





Soluciones innovadoras para  
**Decisiones más inteligentes.**

**Conoce más en:**

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







En esta edición abordamos un tema que nos apasiona: **el Crédito >B> (Beneficio)**, un nuevo modelo que se abre paso para llevar la financiación a un segundo nivel más trascendente y alineado con el clamor global que exige el renacer de un actuar empresarial que sitúe la igualdad y la sostenibilidad a la par de la generación de valor económico. Así las cosas, es el momento para que la financiación retome su verdadera dimensión: generar bienestar en las personas, en las sociedades y en los ecosistemas naturales, con el objetivo de convertir cada crédito desembolsado, en un verdadero instrumento para mejorar aspectos que lesionan el mundo, como la pobreza, la contaminación, el calentamiento global, la violencia, el hambre, o la falta de educación. El crédito >B> logra colocarse en el centro del diario vivir de las personas bajo una premisa vital: "Influir y apalancar beneficios y prosperidad, sin agobiar".

En nuestra sección **"Primer plano"** presentamos uno de los primeros desafíos del Crédito >B>, el de generar productos crediticios que incluyan a la mayoría, para que la mayoría prospere. Para esto nos detenemos en algunas cifras que permitan dimensionar la realidad del entorno socio-económico del pueblo colombiano, presionando así la reinención de la oferta de financiación con productos que se ajusten de verdad a la mayoría y no a la minoría como pasa hoy.

En la sección **"Lo Nuevo"**, les contamos sobre la fusión entre Lenddo y Entrepreneurial Finance Lab (EFL), firmas líderes en modelos de score con data alternativa y decisiones crediticias para los segmentos informales de países emergentes. Sin duda dos innovadores y disruptores que unidos ponen un punto muy alto en las grandes ligas de esta industria por demás sofisticada.

Oscar Moreno González, Director ejecutivo IBR LATAM, nos acompaña en la sección **"Avanzando Hacia"** con su visión sobre las tendencias y retos que enfrenta el sector de BPO en la Región, donde sin duda entender que estamos en la era de la co-

nectividad se volverá vital. Moreno destaca la importancia de la diferenciación a partir la sofisticación tecnológica; la construcción de información inteligente que permita el ofrecimiento de servicios de mayor profundización en conocimiento y la personalización de la oferta de valor para maximizar la experiencia del cliente y lograr fidelización; la unión de tendencias SMAC (Social, Mobile, Analytics & Big Data and Cloud) con tendencias como "Humology" que hace referencia al liderazgo de las personas sobre la tecnología; además de modelos de autogestión y auto-servicio.

En la sección **"Viviendo el Crédito"** presentamos un interesante artículo de Mauricio Rojas sobre el Score y su usabilidad en el desarrollo integral del Crédito B2B; Por su parte abordamos también las conclusiones del estudio del Banco de la República: "Vulnerabilidades financieras de los hogares en Colombia" como primera aproximación en la cuantificación de las fragilidades financieras de los hogares en términos de su nivel de carga financiera, endeudamiento y morosidad, utilizando información a nivel microeconómico.

Y para garantizar un cierre exitoso del Ciclo de Riesgo, nada mejor que una buena gestión de recuperación, por lo que en la sección **"Viviendo la Cobranza"** el experto en Negociación José Ignacio Tobón nos invita a fortalecer las habilidades de negociación, lo que sin duda nos permitirá desarrollar una ventaja competitiva en el actuar personal y profesional.

IDC Releases, una de las consultoras de inteligencia de mercado líderes en el mundo en el sector de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones, nos acompaña en la sección **"Tecnología y BI"** con 10 predicciones para el mercado TIC en Latinoamérica a partir de la identificación de doce fuerzas primarias, que toda organización debe considerar al proyectar el futuro de la industria.

En esta edición, la sección **"Management"** viene bastante nutrida con tres interesantes temas: Arquitectura de procesos de negocio; Mindfulness un concepto referido a la inteligencia emocional incorporada a los negocios y la concepción de organizaciones verdeazuladas de Frederic Laloux, principios en los que se inspiran cientos de empresas exitosas como la cadena de café Tostao.

**Esperamos que usted acoja esta revista como suya**

**Beatriz Alexandra Villa Escobar**  
Directora



# RECOMENDADOS

- » **Un Cambio para analizar con profundidad:** el cambio demográfico que está sufriendo el país. Luego de duplicarse en menos de 4 décadas, Colombia está próxima a alcanzar los 50 millones de habitantes. Según la proyección del Dane en su reloj poblacional, esto ocurrirá en el mes de octubre de 2018. ¿Qué significa esto para el país?
- » **Una realidad ante el Cibercrimen:** el que deja de manifiesto este comentario que nos hace Juan Gómez Director para América Latina y el Caribe de nube, movilidad y virtualización de Citrix: "Hace poco un colega le decía a nuestro vicepresidente para América Latina, que existen dos tipos de organizaciones: las que ya fueron hackeadas y las que todavía no saben que han sido hackeadas".
- » **Los mayores retos de la Financiación Fintech:** Regular el negocio sin matar la innovación; la gestión de alianzas estratégicas para avanzar de la mano con el sistema financiero vigilado; Proteger el eslabón más delgado de la cadena con educación e información; Fortalecer el mercado secundario para darle liquidez a las inversiones peer-to-peer lending P2P.
- » **Una metodología para emprendimiento:** Las 6E: Enfoque, Energía, Empeño, Elasticidad mental, Equipo y Entrega; más la "ñapa" - la E de Estrella que representa ese toque de suerte que no puede faltar. Es la metodología propuesta por Felipe Gómez, especialista y consultor en éxito empresarial.
- » **Un caso de éxito en agro industria:** La transformación de Nueva Zelanda en una potencia agrícola.
- » **¿Oso, Ingenuidad o bobada?:** La del Gobierno colombiano ante el mundo, cuando anunció en 2014 que convertiría a Colombia en el país mejor educado de América Latina. Después de una asignación presupuestal privilegiada como un hecho histórico, los cinco frentes estratégicos apenas lograron dar "saltitos de pisingaña".
- » **Una visión de futuro:** la del economista Brian Arthur: "el desafío no será económico sino político. Sin duda, a ningún país le aplica más esta visión que a Colombia.
- » **Un aspecto que toma relevancia en el mundo digital:** una buena conversación; tal como afirma Juliette Powell, profesora de la Universidad de Columbia y co-fundadora de The Gathering Think Tank: "No hay ningún ordenador que diga cuál es la mejor forma de llegar a otras personas. Esto requiere no solo la habilidad de analizar a la gente a través de la información, sino también tener conversaciones cara a cara. Soy una gran creyente de que si algo va a funcionar en cualquier industria, es tener conversaciones. En lo que tiene que ver con la comunicación, la clave es la creatividad, es algo que los humanos hacen mucho mejor que los ordenadores".
- » **Una bomba que nos está explotando en las manos:** La bomba pensional. Colombia tiene aproximadamente el 11% de su población en mayores de 60 años, más o menos 5.5 millones de personas. Hoy la cobertura pensional llega solo al 27% (menos de la mitad del 64% de la cobertura promedio en América Latina). Advierte ANIF que esa población mayor de 60 años estaría incrementándose hacia 15.2 millones en el año 2050, con una participación que estima sea del 25% del total de personas.
- » **Una herramienta eficaz contra la corrupción:** La tecnología a lo largo de toda la trazabilidad de las transacciones del Estado como habilitador de transparencia.
- » **Profesionales escasos y cotizados:** los científicos de datos y analíticos digitales con experiencia en proyectos de innovación.
- » **Una buena ciudad para hacer negocios:** Manizales – Colombia
- » **Una aplicación para viajeros corporativos:** TripCase.
- » **¿Y cuál será el próximo alimento de moda?:** de la misma manera como se instaló en la mesa de los colombianos el pescado crudo, a través de sushi, en la próxima década se instalarán con total comodidad los insectos al mejor estilo Tailandés.
- » **Lo mejor que trae el 2018 para Colombia:** el fin de este gobierno.

COLOMBIA



MÉXICO

PERÚ

CHILE

Coleccionables!!!

CicloDeRiesgo

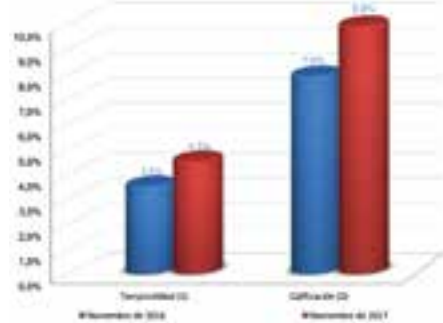
# CALIDAD DE CARTERA

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO "INCLUYE LEASING"

Cifras a  
Noviembre de 2017

### Indicador de Calidad de Cartera

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras a noviembre 2017



Fuente Superintendencia de Colombia

### Calidad de Cartera por Modalidad

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras a noviembre 2017



Fuente Superintendencia de Colombia

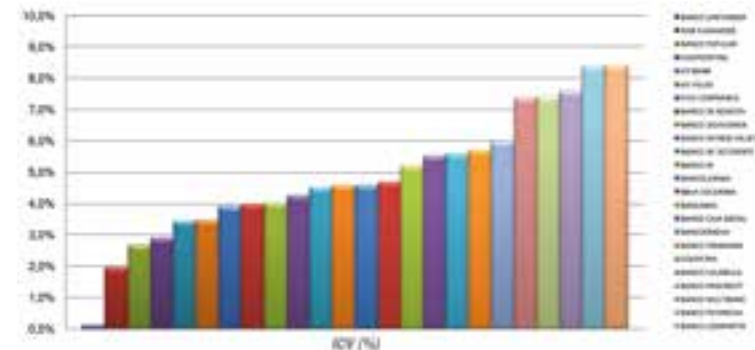
### BANCOS

Indicador de Calidad por Temporidad

Banco	ICV (%)
BANCO SANTANDER	0,1%
GNB SUDAMERIS	2,0%
BANCO POPULAR	2,7%
COOPCENTRAL	2,9%
CITIBANK	3,4%
AV VILLAS	3,5%
ITAÚ CORPBANCA	3,9%
BANCO DE BOGOTÁ	4,0%
BANCO DAVIVIENDA	4,0%
BANCO MUNDO MUJER	4,3%
BANCO DE OCCIDENTE	4,5%
BANCO W	4,6%
BANCO COLOMBIA	4,6%
BBVA COLOMBIA	4,7%
BANCAMIA	5,2%
BANCO CAJA SOCIAL	5,5%
BANCOOMEVA	5,6%
BANCO FINANMINA	5,7%
COLPATRIA	6,0%
BANCO FALABELLA	7,4%
BANCO PROCREDIT	7,4%
BANCO MULTIBANK	7,6%
BANCO PICHINCHA	8,4%
BANCO COMPARTIR	8,4%

### Indicador de Calidad de Cartera

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras a noviembre 2017



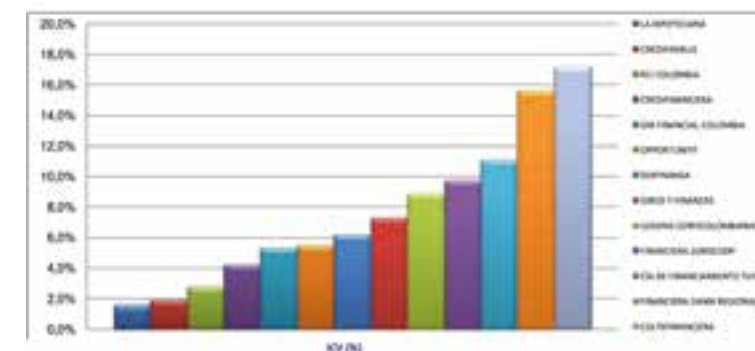
### COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO

Indicador de Calidad por Temporidad

Compañía	ICV (%)
LA HIPOTECARIA	1,6%
CREDIFAMILIA	1,9%
RCI COLOMBIA	2,8%
CREDIFINANCIERA	4,2%
GM FINANCIAL COLOMBIA	5,3%
OPPORTUNITY	5,5%
SERFINANSA	6,2%
GIROS Y FINANZAS	7,3%
LEASING CORFICOLOMBIANA	8,8%
FINANCIERA JURISCOOP	9,7%
CÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA	11,1%
FINANCIERA DANN REGIONAL	15,6%
COLTEFINANCIERA	17,2%

### Indicador de Calidad de Cartera

COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO - Cifras a noviembre 2017



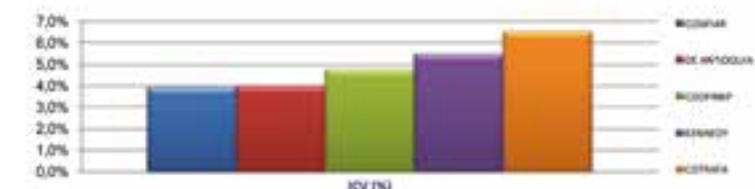
### COOPERATIVAS FINANCIERAS

Indicador de Calidad por Temporidad

Cooperativa	ICV (%)
CONFIAR	3,9%
DE ANTIOQUIA	3,9%
COOPINEP	4,8%
KENNEDY	5,4%
COTRAFA	6,5%

### Indicador de Calidad de Cartera

COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO - Cifras a noviembre 2017



(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



SEPTIMO SALÓN  
DEL CRÉDITO Y LA COBRANZA

EL EVENTO DEL AÑO DE LA INDUSTRIA

No corra el RIESGO de perderse

Cartagena de Indias

Jueves 19 y viernes 20 - Abril 2018

Hotel Estelar & Centro de Convenciones

# CRÉDITO = EVOLUCIÓN

## Las Next Practices

Conversatorio de  
**LOS LÍDERES**  
DEL CRÉDITO

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

Conversatorio de  
**LOS LÍDERES**  
DE LA COBRANZA

"Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas,  
de pronto, cambiaron todas las preguntas"

Mario Benedetti, escritor



Avianca Aerolínea oficial

Organiza:

Código promocional  
para inscritos al evento  
**GN452**



**CICLO**  
DE RIESGO  
La revista para expertos del mundo del Crédito y la Cobranza

Mayor información:

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

info@creditocobranzas.com

# LA CRUDA REALIDAD SOCIO-ECONÓMICA DEL COLOMBIANO TÍPICO

*El Reto de llegar a la mayoría para que la mayoría prospere*

Afirmar que Colombia es un país de Clase Media es más un espejismo estadístico de cifras leídas con el deseo y no con la razón.

Tomando como propia la reflexión de Stefano Farné, del Observatorio del Mercado Laboral de la Universidad Externado de Colombia, quien llama la atención sobre el bajo nivel de ingreso de nuestro país y pone en entre dicho la definición que tenemos sobre los llamados “ricos”. “¿Cuánto ganan en promedio las familias de los quintiles 4 y 5 que son tan ricos? Según información del Dane, la mediana del ingreso familiar total en el 2015 –año al cual se refieren las cifras del DNP– fue de 1’850.000 pesos en el quintil 4, y de 3’745.000 pesos en el quintil 5. Es más, hubo un hogar (el más ‘pobre’ entre los ‘ricos’ de los quintiles 4 y 5) que declaró 1’450.000 pesos de ingresos mensuales. Es muy probable, entonces, que entre los que se clasifican como ‘ricos’, en realidad hayan muchas personas que con sus ingresos mensuales apenas sobreviven. De hecho, los anteriores son ingresos familiares y habría que dividirlos entre todos sus miembros”.

**.....¿Y si estos son los ricos del país? Que diremos de las clases menos favorecidas.**

## La cruda realidad socio-económica del colombiano típico

Según datos de la Asociación de Instituciones Financieras ANIF, el salario medio del sector formal en Colombia ha ido convergiendo hacia el Salario Mínimo Legal SML, donde hoy cerca del 65% de los pagos vía PILA están en la franja cercana a 1 SML y un 87% en la franja hasta 2 SML. De esa manera, el salario medio equivale a 1.4 SML frente a una relación promedio de 2SML observada en los países de la OECD.

Sumado a un bajo nivel de ingreso, la alta informalidad laboral que caracteriza el mercado productivo, profundiza la debilidad de la economía familiar. Al respecto alerta ANIF sobre la relación de Cotizantes al sistema PILA, sobre la Población Económicamente Activa, con un porcentaje del 42%, la que desciende a tan solo un 26% al tener en cuenta que el promedio ponderado de tiempo de cotización es de solo 8 meses y no 12 meses como debería ser. A nivel

empresarial dicha informalidad llega a niveles del 54% en las Mipymes, según la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP).

## La informalidad frena la profundización del crédito

La informalidad es el peor mal que azota al país y se convierte en un Círculo Vicioso difícil de romper. Limita el crecimiento empresarial, y la productividad, hace insostenible el sistema de salud, el modelo tributario, y el modelo pensional. Abre las puertas al contrabando y se constituye en terreno abonado para que prosperen males como la corrupción, la lucha de clases, la violencia y la ilegalidad.

Como lo enfatiza, Efosa Ojomo, profesor investigador de MIT y uno de los principales expertos mundiales en estrategia, crecimiento e innovación: “considerando el caso de Colombia, el 55% del empleo está en el sector informal, el 62% de las empresas no están registradas, más del 80% de las empresas no tienen los adecuados registros contables, el 66% de los trabajadores no tienen acceso a fondos de pensiones o de jubilación, y el sector informal representa una poco más de un tercio del PIB de Colombia”. Según estudios de Efosa Ojomo: “el simple hecho de incorporar un tercio del PIB a la economía formal impulsará los ingresos tributarios y hará que los negocios sean más eficientes”, quien insiste que la formalización “tiene menos que ver con los impuestos y más con ayudar al ciudadano a progresar”, tarea en la que la financiación se constituye en mecanismo de gran eficacia.

## Precariedad del Ahorro

Resalta Anif la evidente precariedad del ingreso disponible de la población colombiana para generar ahorro: “a pesar de todavía ubicarnos en la franja de países con ingreso medio (cerca a US\$5.700/año per cápita durante 2015-2016 vs. los US\$8.100 del período 2010-2014), la tasa de ahorro macro-económico es tan baja como un 19% del PIB (ver Anif, 2016d)”.

Si bien es evidente la incapacidad de generación de excedentes de los hogares, también hay elementos culturales y otros derivados de la baja educación financiera e incipiente visión de futuro que profundizan los bajos niveles de ahorro en nuestro país.

Muestra de ellos es el sector de Juegos de Azar, que ya alcanza a representar el 1,5% del PIB en Colombia, dejando alrededor de 13 billones de pesos al año. Si bien este dinero permite financiar el sistema de salud en Colombia, que ya encuentra en este sector el 16% de sus ingresos, si estos recursos se invirtieran en actividades productivas o se canalizarán hacia el ahorro o la inversión, el impacto social y económico de estos recursos sería impresionante.

## La debilidad del núcleo familiar de nuestra sociedad – Colombia el país del mundo con mayor nacimiento de niños de padres no casados

Según cifras reveladas en el mapa mundial de la familia 2017, Latinoamérica registra la mayor tasa de fecundidad extramatrimonial del mundo. En todos los países estudiados (excepto Argentina, que presenta los datos más antiguos), más de la mitad de los niños nacen fuera del matrimonio. En la mayoría de los países de América Central y del Sur, más de dos tercios de los nacimientos se producen fuera del matrimonio. Colombia presenta el porcentaje más alto del mundo donde el 84% de los niños nacen de mujeres que no están casadas.

Por su parte el porcentaje de niños que viven con sus dos padres es del 62% en Colombia; el 27% vive con solo uno de sus padres, uno de los porcentajes más altos del mundo; y el 11% vive sin ninguno de sus padres.

Con respecto a los niños que crecen sin sus padres, un núcleo familiar débil profundiza la desigualdad en el ejercicio de derechos y en el desarrollo de capacidades, que la CEPAL define como el conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas que los individuos adquieren y que les permiten emprender proyectos de vida que consideren valiosos.

## Igualdad y sostenibilidad en el centro de los negocios

El actual escenario en que se encuentra nuestro mundo exige un nuevo estilo de desarrollo que sitúe la igualdad y la sostenibilidad en el centro. Esta es la propuesta que presenta la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el documento “Brechas, Ejes y Desafíos en el Vínculo entre lo Social y lo Productivo”, como la manera de interpretar e impulsar el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en la Región. Para la CEPAL, la persistencia de altos niveles de desigualdad y pobreza en América Latina y el Caribe, y que hoy están en riesgo de retroceso, nos obliga a reflexionar sobre la necesidad de superar las brechas y restricciones estructurales que socavan la posibilidad de un desarrollo con igualdad y sostenibilidad en nuestra región, avanzando hacia un nuevo estilo de desarrollo que implica transformaciones profundas en la forma de producir, distribuir, consumir y vivir en sociedad.

Ante esta necesidad de transformación, los modelos de otorgamiento de crédito no pueden quedarse lejanos y desarticulados en momentos de grandes desafíos para el actuar empresarial.

## Urge una política de crédito >B> que favorezca la inclusión

En contravía con las condiciones que cobijan a la mayoría del pueblo colombiano, los puntos de corte o el umbral para el acceso a crédito de la gran parte de entidades crediticias convergen en el segmento de profesionales independientes formales o empleados asalariados con ingresos a partir de dos salarios mínimos mensuales; que además demuestren tener un empleo estable, por lo menos con más de 6 meses de antigüedad y con flujo de caja disponible. Este segmento no solo es la excepción, si no que resulta ser un océano rojo inundado de ofertas estándar de difícil diferenciación. Mientras tanto el grueso de la población que devenga menos de 2 SML (87%) o trabaja en la informalidad, sigue excluido, quedando a disposición del mercado del “gota a gota” y la usura.

*Ante esta realidad, la respuesta está en modelos de Crédito>B> (Beneficio), que propenden por un equilibrio hacia un gana-gana entre el actuar empresarial y la sociedad, que permitan la creación de sistemas de progreso y bienestar inclusivos y sostenibles, poniendo en el centro el bienestar de las personas, las sociedades y los ecosistemas naturales.*

*Es momento de salir de la “zona de confort de riesgo”; salir de las elegantes oficinas para visitar las veredas campesinas, los barrios periféricos, los emprendedores; y enfrentar el desafío de diseñar productos con alto grado de innovación y tecnología que se ajusten a la verdadera realidad del colombiano promedio. Sin duda estos segmentos significan niveles de riesgo alto, pero a su vez representan grandes oportunidades en un nuevo entorno que aclama modelos de negocio más inclusivos para conformar un nuevo océano azul.*

## AVANZANDO HACIA...

TENDECIAS - TENDECES - TENDANCE

## ¿HACIA DONDE AVANZA EL BPO EN LA REGIÓN?

Sin duda la forma de actuación en los negocios en Latinoamérica se está transformando y en este camino de disrupción, el BPO está presente para seguir siendo uno de sus principales protagonistas.



IBR LATAM un grupo empresarial de Matriz chilena con más de 10 años de experiencia en la industria de BPO y con operaciones en Argentina, y Perú, comienza a dirigir su mirada a los mercados de Ecuador y Colombia. Oscar Moreno González, Director ejecutivo IBR LATAM, nos habla sobre su visión de futuro para la industria del BPO en Latinoamérica.

## ¿Cuáles son los mayores desafíos para las empresas de BPO en la Región?

De ser una industria orientada a recibir y atender llamadas telefónicas (el inicio de los call centers), hoy vemos una industria sofisticada en tecnología y herramientas analíticas que avanza en el ofrecimiento de servicios de mayor profundización en conocimiento, como "ITO" - Information Technology Offshoring, que se refiere a la tercerización de funciones asociadas a las tecnologías de la información, tanto en infraestructura como en aplicaciones, desarrollos web y soporte técnico remoto; y "KPO" - Knowledge Process Offshoring o outsourcing de procesos intensivos de conocimiento. Particularmente, ya en IBR nos movemos en ese campo con el manejo de procesos integrados del back office, como lo es la constitución de garantías para créditos vehiculares o de vivienda, que requieren herramientas y conocimientos especiales, convirtiéndonos en aliados de las entidades crediticias, campo en el que hoy somos líderes en Perú y Chile.

Sin duda, retos como la capacidad de formación de personal bilingüe; y también en otras competencias y habilidades que demandan tendencias, como la inteligencia artificial, en mayor volumen y mayor velocidad, serán grandes desafíos para los próximos años.

## ¿Cuáles son esos elementos de mayor importancia para lograr la diferenciación en una operación de BPO?

Uno de nuestros pilares de diferenciación se soporta en una exitosa estrategia que parte de la aplicación de la tecnología y el conocimiento para maximizar la experiencia del cliente y la fidelización. En IBR le damos mucha importancia al manejo de la data, porque nos permite profundizar en información valiosa para retroalimentar los modelos comerciales, de mercadeo y de riesgo de nuestros clientes. Ahí damos un gran aporte. Muy importante, por ejemplo, es la incorporación de conceptos que antes eran exclusivos del marketing, como herramientas de inteligencia de mercados; propuesta de valor por segmento; canales de atención multicanal y relacionamiento; herramientas de georreferenciación/localización y de movilidad; son elementos que enriquecen la gestión del conocimiento del cliente. Hoy no se puede concebir un BPO que no incorpore herramientas de inteligencia de negocio, scoring y modelos analíticos sofisticados, que eran antes exclusivos de entidades financieras y áreas de riesgo.

A partir de un conocimiento más profundo del cliente, se puede avanzar hacia modelos de segmentación de clientes más sofisticados que permitan la personalización de la oferta de valor.

La sofisticación de las herramientas analíticas como el Big Data permite la incorporación de nuevas variables de segmentación como conductuales, psicográficas, demográficas, socioeconómicas, culturales, que posibilitan una mayor desagregación de la masa de clientes o deudores y la gestión a nivel de grupos más homogéneos para personalizar la gestión, las ofertas y las soluciones.

## ¿Cómo va la industria de la cobranza?

El auge de herramientas tecnológicas de mayor sofisticación, el alcance de las redes sociales, los cambios de hábitos y de usos de los consumidores, quienes se han tornado más exigentes, de mayor conocimiento y exigen más agilidad, han obligado a la industria de la cobranza a transformarse y modernizar sus formas de gestionar, negociar y recuperar la cartera en mora. De esa manera la cobranza se reinventa cada día, diversificando sus canales de contacto y negociación con los clientes, para asegurar el resultado con mayor efectividad y eficiencia.

## ¿Qué elementos han sido los mayores transformadores de la cobranza?

Es de resaltar la importancia de la cobranza como etapa que permite el cierre exitoso del ciclo de riesgo. Gracias a que las entidades han ido tomando conciencia de esta connotación, cada día más la recuperación de cartera va ganando el espacio estratégico que se merece dentro del modelo de negocio. Ya la cobranza no es concebida como un área operativa del back office. Por fortuna, ya está siendo entendida en su verdadera dimensión: un área de resultados, de labor comercial dentro del ciclo de gestión de clientes. Las áreas de cobranza mantienen un profundo y cotidiano contacto con los clientes. Y generan miles de momentos de "verdad" y de fidelización que, a su vez, permiten un alto nivel de recordación por parte del cliente.

Ha sido clave lograr en algunas entidades que las políticas y estrategias del área de recuperación estén alineadas con la estrategia corporativa.

## Para finalizar, ¿cuáles son las tendencias más importantes en esta industria?

Primero, y aunque repetitivo, hay que destacar que el Internet de las cosas está revolucionando la industria. Por ejemplo, ya estamos viendo robots en Asia que realizan gestión de cobro de moras tempranas.

Segundo, la unión de tendencias como SMAC (también conocida como CAMS) Social, Mobile, Analytics & Big Data and Cloud, se constituyen en pilares que están transformando las empresas hacia organizaciones digitales totalmente basadas en los datos. Esto facilita una atención y una experiencia multicanal y más aún omnicanal, referida a la combinación de multiplicidad de canales de relacionamiento e interacción con el mercado y los clientes a través de modelos de inteligencia de negocio basados en la personalización que posibilitan la unión de las tendencias SMAC.

No podemos dejar de mencionar la tendencia que se conoce como "Humology" que hace referencia al "liderazgo de las personas sobre la tecnología para que esta pueda desplegar su verdadero potencial transformador.

El éxito está en la habilidad que tenga el BPO en gestionar todas estas herramientas y canales para brindar experiencias multicanal mejoradas, fáciles, no invasivas y crear así conexiones emocionales y fidelización.

Para finalizar, quiero hablar de autogestión, una plataforma que llamamos IBR-OMNI, tendencia que en IBR es muy importante y la estamos trabajando con mucha visión, como una tendencia irreversible y por medio de la virtualización, como las nuevas formas preferidas por los clientes para adquirir productos, servicios, pagar y hasta normalizar su situación de mora.

*Sin duda, estamos en la era de la conectividad y entender esto para un BPO se volverá vital.*



SOMOS RESPALDO

Su entidad crece con el impulso que le brindan nuestras garantías

FGA | FONDO DE GARANTÍAS

LÍNEA NACIONAL: 018000423882 / www.fga.com.co

# LA MOVIDA

**Jaime Alberto Upegui**, asumió el pasado 12 de febrero la presidencia del Banco Colpatria. Santiago Perdomo, pasó a ser consejero Delegado en Mercantil Colpatria.

**Luis Fernando Cruz Araujo** fue nombrado en propiedad superintendente Nacional de Salud. Después de dejar la presidencia de Fiduagraria se había vinculado a la Superintendencia de Sociedades como Superintendente Delegado de Asuntos Económicos y Contables. En el pasado ocupó varios cargos en la banca entre ellos la vicepresidencia jurídica del Banco Caja Social.

**Hernando Osorio** se retira de la gerencia General de TransUnion en Colombia.

**Zulma Villar** dejó su cargo de vicepresidente de Marketing en Experian para asumir la gerencia General de Credivalores.

Crear país tiene nuevo gerente General: se trata de **Michel Correa**, quien viene del mundo de la consultoría, el capital de riesgo y la banca de inversión. En el pasado se desempeñó como gerente General de la Hipotecaria y también trabajó en Citibank.

**Mauricio Beltrán Sanín** ha sido nombrado como vicepresidente Jurídico del Banco Agrario de Colombia, dejando la vicepresidencia Jurídica y Administrativa del Fondo Nacional de Garantías. A la vicepresidencia Comercial del mismo banco llega **Liliana Mercedes Pallares Obando** quien viene del Banco de Bogotá; También al Banco Agrario se une **Luis Ignacio Suárez Santa María** como vicepresidencia de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, quien viene del banco Falabella.

**Carlos Fernando Sánchez** fue nombrado gerente General para Colombia de Emergia dejando la Vicepresidencia de Operaciones de Konecta.

**María Lucía Ospina Villa** es la nueva vicepresidenta de Gestión Humana del Banco Itaú. Antes se desempeñaba como directora ejecutiva de la Consultora Lineup. Al mismo grupo llega **David Arciniegas** quien es el nuevo gerente de Crédito en Itaú Colombia, tras retirarse de la gerencia de Financiación de EPIK Servicios Financieros.

**Giovanna Leño** llega al Banco Falabella como gerente de Riesgo. Viene del área de riesgo del Helm Bank y también trabajó en Datacrédito y en el Citi.

**Sonia Milena Bohórquez Sánchez** es la nueva gerente Ejecutiva en Nae. Antes se desempeñaba como gerente General de León Asociados, empresa de Cobranza y BPO.

**Julio César Delgado**, asumió la gerencia de Crédito Empresarial y Constructor en Banco Caja Social dejando la gerencia de Crédito Corporativo, Empresarial y Pyme de Banco de Bogotá.

En la gerencia General de NeoFinanciera está ahora **Magda Johanna Ríos** quien trabajaba como gerente Comercial en Alianzas Efectivas. En el pasado trabajó también como directora Comercial en Onest Negocios de Capital (antes Originar Soluciones).

La nueva directora de Business Intelligence en Avantel es **Ana María Arias Berrio**, quien se desempeñaba antes en el área de Fondos de Inversión de Helm Comisionista de Bolsa.

**Diana María Hunda González** llegó a Contactar para ocupar la gerencia de Riesgo y Cumplimiento normativo dejando su cargo de jefe de Riesgo de Crédito en Credivalores.

**Sara Acosta** es la nueva jefe de Recursos financieros en Alpina. Antes se desempeñaba como gerente Nacional de Cartera en Loreal.

**Nibia Salazar** se retiró de la gerencia de Presence. Ahora se desempeña como consultora en Autónomo.

**Diana Sofía Orbes** se integra a Axesor como consultora de Preventa dejando su cargo en Banco Colpatria como directora de Estrategia y Cobranza.

**Santiago Valencia** se retira de la dirección Financiera de Proectus Activos en Movimiento para asumir como Controller Financiero en Tecnoimagenes. En el pasado se desempeñó como gerente Administrativo y Financiero de Suma Activos.

**Patricia Aldana** es la nueva gerente Regional para Centro América del Grupo Aros con sede en Panamá. Dentro de sus cargos desempeñados está el de Directora Nacional de Cobro Jurídico en el Banco Popular en Colombia.

**Liliana Gutiérrez Rojas** asume como jefe Crédito y Cartera Nacional en Gecolsa. Antes estaba al frente de la jefatura Nacional de Cartera en Prosegur.

**Hector Ramírez Daccach** ahora está en el Citibank, dejando su cargo en el área financiera en Itaú.

**Jorge Wilson Rueda Arango** fue nombrado como gerente General en Colombia Secure al retirarse de la gerencia General de Siccol Call Center.

**Álvaro José Isaza** es el nuevo gerente General de Alto Colombia.

# LA MOVIDA

En Financiera de Pagos Internacionales renuncia **Gloria Esperanza Vinadco Lalinde**.

**Leonardo Escobar Enríquez**, paso de la dirección de Ventas de ACI Worldwide para las Américas a la dirección de Preventas de Latinoamérica, Asia y Oceanía.

**Diego Montoya**, gerente Regional en Antioquia del Banco de Bogotá fue promovido a la dirección Nacional de Red de Oficinas del mismo Banco.

**Rubén Miranda** deja la gerencia Regional en Banco Caja Social para asumir la vicepresidencia Comercial de Tuya C.F.

**Dayana Paola González Lizarazo** llega a la jefatura de Apoyo Financiero de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito; en el pasado se desempeñó como líder de cobranza en Bayport y también trabajo en la empresa de Cobranza BML.

**Rocío Martínez** ingresó al equipo de trabajo de la Asociación de Cobranzas Colcob. Antes trabajó en Lisim y en IPcom.

**Lariza Galindo** se vinculó al área de servicios financieros de la IFC dejando el área de Soluciones Digitales de Nequi la compañía Fintech.

**Michael Montenegro Lederman**, vuelve al Citi al área de reingeniería de Finanzas e Infraestructura de Riesgos en Tampa Florida; antes era asesor de Gestión de Riesgos Empresariales en Risk & Grow Consulting para las Américas. En el pasado trabajó en AIG y en Citi en Bogotá.

**Andrés Ricardo Quevedo Caro** deja la gerencia de Riesgo del Ministerio de Hacienda y pasa al Metro de Bogotá.

**Alberto Díaz Leal Méndez** fue ascendido a director de Riesgo de Crédito de GM Financial para México, Colombia, Chile and Perú. Antes lideraba la misma área pero con alcance solo para México.

El Superintendente Financiero, posesionó a **Jeannette Santacruz de la Rosa** como directora Jurídica de la Entidad a la que se vinculó hace más de 25 años. Trabajó además en el área de auditoría de la Caja Social de Ahorros y el área jurídica en Constructora Colmena.

**COBRANDO S.A.S.®**

**Su aliado estratégico en recuperación de Cartera**

Con 18 años de experiencia nos especializamos en la gestión, recaudo, normalización y recuperación de cartera a nivel Nacional con el fin de proteger el patrimonio de nuestros clientes

Preventivo Administrativo Pre Jurídico Castigada Jurídico Localización

# Cápsulas de la Industria

## **Veridas es la nueva compañía de biometría de BBVA y Das-Nano**

Veridas, es la compañía especializada en biometría del Grupo BBVA y Das-Nano, quien se dedicará a la investigación y el desarrollo de software para la verificación y autenticación digital de la identidad personal, a través del reconocimiento facial, de voz o de imágenes o documentos o con la lectura de huellas, como un paso más en el proceso de transformación de BBVA en alianza con Das-Nano, una startup fundada en 2012 que ha logrado posicionarse entre los principales proveedores de soluciones de nanotecnología, biometría y verificación documental, gracias a un equipo formado por ingenieros y científicos.

## **Fenix Premium lanzo bot para asesorar inversiones inteligentes**

La empresa colombiana Fenix Premium lanzó al mercado su primer "bot", que permite a los inversionistas tener un aliado inteligente a la hora de realizar compras y venta de criptomonedas, el que a través de inteligencia artificial, identifica las curvas de inversión más favorables de los mercados virtuales.

## **Llega Gulungo a cerrar la brecha en la financiación Pyme**

Gulungo es una nueva empresa creada para ayudar a las pequeñas y medianas empresas a alcanzar su máximo potencial a través de préstamos responsables, educación financiera y soluciones de software, creando una red de aliados para proporcionar servicios valiosos para satisfacer las necesidades de los negocios en crecimiento. "Nuestro objetivo es ofrecer productos transparentes, convenientes y flexibles para nuestros clientes utilizando la última tecnología. En Gulungo, creemos que las pequeñas empresas son el motor (mejor son el corazón) de nuestro país y nos gustaría apoyarlas en el logro de sus metas", explica Juan Esteban Saldarriaga co-fundador de Gulungo, quien además es presidente de la Junta Directiva de la Asociación de Fintech de Colombia y presidente de la Junta de Asofactoring.

## **Credifamilia se alista para lanzar crédito de consumo**

En 2018, Credifamilia hasta ahora especializada al crédito hipotecario, planea diversificar la oferta con el lanzamiento de crédito de consumo a través de un nuevo producto de riesgo moderado que permitirá aprovechar la escala de la compañía y profundizar los clientes actuales. Por su parte

la compañía sigue avanzando en su objetivo de ser líder en colocaciones digitales de crédito, canal que realizó en 2017 aprobaciones de crédito hipotecario por \$62.982, lo cual representó un crecimiento de 245% versus el año anterior.

## **Durante 2017 nacieron 323.265 unidades productivas y desaparecieron 154.360**

El Informe de Dinámica Empresarial, elaborado por Confecámaras con base en la información del Registro Único Empresarial y Social (RUES), dio cuenta de un incremento del 7,3% en la creación de empresas en el país en 2017, con la creación de 323.265 unidades productivas: 70.022 sociedades y 253.243 personas naturales.

La constitución de sociedades descendió 9,2%, mientras que las matrículas de personas naturales aumentaron un 13%,

El 74,6% de las nuevas unidades económicas se concentraron en cinco sectores: comercio (38%), alojamiento y servicios de comida (15,7%), industria manufacturera (9,7%), actividades profesionales, científicas y técnicas (6,4%) y construcción (4,8%).

En materia de cancelación, se registraron 154.360 cancelaciones de unidades económicas, 10.967 sociedades y 143.393 personas naturales, presentando un descenso del 22,6%.

## **Indra adquirió la Firma Paradigma**

Indra, una de las principales compañías globales de tecnología y consultoría con presencia en Colombia, adquirió Paradigma, consultora especializada en Estrategia Digital, Velocity Development, UX, Big Data, Cloud y Cultura Digital. Paradigma con su equipo de más de 400 profesionales, llega a fortalecer la propuesta de valor de Minsait, la unidad de negocio de transformación digital de Indra, empresa que cuenta con 34.000 empleados, presencia local en 46 países y operaciones comerciales en más de 140 países. Tras la adquisición de Tecnocom, Indra suma unos ingresos conjuntos de más de 3.200 millones de euros en 2016 y un equipo de cerca de 40.000 profesionales.

"Estamos encantados de pasar a formar parte de Indra. Paradigma Digital operará como una nueva unidad de negocio con entidad propia y preservará su modelo de funcionamiento y cultura, basado en el dinamismo en la gestión sin estructuras formales y en la apuesta por el talento, la responsabilidad y la confianza en sus profesionales. Y se verá reforzada con la oferta 360°, la escala, la presencia geográfica y las capacidades de negocio y operativas de Indra", asegura Ignacio Cabrera, cofundador de Paradigma.

# Cápsulas de la Industria

## **Solati propietaria de la marca Adminfo recibe valoración CMMI SVC Level 3**

Solati, empresa líder en soluciones tecnológicas, desarrolladora del Software de Cobranza Adminfo bajo el modelo SaaS (Software as a Services), recibió por parte CMMI Institute, la valoración CMMI SVC Level 3, una distinción recibida solo por 19 empresas en Colombia; logro que fue posible gracias al patrocinio de Mintic-Colciencias.

Esta valoración significa para la compañía el reconocimiento como empresa de alta madurez en sus procesos y de altos estándares en la prestación de sus servicios.

"La mejora continua es uno de nuestros objetivos y nuestra cultura organizacional nos permite gestionar el cambio para adoptar prácticas como CMMI, siendo esto reflejo de nuestra capacidad de evolución e innovación. Sin duda nuestro talento humano con su tenacidad y capacidad de trabajo en equipo, son el motor que nos permite alcanzar metas y construir un camino exitoso", expresó Cesar Zambrano, Gerente Comercial de Solati, propietaria del Software Adminfo.

De esta manera Adminfo reafirma su compromiso con la excelencia en el servicio, consolida su oferta de valor con las mejores prácticas de la industria e incrementa su competitividad en el mercado internacional.

## **Llega a Colombia Aspronet, la Asociación de Profesionales de Networkers y Venta Directa.**

Aspronet, la Asociación de Profesionales de Networkers, que llegó a Colombia en el último trimestre del año 2017, ya cuenta en el país con 10.000 afiliados. Se trata de una entidad sin ánimo de lucro que respalda y trabaja por las personas naturales que operan en el sector de Network Marketing y Venta Directa, constituyendo una importante red que construye tejido social y emprendimiento para fortalecer, proteger al sector y romper paradigmas sobre la forma que opera el negocio Multinivel.

Según lo resalta Aspronet: "hasta el 1 de junio de 2017 se reportaron 2.327.944 de distribuidores independientes en Colombia y 14.183.338 en toda América Latina según datos de la WFDSA, La Asociación Mundial de Venta Directa. En 2016 las mujeres ocuparon el 85% de la distribución en Venta Directa y Network

Marketing en Colombia, mientras que ocuparon el 89.4% de la distribución en Centro y Sur América en el mismo año".

Colombia es pionera en la legislación formal de este sector a partir de la Ley 1700 de 2013 promulgada por el Congreso de la República como respuesta a los esquemas piramidales que han golpeado en Colombia y el mundo.

## **Avaya sale del capítulo 11 y cotiza en la Bolsa de Nueva York**

Avaya Holdings Corp, empresa líder mundial en comunicaciones empresariales y con fuerte presencia en Colombia, comenzó el pasado 17 de enero a cotizar en la Bolsa de Nueva York, luego de finalizar con éxito su proceso de reestructuración de su deuda, saliendo así del Capítulo 11 referido al proceso de reorganización y refinanciación del pasivo empresarial de la Ley de Quiebras de Estados Unidos.

"Este es el comienzo de un nuevo e importante capítulo para Avaya", dijo Jim Chirico, presidente y CEO de Avaya. "En menos de un año, desde el inicio de nuestra reestructuración del capítulo 11, Avaya ha surgido como una empresa que cotiza en bolsa con unos estados financieros significativamente fortalecidos. En conjunto, redujimos nuestra carga de la deuda anterior en aproximadamente \$3,000 millones y salimos hoy con más de \$300 millones en efectivo en nuestros estados financieros. La reducción de nuestra deuda y otras obligaciones a largo plazo también mejorarán el flujo de efectivo anual en aproximadamente \$300 millones en comparación con el año fiscal 2016". Y continúa: "Tenemos la flexibilidad que necesitamos para invertir en los grandes y crecientes mercados de Contact Centers y Comunicaciones Unificadas a medida que completamos nuestra transformación a un proveedor de Software, Servicios y Soluciones en la Nube".

Avaya cuenta con más de 130.000 clientes en 220.000 ubicaciones de todo el mundo, más del 90% de ellos en la lista Fortune 100, y más de 100 millones de usuarios.

Para finalizar resaltó Jim Chirico: "Con un nuevo consejo de administración y equipo de liderazgo firmemente establecido, Avaya está ahora bien posicionada para ejecutar su plan de crecimiento, rentabilidad y garantizar el valor esperado por nuestras partes interesadas".

# Cápsulas >B> Beneficio

## Las mujeres Foco del Programa de Apoyo a tenderos de Bavaria

De acuerdo con Harvard Business Review, en mercados emergentes las mujeres reinvierten 90 centavos de dólar por cada dólar adicional de ingreso en educación, salud y nutrición para sus familias (comparado con un 30-40% que invierten los hombres).

Convencidos de que apoyar el empoderamiento femenino es impulsar la economía colombiana, y alineados con la ola global de iniciativas >B> Beneficio, el pasado dos de diciembre, Bavaria puso en marcha el programa “Creciendo por un sueño”, con el cual busca empoderar a mujeres tenderas del país para que estas sigan haciendo crecer sus negocios y cumplan con sus objetivos familiares. La forma de hacerlo: capacitación, acceso a servicios financieros accesibles y educación para sus hijos.

Gracias a una alianza con Bancolombia y la Fundación Mario Santo Domingo, las mujeres tenderas tendrán acceso a servicios financieros con microcréditos y microseguros con cubrimiento de muerte e incapacidad total.

**“Se trata de apoyarlas para que la tienda sea un negocio bien estructurado”, resalta Ricardo Moreira, Presidente Regional de Bavaria, quien añade: “Nuestra gran meta es impactar a 2020 a 50.000 mujeres en Colombia. Este año iniciamos con 500 y el próximo año lo vamos a escalar a 10.000. Está demostrado que aumentar los activos e ingresos de las mujeres impulsa el desarrollo de la familia, de la comunidad y de la sociedad en general. Por esta razón decidimos apoyarlas con este programa que sin duda aportará grandes beneficios a miles de mujeres colombianas y a la sociedad”, expresó Ricardo Moreira, Presidente Regional de Bavaria.**

## AZTECA, la apuesta Internet Productivo, con dividendo económico y social

Está demostrado que la tecnología y las telecomunicaciones son dos de las herramientas más valiosas para reducir las brechas sociales; premisa que ha sido muy bien entendida por la compañía de telecomunicaciones Azteca Colombia, empresa del Grupo Salinas que usa la red de manera estratégica, para generar progreso y bienestar social y económico.

Azteca se constituye en la entidad que provee el servicio de internet a las viviendas de interés prioritario y conecta a 784 municipios constituyéndose en la red más grande de Colombia. Empezó el 2017 con menos de 7.000 clientes empresariales, y cerrará con más de 20.000 en todo el país. Además cuenta hoy con 150.000 hogares conectados a internet mediante el servicio de fibra óptica, y 1.700 kioscos de Vive Digital del Gobierno Nacional.

Nibaldo Toledo Takahashi, presidente de la compañía habla sobre estudios recientes contratado con la firma de Investigación de mercados Yanhas, que muestran que tan solo el 40% de los hogares tiene capacidad de pagar alrededor de \$20.000 mensuales por el servicio de internet. Otros no alcanzan ni siquiera ese monto y algunos no tienen ninguna opción de pagar un solo pesos por acceder a la conexión.

“Nosotros tendemos las líneas de fibra óptica sin costo, a través del programa que adelantamos con el Gobierno. Hoy, estos hogares navegan más de tres horas diarias, en promedio. Estas personas están usando la red especialmente en educación, en capacitación de adultos y en emprendimientos y trabajo. Eso reduce la brecha de acceso a la tecnología” resalta Nibaldo Toledo.

Azteca le apuesta al crecimiento digital del país a través de internet productivo que sirve de instrumento para el desarrollo de su estrategia denominada ‘Prosperidad Incluyente’ dirigida a los estratos bajos de la población donde la compañía encuentra su oportunidad de generar dividendos económicos y sociales a la par que promueve el desarrollo, personal, profesional y de negocios.

## NUEVO | NEW | NOVO

### Los dos grandes innovadores en el mercado de decisiones crediticias se fusionan

Lenddo y Entrepreneurial Finance Lab (EFL), líderes en decisiones crediticias para los segmentos de clientes de la economía informal de países emergentes, adelantan el proceso de fusión de sus operaciones para conformar una sola empresa a nivel mundial, potencializando así su visión común de encaminar esfuerzos, innovación y conocimiento para la inclusión financiera de más de mil millones de personas excluidas del sistema financiero formal en todo el mundo.

Lenddo y EFL han facilitado de manera individual más de 5 millones de evaluaciones crediticias desde su creación, permitiendo que más de 50 instituciones financieras desembolsen más de 2 mil millones de dólares en créditos a personas con información limitada.

“Estamos muy emocionados de unir fuerzas con Lenddo para crear al líder global indiscutible de la categoría de datos alternativos para decisiones crediticias”, dijo Jared Miller, CEO de EFL. “Esta fusión nos permitirá aplicar los datos correctos en el momento adecuado para cada cliente, permitiendo a las personas utilizar sus perfiles digitales y rasgos de personalidad para aumentar sus opciones financieras. Las instituciones financieras de los mercados emergentes serán capaces de predecir el riesgo como nunca antes a través de la combinación de nuestras fuentes de datos y técnicas innovadoras de modelamiento de riesgos”.

### ¿Y quiénes son estos líderes de la disrupción?

EFL es la firma pionera del score psicométrico de crédito que surgió de un proyecto de investigación en el Centro Internacional de Desarrollo de Harvard que descubrió una innovadora forma que revela nuevas dimensiones de información acerca de las personas y pymes; y por ende un entendimiento más completo y preciso del riesgo crediticio a través de parámetros psicométricos, meta-datos, e información no tradicional.

La herramienta digital para análisis de riesgo crediticio de EFL puede calificar eficazmente a cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier momento, por lo que ha sido reconocida como una de las disrupciones más destacadas de las Fintech en los últimos 10 años. En el 2017, EFL fue finalista en el Wall Street Journal Finance Inclusion Challenge y en julio de 2017 alcanzó un nuevo hito: 1,000,000 de personas evaluadas globalmente con su evaluación universal en América Latina, Asia, África y Europa.

Ya en el 2016, EFL había lanzado una sociedad estratégica también con FICO para extender el acceso al crédito a consumidores no bancarizados o con limitado acceso al crédito

por falta de información, en múltiples mercados incluyendo Rusia, Turquía y México. En su momento Jim Wehmann, EVP de puntuación en FICO, comentó: “Estimamos que más de 3000 millones de consumidores en el mundo podrían acceder a créditos con tasas asequibles si hubiera una manera efectiva de evaluar su habilidad y deseo de pago”.

Lenddo por su parte nació como un proyecto en Filipinas, que se convirtió en caso de éxito a nivel mundial y se extendió a Colombia y México. Su modelo de negocio innovador, inició en su primera fase con el ofrecimiento de crédito a partir de la reputación en redes sociales, buscando llegar a un segmento de clase media, principalmente adultos jóvenes digitales sin historial crediticio logrando varios reconocimientos a nivel global, por ser uno de los start-up más innovador del mundo.

### Alcance de la nueva empresa combinada

La nueva empresa combinada ofrecerá un portafolio conjunto de calificación crediticia y verificación de identidad a más de 20 mercados emergentes en los que pondrán al servicio los mejores datos probados y analizados a nivel mundial, para que puedan aprobar créditos de manera responsable en segmentos informales que antes se veían obligados a negarlos debido a la falta de información, gracias a la nueva información que permite la utilización de data alternativa proveniente de la actividad digital de los clientes, datos psicométricos y comportamentales, datos de redes sociales y los datos de actividad en teléfonos móviles.

La fusión no solo permitirá fortalecer el conocimiento analítico y la data, sino también las tecnologías de “machine learning” y modelamiento de riesgo. Esto les permitirá atender a poblaciones nuevas y carentes de servicios bancarios de manera segura, rápida y rentable.

Orient Commercial Joint Stock Bank (OCB) ha sido escogido como el primer banco en ofrecer la solución de puntuación psicométrica de LenddoEFL en Vietnam, una región donde muchos ciudadanos carecen de información financiera y crediticia tradicional.

*De esta manera, la sofisticación de las plataformas digitales y fenómenos como el Big Data, se unen a ciencias milenarias como la antropología, para encontrar en las redes sociales su centro de unión detonante de la disrupción en los modelos de gestión del riesgo de crédito.*

# Crédito >B> BENEFICIO

A pesar de los avances en inclusión financiera, y el abrumador desarrollo de la tecnología, las poblaciones menos favorecidas no han mejorado su calidad de vida; ni los países en desarrollo han logrado vencer la trampa de la informalidad; ni la mayoría de economías han logrado alcanzar mayores niveles de productividad. Por su parte también los ecosistemas naturales siguen enfermando de manera acelerada y los efectos del cambio climático se perciben con más fuerza.

Ad portas de la reunión del Foro Económico Mundial, Oxfam la organización líder que lucha contra la pobreza, demuestra cómo la desigualdad se está agravando. El 82% de la riqueza mundial generada durante el año pasado fue a parar a manos del 1% más rico de la población, mientras el 50% más pobre –3 700 millones de personas– no se benefició lo más mínimo de dicho crecimiento”. Según datos de Oxfam, una de cada diez personas en el mundo sobrevive con menos de US\$2 al día.

Este enorme desequilibrio de riqueza se traduce en un enorme desequilibrio de poder y oportunidades. Al respecto opina el Profesor Yunus, precursor del microcrédito: “Lo que hemos podido ver en los últimos tiempos es que mientras la economía crece, se produce una concentración de riqueza, y esta tendencia incluso se está acelerando. Creo que esto es un desarrollo muy peligroso, que amenaza la cohesión social, los derechos humanos y últimamente incluso la democracia. Hoy en día, las 8 personas más ricas del planeta tienen más que la mitad más pobre de la población mundial. Si una persona es dueña de una gran parte de la riqueza de un país, eso le otorga un enorme poder, socavando el gobierno del pueblo. La riqueza es como un imán, cuanto mayor es, más dinero es capaz de atraer. Necesitamos revertir esta tendencia para asegurar la paz y la estabilidad”.

## El movimiento B – el impulso a una nueva genética económica

¿Qué sentido tiene una economía que crece financieramente y que por su misma naturaleza genera inequidad creciente, acaba el agua y otros recursos de la tierra, profundiza el

individualismo y la exclusión de miles de personas? Es la reflexión que nos plantea el Movimiento Global de empresas B, que opera también en Colombia. Sin duda el actuar financiero a nivel global comienza a alinearse con este clamor, empoderado por movimientos como las Empresas B, sobre la necesidad de impulsar “una nueva genética” económica que permita que los valores y la ética inspiren soluciones colectivas sin olvidar, al mismo tiempo, necesidades particulares, encontrando trascendencia, sentido y propósito, a la par que se genera utilidad y rentabilidad y protección del medio ambiente.

## El impacto social en el centro de la sostenibilidad corporativa

Un gran ejemplo del viraje en el grado de importancia que está tomando la responsabilidad social corporativa en el mundo de los negocios como pilar esencial de sostenibilidad, es el llamado de atención que hace el multimillonario Larry Fink, fundador y CEO de BlackRock, el fondo de inversiones más grande del mundo (20 veces el PIB Colombiano), a los presidentes corporativos, para que le den la mayor relevancia al análisis del impacto que tienen sus empresas en la sociedad y tengan muy claro la manera en que cada empresa va a lograr una contribución positiva en las comunidades donde opera.

Y es que no son pocas las preocupaciones que se ciernen a largo plazo sobre las distintas sociedades: el cambio climático; el futuro de las poblaciones que envejecen sin lograr una pensión; el incremento de la inseguridad y el terrorismo; los miles de empleos que reemplazará la inteligencia artificial; la gran competitividad en los mercados laborales; las brechas en el alcance de la tecnología digital; el desmesurado poder que están acumulando los gigantes tecnológicos; los elevados costos en la educación; el incremento en la ocurrencia de desastres naturales y el recrudecimiento de las sequías y la temporada de lluvias, entre otros.

A nivel de la banca colombiana son bien reconocidos los avances de las entidades hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los que se enmarcan en tres líneas: crecimiento económico, inclusión social y protección

del medio ambiente. Como lo resalta Asobancaria “A nivel internacional, las iniciativas, marcos o normas internacionales frente al desarrollo sostenible han adquirido una importancia creciente, en un proceso que se ha adelantado de manera conjunta entre el sector público, privado y la sociedad”.

## El Crédito >B> Beneficio

Ante esta realidad, un nuevo modelo de financiación se abre paso: el **Crédito >B>** (Beneficio). Se trata de un modelo que retoma el verdadero sentido del otorgamiento de la financiación, poniendo en el centro el bienestar de las personas, las sociedades y los ecosistemas naturales, con el objetivo de convertir cada crédito desembolsado, en un verdadero instrumento para mejorar aspectos que lesionan el mundo, como la pobreza, la contaminación, el calentamiento global, la violencia, el hambre, o la falta de educación.

**El Crédito >B>** (Beneficio), retoma las tres dimensiones del “deber ser del crédito”: **>ESCALA:** Profundizar para llegar a los más pobres; **>RELEVANCIA:** Portafolio de productos y servicios que eleve la condición de desarrollo de la población y su calidad de vida y contribuya a impulsar acciones de protección del medio ambiente y los ecosistemas naturales; **>ALCANCE:** Favorecer al mayor número de poblaciones, con mayor velocidad.

**El Crédito >B>**, se preocupa no solo por la experiencia de sus clientes, sino también por la experiencia social para evitar esos daños colaterales que pueden derivarse de un mal manejo, como el sobre-endeudamiento.

Por su parte, tiene como meta, colocarse en el centro del diario vivir de las personas, pasando de simplemente cubrir necesidades financieras, hasta hoy orientar al “tener”, a convertirse en un instrumento que genera soluciones, retos y desafíos; que conecta emociones, y sentimientos; que crea conexiones de valor; y acompaña el crecimiento personal y profesional en todo el ciclo de vida del ser y lo lleva de la mano para que alcance a lograr sus metas. Su propósito es influir en la calidad de vida de las personas, bajo una premisa vital: “Influir sin agobiar”.

*A continuación, en esta sección abordamos casos de entidades que ya están alineadas con las finanzas B y están evolucionando sus modelos de actuación para promover el despertar de una nueva conciencia corporativa que camine hacia una relación más sana, y equilibrada; hacia un gana-gana entre el actuar empresarial y la sociedad, que permita la creación de sistemas de progreso y bienestar inclusivos y sostenibles; y en ese objetivo la financiación resulta ser un instrumento de la mayor eficacia.*

**Procesos & Backoffice S.A.S.**

**Vivimos por el éxito de nuestro clientes**

En **Procesos & Backoffice** diseñamos procesos innovadores que cumplan con todas las necesidades de trazabilidad, disponibilidad de información en línea, agilidad y confiabilidad enfocados en satisfacer las necesidades de **nuestros Clientes** y promover su transformación digital.

Trabajamos en la mejora continua y la optimización de los procesos de **nuestros Clientes** y conjuntamente diseñamos procesos que generen un valor agregado importante basado en nuestro conocimiento, infraestructura, velocidad y capacidad tecnológica.



KPBO y BPO



Ventas Multicanal



Contact Center



Facturación Electrónica



Contacto domiciliario personalizado



Cartera Empresarial

**E-mail:**  
servicioalcliente@procesosybackoffice.com.co

**Dirección:**  
Av Carrera 50 No. 93A - 29  
Bogotá - Colombia

**Teléfono:**  
+57 (1) 745 1212

**www.procesosybackoffice.com.co**

# MUNDO MUJER EL BANCO DE LA COMUNIDAD: UNA EMPRESA QUE GENERA VALOR SOCIAL



**Leonor Melo de Velasco**  
Presidente Mundo Mujer el Banco de la Comunidad

En el año 1985, nace en Popayán, capital del departamento del Cauca, la Fundación Mundo Mujer, una Organización No Gubernamental, ONG, que con el paso de los años se convirtió en la microfinanciera más grande del país. Luego de cosechar una importante experiencia atendiendo a las comunidades de estratos 1, 2 y 3, a lo largo de un caminar exitoso de 29 años en el mercado, y con el objetivo de ofrecer nuevos productos para apoyar los sueños y metas de los colombianos, Mundo Mujer inició su proceso de evolución a banco, abriendo así sus puertas en febrero de 2015 como Mundo Mujer el Banco de la Comunidad.

En la actualidad el Banco tiene 166 oficinas en 22 departamentos desde las cuales atiende a poblaciones de 634 municipios del país. Con corte a 31 de diciembre de 2017 el Banco Mundo Mujer registraba 676.798 clientes, 561.021 de crédito y 115.777 exclusivos del pasivo y una cartera bruta de 1.476 billones de pesos, siendo el primer Banco privado de microcrédito del país.

*“Evolucionamos a Banco pero no cambiamos nuestra esencia ni la misión central de contribuir al desarrollo económico de las comunidades, manteniendo la promesa de entregar productos financieros de forma rápida, fácil y con atención personalizada, manteniendo las líneas de microcrédito y ofreciendo nuevos productos de ahorro”, resalta **Leonor Melo de Velasco, presidente de la entidad, quien en entrevista exclusiva con Ciclo de Riesgo profundiza sobre los factores claves de éxito que han permitido consolidar una entidad que es hoy emblema del sector microfinanciero del país.***

**¿De dónde nace su especialización en el sector microfinanciero? ¿Cuáles son y de donde provienen esas raíces culturales e ideológicas y creencias, que marcan y distinguen su actuar empresarial?**

“Somos un banco de microfinanzas porque creemos en las comunidades trabajadoras del país y creemos que a través de la inclusión financiera ética y responsable, es posible generar progreso social y económico. Nosotros le damos la mano a poblaciones con poco acceso a la banca tradicional y a través de la confianza y el respaldo, logramos crear cultura de pago, cultura de compromiso y cultura de progreso. Como empresa nuestras acciones y actitudes se basan en valores y principios, en asumir el servicio como un privilegio y en un compromiso permanente con los demás, con la sociedad y con el entorno. Nuestro interés no es únicamente ofrecer productos y hacer colocaciones o captaciones; buscamos crecer junto a nuestros clientes, estableciendo una relación a largo plazo basada en el concepto ‘ganar-ganar, construyendo entre todos un mejor futuro.

**¿Cuáles son los mayores retos y desafíos para la presidencia de la entidad en este nuevo año que comienza?**

“Estamos trabajando con gran dedicación en el diagnóstico del mundo digital y su impacto en nuestro nicho de mercado; por eso, uno de los desafíos para este año es implementar tecnologías como las aplicaciones móviles que harán más fácil el acceso a los productos y servicios y que también nos permitirán proyectar nuestro programa de educación financiera “Aprendamos en Familia”. Buscamos implementar herramientas para ofrecer transacciones en línea; también vamos a fortalecer la oferta de seguros y a enfocarnos en la línea de crédito para pequeña empresa, buscando apoyar más a los empresarios que necesitan y quieren crecer”.

**¿En qué radica su diferenciación y especialización frente a la oferta tradicional?**

“Nosotros tenemos una metodología personalizada que parte del conocimiento del cliente; por eso, cada producto y cada servicio que ofrece el Banco se hace pensando en la comunidad y ofreciendo el respaldo, la seguridad y la confianza que los colombianos necesitan.

La forma de hacer las cosas en Mundo Mujer el Banco de la Comunidad, se refleja en el progreso y bienestar de los clientes; en el fortalecimiento de centenares de negocios y unidades productivas en el campo y la ciudad; en la generación de ingresos en el sector formal e informal de la economía y en la promoción del desarrollo sostenible”.



**¿Cuáles son esas tres destrezas principales en la gestión estratégica del ciclo de riesgo, dada su condición de banco especializado en microcrédito, con una clara vocación social?**

“Tenemos un nicho de mercado claramente definido, disponemos de un modelo de negocio acorde a las necesidades del perfil de nuestros clientes y manejamos una gestión del riesgo de crédito fiel a la metodología de otorgamiento, pilar fundamental en microcrédito; apalancada en modelos de seguimiento y control de la cartera”.

**¿Cómo fue el comportamiento de la cartera en 2017 y qué medidas han tomado para contener un deterioro frente a este ciclo económico adverso que afecta en mayor medida a los segmentos de menores ingresos?**

“A pesar de la coyuntura económica actual en la que es evidente un deterioro generalizado en los indicadores de crecimiento y calidad de cartera del sector financiero, hemos logrado sortear este ciclo económico alcanzando un crecimiento superior al de los pares directos manteniendo un indicador de cartera vencida inferior al promedio del mercado; por ejemplo, en el reporte de Asomicrofinanzas con corte a septiembre el ICV de microcrédito del sector fue del 7.5% frente a un indicador del Banco de 4%.

En relación a las medidas adoptadas por el Banco para hacer frente al actual ciclo económico, lo que hemos hecho es mantenernos fieles a nuestro modelo de negocio, a la aplicación de la metodología crediticia, manteniendo una constante capacitación a nuestra fuerza comercial y construyendo cultura de pago a través de los programas de educación financiera que propenden por establecer relaciones de largo plazo con nuestros clientes”.



**Qué tipo de retos, riesgos y oportunidades genera el caminar de las entidades financieras hacia la digitalización y las innovaciones Fintech?**

“El principal reto es lograr que la Banca tradicional migre hacia estas nuevas tecnologías, desarrollando productos y servicios acordes a las necesidades de los clientes actuales y de las nuevas generaciones que son usuarios más activos en el uso de estas herramientas, logrando conformar nuevos portafolios con características innovadoras y altamente atractivas para los nuevos consumidores financieros.

Los principales riesgos están asociados a los derivados del lavado de activos y financiación del terrorismo (LAFT) y fraude, dado los mecanismos a través de los cuales se prestan estos servicios, por ello es importante disponer de una regulación clara que propicie el desarrollo de estas herramientas dentro de un marco regulatorio claro y de gestión de riesgos que dé seguridad y confianza, tanto a los prestadores de los servicios como a los usuarios”.

**En qué nivel de competitividad considera que se encuentra el mercado Colombiano en cuanto a herramientas de gestión del ciclo de riesgo para mercados microcrediticios?**

“En Colombia hemos avanzado mucho en el desarrollo y competitividad del microcrédito, prueba de ello, es que hoy día existe una banca especializada no solo en microcrédito sino en microfinanzas tendiente a ofrecer a la población de menores ingresos oportunidades de bancarización. Las entidades hemos sabido adaptarnos a una regulación diseñada para una banca comercial, pero aún tenemos mucho por hacer en materia de innovación y desarrollo de herramientas que permitan una mayor productividad.

Tenemos claro que han llegado al país tecnologías Fintech, más competitivas, que utilizan herramientas como el Big data, business intelligence e inteligencia artificial, que permiten disponer de modelos robustos para la gestión del ciclo de riesgo de crédito; sin embargo, éstas van dirigidas a segmentos diferentes al microcrédito y aún falta adaptar estas tecnologías al segmento de microcrédito que tiene unas características propias que lo hacen diferente”.

**¿Para terminar, hablemos sobre un caso de éxito del actuar de la entidad en el crédito >B> Beneficio, entendido como un instrumento dirigido a mejorar aspectos que lesionan el mundo, como la pobreza, la contaminación, el calentamiento global, la violencia, el hambre, o la falta de educación?**

“Creemos que el Banco Mundo Mujer es en sí mismo un caso de éxito, porque nacimos como Fundación entregando crédito a las poblaciones más necesitadas y pudimos demostrar que las comunidades trabajadoras pueden salir adelante cuando reciben el apoyo que necesitan y en ese sentido, cada uno de nuestros más de 600 mil clientes es una historia de éxito y de progreso.

*No es fácil crear un Banco en Colombia, por eso nuestra evolución marcó un hito en la región y en el país, fue un proceso que como empresa nos llevó casi tres décadas de trabajo pero que hoy nos lleva a decir con orgullo que somos un Banco de región y un Banco diferente que trabaja día a día para ser el Banco líder de la comunidad”.*

**Gestione su cartera de forma fácil, eficiente y segura. Con Adminfo Smart, usted tiene un control total desde la nube.**



**Solati**  
tecnología | innovación | nube

**BOGOTÁ**  
Av CI 116 # 23 - 06  
Edificio Business Center 116 Of 502  
PBX: (571) 743 6375

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

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



# MOVILIDAD, VELOCIDAD Y FACILIDAD, LAS VARIABLES QUE SOPORTAN EL MODELO DE CRÉDITO DE FINANCIERA COMULTRASAN



**Socorro Neira**  
Vicepresidenta de Riesgo, Crédito y Cartera de Comultrasan

En la construcción de una sociedad más justa, incluyente y equitativa, la actuación del sector Cooperativo con actividad financiera ha sido decisiva, del que hacen parte en Colombia 189 instituciones, 8 de ellas vigiladas por la Superintendencia Financiera y el resto por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

En representación de los cientos de casos que a diario desembolsa este sector y que son dignos representantes del crédito >B> Beneficio, se destaca la actuación de Financiera Comultrasan, quien además de ser la más grande en cartera colocada (\$1.1 billones a noviembre de 2017), solo superada por el Banco Coomeva, se constituye en la entidad modelo del cooperativismo con actividad financiera, en su trabajar por la causa de los más débiles. Aquel sueño que comenzó en el año 1962, por un grupo de santandereanos emprendedores y visionarios de la Unión de Trabajadores de Santander, Utrasan UTC, es hoy una entidad con 1.18 billones de activos, ejemplo del actuar financiero de impacto social. Manteniendo su sede principal en Bucaramanga, sus 53 años de trayectoria respaldan la labor de la cooperativa en todo el país, logrando consolidar un total de 51 agencias en 6 departamentos, apalancando así el desarrollo social de estas zonas, en las que reporta un total de 399,320 asociados.

*“Definitivamente, nuestra vocación social nos identifica y ello genera mayores lazos de fidelidad con nuestros asociados. La calidad en el servicio que se desprende del conocimiento del asociado y que se traslada en una atención más cálida, más personalizada y de confianza recíproca”; de esta manera Socorro Neira, vicepresidente de Riesgo, Crédito y Cartera de Comultrasan define los atributos diferenciadores de la oferta de valor de la entidad, en un mercado cada mes más competido y en un producto cada vez más estandarizado como es el crédito. En entrevista con Ciclo de Riesgo, Socorro Neira nos cuenta los retos que enfrenta la entidad en un modelo de riesgo en el que el crédito con vocación social es el protagonista en concordancia con la apuesta decidida de la entidad de desarrollar soluciones para el bienestar de sus regiones, a su talento humano y sus afiliados como su razón de existir.*



**¿De qué manera se prepara Comultrasan de cara al 2020, para sortear con éxito los retos y desafíos que impone el nuevo ecosistema, en lo que respecta a la oferta de crédito?**

Financiera Comultrasan continuará con su misión de mejorar la calidad de vida de los asociados, orientada bajo una filosofía de una cooperativa más cercana. Para ello, redefinió su centro de crédito sobre tres variables estratégicas: “movilidad, velocidad y facilidad”.

Para dar cumplimiento a dicho direccionamiento, la organización viene desarrollando varios proyectos tecnológicos dentro de los cuales se destacan: Biometría, Cero Papel, Pagaré desmaterializado y aprobación y desembolso de créditos en campo.

Igualmente, buscando dar mayor acceso a nuestro mercado natural y apuntando a la variable de facilidad, estamos enfocados en metodologías de evaluación crediticia basadas en el conocimiento del cliente (red de referenciadores, social media) y la integración de score psicométricos.

Producto de esta dinámica Financiera Comultrasan, para segundo semestre del 2018 saldrá al mercado con un sistema de aprobación y legalización del desembolso 100% en campo, con mínimos requisitos para cuantías hasta \$ 5 millones.

**¿Qué retos, y desafíos implica para el sector Cooperativo el caminar de las entidades financieras hacia la adopción de estas nuevas herramientas que llegan con la digitalización y las innovaciones Fintech?**

El sector cooperativo es muy consciente de esta realidad y será papel importante de las diferentes agremiaciones buscar el fortalecimiento para estar a nivel con los esta-

blecimientos de crédito, dado el relevo generacional en su mercado objetivo, que solicita esta dinámica para el otorgamiento de recursos.

En el proceso de adopción de estas metodologías, será fundamental para la adquisición de herramientas, aplicaciones o desarrollos tecnológicos propios, las alianzas estratégicas entre cooperativas, que permitan la optimización de costos dado que las inyecciones de capital para estas implementaciones son altas.

Sin duda alguna, el desarrollo de un portafolio de productos bajo este sistema de aprobación, permitirá la inclusión de una parte del mercado que actualmente no se está atendiendo, dada la dificultad en la confirmación de ingresos, igualmente se logrará alivianar cargas en procesos y en costos operativos de manera gradual.

El reto es mantener o disminuir el deterioro de cartera implementando esta tendencia, lo cual dependerá de la eficiencia de los modelos o herramientas que lo integren, de la mezcla con la rentabilidad y del desarrollo de productos complementarios de cobertura de riesgo.

**¿Cómo va la cartera de este año y qué medidas han tomado para contener un deterioro frente a este ciclo económico adverso?**

Financiera Comultrasan aborda el tema de cobro de cartera bajo la experiencia de mantener una relación duradera con los asociados, por ello nuestro proceso de cobro se renombra bajo el concepto de conciliación, cuya filosofía es ajustar acuerdos de pago dado la realidad económica de los asociados, para lo cual contamos con un ejecutivo conciliador en cada una de nuestras agencias. Definitivamente el asociado mantiene mayor compromiso de pago con una entidad que lo entienda, escuche y le ofrezca opciones.

Hoy en Financiera Comultrasan no llamamos solo para cobrar, también hemos implementado campañas de recaudo y actividades de cartera en las cuales, se reconoce, celebra y premia el buen hábito de pago de nuestros asociados.



# LAS EMPRESAS B UNA ECONOMÍA QUE CREA VALOR INTEGRAL

*una fuerza de mercado rentable, que brinda soluciones a problemas sociales y ambientales, a través de su actuar empresarial*

Las empresas B se constituyen en una Comunidad Global de organizaciones de diferentes sectores de la economía con ánimo de lucro, cuya razón de existir equiva a la importancia de generar buenos resultados financieros con la generación de impactos sociales y ambientales positivos, como tres ejes que se constituyen en sus pilares competitivos.

B Lab es la organización sin fines de lucro precursora de este movimiento Sistema B, que ya tiene presencia en Europa Continental, Reino Unido, África Lusófona, Australia y Latinoamérica, donde ya cuenta con una comunidad de casi 300 Empresas B.

El movimiento nació en Estados Unidos y Canadá en el año 2006 con el objetivo de re-definir el sentido del éxito en las empresas: Solucionar problemas sociales y ambientales a partir de los productos y servicios que se comercializan, dentro de un modelo de negocio rentable que sea sostenible financiera y operativamente.

## Mejores Empresas B para el Mundo

B Lab cuenta con metodologías de medición, y seguimiento, para certificación de las empresas candidatas y avance en la graduación de las ya certificadas, acompañándolas en su proceso de mejora hasta lograr que sean verdaderos agentes de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto positivo, inspirando así a más personas acerca de la utilización de la fuerza del mercado para solucionar problemas sociales y ambientales en el mundo.

*B Corp Best for the World' (Mejores Empresas B para el Mundo) es el nombre del reconocimiento que entrega B Lab que destaca a aquellas Empresas B con los mejores puntajes en la medición de su desempeño, al realizar la Evaluación B. Esta evaluación mide distintos aspectos de la empresa como su gobernanza, modelo de negocios, además de políticas y prácticas con sus trabajadores, comunidades y el impacto en el medioambiente.*

Las empresas B, actúan en diferentes segmentos, tamaños y modelos, sin embargo todas comparten cuatro premisas misionales en cuatro ámbitos de actuación: Gobernanza, Trabajadores, Medio ambiente y Comunidad:

- Generan impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente y aplican metodologías de medición estandarizadas.
- Operan con altos estándares de gestión y transparencia.
- Amplían el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros.
- Se comprometen de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y el medioambiente.

*"Las empresas que se certifican no son perfectas, pero toman un compromiso de mejora continua y ponen el propósito empresarial al centro de su modelo de negocio; Una Empresa B siempre aspira a ser la mejor empresa PARA el mundo y no solo DEL mundo" explican líderes de Sistema B.*

# FINSOCIAL: UNA EMPRESA B QUE ENCUENTRA EN EL CRÉDITO DE LIBRANZA SU MAYOR INSTRUMENTO PARA GENERAR VALOR SOCIAL



## ¿Qué principios orientan el modelo de negocio de Finsocial?

"Estamos orientados al desarrollo de un modelo de negocio sostenible y escalable en el tiempo; la empresa se fundamenta en altos estándares de calidad en sus procesos (Certificada ISO 9001:2015 - Prestación de soluciones financieras a través de créditos por medio de libranzas). Así mismo, llevamos 4 años consecutivos calificados por Fitch Ratings como Administradores Primario de Activos Financieros de Crédito, en el 2017 logramos mejorar nuestra calificación a ABPS/S2-(Col) Perspectiva: Estable; y en el último trimestre de este mismo año conseguimos certificarnos como empresa B.

A través del tiempo hemos conseguido mejorar la vida de miles de colombianos colocando más de COP \$200.000 millones. Actualmente, administramos cartera por COP \$150.000 millones y para el año 2018 junto a nuestro nuevo socio estratégico Kandeo Fund II, tenemos una proyección de originar mensualmente COP \$20.000 millones. En cinco años debemos llegar a una colocación mensual de COP \$50.000 millones siempre enfocándonos en aquellas personas desatendidas por la banca tradicional"

Finsocial es una compañía profesional fundada en el año 2012 con la misión de ofrecer soluciones de crédito para el mejoramiento de la calidad de vida de aquellas personas desatendidas por la banca tradicional, especializada en la originación, fabricación, compra y administración de cartera a través de libranzas a pensionados y docentes del sector público de carrera administrativa.

Inició operaciones en la Costa Atlántica y hoy cuenta con más de 15 oficinas en todo el país incluyendo Bogotá, Cali y Medellín. Su visión es convertirse en la compañía número uno en créditos con descuento de nómina en los sectores en donde tiene presencia.

Finsocial está comprometida con la excelencia, la generación de valor compartido y la transparencia, por eso se constituye en la primera compañía originadora de créditos por libranza calificada por Fitch Ratings y la primera entidad crediticia certificada como Empresa B, otorgada por Sistema B, de B Lab, movimiento global que reúne empresas que operan con altos estándares sociales, ambientales y de transparencia y vinculan a sus metas financieras, intereses de largo plazo para generar valor en las comunidades donde operan.

**Santiago Botero, gerente y fundador de Finsocial, nos cuenta por que la certificación como Empresa B se constituye en uno de sus principales atributos diferenciadores y pilar de su competitividad:**

## ¿Qué significa para una Entidad Crediticia No Bancaria estar certificada como una empresa B?

"Es un gran orgullo para Finsocial ser la única empresa de su clase con esta certificación en Colombia. Con nuestros créditos logramos mejorar la vida de miles de familias y este reconocimiento es una señal de estar realizando las cosas bien.

La certificación es reconocida nacional e internacionalmente, lo que representa un alto crecimiento profesional para la compañía. Finsocial trabaja continuamente en mejorar los cinco pilares claves que se evalúan en este proceso los cuales son: i) gobierno corporativo, ii) trabajadores, iii) comunidad, iv) medio ambiente y v) clientes.

Gracias a esta certificación hemos podido trabajar en potencializar algunos frentes de nuestra organización. Hemos tenido la oportunidad de conversar con otras empresas de diferentes sectores que también se encuentran certificadas como empresas B para aprender de sus procesos y mejorar las prácticas al interior de nuestra operación.

Finsocial tiene como objetivo mejorar continuamente, y la metodología utilizada para obtener la calificación nos sirve para medimos”.

### Cuatro factores de éxito que no pueden faltar en un modelo de crédito centrado en generar bienestar para las poblaciones y los ecosistemas

“Para que nuestro modelo de crédito pueda generar bienestar a la población es importante tener en cuenta ciertos factores enfocados hacia la bancarización entre los cuales podemos mencionar llegar a poblaciones rurales en donde las entidades financieras tienen poca presencia porque están muy alejadas de los centros urbanos principales. Así mismo, incluimos clientes con ingresos desde un salario mínimo, acompañado de un plazo de hasta 120 meses; podemos tener en cuenta también a clientes que no tienen experiencia crediticia y adicionalmente cliente que no siempre cumple un perfil bancario; nuestro modelo de crédito es capaz de identificar esos clientes que son buenos pagadores, pero son rechazados por entidades bancarias.



Finsocial llega a lugares remotos...

### ¿Cuál sería un caso de éxito del actuar de Finsocial en el Crédito >B> Beneficio?

“Si tenemos muchos casos, por ejemplo, casos como el de una cliente que solicitó 40 millones de pesos para sanear un crédito bancario que tenía castigado, nuestra área de crédito analizó el caso y otorgó la viabilidad, le recomparamos dicho crédito y la cliente mejoró su vida crediticia, posteriormente logró solicitar su crédito de vivienda. Actualmente la cliente se encuentra pagando sus cuotas normalmente y pudo cumplir su sueño de tener casa propia. La cliente está muy agradecida con nosotros porque en principio no tenía un perfil bancario y muy posiblemente le hubiera tocado recurrir a los “prestadarios” pagando tasas muy elevadas.

### ¿Qué aprendió el país de la crisis de Libranza del 2016? que retos y desafíos siguen para las empresas de libranza en 2018?

“El país aprendió que el mercado de las libranzas es muy rentable, pero que es muy importante mitigar el riesgo a través de esquemas operativos y administrativos muy transparentes para los inversionistas.

La operación de Finsocial se caracteriza por esta transparencia; nosotros originamos los créditos y la administración de los recaudos se encuentra bajo un esquema fiduciaria a través de un patrimonio autónomo con su propio código RONEOL para que los dineros ingresen directamente a la cuenta de la fiduciaria y cuya función principal es velar por la transparencia de las operaciones.

En cuanto a desafíos para el año 2018, es importante que las empresas de libranzas generen de nuevo confianza hacia los compradores de libranzas, aboliendo y demostrando que todas aquellas malas prácticas que afectaron la confianza como lo fue captación ilegal de recursos del público, ventas de pagares más de una vez, la no devolución de los prepagos, entre otras, no se estén presentando”.

### ¿Cómo va la cartera de este año y qué medidas han tomado para contener un deterioro frente a este ciclo económico adverso que afecta en mayor medida a los segmentos de menores ingresos?

Nos va muy bien; actualmente nuestro indicador de cartera vencida es de 0.74%; el nicho de mercado que Finsocial maneja que son pensionados y docentes del sector público de carrera administrativa es anticíclico; primero que todo al ser un crédito por libranza la voluntad de pago no depende del deudor, sino principalmente por su estabilidad laboral. Los pagos provienen de recursos de la nación, a través del sistema general de participaciones que significa en términos prácticos, una minimización del riesgo sobre la liquidez del empleador.

Los pensionados tienen la más alta estabilidad, ya que los pensionados no se retiran, así mismo la estabilidad de los docentes en carrera administrativa es la más alta después de los pensionados, debido a que la persona que se hace docente generalmente dura toda su vida laboral cursando la carrera administrativa. El gran reto de este año será poder conseguir los recursos suficientes para apalancar el crecimiento de la compañía”.

## EL PROGRAMA BRILLA DE PROMIGAS, UN MODELO EXITOSO DE FINANCIACIÓN NO BANCARIA

### Los inicios y su profundización

Promigas, organización de profundo arraigo en el sector gas en Colombia, cuenta con un portafolio de inversiones conformado por 20 compañías de servicios de transporte y distribución de gas natural, distribución y comercialización de energía eléctrica, soluciones integradas para la industria, generación de energía y gas natural licuado -GNL-. Es la empresa privada, transportadora de gas natural, más antigua de América Latina. Con probada competitividad y éxito llegó a Perú, con la adquisición, en 2006, del 40 % de Cálidda, empresa distribuidora de gas natural en Lima y Callao.

La experiencia comenzó a partir de los buenos resultados en la financiación para la conexión, y acometida de gas, que hacían a los usuarios, las distribuidoras del portafolio de Promigas, con cuotas bajas y tasas de interés favorables, camino que demostró que los usuarios no solo eran cumplidos con sus pagos mensuales, si no también que el modelo permitía crear un vínculo de confianza con la comunidad, por lo que se habría una gran oportunidad de profundizar en el negocio de financiación y a su vez en el impacto social, comenzando a ofrecer créditos a los usuarios con un cupo aprobado por \$2 millones por su buen comportamiento con la anterior obligación.

En 2016, la compañía incursionó en el negocio inclusivo de financiación no bancaria (FNB) para los estratos socioeconómicos más bajos, ofreciéndoles a los clientes, que ya han cancelado la conexión al servicio de gas, créditos para la adquisición de productos como electrodomésticos y materiales de construcción que contribuyan a mejorar su calidad de vida, se trata del programa Brilla, que en sus 11 años de operación, se constituye en ejemplo exitoso de modelos de crédito >B>, al incrementar la calidad de vida a los colombianos de estratos 1, 2 y 3, que en su mayoría no contaban con posibilidades de financiación formal en departamentos como Atlántico, Bolívar, Cauca, Cesar, Córdoba, Guajira, Quindío, Magdalena, Caldas, Risaralda, Sucre, y Valle del Cauca.



Rodolfo Anaya  
Vicepresidente de Distribución

“Determinamos en este segmento de población que había una necesidad y también una disposición para tomar un crédito, cumplir con los pagos y acceder a privilegios que mejoraran la calidad de vida”, explica Rodolfo Anaya, vicepresidente de Distribución de Promigas, quien resalta que esta unidad de financiación es un negocio totalmente sostenible

completamente orientado a mejorar la calidad de vida del hogar con inversiones que perduren en el tiempo: “Los créditos no se pueden usar para cualquier tipo de inversión. Nosotros identificamos unos productos que ofrecen calidad de vida como puede ser la adecuación física de las viviendas, o acceso a estufas, calentadores, televisores, incluso computadores”.

### Creando conexiones de valor

Para Rodolfo Anaya uno de los factores diferenciadores del programa Brilla, es el gran valor que le dan las familias a este crédito y por ende la buena calidad de la cartera: “las familias valoran y cuidan mucho ese crédito porque saben que tienen un cupo de endeudamiento que puede ir renovándolo de 2 a 4 años, y que siempre será destinado a suplir alguna necesidad puntual”.

Dentro de los estudios de medición de impacto en la vida de las familias beneficiarias de crédito, Promigas ha logrado establecer que alrededor del 30% de ellas, pasaron de la informalidad a la formalidad. Por su parte, han visto la posibilidad de generar ahorros mensuales gracias a que dejaron de ser “esclavos” de figuras perversas como el “gota a gota”.

*Brilla tiene hoy dos millones de créditos otorgados y desembolsos por \$1.9 billones, además una sana calidad de cartera y reconocimientos del Banco Mundial, el G-20, Financial Times e IFC; pero lo que resulta más importante, es que ha logrado consolidar con sus comunidades conexiones de confianza y fidelidad, que van más allá de un simple prestador de servicios hasta llegar a convertirse en parte de su progreso.*

Este sistema de financiación lo operan Gases del Caribe, Surtigas, Gases de Occidente, Gases de La Guajira y Efigas, y a partir de enero de 2016 Energética de Occidente, gracias la concesión que hizo Promigas, para el uso de la marca Brilla.

Los productos más comercializados y sujetos de financiación son materiales de construcción, electrodomésticos, gasodomésticos, y desde hace dos años, teléfonos celulares.

# FINCOMERCIO: UN CAMINAR DE 60 AÑOS EN LAS FINANZAS >B>, CON ALTO IMPACTO

El pasado 29 de noviembre, la Cámara de Representantes, otorgó a Fincomercio la “Orden de la Democracia Simón Bolívar” en el marco de su aniversario número 60. Un reconocimiento que exalta la gestión de la entidad que nació como el fondo de empleados del Banco del Comercio y hoy es una Cooperativa de carácter nacional que transforma social y económicamente la vida de casi 180.000 asociados y sus familias, empleados de más de 840 empresas, trabajadores independientes y empresarios, mediante servicios financieros de fácil acceso y diversos programas de formación, recreación y bienestar.

En el mismo sentido Fincomercio también fue condecorada con la Medalla al Mérito Cooperativo Francisco Luís Jiménez Arcila en el grado de Gran Cruz, el pasado 21 de abril, en el marco de la asamblea de la Asociación Colombiana de Cooperativas – Ascoop.

## La recuperación de los Valores como pilar de Sostenibilidad



Luis Antonio Acevedo Pérez  
Presidente del Consejo de Administración

Para las directivas de Fincomercio es muy claro, el porqué la brecha social y la pérdida de valores, son causas principales de la debilitación de la democracia, la institucionalidad y el liderazgo y de qué manera desde el actuar cooperativo se puede lograr un gran aporte en ese sentido: “Actualmente experimentamos

una crisis mundial de liderazgo asociada al surgimiento de fuertes tendencias populistas. Este fenómeno es el resultado de la pérdida de valores elementales, que en el pasado fueron el soporte de sociedades valientes e innovadoras” **es la visión de Luis Antonio Acevedo, presidente del Consejo de Administración de Fincomercio**, quien continúa: “El desprestigio de la dirigencia es evidente y la institucionalidad está seriamente amenazada. Estamos inmersos en un proceso de paz que fue el resultado de complejas negociaciones y un frustra-

do proceso democrático de validación del mismo, que ha generado una profunda polarización que en nada aporta, para encontrar la reconciliación entre los colombianos. El reto es difícil, pero tenemos que luchar para superarlo y trascender ante las nuevas generaciones. Un vehículo adecuado para lograrlo es nuestra cooperativa, a través de Fincomercio podemos reorientar el rumbo, extendiendo los beneficios, construyendo una entidad más inclusiva y participativa. Esa recuperación de los valores elementales que envuelve la solidaridad nos permitirá emprender la gestión de sostenibilidad que nos obliga con las generaciones que nos sucedan”.

## Proyecto Impact - soluciones de crédito favorables para el campo

Actuando en consecuencia con la visión inspiradora de su presidente, y convencidos de la necesidad de garantizar la reconstrucción del tejido social a través del trabajo conjunto del sector público, privado y el gobierno, Fincomercio ha procurado involucrarse en la construcción de acciones positivas en pro de las regiones devastadas por la guerra, intentando mejorar los procesos productivos del pequeño agricultor y así dignificar el trabajo del campo.

Teniendo en cuenta que el apoyo financiero es vital para apalancar estos negocios, Fincomercio se vinculó al proyecto Impact, mediante soluciones de crédito favorables.

El proyecto de mejoramiento del desempeño económico de las cooperativas agrícolas en Colombia - IMPACT- es una iniciativa del movimiento internacional ACC, (Association Des Coopératives Du Canadá) y su aliado en Colombia, Incubadora Empresarial Colombia Solidaria Gestando. La alianza busca el fortalecimiento técnico, financiero, agroindustrial, educativo y de mercado de las asociaciones y cooperativas agrícolas, a propósito del momento de reconciliación que está viviendo el país.

Arturo Vega, gerente de la cooperativa, explica: “esas facilidades nacen del conocimiento del proyecto, de las asociaciones y las cooperativas vinculadas, palpamos de primera mano sus sueños y necesidades. Posteriormente elegimos los proyectos más viables con el apoyo de Impact”.



Para la selección de los primeros productores beneficiados con la entrega de capital a tasas mínimas de interés, Fincomercio realizó doce visitas técnicas a pequeñas cooperativas situadas en los departamentos de Boyacá y Cundinamarca. Resultaron elegidas cinco entidades productoras de cacao y café que cumplieran con los requisitos establecidos por la cooperativa y tenían concepto favorable de Impact en relación con la viabilidad del negocio.

De esta forma la cooperativa deposita su confianza en estas entidades, facilitándoles la obtención del crédito para capital de trabajo o para activo fijo, con el ánimo de mejorar la calidad de vida de los asociados y sus familias. Los recursos de este proyecto también están destinados a entregar asesorías especializadas en la construcción de empresas formales o que tengan los lineamientos para estar legalmente constituidas; estados financieros, normas NIIF y todos los estatutos oficiales para su buen funcionamiento

## Don Pacho: Un caso de éxito del Crédito >B> Beneficio

Asprocafé, la elegida para iniciar este proyecto, es una cooperativa de pequeños productores de café, dueña de la marca 'Don Pacho', ubicada en Pacho, Cundinamarca, una zona históricamente protagonista del conflicto. Gracias al préstamo que obtuvieron con Fincomercio, lograron inaugurar una tienda con características especiales, que ofrece al consumidor una experiencia innovadora.

Para ir más allá de la financiación, Fincomercio decidió convertirse en cliente de Asprocafé, adquiriendo un promedio mensual de 100 libras de café inicialmente para su sede principal y está evaluando la posibilidad de incluir en el futuro la totalidad del suministro para sus oficinas a nivel nacional.

Recientemente en el VI Foro Gestando “Cooperativizando el campo, la Directora de la Asociación de Cooperativas de Canadá (ACC), Lydia Phillips, reconoció la labor de Fincomercio como entidad pionera en la prestación de soluciones financieras a estas cooperativas y asociaciones productoras campesinas, e invitó a otras entidades a apoyar este proyecto.

*Con este proyecto se reafirma el compromiso en construir medios de vida sostenibles, a través de la creación, apoyo y fortalecimiento de empresas innovadoras y rentables que serán claves en el desarrollo del posconflicto y el crecimiento de Colombia.*

# EL BANCO DE BOGOTÁ TAMBIÉN LE APUESTA A GENERAR BENEFICIO SOCIAL A TRAVÉS DEL CRÉDITO

El pasado mes de octubre, el Banco de Bogotá fue incluido en el Dow Jones Sustainability Index MILA Pacific, que evalúa la gestión de sostenibilidad de las compañías que hacen parte del Mercado Integrado Latinoamericano (MILA). (México, Colombia, Perú y Chile).

Gracias a las acciones enfocadas a estrategias de inclusión y educación financiera, bancarización, entre otros factores representativos, el Banco ha sido seleccionado para pertenecer al índice MILA Dow Jones, convirtiéndose en un referente de gestión sostenible.

“Nos sentimos orgullosos de ser parte de esta importante medición en la región, resultado que da muestra de las acciones que ejercemos como una empresa colombiana que cree en la sostenibilidad y en el desarrollo económico y social del país”, de esta manera Ana Alejandra Jiménez, gerente de Responsabilidad Social del Banco de Bogotá, da muestra del compromiso de la entidad con la nueva ola de finanzas >B> Beneficio.

## Modelo de Microfinanzas

Banco de Bogotá, una entidad que tradicionalmente ha estado orientada al segmento de empleados formales, y la gran empresa y cuya exposición en la cartera comercial concentra el 74% de su portafolio de cartera, también le apuesta al Crédito >B> Beneficio.

Su línea de microcrédito ya registra un saldo de cartera colocada de \$332 mil millones a noviembre de 2017, que si bien representan el 0,7% del total de su cartera, comienza a generar un gran impacto en la comunidad. Cifra de colocación nada despreciable si se compara con los \$834 mil millones que tiene colocado por ejemplo el Banco Caja Social orientado, durante 100 años, a la provisión de servicios financieros para los segmentos de menores ingresos, o a los \$513 mil millones de cartera de Bancompatir sin duda uno de los abanderados del microcrédito en Colombia.

El Banco de Bogotá a través de su modelo de Microfinanzas, atiende a los microempresarios informales y formales, con productos especializados como microcrédito comercial y rural, cuentas de ahorro especializadas – Emprende Ahorro y Econocuenta – y un seguro especializado para esta población.

Para este segmento, se han otorgado recursos por más de \$618.508 millones en más de 185.807 microcréditos con un monto promedio de \$5 millones, donde el 9.76% de los microempresarios acceden por primera vez al sistema financiero.

Adicionalmente, dentro de las estrategias que desarrolla el Banco de Bogotá en esta materia, se destaca la línea Microcrédito Rural, la cual cuenta con una oferta de ahorro y crédito con amortizaciones de acuerdo al ciclo productivo de los clientes. En los tres primeros trimestre del 2017, el banco desembolsó más de \$12.700 millones a más de 3.000 pequeños productores del país.

## Ruta de la Inclusión Financiera

En el segundo semestre de 2016, el Banco de Bogotá lanzó el proyecto Ruta de la Inclusión Financiera “Un viaje por el progreso del país”, oficina móvil que facilita el acceso a los servicios financieros, promueve la educación financiera y acerca a la población a los diferentes canales de la entidad en sus recorridos por los diferentes municipios de la geografía nacional.

“Desde hace nueve años venimos liderando acciones que promueven la inclusión y bancarización entre los colombianos. Contamos con modelos de atención especializados y dirigidos a diversos segmentos de la población. Así mismo, trabajamos en el desarrollo de canales electrónicos y digitales alternativos, y fomentamos alianzas para atender las necesidades financieras de quienes no han tenido acceso a la Banca o no hacen uso frecuente de los servicios financieros porque desconocen la manera para acceder a ellos y los beneficios que pueden traer para sus vidas y sus negocios”, manifiesta Fernando Pineda Otálora, Vicepresidente Comercial del Banco de Bogotá.



Fernando Pineda Otálora  
Vicepresidente Comercial del Banco de Bogotá

La Ruta de Inclusión Financiera, ha recorrido 53 municipios de nueve departamentos del país (Tolima, Huila, Antioquia, Valle del Cauca, Cauca, Caquetá, Meta, Bolívar y Sucre).

El banco en alianza con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), pondrá en marcha la segunda fase del proyecto: “Nos hemos aliado con el Banco de Bogotá para fomentar la inclusión financiera en Colombia. Para ello, nos hemos unido a este proyecto y apoyamos el desarrollo de esta segunda fase de la Ruta de Inclusión Financiera, ... con un nuevo vehículo que recorrerá territorios golpeados por la violencia y zonas rurales del país”, afirmó Jeff Goebel, director Oficina Desarrollo Económico Rural de USAID.

En el primer trimestre de 2018, la ruta se concentrará en Antioquia y llegará a Caucasia, Tarazá, Valdivia, Mutatá, Chigorodó, Carepa, Apartadó, Turbo, Necoclí, San Juan de Urabá y San Pedro de Urabá.

La entidad, en Antioquia ha otorgado recursos por más de \$10.283 millones en más de 2.305 microcréditos con un monto promedio de \$5 millones.

“Nos complace promover el acceso a los servicios financieros entre la población. Razón por la que desde hace 10 años hemos liderado acciones que impulsan la bancarización en el país. Gracias a nuestro programa de inclusión ya son más de 1.4 millones de colombianos, quienes han logrado dar apertura a una cuenta de ahorros, beneficiarse con un crédito para sus negocios y recibir educación financiera”, afirmó Diego Montoya Ossa, director nacional Banca Red y Premium del Banco de Bogotá.

## Otros frentes de actuación dentro de la filosofía de las Finanzas B

El banco también participa de manera muy activa en el apoyo de los artesanos de Colombia: “Colombia es un país rico en historia, costumbres y tradiciones, es por eso que año tras año hemos apoyado Expoartesánias, la vitrina bogotana más grande del país que permite no solo a los propios sino a turistas, conocer más sobre las raíces colombianas. Así mismo, nuestro objetivo es conservar la historia del territorio nacional mientras asesoramos a quienes nos visitan, sobre la importancia de tomar sabias decisiones financieras”, explica Martha Lucía Constain Caicedo, gerente de Comunicaciones de Banco de Bogotá.

Otro de los canales de instrumentación de su programa de bancarización en las zonas rurales del país, es a través de la Cédula Cafetera Inteligente, el proyecto del que hoy se benefician 390 mil caficultores.

La Cédula Cafetera Inteligente es un producto asociado a una Tarjeta Débito Electrón de la franquicia Visa y brinda acceso a todos los canales electrónicos y físicos del Banco de Bogotá: oficinas, red de cajeros automáticos ATH, corresponsales bancarios, internet, Banca Móvil, Servilínea,



entre otros. Adicionalmente, entre sus beneficios también se destaca su uso como medio de identificación gremial y permite a los caficultores el acceso a más de 260 mil establecimientos comerciales.

“Nos satisface acercar al sistema financiero a los caficultores del país, para que encuentren un aliado financiero que les permita realizar todas sus transacciones y acceder a todos nuestros canales, como lo hacen tradicionalmente los clientes del Banco de Bogotá. Sabemos que a través de este proyecto con la Federación Nacional de Cafeteros continuaremos impulsando la inclusión financiera en las zonas rurales del país”, resalta Nelson Bello Holguín, gerente Convenio Cédula Cafetera del Banco de Bogotá.

Este proceso de bancarización que desarrolla el Banco de Bogotá con los caficultores fue reconocido por la Alianza Better Than Cash como uno de los proyectos de inclusión financiera más destacados que se han realizado en Colombia.

Para finalizar cabe destacar el Premio Gacela MisiónPyme, reconocimiento que cada año entrega el Banco y la Revista MisiónPyme, a las pequeñas y medianas empresas colombianas que día a día construyen país, innovan en su modelo de negocio y se expanden a nivel nacional e internacional.

“Estamos orgullosos de continuar apoyando a las pequeñas y medianas empresas colombianas, sin duda alguna, representan un importante porcentaje del producto interno bruto de nuestro país y a través de su crecimiento y expansión, estoy seguro que ascenderán rápidamente, posicionándose en un futuro como las nuevas empresas referentes de Colombia. Felicitaciones a quienes desde su empresa construyen país y a quienes no se han rendido a lo largo de este bello camino”, aseguró Fernando Pineda, vicepresidente Comercial del Banco de Bogotá, con ocasión de la entrega de premios 2017 a las empresas ganadoras: Consensus SAS (Bogotá), Bolten Ltda (Barranquilla), Herrajes Andina SAS (Barranquilla), Tecnoquim S.A (Cali), Café Quindío SAS (Eje Cafetero) y Ecotermale San Vicente S.A., como invitado especial.

## ¿SABE USTED QUE ES EL PROYECTO MEbA?

El proyecto Microfinanzas para la Adaptación basada en Ecosistemas (MEbA) busca proporcionar a poblaciones vulnerables rurales y peri urbanas, en Colombia y Perú, productos y servicios microfinancieros que les permitan invertir en actividades relacionadas con la sostenibilidad de los ecosistemas, mejorando sus ingresos y su resiliencia a los efectos del cambio climático, teniendo en cuenta que se ha demostrado que un incremento en la capacidad adaptativa y en la resiliencia de estas poblaciones tiene un impacto directo sobre el sector y su forma de hacer negocios. Para aumentar su resiliencia, los pequeños agricultores requieren de apoyo en el manejo de ecosistemas y de riesgos climáticos. Esto reduce el riesgo productivo. El programa Meba es implementado por la Oficina Regional para América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

(PNUMA) y es ejecutado en el terreno por el Centro de Colaboración Frankfurt School-PNUMA. En el marco del proyecto se han desembolsado 9,935 créditos por USD \$12.5 millones con 7,007 agricultores impactados. Deshidratadores solares, estufas y hornos, abonos orgánicos, piscicultura y acondicionamientos de suelos, son los mayores rubros financiados.

Sólo en América Latina y el Caribe existen más de 11.5 millones de unidades agropecuarias de hasta 10 hectáreas y en el mundo hay unos 2500 millones de pequeños agricultores. El reto consiste en consolidar el escalamiento del modelo y lograr una gran cobertura de poblaciones vulnerables rurales de bajos recursos, a las cuales sequías, inundaciones, lluvias, incendios y daños en los suelos, causados por efecto del cambio climático, afectan la situación de pobreza en la que viven.

BANCAMÍA, ONU MEDIO AMBIENTE  
Y COLEGIO ICAM (Ubaté)

## Ponen en marcha proyecto MEba de adaptación al cambio climático para pequeños agricultores

ONU Medio Ambiente, el Colegio ICAM (Instituto de Ciencias Agroindustriales y del Medio Ambiente) y Bancamía, entidad de la Fundación Microfinanzas BBVA, han puesto en marcha una 'Finca Demostrativa' en las instalaciones del Colegio, ubicado en Ubaté (Cundinamarca), en la cual se instalaron 11 medidas de adaptación al cambio climático que desde el pasado mes de septiembre brindan asistencia técnica a los pequeños productores, en pro de aumentar sus capacidades para superar situaciones de riesgo en el manejo de adversidades del clima bajo el marco del programa Microfinanzas para la Adaptación al Cambio Climático Basada en Ecosistemas (MEbA).

Las 11 medidas de adaptación construidas son: lombricomposta, terrazas agrícolas, invernadero, huerto familiar, deshidratador solar, agricultura de conservación, reservorio de agua, riego eficiente por goteo, apicultura, sistema silvopastoril y zanja bordo.

"En Bancamía, queremos ayudar a reducir el riesgo productivo, facilitando el apoyo para acceder a pro-

ductos y servicios financieros, encaminados a invertir en opciones EbA (Adaptación basada en Ecosistemas). Así, esta 'Finca Demostrativa' nace con el fin de dar continuidad, fortalecer, ampliar y complementar los servicios de financiamiento que el Banco ofrece a los pequeños agricultores, además de brindar asistencia técnica gratuita en la implementación de las medidas de adaptación, por parte de las tres instituciones, con el propósito de reducir la vulnerabilidad frente a los efectos del clima", explica Miguel Ángel Charria, Presidente de Bancamía.

En este proyecto, los estudiantes y profesores del ICAM participaron activamente en la construcción de las medidas de adaptación. De esta forma, las tres instituciones consiguen incentivar la puesta en marcha de proyectos sustentables y responsables con el medio ambiente, incrementar la resiliencia social y económica en poblaciones vulnerables ante posibles efectos del cambio climático, además de facilitar la financiación de los costos propios de la implantación de las medidas de adaptación.

## LA MANERA EN QUE EL CRÉDITO >B> BENEFICIO DE BANCAMÍA TRANSFORMÓ LA VIDA DE EXELINO SIERRA

de sembrador de coca a agricultor de cacao



Exelino vivió para sobrevivir, según sus propias palabras, hasta que tuvo 15 o 20 años. Su padre falleció siendo él un niño, lo que le obligó a abandonar la escuela y trabajar en el campo. Con el tiempo, la violencia y el narcotráfico llegaron a Pauna (Cundinamarca), y a Exelino no le quedó más remedio que adaptarse: "Durante un tiempo me dediqué a trabajar con la coca, pero mis hijos eran pequeños y no quería tener que huir cada vez que venían las autoridades. Dejé de lado mis cultivos porque daban menos dinero, pero vivía asustado, y yo no quería vivir así. Cuando llegó la erradicación fue cuando me decidí por el cacao", recordó bebiendo un chocolate. A sus 50 años de edad, Exelino piensa que su vida ya va por mejor camino: tiene seis hijos, una casa en ampliación, y 5.000 plantas de cacao. El campesino se dedica por entero a cultivar con mimo cuatro hectáreas frondosas y húmedas, enmarcadas por un paisaje de valles y cerros de hasta casi 1.000 metros de altitud, el límite habitual para el cultivo de cacao. Gracias a los microcréditos de **Bancamía**, Exelino Sierra está cumpliendo su sueño de trabajar para que sus hijos tengan una vida mejor que la suya.

Junto a su inseparable machete, Exelino acompañó a Jordi Roca a visitar su plantación. Jordi Roca es considerado el mejor repostero del mundo, quien culminó el pasado mes de diciembre en tierras colombianas su

viaje por Latinoamérica a la búsqueda del mejor cacao para elaborar sus postres, en un proyecto en colaboración con National Geographic y BBVA.

*La plantación de Exelino ha ido creciendo con los años gracias a su esfuerzo y a la ayuda de algunos de sus hijos. "Estoy muy agradecido a **Bancamía** porque ha ayudado mucho a mí y a otras familias. Mi sueño es dejar un hogar digno a mis hijos, para que no tengan que pasar por las privaciones que yo sufrí. Espero seguir cultivando un cacao con cada vez mejor calidad, y así poder ir mejorando poco a poco mi vida y la de mi familia", concluyó Exelino Sierra.*

# CRÉDITO DEL BID A COLOMBIA PARA COMBATIR LA CORRUPCIÓN

¿Si serán estas acciones parte de la solución?



Nunca, la necesidad de eficiencia en la gestión de recursos públicos se había vuelto más apremiante en Colombia.

Los crecientes niveles de corrupción, el derroche de dineros en proyectos triviales, desde encuestas de felicidad, pasando por contrataciones a precios inflados, que no son la excepción, si no la regla; el indignante turismo parlamentario; hasta costosos estudios para confirmar lo que resulta obvio; sin dejar de lado los derroches en millonarias campañas publicitarias para auto alabar desempeños de entidades estatales más que mediocres, lo que además produce doble daño ya que silencian y parcializan a los medios de comunicación; han colmado la capacidad de aguante de un pueblo, que además, cada día, se ve más acorralado por mayores impuestos para alimentar una cadena de corrupción insaciable.

Ante el escepticismo de muchos analistas que lo perciben como paños de agua tibia, porque es evidente que la solución no está en inyectarle más recursos al sistema, (además al debe y pagando intereses con base a tasa Libor), sino en corregir las estructuras; el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) firmó el pasado mes de enero de 2018, un memorando de entendimiento con el Gobierno para la entrega a Colombia de un importante préstamo de 40 millones de dólares (alrededor de 120.000 millones de pesos colombianos) a un plazo de un poco más de 12 años, para fortalecer el control público, incrementar la transparencia y combatir la corrupción a través de mejoras en la

efectividad de la Procuraduría General de la Nación (PGN), entidad clave en el sistema de control público cuya razón de ser es vigilar la conducta de los servidores públicos, velar por el cumplimiento de sus funciones administrativas y proteger los derechos humanos.

"el contexto de postconflicto que vive Colombia abre una oportunidad única para fortalecer los sistemas de control" expresa Diego Arisi, jefe de equipo del Proyecto en el BID, quien resalta "Esto es particularmente importante en los niveles subnacionales de gobierno, donde hay que focalizar la atención en la ejecución de la inversión pública".

Todos esperamos que le den buen uso a estos recursos, no sea que de un crédito que se vislumbra como >B> Beneficio, terminemos en un Crédito DV-Destrucción de Valor; como el del caso del Ministerio de Transporte quien utilizó recursos de un préstamo también del BID, para financiar un millonario contrato de publicidad por \$4.000 millones con Marketmedios, empresa de la familia de Roberto Prieto, Exgerente de la campaña del Presidente Santos, quien fuera representante del BID para Colombia, renunciando cuatro meses antes de que el Gobierno firmara con ese organismo un préstamo por 10 millones de dólares para programas de seguridad vial, cuyo 20% terminó en manos de la empresa de su familia.

Como siempre, no valieron las advertencias de la Contraloría quien ya se había pronunciado sobre este préstamo diciéndole al Ministerio que "constituiría un gasto ineficaz, innecesario e inoportuno".

**Esperamos que las mejoras en planeación, coordinación y gestión de tecnología; y especialmente en las capacidades operativas y el fortalecimiento de las herramientas que se van a conseguir en las sedes regionales de la Procuraduría General de la Nación (PGN) en algunos años, con las bondades del nuevo prestamos del BID, no se dejen aplanar, en un país donde las influencias políticas, aplastan de tajo y silencian las recomendaciones técnicas juiciosas de los organismos de vigilancia y control.**

# YUNUS: UN MÁXIMO EXPONENTE DE LAS FINANZAS >B> BENEFICIO



Vivimos en tiempos emocionantes, una era en la que el mundo ya está preparado para un maravilloso y positivo cambio que los Negocios Sociales pueden crear", de esta manera el profesor Muhammad Yunus, reconocido como el padre del microcrédito, nos invita a unir esfuerzos para crear conexiones de valor entre la generación de riqueza, el impacto social y la sostenibilidad financiera en toda actividad productiva.

Muhammad Yunus es sin duda un pionero de los Negocios Sociales, fundador del Grameen Bank y de más de 50 empresas en Bangladesh y alrededor del mundo. Por su constante innovación y emprendimiento, en 2006, el profesor Yunus y el Grameen Bank recibieron conjuntamente el Premio Nobel de la Paz. Por su parte, la revista Fortune lo nombró en marzo de 2012 como "uno de 12 emprendedores más grandes de nuestro tiempo.

**Todo comenzó un día en el que Yunus, tras una gran hambruna que asoló el país en 1974, decidió ayudar a unos campesinos con grandes dificultades que vivían cerca de la Universidad de Chittagong en Bangladesh. Elaboró una lista de 42 personas en grandes dificultades, en total, debían menos de 27 dólares. Cada uno de ellos recibió la cantidad que adeudaba sin otra condición que la de concentrarse en su trabajo y la de devolver el dinero cuando pudiera. Hoy el Grameen Bank presta más de US\$2.500 millones a 9 millones de mujeres pobres, y el 98% de ellas cumplen con el pago su deuda.**

El profesor Yunus, es un convencido que el pilar de una paz sostenible, es crear las condiciones para que las poblaciones cuenten con un trabajo decente y unas condiciones de vida dignas, por ello viene trabajando en Colombia desde el 2012, primero con programas de microfinanzas en el departamento de Caldas y ahora a través de su organización Yunus Negocios Sociales que ya da cuenta de 50 negocios apoyados e inversiones por unos US\$2 millones, que han impactado a 300.000 beneficiarios y han creado más de 1.000 empleos. Además de Colombia, esta iniciativa se desarrolla también en India, Uganda, Túnez, Albania, Haití y Brasil.

Uno de sus programas más exitosos es Campo Vivo en un joint venture con la multinacional de alimentos McCain Foods, el que ha logrado incrementar los ingresos para cientos de agricultores de papa. El programa inició con 25 familias desfavorecidas para trabajar unas 37,5 hectáreas en el municipio de Une (Cundinamarca).

'Campo Vivo', que funciona como un centro de excelencia, pretende mejorar la calidad de vida de familias colombianas dedicadas al cultivo que viven en condiciones de pobreza por falta de recursos para conseguir tierras productivas, o que han sido desplazadas a causa del conflicto armado. Este centro de excelencia, provee educación y asesoramiento a los agricul-

tores de papa con el fin de que puedan mejorar la producción y logren generar un negocio rentable, que mejore su calidad de vida y la de su comunidad.

Yunos es un convencido que la frustración que genera la pobreza no puede sostener la paz en ninguna sociedad: "Para construir una paz estable hay que encontrar la forma de proveer oportunidades a la gente para tener vidas decentes. En este sentido, los negocios sociales juegan un rol fundamental para asegurar la paz, al proporcionar oportunidades económicas y acceso a educación, una vivienda digna o salud para los pobres. Nada es capaz de prevenir tanto la violencia como un trabajo decente y unas buenas condiciones de vida".

Yunus insiste en la importancia de romper el círculo vicioso de la pobreza "los bancos prestan dinero a la gente que actualmente ya lo tiene. Los bancos deben servir a la gente y ser el apoyo para que los emprendedores puedan crear trabajos y resolver problemas". Insiste que si el microcrédito se hace bien, permite a la gente con muy bajos recursos salir de la pobreza, que en su visión y experiencia todo el mundo nace emprendedor, es un problema de falta de oportunidades.



# EMPRESAS VERDES EN COLOMBIA Y LA BIOECONOMÍA

*un segmento de gran potencial para la profundización crediticia*

Con una cifra que ronda los 5.000 empleos directos, una facturación alrededor de 90.000 millones de pesos, comienzan a hacerse sentir los negocios verdes en Colombia a través de 800 empresas a nivel nacional plenamente identificadas y 350 de ellas ya verificadas; por que según lo define el Plan Nacional de Negocios Verdes cumplen con las siguientes condiciones: “Tener un impacto ambiental positivo, que no tenga una obsolescencia programada, que use desechos de reciclaje, que sustituya sustancias o materiales peligrosos, el uso sostenible de recursos como el agua y la energía en la producción, una filosofía de responsabilidad social en cuanto al pago de salarios justos, tener en cuenta la cadena de valor hacia el proveedor de los insumos, la comunicabilidad de los atributos sociales o ambientales y, por supuesto, que generen un dividendo económico”.

Según el nivel de cumplimiento de un poco más de 42 indicadores, los “negocios verdes” se califican en tres niveles: ‘negocio verde satisfactorio’, ‘negocio verde avanzado’, o ‘negocio verde ideal’.

Los sectores que impulsan el llamado ‘Crecimiento Verde’ van desde energías renovables, agricultura sostenible no maderera, eco-turismo, y mercado voluntario de carbono, y hasta el aprovechamiento genético de la biodiversidad. En un sentido más amplio, la Cepal habla de la bioeconomía, término que conecta fuerzas como la bioenergía, la biotecnología, la biomasa y los bioinsumos, con las cadenas de valor industrial para maximizar la generación de flujos de economía circular; por su parte Janine Benyus, co-fundadora del Biomimicry Institute equipara los Negocios Verdes con la “Innovación sostenible inspirada por la naturaleza”.

De manera alineada con esta nueva dimensión que aborda la Cepal, Gunter Pauli, economista belga, fundador de **Ecover**, empresa ecológica pionera considerada modelo mundial, ha incorporado al nuevo ordenamiento de los Negocios Verdes, el concepto de “Economía Azul”, que va más allá de la preservación, para focalizarse en la regeneración a través de la aplicación de los principios de la física, química y biología, tal como lo hacen los ecosistemas naturales para regenerarse. Gunter Pauli explica que “las industrias basadas en la economía azul [...] se inspiran en la manera en que la naturaleza hace uso de la física y la bioquímica para construir totalidades que funcionan armoniosamente, canalizando la abundancia, transformando sin esfuerzo y reciclando eficientemente sin desechos ni pérdidas de energía”.

Gustavo Manrique, presidente de los Premios Latinoamérica Verde resalta: “el 85% de los proyectos socio ambientales fracasan en los primeros años por falta de difusión, planeación o acceso a financiamiento. Solo el 5% sobreviven más allá de 3 años”.

*Con un crecimiento superior al 42% en el último año y unas necesidades de financiamiento insatisfechas, los Negocios Verdes, sin duda estarán en el foco de las entidades crediticias en 2018, como un segmento de alto potencial para profundizar con productos financieros especializados que permitan apalancar el crecimiento del sector, su competitividad, y su avanzar hacia el siguiente nivel: incorporarse a las Cadenas de Valor de la Bioeconomía.*

## Colombia se destaca en los Premios Latinoamérica Verde

Los Premios Latinoamérica Verde, los más importantes en la Región, generadores de alianzas económicas y sociales, reconocen cada año las 500 mejores iniciativas socioambientales, en 10 categorías que están alineadas con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).

Estas son: Agua, Bosques y Flora, Biodiversidad y Fauna, Desarrollo Humano, Inclusión Social y Reducción de Desigualdad, Energía,

Finanzas Sostenibles, Gestión Urbana, Manejo de Residuos Sólidos, Océanos y Producción y Consumo Responsable.

Destaca la entidad organizadora de los premios: “Latinoamérica, nuestra casa común, cuenta con el 23% de bosques tropicales, el 31% de los recursos hídricos y el 70% de la biodiversidad del planeta. Sin embargo, es la región con más crecimiento urbano donde el 80% de la población vive en ciudades; causando presión sobre el ambiente y por eso enfrenta sobrepoblación, deforestación, pérdida de biodiversidad, contaminación de agua”.

En su pasada edición en Guayaquil (Ecuador 2017), Colombia se destacó por el número de casos inscritos y por ser ganadora en dos categorías:

- Categoría Agua: CENAGRAP, Ecuador
- Categoría Biodiversidad y Fauna: Conservación de tortugas, México
- Categoría Bosque y Flora: Gastronomía y Conservación, Perú
- Categoría Desarrollo Humano: Papel Amigo de la Tierra, Chile
- Categoría Energía: Barefoot College, Colombia
- Categoría Finanzas Sostenibles: Bancolombia, Colombia
- Categoría Gestión Urbana: Una Escuela Sostenible, Uruguay
- Categoría Manejo de Residuos Sólidos: Mamut, Bolivia
- Categoría Océanos: Mirim Costeiro, Brasil
- Categoría Producción y Consumo: Evea Eco-fashion, Perú

*El proyecto "BONO VERDE - BANCOLOMBIA", postulado en la categoría Finanzas Sostenibles, se constituyó en la primera emisión de Bonos Verdes realizada por una entidad financiera privada en Latinoamérica para financiar proyectos ambientales. El alcance de la emisión incluyó el financiamiento de proyectos que ayudan a combatir el cambio climático, como son las energías renovables y la construcción sostenible. Los recursos procedentes de la emisión fueron utilizados como una de las fuentes de fondeo para la línea verde. El 67% de los proyectos que hacen parte del bono corresponden a pequeñas centrales hidroeléctricas que funcionan a filo de agua sin presa y el 33% restante corresponde a proyectos de construcción sostenible que cuentan con certificación LEED.*



CONTAMOS CON **25 AÑOS DE EXPERIENCIA**  
OFRECIENDO SOLUCIONES INTEGRALES  
DE SERVICIOS EN:



Nuestro modelo está desarrollado para la gestión integral de la cartera en todas sus etapas, apoyados en modelos analíticos y herramientas que contribuyen al mejoramiento de los indicadores de recaudo y de eficiencia.

Sedes en Colombia: Bogotá - Cali - Medellín  
Contactos: 317 515 74 34 / 317 5157510  
gerenciacomercial@sistemcobro.com  
www.sistemcobro.com  
Sede Perú: Sistemcobro Lima

# LAS FINANZAS VERDES EN LA BANCA DE AMÉRICA LATINA EN FASE EXPANSIVA

Después de una década de timidez, las Finanzas Verdes comienzan su fase expansiva en Latinoamérica y se constituye en una gran oportunidad. Así lo corrobora el Informe 'Finanzas Verdes Latinoamérica 2017' elaborado por la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban), Ecobusiness Fund y la IFC, y que recoge datos de más de 100 establecimientos de crédito de la región.

El informe evidencia que por lo menos el 49% tiene una oferta de productos que tienen beneficios ambientales, que van desde soluciones de crédito, principalmente para eficiencia energética y energías renovables, seguros, productos de ahorro e incluso servicios no financieros.

El estudio fue soportado por una extensa encuesta regional dirigida por Ernst & Young, que incluyó a 101 bancos de 17 países (aproximadamente una cuarta parte de los bancos latinoamericanos) y 8 asociaciones bancarias regionales.

El informe analiza cuatro dimensiones sostenibles adoptadas por los bancos en sus actividades diarias: 1) Las prácticas internas de eco-eficiencia que las entidades financieras implementan dentro de sus propias organizaciones y cadenas de valor; 2) Los sistemas y prácticas de gestión del riesgo medioambiental que han implementado para mitigar los riesgos climáticos; 3) Los productos y servicios verdes que ofrecen a sus clientes; y, 4) El compromiso estratégico general de las entidades con la financiación ecológica.

Los productos de eco-eficiencia, ofrecidos por el 74% de los 101 bancos, son los de mayor penetración en el mercado, que incluye el apoyo a programas que promueven el uso eficiente de la energía, el agua y recolección de basuras.

Los bancos que miden la rentabilidad de esas carteras observan un rendimiento crediticio significativamente mejor y elevadas tasas de crecimiento en sus carteras ecológicas. De hecho, un tercio de ellos experimenta tasas de crecimiento interanual superiores al 50%. Sin embargo, solo el 46% de los bancos encuestados han adoptado una estrategia verde global para sus corporaciones, lo que significa que aún hay espacio para el crecimiento en esta área.

Con respecto a la cartera de las líneas verdes, ya viene siendo cuantificada por separado en más de la mitad de las entidades que ofrecen este tipo de servicios.

En el 35% de las entidades, la cartera verde ha crecido más de 50% en el último año, otro de los hallazgos de la

investigación es que la morosidad es prácticamente la misma o menor que la del promedio de la cartera en el 98% de las instituciones financieras.

"Los bancos comerciales latinoamericanos son sofisticados y han acogido las finanzas verdes como un segmento comercial en crecimiento. Nos complace reconocer su liderazgo en este campo, a la vez que pedimos tanto al sector privado como a los bancos que financien la oportunidad de inversión que supone la mitigación y adaptación al cambio climático, estimada en 2.6 trillones de dólares", expreso Peer Stein, director global de Finanzas Climáticas de IFC, en el Grupo de Instituciones Financieras.

"El 67% de nuestras asociaciones bancarias realizan actividades para promover las finanzas verdes, con foco en gestión de riesgos ambientales y la promoción de productos y servicios verdes, aunque aún no integran objetivos verdes específicos en sus respectivas estrategias, por tanto, tenemos un camino por recorrer," asegura Giorgio Trettenero Castro, Secretario General de Felaban.

## ¿Y cuáles son los mejores bancos en Finanzas Verdes?

En el marco de la 51ª Asamblea Anual de Felaban el pasado 13 de noviembre en Miami fueron galardonadas las siguientes entidades por sus avances y mejores prácticas en Finanzas Verdes, en cuatro categorías:

### Productos y Servicios Verde:

Bradesco-Brasil; Davivienda – El Salvador y Davivienda – Colombia.

### Eco-Eficiencia:

Banco Galicia – Argentina; Banco Santander – Brasil y Banco do Brasil – Brasil.

### Compromiso con las Finanzas Verdes:

Davivienda – Colombia; Banco Pichincha – Ecuador y Bancolombia – Colombia.

### Agricultura Climáticamente Inteligente:

Banco do Brasil – Brasil; Bancolombia – Colombia y Lafise Bancentro – Nicaragua.

### Liderazgo de Asociaciones Bancarias:

México, Colombia y Brasil.

# Cápsulas en Finanzas Verdes

## Renovado el Protocolo Verde

Bajo el liderazgo de Asobancaria, la agenda de cooperación y acuerdo voluntario, entre el Gobierno Nacional y el sector financiero que tiene como objetivo promover el crecimiento verde en nuestro país denominado Protocolo Verde, fue renovado en el 2017 con la firma de 22 entidades financieras.

Dentro del Protocolo Verde se definen cuatro estrategias que permiten (i) generar lineamientos e instrumentos para promover el financiamiento del desarrollo con sostenibilidad a través de las facilidades de crédito y/o inversión; (ii) promover en los procesos internos el consumo sostenible de los recursos naturales; (iii) considerar en los análisis de riesgo de crédito e inversión, los impactos y costos ambientales y sociales que se generan en las actividades y proyectos a ser financiados y (iv) divulgar el Protocolo mediante sus canales de comunicación, así mismo informar, sensibilizar y participar a sus partes interesadas las políticas y prácticas de la institución asociadas al Protocolo.

## Línea de Crédito BANCÓLDEX de Eficiencia Energética para Hoteles, Clínicas y Hospitales

En línea con los temas que se vienen tratando en la Mesa de Eficiencia Energética de la Iniciativa Cluster de Energía Eléctrica del país, Bancóldex con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo-BID y con recursos del Fondo de Tecnologías Limpias-CTF (por sus siglas en inglés), da un importante paso en el fortalecimiento de productos financieros verdes con el lanzamiento de una nueva línea de crédito de eficiencia energética para hoteles, clínicas y hospitales en condiciones financieras diferenciadas.

Esta línea permitirá financiar proyectos de actualización tecnológica o sustitución de calderas, aires acondicionados y sus sistemas de control, cogeneración de energía y paneles solares para calentamiento de agua o para climatización de piscinas.

Los recursos de la línea están dirigidos tanto a los hoteles, clínicas y hospitales interesados en implementar proyectos de eficiencia energética, resultado de una evaluación técnica propia o de un tercero calificado, como a las empresas o consultoras de servicios energéticos y proveedores de tecnologías (conocidos como proponentes técnicos).

## Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales (ARAS) en los procesos de financiación

Según Asobancaria en su Informe de Sostenibilidad del Gremio, para el 2016, fueron desembolsados 1,5 billones de pesos en proyectos verdes.

En esta misma línea, durante el 2016 fueron analizados en riesgos ambientales y sociales cerca de 1.750 proyectos, por diez entidades del sector, los cuales solicitaron créditos por 14,34 billones de pesos, de los que finalmente se aprobaron 11,09 billones que corresponden alrededor del 77% de los fondos solicitados.

Lo anterior fue posible gracias a que por lo menos el 72% de las compañías cuenta con alguna herramienta que le permite dar lineamientos para administrar y controlar los riesgos ambientales y sociales.

De las entidades que cuentan con los lineamientos, se identificaron nueve que tienen un Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS), el cual no solo da alcance al análisis de crédito, sino que está empezando a cubrir otros aspectos como las inversiones e inclusive grupos de interés como los proveedores.

## La IFC del Banco Mundial irrigará más recursos para financiar proyectos verdes

Según cálculos de la IFC, el potencial de financiamiento climático en energía es de US\$27.500 millones, lo que convierte a la banca colombiana, en un actor decisivo, para apoyar ese tipo de iniciativas. Hoy la IFC ya apoya en financiamientos verdes, entidades colombianas como emisiones de bonos de Bancolombia y de Davivienda y ahora Itaú.

Una de las operaciones más recientes es el desembolso que le hizo al banco Itaú de US\$105 millones, que incluyen recursos de eco.business Fund, fondo que promueve la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos naturales, y también asesoría para identificar proyectos de energías renovables y para mitigar el cambio climático.

Ahora, el plan de Itaú es suministrar recursos para iniciativas orientadas al desarrollo de energías limpias, y para apoyar pequeños y medianos negocios, que son un segmento crítico en Colombia.

Carlos Pinto, gerente de IFC para la región andina, señala: "llena importantes vacíos, especialmente para pequeñas empresas que necesitan financiamiento para crecer sus negocios y para proyectos rentables para mitigar el impacto del cambio climático".

# EDUCACIÓN, MOVILIDAD SOCIAL Y DESIGUALDAD

*una mirada a Latinoamérica*



Según estudios del Banco Mundial, dos factores importantes emergen como cruciales para explicar la falta de movilidad social entre estudiantes pobres: su ingreso y origen étnico.

En un mundo ideal, en donde todos los jóvenes tuviesen las mismas oportunidades, todos deberían tener la posibilidad de mejorar su situación socioeconómica, más allá del estatus inicial. Pero en América Latina y el Caribe, de acuerdo con una nueva investigación del Banco Mundial publicada en octubre de 2017, con motivo del Día Internacional para la Erradicación de la Pobreza, las probabilidades de ascender en la mayoría de los países de la región son mucho más bajas que entre los jóvenes de otras regiones.

Tal como lo expresa Jorge Familiar, Vicepresidente del Banco Mundial para América Latina y el Caribe *“Hoy en día los jóvenes, en comparación con sus padres, asisten a la escuela por más tiempo y por ende son más educados y proclives a tener un mayor ingreso. Sin embargo, este supuesto avance choca*

*con el contexto de la sociedad y la generación en la que viven. Los jóvenes que nacen de los padres menos educados de América Latina siguen siendo mucho más propensos a convertirse en los menos educados entre sus pares”.*

## OPORTUNIDAD Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN DETERMINANTES DE LA MOVILIDAD SOCIAL

Según el estudio del Banco Mundial, la calidad e insuficiente cobertura de la educación está limitando el cierre de las brechas. Explica Jorge Familiar, que según los resultados del más reciente estudio del Banco Mundial, si bien, un mayor número de estudiantes, más allá de su origen socioeconómico, accedió a una educación en la última década, la calidad de la misma resulta siendo un freno para sus posibilidades de ascender. Destaca el estudio el caso de éxito de Costa Rica, como excepcional en la Región, como el único país de América Latina y el Caribe que se encuentra entre los de mejor desempeño en “movilidad relativa”, lo que significa que los jóvenes costarricenses “no solo están mejor educados que sus padres, sino que tienen las mismas probabilidades que sus padres más ricos de mejorar su calidad de vida”.

Los hallazgos del Banco Mundial concluyen que resultan determinantes las diferencias enormes que se presentan en los primeros y en los últimos años de escolarización entre los hogares ricos y los pobres de la Región. Mientras en los hogares pobres, apenas la mitad de los niños de tres años asisten a la escuela, en los hogares ricos, esa proporción es de 90 por ciento. Por su parte, mientras el 20 por ciento de los jóvenes de 21 años de los hogares más pobres asiste a un centro educativo, la proporción en los hogares más ricos es tres veces más elevada.

# DESAFIOS PARA COLOMBIA

## CASO COLOMBIANO

El acceso, la cobertura, la calidad y la pertinencia de la educación en Colombia han sido determinantes en nuestra realidad como país, en nuestra baja capacidad de generación de riqueza, en nuestros indicadores de violencia y en nuestro muy bajo nivel de competitividad.

A pesar de la importancia presupuestal que el sector educación ha ido ganando en los últimos años en Colombia, los avances no han estado a la altura de la magnitud del esfuerzo en la asignación de recursos, rubro que en 2017 alcanzó los \$33 billones, superando incluso al sector defensa.

Como lo explica el informe nacional de Competitividad: “La priorización de la educación es una señal alentadora para la competitividad, pues esta es central en el incremento de la productividad por la vía de un capital humano más pertinente a las necesidades productivas. Una mejor educación, además, contribuye a la disminución del desempleo y la informalidad, y posibilita una mayor remuneración de los factores productivos del país, lo que se refleja en el bienestar de su población y en el crecimiento de la economía (BID, 2016)”.

## La Educación como impulsor de Movilidad Social

Según estudios de Anif construidos sobre matrices de movilidad social, la probabilidad para una persona de ascender en la escala social desde el nivel inferior (quintiles 1-2) hasta el superior (quintil 5) es tan solo del 6% en Colombia, mientras que la probabilidad de mantenerse en el mismo nivel es tan alta como un 61%.

Sin duda, la educación resulta ser el mecanismo de mayor eficacia para impulsar la movilidad social de los jóvenes nacidos en hogares de bajos recursos y en este gran desafío la financiación especializada juega un papel determinante.

## Educación Técnica y Profesional

La tasa de cobertura bruta en educación superior para 2016 en Colombia se ubicó en el 51,5%, ubicándose el país ligeramente por debajo del promedio de América Latina. Sin embargo la cifra más preocupante es que cerca

de la mitad de los estudiantes de educación técnica, tecnológica o profesional universitaria deserta con el transcurrir de los semestres. Según el informe Nacional de Competitividad, factores institucionales, como la facilidad para acceder a créditos educativos o becas; académicos, como la tasa de repitencia y los puntajes en las pruebas Saber 11; socioeconómicos, como el nivel de ingresos de la familia, los logros educativos de los padres y la tasa de desempleo; y personales, como el género y la edad, explican esta situación (Mineducación, 2009). También desempeña un papel relevante la poca orientación al momento de elegir su carrera.

La falta de acceso a crédito como una de las causas del bajo nivel de escolaridad superior de la población en Colombia, contrasta con la nutrida oferta de crédito educativo por parte del sector financiero, el sector Cooperativo y las Cajas de Compensación Familiar. Si bien la mayoría de entidades crediticias en Colombia, bancarias y no bancarias, tienen dentro de su portafolio una línea especial para crédito educativo, las condiciones diferenciales no son muy atractivas y la tasa sigue siendo muy alta; siendo quizá el factor que más impide la profundización de este tipo de crédito, el hecho de no contar con criterios de elegibilidad diferenciales que permitan un mayor acceso a poblaciones de menos recursos.

La realidad es que al igual que la mayoría de productos de la Banca, hoy este portafolio solo está dirigido a la atención de la población formal con ingresos demostrables, superiores a un salario mínimo, quedando los hogares más vulnerables sin posibilidades reales de financiación. Desde el Estado, con entidades como el ICETEX y el Fondo Nacional del Ahorro; el sector Cooperativo en pleno y las Cajas de Compensación Familiar, son las que ofrecen las líneas de crédito más competitivas para educación técnica y profesional y en condiciones más blandas que la banca tradicional. Sin embargo todos se quedan cortos frente al nivel real del ingreso promedio en Colombia, donde muchas familias optan por suspender la educación apenas los hijos terminan el Bachillerato o iniciando los primeros semestres, debido al alto costo que representa para la familia pagar una educación superior.

Más allá de aumentar la cobertura y brindar condiciones más flexibles, la oferta de financiación educativa debe estar fortalecida con acompañamiento al estudiante con programas de orientación vocacional según su perfil, y

otras en cuanto a la pertinencia de su carrera y la dinámica de oferta de empleo de esa actividad en el mercado; y de esta manera el estudiante logre informarse mejor para tomar una decisión acertada sobre su futuro, lo que permita bajar los niveles de deserción y por ende mejorar la calidad de la cartera crediticia.

Por su parte, las entidades crediticias deberían ser más dinámicas y agresivas en establecer convenios con actores encadenados al ecosistema educativo como librerías, papelerías, cafeterías, transportes, entre otros, de los cuales se beneficien los estudiantes para reducir los costos indirectos de la educación.

### Mejor Información para mejorar los modelos de riesgo de crédito

Otra falencia en el crédito educativo es el modelo de análisis de riesgo, ya que no difiere en casi nada del utilizado en el análisis de cualquier crédito de consumo; ni en la data que alimenta los modelos; ni en los puntos de corte; ni los análisis históricos de siniestralidad, entre otras razones por que no se cuenta con información histórica diferencial del comportamiento exclusivo de esta línea, ya que la mayoría de entidades la vienen clasificando en forma separada desde hace un tiempo relativamente corto. Lo anterior perjudica mayoritariamente a familias que derivan su ingreso de actividades informales o de negocios independientes como el comercio.

Una mejor información de este segmento permitirá estructurar modelos de tasa de financiación acorde con criterios de riesgo y otros relacionados con los ingresos, el desempeño académico de los estudiantes, la calidad del establecimiento educativo y la pertinencia de la carrera elegida frente a la demanda de talento en el sector productivo y su curva salarial.

Si bien, como un primer paso, ya la Superfinanciera invitó a las entidades a clasificar de manera separada el crédito educativo vía libranza, solo 5 entidades financieras reportan esta cartera de manera independiente dentro de sus créditos de consumo: Citibank, Davivienda, Serfinanza y Coofinep y Cotrafa.

### Pertinencia y Calidad de la Educación en Colombia

No en vano, según encuesta de Man Power, el 50% de los empresarios reporta dificultades para llenar sus vacantes debido, entre otras cosas, a la ausencia de competencias genéricas y específicas de los aspirantes y a la falta de experiencia.

Según lo advierte el Informe Nacional de Competitividad, la calidad de la educación superior en Colombia tiene una brecha importante que cerrar. Apenas el 14,9% de

los programas de pregrado de educación superior y el 14,5% de las instituciones cuentan con acreditación de alta calidad, lo que significa, que tan solo el 25,7% de los más de dos millones de estudiantes matriculados en educación superior estudia en instituciones acreditadas como de alta calidad.

Sin duda la pertinencia de la oferta de programas y su calidad deben ser una prioridad en la agenda de política nacional de manera que el sector productivo logre incorporar el talento que requiere para acrecentar sus niveles de productividad y competitividad.

En este propósito la oferta de crédito debe estar no solo alineada con este objetivo, sino convertirse en uno de sus principales promotores, por ejemplo con medidas como el incremento de la oferta de crédito en condiciones especiales en programas en los que se evidencie brechas de capital humano, es decir donde existan muchas ofertas de empleo y pocos calificados, contribuyendo así al cierre de brechas de los sectores productivos y con miras a preparar el talento para la era de la inteligencia artificial.

Como concluye el informe Nacional de Competitividad, es necesaria una estrategia de consolidación y coordinación de la oferta de financiamiento público, privado y de agencias de cooperación, tanto a nivel nacional como regional, para evitar duplicidad de esfuerzos y un menor impacto agregado de las iniciativas.

*Aunque toda comparación es odiosa, se encuentran más casos de éxito, más entusiasmo, más despliegue informativo y más iniciativas de innovación en la financiación de impacto ambiental, que en la oferta para la financiación educativa. Sin duda las entidades crediticias, están en deuda con la financiación de la educación de los niños y jóvenes de Colombia. Quizá el actor que más se acerca a contribuir en este tipo de crédito es el sector Cooperativo, pero aún los desafíos son inmensos.*

# Cápsulas crédito Educativo

## Bancamía va más allá del crédito educativo

Dentro del ejercicio de medición del impacto social de su gestión, Bancamía encontró que solo el 55% de sus clientes a lo sumo cuenta con educación primaria. Con ese contexto y en busca de ampliar y facilitar el proceso de formación como pilar estratégico de su impacto social, lanzó al mercado un beneficio educativo para sus clientes y sus familias.

A través de convenios con instituciones de educación superior y centros de idiomas, sus más de 908.000 clientes podrán disfrutar de importantes descuentos para que puedan acceder a programas técnicos, tecnológicos y profesionales.

Son 14 las alianzas con las que ya cuenta Bancamía con las siguientes instituciones: Corporación Universitaria Uniminuto, Universidad Antonio Nariño, Iberoamericana Corporación Universitaria, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Universidad Internacional de la Rioja, CEIPA, ADEN International Business School, Academia de Artes Guerrero, Universidad Pontificia Bolivariana, Fundación de Educación Superior Nueva América, Academia de Idiomas Smart, Centro Electrónico de Idiomas, Berlitz y Open English, a las que podrán acceder a nivel nacional, local o virtual todos los clientes con una cuenta de ahorros, CDT y/o crédito.

Según lo explica Miguel Ángel Charria, Presidente de Bancamía, estos convenios trascienden hasta la realización de posgrados y con descuentos que pueden alcanzar el 50%.

## ¡Quiero estudiar en la universidad de los Andes!

La universidad de los Andes ha sido merecedora de diferentes premios y reconocimientos que la posicionan como la mejor del país, y una de las siete mejores de Latinoamérica.

De los 14,693 estudiantes que cursan alguno de sus 30 programas de pregrado, la Universidad de los Andes reportó 5.954 estudiantes que recibieron algún apoyo para financiar sus estudios de pregrado en 2017. Estudiantes del Programa del Gobierno Ser Pilo Paga representaron el 37%; con recursos del Icetex estudiaron el 21%; con préstamos internos el 6% de los estudiantes y el 7% con préstamos externos de entidades financieras y otros entes crediticios; el porcentaje restante del 17% está representado en estudiantes del Programa denominado Quiero Estudiar, consistente en un apoyo económico que

se otorga para apoyar los estudios de pregrado a jóvenes de excelentes calidades académicas y personales y que cubre hasta el 95% de la matrícula semestral durante toda su carrera. Una vez se gradúa, el estudiante se compromete a devolver el 20% de sus ingresos por el doble del tiempo que disfrutó del beneficio; los recursos aportados por los graduados son utilizados en la misma modalidad para que otros estudiantes puedan ser apoyados.

La Universidad también cuenta con líneas de crédito directas a corto, mediano y largo plazo, dirigidas a todos los estudiantes admitidos y estudiantes activos de pregrado que tengan un buen rendimiento académico (mínimo 15 créditos aprobados y un promedio acumulado igual o superior a 3.5), que requieren financiación hasta por el 100% para el pago de la matrícula.

También los estudiantes pueden optar por un esquema de financiación con cheques posfechados, dentro del que se pueden girar de uno a máximo 6 cheques, de acuerdo a la entidad que escoja para la financiación dentro del grupo con las que se tiene convenio: Fundación Michelsen, Helm Bank, Bancolombia, Colsubsidio, Fincomercio, y Banco de Bogotá.

## Doctorados

Colciencias ofrece crédito educativo condonable hasta un 100% en doctorados a colombianos que estén vinculados o hayan sido admitidos en cualquier programa doctoral nacional. La financiación es por un periodo máximo de cuatro años y el monto total no puede exceder los 225 millones de pesos, contempla la financiación de gastos de matrícula, sostenimiento y pasantía en el exterior, en la que cubre el sostenimiento, pasaje aéreo y seguro médico.

## Programa Refinancia para universidades bajo la figura de aval

Refinancia, mediante su programa Listo Pago a Plazos, ofrece a las universidades el servicio de otorgamiento, administración, liquidez y garantía de créditos educativos bajo la figura de Aval, producto que opera en alianza con Fenalco.

Refinancia es una compañía que provee alternativas a personas que buscan soluciones especializadas de crédito, por medio de opciones de reactivación financiera, y de garantías a créditos otorgados por la banca y los establecimientos comerciales. Refinancia es especialista en ofrecer soluciones a nichos desatendidos gracias a un entendimiento sofisticado de comportamientos de pago.

# SOSTENIBILIDAD: EJE DE DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO EN BANCOLOMBIA

En Bancolombia, la sostenibilidad formar parte de su ADN, organización que ha sido reconocida como el quinto banco más sostenible del mundo y el primero del continente americano, por encima incluso de las instituciones estadounidenses y canadienses, durante el Foro Económico Mundial de 2017.

No en vano, Bancolombia ajustó cinco años consecutivos listado en el Índice Global de Sostenibilidad del Dow Jones, un ranking internacional que evalúa a las empresas que cotizan en la Bolsa de Nueva York y su impacto en lo económico, lo social y lo ambiental. En Latinoamérica, de las 1.500 empresas que cotizan en bolsas locales e internacionales, solo 15 pertenecen al Índice Global: 9 son brasileñas y 6 colombianas.

Y es que los reconocimientos para Bancolombia en este aspecto no paran, el más reciente fue el pasado 2 de febrero, en el que el banco fue reconocido en Zurich, Suiza, con la medalla de plata entre la banca más sostenible de América y el séptimo del mundo, según el Sustainability Yearbook 2018 de la firma RobecoSAM. Las compañías reconocidas como las más sostenibles en el Sustainability Yearbook hacen de este anuario un referente en temas de sostenibilidad porque, en conjunto, representan alrededor de un 10% de la economía mundial.



Juan Carlos Mora  
Presidente de Bancolombia

“Este resultado consolida una vez más nuestro compromiso con la sostenibilidad, con ser una empresa que se preocupa por ser rentable siendo responsable en la manera de actuar, por cuidar el medio ambiente y generar bienestar social. Esta seguirá siendo la ruta para fortalecernos

como empresa y para seguir trabajando de la mano de nuestros grupos de interés” **resalta Juan Carlos Mora, presidente de Bancolombia.**

Para la entidad, el poder contribuir con el desarrollo de las comunidades donde se tiene presencia, implementando iniciativas que sean sostenibles y que vayan más allá de la sola filantropía, permite colocar la sostenibilidad al alcance de todos. Por su parte, es la garantía de perdurar en el tiempo pensando en el bienestar de las generaciones futuras. Por esta razón la sostenibilidad hace parte de sus cinco pilares estratégicos: Innovación, Experiencia Superior del Cliente, Crecimiento Rentable y Sostenibilidad, Excelencia Operacional y Tecnológica, Cultura Humanista y Alto Desempeño.



Franco Alexander Piza Rondón  
Director Corporativo de Sostenibilidad del Grupo Bancolombia

Sin duda, el dejar de entender la sostenibilidad desde lo accesorio y colocarlo en el centro mismo de la estrategia del banco, ha sido determinante: “La sostenibilidad hace parte de la estrategia misma de nuestra organización y es el eje del desarrollo de nuestro modelo de negocio”, **es la frase que afianza en cada escenario Franco Alexander Piza Rondón Director Corporativo de Sostenibilidad del Grupo Bancolombia**, quien



ha representado a la entidad en varias iniciativas de sostenibilidad como el Pacto Global, UNEP-FI, UN-PRI, Dow Jones Sustainability Index, Carbon Disclosure Project, Business for Peace, Principios del Ecuador y el Comité de Sostenibilidad de Asobancaria.

Para Piza el reto es poder realizar “una gestión que piensa, se preocupa y trabaja no solo por generar a cualquier costo unas utilidades a distribuir, sino principalmente por el cómo se generan esas utilidades a través de una gestión ética, transparente y orientada al valor compartido; para ayudar a construir una economía próspera, un medio ambiente saludable y una sociedad incluyente”.

## Eco Eficiencia Corporativa una de las mayores apuestas de Bancolombia

Los proyectos de construcción sostenible en Colombia ganan terreno. Desde el uso de materiales que reducen el consumo de energía hasta la proliferación de construcciones con certificado LEED son algunos indicios que muestran que esta tendencia llegó para quedarse.

Como destaca Rohan Parikh, director de Sostenibilidad de McD Berl, (cuyo socio en el país es Value Investments Colombia), las construcciones sostenibles son capaces de reducir los costos operativos en promedio entre un 40% y un 50%, lo que supondría una mejora sustancial, pues en el mundo, el 40% del consumo de energía proviene de los edificios.

Tres aspectos definen el grado de sostenibilidad de una edificación: El componente ambiental referido a energía, ahorro de agua y manejo de residuos. El componente social: calidad del aire y la mejora del ambiente de trabajo y el componente económico relacionado con el menor gasto o ahorro.

Con al menos 800 sucursales con alguno de los 3 componentes de sostenibilidad, y más amigables con el medio ambiente y confortables para los clientes y empleados, Bancolombia está comprometida en el desarrollo de estrategias innovadoras de eco eficiencia corporativa.

El edificio sede de su Dirección General, ubicado en Medellín, fue el primero en Colombia en recibir la certificación internacional BEQ- (Building Energía Quotient).

Por ejemplo la sucursal ubicada en el barrio Carvajal al sur de Bogotá, fue fabricada con materiales reciclados, reciclables y biodegradables que reducen la huella de carbono, posee sistemas de iluminación y captación de aguas lluvias que reducen el consumo y un espacio para la gestión de residuos. “En total, en esta instalación se ahorra el 56% de energía, y el 45% de agua, comparada con otra oficina tradicional y en gastos de mantenimiento el ahorro es el 40%”, destaca Liliana Mejía Directora de activos Fijos e Inmobiliaria de Bancolombia. Por su parte, la sucursal de Viva las Palmas en Medellín, genera un 30% de ahorro en comparación con una oficina convencional por su sistema de aprovechamiento de luz solar.

## Crédito >B> Beneficio en Bancolombia

Son muchos los programas en los que se evidencia el compromiso de Bancolombia con el desarrollo sostenible de las comunidades, para que a la par que se genera valor económico, se genere rentabilidad social, los que van desde aportes regionales a la cultura, el cuidado integral de la primera infancia, la educación, el emprendimiento y la convivencia. Sin embargo, la financiación se convierte sin duda en uno de sus principales instrumentos de impacto. Antes de llegar al área de gestión ambiental, Franco Piza, trabajó en análisis de Crédito y fue gerente de Riegos de Filiales del Banco desde el año 2005 hasta el año 2008. Sin duda, Franco Piza, Director Corporativo de Sostenibilidad del Grupo Bancolombia es un convencido de que el Crédito >B> Beneficio es uno de los instrumentos de mayor impacto dentro la estrategia de sostenibilidad del Banco, que opera líneas de crédito especializadas, que van desde crédito educativo, crédito rural, y crédito para pymes, hasta crédito corporativo para proyectos de energía renovable. Así la entidad se ha convertido en una abanderada de este tipo de crédito en la Región.

### Línea de Crédito Verde

Las líneas de crédito verde son opciones de financiación con una tasa preferencial para proyectos que merman el impacto ambiental. Desde la creación de la línea Verde Bancolombia en septiembre de 2014 y hasta el 31 diciembre de 2017, se han financiado 114 proyectos de eficiencia energética, energía renovable, producción más limpia y construcción sostenible por 346.224 millones de pesos.

Uno de los proyectos más exitosos dentro del programa de Construcción y Vivienda Sostenible, es “Verde Vivo” un proyecto de apartamentos en Itagüí Antioquia, de la constructora “Con Altura”, uno de los 119 proyectos de negocios sostenibles que Bancolombia apoya.

Luis Fernando Muñoz, Vicepresidente de la banca Inmobiliaria y Constructor de Bancolombia resalta “nos hemos venido enfocando a financiar proyectos sostenibles en diferentes temas, buscando generar conciencia sobre el uso de los recursos y la importancia de conservar el medio ambiente”. A nivel empresarial, las líneas verdes están dirigidas a quienes deseen mejorar la eficiencia energética, implementar energías renovables o la ejecución de

producción más limpia en sus compañías. Esta línea cuenta también con asistencia técnica por parte de expertos e identificación para beneficios tributarios y plazo de hasta 60 meses. Dentro de este modelo de negocios sostenibles, se han acompañado 277 clientes y asesorado a 60 de ellos en la identificación de beneficios tributarios ambientales.

### Inversión y financiación responsable

Bancolombia realiza Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales (ARAS) a los proyectos que financia, para prevenir y mitigar los riesgos ambientales y sociales que puedan materializar, además de aspectos de salud y de seguridad en el trabajo, de acuerdo a lineamientos normativos y estándares internacionales que les permiten cumplir con su compromiso de adhesión al protocolo internacional “Principios de Ecuador”. Explica Franco Piza: “Al estar adheridos a los Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas, tenemos en cuenta los aspectos de gobierno corporativo, la transparencia, los aspectos éticos, ambientales y sociales al momento de analizar y tomar decisiones de inversión; también a invitar a las empresas en las que invertimos a publicar información sobre su desempeño en estos temas, entre otros. De esta manera los Principios de Inversión Responsable proporcionan un marco estructural para lograr mejores rendimientos a largo plazo de las inversiones y un mayor número de mercados sostenibles”.

### Apoyo a la cadena productiva del agro con énfasis en el productor primario

Con cerca de 3,9 billones de pesos entregados a través de las líneas Agrofácil, y Finagro, (27% del total de los préstamos del sistema financiero colombiano en 2017), Bancolombia lidera los desembolsos para el Agro.

Tales indicadores son para María Bibiana Botero, directora de la Estrategia Pyme de Bancolombia, “el resultado de un trabajo que busca ofrecer buenos productos y servicios financieros a los empresarios de la cadena productiva del agro, gracias al conocimiento amplio de sus necesidades y de la realidad económica y productiva de su negocio”. Y es que durante 2017, la organización dotó a las fuerzas comerciales de 827 municipios en 31 departamentos con una herramienta que les permite tener información actualizada de los sectores productivos en que se mueven sus clientes.

“Adicionalmente, optimizamos las políticas de crédito para el agro, de tal manera que los plazos, amortizaciones, periodos de gracia y garantías, entre otros aspectos de la relación comercial, se ofrecen de manera diferencial, según el ciclo productivo del negocio”, agrega María Bibiana Botero.

También el Banco cuenta con la línea de crédito Agroverde, que ofrece apoyo financiero a proyectos de inversión sostenible para clientes que hacen parte de la cadena productiva del agro y en la que existe aún un monto disponible por 350.000 millones de pesos.

Po su parte, otras acciones de mitigación de riesgo, permitieron a los productores hacer frente a las eventualidades presentadas en algunos subsectores del agro, como la amenaza de aftosa y la crisis del arroz, en las que hubo flexibilidad de las condiciones financieras inicialmente pactadas e intervención directa con crédito en condiciones especiales. También, en la tragedia de Mocoa y los fenómenos del Niño y la Niña, el banco abonó hasta tres cuotas de los créditos de los empresarios afectados, con recursos del Fondo de Solidaridad Agropecuario —Fonsa—.

### BanCO2 - la sostenibilidad de los Ecosistema

Dentro de la actuación rural, la entidad va más allá del crédito, con el despliegue de mecanismos de apoyo para la sostenibilidad del campo colombiano como BanCO2 un programa para mitigar los efec-

tos adversos del cambio climático, que cuenta con 6.500 familias rurales vinculadas que han permitido la conservación de aproximadamente 45.000 hectáreas de bosque nativo, y la protección de la fauna y flora de ese territorio. En alianza con las Corporaciones Autónomas del país, como Conare, las comunidades campesinas pueden acceder a servicios financieros, como también obtener un pago por el cuidado de los bosques y ecosistemas propios de cada región.

### Sostenibilidad apalancada con Innovación

Bancolombia se convirtió en la primera empresa colombiana en firmar un acuerdo con Plug and Play, una de las aceleradoras más reconocidas de innovación del mundo, ubicada en Silicon Valley y que conecta startups y corporaciones de diferentes industrias. De esta manera, la organización busca expandir su red a uno de los ecosistemas de innovación más dinámicos del mundo y así abrir sus puertas a empresarios, aceleradores y fondos de capital de riesgo.

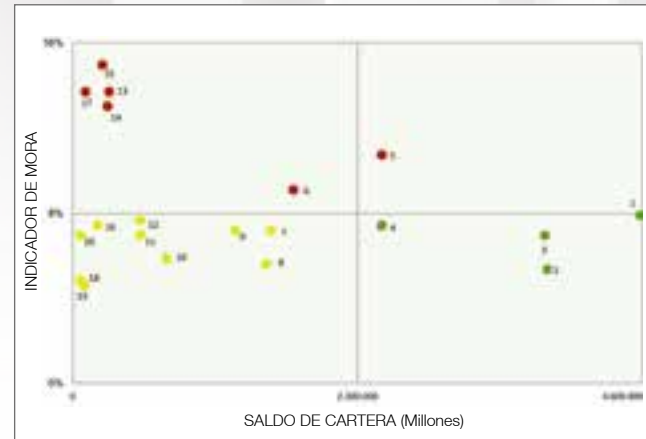
Según Gabriel Di Lelle, vicepresidente de Innovación y Transformación Digital de Bancolombia, unirse a Plug and Play es una oportunidad para seguir apoyando emprendedores, desarrollar alianzas y buscar soluciones innovadoras que faciliten las vidas de sus clientes: “Hoy abrimos las puertas para estar en el radar de emprendedores, incubadoras, aceleradores y fondos de capital que miran hacia los mercados emergentes, porque ven en América Latina y en Colombia una verdadera oportunidad de crecimiento para sus modelos de negocios”.



## CALIDAD DE CARTERA POR PRODUCTO

Fecha de Corte: noviembre de 2017  
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia  
Indicador de mora por temporalidad

### Tarjeta de Crédito



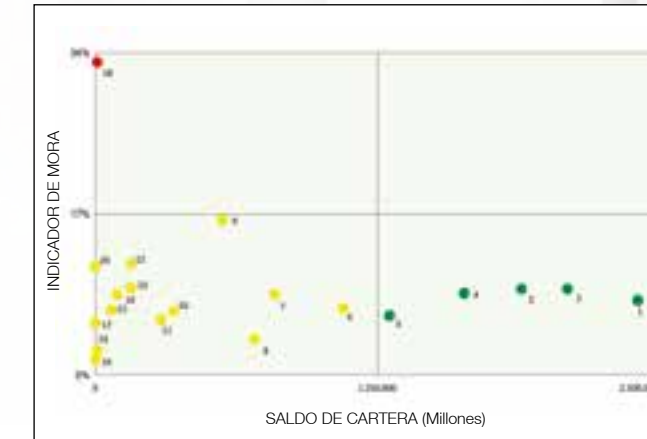
ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCOLOMBIA	4.594.074	7,89%
2 DAVIVIENDA	3.820.265	5,17%
3 COLPATRIA	3.799.351	6,85%
4 BANCO DE BOGOTA	2.480.351	7,28%
5 CIA DE FINANCIAMIENTO TUYA	2.479.578	10,98%
6 BBVA COLOMBIA	1.782.241	9,18%
7 BANCO FALABELLA	1.602.120	7,04%
8 CITIBANK	1.577.466	5,49%
9 BANCO DE OCCIDENTE	1.299.720	7,23%
10 AV VILLAS	751.650	5,77%
11 SERFINANSA	556.217	6,96%
12 ITAU	525.127	7,66%
13 BANCO CAJA SOCIAL	287.152	13,49%
14 BANCO POPULAR	266.724	12,77%
15 BANAGRARIO	235.151	14,80%
16 BANCOOMEVA	202.272	7,31%
17 BANCO PICHINCHA	95.540	13,54%
18 BANCO GNB SUDAMERIS	69.940	4,49%
19 FINANDINA	69.121	4,54%
20 FIN JURISCOOP	62.892	6,88%

### Microcrédito



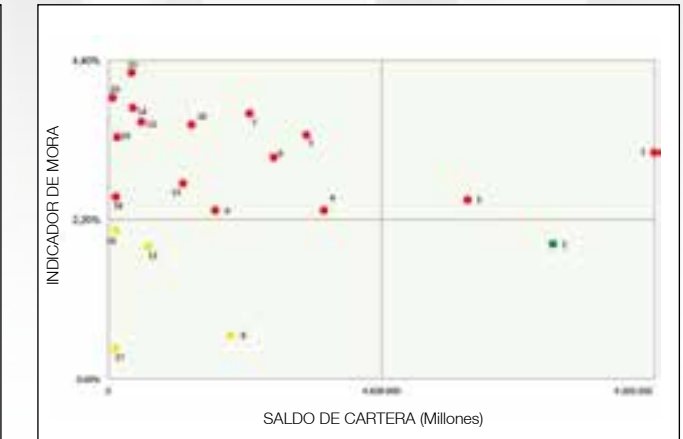
ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANAGRARIO	4.594.074	7,89%
2 MUNDO MUJER	3.820.265	5,17%
3 BANCAMIA	3.799.351	6,85%
4 BANCO W	2.480.351	7,28%
5 BANCO CAJA SOCIAL	2.479.578	10,98%
6 BANCOLOMBIA	1.782.241	9,18%
7 BANCOMPARTIR	1.602.120	7,04%
8 BANCO DE BOGOTA	1.577.466	5,49%
9 DAVIVIENDA	1.299.720	7,23%
10 C.A. CREDIFINANCIERA	751.650	5,77%
11 COLPATRIA	556.217	6,96%
12 OPPORTUNITY	525.127	7,66%
13 COOPCENTRAL	287.152	13,49%
14 BANCO POPULAR	266.724	12,77%
15 FINANDINA	235.151	14,80%
16 PROCREDIT	202.272	7,31%
17 AV VILLAS	95.540	13,54%
18 GM FINANCIAL COLOMBIA	69.940	4,49%
19 BBVA COLOMBIA	69.121	4,54%

### Vehículo



ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCOLOMBIA	2.409.068	7,68%
2 DAVIVIENDA	2.092.581	9,01%
3 BANCO DE OCCIDENTE	1.887.627	8,97%
4 BBVA COLOMBIA	1.632.763	8,55%
5 FINANDINA	1.306.504	6,17%
6 GM FINANCIAL COLOMBIA	1.101.205	6,87%
7 BANCO DE BOGOTA	802.944	8,21%
8 RCI COLOMBIA	706.175	3,60%
9 BANCO PICHINCHA	562.793	16,29%
10 COLPATRIA	357.218	6,64%
11 BANCO CAJA SOCIAL	296.708	5,54%
12 AV VILLAS	168.844	11,63%
13 ITAU	161.587	9,12%
14 GIROS Y FINANZAS	105.787	8,22%
15 BANCOOMEVA	85.563	6,80%
16 BANCO SANTANDER	19.876	2,67%
17 FIN JURISCOOP	14.729	5,46%
18 CIA DE FINANCIAMIENTO TUYA	11.918	32,81%
19 BANCO W S.A.	6.836	1,84%
20 BANCO POPULAR	5.178	11,40%

### Libranza



ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCO POPULAR	9.193.272	3,14%
2 BBVA COLOMBIA	7.469.346	1,87%
3 DAVIVIENDA	6.033.558	2,48%
4 BANCO GNB SUDAMERIS	3.627.562	2,33%
5 BANCO DE BOGOTA	3.349.798	3,37%
6 BANCOLOMBIA	2.779.563	3,07%
7 ITAU	2.396.512	3,66%
8 AV VILLAS	2.066.610	0,61%
9 BANCO DE OCCIDENTE	1.798.973	2,33%
10 BANCO PICHINCHA	1.413.054	3,51%
11 BANCO CAJA SOCIAL	1.273.760	2,70%
12 COLPATRIA	671.659	1,84%
13 BANAGRARIO	561.119	3,54%
14 C.A. CREDIFINANCIERA	441.111	3,73%
15 FIN JURISCOOP	395.858	4,23%
16 CITIBANK	169.164	3,33%
17 BANCOOMEVA	130.818	0,43%
18 GIROS Y FINANZAS	121.331	2,53%
19 FINANDINA	110.931	2,04%
20 BANCO W	88.223	3,89%

# EL SCORE Y LA USABILIDAD EN EL DESARROLLO INTEGRAL DEL B2B



**Mauricio Rojas Camacho**

Especialista en riesgos financieros – Florida (USA)

Los score de crédito se desarrollaron a partir de cálculos y calificaciones obtenidas por procedimientos totalmente determinados a partir de la información objetiva del cliente y de la operación, obteniendo una puntuación que sirve para ordenar la calidad crediticia de las operaciones concedidas durante un periodo de tiempo.

Tradicionalmente, han sido las entidades financieras las mayores usuarias y promotoras del desarrollo de los modelos de score, de hecho, las centrales de riesgo de crédito, evolucionaron de la recolección y administración de datos que contienen el récord crediticio, a la construcción de modelos de score que pueden tener elementos genéricos y en otros casos personalizaciones, que surgen de las características de cada negocio.

La construcción, mantenimiento y calibración de los score, varía con los portafolios de crédito y más aun de acuerdo con la industria en que se desempeñan. Uno de los principales errores que usualmente se pueden evidenciar entre industrias, es el de pretender que su comportamiento, metodología y aplicación sea uniforme, es decir pretender que un score construido

para una entidad netamente financiera tenga la misma aplicación, mantenimiento y calibración de un score hecho para una entidad del sector real.

Es fácil ver como muchos comercios hacen grandes inversiones en la construcción de modelos bancarizados de score, que al final del camino se convierten en modelos de observación y no de aplicación, toda vez que sus decisiones de crédito siguen basándose en variables determinantes de la aplicación de crédito, verbigracia: la edad, el ingreso, la historia de crédito, récord de pago, el score genérico de la central de riesgos de crédito, etc.

Es el ámbito de aplicación de la industria y objetivos en términos de rentabilidad, donde se determinan los factores claves para poder construir un modelo de decisión que use herramientas como el score.

En el sector real, los score se pueden quedar cortos, toda vez, que si bien es cierto pueden usarse dentro de un proceso de aprobación, también deben combinarse con otras variables de decisión, más allá de las que son obvias y tradicionales (léase historia y récord crediticio).

En la industria del consumo de bienes y servicios de los Estados Unidos, la evolución en los modelos de otorgamiento se funda bajo la filosofía business to business (B2B), esto no es otra cosa que atreverse a incorporar en los modelos de score, variables propias de la industria bajo el principio fundamental de la rentabilidad.

Una vez le pregunte al CEO de uno de los retail más grades de este país, respecto al negocio de crédito en su empresa; enseguida me corrigió diciendo: “el crédito no es nuestro negocio, si así lo fuera créame no sería rentable, pues son relaciones comerciales muy atomizadas, el crédito es un medio de pago que nos ayuda a incrementar las ventas. Nosotros sabemos que quieren nuestros clientes y cuando lo quieren, nunca perdemos la oportunidad de conocerlos más a fondo, para darles diferentes opciones para que puedan comprar nuestras mercancías y así generamos una relación de largo plazo”.

**“ El desarrollo integral del B2B, es más extenso y atrevido, se trata de generar una relación, basada en el conocimiento y la confianza ”**

En el sector real, lo fundamental es tener claro el rol del crédito dentro del negocio, de hecho, esta claridad permitirá direccionar la estrategia de la entidad en todos los sentidos, saber a donde se quiere llegar en términos del negocio basado en los volúmenes de ventas, para poder atreverse a explorar el verdadero significado del conocimiento del cliente, concepto que va más allá de un score.

El desarrollo integral del B2B, es más extenso y atrevido, se trata de generar una relación, basada en el conocimiento y la confianza, así como el desarrollo de una lealtad mutua y una relación de ganancia permanente, con la estimulación basada en buenos precios, mayor consumo, opciones de pago y reconocimiento mutuo, que este íntimamente ligado e identificado con la marca.

Es así, como en los países en donde este concepto ha madurado, el score para el sector real ha evolucionado de un score, “al conjunto de score” que permiten medir no solo la probabilidad de pago, sino que permite entender la propensión al consumo, lo que permite encontrar el punto exacto para generar una promoción, un cupón especial y hasta generar una relación de crédito no basada en un límite de crédito sino en la “usabilidad” como concepto de venta oportuna y efectiva.

Una fuente de información con gran aplicabilidad se deriva entre otros, de los point of sale system (POS), la cual se integra a las bases de datos tanto de generación, como de comportamiento, seguimiento y

recuperación. La administración efectiva y racional de los grandes volúmenes de información ha arrojado muchos beneficios que se traducen en la creación de relaciones mutuas y entendimiento de la usabilidad como variable de predicción.

Una vez superadas las barreras tradicionales de la agilidad y rapidez para dar una respuesta de crédito y generar un medio de pago para su uso; el nuevo reto consiste en generar nuevas ventas a través del uso adicional del límite de crédito, esto se traduce en tener la capacidad de discernir a través de un modelo, la probabilidad de uso del crédito generando puntajes de calificación (score) que permitan hacer mercadeo direccionado a necesidades específicas. Esto se logra únicamente a través del verdadero conocimiento del cliente, al punto de generar límites de crédito por departamento. Un límite de crédito para comprar ropa debe ser diferente (plazo y términos de referencia) a los límites de crédito para la adquisición de la línea blanca del hogar (esto solo a manera de ejemplo).

Podemos conocer como paga un cliente, cuanto usa el crédito y cuantas relaciones de crédito tiene y con quien las tiene; no obstante en una relación B2B se debe ir más allá, conocer los usos de dinero de nuestros clientes, inferir su propensión al consumo, sus gustos y prioridades, establecer en qué fase de su vida en términos de consumo se encuentra, cual es la mejor manera de llegarle al cliente, como evitar saturarle con olas infructuosas de información y promociones consecutivas que se conviertan en un simple paisaje inocuo y desapercibido; en pocas palabras, como generar una relación de productividad y utilidad con el cliente y no perder la capacidad de sorprenderle.

Llegar a este punto, requiere la evolución teórica del score junto con el B2B a una evolución científica. La implementación de la ciencia de datos dentro del proceso productivo y de relación con el cliente, junto con un conocimiento real y mutuo, es un aspecto en el cual siempre se debe hacer énfasis a efectos de poder evolucionar de la fase pura del análisis y del diagnóstico a la ejecución fáctica.

En la evolución dentro de una relación, el conocimiento mutuo es fundamental, por ejemplo: en los Estados Unidos, una de las más importantes compañías de telefonía móvil tenía a disposición de sus clientes más de 32 beneficios, entre los cuales había descuentos especiales en comercios, no cover en bares y restaurantes exclusivos de la ciudad, ingreso gratis a series de televisión por demanda, etc.



No obstante, cuando se implementó en el modelo de B2B, la ciencia de datos, pudimos evidenciar que menos de 0.5% de los clientes, siquiera hacían uso de uno de los beneficios y que tan solo el 1.8% de sus clientes conocían alguna parte de los beneficios ofertados. Antagónicamente, el modelo reveló que la mayor razón de desconocimiento de los beneficios, era el gran torrente de información, con el que fatigaban a los clientes, de tal manera que sus campañas de mercadeo no eran de impacto ni generaban un interés focalizado, tampoco lograban comunicar toda la gama de factores diferenciadores que quería mostrarse de cara a la competencia.

Después de la aplicación de modelos basados en la ciencia de datos y score de propensión, y aplicación de la usabilidad como variable de predicción, la compañía decidió reducir sus beneficios de 32, a 5 de alto impacto que llegaron al 70% de sus clientes incrementando el uso de estos al 55% de su base potencial. Aprendimos a no enfocarnos en ser tan diferentes a la competencia, sino en ser más efectivos y competitivos en nuestra relación con los clientes.

En el sector real, la variable reina se concentra en las ventas, quien tiene a su servicio toda una gama de soluciones para su crecimiento, siendo el crédito una de ellas. La usabilidad como vector de comportamiento y decisión para llegar al cliente y de alguna manera "entender la propensión al consumo", ha sido una gran innovación.

*Ahora bien, no se escapa en el estado del arte del B2B y al mundo de las herramientas de score, los modelos de recuperación; vistos no solo desde la perspectiva de recuperar un crédito otorgado, sino el de la recuperación de la relación con el cliente. No perder la oportunidad de reconquistar aquellos clientes que en un periodo de su vida económica tuvieron dificultades para atender oportunamente su crédito, entender que los ciclos malos de los clientes no son eternos y son solo eso, ciclos. Poder identificarlos y saber cómo actuar en esos momentos hace que se pueda generar una relación mutua invaluable.*

# 3 MASTER CLASS

## COLLECTIONS MANAGEMENT

2018

Gestión Estratégica de Cobranza de Alto Impacto

Track 1 - Bogotá - miércoles 21 de febrero

Track 2 - Medellín - miércoles 24 de octubre

### AGENDA ACADÉMICA - TRACK 1 - Hotel Sonesta 127 - BOGOTÁ

#### Modelos Inteligentes de Cobranza, Estrategias efectivas y Potencia en la Ejecución

8:45 a 10:30 am

» **Planeación Estratégica, Medición y Control para Resultados de Impacto**



**Raúl Monterrosa**  
Director General  
ICM Latam

11:15 a 12:45 pm

» **Herramientas, Multicanalidad y Social Media**



**Patricia Alzate**  
Gerente Teleacción  
Latam

2:00 a 2:30 am

» **Caso de Éxito en la transformación del área de Cobranza**



**César García Salas**  
Gerente de  
Recuperaciones  
Financiera Confianza  
PERÚ

2:30 a 3:40 pm

» **El avanzar de la cobranza desde las "Best Practices" hacia las "Next Practices"**



**María Eugenia Vásquez**  
Directora de Crédito y Cartera  
del Grupo Familia para Latam

**Edwin Gabriel Mora**  
Director de Cobranza banca  
personal Banco Davivienda

4:00 a 5:30pm

» **¿Esta su empresa lista para la Evolución? La Innovación: el detonante de la transformación de nuestro actuar empresarial y de nuestras vidas**



**Or ilan**  
Filósofo, especialista en tecnología  
innovadora, Consultor Sénior en  
SIT - Systematic Inventive Thinking®

**Valor de la Inscripción:**  
Un Track  
**\$740,000** más IVA  
Los dos Track  
**\$1,200,000** más IVA

Aliados:



Patrocinadores:



Organiza:



Informes e inscripciones:

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

# VULNERABILIDAD FINANCIERA DE LOS HOGARES EN COLOMBIA Y SU IMPACTO EN EL RIESGO DE CRÉDITO

Posterior a la crisis de finales de los 90, la economía colombiana registró tasas de crecimiento positivas en su producto, junto con una reducción en la inflación y tasas de interés relativamente bajas. Las condiciones macroeconómicas propiciaron un mayor dinamismo en el ciclo del crédito lo que, naturalmente, aumentó los niveles de endeudamiento de los hogares. En efecto, la suma de la cartera de consumo y de vivienda pasó de representar el 9,6% del PIB en el año 2000 a 19,6% en 2016. Por su parte, durante el mismo período la razón deuda sobre ingreso disponible pasó de 12,6% a 27,5%.

Por su parte, entre 2005 y 2015 la razón entre el endeudamiento de los hogares y su ingreso creció sustancialmente entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), tanto para economías desarrolladas (al pasar de 146,8% a 160,2%) como en el caso de las economías en desarrollo (47,0% a 69,3%).

Partiendo de este panorama, los investigadores, Daisy J. Pacheco-Bernal; Santiago D. Segovia-Baquero y Ana M. Yaruro-Jaime, tres profesionales del Departamento de Estabilidad Financiera del Banco de la República presentaron interesantes hallazgos a partir del desarrollo del estudio **“Vulnerabilidades financieras de los hogares en Colombia”** publicado por el Banco de la República en su Borrador de Economía No.1026, en momentos en que este tema adquiere la mayor relevancia debido

al crecimiento de la cartera vencida; al incremento en el endeudamiento de los hogares y al potencial efecto que un choque negativo sobre las condiciones financieras de estos (como por ejemplo incrementos en la tasa de desempleo) puede afectar el crecimiento económico y el desempeño de las instituciones financieras.

Tal como lo demuestra una de las investigaciones más completas que al respecto se han hecho, “Indebtedness of Portuguese Households: Recent Evidence Based on the Household Wealth Survey 2006-2007. Financial Stability Report, del Banco de Portugal Farinha, L. (2007), evaluar la situación financiera de los hogares es importante porque, desde una perspectiva macroeconómica, un mayor endeudamiento de estos agentes puede afectar la demanda agregada de la economía ya que podrían reducir su consumo e inversión con el fin de cumplir sus obligaciones financieras.

El estudio **“Vulnerabilidades financieras de los hogares en Colombia”** resulta ser una primera aproximación en la cuantificación de las fragilidades financieras de los hogares colombianos en términos de su nivel de carga financiera, endeudamiento y morosidad, utilizando la información a nivel microeconómico proveniente de la Encuesta de Carga Financiera y Educación Financiera de Hogares en Bogotá (Iefic) y de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), implementadas por el Banco de la República y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Uno de las mayores bondades del estudio es que permite establecer un marco de referencia para ejercicios de sensibilidad (estrés) ante riesgos como el desempleo, el riesgo de mayor exposición en el caso de la cartera colombiana, en momentos en que los indicadores de empleo urbanos llevan ya tres años de deterioro moderado, situación que no ha sido notoria porque el indicador neto se ha visto compensado por el buen desempeño del empleo rural.

Sin duda, la fragilidad financiera de los hogares colombianos queda en evidencia ante el incremento de su nivel de carga financiera, endeudamiento y morosidad, así como una mayor sensibilidad ante cambios en la tasa de interés, el precio de los activos y los ingresos.

“**la fragilidad financiera de los hogares colombianos queda en evidencia ante el incremento de su nivel de carga financiera, endeudamiento y morosidad**”

## Particularidades de la concentración en Consumo

La realidad del caso colombiano observa que a partir del año 2000 se comenzó a evidenciar un mayor otorgamiento de cartera de consumo en comparación con la de vivienda para los hogares; para este año la proporción era de 31,2% y 68,8%, respectivamente, mientras que a diciembre de 2016 esta se ubicó en 67,2% y 32,8%, en su orden.

Los datos sugieren que en menos de 10 años la cantidad de deudores casi se ha duplicado. Veamos: A finales de 2016 para la cartera de consumo fue de aproximadamente 8,3 millones de deudores, mientras que para la de vivienda fue cerca de 880.000. Anota el estudio que por disponibilidad de información, el contraste de número de deudores se puede realizar a partir del primer trimestre de 2007. A esta fecha, el número de estos para consumo y vivienda era de aproximadamente 4,5 millones y 475.000, respectivamente.

Teniendo en cuenta que en Colombia, la deuda de los hogares se encuentra concentrada en créditos de consumo, explican los investigadores, “implicaría un mayor riesgo para las entidades financieras ya que históricamente este tipo de préstamos exhibe niveles de mora más elevados y suelen tener menores niveles de garantías comparado con el caso de los préstamos de vivienda”.

## ¿En este tipo de mediciones cuál es la metodología más adecuada?

Para los investigadores del banco de la República “La medición de las vulnerabilidades financieras de los hogares suele realizarse de manera agregada, utilizando

indicadores como el de deuda sobre ingreso o deuda sobre riqueza; sin embargo, desde un punto de vista de estabilidad financiera, estas medidas son limitadas ya que no permiten distinguir entre hogares endeudados y no endeudados, ni la distribución de variables como el ingreso, la riqueza y la deuda entre estos agentes (Farinha, 2007). En este sentido, en el proceso de identificación de fragilidades es importante cuantificar la resiliencia de estos deudores a distintos choques, mediante ejercicios de sensibilidad (stress testing) a nivel microeconómico”.

Advierten los investigadores de la importancia de evaluar de forma cuidadosa, la dinámica de la deuda y el riesgo asociado a niveles elevados de esta cuando analizan datos agregados, puesto que no capturan de manera precisa la heterogeneidad que pueden presentar hogares con niveles de deuda similares, aunque con características distintas, por lo que recomiendan complementar los indicadores agregados que arroja el estudio, con aquellos que se pueden obtener a partir del uso de microdatos.

Con el fin de determinar el apalancamiento de los hogares y la capacidad que estos tienen para hacer frente a sus obligaciones financieras, el estudio empleó el indicador de deuda sobre ingreso (DSI) el que se define como la razón entre el saldo de deuda de los hogares y su ingreso anualizado; y una herramienta adicional para caracterizar la situación financiera, consistente en el indicador de carga financiera (CFI), el cual captura la proporción de ingreso que se dirige al pago de interés y amortización de la deuda. Este indicador, a diferencia de la razón de deuda sobre ingreso, no identifica el apalancamiento total de estos deudores con el sistema financiero, sino que provee una aproximación a su capacidad de pago.

## Apalancamiento y de capacidad de pago de los hogares

Las medidas de apalancamiento y de capacidad de pago de los hogares del estudio, muestran que en promedio, los hogares han mantenido un nivel de deuda a ingresos de aproximadamente 38% desde 2011, mientras que la carga financiera aumentó entre 2011 y 2013, año en el que se observó el valor más elevado del CFI (19,1%); sin embargo, en los últimos años ha mostrado una tendencia decreciente y en 2016 alcanzó su nivel más bajo, ubicándose en promedio, en 35,8% desde el año 2011.

Resaltan los investigadores: “En cuanto a la carga financiera de estos hogares, se presenta un alto grado de heterogeneidad en la muestra. De acuerdo con estándares internacionales, deudores que cuenten con un CFI de 30% se pueden considerar como riesgosos, mientras que aquellos que presenten un indicador superior o igual a 40% se catalogan como vulnerables. Este umbral fue empleado para el caso colombiano en el Programa



de Evaluación del Sector Financiero (FSAP, por su sigla en inglés) del Fondo Monetario Internacional (FMI) en el segundo semestre de 2012".

Para el caso colombiano, se observa que el indicador agregado se encuentra por debajo del nivel de riesgo, veamos: "Al analizar la proporción de hogares considerando distintos rangos del indicador, se observa que históricamente un mayor número de hogares cuenta con un nivel de carga financiera inferior al 30% (80,4% en promedio)". Por su parte, el 12,3% de los hogares cuentan con un CFI mayor al 40%, considerado un nivel de vulnerabilidad, de acuerdo al FMI".

Lo anterior permite inferir que si bien la carga financiera de los hogares no ha aumentado durante el último año, y la proporción de hogares que cuentan con un indicador superior al 40% es baja, la proporción de la deuda en manos de aquellos hogares que son vulnerables sí lo ha hecho y en 2016 se ubica en 42,4%.

A lo que resaltan los investigadores: "Aunque este nivel es relativamente bajo, puede ser especialmente crítico para familias de bajo ingreso, donde la mayor parte de este se destina al consumo de bienes de primera necesidad".

### ¿Quiénes son los que más se endeudan?

Los resultados del estudio muestran que los hogares colombianos que más se endeudan son aquellos que cuentan con mayores ingresos y que se encuentran en un rango de edad entre 36 y 55 años; en este punto del ciclo de vida los créditos destinados a adquisición de vivienda resultan tener su mayor participación.



Resulta interesante el hecho de que predominantemente los hombres cuentan con mayores niveles de deuda frente a las mujeres (en promedio 69,8% y 30,2%, respectivamente).

En cuanto al estado civil de las personas, aquellos deudores que poseen un vínculo personal, bien sea formal a través del matrimonio o informal como la unión libre, poseen un mayor nivel de deuda que personas solteras, divorciadas o viudas: aproximadamente el 50% corresponde a deudores que son casados.

En cuanto a la carga financiera de estos deudores, se encuentra que los valores más altos se observaron en el año 2013, y en 2016 esta se ubicó en 15,6%. A pesar de la disminución observada en el indicador agregado, la proporción de deuda que concentran hogares frágiles (aquellos que cuentan con un indicador de carga financiera por encima del 40%) para el último año se ubicó en su máximo histórico (42,4%).

Esta profundización sobre los datos que reflejan que las condiciones socioeconómicas de los individuos, da luces sobre diferencias en la forma en la que los hogares en Colombia se endeudan. En opinión de los investigadores "estos resultados podrían indicar que al caracterizar la deuda de los hogares, no solo se presenta heterogeneidad al interior de los mismos, sino que además las decisiones de endeudamiento difieren sustancialmente al considerar variables poco cuantificables u observables, como lo pueden ser las tradiciones culturales, la localización geográfica, las aspiraciones de los individuos, entre otras".

Por ejemplo, en lo que respecta a la edad, explican los investigadores "se observa que los individuos suelen contraer mayores obligaciones financieras hasta la mitad de su ciclo de vida, lo que se explica principalmente por sus necesidades de financiar la adquisición de vivienda y bienes de consumo. En efecto, al analizar por modalidad de crédito en cuál de estas se concentran los deudores de acuerdo a su edad, se observa que la participación de créditos destinados a adquisición de vivienda aumenta progresivamente hasta los 45 años".

### ¿Qué pasa si se reduce el ingreso laboral de los hogares?

En el estudio, la cartera es sometida a un análisis de sensibilidad, en el que exógenamente se plantea una reducción del ingreso laboral de aquellos hogares que tienen una alta probabilidad de desempleo, con el fin de evaluar los efectos del escenario sobre la exposición de los establecimientos financieros al riesgo de crédito de los hogares.

Los resultados del estudio muestran que, en cuanto a la pérdida esperada inicial de las entidades, "para el caso en el que solo se consideran activos líquidos esta es de 25,6% en promedio. Cuando se asume que las entidades

pueden tomar como colateral el valor de la vivienda, esta se reduce en 10,3 pp. Caso similar se observa cuando se consideran tanto activos líquidos como la vivienda, donde la pérdida esperada promedio sería de 15,1%".

Así las cosas, la exposición aumenta en promedio 2,7 puntos porcentuales (pp) en el caso en que solo se consideran activos líquidos, y 1,8 pp en los otros dos casos en que las entidades pueden tomar como colateral el valor de la vivienda y en el que se consideran tanto activos líquidos como colateral.

Considerando la magnitud del choque simulado en el estudio, el impacto es relativamente bajo. Los investigadores dan algunas luces sobre las razones de este hallazgo: "Hogares que cuentan con probabilidades de desempleo más altas, concentran la menor proporción de deuda. De otro lado, quienes concentran más deuda son hogares que presentan indicadores de carga financiera elevados; sin embargo, el hecho de que estos agentes no resulten tan afectados en el ejercicio realizado puede responder a varios factores no observables, como su calidad como deudores, su historia crediticia, entre otros".

### Medir, Monitorear y especialmente Actuar

Si bien el crecimiento en la exposición de riesgo no es preocupante, si exige mayor profundización en los análisis y mejores sistemas de monitoreo; y lo que es más importante: una clara estrategia de actuación preventiva frente a los segmentos más vulnerables que permita la identificación oportuna de deudores riesgosos en medio de un contexto de desaceleración económica y deterioro de las condiciones crediticias.

Deben ser precisas las medidas que se tomen desde las políticas de originación de crédito, que sin frenar la colocación, permitan evitar que hogares que cuentan con indicadores de endeudamiento y carga financiera elevados tomen mayores riesgos y aumenten la exposición de la entidad crediticia. Por su parte los ejercicios de stress y la construcción de escenarios adversos, deberán incorporar metodologías adecuadas y data inteligente, que permitan además detectar los mecanismos de transmisión que con mayor celeridad y alcance, puedan afectar la economía familiar para sus nichos particulares de clientes.

Si bien el 2017, fue el año de fortalecimiento del uso de microdatos para el crédito empresarial y comercial, el 2018 será el de microdatos para entender con lupa la economía familiar, dentro de lo que resulta vital el monitoreo de aquellas poblaciones con mayor riesgo de desempleo, y sus colaterales, es decir familias que viven del cobro de arriendos de inmuebles para vivienda o que viven de la prestación de servicios al hogar.

Nuevas formas de segmentar la cartera, más allá de las tradicionales por franjas de mora, resultarán vitales a la hora

de instrumentar las acciones de seguimiento y acompañamiento preventivo desde las áreas de servicio y recuperación, además del análisis de sus planes de capacidad, canales de conexión con los clientes y estructuras, para garantizar que estas acciones, no solo se concentren en el grupo de hogares más vulnerables, si no que los planes resulten efectivos al momento de la aplicación de correctivos.

*Es claro que el endeudamiento de los hogares y su calidad de cartera estará no solo en el radar de los entes de vigilancia, reguladores e instrumentadores de política económica, de manera que permita anticipar la implementación de medidas macroprudenciales, sino también de manera protagónica en la agenda del Comité Directivo de las entidades crediticias dada la mayor exposición al riesgo de crédito que enfrentan entidades bancarias y no bancarias este año.*



En **10 AÑOS**  
han creído en la asociatividad:

Programa su participación  
en los eventos más representativos del  
Ecosistema de Crédito y Cobranza



EVENTOS  
**colcob**  
ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE LA INDUSTRIA DE LA COBRANZA  
**2018**

Feb. /02

ACTUALIZACIÓN  
**LABORAL**  
PARA LA INDUSTRIA

May. /04

SERVIMOS CON  
**PROPÓSITO**

BVOI  
ENCUENTRO NACIONAL  
DE PROFESIONALES EN  
CRÉDITO Y COBRANZA

Sept. /12-13

14° CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE CRÉDITO Y  
COBRANZA

Más información  
[eventos@colcob.com](mailto:eventos@colcob.com)

317 4003277

Cada vez son más las empresas que se unen para  
trabajar por el futuro del Ecosistema Crediticio del país



(57 1) 651 0721

317 400 3277

[eventos@colcob.com](mailto:eventos@colcob.com)

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



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

# CONVIÉRTASE EN UN BUEN NEGOCIADOR: DESARROLLANDO UNA VENTAJA COMPETITIVA

Si nuestro mundo se desenvuelve alrededor de la gestión de cobranza, sin duda el ser buenos negociadores debe ser uno de nuestros talentos esenciales, sin embargo la realidad es que absolutamente todas las personas negociamos todo el día en nuestra vida profesional y personal, por esto todos necesitamos mejorar nuestras habilidades de negociación para tener una ventaja competitiva, independiente en el medio en el que nos desempeñemos. Esta es la reflexión que nos hace **"José Ignacio Tobón"**, experto en negociación, entrenador, consultor y escritor, quien comparte con los lectores de Ciclo de Riesgo, invaluable consejos para que comencemos a mejorar nuestra habilidad negociadora.

## La Negociación: Un arte y una ciencia

Así como el título del famoso libro de Raiffa de Harvard (The Art and Science of the Negotiation), hoy se habla de la negociación como un arte y una ciencia; al respecto resalta **José Tobón**: "Algunas personas no saben que no saben negociar (es decir, tienen una incompetencia inconsciente); la mayoría de los negociadores del mundo son empíricos e intuitivos, no se entrenan en negociación. Si usted mejora su habilidad de negociación podrá hacer acuerdos más efectivos, tener más rentabilidad, mejores relaciones, más felicidad. Usted podrá lograr mucho más con menos esfuerzos".

Después de toda su experiencia Tobón concluye: "el negociador nace, pero también se hace; se aprende en una mezcla de teoría y práctica, y mediante experimentaciones y simulaciones (Practice fields)".

**“ el negociador nace, pero también se hace; se aprende en una mezcla de teoría y práctica ”**



**José Ignacio Tobón**  
Experto en negociación, es entrenador y consultor de alta dirección; su escuela José I. Tobón Consultores, ha entrenado desde 1991 más de 12.000 negociadores en más de 30 países, experiencia que le ha permitido escribir 10 libros.

Para Tobón son varias las competencias se requieren para ser un excelente negociador: la indagación, la escucha, la comunicación, la persuasión, la estrategia, la creatividad, la toma de decisiones, la solución de problemas. Deberá tener una gran disciplina de planeación y no tenerle temor al conflicto.

Para destacar, Tobón resalta la persuasión y la influencia, no referido a una actividad específica, sino en términos aplicables a cualquier interacción en donde necesitemos movilizar a una persona o a una organización, con quien tenemos diferencias de opinión y de visión. Explica Tobón "Todos estamos persuadiendo todo el día en todos los entornos, aun cuando no seamos conscientes de ello y lo hacemos desde niños, pero en forma empírica".

## 30 Tips que nos volverán más competitivos

Nos explica José Tobón que la inmensa mayoría de los "assessments" de competencias que se hacen en las empresas para los diferentes grupos tienen en común la necesidad de mejorar la competencia de negociación, lo que ratifica la falta de entrenamiento formal en negociación. Sin duda un excelente negociador estará habilitado para ser un excelente líder de equipos y para ello **José Ignacio Tobón**, nos comparte 30 de sus cientos de Tips, para que comencemos a mejorar nuestra habilidad negociadora y por ende mejorar nuestras vidas:

1. Antes de llegar a la mesa de negociación tenga claras sus ALTERNATIVAS, es decir, lo que haría usted si no hay acuerdo en la mesa.
2. Tenga claro el peor acuerdo que usted podría soportar y el mejor acuerdo que podría lograr. Prepárese para lo peor y busque lo mejor.

3. La mayoría de los negociadores le dan mucha importancia a la mesa de negociación. Los negociadores expertos le dan más importancia a la planeación de la negociación y a la implementación del acuerdo.
4. Prepare por escrito las preguntas que usted va a hacer en la mesa de negociación.
5. En el mismo momento que usted diseñe la estrategia de entrada en un negocio (cómo crear la sociedad) también diseñe la estrategia de salida (cómo terminar la sociedad). Evite una salida traumática.
6. Póngase en los zapatos del otro y camine una milla (empatía) y no cometa el error de pensar que el otro es como usted (proyección).
7. Detecte los intereses del cliente (o del otro) antes que él mismo los detecte.
8. Muéstrelle al otro lo que él podría perder para que así pueda tomar la decisión correcta. Razón: las personas se motivan más por evitar pérdidas que por lograr ganancias.
9. Según Aristóteles, para persuadir a alguien use argumentos racionales (LOGOS), argumentos emocionales (PATHOS) y argumentos de las costumbres (ETHOS).
10. No se exceda en los argumentos para soportar sus propuestas. Recuerde que lo excelente no se vende, se compra. Lo atractivo se vende y lo que no es atractivo se sobrevende.
11. El 95% de las decisiones se toman a nivel emocional e inconsciente. Hay que incluir más argumentos emocionales en nuestras negociaciones.
12. Muéstrelle al otro las pérdidas potenciales que tendría, para que tome decisiones sobre las potenciales y no sobre las reales.
13. Las personas toman decisiones por el dolor y no por el problema. Un dolor es un problema específico y crítico. Averigüe cuál es el gran dolor que tiene el otro.
14. Aléjese emocionalmente de lo que está negociando. "Váyase al balcón" y no se deje enganchar.
15. Nunca haga grandes concesiones, pues grandes concesiones producen desconfianza.
16. Nunca haga una concesión antes de que el otro la pida.
17. No entregue todo de una sola vez. Dosifique sus concesiones y negocie con paciencia.
18. El valor de un servicio o de una concesión lo debe determinar quién lo recibe, no quien lo entrega.
19. Si para usted es claro que algo que el otro le pide a usted es algo que no es entregable (es no negociable), no diga que lo va a estudiar, pues decir que lo va a estudiar se considera como una concesión.
20. Si un bien que usted tiene no le sirve a usted (valor de uso cero), pero le sirve al otro (alto valor de intercambio), ese bien vale oro. No lo entregue fácil. No lo regale. Intercámbealo por algo que sí es de valor para usted.
21. Si lo que va a dar hoy lo tiene que quitar mañana, mejor no lo de hoy. Razón: es más fácil dar que quitar. Lo temporal se vuelve permanente.
22. Cuando un cliente suyo le diga que algo que usted le entrega no tiene valor para él, quíteselo para que lo valore. Razón: solo valoramos lo que tenemos cuando lo perdemos. Concéntrese en identificar y eliminar todo aquello que para usted es costo y para el cliente no es valor. A usted le cuesta hacer eso y el cliente no lo aprecia. Elimínelo.
23. Nunca atrape al otro, dele una salida decorosa. Toda persona atrapada se comporta como un animal.
24. Cambiar de negociador es una estrategia potente y desestabilizadora. Implica muchas veces volver a empezar y a veces eso es lo que se necesita: un "fresh start".
25. Cambie de negociador cuando: a) las relaciones en la negociación están muy malas; b) cuando están demasiado cercanas y eso no sea conveniente (se pierde el rol); c) cuando es necesario cambiar la estrategia de la negociación en forma radical.
26. Si no sabe trabajar en equipo, no negocie en equipo; mejor negocie solo. Un equipo de negociación mal preparado es una tremenda oportunidad para la contraparte.
27. La mayoría de los equipos de negociación no son monolíticos, tienen fracturas. Encuentre las fracturas en el equipo de la contraparte. Algunas personas de la contraparte están más de acuerdo con usted que con los del equipo de ellas.
28. Antes de entrar en una pelea recuerde que "no importa si la vasija le pega a la piedra o la piedra le pega a la vasija, siempre se rompe la vasija". Defina si usted es piedra o es vasija.
29. Si yo tengo la razón y el otro tiene el poder, yo debo usar la diplomacia definida como "dejar que el otro se salga con la mía". Recuerde que el poder y la razón no siempre están en el mismo lado.
30. Cuando ya tenga un acuerdo que usted considera bueno, por favor pregúntese cómo lo puede mejorar. Razón: el 85% de los negociadores dejan dinero en la mesa.



## Cambios en los límites de exposición y concentración de riesgos de los establecimientos de crédito

El pasado 31 de enero, el Ministerio de Hacienda, circuló para comentarios el Proyecto de Decreto, sobre modificaciones al Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con los límites de exposición y concentración de riesgos de los establecimientos de crédito.

El proyecto de decreto, establece además criterios para determinar la calidad de vinculados, límites de exposición, concentración de riesgos y conflictos de interés de los conglomerados financieros.

Con respecto a los límites de exposición, el título 3 del Capítulo 1, fija el veinticinco por ciento (25%) de la suma del patrimonio básico ordinario neto de deducciones y el patrimonio básico adicional. Excepto para la Financiera de Desarrollo Nacional (FDN) que será del cuarenta por ciento (40%) del patrimonio técnico de la FDN, siempre y cuando el exceso frente al veinticinco por ciento (25%) se genere en la financiación de proyectos de infraestructura. Para vinculados, el límite máximo será de veinte por ciento (20%).

## Avanzando Hacia Basilea III Capítulo Liquidez

Dentro del avanzar de las entidades financieras colombianas en el proceso de convergencia a las recomendaciones dispuestas en **Basilea III**, este año el foco estará centrado en lo referente a los estándares de liquidez y requerimientos de capital para Conglomerados Financieros. **A este respecto Santiago Castro, presidente de Asobancaria explica:** “En lo referente a los estándares **de liquidez**, Basilea establece la creación de normas con objetivos complementarios con el fin de reforzar el marco de la gestión del riesgo de liquidez. Estos son el Coeficiente de Cobertura de Liquidez (LCR) y el Coeficiente de Financiación Estable Neta (NSFR). En la regulación local se implementó el Indicador de Riesgo de Liquidez (IRL) que recoge las características más relevantes del LCR. Sin embargo, en 2018 en concordancia con el objetivo estratégico de continuar en la senda

de convergencia del IRL al estándar internacional de Basilea III, se incorporarán modificaciones a los factores diferenciales de ponderación por tipo de depositante y se actualizaron los porcentajes de castigo al valor de algunos activos líquidos en el cálculo del IRL. Además, se llevará a cabo una revisión integral del sistema de administración de riesgo de liquidez local, que incluirá la discusión e implementación del NSFR.

## Asobancaria propone una reducción en el encaje Bancario

Dentro de la búsqueda constante de generar impactos positivos sobre la eficiencia de la economía, Asobancaria propuso con base en estudios realizados y en el marco de la estructura actual de mercado, una reducción al encaje bancario sin que esto signifique una reducción en la calidad de la reserva de liquidez del sistema ni en sus atributos de herramienta de política monetaria. Al respecto explica Santiago Castro su presidente, en el marco del Congreso de Tesorería realizado el pasado primero de febrero en Cartagena: “basándonos en el cálculo realizado sobre el costo de oportunidad que genera el encaje, su no remuneración y las consecuencias que esta trae directamente sobre la bancarización y la calidad de la cartera del sistema bancario, y en la economía en general, hemos propuesto ajustar el esquema actual de encaje reduciendo su porcentaje del 11% al 4% para los depósitos vista y del 4,5% a 4.0% para los depósitos a plazo con vencimiento inferior a 18 meses. Desde la Asociación concluimos que, estos niveles no generarían un impacto negativo para el sistema financiero debido a que las entidades bancarias continuarían con la obligación de conservar los niveles mínimos de efectivo dictados por la regulación que respalden sus operaciones, como el anteriormente nombrado IRL”.

## El Gobierno amplió plazo para licencias de Construcción

Teniendo en cuenta la representatividad de la dinámica del sector de la construcción en el PIB nacional, y la desaceleración económica que vive el país y que impactó la construcción, haciendo difícil la termi-

nación de los proyectos en los plazos ordinarios, el Gobierno se vio en la necesidad de ampliar los plazos y dar mayor tiempo para la culminación integral de los proyectos urbanísticos.

Así las cosas, hasta el 31 de diciembre del año 2019, los titulares de las licencias urbanísticas vigentes, salvo algunas excepciones, podrán solicitar una segunda prórroga por un plazo adicional de doce (12) meses contados a partir de la fecha de vencimiento de la primera prórroga. Antes del decreto las licencias tenían una vigencia normal de 12 meses, prorrogables por otros 12, por lo que el tiempo máximo para culminar las obras era de dos años.

Además de mantener la confianza en el sector de la construcción y brindar seguridad jurídica a los proyectos en ejecución, uno de los mayores beneficios de la norma es que los constructores puedan ampliar el plazo de los compradores para el pago de la cuota inicial del 20 o el 30% del valor de la vivienda lo podrán hacer previo acuerdo de las partes.

## Preocupación por vehículos de financiación inmobiliaria – en estudio mayores regulaciones

La proliferación de nuevas figuras o esquemas para negociar beneficios futuros asociados a proyectos inmobiliarios, muchos de ellos provenientes de entidades no vigiladas por la Superfinanciera, ha presionado la necesidad de fortalecer la regulación en este campo.

Un estudio realizado por la Unidad de Regulación Financiera del Ministerio de Hacienda (URF), así lo confirma, para lo cual se estaría adelantando la conformación de un grupo de trabajo en el que participe tanto la Superintendencia Financiera, la Superintendencia de Industria y Comercio, como el Ministerio de Vivienda. Sin duda Asofiduciarias, la entidad gremial que lleva la vocería de las Sociedades Fiduciarias en Colombia deberá ser uno de sus mayores protagonistas.

Uno de los mayores retos del marco de actuación que regule este mercado, es el de garantizar que los modelos de negocio de los proyectos inmobiliarios que se ofrezcan, cumplan con los estándares de comercialización e información suficiente a los inversionistas o

compradores, siendo indispensable que la información sea clara, suficiente y amplia con respecto a los riesgos del proyecto; la relación contractual que contrae; las obligaciones y deberes derivados de dicha operación; los mecanismos de protección con los que cuenta en cada caso y el significado de frases típicas como “la obligación es de medio y no de resultado”.

El informe de la URF sostiene que es necesario que los partícipes en estos esquemas sean conscientes de cuándo están contratando con una sociedad fiduciaria y cuándo no; y en esa medida tengan claros los derechos y obligaciones derivados de dicha relación contractual.

Insiste la URF que en el evento en que el negocio no se adelante con una fiduciaria, “no se debe permitir utilizar la expresión ‘derecho fiduciario’ o ‘participación fiduciaria’ o cualquier otra expresión similar que involucre la palabra ‘fiduciario’ o palabras derivadas de esta, para promocionar los proyectos, ya que este tipo de expresiones inducen a error y desinforman al inversionista”.

## Comunidad de Abogados B Colombia

Colombia ya cuenta con 10 abogados que están acompañando el proyecto de Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo; y apoyando jurídicamente a Sistema B Colombia, la organización que representa en nuestro país el movimiento Global de Empresas B (Beneficio).

Como uno de los grupos que tienen “vida propia” en sistema B, con estructura, agenda y metas ya establecidas, estos abogados comparten en su visión la importancia de generar impactos sociales y ambientales, en su actuar personal y profesional. De esta manera articulan condiciones favorables a sus intereses, mientras ayudan a las empresas B y al movimiento a fortalecerse.

Las Comunidades de Práctica se constituyen en importantes pilares de sostenibilidad de este movimiento B, porque a la par que construyen la visión conjunta de la economía de cara a su actividad específica, bajo propósitos sociales y ambientales, son el vehículo de la “Teoría de Cambio” del Sistema B.



# 10 PREDICCIONES PARA EL MERCADO TIC EN LATINOAMÉRICA

*En 2018, una de cada nueve empresas en Latinoamérica estará emprendiendo una estrategia de Transformación Digital (DX) según las investigaciones de IDC Releases*



La disrupción digital está empujando a las compañías más grandes y exitosas de América Latina a transformarse. Al iniciar el 2018, una de cada nueve empresas medianas/grandes en la región estará emprendiendo o considerando una estrategia de Transformación Digital (DX).

IDC Releases, una de las consultoras de inteligencia de mercado líderes en el mundo en el sector de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones, identificó doce fuerzas primarias a considerar, al proyectar el futuro de la industria: **Aceleración de DX**, transformación centrada en la tecnología que altera a las empresas y a la sociedad; **rítmico de cambio**, capacidades tecnológicas que permiten transformaciones sostenibles a la velocidad de los negocios digitales; **DX Delta**, líderes y disruptores que amplían la brecha de rendimiento; **Factor humano Vs máquina**, impacto de la inteligencia artificial y la automatización; **Sense, compute, actuate**, el nuevo paradigma centrado en los datos; **Interrupción de la plataforma**, impulso del poder digital de la innovación a escala; **Amenazas cibernéticas**, robo, secuestro y ataque cibernético en aumento; **Economía cambiante**, cambio de las estructuras de valor y aumento del capital digital; **Innovation impasse**, sistemas heredados que limitan la transformación, y **The future workforce**, demanda global de talento digital.

Con base en lo anterior, la consultora estableció 10 predicciones para el mercado de las TIC, respecto a procesos que ya se han gestado y darán importantes pasos durante 2018 y hacia los años posteriores:

1. Para 2021, al menos 40% del PIB de América Latina se digitalizará, con un crecimiento en cada industria, impulsado por ofertas, operaciones y relaciones mejoradas digitalmente; en 2021, los inversionistas utilizarán métricas de penetración en la plataforma/ecosistema, de valor de los datos, y de intimidad con el cliente como factores de evaluación de las empresas.
2. Para 2020, el 40% de las empresas grandes de América Latina habrá articulado completamente una estrategia de plataforma tecnológica para la Transformación Digital (DX) de toda la organización, y estará en el proceso de implementar esa plataforma como el nuevo núcleo de TI para competir en la economía digital.
3. Para el 2021, el gasto de las empresas en servicios de nube, en hardware, y en software en América Latina, se duplicará con un crecimiento hacia más de los \$11 mil MDD, aprovechando el entorno: 10% en el borde, 15% en cómputo especializado (no x86), y más de 80% en Multicloud.
4. Para 2019, el 30% de las iniciativas de Transformación Digital utilizarán servicios de IA en América Latina; para 2020, el 50% de las aplicaciones empresariales comerciales usarán IA, más de la mitad de los consumidores interactuarán con bots de soporte al cliente, y más del 40% de los nuevos robots industriales aprovecharán la IA.
5. Para 2019, las aplicaciones empresariales se desplazarán hacia arquitecturas hiper-ágiles, con más del 50% de desarrollo de aplicaciones en plataformas en la nube (PaaS), usando microservicios y funciones, y con más de 70% de nuevos microservicios desplegados en containers.
6. Para 2021, las interfaces humano-digitales (HD) se diversificarán; 10% de los técnicos de servicio de campo y 15% de los trabajadores de información usarán realidad aumentada. Casi el 50% de las nuevas aplicaciones móviles usarán voz como interfaz primaria, y el 20% de las empresas de consumo que se encuentran entre el Top 3000 de América Latina utilizarán sensores biométricos para personalizar las experiencias.
7. Para 2021, una de cada 5 empresas que se encuentran en el Top 3000 de América Latina usará Blockchain como fundamento para la confianza digital a escala; para entonces, el 25% de los bancos transaccionales globales, cerca del 30% de las empresas de manufactura y comercio, y el 20% de las organizaciones de salud, usarán redes de Blockchain.
8. Para el 2019, 1 de cada 10 empresas grandes en América Latina generará "data como servicio" a partir de la venta de data bruta, métricas derivadas, insights y/o recomendaciones, cifra que representa el triple de lo observado durante 2017.
9. Las mejoras en herramientas de desarrollo simples (de bajo código o sin código, "lowcode/nocode") expandirán el número de desarrolladores no tecnólogos en los próximos 36 meses. Para 2020, estos desarrolladores no tradicionales habrán construido el 20% de las aplicaciones de negocio en uso en América Latina y el 30% de los atributos de nuevas aplicaciones.
10. Para el 2021, la mitad de las 2000 Empresas Globales con presencia en América Latina verán por lo menos el 20% de sus interacciones de servicios digitales provenir de ecosistemas API abiertos, amplificando su alcance digital mucho más allá de sus propias interacciones con clientes.

Ricardo Villate, Vicepresidente de Grupo para IDC Latinoamérica explica: "Es importante ver estas predicciones en el contexto más amplio, como ingredientes clave de un plan estratégico para las empresas en su camino hacia la Transformación Digital, con el objetivo general de convertirse en empresas nativas digitales. El cambio a este mundo de TI centrado en DX, a gran escala y rápido, requerirá que los líderes reevalúen cuidadosamente todo lo que hacen sus organizaciones hoy en día. Existe un tránsito hacia una nueva generación de organización de TI, diseñada para interconectar y combinar las perspectivas y conjuntos de habilidades de forma más natural".

**IDC a través de 1,100 analistas alrededor del mundo, provee experiencia mundial, regional y local sobre las tendencias y oportunidades en tecnología e industria en 110 países. Fundada en 1964, IDC es una subsidiaria de IDG, la empresa líder en medios de tecnología, investigación y eventos.**



Miembro  
**comunidad**  
by inspyra

**Contento** BPS  
Gestionamos sueños

Visítanos en: [www.contentobps.com](http://www.contentobps.com)

Medellín  
Cra 42 #54A - 71, Itagüí  
PBX: 604 40 40  
Fax: (574) 285 79 42

Bogotá -DC.  
Cra19 #82 -1B  
Antiguo Country  
PBX: (1) 646 16 00

Bogotá -DC.  
Diagonal 115A #70F-3  
San Nicolás  
PBX: (1) 646 16 00



## BIENVENIDOS A NUESTRO PAÍS

Se mueve la llegada de empresas extranjeras a Colombia. Como dato relevante, según información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo sobre las empresas que han llegado desde el 2010, se conoce que el 24,3% son de los sectores denominados industria 4.0, dentro del que se encuentran las de tercerización de servicios, software y servicios de tecnologías de la información. “Empresarios de Europa, Asia y América, de segmentos como industrias 4.0, servicios, manufacturas, agroindustria, fondos de capital privado, y algunos con interés en operar en zonas de posconflicto están explorando el potencial de negocio en nuestro territorio”, resalta Felipe Jaramillo, presidente de ProColombia.

Dentro de esas firmas que han comenzado sus operaciones se destacan gigantes como H&M, y varias organizaciones dedicadas a la tecnología como la norteamericana Amazon Web Services, la argentina Belatrix Software, la estadounidense Axis Commerce o la uruguaya Pyxis. Veamos algunas de las que están llegando:

- En Bogotá, **Australia abrió su embajada** y celebró con esto la entrada como estado asociado a la Alianza del Pacífico. Desde allí buscará ser una plataforma para que el país se consolide comercialmente en los principales estados del mercado asiático.



- Al sector asegurador llega otro jugador, se trata de la compañía alemana **Talanx Group**, que acordó la adquisición de Generali Colombia Seguros Generales y su subsidiaria Generali Colombia Vida Compañía de Seguros, firmas que en marzo habían sido puestas en venta por el grupo italiano Generali. Talanx está catalogada entre las 15 firmas más grandes de Europa.

- **Kushki** es la nueva plataforma de pagos que llega a Colombia, buscando desincentivar el uso del efectivo y convertirse en una solución para las empresas que quieran adoptar los pagos en línea. Kushki es el proveedor exclusivo en

Latino América de la plataforma Aurus, procesando así más de \$25 mil millones de dólares al año. La firma fue fundada en Ecuador.

- La **multinacional Rain Group** montó su centro de operaciones en Bogotá, desde donde espera atender el mercado latinoamericano, a través de un portafolio de servicios de investigación y formación ejecutiva en ventas. Rain Group hace investigaciones a los compradores de las mayores empresas del mundo, para comprender de primera mano qué es lo que hacen los vendedores más sobresalientes para cumplir con sus metas.



La firma ha publicado “Rainmaking Conversations” y el renombrado “Insight Selling, considerado uno de los libros más revolucionarios en la literatura en ventas.

- **Ofertía**, una plataforma de compras digital abre una de sus sedes en Colombia, esta será la tercera en Latinoamérica, después de México y Chile. Es una App que ayuda a los usuarios a preparar sus compras, ya que contiene todos los folletos de ofertas que le interesan a los consumidores en forma digital, categorizados y geo localizados.

- **Apartacel**, las tiendas mexicanas de distribución de productos y accesorios de tecnología y comunicaciones abrirá su primer almacén en Bogotá en el mes de marzo. La firma tiene 60 puntos en México, y en Colombia operará a través del modelo de franquicia en cabeza de Sanmillan Global Business. Su particularidad es su modelo de financiación directo al cliente final.



- El plan de expansión **Kardex, la Holding Europea**, creada en suiza en 1880, inicia con Colombia como hub para Centroamérica y la región. También se adelantan aperturas en Chile y Brasil. Kardex tiene presencia en 27 países y cuenta con más de 1.480 colaboradores. Opera soluciones logísticas, fabrica sistemas integrales de almacenamiento automático y sistemas de preparación de pedidos asistidos por ordenador.

- Con la apertura de dos edificios en Bogotá, el Parque de la 93 y Usaquén, **WeWork**, la cadena mundial de espacios de trabajo compartido, se estrenará en Colombia. La diferencia es el lujo y confort que ofrece en su diseño, que va desde salas de juegos, yoga, hasta salas de café. Esta empresa es considerada la quinta startup más valiosa del mundo y opera en 52 ciudades, en 18 países.

- **El Grupo Nexofranquicia**, es el broker encargado de poner a operar al Real Madrid Café en Colombia, cadena que llega gracias a la franquicia concedida al empresario español Pepe Cobo para Perú, Colombia, Chile y Panamá. El establecimiento se espera estará listo a finales de 2018 o principios del 2019 en Bogotá, así como en Medellín y Cali. Además de España, el Café ya opera en Dubai y en Miami.



- Llega a Colombia la empresa alemana **Weidmüller**, con la expectativa de expandirse desde aquí al resto de Suramérica. Dentro de sus servicios ofrecen soluciones de transporte y distribución eléctrica a nivel industrial. La empresa cuenta con 4.500 empleos en todo el mundo.

- La primera planta de producción de alimentos de catering aéreo en la Zona Franca de Bogotá de la **multinacional francesa, Newrest**, se inauguró en Bogotá. La multinacional tiene alianza con AirEuropa y ya está en negociación con otras aerolíneas que tienen vuelos internacionales y operan en el país. Newrest tiene presencia en 48 países.

- **Dress For Success** llega directamente desde New York a Bogotá. Esta organización de impacto social, busca

mujeres vulnerables, de bajos estratos socioeconómicos y víctimas de situaciones como violencia doméstica, para cambiar su aspecto físico, les brinda ropa apropiada para quienes buscan oportunidades laborales y además ayudarlas a encontrar un empleo, su programa social estrella ya opera en 148 ciudades en 25 países.

- La ‘app’ de transporte española para clientes corporativos, **Cabify** abre su centro para clientes corporativos en el país y decidió trasladar la operación global del segmento corporativo a Medellín.



- Una de las compañías líderes de comunicación satelital del mundo, **Globalstar**, establecerá su hub de operaciones para Latinoamérica en Colombia, con el que atenderá toda la operación y distribución de sus equipos GPS, en los países de la región.

- **El Grupo Safilo** de Italia, uno de los gigantes de la industria, le apuesta a la inversión en Colombia y aterriza con un portafolio de 31 marcas de gafas, entre las que se encuentran marcas tan famosas como Polaroid, Dior, Carrera, Tommy Hilfiger y Givenchy, entre otras.

- **Beauty Brands Suramérica**, le apuesta a la belleza en Colombia y llega al país como una compañía importadora que busca satisfacer al consumidor con productos que están entre lo masivo y el lujo, manejando importantes marcas de fragancias, cuidado de la piel y maquillaje.

- A los sectores como la gastronomía, la moda, el envío de regalos y flores y la fotografía llega nuevos competidores con la llegada a Colombia de nueve **franquicias peruanas** que buscarán abrirse paso en mercados nacionales.

### Del lado gastronómico están las franquicias de:

- **El Escondite** (pescados y mariscos)
- **Disfruta** (una de las jugueterías más grande del Perú)
- **Embarcadero 41** (restaurante especializado)
- **Las Canastas** (concepto de carnes y pollo a la parrilla)
- **Nitos** (cadena tradicional de ceviche).

# LAS ORGANIZACIONES

## TEAL O VERDEAZULADAS

A pesar de los avances de la gerencia moderna la realidad es que la mayoría de las organizaciones no logra desarrollar todo su potencial.

Los empleados se sienten desconectados de sus empresas y solo observan con impotencia los juegos de poder de las altas jerarquías; las reuniones interminables; los sucesivos programas de cambio y las presiones por la constante reducción de costos.

Frederic Laloux, autor del famoso libro -Reinventar las organizaciones - pone en evidencia la urgencia de llevar al mundo empresarial a una nueva etapa de conciencia para inventar una forma completamente nueva de estructurar y dirigir organizaciones: "crear organizaciones que nos permitan expresar al máximo nuestro potencial humano y abandonar así el letargo que significa para una gran mayoría de personas el trabajo hoy en día" (\*).

En sus investigaciones, Frederic Laloux ha estudiado 12 ejemplos de estas nuevas organizaciones que él ha llamado Teal (verdeazuladas), todas ellas con gran éxito en el mundo de los negocios. Estas empresas se han cuestionado de manera fundamental todos los aspectos de la gerencia y han ideado métodos de gestión completamente nuevos. A pesar de que operan en industrias y geografías muy diferentes y no conocían los experimentos de los demás, las estructuras y prácticas que han desarrollado son notablemente similares. Lo sorprendente es que funcionan sin planes estratégicos, ni objetivos, algo que hoy parece impensable. Entre ellas se encuentran la americana Morning star, uno de los procesadores de tomate más grandes del mundo, la holandesa Buurtzorg, dedicada a los servicios sanitarios a domicilio, y Patagonia, fabricante de ropa.

Para tener un ejemplo más cercano a nuestro entorno corporativo, la cadena de café Tostao que se ha convertido en un fenómeno en el mundo de los negocios y que también se tomó a Colombia, es muestra de una empresa inspirada por los principios de las organizaciones verdeazuladas.

Pedro Gasca, líder de Bakery Business International S.A.S (BBI), compañía dueña de la marca Tostao, más que gerente o presidente, se define como orientador, ya que Tostao opera bajo modelos de autogestión en los que cada persona que está contratada debe cumplir un

fin. En Tostao sin duda hay un "un cambio generacional y un cambio de actuación operacional, estratégica y gerencial que permite que la empresa sea ciento por ciento circular y que, en esa medida, no necesita de jefes para lograr sus objetivos.

### ¿de cuál color es su organización?

Frederic Laloux, describe varios tipos de organizaciones muchas de ellas en vía de extinción, por ejemplo como las **organizaciones ROJAS** con estilos de liderazgo autoritarios y maltratadores y con el foco al corto plazo, que aunque debieron haber desaparecido hace décadas, aún existen algunos exponentes dignos de esconder.

Por su parte, también están las **organizaciones ÁMBAR**, aquellas que se quedaron en jerarquías y procesos con estructura piramidal con roles formales extremadamente marcados y procesos replicables de manera automática.

La mayoría de estas organizaciones fueron transformándose hacia organizaciones **NARANJA**, que explica el autor son las que conciben el actuar empresarial como una máquina y abundan hoy en día. El gran ausente en estas organizaciones es el liderazgo teniendo en cuenta que la efectividad y el logro de las metas es su objetivo final y los procesos de toma de decisión su canal de instrumentación, así les toque pisotear la moral bajo concepciones como "es bueno si funciona" y "más es mejor". Mientras los objetivos se cumplan todo está bien. Las organizaciones **NARANJA**, incorporan ya proyectos multidisciplinarios y trabajo en equipo, cuadros de mando, medición de cumplimiento de presupuesto y aparece el concepto de meritocracia "según la cual todo el mundo debería poder desarrollar su talento apoyado, como dice Laloux, por el "arsenal de procesos y prácticas de los recursos humanos modernos".

En las organizaciones **NARANJA**, el éxito está supeditado a la medición de indicadores de eficiencia, productividad y cumplimiento; y por analogía los empleados ascienden jerárquicamente de la misma manera.

El autor reconoce que si bien las organizaciones **NARANJA** elevaron la actuación gerencial a mayores niveles de complejidad han sido las responsables de implantar vicios en la cultura empresarial como la codicia, la angustia y

el stress laboral y otros impactos por la presión por el resultado y el crecimiento, males que Laloux compara con el cáncer.

El siguiente nivel evolutivo ha sido hacia organizaciones **VERDES**, muy apropiado en las últimas dos décadas, con las que nace el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, unido a la gestión de múltiples grupos de interés (stakeholders) como los empleados, los proveedores y la sociedad en general, de cara a sus necesidades, expectativas y demandas.

Las organizaciones **VERDES** se conciben en sí mismas como una familia y se inspiran en principios como la justicia, la igualdad y la cooperación. Teniendo en cuenta el gran valor que le dan a la cultura organizacional comprometen importantes recursos en formación, en evaluaciones del recurso humano 360 grados y en encuestas permanentes de clima laboral, lo anterior hace que el área de talento humano tenga gran poder e influencia dentro de la organización.

Explica el autor, que el estilo de liderazgo de las organizaciones **VERDES** está alineado con el concepto de "líderes servidores que escuchan, motivan y desarrollan a su equipo" cobrando relevancia la gestión por empoderamiento acercando la toma de decisiones a las personas que están 'al pie del cañón'.

### Las organizaciones Teal o Verdeazuladas

A pesar de los notables beneficios para el clima organizacional que se consiguieron con las organizaciones VERDES, no ha sido suficiente. Para Frederic Laloux, hay que evolucionar con urgencia a una nueva etapa de conciencia empresarial que se centre en "construir organizaciones que permitan el desarrollo máximo del potencial de las personas", es decir las **organizaciones TEAL**, expresión que ha ganado terreno en el campo del management y que en castellano se ha traducido como **VERDEAZULADO**.

Las organizaciones **VERDEAZULADAS** se conciben así mismas como un ser vivo con un propósito evolutivo basado en su potencial, el que los líderes deben ir desarrollando. En estas organizaciones el tradicional sistema de gestión por metas a largo plazo es sustituido por un sistema de ajustes continuados que permite la adaptación al entorno cambiante.

Los empleados son concebidos en toda su plenitud para que expresen todo lo que son como seres humanos y se conecten con el propósito evolutivo que inspira

el destino hacia el que quieren dirigirse. Confían en la abundancia y las fortalezas, dejando de prestar atención a las debilidades y al miedo.

Se promueve que vayan más allá de su 'identidad profesional' y manifiesten e incorporen a sus labores, su sentir, sus emociones y todo lo que son como seres humanos para que tengan la verdadera capacidad de desarrollarse.

La clave en estas organizaciones es la autogestión, donde liderazgo va más allá del empoderamiento, de manera que la jerarquía tradicional es reemplazada por la jerarquía natural estilo circular que surge de los procesos necesarios para el buen funcionamiento y que deja espacio para que los empleados tomen las decisiones necesarias, con formas de actuación que conciben una relación entre iguales.

Este concepto reduce o incluso elimina la jerarquía de mando piramidal dejando lugar a una red de equipos autogestionados donde el poder no emana de la jerarquía en sí misma, si no del entorno, y de lo que requiera el proceso, el cliente, la organización, o el proyecto para funcionar bien, para así crear una verdadera cultura sobre nuevas formas de trabajar.

*En estas organizaciones es clave la implantación de sistemas y procesos que penetren la cultura como forma de crear la autogestión. No se trata de convencer a la gente, sino de implantar sistemas y procesos que anclen realmente esta nueva manera de trabajar.*

*El camino hacia una organización TEAL para abordar la transformación, solo es posible a partir del compromiso sincero de su Alta Dirección sin el cual, dice Laloux, no vale la pena el esfuerzo.*

# ARQUITECTURA DE PROCESOS DE NEGOCIO

## TRANSFORMACIÓN ENFOCADA AL CLIENTE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO



**William Elías Orjuela Ariza**

Director Global Práctica APN; Socio y Director de COBA Group, miembro de CPA Associates International (USA, Canadá, Latam, Europa, Asia, África, Oceanía) - "Transformamos su organización para hacerla más valiosa, con gente feliz"  
[worjuela@cobagroup.com.co](mailto:worjuela@cobagroup.com.co)

La era digital en la que estamos inmersos obliga a replantear la forma de lograr los objetivos estratégicos, hacer más atractiva la oferta de valor y garantizar experiencias memorables para los exigentes clientes; quienes ya no buscan soluciones técnicas sino gestionar efectivamente los diferentes retos, las situaciones cambiantes y los problemas de la organización.

No obstante, frente a este indiscutible cambio de época, seguimos encontrando noticias en redes sociales, en voz del cliente, por experiencia propia o por información que reposa en las bases de datos sectoriales sobre fallas elementales en los productos y servicios que ofrecen aerolíneas, telecomunicaciones, call center, taxis, transporte masivo, clínicas, hospitales, bancos, seguros, peajes, pago a pensionados, supermercados, trámites con entidades públicas, colegios y universidades entre otras; las cuales tienen el mismo hilo conductor, el cual es la forma como se **entienden, diseñan y gestionan los procesos** de cara al cliente.

Esta realidad obliga a reflexionar y responder estratégicamente los siguientes interrogantes, porque de la velocidad y ejecución de la respuesta dependerá la sostenibilidad empresarial:

- ¿Es clara y esta apropiada por las personas la estrategia institucional?
- ¿Cuál es el modelo de negocio, de operación, de servicio y de riesgos que se necesita?
- ¿Los procesos están alineados a la estrategia?
- ¿Se conocen realmente las necesidades y expectativas de los clientes?
- ¿Los procesos están conceptualizados transversalmente pensando en el cliente y los demás grupos de interés?
- ¿Los colaboradores están conectados emocionalmente con los objetivos del negocio y saben la forma como contribuyen a los mismos?
- ¿Hay una cultura orientada a ofrecer una experiencia memorable para los clientes?
- ¿La tecnología está configurada para lograr mayor eficiencia con procesos sencillos y confiables?
- ¿Con manuales de procesos y procedimientos se pueden cumplir las promesas de valor y alcanzar los objetivos del negocio?

Para ayudar a evaluar y materializar estos retos, las organizaciones disponen en la era digital de modelos holísticos, modernas metodologías, conocimientos actualizados y tecnologías innovadoras que apoyan de manera efectiva la Gestión por Procesos.

Gestionar por Procesos o Business Process Management (BPM en inglés), es una disciplina empresarial que permite conceptualizar, diseñar y gestionar los procesos de manera transversal, totalmente alineados con la estrategia y con orientación al cliente. Su adopción permite madurar el sistema tradicional de procesos con enfoque netamente documental y por departamentos a un modelo de Arquitectura de Procesos de Negocio (APN) integrada

con procesos transversales para lograr un adecuado desempeño operacional; en los cuales se trabaja colaborativamente entre las diferentes áreas funcionales.

Un proyecto de Arquitectura de Procesos de Negocio (APN) integra los propósitos y objetivos de los procesos estratégicos, misionales, habilitantes y de evaluación/control. Es factible empleando plataformas tecnológicas como Business Process Analysis (BPA) o de Business Process Management Suite (BPMS), modelar el negocio o automatizar los procesos transversales respectivamente, integrándolas con los sistemas de información que actualmente posee la organización, con un enfoque cero papel, métricas de desempeño en línea y acuerdos de asociación de procesos; es decir hacer completamente visible los procesos. También es posible comprar o arrendar un proceso específico completamente modelado en BPMN ajustado a las necesidades de cada organización, pero partiendo de un patrón básico que incorpora estándares internacionales.

La Arquitectura de Procesos de Negocio cohesiona y puede automatizar desde la cadena de valor, mapa de procesos, macroprocesos, procesos, subprocesos, actividades, tareas, riesgos y estructura operativa por medio de procesos transversales para obtener como resultado final un Modelo Integrado de Gestión (MIG), el cual se aprende, construye y mantiene a través de talleres especializados con los líderes y gestores de los procesos.

**El Modelo Estructurado de Gestión por Procesos (MEP) es una metodología desarrollada y probada exitosamente por COBA Group de CPA Associates International para diseñar una Arquitectura de Procesos de Negocio (APN)** completamente alineada con la estrategia. Este enfoque permite adicionalmente, que todas las personas que intervienen en los procesos se apropien de la APN, se comprometan emocionalmente con los objetivos del negocio y se gestionen los procesos considerando los talentos y competencias naturales de las personas; lo cual se logra con la evaluación individual y coaching grupal especializado de transformación en liderazgo por procesos.

Las organizaciones que han aplicado estos conceptos han logrado mayor productividad y eficiencia operacional, mejorar la experiencia con el cliente, alcanzar el cumplimiento de los reguladores, reducir costos, incrementar los ingresos, disminuir significativamente las quejas y reclamos, estandarizar e innovar con flexibilidad los procesos y procedimientos, así como contar con personas motivadas, felices y comprometidas.

Estos conceptos se han aplicado con éxito en diferentes procesos como el de otorgamiento crédito, administración de cartera, cobranza, compras, gestión de talento humano, financieros, matrícula de estudiantes,

expedición de pólizas, urgencias médicas, vinculación de clientes, auditoría, logística, atención de trámites, comercial, control ciudadano y PQRS entre otros; en organizaciones de todos los tamaños e industrias; considerando la prioridad de cada organización y el nivel de madurez de los procesos.

*El principal desafío de una organización cuando decide adelantar un proyecto de Arquitectura de Procesos de Negocio es estar dispuesta a cambiar sustancialmente los procesos inicialmente documentados para satisfacer necesidades departamentales e innovar con procesos transversales, automatizados y una verdadera cultura de servicio, para hacer memorable la experiencia del cliente y satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés.*

Coba Group miembro de CPA Associates Internacional, firma americana con sede en New Jersey, con operaciones en 60 países en cinco continentes, apoya a las organizaciones para reflexionar en su estrategia, evaluar el actual sistema de procesos y madurarlo hasta obtener una sólida Arquitectura de Procesos de Negocio, ajustada a la norma ISO9001-2015, OCEG o EFQM.

Entendemos la Excelencia Operacional como la gestión sistémica de acciones planificadas coherentemente, que permiten gestionar efectivamente las operaciones y alcanzar los resultados esperados del negocio; lo cual se alcanza alineando los procesos, los riesgos, la tecnología y el talento humano con la estrategia a través de una sostenible "Arquitectura de Procesos de Negocio".

# MINDFULNESS E INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS NEGOCIOS



**Camila Echeverry Achury**

**Psicóloga** - Pontificia Universidad Javeriana  
**Bogotá, Colombia**

Máster en Tratamientos Psicológicos Basados en Mindfulness y Compasión Asociación Española de Mindfulness y Compasión  
**Valencia, España**

**Facebook:** cami.echeverrypsicologa  
**Instagram:** cami\_terapeutaespiritual  
**Twitter:** @CamiEcheverryA  
**LinkedIn:** Camila Echeverry Achury

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

**Tel: 318 845 1921**

Las grandes empresas a nivel mundial constantemente están presentando muchos cambios en sus estándares de funcionamiento y de operación; atrás quedo un modelo organizacional autoritario, basado simplemente en metas y resultados que poco o nada se interesaban por el ser; su fundamento estaba en el Hacer. Nos encontramos ahora en una sociedad de la información y la tecnología que nos obliga a nuevos sistemas de pensamiento; generadores de grandes, significativos e importantes cambios no sólo en la estructura sino también en la dinámica de funcionamiento en el entorno laboral

Hoy en día pensamos en las diferentes maneras de generar mayor empatía con nuestros empleados; empatía no entendida como ponerse en los zapatos del otro; sino ponerse directamente en su corazón. En este enfoque, por dirigirnos al corazón de las personas con las cuales trabajamos, capacitamos en el ser, ayudamos a las personas para que su pasión esté alineada con su propósito, y así mismo alinear y conectar el propósito de los empleados con los objetivos, resultados y metas de la compañía.

Ya que pasamos más de 56.000 horas del total de nuestras vidas trabajando, nace el afán por el "Bienestar Laboral", por inculcarles pasión por las metas y no presión por los resultados; ya que cuándo hablamos de metas limitamos la creatividad; pero hablar de retos ayuda a generar mayor y mejor desempeño; ayuda a enamorarnos de lo que hacemos, aprovechando mejor las áreas de oportunidad que tenemos; dándole mayor impacto y valor tanto a nuestro puesto de trabajo como a la empresa en general.

Dentro de esta alineación surge un término que parece algo sobre utilizado: **Felicidad**; entendida como todo aquello que nos genera placer; es hora de empezar a entenderlo como hacernos conscientes de cosas que la gente común realiza en automático; y con ello empezar a disfrutar de las pequeñas cosas que se nos presentan instante a instante en nuestra vida y es aquí en dónde aparece Mindfulness, que es básicamente traer a Occidente técnicas milenarias de Oriente entre las que se destacan la meditación, la presencia, simplemente el ESTAR; es una disciplina que busca entrenar la mente, y evaluar la manera en cómo nos relacionamos tanto con nuestras emociones, como con nuestra experiencia; es empezar a plantearnos una intimidad con nuestra propia mente que nos posibilite reducir niveles de estrés. Desarrollemos plena atención a lo verdaderamente importante, ayudando a que los empleados de la organización desarrollen mejores y óptimos procesos empresariales, tengan claridad mental, a través de su inteligencia emocional y liderazgo; mejorando los procesos de toma de decisiones y gestión del estrés.

**“ Desarrollemos plena atención a lo verdaderamente importante, ayudando a que los empleados de la organización desarrollen mejores y óptimos procesos empresariales ”**

Muchas empresas han incluido dentro de sus sistema de capacitación Mindfulness; lo que ha traído grandes ventajas a nivel tanto personal como organizacional: ayudando en la creación de **"Puestos de Valor"**, dónde se tienen en cuenta más las capacidades personales de los individuos que trabajan en la organización y contribuye en la creación de lo que hoy se conoce como Liderazgo Consciente. Los directivos con personas a cargo ya no pasan sus días dejándose llevar por las urgencias muchas veces innecesarias; estar en el momento presente permite evaluar lo decisivo e importante, no lo Urgente que muchas veces contiene toda la prioridad en estos Puestos de Valor, se resaltan igualmente, actitudes y aptitudes de todos y cada uno de los miembros de sus equipos; donde no sólo son simplemente personas sino que los hacen integrantes activos de los equipos de trabajo, lo que desarrolla mayor empoderamiento tanto a nivel del cargo como de la empresa en general; al hacerlos parte e integrarlos con los valores de la empresa honran sus talentos; aportando mayor productividad, menos rotación de personal, calidad de trabajo y de tiempo; ir a trabajar con lo que ya mencionamos como "propósito" genera mayor rentabilidad a las empresas.

Aquí entra un término bastante importante, los procesos motivacionales, tanto de los líderes como de los empleados, ya que si esto se desarrolla desde arriba, todo el capital humano de la organización contara con mayor inteligencia emocional, se podrán gestionar emociones en pro del desarrollo, de la sostenibilidad y del crecimiento de la empresa, el estado de ánimo esté trabajando en pro de las metas, de los retos; en donde la pasión se enfoca en lograr hacer que la gente se involucre desde el corazón con procesos tanto internos como externos de las empresas, generado y creando grupos de trabajo más flexibles,

que se adaptan más al entorno social, mejorando su rendimiento, aumentando la motivación, reduciendo el estrés y logrando un mayor y mejor bienestar.

Este liderazgo atento y debidamente transmitido a todos los miembros del Equipo nos lleva al desarrollo de otra cualidad organizacional: la Visión Estratégica, precisando y teniendo Plena Consciencia de hacia dónde va la organización, cuáles son las capacidades y empoderamiento del equipo de trabajo como integrantes de la compañía, con lo cual podemos determinar con mucha más claridad los retos que nos vamos a plantear, dando demasiado foco en lo importante y en lo fundamental; pudiendo adaptarnos mejor al cambio, fluyendo mejor con las situaciones que se presentan a diario.

Esta metodología y proceso ordenado desembocaran por sí mismas en mayores niveles de satisfacción; en lo que ya conocemos como Felicidad Laboral, en dónde la motivación emerge de manera natural; se contagia la pasión primero por el ser y luego por el hacer, obteniendo de esta forma líderes que se preocupan por las personas y le dan valor tanto a los resultados, como a la manera cómo se consiguieron.

*Plena consciencia del aquí y ahora nos permite tener una mente clara, un corazón abierto. Líderes que no solo son directivos, sino que son colaboradores, que sabe fomentar en el otro la comunicación asertiva, éste es un primer e importante acercamiento a un cambio organizacional que tanto están pidiendo las nuevas generaciones; es una revolución que está tomando mucha fuerza; pero cuidado, debemos evitar a toda costa caer en lo que se conoce como moda organizacional; abramos la mente y actuemos desde la consciencia, que nos conecta con el corazón; necesitamos procesos más humanos, que medien con una sociedad de cambio y transformación, incorporando Mindfulness e Inteligencia Emocional en los Negocios.*

# BASURA CERO COLOMBIA

*Las 3R de la economía Circular:  
Reducir, Reusar y Reciclar*



La problemática de la gestión de residuos sólidos y el crecimiento económico lento y desigual, que en otros países ha sido afrontado desde varios años atrás, apenas empieza a ser una “novedosa” preocupación en las últimas dos décadas en Colombia. La falta de planificación adecuada y oportuna, sumado a las actividades que afectan a los distintos ecosistemas, ha determinado que el estado actual de la situación alcance unos niveles críticos. Un ejemplo de ello lo constituye el actual modelo de extracción de recursos naturales finitos y la preocupante terminación de la vida útil del 80% de los rellenos sanitarios del país.

Cada día es mayor la cantidad de residuos que se generan en los municipios de Colombia, los cuales están relacionados con el nivel de vida de la población, consumo y manejo inadecuado de los mismos. Sumado a esto, una de las principales problemáticas, es que, en promedio el 95% de los residuos sólidos son dispuestos finalmente en rellenos sanitarios, y tan solo el 5% restante son objeto de aprovechamiento.

Para combatir esta preocupante situación, ya opera en Colombia **BASURA CERO**, una iniciativa mundial que surge a partir de la problemática ambiental generada por el aumento descontrolado de residuos que se depositan diariamente en los rellenos sanitarios del mundo.

**BASURA CERO COLOMBIA**, trabaja diariamente en la creación de una cultura de consumo responsable en la sociedad. Su objetivo principal es proponer una nueva forma de entender el concepto **BASURA**, para que se le reconozca como materia prima objeto de aprovechamiento a través de su reintegro a los ciclos económicos, productivos y ecológicos (**ECONOMÍA CIRCULAR**), logrando así que la ciudadanía y el sector productivo mediante acciones conscientes, voluntarias y técnicas, disminuyan la cantidad de residuos sólidos que se envían a rellenos sanitarios.

Esta organización lidera acciones tendientes a establecer sinergias entre empresas públicas y privadas buscando que, la filosofía de las tres R: **Reducir, Reusar y Reciclar**, sea incluida en todas las regiones y los sectores productivos, con el fin de alcanzar la meta de **BASURA CERO** a nivel nacional.

Propender por un principio de vida, de compromiso ambiental con el planeta, con la ciudad y el país, donde se creen sinergias entre los diferentes actores buscando de esta manera sensibilizar, disminuir los impactos ambientales producto de la inadecuada gestión de los residuos y convertir estos en riqueza colectiva para contribuir al bien común y el desarrollo sostenible.

Ciclo de Riesgo ya está comprometida con los principios de **BASURA CERO COLOMBIA**. ... ¿y usted?



## LAS PRINCIPALES MUJERES LÍDERES EN LAS ÁREAS DE NEGOCIO REALIZAN LA APERTURA DE ACCIONES EN LA BVC

El pasado 15 de diciembre en Bogotá, Mujeres ejecutivas y emprendedoras lideradas por la Presidenta de la Corporate Women Directors International (CWDI), organización con sede en Washington D.C., Irene Natividad, realizaron la apertura de la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) como homenaje a las importantes contribuciones que las mujeres colombianas han realizado al crecimiento de la economía del país.

“Las mujeres colombianas, sean CEOs, consejeras, ejecutivas o emprendedoras de grandes o pequeños negocios, han sido promotoras de un enorme crecimiento de la economía colombiana durante los últimos 30 años”. Nos complace reunir hoy a algunas de estas mujeres de éxito para rendir homenaje a sus logros”. El Vicepresidente Comercial de la BVC Javier Díaz, dio la bienvenida a las asistentes al acto y reiteró el apoyo de la BVC a las mujeres en el mundo empresarial.

“Es importante que las mujeres sean vistas como parte del mundo de los negocios tradicionales, tan importante como lo es hacer sonar la campana en la apertura de la Bolsa”, afirma Natividad, Presidenta de CWDI.

El informe de 2016 de la CWDI basado en la investigación de las 100 mayores empresas de Latinoamérica en 2016, registra que el porcentaje de mujeres directoras de Colombia fue de 16,2%, posicionándose como la cifra más alta de la región, aunque este año el dígito cayó a 15,8%.



**Irene Natividad** - Presidenta de la Corporate Women Directors International (CWDI),



## CONGRESO DE TESORERÍA – Asobancaria

El pasado primero y dos de febrero se llevó a cabo en el Hotel Hilton de Cartagena la versión 20º del Congreso de Tesorería organizado por Asobancaria. La agenda académica del evento permitió generar espacios de discusión y análisis frente a los diferentes desafíos de la política económica mundial, la coyuntura interna y nivel regulatorio que el país y el sector enfrentarán el próximo año.

Santiago Castro en su intervención destacó la participación de los inversionistas extranjeros como el actor más dinámico del mercado contado con una participación del 28%, y el crecimiento en la negociación de TTV's con una variación del 20% con respecto al 2016. Con respecto al mercado de renta fija, resalto que presentó un incremento del 7.8% en volumen transaccional siendo los sucesos más destacados en este mercado encontramos: (i) el aumento en la negociación del mercado de deuda privada, se emitieron bonos por valor COP \$12,2 billones de pesos, el más alto en los últimos cinco años; (ii) la reducción en la demanda de agentes extranjeros en la parte media y larga de la curva; y (iii) el alto apetito de entidades locales en el tramo corto consecuencia de la disminución de la tasa de intervención del Banco de la República.



## COMULTRASAN APOYA AL SECTOR AGROPECUARIO CONVENIO IMPLEMENTACIÓN PROYECTO PASAC

Con el objetivo de satisfacer adecuadamente las necesidades del sector agropecuario, optimizar la gestión de sus procesos y mitigar el riesgo percibido en dicho sector, Financiera Comultrasan firmó el pasado 23 de noviembre un convenio con el Movimiento Desjardins y la Financiera Agrícola de Quebec, para implementar el proyecto PASAC en las zonas donde hace presencia Financiera Comultrasan.

El proyecto tiene como objetivo apoyar a las cooperativas de ahorro y crédito del país, a través de la transferencia de conocimiento, metodologías y nuevas herramientas para el análisis de crédito agropecuario. Lo anterior permitirá a los productores agropecuarios aumentar su contribución al desarrollo económico, reducción de la pobreza y la seguridad alimentaria del país.



Jean Xavier Escot, coordinador principal componentes microcrédito y crédito agropecuario en las cooperativas; Orlando Rafael Ávila Ruiz, presidente ejecutivo Financiera Comultrasan; François Dionne, director de proyecto; Jaime Chávez Suárez, presidente corporativo Financiera Comultrasan; Álvaro Linares Hormiga, gerente de crédito y cartera Financiera Comultrasan; Daríel Díaz, Asesor PASAC; Paula Alejandra González, representante Finagro; Luz Mary Blanco, vicepresidente comercial; Socorro Neira, vicepresidente de Riesgo crédito y Cartera Financiera Comultrasan; Daisy Janira Plata, gerente de mercadeo y desarrollo comercial y Tatiana Bejarano, profesional de Financiación y aportes.

## SOLATI RACING TEAM EN LA EMBLEMÁTICA CARRERA “Las 6 horas de Bogotá”

El pasado 2 de diciembre la Revista Ciclo de Riesgo acompañó al equipo de automovilismo Solati Racing Team, en su participación en la emblemática carrera “Las 6 horas de Bogotá” llevada a cabo en el Autódromo de Tocancipá en Cundinamarca, con la presencia de 50 autos y más de 150 pilotos de Colombia, Ecuador, Venezuela, México, Estados Unidos, Francia y Reino Unido.

Gracias a un muy buen desempeño, Solati Racing Team logró conquistar el tercer puesto en la categoría Tc 2000, una de las más reñidas de la jornada.

Cesar Zambrano, Gerente Comercial de Solati empresa propietaria del Software de Cobranza Adminfo, quien participó como piloto, extendió una gran felicitación en nombre de la compañía a todo el equipo: “Nos sentimos muy orgullosos por la participación y desempeño del equipo durante la carrera; se desplegó un gran trabajo por parte de todos los miembros con compromiso y un gran liderazgo”.



## EFFIE FORUM

El evento organizado por la Asociación Nacional de Anunciantes – ANDA, licenciataria de los Effie Awards Colombia, se llevó a cabo el pasado 22 de noviembre en Bogotá en el JW Marriot. El Effie Forum que reunió a expertos de la industria del mercadeo, publicidad, medios y academia alrededor de la efectividad, contó con la conferencia internacional de Juliette Powell, reconocida escritora y presentadora de televisión canadiense, así como de un panel conformado por un selecto grupo de profesionales del mundo de las comunicaciones y la publicidad.



Laura Castillo, Seguros Bolívar – Carlos Larrota, jefe marca y publicidad Davivienda - Carlos Torres, director de mercadeo y publicidad Davivienda



Martha Lucia Constain, gerente de comunicaciones e investigaciones Banco de Bogotá - Carlos Upegui, presidente Banco Popular - Elizabeth Melo, presidente ejecutiva ANDA

## CONGRESO INTERNACIONAL DE MERCADOS FINANCIEROS

La Facultad de Administración de la Universidad de los Andes realizó el pasado 30 de noviembre y 1 de diciembre en el Auditorio Principal de Corferias, el Congreso Internacional de Mercados Financieros, como parte de la celebración de sus 45 años y del lanzamiento del Centro de Investigación en Mercados Financieros (CIMEF). Durante el evento los expertos se enfocaron en hablar acerca de la situación actual de los mercados financieros a nivel internacional, su interrelación con el mercado colombiano, y algunos de los posibles escenarios para el próximo año.



Santiago Rodríguez Rag, profesor y director de las Maestrías en Finanzas y Mercadeo Facultad de Administración Universidad de los Andes; Ana María Trujillo, Directora Administrativa y Financiera Facultad de Administración Universidad de los Andes, y Juan Pablo Soto, Vicedecano de Relaciones Corporativas Facultad de Administración Universidad de los Andes.



Edilberto Castro, empresario egresado MBA Facultad de Administración Universidad de los Andes; Daniel Mantilla, profesor Facultad de Administración Universidad de los Andes; Andrés Langebaek, director de Estudios Económicos Grupo Bolívar, Francisco Sosa, JP Morgan, Carlos Arcila, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y Líder del CIMEF; Javier Serrano, profesor Titular área de Finanzas Facultad de Administración Universidad de los Andes; Constanza Nieto, fundadora y CEO de Globaltech Bridge; Francisco Azuero, profesor Facultad de Administración Universidad de los Andes, y Clara Elvira Varela, egresada Facultad de Administración de los Andes.



Pablo Navas, Rector Universidad de los Andes, y Javier Serrano, Profesor Titular área de Finanzas Facultad de Administración Universidad de los Andes.



*Algunos van al cielo, otros donde quieren.*

**MASERATI LEVANTE. DESDE \$ 450.000.000\***

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

**MASERATI COLOMBIA**

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

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

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



**16 años** EMPRENDIENDO UN SUEÑO



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

# 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**  
(Únicamente **cobramos** por los clientes que abonen)

### **Incluye:**

**Encuestas, obtención y seguimiento de compromisos de pagos, rediferidos, entre otros.**  
Tecnología masiva - personalizada e interactiva

**GARANTIZAMOS IGUALAR Y MEJORAR SUS INDICES ACTUALES**

### **ATENDEMOS EN:**

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



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

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

**Email: Juancorchuelo@mensajesdevoz.co / jorgeacorchuelo@mensajesdevoz.co**