Austria	Japon	Indonesia	Australia	India	China
Lógica de regla de negocios	51%	58%	56%	54%	44%	50%	46%	38%	40%	50%	58%	48%	64%	56%
Modelos machine learning supervisados	50%	48%	58%	64%	40%	34%	48%	60%	28%	40%	64%	44%	66%	48%
Modelos machine learning no - supervisados	35%	32%	46%	32%	46%	34%	32%	30%	36%	34%	42%	18%	40%	32%
Enfoques híbridos de ML supervisados/no supervisados + reglas de negocio	45%	58%	46%	22%	40%	42%	40%	42%	48%	34%	56%	52%	54%	58%

“En nuestra era los datos son el nuevo petróleo, pero la confianza del consumidor es el proceso de fosilización, pudiendo los datos nunca llegar a alcanzar su máximo potencial por falta de volumen o heterogeneidad. Previo a poder capitalizar el uso de la información, es necesario generar una adopción fuerte de nuestras plataformas 2.0 con todos aquellos consumidores que en forma activa o pasiva nos dejan su huella al transitar una buena experiencia en el relacionamiento digital con nuestra empresa y mientras confían en que tendremos un cuidado impecable en la seguridad para estos activos generados” sostiene Damián Ramos.

En estos casos los aceleradores son las plataformas analíticas totalmente integradas, que reúnen una serie de funcionalidades

tales como el Open Banking, o la originación del crédito con validación de identidad y recomendaciones de productos / análisis de la información todo en un mismo entorno de usuario y en la nube. Estas buenas prácticas permiten además acceder a otros tipos de negocios colaterales, como la monetización de datos en forma anonimizada.

En Experian somos líderes mundiales en analítica avanzada y desde nuestros laboratorios estamos a la vanguardia de las plataformas digitales integradas con el ecosistema analítico, trabajando activamente en maximizar la experiencia del usuario, ganando su confianza y generando relaciones constructivas con los consumidores que les permitan tener un crecimiento financiero sustentable.

LOS RETOS DE UN MODELO DE PÉRDIDAS ESPERADAS PARA EL SECTOR DE ECONOMÍA SOLIDARIA



Brayan Rojas,
Director Financial Risk Management
& Actuarial Services Risk Consulting
KPMG Advisory Services

Contexto

En abril del 2020 la Superintendencia de Economía Solidaria (SES) ha emitido un proyecto de norma correspondiente a modificaciones a la Circular Básica Contable y Financiera referente al Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR) enfocado al apartado de Administración de Riesgo de Crédito (SARC)

¿Que es el SARC?:

Corresponde al Sistema de Administración de Riesgo de Crédito que las organizaciones deben implementar para identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo de crédito al cual se encuentran expuestas en el desarrollo de sus actividades de otorgamiento y gestión de créditos.

En el ámbito de aplicación del proyecto de norma en mención, las Entidades solidarias vigiladas que tengan cartera de crédito deben establecer un SARC que contenga políticas y procedimientos claros y precisos en términos de control de su riesgo crediticio; este sistema está sujeto a la supervisión permanente e integral de la SES. La implementación de un SARC conlleva varios retos en términos operativos, tecnología, procesos, pero principalmente en la gestión de riesgo de crédito y cobranza dado que requiere que la organización se sincronice en pro del cumplimiento, no solo normativo, si no de las directrices de la asamblea o equivalente a junta directiva; es por ello que el SARC da la oportunidad de profundizar sobre el conocimiento del mercado y de sus asociados, el modelo de negocio de la entidad, oportunidades comerciales y el apetito al riesgo de la entidad.

Uno de los aspectos más relevantes de la norma de la SES es la incorporación del concepto de pérdida esperada que no es más que el monto que la organización considera que puede deteriorarse una operación o cliente acorde con una serie de variables como son la probabilidad de incumplimiento, la recuperación, la pérdida dada el incumplimiento y la exposición, conceptos que deben ser aplicados por medio de dos vías, el primero el modelo de referencia para las modalidades de consumo con libranza, consumo sin libranza y comercial, o por medio de modelos internos donde las organizaciones solidarias pueden diseñar y adoptar acorde con el comportamiento propio de sus carteras.

La implementación de un modelo de pérdida esperada normativo o interno conlleva varios retos dado que se busca reflejar el riesgo crediticio de la cartera, y uno de sus principales retos se da en términos tecnológicos y de procesos, teniendo en cuenta que su adaptación requiere el uso de información histórica de los asociados y sus operaciones, así como de los procesos de cobro y pago, y la información socioeconómica de cada cliente; esto requiere que al momento de realizar la implementación de la herramienta tecnológica se tenga en cuenta la adaptación con

bases de datos, core contable, o repositorios de información que la entidad cuente para poder lograr una implementación adecuada.

Adicionalmente, se recomienda que en la construcción de un modelo de pérdida esperada se tengan en cuenta aspectos como:

- Comportamiento y tiempo de pago de deuda
- Garantías dadas en las operaciones de crédito
- Score o puntajes internos de calificación de clientes
- Tipo y características de los asociados y clientes

Con lo anterior se busca reflejar de mejor forma las características propias de cada cliente y de su cartera lo cual se incorpora a través de modelos de otorgamiento, seguimiento o de su proceso de recuperación.

Complementando la pérdida esperada, el proyecto de norma contempla la definición y aplicación de pruebas adicionales e incorporación de evaluaciones de correlación entre el perfil de riesgo de los deudores y los ciclos económicos, esto con el propósito de generar alertas ante desaceleraciones económicas. La SES da como ejemplo la evaluación efectuada entre el comportamiento histórico de la cartera frente a ciclos económicos que ha tenido el país en relación con los nichos de mercado en los cuales opera la organización solidaria; esto implica que las organizaciones solidarias deben implementar ejercicios estadísticos que soporten estas evaluaciones sobre la manera en que los ciclos económicos afectan a sus asociados. recomendamos en tal caso manejar técnicas como son las regresiones lineales, pruebas de correlación y técnicas de series de tiempo que permitan identificar comportamientos entre la cartera de créditos y las principales variables macroeconómicas que potencialmente impacten el nivel de riesgo crediticio de sus clientes.

Recomendaciones

Un proceso de implementación de un modelo interno o adoptar los desarrollados por la SES requiere un proceso de gestión de modelos, donde se permita evaluar la estabilidad y consistencia de los modelos, así como su correcta aplicabilidad. Es por ello que se recomienda:

- » Análisis de sensibilidad y pruebas de consistencia de los modelos a través de evaluaciones de marginalidad de los mismos para capturar cambios en la estabilidad de parámetros y de sus resultados.
- » Incorporación de escenarios de estrés con el objetivo de comprobar la robustez y elasticidad del modelo ante escenarios adversos, de una o varias variables, a través de pruebas a la magnitud de los parámetros y verificación de los resultados de los modelos estresados.

» Ejecución de pruebas de backtesting para asegurar un correcto funcionamiento y consistencia de los resultados en el tiempo. Algunas pruebas efectuadas corresponden a pruebas KS, AUC, Gini, matrices de confusión y pruebas de suficiencia de provisión.

Con base en las consideraciones anteriores, se recomienda que las compañías solidarias vigiladas tengan en cuenta en todos los ciclos del crédito, el proceso de transformación digital que se vive en la actualidad con respecto a los nuevos canales de otorgamiento y gestión de créditos, manteniendo el cumplimiento de los niveles de exposición de riesgo aceptados por la Entidad y el cumplimiento de las políticas y procesos de custodia documental y generación de reportes internos y externos alineándose a los requerimientos del proyecto de norma de la SES; para ello un proceso interno de adaptación del concepto de apetito al riesgo puede ser una alternativa prudente de incorporación adecuada de un SARC.

Por otro lado, se espera un aumento en las provisiones/deterioro de la cartera de créditos, considerando una mayor acidez dada la incorporación del concepto de pérdida esperada y los niveles mínimos exigidos por la norma (1% de deterioro sobre el total de la cartera de créditos bruta), teniendo la potestad de constituir un deterioro general superior al mínimo exigido con la respectiva aprobación del consejo de administración o la junta directiva.

Finalmente, se esperan nuevos reportes generados dados los nuevos escenarios de análisis a cargo de las entidades solidarias, como consecuencia de las nuevas calibraciones de los modelos de apetito de riesgo y redefinición de estrategias, considerando los nuevos análisis estadísticos y nuevos procedimientos de estimación de las pérdidas crediticias esperadas y medición del riesgo crediticio; por ello un correcto plan de implementación, que desde el principio integre los procesos tecnológicos, contables, riesgos, auditoría y financieros, permitirá surtir una implementación de forma efectiva y eficiente.

LA PANDEMIA DINAMIZÓ NUESTROS PROCESOS: COOPHUMANA

Riesgo; un gran Ciclo de Riesgo vive el mundo desde el mes de marzo, cuando todos nos enfrentamos a vivir con la posibilidad del contagio de un virus, situación que obligó a cambiar la agenda.

Desde el comienzo, sin perder de vista la complejidad del momento y sus implicaciones, *Coophumana* entendió la pandemia como una situación que tenía que afrontarse, y rápido. La decisión de sus directivas fue clara y su visión, por los resultados obtenidos a hoy, acertada.

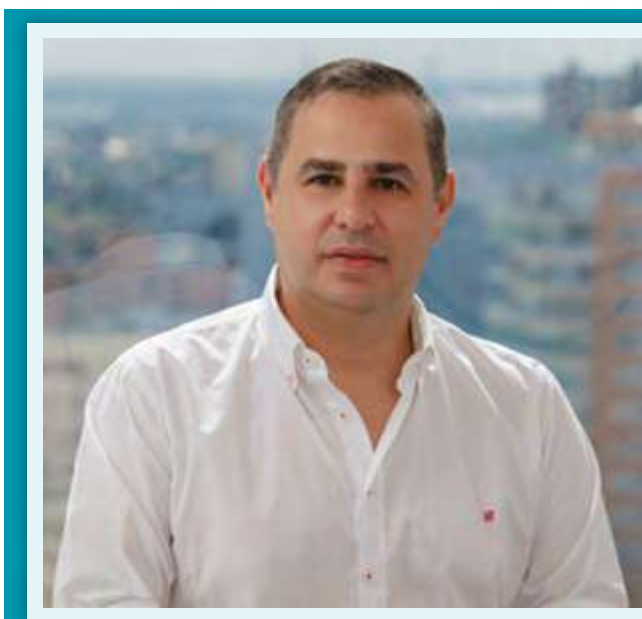
El Coronavirus como una oportunidad de mejora y no como una situación paralizante; ese fue el credo de Gustavo Rincón, gerente general de Coophumana, quien entendió la autopista digital como el canal a través del cual la misión de su entidad tenía que fortalecer las metas del 2020, a pesar del COVID 19.

Ya con una base digital en construcción, esta cooperativa con ocho años en el mercado y presencia en todo el país, venía trabajando para consolidarse como una afianzadora digital y moderna, preparada para entrar a este interesante ecosistema financiero y lograr eficiencias en el manejo de su servicio de afianzamiento de créditos.

Coophumana ha adelantado un proceso con las entidades que atiende, que les ha permitido entender la necesidad de no descuidar el riesgo de su colocación, recalcando la importancia de apoyarse con herramientas financieras como lo son los afianzamientos para respaldar las deudas de los colombianos y a su vez sus carteras. Entendiendo que digitalización y fácil acceso no van de la mano con alto riesgo e inseguridad. Esta percepción de necesidad de más cobertura para la cartera se respalda en las cifras de crecimiento de su colocación de fianzas en los meses comprendidos por la emergencia.

De marzo a agosto esta cooperativa ha tenido un aumento sostenido en su operación, con más del 70% de los créditos afianzados de manera digital en el periodo comprendido por la emergencia. Ha duplicado el cierre de alianzas en comparación al 2019 y su presencia en el país.

Gustavo Rincón, gerente general de Coophumana nos presenta su visión y balance de su operación en este año; resultados que sin duda nos inspiran a apropiarse la crisis como esa gran oportunidad dinamizadora de mejora y tránsito hacia una sociedad de cooperación y mayor solidaridad.



Gustavo Rincón,
Gerente general de Coophumana

¿Cuáles han sido los mayores retos y desafíos de la Gerencia para este año de crisis por la Pandemia?

“El mayor reto es demostrar ese sentido solidario que nos mueve; es poder movernos desde la cooperación y seguir siendo rentables. Generar verdadera flexibilización del servicio, que se sienta más cercano y humano, para transmitir verdadero apoyo hacia nuestros clientes. Y de puertas para adentro, mantener la unión en el equipo de trabajo y esa motivación a pesar del largo periodo de tele-trabajo que tuvimos”.

¿Qué experiencia han tenido con la digitalización y qué pasos siguen en la incorporación de estas nuevas formas de actuación?

“La fianza para créditos digitales era un producto en el que veníamos trabajando desde el 2019, de manera tranquila, pero la pandemia aceleró el proceso de salir al mercado con este producto y fue una realidad que se logró a finales del mes de marzo.

Actualmente el servicio de afianzamiento digital es 100% para los originadores; ahora trabajamos en la autogestión de toda la información referente a cada aliado de negocios mediante una plataforma transaccional, que permita acortar mucho más los tiempos de respuesta a sus solicitudes, pero que a la vez sea muy sencilla.

Estamos, también, en la labor de poder integrar más servicios, hemos logrado importantes alianzas con proveedores tecnológicos que brinden apoyo en la estructuración de todo el producto digital a nuestros clientes, porque la fianza es tan solo un eslabón en todo lo que demanda un crédito en línea.

Nuestra fianza digital está apta para todo tipo de créditos de consumo, en cualquier línea.

La digitalización dejó de ser un mito: Hay que arriesgarse a avanzar y hacerlo pronto. Es el momento de estar a la vanguardia en lo que la industria demanda por la actual coyuntura. Por eso facilitamos todo tipo de proveedores y aliados que sumen a que las entidades que ya afianzan con nosotros puedan concretar su producto digital”.

¿Cuáles aspectos en los modelos de garantía sufrirán las mayores transformaciones, dada la incorporación de nuevas tecnologías, la multicanalidad y el alcance de las redes sociales?

“Los modelos de garantía de créditos de consumo o modelos de afianzamientos, son los más propensos a sufrir una transformación total tecnológica, ya que operamos como esquemas de cobertura de riesgo que están ligados completamente al otorgamiento del crédito y fijado de acuerdo con las políticas internas de cada entidad, por lo que automatizarlo digitalmente se vuelve completamente viable y permite, además, que su incorporación en el crédito sea mucho más sencilla y cómoda de manejar tanto para acreedor como deudor”.

¿Hacia dónde avanza la gestión de coberturas de riesgo y cuáles son sus mayores retos y desafíos?

“Las coberturas de riesgo avanzan hacia la digitalización también; la industria del crédito no puede avanzar si todas sus “fichas claves” no están apuntando hacia lo mismo.

Los mas importantes retos que enfrenta la industria del crédito los vemos en los temas de fraude y suplantación de identidad. Obliga a ser extremadamente cautelosos y a estructurar productos bien blindados jurídicamente. Otro reto importante es no perder la conexión con el cliente, brindar herramientas tecnológicas, pero que al mismo tiempo el servicio al cliente siga siendo real y cercano. Finalmente seguimos siendo seres humanos atendiendo a otros, no computadores ni sistemas”.

¿Cuáles serían esos tres atributos claves de éxito, que permitan el desarrollo de una gestión de riesgo exitosa, en un año de incertidumbre como este?

“Centrarnos en los clientes, atender todas las necesidades en el momento de emergencia para generar verdadero respaldo ante las estrategias adoptadas por cada cliente frente a la contingencia.

Darles la milla extra a nuestros clientes. Hemos engranado un grupo interdisciplinario que asesora en temas legales, tributarios y tecnológicos, principalmente”.

¿Cuáles serían esos aspectos a destacar de su oferta de valor?

“Autogestión mediante portal transaccional para los intermediarios financieros, servicio de garantías 100% digitales e integración de proveedores que faciliten a nuestros clientes lanzar sus canales de créditos en línea.

Nos distinguimos con excelencia en la gestión judicial de recuperación de cartera por nuestra amplia eficiencia cooperativa y ofrecemos, adicionalmente, el servicio de apoyo en la gestión de recuperación de cartera pre-jurídica, con el fin de reducirle a lo mínimo la carga jurídica de nuestro cliente.

Contamos con un club de beneficios ofrecido a todos nuestros afianzados, que integra más de 35 marcas del país que nos ofrecen especiales tarifas y descuentos.

Nos distinguimos por ofrecer un servicio moldeable y flexible a las necesidades del originador de crédito”.

Para Gustavo Rincón, sin duda, esos aspectos diferenciadores del Modelo de Negocio de Coophumana están soportados en el servicio:

“actuamos de acuerdo con el interés de los clientes y nos adaptamos a sus necesidades. Esto hace que nos miren como un aliado clave, confiable y genera mucha fidelidad porque nos unimos al originador con el único fin de generarle verdadero valor agregado con nuestro servicio. Nos enfocamos en hacer negociaciones que sean ganadoras para ambas partes en lo económico, principalmente”.

Esta es la forma en que el equipo de Coophumana sigue impulsando su éxito empresarial con la combinación de tres ejes estratégicos: el sentido solidario como motor, la cooperación como propósito y la rentabilidad como vehículo de crecimiento y sostenibilidad.

www.coophumana.org

@CoopHumana

EL CAMINO HACIA LAS “NEO COOPERATIVAS” EN COLOMBIA



Christian Camilo Guzmán
Gerente de Riesgo de Crédito y Analítica del Banco Pichincha

Durante los últimos meses hemos escuchado hablar sobre la llegada de nuevos jugadores al sector financiero colombiano, es así como han aterrizado en Colombia firmas como NuBank, Lulo Bank, JP Morgan y BTG Pactual; el factor común de estas organizaciones gira en torno al factor digital y a ofrecer la mejor experiencia al cliente, de hecho dos de estos participantes son llamados Neo Bancos, ¿pero qué significa este concepto de Neo Banco?, según la literatura son organizaciones Bancarias aprobadas por el ente regulador que operan a través de internet, prestan todos sus servicios por canales digitales y aprovechan al máximo las bondades de la tecnología, un concepto novedoso que en el mundo cada vez convoca más personas y permite conocer lo que sería el futuro de la Banca.

Los beneficios de los Neo bancos saltan a la vista cuando se observan sus ventajas que se traducen principalmente en comodidad para sus clientes, de hecho generan cada vez mayor inclusión financiera, especialmente de las nuevas generaciones, por lo que se augura un futuro creciente.

En Colombia es imperativa la necesidad de llevar el sector solidario a un nivel de refinamiento tecnológico y digital que permita hablar de las Neo Cooperativas, un

concepto que combine los beneficios de la tecnología, analítica e innovación con los esquemas de asociación y participación que destacan al sector solidario. Recordemos que en las Cooperativas los excedentes son percibidos por todos sus asociados; esto conlleva a innumerables ventajas, algunas de estas se relacionan a continuación:

1. Involucrar a las nuevas generaciones en el modelo cooperativo.
2. Llegar a población no atendida por otros sectores.
3. Asegurar el crecimiento y la permanencia del modelo cooperativo en Colombia.
4. Destacarse por una impecable experiencia al asociado.
5. Menores costos que se traducen en mayores beneficios sociales.
6. Retorno de los beneficios.

De acuerdo con el artículo de Finnsalud[1], se plantean tres tipos de Neo Cooperativas y estas se relacionan con el carácter de su constitución, resumimos en dos grandes propuestas, en primera medida los satélites digitales que en Colombia es una opción para las Cooperativas tradicionales, quienes pueden buscar la modernización de sus servicios y canales manteniendo sus sucursales tradicionales, de otro lado se encuentran las llamadas cooperativas “de cero”, como una opción de fundación de Neo Cooperativa digital desde su nacimiento, siendo una opción de entidad cuya brecha generacional frente a las nuevas tecnologías es corta y le permite “nacer como una cooperativa centennial”, es decir, con las cualidades tecnológicas vistas en los niños que nacen en las últimas décadas.

Los retos para el sector en esta etapa son grandes y gratificantes, el factor cultural juega un papel preponderante en este sentido, reconocer la necesidad de transformación y orientar los objetivos en los planes estratégicos de las

cooperativas hacia la innovación y renovación de sus estructuras. Adicionalmente resaltó los siguientes retos:

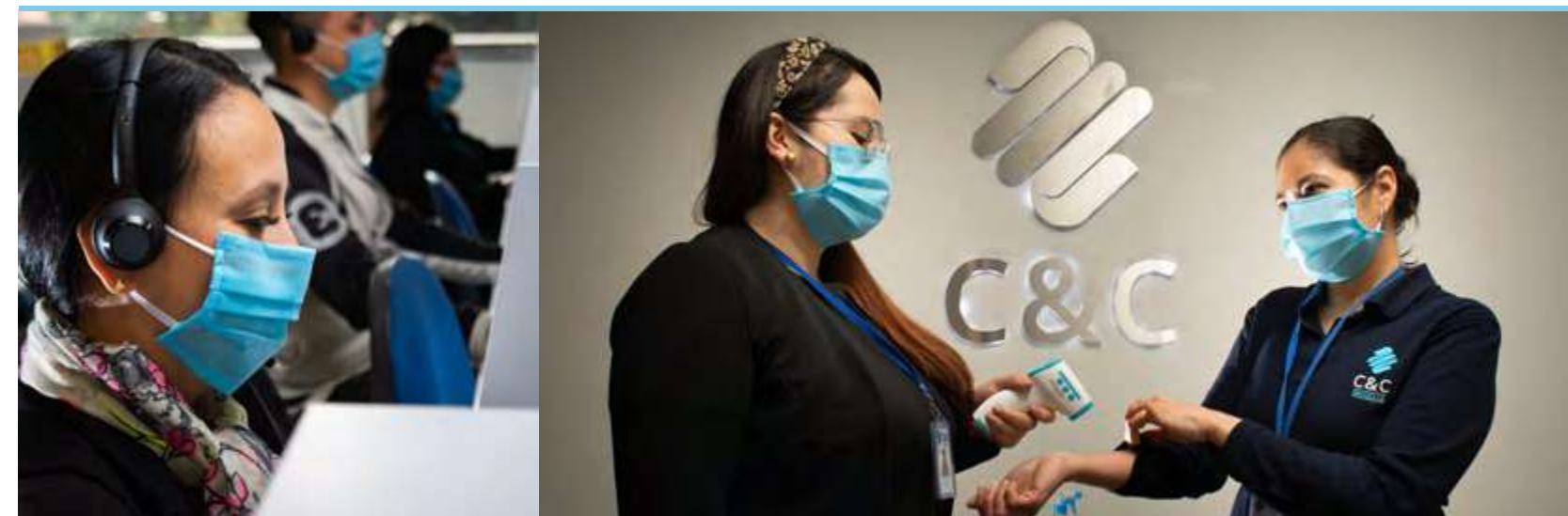
1. Escucha activa: el asociado es el centro de la cooperativa, de su necesidad y aspiración deben partir los cambios en productos y procesos.
2. Co-creación y modificación normativa: abrir espacios entre regulador y regulado para trabajar de la mano en las necesidades del sector.
3. Simbiosis de Software: contar con aplicativos con fácil interconexión e integración y propender por la especialización de software, el core financiero difícilmente llega a hacer de manera adecuada el 100% de los servicios.
4. Aceptación del error: tolerar el error cuando se aprende, quien innova tiene más probabilidad de crecer pero también de fallar en el camino.
5. Creación de producto: redefinir sus procesos de creación y actualización de productos.
6. Riesgo impulsor: fortalecer los esquemas de control y detección de riesgo como habilitadores de la estrategia digital.

7. Columna vertebral digital: los servicios centrales de las Neo cooperativas son vinculación, captación, crédito, servicios y beneficios.

En conclusión, debemos convencernos de que debemos dar el paso y de acuerdo con el Foro Económico Mundial en su último informe, no hay cabida en el mundo para el llamado “Business as usual” o negocios tradicionales, nuestros asociados y la población atendida requieren del sector solidario y la digitalización es el canal más adecuado para llegar a ellos.



“Cumpliendo con las normas que exige nuestra nueva normalidad, hemos alcanzado en este año exitosos resultados para nuestros clientes, gracias a nuestro capital humano; a la tecnología; niveles de seguridad informática; a nuestros altos estándares de calidad y al excelente modelo de relacionamiento que siempre nos ha caracterizado”



1. <https://bfaaglobal.com/finnsalud-es/insights/las-neo-cooperativas-como-los-proximos-disruptores-del-sector-financiero-un-experimento-conceptual/>
2. WEF (2020) The Future Of Nature And Business.

NO TODO ESTA ESCRITO AUN: LA NUEVA REALIDAD DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



José Fernando Durán,
Gerente General C&C Services

Mucho se ha escrito y hablado en los últimos meses sobre el concepto de “Reinventarse”. No cabe la menor duda que las circunstancias que el mundo ha vivido durante este 2020 nos han obligado a todos a redefinir gran parte de nuestras actividades, de nuestros programas de trabajo, de nuestra logística y además hemos debido adecuarnos a nuevas realidades organizacionales, las cuales seguramente serán muy diferentes a las que habíamos planeado.

Buena parte de las empresas de nuestra industria podemos hoy afirmar orgullosamente que estamos cerrando un año que en general presenta resultados buenos y que a pesar de las difíciles circunstancias que hoy presenta la economía mundial y que en Colombia no podemos considerarnos ajenos a ellas (tales como tasas de crecimiento negativas, altos índices de desempleo, fuertes contracciones de la demanda, etc.), hemos superado obstáculos que parecerían insalvables.

La primera pregunta que debemos hacernos es: ¿por qué y cómo lo logramos? La respuesta puede enfocarse desde varios frentes: primero, nuestra industria hoy está conformada por empresas que son lideradas por equipos de personas muy profesionales que sin duda son prenda de garantía para abordar situaciones difíciles. La segunda, por el tipo de labor que realizamos, podemos decir que estamos acostumbrados a tomar decisiones rápidas y sobre la marcha, pues nuestro negocio así lo exige. La tercera, la competencia del Agilismo es una de las habilidades que más hemos desarrollado (de forma consciente o aún sin darnos cuenta) quienes estamos hoy al frente de las empresas que están acompañando la gestión de recuperación de cartera con sus clientes o del contacto masivo con ellos y gracias a ella tenemos la capacidad de reconstruir políticas y procesos y de adecuar estructuras a una velocidad muy alta.

La segunda gran pregunta y probablemente la más importante es: ¿si lo anterior será suficiente para garantizar a nuestras compañías sostenibilidad en los próximos años? La respuesta creo que es muy clara: No. Este momento particularmente diferente a cualquier circunstancia que hayamos vivido en los más recientes años, nos obliga a realizar una planeación estratégica con perspectivas mucho más amplias. No hay nadie que se atreva a afirmar que lo que hemos vivido es una situación coyuntural y próxima a terminar. Al contrario, grandes analistas han empezado a hablar de cambios estructurales (algunos inclusive han empezado a hablar de una nueva era...). Por ello debemos repensarnos estratégicamente en muchos frentes, algunos de los cuales exploraremos a continuación.

En primer lugar debemos revisar a fondo las capacidades operativas y tecnológicas de nuestras empresas. Las decisiones rápidas y necesariamente improvisadas que debimos tomar, han cambiado una buena parte de nuestros procesos, pero seguramente la vertiginosa realidad y la exigencia particularmente fuerte de resultados que se da en estas épocas recesivas, no nos han dejado ver el panorama de los procesos y procedimientos de las compañías de manera que se adecúen a las nuevas realidades operativas que tenemos y pueden aparecer costos y riesgos que no se han dimensionado. Por otro lado, nuestras arquitecturas tecnológicas y de comunicaciones han sido forzadas al máximo en estos meses y no podemos caer en la trampa de suponer que por que nos ha funcionado en general bien, es un tema superado; hoy más que nunca se visualiza la necesidad de desarrollar mecanismos que nos garanticen una operación estable, segura, confiable y sobre todo costo-eficiente. Por ello, se hace necesario contar con recursos (que pueden ser internos o externos-tipo consultor-) que se dediquen 100% del tiempo a abordar estos temas y a plantear una ruta estratégica a las altas gerencias, con la cual se asegure la continuidad y sostenibilidad operativa, tecnológica y de comunicaciones.

Un segundo tema a revisar es el capital humano con el que contamos hoy en día. Como mencionamos anteriormente, no hubiéramos podido superar las difíciles coyunturas de estos meses sin la disposición, compromiso y apoyo que cada uno de los funcionarios que labora con nosotros. Pero también se

ha dejado mucha evidencia de la necesidad de no limitar nuestros programas de Gestión Humana a la capacitación básica. Hoy más que nunca cobra relevancia entender cuáles son las competencias (más que los conocimientos) que cada una de las personas debe tener y estructurar un plan de formación para cada cargo que asegure equipos profesionales de trabajo del más alto nivel.

El tercer tema fundamental a contemplar es el profundo entendimiento que debemos tener de cada uno de nuestros clientes (actuales y potenciales). De la misma manera que cada una de nuestras empresas se ha venido adaptando a nuevas realidades, todos nuestros clientes han cambiado su perspectiva de actuación y operación y han tenido que adaptarse a las diferentes situaciones que los mercados exigen ante las circunstancias económicas y de comportamiento que se empiezan a imponer. Por lo tanto, se hace necesario avanzar en niveles de relacionamiento que no se limiten a lo estrictamente operativo y que se enfoquen en las sinergias que pueden presentarse entre las necesidades y requerimientos que nuestros clientes tienen y nuestras verdaderas capacidades, buscando así alinear esfuerzos en pro de resultados muy positivos.

Un cuarto tema que debe analizarse con detalle a la luz de una planeación estratégica dentro del marco de las nuevas situaciones, es el requerimiento impostergable de nuestras empresas de inversiones y capitalizaciones. Los temas anteriores y seguramente los demás que

se abordarán exigirán de los accionistas esfuerzos importantes y la sostenibilidad en el mediano plazo solo podrá basarse en la creación en el inmediato plazo de cimientos fuertes en términos de tecnología, de operación, de calidad, de desarrollo del capital humano, de optimización de procesos, etc., los cuales deben hacer parte de nuestros presupuestos.

En conclusión, muchos de nosotros hemos salido muy airosos (y hasta victoriosos) de esta extraña etapa que se nos ha presentado en 2020. Pero de manera responsable se hace mandatorio dedicar tiempo y recursos a una juiciosa planeación que nos invite a garantizar una permanencia exitosa en los próximos años, siempre entendiendo que todo cambió y cómo dijo el pensador y escritor Mario Benedetti: ... “cuando creí tener todas las respuestas, me cambiaron las preguntas...”





DRA. ANA MARÍA VILLA ESCOBAR

MÉDICA – DERMATÓLOGA
MEDELLÍN – COLOMBIA

AV
ANA VILLA
DERMATOLOGÍA

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



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

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

CALLE 7 #39-107 CONSULTORIO 1213
TORRE MÉDICAL
TELÉFONO: (57)(4) 4443572 - (57)3193135783
MEDELLÍN – COLOMBIA

POTENCIALIZANDO LA INNOVACIÓN Y GESTIONANDO CON TALENTO



John Fredy Velandia Martínez,
CEO Fundador de A&S

Los líderes deben estar ligados al emprendimiento y a la gestión de la innovación.

El trabajo de un líder tiene que ir destinado, hoy en día, a la creación de un modelo de empresa que conecte a nuestros clientes con un ecosistema de conocimiento e innovación, porque no se puede innovar individualmente. Hay que expandir la capacidad de capturar valor más allá de los límites de su propia organización.

Nuestra compañía evoluciona día a día con agilidad; en este último año, la incertidumbre, la pandemia, y el congelamiento de la economía no han sido los factores más preocupantes al interior; nuestra preocupación fundamental y de prioridad fueron nuestros clientes y a partir de nuestros valores y capacidad del conocimiento del negocio, ayudar a cada uno de ellos a no dejar congelar sus operaciones; como aliados necesitábamos estar junto a ellos como soporte principal en ayudar a sobrellevar una situación única en el mercado como fue esta pandemia.

“Emprender y consolidar en plena crisis nos enseñó a ser una empresa ágil, resiliente y centrada en nuestros clientes”. La crisis no fue una barrera para que en este año A&S siguiera su operación comercial e innovadora y apostándole a la industria colombiana. Después de estos tiempos difíciles esta empresa se ha posicionado como una importante BPO y GESTORA DE COBRANZA, con especial interés en el desarrollo del potencial del talento y de la innovación en operación y en el manejo comercial.

Este entorno de altísima incertidumbre nos obligó y nos enseñó a ser desde el principio una empresa eficiente, ágil, resiliente y muy centrada en los clientes.

También nos dimos cuenta que, en este nuevo entorno, altamente competitivo y en constante transformación, se necesitaba la creación de una idea de trabajo colaborativa basada en el talento. Y esta debía permitir a la empresa trabajar en proyectos de futuro, pero con un apoyo importante de grandes expertos. Por eso el talento de cada uno de nuestros colaboradores está dirigido al crecimiento Corporativo y personal de cada uno de ellos.

Seguimos apostándole a la reactivación económica del país, generando empleo, con estrategias dirigidas planteadas a nuestros clientes en gestión de sus portafolios; con agilidad y eficiencia en nuestros procesos, y con la firme convicción que siempre estaremos en los tiempos complejos con nuestros clientes y como aliados apoyándolos a salir adelante en cada una de las situaciones difíciles que presenten los diferentes cambios sociales, económicos y financieros.

Las empresas pyme como lo es A&S SOLUCIONES ESTRATEGICAS serán fundamentales para que la reactivación económica del país sea rápida, pero con una dirección eficaz, con las diferentes ayudas del Gobierno y con el apoyo de las grandes Industrias, seremos un pilar importante para el crecimiento económico de nuestro país.

GRUPO LIAN: UN CASO DE ÉXITO EN EL QUE LAS DIFICULTADES HAN SIDO IMPULSORAS DE IMPORTANTES TRASFORMACIONES Y DE GRANDES LOGROS

Sin duda, Grupo Lian respira diferenciación, un camino que no ha sido fácil. Para Lino Rojas Vargas, y su equipo, las dificultades se han apropiado como esos peldaños que hacían falta para impulsar a la compañía al siguiente nivel a partir de la reinversión y consolidar así grandes logros.

Como lo recuerda Lino Rojas Vargas, socio fundador y gerente general de LIAN: “en el año 2009 me inquiete por la creación de empresa y generación de empleo en la región; vi una gran oportunidad en la recuperación de cartera, ya que en nuestra ciudad no existía una empresa que se dedicara a ofrecer este servicio”, de allí nació GESTION Y SOLIDEZ EN COBRANZAS EU. Sin embargo, por diversas circunstancias, la empresa nunca floreció como se quería.

En el año 2016 mi esposa, la ingeniera Andrea Salazar Vega me propuso que nos reinventáramos y nos enfocáramos en la recuperación de cartera en la etapa prejurídica y jurídica, e iniciar a cumplir el sueño, de allí nació GRUPO EMPRESARIAL LIAN.

LIAN
GRUPO EMPRESARIAL



Lino Rojas Vargas, socio fundador y gerente general de LIAN y su socia la Ingeniera Andrea Salazar Vega Gerente de Operaciones.

De forma muy clara lo explica Lino Rojas Vargas: “La estrategia era simple, debíamos escuchar a nuestros colaboradores e identificar como podríamos volvernos fuertes en la recuperación de cartera prejurídica y jurídica. Al escucharlos descubrimos que había dos cosas que debíamos transformar dentro de la gestión de cobranza: tener presente sus sueños y crear una cobranza relacional. De allí nace el sueño de LIAN -Trascender en cada colaborador, influenciar y aportar al cumplimiento de sus sueños; construiremos bienestar para todos-”.

Lino Rojas Vargas, gerente general de LIAN nos comparte esos aspectos estratégicos que han guiado su caminar empresarial para que sirvan de inspiración a muchos otros empresarios en el abordaje de mejoras en su modelo de negocio que les permita retomar rápidamente la senda de crecimiento.

¿Cuáles son esos aspectos diferenciadores de su modelo de Negocio, que se constituyen en impulsores de su éxito empresarial?

“El liderazgo y el carácter; tenemos la certeza de que las personas no renuncian a las empresas, renuncian a sus malos líderes. Es por ello que le hemos dedicado un gran espacio en nuestra compañía a la formación de líderes catalizadores; hombres y mujeres que a diario forman su carácter, teniendo claro que la meta es más importante que la participación individual; asegurando una banca de apoyo firme, dirigiendo a otros correctamente, ayudándoles a alcanzar todo su potencial. Eso significa estar a su lado, animarlos, cederles poder y ayudarlos a triunfar.

El Grupo LIAN se abre espacio cada día más en el mercado de la cobranza, lo hacemos con paso firme y seguros de nuestro actuar. Hemos creado modelos de entrenamiento para que los líderes de nuestra compañía se puedan desarrollar, capacitar para el triunfo y crear carácter; nada levanta más la moral que el éxito, invertimos en nuestros compañeros de equipo, les ayudamos y de esta manera la empresa triunfa”.

¿Cuál son los mayores retos y desafíos de la Gerencia para este año de crisis por la Pandemia?

“Con nuestros colaboradores: mantener la moral alta, comunicar de manera clara el sueño y la visión de la compañía, asegurarnos de establecer y mantener una conexión con cada uno de los integrantes de la familia LIAN, esto les

permitirá mantenerse enfocados. Debemos comunicar los triunfos, por pequeños que sean, hacerles saber que cada triunfo obedece al precio que ellos han pagado por construir bienestar para todos, alentarlos a seguir haciendo lo correcto. De igual manera no podemos olvidar que en algunas ocasiones debemos eliminar aquellos aspectos y/o personas que dañen o afecten la moral alta y por último debemos dejar que nuestros líderes dirijan, por ello para LIAN es importante que nuestros colaboradores se encuentren en una constante formación y/o entrenamiento a fin de aumentar el liderazgo del equipo.

Con nuestros clientes: Mantener la confianza, superando sus expectativas de manera sistemática. En el mes de mayo me hice una pregunta ¿Qué desean nuestros clientes?, rápidamente me comuniqué con cada uno de ellos y les transmití mi inquietud. Recopilé sus respuestas y finalmente concluí que ellos desean confianza, la cual trae consigo resultados excepcionales y cumplimiento de objetivos. Es por ello que LIAN cada día supera sus expectativas y genera confianza”.

Al momento de elegir una empresa de cobranza, cuáles serían esos principales atributos que no pueden faltar

“Calidad humana, liderazgo, perseverancia, que haya un sueño y/o visión clara del impacto que logrará la compañía con el paso del tiempo, identidad de la compañía por medio de principios y/o valores definidos ya que estos les añaden valor a los miembros del equipo. Por supuesto no puede faltar un sistema que como resultado genere confianza en quién la ha depositado.

LIAN ha diseñado su SISTEMA integrado por 5 pilares de valor:

- 1. Identifica tu ADN.** Hemos rediseñado el concepto de cobranza, somos: negociadores, conciliadores, facilitadores, donde devolvemos la tranquilidad a nuestros morosos.
- 2. Objetivos claros.** Compartimos diariamente nuestros objetivos, empresariales como personales.
- 3. Actitud Vencedora.** No es suficiente una actitud positiva, se requiere de una actitud vencedora para contrarrestar los momentos turbios, de allí el pensamiento estratégico y el trabajo en equipo.
- 4. Mide.** Lo que no se mide no se controla, y lo que no se controla no se mejora.
- 5. Perfecciona.** Debemos repetir el ciclo y perfeccionar nuestro actuar, esto nos conducirá siempre al éxito”.



Sin duda, la recuperación empresarial necesitará abordar mejoras profundas en la capacidad de gestión gerencial de los empresarios... ¿Cuáles serían esas tres recomendaciones que le haría a una empresa, como primeros pasos para comenzar con su recuperación y salir de la crisis?

“En primer lugar, conexión entre empresarios y empleados para sacar el proyecto adelante. (compartir la brújula). Ponga a sus colaboradores primero, al hacerlo les estará enviando un gran mensaje ¡tu vida me importa!, hay que preguntarles por sus sueños, y ayudarlos en su consecución. Cuando se hace esto, se logra conexión con nuestros colaboradores, finalmente nadie lucha por un sueño si no se ve inmerso en él, recordemos que cada colaborador tiene un lugar donde dar lo mejor de sí. Enfóquese en ayudarlos y ellos le ayudarán a usted.

En segundo lugar, mantener la visión ante las circunstancias para que las nuevas empresas no desistan de continuar y para que las antiguas no crean que ha llegado su final. Deben reinventarse y reestructurar las estrategias de cada negocio dependiendo del cliente final. Si siguen haciendo lo mismo, obtendrán el mismo resultado.

Finalmente, resolución de problemas. Los líderes debemos pensar en el nosotros, por ello debemos estar siempre cerca de las personas a las que se lidera. Al escuchar y ver lo que a ellos les afecta también nos debe afectar, esto nos llevará a tomar buenas decisiones. El COVID nos recuerda que somos líderes en construcción, todos los días nos enfrentamos a problemas, lo importante es poder resolverlos de manera satisfactoria, los problemas no pueden quebrantarnos, son oportunidades. Por ello debemos mantener un sentimiento de alegría y pensar en no abandonar y menos en rendirnos, ¿tardaremos? Posiblemente, pero prevaleceremos”.

Evertec:

EXPERIENCIAS TECNOLÓGICAS QUE TRANSFORMAN

Evertec® inspira la transformación corporativa, haciendo posible el cambio a la digitalización y la conexión con agilidad vertiginosa utilizando la tecnología

No es posible navegar por el especializado mundo de los sistemas y redes de pagos electrónicos, sin que de inmediato salga a relucir la marca Evertec; y no solo por sus 30 años de experiencia. Con más de 2,000 millones de transacciones anuales, Evertec se consolida como compañía líder de tecnología financiera y procesamiento de transacciones en la región. Además de cotizar en la Bolsa de Nueva York (NYSE), Evertec es el operador de la Red ATH®, una de las principales redes de débito en Latinoamérica.

Con sede principal en Puerto Rico, y oficinas en 11 países de Latinoamérica y el Caribe, a través de sus más de 2,300 empleados, Evertec atiende clientes en 26 países, a los que les brinda un conjunto integral de servicios de procesamiento, soluciones bancarias y tercerización de tecnología.

Evertec provee una amplia gama de servicios de adquirencia de transacciones en comercios, procesamiento de pagos a emisores y adquirentes y gerenciamiento de procesos de negocios. Su marcado perfil innovador le permite actuar haciendo posible su rol como facilitador y digitalizador de transacciones entre comercios, instituciones financieras, gobiernos e individuos.



Enrique Candanoza,
Gerente General de Evertec Colombia,

Enrique Candanoza, Gerente General de Evertec Colombia, en entrevista exclusiva con la Revista Ciclo de Riesgo, nos cuenta cuáles han sido esos aspectos diferenciadores de su modelo de negocio, que se constituyen en impulsores del éxito empresarial, en

esta compañía que se ha mostrado innovadora en la crisis por la pandemia; no solo inspirando la reconversión tecnológica y la digitalización de importantes instituciones financieras, comerciantes, adquirentes, corporaciones y agencias de gobierno, sino haciendo posible este cambio con agilidad vertiginosa.

"Somos un procesador con estándares globales con enfoque regional. Tenemos una experiencia exitosa colaborando en el crecimiento de nuestros clientes, incrementando su agilidad, eficiencia, seguridad y rentabilidad. Nuestra razón de ser es brindar un excelente servicio en un ambiente innovador, y creo que la conjunción de estos elementos, aunado a una presencia regional que nos permite tomar ventaja y aprender de las experiencias en otros mercados, nos permite posicionarnos como un referente y experto que sin duda tiene mucho valor para aportar a las organizaciones".

Sin duda Evertec es el mejor aliado durante este tiempo de pandemia. Hablemos de los nuevos lanzamientos:

"En el caso de Colombia estamos incorporando productos corporativos como nuestro sistema de monitoreo y control de fraude, alojado en la nube, RiskCenter360™ y nuestro hub de pagos y recaudación integrado. A nivel local, estamos ofreciendo servicios de Billeteras móviles y potenciando nuestra pasarela de pagos electrónicos, Placetopay®".

¿Cuál es el alcance de la Pasarela de pagos?

"Evertec dispone al servicio de empresas, entidades financieras, gobierno y negocios que quieran comercializar sus productos y servicios digitalmente, su pasarela de pagos Placetopay, para responder a la necesidad de brindar mayores facilidades a los usuarios, con la posibilidad de activar cualquier medio de pago utilizado en Colombia: tarjetas privadas, débito, crédito, billeteras virtuales, bonos, pago en efectivo e incluso medios digitales para personas que no están bancarizadas. Garantizamos la protección de datos personales de los usuarios, dado que contamos con la certificación PCI, utilizamos el protocolo de seguridad 3D Secure y se han desarrollado servicios que complementan las operaciones digitales para hacerlas más ágiles, seguras y con una excelente trazabilidad de la información".

¿Que ofrece la compañía a nivel de prevención de fraude?

"RiskCenter 360 de Evertec, permite controlar los riesgos y mantener una visibilidad completa sobre transacciones y pagos, así se puede ver dónde están las fallas para mitigarlas proactivamente; combinando técnicas de monitoreo, análisis y prevención.

Esta herramienta, permite analizar el comportamiento de los clientes y sus transacciones, anomalías y canales de uso. Eso se complementa con modelos de inteligencia artificial o predicción de datos".

¿Hacia dónde avanza la tecnología en el mundo financiero y del riesgo?

"La tecnología está orientada a un universo de transacciones de pago cada día más digital, por dispositivo móvil, sin contacto, eficiente y con múltiples orígenes. De esta forma la tecnología está más cerca de los usuarios en su cotidianidad, facilitando el entorno con el que se relaciona.

Evidentemente el entorno de los mercados cambió. Debemos apoyarnos en eficiencias en los procesos que se traduzcan en menores costos operacionales. Eso lo debemos hacer de la mano de la tecnología".

¿Qué experiencia han tenido con la digitalización de los procesos de negocio? ¿Qué pasos siguen en la incorporación de estas nuevas formas de operación?

"Desde hace algunos años, hemos incorporado procesos digitalizados y automatizados con técnicas de robótica como lo es la conocida como RPA (robotic process automation), que nos han permitido orientar nuestro esfuerzo a labores más productivas y eficientes. Así estamos agregando valor a nuestros clientes al poder dedicar nuestro trabajo a entender y gestionar de forma óptima nuestros servicios.

Trabajamos procesos bajo la metodología Ágil, modelo que añade valor en periodos cortos de tiempo, se implementa bajo un nuevo enfoque en el cual se abordan los proyectos pensando de una manera diferente donde la entrega de valor es incremental.

En Evertec, capacitamos constantemente a los equipos de trabajo, abrazamos los cambios, cuidamos a nuestros clientes atendiendo sus necesidades e innovando continuamente, enfocándonos en generar valor en corto tiempo, dando atención a un entorno que cambia constantemente".

¿Cuáles son esos aspectos en los modelos de negocio que sufrirán las mayores transformaciones?

"Evertec responde a los retos que tienen hoy las empresas, la necesidad de implementar tecnología al servicio de los usuarios para que cada vez sea más práctico, ágil y seguro hacer cualquier tipo de transacción digital.

La multicanalidad y la omnicanalidad son importantes. La multicanalidad hace referencia a que se dispongan diferentes canales a través de los cuales los clientes se puedan comunicar con un comercio o entidad para hacer transacciones y efectuar pagos de todo tipo. La omnicanalidad es lograr que esos canales estén interconectados para lograr trazabilidad de la información con una visión 360 del comportamiento transaccional de sus clientes. Es lo que logramos con los servicios que ofrecemos en Evertec, permitiendo no solo conocer la información y el estado de los negocios en todo momento y desde diferentes ópticas sino también analizar esos datos para el proceso de toma de decisiones y de reducción del riesgo al fraude usando la información como una ventaja competitiva".

Al momento de elegir una solución de pago... ¿cuáles serían esos principales atributos que no pueden faltar?

"Seguridad, multicanalidad, opciones de pago, estabilidad de las plataformas, buena experiencia de usuario y excelente servicio al cliente. Este último punto es uno de los más relevantes y en el que trabajamos día a día en Evertec".

En momentos de capacidades desbordantes, ¿cómo pueden las empresas fortalecer su operación y ampliar sus canales?

"La transformación digital es la respuesta. Esta nos permite generar un relacionamiento con los nichos y segmentos naturales en cada negocio a través de contacto ampliado a todos los niveles, que sin duda genera una mayor exposición y ofrece la posibilidad de crear redes compartidas de gestión y demanda".

Para Evertec, la crisis por la pandemia ha sido una gran oportunidad para afianzar esos factores potencializadores de eficiencia y productividad, que hoy les permiten a sus clientes en toda la región, acelerar su recuperación, crecer sus negocios y alcanzar sus resultados. Sin duda el camino que ha elegido esta compañía tiene que ver con la definición de objetivos claros, valores corporativos en acción y conciencia de la importancia del trabajo en colaboración ofreciendo un servicio de excelencia a sus clientes.

SE REGLAMENTA EL PROCESO DE DEVOLUCIÓN AUTOMÁTICA DE SALDOS A FAVOR EN IMPUESTO DE RENTA E IMPUESTO A LAS VENTAS



Liliana Avellaneda Barbosa,
Gerente de Impuestos KPMG
en Colombia

El pasado 7 de julio del 2020, fue emitido el Decreto 963, en el cual se reglamenta el proceso de devolución automática de saldos a favor en impuesto de renta e impuesto a las ventas. Este Decreto define el proceso como el reconocimiento en forma ágil de los saldos a favor dentro de los 15 días hábiles siguientes a la fecha de radicación de la solicitud por parte del contribuyente o responsable de IVA.

Este mecanismo es aplicable para los contribuyentes que:

- Cuenten con un historial de cumplimiento y perfil de no alto riesgo ante la DIAN.
- Puedan soportar el 25% de los costos o gastos e IVA descontable, según sea el caso, mediante facturas electrónicas con validación previa, porcentaje reducido temporalmente que aplica para solicitudes de devolución radicadas hasta el 31 de diciembre de 2020 y que a partir del 1 de enero de 2021 se establece permanente con el 85%.

Dentro del 25% u 85% que debe soportarse con factura electrónica de venta se excluyen los costos y gastos que al momento del cálculo no sean susceptibles de ser soportados por el mecanismo de factura electrónica, tales como amortizaciones, depreciaciones y pagos de nómina. De igual forma las declaraciones de importación serán soporte para costos y/o gastos.

- Que acrediten el cumplimiento de los requisitos generales y especiales para la presentación de la devolución como lo es: i) la presentación de la solicitud mediante el formato 010; ii) la relación de costos, deducciones en el formato 2613 y la relación de retenciones en la fuente, incluidas las autorretenciones en el formato 1220 cuando se trate de impuesto de renta; iii) cumplir con los requisitos especiales de IVA, cuando de este impuesto se trate la devolución y; IV) la certificación de titularidad de cuenta bancaria activa.

El Decreto reglamenta que sobre los años que correspondan las declaraciones en firme, a la fecha de radicación de la solicitud de devolución, no deberá allegarse la relación de costos y deducciones; así mismo, los costos y deducciones que no estén soportados mediante el sistema de facturación electrónica con validación previa se allegarán de forma consolidada para lo cual se debe indicar únicamente el concepto y el valor del costo, gasto y/o deducción.

De otra parte la DIAN directamente verificará el certificado de existencia y representación legal ante la Cámara de Comercio para quienes figure el representante legal allí, excepto en el caso de tener que suministrar el certificado histórico en las situaciones en los que quienes ostenten la calidad de representante legal o de revisor fiscal al momento en que se presenta la solicitud de devolución y/o compensación no sean los mismos que suscribieron las declaraciones objeto de devolución y/o compensación; tampoco aplica en el caso de las entidades financieras para quienes la prueba de la representación legal figura en el certificado que expide la Superintendencia Financiera, por lo que sí se debe adjuntar a la solicitud el respectivo certificado.

Con esta reglamentación, se ha pasado de un mecanismo de devoluciones abreviadas, diseñado para épocas de emergencia con ocasión a los efectos del COVID-19, a un mecanismo automático aplicable de manera permanente y con la simplificación temporal de requisitos; no obstante, quienes no opten por la devolución automática, podrán utilizar la figura de devolución por el procedimiento ordinario, en cuyo caso la DIAN se toma ya no 15 días sino 50 días para pronunciarse sobre la solicitud.

LA INTEGRALIDAD COMO CAMINO A LA EXCELENCIA

EN AECSA CERTIFICAMOS NUESTRO COMPROMISO CON EL FORTALECIMIENTO CONTINUO DE TODOS NUESTROS PROCESOS

Nuestra trayectoria de más de 20 años de experiencia mantiene la esencia de trabajar con AMOR, PASIÓN, EFICIENCIA E INNOVACIÓN. Creemos firmemente en el desarrollo integral como único camino, no solo para mantenernos vigentes en un mercado tan competitivo y dinámico, sino como parte de nuestra constante búsqueda por la excelencia en cada área de la compañía.

Siempre fieles a nuestra naturaleza de brindar valor agregado y marcar caminos vanguardistas en el sector y como parte de la integralidad en nuestro desempeño, compartimos el ideal de que la sostenibilidad del negocio debe ir acompañada por acciones que generen un impacto positivo en la sociedad y el planeta.

Es por esto que desde nuestra gestión de servicio demostrada cada día a nuestros aliados, las experiencias positivas ofrecidas a los clientes, la innovación, los avances tecnológicos, Inteligencia de negocios, la seguridad de la información, la impecabilidad en nuestros procesos, el cuidado de nuestro equipo de trabajo y del ambiente, nos hemos hecho merecedores de importantes certificaciones otorgadas por reconocidas instituciones nacionales e internacionales.

Con el propósito de fortalecer la confianza y respaldo para nuestros clientes, desde hace algunos años contamos con las certificaciones en: ISO/IEC 27001:2013 Gestión de Seguridad de la Información. ISO 9001:2015 Gestión de Calidad. OHSAS 18001:2007 Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo. ISO 14001:2015 Gestión Ambiental.



Adicionalmente, medimos y compensamos la huella de carbono, por este motivo contamos con la certificación como Empresa Carbono Cero.

Somos la primera empresa del mundo perteneciente a la industria de la conciliación y recuperación de cartera y la segunda del sector BPO de toda latinoamérica en ser certificada como EMPRESA B.

Esta certificación es otorgada por la organización internacional B Corporation, institución sin fines de lucro que centra su propuesta en crear economías incluyentes que le den valor integral al planeta y a la que cada día se suman importantes empresas reconocidas mundialmente.

También, recibimos la recertificación como empresa con Buenas Prácticas en INNOVACIÓN, sello otorgado por la Cámara de Comercio de Bogotá e ICONTEC, obtenida por primera vez en el 2017.

Contamos con un Sistema de Gestión de Innovación dedicado a la investigación, desarrollo y transformación de procesos que impacten en la sostenibilidad del negocio, la experiencia del cliente y la eficiencia operativa de la compañía.

Todo lo anterior nos ha hecho merecedores de importantes reconocimientos por parte del sector financiero y el sector real.

Para nosotros lo más importante es ofrecer a nuestros clientes la tranquilidad de contar con un aliado que protege sus intereses y a su vez, cuida de sus usuarios finales. La certeza de que a su lado está un aliado con la solidez, calidad y el profesionalismo que le brinda la confianza necesaria para crecer juntos. Una compañía con propósito, valores y el compromiso de dejar huella en la sociedad y el planeta.



AECSA
EXPERTOS ENTENDIENDO Y ELEVANDO TU TRANSACCION

Una Visión Experta

INSTITUCIONES FINANCIERAS EXPUESTAS A CICATRICES ECONÓMICAS DURADERAS

Fitch Ratings - Londres; noviembre 27 de 2020

Las instituciones financieras estarán expuestas a las cicatrices económicas duraderas de la pandemia del coronavirus, que podrían afectar las calificaciones a largo plazo.

Es probable que esto sea negativo para los perfiles crediticios de la mayoría de los bancos y para las aseguradoras de salud estadounidenses, pero será menos significativo para las instituciones financieras no bancarias (IFNB) y los fondos. Los posibles impactos están más allá de nuestro horizonte de calificación típico de dos años y, por lo tanto, no afectan las calificaciones o perspectivas actuales.

Los entornos operativos de los bancos probablemente seguirán siendo desafiantes mucho después de la pandemia. Esperamos que el aumento del desempleo y la debilidad económica presionen la calidad de los activos, particularmente para los prestamistas con alta exposición a las pymes. La débil demanda de crédito y la reducida actividad del mercado de capitales, reducirán las ganancias. Es probable que las condiciones sean negativas desde el punto de vista crediticio para todos los bancos menos importantes a nivel mundial y nacional, y podrían catalizar la consolidación de la industria. El impacto de la calificación en los bancos variará según su región y el alcance de las medidas gubernamentales destinadas a apoyar a los prestatarios. Las medidas de apoyo fiscal durante la crisis actual han ayudado a las métricas financieras de los bancos al limitar, o al menos diferir, las pérdidas crediticias. Es posible que se obtenga un apoyo similar en crisis futuras, lo que volvería a ayudar a los bancos, aunque a expensas de la solvencia soberana.

Las cicatrices económicas podrían conducir a más rebajas soberanas como consecuencia de la pandemia. Esto ejercería presión sobre las calificaciones bancarias que reflejan un potencial respaldo soberano, una característica común en los mercados emergentes.



Los bancos cuyas calificaciones se agrupan en torno a la calificación soberana de su domicilio también podrían verse afectados si se rebaja esa calificación soberana.

El papel de los bancos de desarrollo y de coberturas de riesgo, incluidos los organismos internacionales, se afianzará aún más en muchas economías. No solo habrá menos inversión privada, sino que estas entidades aumentarán su financiamiento de infraestructura pública, lo que podría conducir a una pérdida de participación de mercado para los bancos comerciales.

Las IFNB también enfrentan condiciones operativas adversas. Sin embargo, están menos limitadas por la regulación que los bancos. Las IFNB pueden crecer en los segmentos más riesgosos, pero potencialmente más rentables, elementos que los bancos probablemente evitarán en anticipación al deterioro de la calidad de los activos.

Las instituciones financieras no bancarias tienen buenas oportunidades de crecimiento en muchos mercados emergentes a pesar de los efectos económicos de la pandemia, debido a la aún baja penetración del crédito y la limitada presencia bancaria.

Las aseguradoras de salud estadounidenses podrían verse particularmente afectadas por las ramificaciones

a largo plazo de la pandemia. La crisis de la salud puede haber sentado un precedente para una mayor participación del gobierno en el mercado de seguros de salud y ha hecho que sea más probable una intervención regulatoria que favorezca a los clientes sobre las aseguradoras.

El seguro de interrupción del negocio puede redefinirse a raíz de la pandemia para que las empresas puedan tener más claridad sobre el alcance de las coberturas. Varias aseguradoras rechazaron las reclamaciones por interrupción del negocio relacionadas con la pandemia basándose en la redacción de la póliza, argumentando que la cobertura no se aplicaba en el contexto de una pandemia. Sin embargo, un caso de prueba en el Reino Unido condujo a un fallo judicial que en gran medida fue en contra de las aseguradoras. Dada la escala de las pandemias y la dificultad de definir con precisión las pérdidas relacionadas debido a la interrupción del negocio, es posible que se desarrollen soluciones financiadas por el gobierno en preparación para futuras pandemias, quizás similares a las que se aplican en algunas jurisdicciones para las pérdidas por catástrofes naturales.

Para los fondos de bonos, las cicatrices económicas pueden llevar al deterioro de la calidad crediticia de las tenencias de bonos subyacentes, en detrimento del rendimiento de la inversión. Esto podría resultar en salidas de fondos.

Sin embargo, a menos que un fondo tenga una sobreponderación significativa en una participación determinada en relación con sus fondos pares, es poco probable que las salidas sean lo suficientemente grandes como para afectar su calificación.

Analistas



Monsur Hussain
Senior Director,
Financial Institutions Research



David Prowse
Senior Director,
Fitch Wire

Fitch Ratings Limited
30 North Colonnade
London E14 5GN

Conoce nuestras **herramientas interactivas** para lograr una **cobranza humanizante y efectiva**

FINANCREDITOS
BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

Nuestra tecnología

BOTS

BOTONES WHATSAPP

DID

IVRS

MAILING

MARCADOR PREDICTIVO

SMS

AUDIORESPUESTA

WEBCALL

CAMBIO DE NUMERACIÓN CALLCENTER

Contacto
comercial@financreditos.com
www.financreditos.com

Visita nuestras oficinas

¡Su cartera en las mejores manos!

LA OPTIMIZACIÓN DEL COMPLIANCE; UN ENFOQUE BASADO EN GRC

El entendimiento de un enfoque integrado del gobierno, de la gestión de los riesgos y del cumplimiento (GRC) como una capacidad de alto impacto para acelerar la recuperación



Norberto Saraceni()** es socio a cargo del área de Consultoría en Bakertilly Argentina y Vicepresidente del Comité de Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento para Latinoamérica de Baker Tilly Internacional. Octubre 2020



El lema fundamental de GRC es la capacidad de **gobernar, gestionar y asegurar el logro de objetivos, abordando la incertidumbre y actuando con integridad**. Por lo tanto, cualquier iniciativa que persiga alcanzar un objetivo organizacional deberá tener un abordaje desde cada una de las caras de un cubo compuesto por la **Capacidad de integrar, la Capacidad de alinear, la Capacidad de gobernanza** y la dimensión o **alcance** de esa iniciativa o proyecto. Mediante prácticas de **Gobierno Corporativo**, la **Gestión integral de Riesgos**, y el **Aseguramiento** del cumplimiento normativo tanto endógeno como exógeno.

Así es como se enlazan los proyectos dentro de un marco de GRC; por lo tanto, si lo que queremos es encaminar cualquier tipo de actividad relacionada con el sistema de cumplimiento de una organización, de cualquier sector de la economía, en el marco de esta metodología, debemos apoyarnos en este concepto. **El lector dirá,**

¿Pero qué tiene que ver esto con Compliance? eso que le preocupa, lo entenderá con la lectura de este artículo.

Para un mejor abordaje a este dilema, debemos ir un poco más atrás. Este tipo de métodos de eficiencia aplicada no son nuevos y se vienen conceptualizando desde hace varios años, identificando a la filosofía “KAIZEN” como uno de sus máximos exponentes.

“La metodología KAIZEN nos enseña a no subestimar el impacto de lo simple. La suma de pequeños aportes constituye una gran mejora”.

Masaaki Imai (1930) Consultor y técnico organizacional japonés. Fundador del Kaizen Institute Consulting Group y su filosofía de mejora continua.

El KAIZEN no tiene una traducción directa, sin embargo se expresa a través de su aplicación al mundo de los negocios por medio de la puesta a disposición de

distintas herramientas de management que contribuyen a obtener resultados esperados y medibles. Es una palabra japonesa que significa mejoramiento constante. Como filosofía de vida implica tener presente que cada día algo, al menos mínimo, puede modificarse para mejorar tanto las condiciones de trabajo como las de producción.

En la práctica Kaizen serán las propuestas de todos los integrantes de la organización - desde empleados hasta la alta dirección- que se transformen en acciones concretas que tengan por objetivo mejorar la forma de trabajo y el uso de los recursos implementados para llevarlo a cabo.

Lean Manufacturing (el principal exponente de la cultura KAIZEN) traducido al español sería fabricación ajustada o austera, y esto no nos dice nada. Esta idea de reducir a un término o a una frase corta todo un concepto, es la mejor forma de atravesar la cultura

organizacional con metodologías y acciones concretas, y la combinación de lo mencionado hasta aquí es lo que se verá reflejado primero, para luego abordar el tema que nos convoca.

En relación directa con lo mencionado anteriormente identificamos que el acrónimo “GRC” tampoco tiene una traducción directa que permita expresar todo lo que esas tres palabras juntas, Gobierno, Riesgo y Cumplimiento representan; El caso de la traducción directa del término “Compliance” está en la misma línea, dado que en su traducción al castellano sería cumplimiento normativo, pero todos sabemos que es mucho más que eso.

Por lo tanto, al unir las definiciones, encontramos que una buena recomendación para que una organización pueda ejecutar sus prácticas de “Compliance” eficientemente, es tener una estrategia, una gestión y un aseguramiento regido por las reglas de la metodología “GRC” y llevar eso al terreno de lo concreto, efectivo y medible utilizando algunas herramientas de la cultura KAIZEN en su faena.

Entonces, la idea principal de este capítulo será resolver la pregunta: ¿Cómo debería una organización diseñar e implementar su política de integridad bajo una metodología GRC?

El lector se dará cuenta, si lee entre líneas, que esto no es más que resolver una problemática organizacional de acuerdo con los estándares de resolución de problemas a los que nos enfrentamos actualmente. Hoy todo es rápido, desde los ciclos de innovación, que cada vez son más cortos, y con cada vez menos tiempo para adaptarnos hasta la dinámica organizacional que nos exige cada vez más en menos tiempo.

La metodología GRC aplicada a “Compliance” no hace más que crear una cultura efectiva sobre cómo el cumplimiento, la ética y la integridad pueden atravesar a toda la organización, que es justamente el objetivo principal de cualquier política de integridad.

También cabe señalar que esta metodología está beneficiándose de un proceso de definición y de adopción muy parecido al que siguieron otras iniciativas de transformación empresarial como la planificación estratégica, la gestión de la calidad o la integración y desarrollo de aplicaciones; y esto, aún en los países que más se han adelantado en el tiempo para regular la problemática de “Compliance”, como Estados Unidos (1977), Italia (2001), México (2001), Australia (2006), Reino Unido (2010), Brasil (2015) o Argentina (2017) entre otros.

Por eso, no es de extrañar que algunas veces se confunda a GRC con un software de la empresa o de uno de sus departamentos, cuando es más exacto definirlo como una **capacidad de la organización**. Admitiendo que para la implantación de una estrategia de GRC se necesita en la práctica una mínima estructura, un responsable, recursos humanos y materiales y un plan de acción, es conveniente, sin em-

bargo, tener en cuenta lo que, a estos efectos, “...muchos reconocen ahora **que un enfoque integrado del gobierno, de la gestión de los riesgos y del cumplimiento (GRC) es una capacidad...**” “Una organización con una fuerte capacidad de GRC tiene más conocimiento de los riesgos, y en consecuencia mejor planificación estratégica, y está más preparada para cumplir sus objetivos” (1)

De lo visto se deduce que GRC no es otro nombre del Enterprise Risk Management (ERM), por el contrario GRC incluye al ERM. Además, es lógico pensar que es recomendable implantarlo cuando existen funciones que al estar poco coordinadas actúen separadas, como en silos (siloed GRC); por el consiguiente cuando abunda el desperdicio de tiempos y recursos que se aplican a conciliar datos inconsistentes o redundantes, en estos casos la organización debe rediseñar sus procesos de negocio integrando en ellos la triple visión de gobierno, riesgo y cumplimiento. Que a partir de su adopción, los proyectos de la organización bajo el enfoque GRC no son un problema particular de una persona (o un grupo de personas) responsable o “propietario” de todos los ellos, sino que es una enterprise-wide responsibility que comparten la propiedad, entre la dirección y los empleados.

Precisamente, este enfoque GRC que alerta ante el hecho de que en la organización se desarrollen iniciativas en silos independientes y descentralizados en donde se abordan aspectos parciales del gobierno, riesgos y cumplimiento de la organización, que no son capaces de reaccionar con agilidad ante las exigencias del entorno, que introducen una complejidad adicional a la hora de adoptar metodologías, estándares o sistemas y que no dan una visión global de su buen gobierno, es el mejor escenario para proponer un modelo **Lean GRC** (2).

Desde ya que no hay una receta única para todas las empresas y el **“Factor lean” aplicado a GRC** se hace dosificando a discreción las de técnicas lean: visualizar la value stream o los procesos, apoderar a equipos interdisciplinarios, reducir el desperdicio y los retrasos, actuando sobre las actividades que no agregan valor, limitar el trabajo en curso, aprender de las experiencias, hacer pequeños cambios incrementales (quick hits) o practicar la mejora continua (kaizen).

En este sentido la entidad “Open Compliance and Ethics Group” (OCEG), organización sin fines de lucro, que tiene como objetivo el desarrollo de normas y asesoramiento a empresas en materia de GRC, **ha desarrollado una aproximación más elaborada al Lean GRC** (de hecho ha registrado esta denominación como marca comercial) que también está fundamentada en un enfoque de procesos integrales con mejora continua. OCEG ha publicado varias normas en lo que se refiere a un **GRC capability model**, pero hoy por hoy no tiene la autoridad, para fijar ningún tipo de normativa, como sería el caso del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), o el de la ISO (que ya ha hecho acto de presencia en este campo con la publicación, por ejemplo, de la ISO 19.600/2014 sobre los Compliance Management Systems (CMS) o de la ISO 31.000 sobre Risk Management) (3).

Por lo tanto, para los que están por comenzar el camino del Compliance o tienen la valiosa tarea de relucir el valor agregado que la mejores prácticas de integridad acarrearán a la organización, desde el inicio de un proyecto como una parte integrante de todo el ecosistema en el que se desenvuelve la organización y/o como responsables de Compliance, utilicen estas recomendaciones para alcanzar una mayor eficiencia en el logro de objetivos en forma ágil, dinámica y con excelentes resultados asegurados y medibles.

EL proyecto de Compliance y el GRC

Teniendo en cuenta la rápida mención de los conceptos vertidos previamente, vamos a recomendar un camino crítico a la hora de iniciar o madurar un proyecto de Compliance en la organización de acuerdo con las pautas de GRC y a su vez aplicar, en la medida de lo posible los **cuatro objetivos de KAIZEN**: 1) eliminar el desperdicio, 2) mejorar la calidad de vida en el trabajo 3) aprovecharse del concepto de “valor de tracción” (pull value) y 4) establecer la consistencia y la excelencia a lo largo y ancho de la organización. Asimismo, mencionaremos en cada paso algunos recursos Lean que podrían ser utilizados.

Etapas:

a) Definir el alcance y los objetivos: Es necesario en esta etapa consensuar los objetivos deseados, y lograr una definición del alcance del proyecto. Se podría utilizar una técnica de Lean como Design Thinking por métodos de workshop. Tener siempre en foco la eficiencia y eficacia de las reuniones cortas y con resultados concretos.

b) Analizar la normativa aplicable y el contexto: reunirse con los responsables de cada área para relevar las regulaciones locales, nacionales e internacionales que afecten a la organización, por ser sujeto obligado, actuar en mercados regulados, normativas sectoriales, específicas, códigos de conducta existentes, y mejores prácticas adoptadas entre otras.

c) Análisis de riesgos: Confeccionar un mapa de riesgos completo; Si la organización cuenta con un área de auditoría interna o similar, entrevistarse con ellos. Ahí están los especialistas en riesgos y una Cultura Lean siempre

busca la reutilización de recursos. En muchos casos los individuos añaden valor porque tienen información que otros no tienen o porque pueden tener acceso a ella antes que los demás. Es conveniente poner el foco en ese tipo de personas que tienen información sobre riesgos y cumplimiento y hacerlas engranajes claves de los procesos de GRC.

d) Diagnóstico estructurado: Evaluar el grado de madurez actual de la organización, dentro del alcance definido, por ejemplo respecto de los ocho componentes definidos por la OCEG (3) en su modelo y de las medidas ya implantadas. A partir del grado de madurez actual y de los objetivos específicos de la empresa, se obtendrá el grado de madurez deseado que determinará el GAP inicial.

e) Planificación: Se determinarán las actuaciones necesarias para llevar a la organización o el proyecto al nivel de madurez deseado. Contando con los órganos de gobierno y el equipo directivo se elaborará el Plan Recto, creándose las estructuras organizativas necesarias y asignándose roles, responsabilidades y autoridad para llevarlo a cabo. Una herramienta para Lean que se puede utilizar para dimensionar las actividades de esta fase es la de las “5 ¿Por qué?” donde para cada dificultad que se presente, se debe responder 5 veces esta pregunta. Es clave evitar el sobre procesamiento de información, en un sistema integrado como GRC, se eliminan las actividades o tareas que no añaden valor o que se pueden simplificar. Esto implicará, o bien asignar responsabilidades primordiales de GRC a los empleados de primera línea que gocen de esta característica, para aprovechar al máximo su capacidad de añadir valor; o bien integrarlos directamente en los procesos, instalándose un comportamiento ético y actitud de cumplimiento a todos los niveles de la organización.

f) Desarrollo del plan: Se deberán elaborar los programas de cumplimiento, concreción y promulgación de las políticas necesarias empezando por las fundamentales como el **Código de Ética o de conducta empresarial**; y se irán incorporando las demás políticas, lo que otorgará un sistema efectivo de controles de cumplimiento y reporte que garantice la aplicación práctica de las políticas, como por ejemplo: **la política de contratación con el Estado**.

Asimismo se irán integrando los elementos que se hayan dimensionado en el plan, como: canales de denuncia o línea ética y whistleblowers; protocolos de actuación para las investigaciones internas y la protección de denunciante; Due Diligence de partes relacionadas, monitoreo continuo, cláusulas contractuales, etc. En esta fase podría utilizarse el método “Value Stream Mapping (VSP)” que es una técnica gráfica que permite visualizar todo un proceso, permite detallar y entender completamente el flujo tanto de información. Con esta técnica se identifican las actividades que no agregan valor al proceso para posteriormente iniciar las actividades necesarias para eliminarlas.

g) Implantación y formación: Durante la implantación del modelo de GRC, deben realizarse talleres y reuniones con el equipo directivo, con quienes han de implementar y verificar los controles, con los auditores, con todo el personal de la empresa para internalicen el modelo, así como concienciándose del valor del mismo para la organización.

h) Monitoreo y evaluación continua: Después de haber implementado, es fundamental el seguimiento del desempeño, mediante protocolos y procedimientos que aseguren la eficacia del propio modelo. Se evaluarán los controles periódicamente en base a auditorías que permitan evidenciar el diferencial entre lo establecido y lo realmente llevado a la práctica y, si es posible, mediante monitoreo continuo, hoy en día existen softwares para esto. Se recomienda usar Kpi's para medir los procesos, ya que No se puede controlar y no se puede mejorar lo que no se puede medir. Se analizarán los fallos de cumplimiento para sacar conclusiones y poder así rectificar esa situación.

i) Mejora continua: Debe contemplarse un proceso de actualización permanente en función de: lo aprendido de la experiencia con el propio modelo, los cambios en la empresa (internos), en el entorno en que opera y la normativa y regulación que le es aplicable (externos). El modelo de GRC debe ser algo vivo o pierde su valor. De estas evaluaciones, surgen mejoras en la efectividad.

En resumen, el conocimiento y las métricas forman un marco común de GRC que pueden contribuir a desarrollar la “cultura Lean GRC” en el resto de la organización y en su marco de relaciones (proveedores, distribuidores, etc.).

Ventajas de implantar este modelo

Permite prevenir las trasgresiones a las políticas de integridad ya que la implantación de controles efectivos actuarán como elemento disuasorio frente a la comisión de ilícitos. Si a pesar de todas estas medidas el hecho antijurídico se produjera, sería más fácil contenerlo y prestar colaboración a la justicia.

Otorga beneficios indirectos al negocio, ya que representa un mayor control sobre la empresa, propinando la integridad y el reaprovechamiento de recursos. Muchas medidas pueden utilizarse adicionalmente como un sistema para captar información sobre la marcha de los procesos de negocio o para rediseñar circuitos de información obsoletos. Logra evitar sanciones al haber cada vez más normativa que obliga a los sujetos obligados a implantar medidas de control. El mero hecho de no hacerlo puede suponer importantes sanciones administrativas, con independencia de las exenciones penales para la persona jurídica, que ya hemos visto, que le proporcionan unas medidas de vigilancia y control efectivo.

Mantiene el prestigio, demostrar que posee un estricto sistema de verificación y control, en época de corrupción y escándalos, implica un valor agregado para la empresa en relación a clientes, proveedores, entidades financieras, etc. que justifica con creces la inversión necesaria.

Asimismo permite evitar un daño reputacional debido a un escándalo, que con medidas de control efectivo se hubiera podido evitar, en un mundo cada vez más interconectado socialmente, a través de Internet, no contar con una política de integridad efectiva es una auténtica temeridad.

Referencias

- (1) Carole Switzer, presidente del Open Compliance and Ethics Group (OCEG), en Governance, Risk and Compliance: Creating the Right GRC Strategy for Your Company (2013);
- (2) Humble, Molesky y O'Reilly en Lean Enterprise. How High Performance Organizations Innovate at Scale (2014)
- (3) www.oceg.org

Sobre el autor

(**) Norberto Saraceni es Contador Público Nacional; co-Director del Comité de Gestión Integral de Riesgos del Instituto Argentino de Auditores Internos (IAIA) y miembro de la Asociación Argentina de Ética y Compliance (AAEC). Como Socio a cargo del área de Consultoría en Bakertilly Argentina, es experto en brindar servicios de aseguramiento GRC, Gestión integral de Riesgos, Auditoría Interna, Planeamiento estratégico y Control de Gestión, Prevención para el Lavado de activos y Financiamiento del Terrorismo y Programas de implementación de Políticas de Integridad.



B2B FINANCE

La revista Ciclo de Riesgo ha estado imparable en la generación de espacios especializados digitales, de gran valor académico, como lo fue el Congreso B2B Finance y su tema central: **"Gestión Inteligente del Crédito, la Cartera y la Cobranza con potencia en la ejecución, como eje central de la recuperación del Tejido Empresarial"**.

Durante los días 23 y 24 de septiembre, en una jornada académica virtual, de más de 16 horas de transmisión en la modalidad Live Streaming, participaron 1.755 ejecutivos de las áreas de riesgo, crédito, cartera y cobranza, de las más importantes empresas del país, de todo tipo de sectores; además de líderes de la banca de empresas de entidades financieras, entidades crediticias no vigiladas, Fintech y firmas especializadas proveedoras del tejido empresarial.



Conferencia de Apertura: Panorama Financiero del Tejido Empresarial y oportunidades en medio de la gestión de crisis; Mauricio Serna; Integra Gestión de Valor



Panel: Exprimiendo el nuevo marco normativo de Insolvencia empresarial: De izq. a derecha arriba: Andres Parias, Asociado Esguerra Asesores Jurídicos y Clara Yolanda Velásquez, Directora Legal y Oficial de Cumplimiento Refinancia (moderadora). Abajo de izq. a derecha: Neil Clavijo, Head Cobranza Jurídica Banco Caja Social y Gustavo Andres Piedrahita, Subdirector del Centro de Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá.



Panel: Potencializando la Gestión del Ciclo de Financiación y la Recuperación de Cartera en modelos B2B en momentos de Pandemia. Jorge Andrés Jiménez, CEO de Solunion; German Jiménez, Gerente General de TIM - Total Insurance Management (moderador) e Iván Montoya, Head of Corporate Finance & Restructuring de Deloitte.



Panel: El arte de la Conciliación y Reestructuración en Cartera Empresarial en crisis. De izq. a derecha arriba: Reynaldo Espinosa, Presidente Concordia Investments (moderador) y Marco Eliecer Peralta, Gerente General Non Performing Loans. Abajo de izq. a derecha: William Lenis, Director Nacional de Normalización Banca de Empresas Banco Davivienda y Ana María López, Socia Opes; Banca de inversión para empresas en crisis, especializada en Turnaround.



Conferencia: Mutación del Ciclo de relacionamiento del Riesgo en modelos B2B, en momentos de pandemia, dentro del ecosistema de información Mauricio Rojas, CEO Reds@ kings company llc - Fort Lauderdale, Florida.



Panel: Tecnología, digitalización y Soluciones Fintech como habilitadores de la Recuperación empresarial: Julio Sanz, Consultor experto en estrategia, y Coach Digital para ventas B2B; Enrique Candanoza, Gerente General Evertec Colombia (moderador) y Juan Esteban Saldarriaga, Cofundador de Rapicredit.com, Gulungo Juancho Te Presta y Capital Logistic, expresidente de la Junta Directiva de Colombiana de Fintech y fundador de Asofactoring.

La experiencia y visión colectiva que se desarrolló en el B2B Finance, dotó a los equipos de riesgo, crédito y cobranza, de un marco referente de actuación, para poner andar políticas, ajustes al modelo de riesgo, canales, herramientas, tácticas y estrategias, de manera más ágil y con mayor seguridad a la hora de decidir cuál es el camino correcto de abordar este descomunal desafío.



Aceleradores transversales de la Recuperación empresarial: Juan Carlos Suárez, Jefe de Medios de Financiación Sodimac Colombia; Olga Lucía Seguro, Consultora experta en Sostenibilidad Empresarial (moderadora) y Mauricio Acosta, AR/ Credit Manager LG Electronics



Panel: Los 8 vitales de la cobranza en Pandemia: 1) Políticas; 2) Modelos de operación; 3) Data, Analítica y conocimiento del cliente; 4) Capacity 5) Competencias; 6) Canales; 7) Técnica, táctica y estrategia 8) 3M De izq. a derecha arriba: Diana Cristina Maya Laverde, Directora de Crédito y Cartera de Colorquímica y Gloria Montes, Directora del Diplomado de Crédito y Cartera de la Cámara de Comercio de Bogotá. Abajo de izq. a derecha: Enrique Vitar, Gerente de Normalización y Cobranza Corona Retail Chile y Fanny Estella Rua, Gerente de Soluciones en Cartera (moderadora).



Inteligencia de Crédito y Cobranza en Modelos B2B - Modelos de Rating, Segmentación, analítica y la nueva Data: Esteban Velasco; CEO de Sempli - Fintech líder en modelos de crédito digital para empresas; German Peña, CEO El Socio - Chartered Financial Analyst (CFA) y Financial Risk Manager (FRM® GARP) (moderador) y Vanessa Luna, Gerente General Axesor Colombia.

Los esperamos en el Ciclo de Riesgo SUMMIT 2021, un evento Bioseguro, Bimodal (digital+presencial con alternancia)

El evento fue acompañado por importantes firmas aliadas de negocio del Tejido Empresarial colombiano, en todo tipo de herramientas, soluciones tecnológicas, servicios y productos especializados en toda la cadena de valor del tejido empresarial.



**LO MEJOR ES QUE SE PUEDE REPETIR
Reviva la agenda académica completa del B2B Finance en nuestro canal de Youtube
Ciclo de Riesgo Web News**



TransUnion Virtual Summit 2020

Ciclo de Riesgo acompañó a TransUnion en su evento anual TransUnion Virtual Summit 2020, que se desarrolló los días 10, 11 y 12 de noviembre en una dinámica plataforma digital. El evento desarrolló una especializada agenda del más alto nivel enmarcada bajo el tema: **DECISIONES+INTELIGENTES - Construyendo Confianza y Resiliencia.**



Segundo Encuentro Internacional de Desarrollo Humano Organizacional

Entre el 29 de septiembre y el 2 de octubre, la firma BakerTilly líder en GRC a nivel internacional, desarrolló el Segundo Encuentro Internacional de Desarrollo Humano Organizacional, un espacio en el que expertos de varios países compartieron experiencias internacionales de la nueva realidad con el fin de construir escenarios de prosperidad personal, empresarial y de comunidad.



Juan Manuel Quiroz - Neurociencia y persuasión aplicadas a la Gestión de Cobranza

Durante el Taller se profundizaron técnicas, tácticas y estrategias de alto impacto que van a permitir a los más de 80 asistentes, acelerar los resultados de cartera y recuperación de lo que resta del año, además de consolidar equipos con mejores capacidades y competencias para afrontar con mejor preparación y visión, el nuevo entorno en el que se desarrollará el negocio en 2021.

Core Business, la Unidad de Consultoría y Capacitación de la Revista Ciclo de Riesgo, desarrolló el pasado 22 de octubre, de manera virtual, el Taller de Cobranza de Alto Impacto en Pandemia, un evento especializado que contó con una agenda imperdible en momentos en que los ejecutivos de las áreas de crédito, cartera y cobranza enfrentan su mayor desafío por la Pandemia y deben llevar la cobranza a su máximo nivel de efectividad, y eficiencia.



Lorena Patricia Muñoz - Comunicación y Negociación de alto impacto



Reinventando la segmentación de deudores
Christian Camilo Guzmán; Gerente de Riesgo de Crédito y Analítica del Banco Pichincha

Customer Experience Summit 2020

BPRO, la Asociación de Contact Center y BPO, realizó de forma virtual su Congreso anual, el CX Summit 2020. Este espacio virtual de academia e interacción, se desarrolló en dos mañanas, el 21 y 22 de octubre, donde se abordaron los pilares para las nuevas dinámicas empresariales a la luz del temas como: futuro del trabajo, empleados conectados, innovación, nuevas tecnologías e inteligencia artificial, machine learning, blockchain, operaciones digitales, diversidad, creatividad y productividad, que permiten que el cliente siempre sea el centro de todo.



Jay Ward de Pixar



Rigoberto Urán



James Dodkins

VIVE LOS MEJORES EVENTOS



TOTALpro

1 0 0 % e v e n t o s

CREAMOS EVENTOS Y EXPERIENCIAS INOLVIDABLES, DE TODO TIPO.
PRESENCIALES O VIRTUALES Y DE CUALQUIER TAMAÑO.
www.totallpro.com comercial@totallpro.com



Algunos van al cielo, otros donde quieren.

LEVANTE GRAN LUSSO, DESDE \$425.000.000*

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


MASERATI
Levante

MASERATI COLOMBIA

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

Email: info@maseraticolombia.com

©2018 Maserati North America, Inc. - Maserati Colombia GP&K SAS. Todos los derechos reservados. Maserati y el logotipo de Tridente son marcas registradas de Maserati SpA.
*Foto de referencia, algunos accesorios, diseños y acabados pueden estar disponibles a un precio adicional.



GRUPO MV

COBRAMOS SU CARTERA POR UN DÓLAR

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

INCLUYE

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

*Tecnología de punta,
personalizada e interactiva*

Garantizamos igualar y mejorar sus índices actuales



ATENDEMOS EN:

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

CONTACTO:

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