

# CICLO DE RIESGO

COLOMBIA

La revista para expertos del mundo del Crédito y la Cobranza



¿Cómo va la aplicación de la **CIRCULAR 026** de Renegociación de Cartera Crediticia?

**CONFIANZA, INTUICIÓN Y RAZÓN:** claves para lograr la masificación del crédito digital

**Ley de Insolvencia Persona Natural** - algunas cifras

ABC de los **CHALLENGER BANKS**

Especial: **LA INDUSTRIA DE LA COBRANZA**, a través del caminar de sus **LÍDERES - Edificando un sector de TALLA MUNDIAL**

## Con el Foco en la CARTERA CREDITICIA

CONSUMO

COMERCIAL

MICROCRÉDITO

VIVIENDA



Colombia COL \$ 20.000

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

ISSN 2027-7792



9 772027 779009





En TransUnion podemos ayudarle a reducir el riesgo a lo largo del **ciclo de vida del consumidor.**

Únase a nuestros **entrenamientos virtuales** y conozca más:



Use la cámara de su teléfono móvil para escanear este código y obtener la programación de los entrenamientos virtuales que TransUnion ha diseñado para su compañía.

TransUnion<sup>®</sup> 



# CONTENIDO >>



La revista para expertos del mundo del Crédito y la Cobranza

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

#### Directora

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

#### Consejo Editorial

Lilian Simbaqueba  
Luis Fernando Guevara  
Rafael Ortega  
Luis Fernando Cruz Araujo

#### Edición, Diseño y Diagramación

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

#### Impresión

LEGIS Impresores

#### Fotografía

Ingimage

#### Suscripciones

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

#### Pauta, Directorio ABC y Eventos

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

#### La comunidad opina y comentarios

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

## 5 PRIMER PLANO

- Recomendados
- Calidad de cartera
- La gimnasia financiera de los hogares en 2018
- Lo nuevo
- Tendencias
- La movida

## 18 FOCO: CON EL FOCO EN LA CARTERA CREDITICIA



## 32 VIVIENDO EL CRÉDITO

- Top 20 - Calidad de cartera por producto
- La confianza, la intuición y la razón: tres elementos claves para lograr la masificación del crédito digital
- En momentos de dificultades financieras, ¿qué producto crediticio pagan primero los colombianos?

## 38 ESPECIAL: LA INDUSTRIA DE LA COBRANZA, a través del caminar de sus LÍDERES - Edificando un sector de TALLA MUNDIAL

## 68 VIVIENDO LA COBRANZA

- Retención y fidelización de clientes

## 76 MARCO JURÍDICO

- Ley de insolvencia persona natural no comerciante en cifras

## 78 MANAGEMENT

- El abc de los bancos digitales o Challenger Banks
- ¿Cómo combatir el enemigo número uno de la productividad y la excelencia empresarial?

## 84 SOCIALES

# VIVE UNA EXPERIENCIA DIFERENTE EN NUESTROS HOTELES

Elegancia, placer y cultura; en un mismo lugar.







Según opinión del Banco de la República, al parecer por fin la economía ha dado un giro en el sentido positivo, sin embargo la recuperación todavía es lenta y bastante inferior al crecimiento potencial. Por su parte, si bien la cartera bancaria ha dejado de desacelerarse, el crédito no muestra aún una tendencia clara de recuperación y las deudas vencidas siguen creciendo en una mayor proporción respecto a la cartera bruta, con la consecuente estrechez de los márgenes de rentabilidad. Dentro de este contexto centramos el foco de esta edición en la Cartera Crediticia, y la composición de portafolio.

En momentos de desaceleración económica, las condiciones particulares de los diferentes nichos y segmentos, resultan determinantes a la hora de medir el nivel de riesgo que cada entidad gestiona en el día a día de su operación. Por su parte se vuelve vital para las entidades crediticias, entender hacia cuales mercados se deben dirigir los esfuerzos y recursos para maximizar la generación de valor. Algunas cifras, y muy a pesar de los castigos de cartera, podrían comenzar a mostrar cómo les va a las entidades con sus mezclas de portafolio.

Continuando con el foco en la cartera, Anif, Asobancaria y la Superintendencia Financiera, nos presentan su opinión sobre el avance de la Circular 026 de 2017, que fue expedida por esta última, para evitar un mayor deterioro en los créditos de consumo, normando así el concepto de "renegociación crediticia" a las obligaciones con "mora temprana.

En la sección "Primer plano", y en línea con la persistencia de una débil dinámica del mercado de crédito, especialmente por el lado de la demanda, sin esperarse recuperaciones importantes en el corto plazo, Juan Pablo Sánchez, Gerente de Operaciones Raddar, nos habla de la Gimnasia Financiera que tienen que hacer a diario los hogares y que gastos priorizan.

En la sección "Lo Nuevo", le damos la bienvenida a Blockchain Colombia, la nueva asociación para consolidar e impulsar esta tecnología en nuestro país.

Como es tradicional, en la sección "Avanzando Hacia" ponemos sobre la mesa las más importantes tendencias globales, como lo es el "Big Data Governance".

En la sección "Viviendo el Crédito" presentamos una interesante investigación de académicos de Western University quienes analizan el comportamiento del consumidor en ambientes digitales. Gracias a esta investigación se puede concluir que la confianza, la intuición y la razón se constituyen en elementos claves para avanzar hacia la fase de crecimiento explosivo del crédito digital, como debería haberse presentado ya.

También en la sección "Viviendo el Crédito", TransUnion en su estudio sobre la jerarquía de pagos nos comparte información valiosa para dar respuesta a una pregunta recurrente en las áreas de crédito: ¿A quién le paga primero cuando el deudor esta en dificultades financieras?

Para estabilizar la calidad de la cartera dentro de los niveles esperados, nada mejor que una buena gestión de recuperación, por lo que en esta edición presentamos el esperado Especial: "La industria de la cobranza, a través del caminar de sus líderes edificando un sector de talla mundial".

Varios empresarios de la industria, quienes se constituyen en su motor de crecimiento y consolidación, nos cuentan hacia dónde avanza la industria de la cobranza en el país y cuáles son sus mayores retos y desafíos. De su visión y capacidad de gestión estratégica depende el nivel de desarrollo y competitividad que alcance la actividad de recuperación de cartera en nuestro país, para avanzar definitivamente hacia niveles de talla mundial.

Cerramos esta edición con Lariza Galindo Líder de proyectos de servicios financieros digitales para América Latina y el Caribe de la IFC, y su artículo sobre los neobancos, o challenger banks, como parte de la ola fintech que está obligando a las instituciones financieras tradicionales a reinventarse o perder relevancia en el mercado. Y en la sección "Management" presentamos once efectivas herramientas para combatir el hábito de postergar, enemigo número uno de la productividad y la excelencia empresarial.

*Esperamos que usted acoja esta revista como suya*

**Beatriz Alexandra Villa Escobar**  
Directora



## RECOMENDADOS

- » **Un dato que nos deja de nuevo atrás:** El 92 % de los principales bancos europeos está investigando actualmente sobre la aplicación de la tecnología blockchain en sus procesos.
- » **Una política para leerla de principio a fin:** El documento Compes 3920 que define la política nacional de explotación de datos, conocida como Big Data, aprobado el pasado mes de abril para el Estado colombiano.
- » **Para aplaudir:** El nacimiento de innovasfc el espacio FinTech de la Superintendencia Financiera para apoyar, guiar y acompañar desarrollos tecnológicos para la industria financiera, con tres ambientes: elHub, laArenera (sandbox) y regTech, convirtiéndose en pioneros en la región. Por su parte, Asobancaria también creó su propio laboratorio de innovación llamado FinnLab.
- » **Tres riesgos en los mercados emergentes:** Los que advierte Frontier Strategy Group, la consultora líder en mercados emergentes que evalúa más de 100 escenarios que podrían afectar las previsiones económicas en 73 países: la elección de gobiernos populistas en Brasil y México aumentaría el costo de hacer negocios (Solo México y Brasil representan más del 60% del PIB de América Latina); el conflicto en Oriente Medio o África afectaría la crisis migratoria en Europa; y el enfrentamiento marítimo entre China y sus vecinos que afectaría a las rutas comerciales. Si estos eventos ocurren, pueden perturbar seriamente las estrategias de mercado de las multinacionales, las cadenas de suministro y las previsiones de los tipos de cambio.
- » **¿Sabía usted que?:** El Gobierno creó la Comisión Intersectorial para el Desarrollo de la Economía Digital, que se encargará de recomendar, formular e implementar políticas frente a los retos de la cuarta revolución industrial. Será presidida por el Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones e integrada por los Ministros de Comercio, Industria y Turismo, y de Educación, así como los Directores del Departamento Nacional de Planeación y de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- » **La nueva fuerza de empleados:** Los nativos digitales "enywere" quienes a través de conectividad digital remota desde diferentes partes del mundo transformarán la industria de Call Center, dejando en el pasado metros y metros de áreas con miles de puesto físicos.
- » **Tres premisas.** Las tres premisas fundamentales del marketing moderno: unificar, simplificar y amplificar; Unificar las interacciones de los usuarios en una sola plataforma gracias a un entorno de programación que opera a través de múltiples canales (display, móvil, video y social); simplificar las reglas de juego de manejo de datos en tiempo real, optimizando las plataformas multicanal para entregar resultados ilimitados; y amplificar el manejo del retorno de inversión a través de todas las actividades de marketing. Hernán Rodríguez Vp de Gravity 4 Latinoamérica.
- » **Una que llega y otra que se va:** La comunicación por voz se impondrá en las plataformas digitales desplazando completamente la digitación. La voz es más rápida, más fácil y más eficaz que escribir mensajes de un lado a otro. Los seres humanos generalmente pronuncian de 125 a 775 palabras por minuto y pueden escuchar a una velocidad de hasta 450 palabras por minuto. Por el contrario, el mecanógrafo medio teclea de 38 a 40 palabras por minuto.
- » **Un aspecto vital para entender:** Entender qué parte de su cerebro predomina, realizando la autoevaluación del libro Thriving in Mind: The Art & Science of Using Your Whole Brain de Katherine Benziger o la evaluación de estilos de pensamiento más formal Benziger Thinking Styles Assessment.
- » **¿Dónde nace nuestra baja competitividad?:** nace desde el ineficaz modelo de formación de capital humano que opera en Colombia. La cobertura neta en preescolar ha disminuido en los últimos años, situándose en un nivel cercano al 55%. Por su parte, de acuerdo con las cifras del Departamento Nacional de Planeación, de cada diez estudiantes que comienzan primaria, 8,5 llegan a secundaria y solo cuatro logran graduarse.

### COLOMBIA



MÉXICO

PERÚ

CHILE

Coleccionables!!!



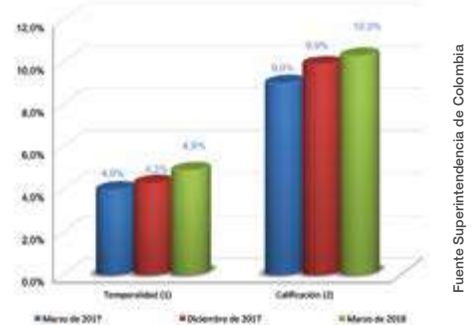
## CALIDAD DE CARTERA

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO "INCLUYE LEASING"

Cifras a  
Marzo de 2018

### Indicador de Calidad de Cartera

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras a marzo 2018



Fuente Superintendencia de Colombia

### Calidad de Cartera por Modalidad

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras a marzo 2018



Fuente Superintendencia de Colombia

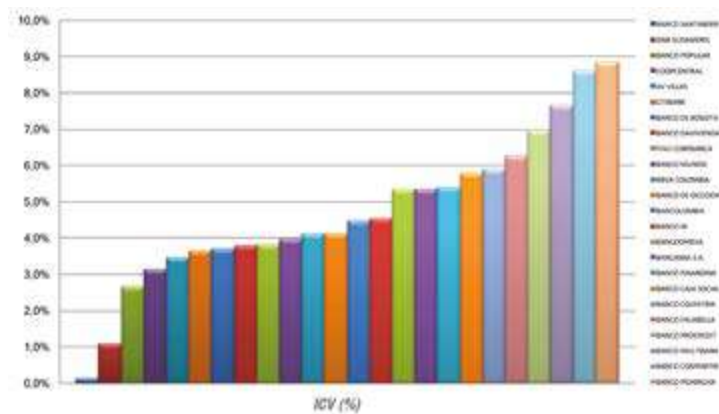
### BANCOS

Indicador de Calidad por Temporalidad

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

### Indicador de Calidad de Cartera

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras a marzo 2018



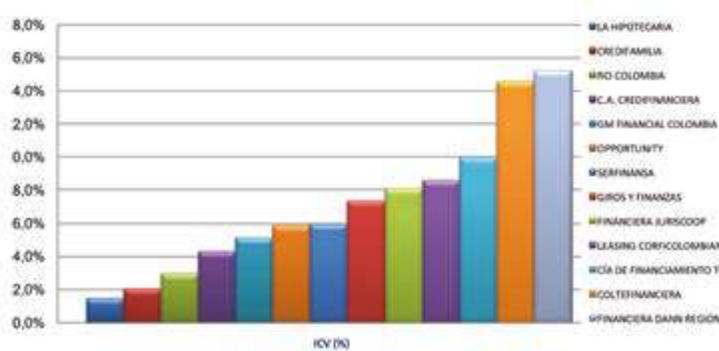
### COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO

Indicador de Calidad por Temporalidad

Compañía	ICV (%)
LA HIPOTECARIA	1,4%
CREDIFAMILIA	2,0%
RCI COLOMBIA	2,9%
C.A. CREDIFINANCIERA	4,3%
GM FINANCIAL COLOMBIA	5,1%
OPPORTUNITY	5,8%
SERFINANSA	5,9%
GIROS Y FINANZAS	7,3%
FINANCIERA JURISCOOP	8,1%
LEASING CORFICOLOMBIANA	8,6%
CÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA	9,9%
COLTEFINANCIERA	14,6%
FINANCIERA DANN REGIONAL	15,2%

### Indicador de Calidad de Cartera

COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO - Cifras a marzo 2018



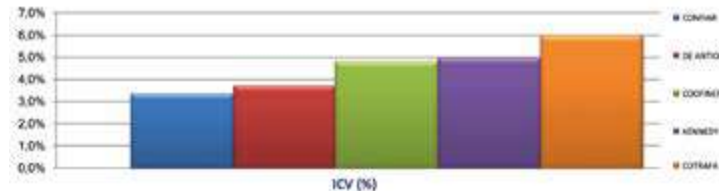
### COOPERATIVAS FINANCIERAS

Indicador de Calidad por Temporalidad

Cooperativa	ICV (%)
CONFIAR	3,3%
DE ANTIOQUIA	3,7%
COOFINEP	4,8%
KENNEDY	5,0%
COTRAFA	6,0%

### Indicador de Calidad de Cartera

COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO - Cifras a marzo 2018



(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

Durante más de 20 años hemos estado aquí porque queremos ver su negocio crecer, por eso ofrecemos un servicio de alta calidad y renovamos constantemente nuestras soluciones en la nube.

## Nuestras soluciones:



Controle el ciclo de cobranzas de principio a fin y nosotros lo acompañamos en la Cartera:

- preventiva • administrativa • prejurídica
- jurídica • castigada • Bienes recibidos en dación de pago.



Incorpore Inteligencia de Negocios para estar un paso más adelante y administrar el ciclo de riesgo a través de modelos predictivos a la medida.

- Aprobación • Cobranza preventiva • Asignación de Cartera • Retanqueo de clientes • Clustering
- Compra de nuevos productos • Provisión.



Haga su estrategia de negocio realidad con la optimización, automatización y visualización de sus procesos de:

- Colocación de tarjetas de crédito y otros productos.
- Fábrica de crédito
- Administración de garantías.



MEDELLÍN

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

BOGOTÁ

Av. Cl. 116 # 23-06 Edificio Business Center 116 Of. 502  
PBX: (571) 743 6375



# LA GIMNASIA FINANCIERA DE LOS HOGARES EN 2018



**Juan Pablo Sánchez Bustos**  
Gerente de Operaciones Raddar Consumer Knowledge Group

El incremento del salario del 8% efectivo este primer trimestre del año comparado con el crecimiento del 3% del año anterior, permite entender que el alza de este año era necesario que sucediera, primero, porque el crecimiento de los salarios de los dos últimos años había sido muy bajo o casi nulo; y segundo era muy difícil pensar que las empresas siguieran sosteniendo los mismos salarios de sus empleados por más de dos años.

Sin lugar a duda, los aumentos de los salarios en estos primeros meses, acompañado de la reducción de la inflación, ha permitido ver que el gasto de los hogares creciera en términos de cantidad o volúmenes en un 4.8% respecto al primer trimestre del año anterior. Este crecimiento es bueno que lo revisemos con pinzas, porque no es tan positivo como se ve en números, ya que el momento que vivieron los hogares en estos primeros meses del año es de recuperación, más no de expansión en su gasto, y esto básicamente, porque al comparar las cifras de un año al otro, por ser tan diferente los crecimientos se ven muy grandes.

Para empezar a entender que pasó con el gasto de los hogares en este primer trimestre del año, bien vale la pena entender qué sucede en torno al dinero y sus finanzas.

Este 2018, recibió a los hogares con la buena nueva que implica el incremento del salario mínimo; referente de ingreso, que afecta las finanzas de más de 1.7 millones de colombianos mes a mes, este aumentó en un 5.9% respecto al año pasado; pero como bien sabemos, en Colombia no todos ganan un salario mínimo, así que la realidad de los ingresos es realmente otra. Esa realidad que representa a un colombiano promedio nos muestra que en 2018 los salarios crecieron un 8% respecto al año pasado cifra superior a la del salario mínimo.



La cifra del 8% del crecimiento de los salarios promedios puede sonar muy grande para la situación económica del país, pero resulta necesario que recordemos que desde finales del 2015 hasta finales del 2017 los salarios promedios de los colombianos crecieron menos de lo que creció el salario mínimo en Colombia. Esta situación acompañada de una alta inflación, generó que los hogares colombianos se cohibieran de realizar gastos extras y que los gastos que realizaban de más, en categorías que no son de primera necesidad debían subsidiarlos vía crédito, mayormente con la utilización de la tarjeta de crédito.

Si revisamos bien qué está pasado con la estructura de gasto de los hogares, podemos entender que los hogares pese a que están iniciando un buen momento en 2018, aún es difícil que mejore su dinámica de consumo más rápido de lo que hasta ahora lo ha hecho; esto, debido a que muchos de los hogares aún están arrastrando deudas de los últimos años, para poder comprar lo que no pudieron porque sus ingresos no alcanzaban.

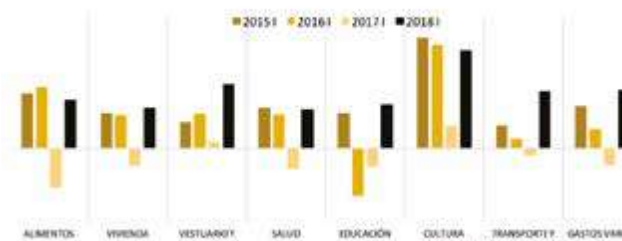
La tarjeta de crédito se ha convertido en el sujeto más importante de batalla de los hogares, esto debido a que el crecimiento del gasto en efectivo crece positivamente respecto al año anterior, no obstante, esto sucede a menor velocidad de lo que sí están creciendo las compras con tarjetas de crédito. Esta situación deja ver que no solo la estructura de compras y pagos frecuentes cambió en los hogares, sino que cada vez más el ingreso disponible que tiene un hogar es menor y esta reducción no es porque las compras cada vez sean mayores en los hogares, sino que cada vez los hogares están pagando más por la utilización de la tarjeta de crédito y el pago de deuda.



Ahora bien, entendiendo qué está pasando con la gimnasia financiera de los hogares, a continuación hablaremos respecto de en qué se está gastando ese dinero los hogares; para esto resulta útil mencionar que durante este primer trimestre del año todos los grupos de consumo registraron comportamientos

positivos respecto al año anterior esto básicamente a dos razones fundamentales. La primera, es que hace un año el gasto fue negativo en muchos grupos y lo segundo es que la inflación de hace un año era altísima, en comparación a la registrada en este primer trimestre; esto sin duda, ha ayudado a que los hogares puedan comprar por lo menos la misma cantidad de productos que hace un año pero en un menor costo. Así la posibilidad de poder hacer gastos extras en categorías donde el año pasado no lo pudieron hacer aumenta, haciéndose evidente en los crecimientos que observamos en pequeñas tecnologías, turismo, y algunos aparatos para la diversión y el esparcimiento.

Variación trimestral Anual Real Por Grupo de Gasto



Dada la recuperación del gasto que mencionamos en términos generales, cabe resaltar que en estos meses el comportamiento de algunos grupos es aún mucho mejor

al que registraron en los últimos dos años, específicamente se trata de categorías asociadas a gastos varios, vivienda, vestuario, salud y educación.

No solo la recuperación del gasto se da por mejoras en las condiciones económicas, sino también por la recuperación de la confianza, las mejoras en la percepción del consumidor sobre las condiciones del mercado, la transformación en el corto plazo del panorama político, sin dejar de lado las implicación que lo deportivo y lo cultural tienen en la intención y motivación de compra.

Concluyendo, y aunque el panorama puede tener flujos positivos, resulta importante aclarar que muchos de los gastos no frecuentes o "los gusticos" de los hogares en 2018 aún tienen como fuente de financiamiento la deuda, haciéndose más marcada esta conducta en categorías como entretenimiento, en particular: todo lo que tiene que ver con boleterías de conciertos y eventos deportivos, pasajes aéreos y aparatos de videos entre otros, están siendo apalancados a través de este mecanismo de pago. Esto nos lleva a pensar que podremos seguir viendo esta misma dinámica de gimnasia financiera por lo menos hasta la mitad del año, donde el ingreso de muchos hogares mejora con la llegada de las primas y el pago de muchas obligaciones de primer semestre, finalizan como lo son todos los pagos de impuestos.

Empresa

Certificada

**Juntos, generando soluciones financieras a los que más los necesitan.**

Somos una empresa con responsabilidad social y medioambiental.

---

Nuestro objetivo es el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades desatendidas por la banca tradicional a través de soluciones de crédito. Por eso somos la primera compañía originadora de créditos por libranza calificada por **Fitch Ratings** y la primera certificada como **Empresa B**.

---

ABPS/S2-(Col)  
PERSPECTIVA ESTABLE

Empresa B  
Certificada

BUREAU VERITAS  
Certificación  
CO 18.00033

Finsocial es una compañía profesional especializada en la originación, fabricación y administración de cartera de créditos por descuentos de nómina. La empresa se fundamenta en altos estándares de calidad en sus procesos (Certificado ISO 9001:2015 - Prestación de soluciones financieras a través de créditos por medio descuento de nómina). Concibe como única fuente de fondeo el mercado financiero regulado por la Superintendencia Financiera de Colombia acompañado de su propio capital.



## NUEVO | NEW | NOVO

## NUEVO | NEW | NOVO

### Nace Blockchain Colombia: nueva Asociación para consolidar e impulsar esta tecnología en nuestro país



Empresas pioneras en tecnología de cadena de bloques, o contabilidad distribuida, y líderes en el mercado colombiano de monedas digitales, especialmente el Bitcoin, oficializaron la creación de una nueva asociación que promueva el desarrollo y la implementación de la tecnología Blockchain, la que más allá de permitir el auge de las criptomonedas, promete ser una de las más disruptivas en diversos frentes y modelos de negocio, siendo también la más discutida.

Se trata de Blockchain Colombia, asociación conformada por Buda Colombia, Bitcoin Colombia, Cajero.co, InTI-Colombia, Panda Group, Blockchain Education Network - BEN Colombia, Gorilla Firma y Geek Girls Colombia, que tiene como objetivo primordial expandir conocimiento y educación acerca del funcionamiento de las cadenas de bloques y las criptomonedas bajo metodologías por nodos temáticos; establecer alianzas institucionales para apoyar y reforzar la evolución del ecosistema y escalabilidad de la red; articular las diferentes iniciativas e instituciones; y convertirse a su vez en la organización oficial que tenga relación permanente con el gobierno nacional, principalmente con la Superintendencia Financiera, para que Colombia esté a la vanguardia con respecto al panorama internacional.

Integrantes de las organizaciones ViveLab Bogotá y RSK, además de Mauricio Toro, representante del Partido Verde electo por Bogotá a la Cámara, también acompañaron el lanzamiento de Blockchain Colombia, que nace bajo la naturaleza de Fundación.

Dentro de las metas que se plantea la organización están, por una parte la consolidación de la comunidad, búsqueda de entusiastas, visionarios, desarrolladores y grandes talentos; y la generación de espacios académicos tanto públicos y privados que fomenten el aprendizaje desde su concepto más básico, hasta los niveles más altos de la tecnología, convirtiéndose en el corto tiempo, en el canal referente más importante de la región.

Blockchain Colombia quiere ser un agente de cambio, por ello pretende que la tecnología impacte a la sociedad y que esto contribuya a un mundo más justo y transparente.

Gracias a un manejo descentralizado de la información, esta tecnología garantiza mayor seguridad, confianza en las operaciones, transparencia en el proceso, y reducción de costos.

Sus formas de aplicación son sorprendentemente amplias, desde seguridad de la información, propiedad intelectual y la elaboración de contratos inteligentes, sector energético, seguimiento y control de procesos electorales, envío de remesas, trámites notariales, gestión del riesgo de crédito, y elaboración de contratos, hasta registros de propiedad raíz o cualquier tipo de activo.

*Para entender más el efecto del Blockchain en el país y el trabajo que realizará la Asociación, Ciclo de Riesgo conversó con Buda, una de las empresas de mayor protagonismo dentro de este ecosistema en Colombia, que nació de la iniciativa chilena SurBTC y actualmente opera en Colombia y Perú, y próximamente en Argentina.*



Alejandro Beltrán  
Co-fundador de la Fundación  
Colombia Blockchain

En exclusiva para Ciclo de Riesgo, Alejandro Beltrán, CEO de Buda Colombia y Co-fundador de la Fundación Colombia Blockchain, quien profundizó acerca de la importancia de la asociatividad en este frente y el avance de esta tecnología:

### ¿Cuáles cree usted que sean los mayores obstáculos que encuentra la tecnología de Blockchain para avanzar en el país?

“Existe una barrera de entendimiento, así como una barrera generacional. Al ser una tecnología en maduración, existen muchos temores y eso es razonable, más no justificable al impedir su desarrollo. El desconocimiento genera una serie de barreras que impide que se vea el gran potencial del mismo. En Colombia vivimos un atraso en la adopción de nuevas tecnologías. Es hora de cambiar el chip, ser pioneros, referentes de innovación y pasar de una economía basada en lo físico, a integrarla a la digitalización”.

### ¿Existen casos en nuestro país de incorporación o uso exitoso de la tecnología Blockchain, o aún estamos en niveles experimentales?

“Sabemos que existen entidades del sector financiero y sector público que vienen realizando pruebas con Blockchains como Ethereum y Bitcoin. Para el caso de InTI Colombia y ViveLab Bogotá, liderado por Mauricio Tovar, quien es uno de nuestros fundadores, desarrollaron pruebas de implementación de sistemas de votación al interior de instituciones educativas de Bogotá, con unos resultados muy interesantes en materia de adopción y socialización de la tecnología en el estudiantado”.

### ¿Está nuestro país en condiciones de dar pasos importantes hacia la incorporación de esta tecnología?

“Es un fenómeno muy similar a la penetración de internet. Pasamos del internet del conocimiento, al internet de las cosas. Hoy estamos hablando, gracias a Blockchain, del internet del dinero y de la soberanía. La sociedad exige los cambios y adopta la tecnología de forma rápida. Cabe resaltar que Dubai, tiene dentro de sus proyectos a 2021, ser un sistema basado en Blockchain. En Europa y Asia vienen legislando de forma amigable para continuar con el proceso de innovación. Nuestro país tiene una gran oportunidad de estar a la vanguardia e iniciar su adopción”.

### ¿Qué opinión le merece la posición de la Superfinanciera frente a la tecnología Blockchain y frente al Bitcoin?

“El regulador financiero tiene una posición reactiva frente al uso de tecnologías descentralizadas y sistemas basados en criptomonedas. Entendemos algunas preocupaciones referentes al uso de la tecnología. Sin embargo, ningún país con un PIB mejor que el nuestro, tiene las restricciones de Colombia. Vamos en dirección opuesta a lo que está ocurriendo con los países líderes y más innovadores. El regulador debe replantear su política y encaminar sus esfuerzos en el desarrollo de mercado y del emprendimiento”.

### ¿Ya han tenido acercamiento con la Superintendencia Financiera y si tienen, ya se han establecido planes o espacios de trabajo conjunto? y en ese caso, ¿en qué frentes prioritarios?

“Desde 2015, varios miembros de la fundación venimos socializando nuestros modelos con la Superintendencia Financiera, Banco de la República, Ministerio de Hacienda,

Ministerio TIC, entre otros. La Superfinanciera abrió una mesa de trabajo, pero lastimosamente no ha hecho partícipes a los actores del mercado”.

### ¿El Blockchain puede afectar al sistema financiero?

“El sistema financiero se está reinventando. Hay una frase de Ghela Boskovich, una de las referentes femininas más importantes en la tecnología y la innovación, que cambia el paradigma del modelo financiero y que se está aplicando en las grandes economías. “El dinero es un mito y el core bancario deberá reinventarse, ya que el negocio no rondará en la administración del dinero, sino en el control y administración de la data”. Tecnologías como Blockchain y sus derivados, serán los próximos catalizadores de la industria financiera. Es cuestión de tiempo”.

### ¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento de esta tecnología en el país?

“Los cambios de gobierno siempre llevan a la expectativa del apoyo que se les da a diferentes sectores. En conjunto con actores políticos y del ecosistema se vienen impulsando espacios para socializar y relacionar al mercado, sobre la implementación de nuevos modelos. Esperemos que el gobierno entrante dedique una gran parte de sus esfuerzos a promover políticas e iniciativas para convertir a Colombia en un referente de innovación en Latinoamérica”.

### ¿Cuáles son las principales trabas que existen para incentivar el uso de esta tecnología en el país?

“Empecemos por que los principios de la fundación se basan en la descentralización, neutralidad, participación abierta, la privacidad y la transparencia. Queremos fomentar el uso responsable de la tecnología.

La piedra en el camino está desde la mentalidad y cultura, tanto del estado como otros actores relevantes. Esperemos que cambien el chip muy pronto”.

*“Es hora de cambiar el chip, ser pioneros, referentes de innovación y pasar de una economía basada en lo físico, a integrarla a la digitalización”. Alejandro Beltrán, CEO de Buda Colombia.*



## FICO SE ASOCIA CON DATASCORING PARA REDUCIR EL COSTO DE LA TOMA DE DECISIONES DE RIESGO DE CRÉDITO EN COLOMBIA

Datascoring, empresa especializada en la implementación digital para el otorgamiento de crédito, administración y recuperación de cartera, se fortalece en su misión de ser un aliado que promueve el acceso a crédito digital como motor de crecimiento y de rentabilidad de las empresas en Colombia.

Datascoring y FICO, líder global de analítica de datos que ayuda a negocios en más de 90 países, se han aliado para ofrecer en nuestro país una solución de avanzada para la evaluación del riesgo de crédito basada en la nube: se trata de FICO Alternative Lending Platform, producto estrella del portafolio FICO.



Daniel Vargas  
CEO y Co-fundador de Datascoring

Sobre este importante hito, Daniel Vargas CEO y Co-fundador de Datascoring, resalta la importancia que representa para la compañía el complemento de su portafolio de otorgamiento para Colombia, con soluciones FICO: "Hoy la oferta de servicios digitales también convierten a DataScoring en una Fintech. Con las nuevas tecnologías y en nuestro propósito de ser reconocidos como innovadores, hemos logrado conectar las fuerzas de ventas con las de crédito, haciendo posible la apertura de créditos en un solo paso. La combinación de alto servicio y tecnología ha permitido a los clientes pasar de procesos de otorgamiento de créditos de días a minutos, de forma fiable. Hoy estos logros se consolidan y multiplican gracias a la alianza con FICO."

### Orígenes y trayectoria

Fundada en 1996, el primer objetivo de Datascoring fue introducir cambios en las metodologías y procesos usados en el otorgamiento de crédito. Sobre esos primeros pasos hacia la consolidación, recuerda Daniel Vargas: "El

éxito de esos primeros años fue el aplicar esta solución en doce compañías, entre ellas Banco Superior, Banco de Colombia, Banco Uconal, Bancoop, Banco Lloyds y Banco La Previsora de Ecuador; Celumovil una telco y Cafam, una Caja de Compensación".

Hoy, tras 21 años de existencia se han realizado más de 80 implementaciones en empresas de diversos sectores en Colombia, Ecuador y Venezuela.

Datascoring cuenta hoy con 34 empleados y una facturación anual del orden de los 3.000 millones de pesos, de los cuales el 25% corresponde a facturación al exterior. La compañía espera llegar este año **a los 4.500 millones de pesos, aumentando así su posicionamiento regional.**

Dentro su portafolio de clientes, Datascoring atiende a empresas en diversos sectores, tales como cajas de compensación, bancos, minoristas, cooperativas, proveedores de microfinanzas, entre otros, quienes a partir de ahora podrán contar con nuevas y más potentes tecnologías para la gestión del riesgo de crédito. Al respecto complementa Daniel Vargas; "Nuestra oferta de soluciones también se viene ampliando al campo de las aseguradoras y corredores de seguros, en donde se encuentra un mercado propicio para contribuir en sus modelos de decisión, modelos operacionales y procesos de conciliación de sus portafolios".

**¿Qué los diferencia?... es la pregunta que guía el actuar del equipo de Datascoring en su día a día:** "Entender para agregar valor: Se trata de mantener con los clientes conversaciones abiertas, de confianza y eficiencia, que logren resultados significativos. Una gestión soportada en nuevas tecnologías, altos estándares en todos los procesos y un equipo de colaboradores apasionados y comprometidos en soluciones innovadoras".

Estas son las razones que hacen que Datascoring se sienta orgulloso del camino recorrido, de su equipo de colaboradores y de estar en diferentes sectores de la economía ayudando a las más importantes empresas del país, ahora de la mano de FICO: "Nuestra filosofía de pasión por el servicio, respeto a las personas, a las instituciones, integridad, valores; y la retención y atracción del talento humano, son fundamentales como pilares de nuestra estrategia" finaliza Daniel Vargas.

**Mayor información:**  
+(57) (1) 743 4220  
[daniel.vargas@datascoring.co](mailto:daniel.vargas@datascoring.co)  
<https://www.datascoring.co>



ESPECIALISTAS EN COBRANZA DE MICROCRÉDITOS FINANCIEROS Y VENTA DIRECTA



## AVANZANDO HACIA...

TENDENCIAS - TENDECES - TENDANCE

## » La industria del crédito avanza hacia el Big Data Governance

“Estamos en una economía de datos, donde el recurso más valioso del mundo ya no es el petróleo, sino los datos”: Es el desafío que nos plantea Ernesto Serrano, director de StiboSystems para América Latina, empresa global con casa matriz danesa que cuenta con más de 20 oficinas alrededor del mundo. Para Serrano, el éxito de los gigantes tecnológicos, está en el control de los datos: “realmente saben qué hacer con la información de sus clientes, sus productos y todo lo que los rodea”... y continúa: “la base de toda transformación digital parte con una gestión organizada y centralizada de la información: la data. Toda estrategia digital debe comenzar con establecer un “core digital” que permita gestionar y utilizar los datos de manera eficiente, con el fin de tomar mejores decisiones de negocio a través del conocimiento de sus clientes y de los productos que ofrecen. Una única plataforma de gestión de datos maestros multidominio, que se adapta con flexibilidad a

los requisitos particulares de cada cliente, creando en las organizaciones un repositorio único de información para tomar decisiones más informadas y en tiempo real, mejorar el time to market y facilitar la omnicanalidad, buscando experiencias únicas en los clientes”.

En este mismo sentido, SAS la compañía líder de software y servicios de Business Analytics, va más allá y nos presenta el Big Data Governance, o estrategia de gobierno de datos para Big Data, como ingrediente clave en el éxito de las organizaciones: “Para 2020, según cálculos de la consultora IDC, un habitante del planeta Tierra producirá 1.7 megabytes de información por segundo. Este volumen de información, además, incluirá elementos de muy diversa naturaleza: publicaciones en redes sociales, registros originados en ropa y calzado (Internet de las cosas), referencias biométricas (como huellas dactilares), perfil de cliente, grabaciones de voz, videos, correos electrónicos y un larguísimo etcétera. Sin una sólida estrategia de Big Data Governance, esta información no se transformará en oportunidades de negocio para una empresa”.

## » La inteligencia artificial avanza en el mundo del Wealth Management

Alexa, el asistente virtual de Amazon, acaba de conseguir un nuevo trabajo: Además de sus otras 15.000 habilidades, como interpretar música y contar chistes, ahora también puede resolver dudas financieras de los clientes de la compañía suiza de servicios financieros globales UBS Group AG, líder en el mundo del Wealth Management o Gestión del patrimonio.

Para Barry Libert y Megan Beck, expertos de la consultora digital OpenMatters, inversores ángeles, investigadores del Centro SEI de la Universidad de Wharton (EEUU), y coautores del libro: ‘The Network Imperative: How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models’, este es apenas el comienzo de una gran ola de disrupción en las fuentes de asesoramiento e información corporativa, financiera y del mercado de capitales, hoy en mano de los especializados y costosos consultores: “Aunque muchos líderes estratégicos presumen de intuición sagaz, trabajo duro y años de experiencia en la

industria, gran parte de esa intuición es simplemente una mejor comprensión de los datos que tradicionalmente han sido difíciles de reunir y costosos de procesar. Hoy la inteligencia artificial está cerrando rápidamente esta brecha y pronto podrá ayudar a que los seres humanos vayan más allá de sus sesgos y capacidad de procesar información. Estos cambios transformarán muchos puestos de trabajo, por ejemplo, los de consultores, abogados y contadores, cuyos roles evolucionarán del análisis al juicio. Se puede afirmar que los consultores de élite del mañana ya están en la muñeca (Siri), el mesón (Alexa), y el salón (Google Home).

Para Barry Libert y Megan Beck, consultores cuánticos virtuales y robot consejeros ofrecerán información más rápida, de mayor precisión, y más elaborada que las consultoras especializadas por tan solo una fracción del costo y el tiempo: “no está muy lejano el tiempo en el que los líderes y equipos directivos puedan preguntarle a Alexa cosas como por ejemplo: ¿Quién es nuestro mayor riesgo en nuestro mercado objetivo?; ¿Cómo debemos asignar nuestros recursos para competir con Amazon?; y ... ¿Cómo debo reestructurar mi junta directiva?.

## AVANZANDO HACIA...

TENDENCIAS - TENDECES - TENDANCE

## » La Economía de la Conversación, como pilar del éxito de la estrategia digital

Mientras la inteligencia artificial va ganando espacio en las interacciones cotidianas, la conversación humana sigue siendo la principal vía que los clientes usan para hacer compras complejas y tomar decisiones emocionales.

Gregg Johnson, MBA de Wharton School y CEO de Invoca, la compañía de llamadas inteligentes de San Francisco (EEUU), alerta sobre el peligro que implica para una organización descuidar su comunicación por voz: “mientras las marcas le dan prioridad a la experiencia digital, a menudo pasan por alto un hecho bastante trivial: la comunicación por voz es más rápida, más fácil y más eficaz que escribir mensajes de un lado a otro ... y explica: “La voz es fundamental para la comunicación y, como no se transmite estrictamente a través de un canal online, supone un reto para las marcas que tratan la transformación digital como si el objetivo fuera generar clics y visualizaciones en el sitio web. El desafío es particularmente agudo para las empresas que operan en sectores como seguros, préstamos, viajes y asistencia sanitaria. En estas categorías de “compras que hay que considerar”, los consumidores suelen contactar con una marca después de realizar una investigación preliminar online y, por lo tanto, están bien preparados sobre lo que quieren comprar”.

A pesar del avance de la interacción digital la realidad es que por ahora, la mayoría de los consumidores quieren seguir hablando con un experto cualificado, por lo menos en algún momento de la interacción con su marca. Cuando a un cliente se le hace imposible hablar con un ser humano, encuentra la experiencia frustrante y abandona la compra. Desconociendo esta realidad, las empresas que están ocultando sus números de contacto telefónico, no solo están dañando la experiencia del cliente, sino también perdiendo ingresos potenciales.

Llama la atención Gregg Johnson, que incluso los gigantes de la publicidad, como Facebook y Google, ya han introducido funciones de “haga clic para llamar” que facilitan que un consumidor llame directamente a un negocio para obtener más información o para realizar una compra: “esta capacidad de “llamar ahora” se irá volviendo aún más importante a medida que la voz se convierta en la forma dominante de consumo de información e interacción con las marcas”.

Con el creciente interés y la innovación en los dispositivos de voz, la “economía de la conversación” está lista para crecer.

Los ejecutivos de marketing y de experiencia del cliente necesitan pensar en esta oportunidad de rápido crecimiento para asegurarse que sus iniciativas digitales no les dejen los ingresos sobre la mesa.

## » La lealtad del cliente digital

¿Qué se está haciendo para crear una experiencia lo suficientemente buena como para que el consumidor potencial desee elegirme a mí y no a mi competencia?; Esta es la reflexión que nos plantea Shep Hyken, autor de varios best-sellers y creador de ‘The customer focus’, un programa de capacitación de

experiencia con el consumidor que ayuda a desarrollar una cultura de servicio al cliente y una mentalidad de lealtad.

Para Shep Hyken, la lealtad con los clientes se construye ahora pensando siempre en la próxima vez: “ellos desean encontrar los servicios por su cuenta, es decir, quieren acceder a un modelo de autoservicio rápido y fácil de usar, llegando al agente de

soporte sin dificultades. Dicho agente debe conocer al cliente con antelación, algo que es fácil de lograr gracias a la tecnología actual y a la data que permite tener un perfil claro del consumidor. Cada interacción que el cliente vive contigo es una oportunidad para crear una impresión sobresaliente en él. Mi recomendación es: administra ese instante de tal manera que te permita crear un momento mágico”.



## LA MOVIDA

- Ante la renuncia presentada por **Carlos Ramiro Chavarro** a la presidencia de Finagro, el Ministro nombró en calidad de encargada, a **Delia Cedeño Poveda**, quien se desempeñaba como secretaria general de la entidad.

- El colombiano **Pedro Julio Uribe Bermúdez**, es el nuevo Director de Industria del Gobierno - América Latina y el Caribe en Microsoft, con sede en Fort Lauderdale.

- **Martin Naranjo**, es el nuevo Presidente de ASBANC, la Asociación de Bancos del Perú, ante el retiro de **Oscar Rivera**, quien hace parte del comité editorial de la revista Ciclo de Riesgo Perú.

- **Fabián Elías Paternina Martínez**, es el nuevo secretario general de Findeter.

- Luego de su paso como gerente de TransUnion, **Hernando Osorio**, es el nuevo vicepresidente de banca minorista en el banco Itaú Colombia, entidad que avanza el año con muchos cambios en sus directivas. **Luciana Magnani Hildebrandi** está al frente de la vicepresidencia de franquicia marketing y digital del banco. También hay cambios en la vicepresidencia de riesgo que ocupaba **Edson Luiz Da Silva**.

- **Claudia Patricia Vélez Restrepo**, deja su cargo como vicepresidente de banca minorista en Banco Itaú, para asumir un nuevo reto, como vicepresidente de servicio al cliente de Tuya.

- **Mauricio Angulo** deja la presidencia de Experian y ahora es el nuevo director de Qnt.

- MAF Colombia, tiene un nuevo presidente, se trata de **Raúl Mier**, quien se desempeñaba como gerente comercial de la misma entidad. Por su parte **Claudia Marian Vasco Acevedo** se vincula como subgerente de Cobranza y Cartera y **Gloria Angélica Molano Zambrano**, asume como jefe de cobranzas en la misma entidad.

- Bancolombia oficializó el nombramiento de **Sandra Patricia Contreras Rangel**, como gerente nacional de conciliación con clientes, empresas y gobierno.

- **Otto René Burgos Suárez**, renunció a la vicepresidencia financiera de Credifamilia.

- **Luis Ignacio Gómez Moncada** pasó de la vicepresidencia de estructuración de mercado de capitales de la banca de inversión de Bancolombia, para asumir como vicepresidente inmobiliario y constructor de la misma entidad. Como reemplazo en su cargo, estará ahora, **Camilo Orozco Sierra**, quien era el director de energía y recursos naturales.

- **Gabriel Perdigón Alcázar**, es el nuevo gerente de riesgo de crédito empresarial en el banco Colpatria Scotiabank. Perdigón se desempeñaba en la gerencia de crédito empresarial y corporativo del banco de Occidente.

- **Diego A. Moreno Londoño**, es el nuevo gerente financiero en Plástiquímica. Dejó su cargo en la gerencia financiera de Fabricato.

- **Sergio Barreneche** deja la vicepresidencia comercial y de mercadeo del FNA, para asumir como gerente comercial corporativo en Colsubsidio.

- **Edwin Zacipa**, director de Colombia Fintech, es ahora uno de los miembros del consejo de directores de IDACB / International Decentralized Association of Cryptocurrency and Blockchain.

- **Paola Prieto** es la nueva directora de cumplimiento Sarlaft en Ultraserfinco. Anteriormente era oficial de cumplimiento y directora de gestión integral y estratégica de riesgo en Almaviva.

- **Juan Carlos Marín Bolívar** asume como gerente de cobranza de GSGlobales del Grupo Scotiabank, antes era director de cartera de la aseguradora Chubb.

- Credicorp Capital, anunció como nuevo director de finanzas, a **Duvan Grajales Bedoya**, quien laboraba en DG Capital.

- El banco de Bogotá, tiene un nuevo gerente de mercadeo banca pyme y banca social. Se trata de **Eduardo Antonio Montanez Silva**, quien era el gerente nacional de banca pymes en Multibank Colombia.

## LA MOVIDA

- **Claudia Gerena Zambrano**, regresa a la Asociación de Contact Center como Coordinadora de proyectos, tras su paso en Teleacción.

- **Santiago Villegas Salazar** es el nuevo gerente de crédito y cartera en Bayport Colombia, antes se desempeñaba como gerente de riesgo en banco Pichincha.

- Como gerente de riesgo en cobranza en Colpatria Multibanca del grupo Scotiabank, asume **Pilar Quintero**, quien era la gerente nacional de cobranzas en el Banco Popular. En esta entidad la reemplaza **Cielo Vargas** que viene de Habitaweb

- **Alejandro Mayorga Arboleda** es el nuevo de director IFRS y Fraude en Scotiabank. Antes hacia parte del equipo económico de Asobancaria.

- Digital Ware, tiene una nueva gerente de negocio. Se trata de **Marcela Borda**, quien anteriormente trabajaba para Nexsys.

- **Brayan Rojas**, es el nuevo gerente senior FRM en KPMG.

- **Lina Cristina Vera Arenas**, asciende a jefe de procesos senior, en Contenido BPS.

- **Santiago Arias Torres**, es el nuevo Executive Director en Consorcio SYE – ANCON.

- Cooindependencia, tiene un nuevo director financiero, crédito y operaciones. Se trata de **Luis Carlos Rodríguez Roa**, quien era el presidente de Coval, un BPO de Cobranza.

- **German Bello** es el nuevo director de información en Citi.

- Risk Technology Head en Colpatria Multibanca del Grupo Scotiabank, es el nuevo reto que asume **Juan Carlos Rojas Rincón**, quien era director de infraestructura de Riesgo & MIS en la misma entidad.

- **Javier Daza Roa**, ocupa un nuevo cargo como S.R Commerce Cloud en Oracle.

- **Carlos Araya Campos**, ocupará desde la fecha, el cargo de Inbound Marketer en IDS Agency.

- **Juan Carlos Aspíazo** es el nuevo gerente Financiero de Electricaribe.

- Weber Solutions, anunció como nueva gerente de ventas a **Nibia Salazar**, quien se desempeñaba como gerente de Presence Technology para Colombia. Recordemos que Presence fue adquirida por Enghouse Interactive, representada ahora por **Carmelo de la Barrera**, Country Manager Andean, quien antes se desempeñaba como gerente de Cuenta de Mitrol.

- **Diana Sofía Orbes Lasso**, asumió su nuevo cargo como consultor preventa de riesgo en Axesor Colombia. Antes era directora de estrategia riesgo para Cobranza en Colpatria Multibanca.

- **Laura Clavijo, Marina Escobar, Juan David Marín y María Isabel Osorio**, son los cuatro ejecutivos que conforman el Equipo Fintech de la Superintendencia Financiera de Colombia.

- Desde febrero, Asobancaria asumió las funciones gremiales de la industria de leasing que estaban en cabeza de Fedeleasing. **Felipe Noval**, es quien lidera la nueva dirección de Leasing en la asociación.

- Nuevos nombramiento en el Banco Agrario. **Luis Ignacio Suárez Santamaría**, es el nuevo vicepresidente de tecnologías de la información y de las comunicaciones. En la vicepresidencia jurídica, está ahora **Mauricio Alberto Beltrán Sanín; Fabián Guillermo Santos Rubio**, es el nuevo gerente nacional de vivienda; **César Augusto Cortés Otero**, es el vicepresidente de banca agropecuaria y **Carmen Rosa Gómez Trujillo** sigue encargada de la Vicepresidencia Administrativa.

- **Enrique Gavassa** se retira de la gerencia Nacional de Cobranza del Banco Caja Social, también en la misma entidad, se retira de la vicepresidencia de Riesgo **Oscar Adolfo Forero**.

- **Luz Adriana Bolívar**, quien era directora de Cobranza Regional en Cali del Banco de Occidente, es ahora directora de Cobranza en Giros y Finanzas.

- **Michell Correa** asume como gerente general en Crear País.

- **María del Pilar Barrios** deja la gerencia de Mercadeo de Unisono para entra a Metlife como gerente de Canales Masivos.



# Con el Foco en la CARTERA CREDITICIA



## COYUNTURA ECONÓMICA Y COMPORTAMIENTO CREDITICIO (2014-2018)



**Santiago Castro**  
Presidente Asobancaria

El cuatrienio que culminará este año no solo dejó un balance complejo en materia económica y social sino que fue ilustrativo en señalar cómo la materialización de múltiples de choques puede propiciar un periodo de desaceleración económica con efectos sobre las decisiones de consumo, inversión, finanzas públicas y crédito.

A manera de balance a lo largo de un periodo de ajuste y de continua y prolongada desaceleración económica (2014-2017), el desempeño crediticio, sensible a los impactos sobre la situación financiera de hogares, empresas y gobierno, no fue ajeno a esta dinámica.

Así, mientras al cierre de 2014 la cartera bancaria crecía por el orden del 11,5% real, en 2017 el incremento fue de 2.0%. Aunque la irrigación de crédito volvió a superar la dinámica económica, es claro que la desaceleración de la cartera estuvo influenciada, específicamente, por la profunda debilidad de la confianza y el consumo de los hogares, el bajo crecimiento de la inversión y el poco dinamismo de sectores como la industria, el comercio y la construcción, otrora motores sólidos del crecimiento económico. A estas situaciones se aunaron, parcial y temporalmente, las condiciones monetarias contractivas para el crecimiento de la actividad económica. La confluencia de estas situaciones, en consecuencia, mitigó la capacidad de endeudamiento y pago de empresas y hogares.

Este panorama no pudo haber dejado un resultado distinto al del deterioro de la calidad de la cartera a nivel en todas las modalidades, particularmente en el segmento empresarial. Para el cierre de 2017, el indicador que mide la proporción de la cartera morosa se situó en 4,3% a nivel agregado, es decir, 1,4 puntos porcentuales por encima del registro de 2014. Es importante tener en cuenta que, adicional a la debilidad de la actividad productiva, dos hechos específicos contribuyeron a este deterioro: (i) la liquidación de Electricaribe en marzo de 2017, que llevó a los bancos a reclasificar toda la cartera de esta entidad como vencida, y (ii) los hechos de corrupción en el proyecto Ruta del Sol II, que tuvieron un efecto similar. Solo estas dos situaciones aisladas aportaron alrededor de 0,3 pp al indicador de vencimientos.

Sin embargo, a pesar del aumento en los niveles de morosidad, las cifras actuales en materia de calidad pueden catalogarse como gestionables y acordadas con un ciclo económico en el cual

se materializaron múltiples y severos choques negativos sobre la dinámica productiva local. Las acciones adelantadas mediante la continua gestión de riesgos de los bancos, expresada en indicadores robustos de solidez y estabilidad para garantizar la fortaleza del sector, junto con la generación de alternativas para los clientes en materia de pago de sus obligaciones y el mejoramiento de las perspectiva sobre el rumbo de la economía, nos permiten hoy ser optimistas sobre el ciclo económico, la expansión de los negocios y la calidad crediticia.

En efecto, tras varios años de esperanzadoras proyecciones, hoy el grueso del mercado espera que la economía empiece a mostrar un repunte sostenido, aunque moderado, a lo largo de 2018. En tal sentido, los análisis prospectivos y de riesgos nos señalan que, tras un 2017 caracterizado por presentar el crecimiento económico más bajo desde 2009, la dinámica en la generación de valor agregado será positiva en el corto y mediano plazo. La cifra de crecimiento de 2.2% del primer trimestre, aunque relativamente baja a nivel histórico, parece señalar un punto de inflexión en el actual ciclo económico.

No obstante, la perspectiva de cierre para este 2018 mantiene, en todo caso, importantes tintes desafiantes, todo ello en un contexto de cambio de Gobierno y de grandes desafíos para mantener y fortalecer la estabilidad macroeconómica y dinamizar el crecimiento.

En lo que respecta al caso concreto de la cartera bancaria, en lo corrido del año se han dado muestras de recupera-

ción, pues a marzo ya crecía al orden del 2,8% real anual. Así mismo, pareciera que la reactivación económica del país, la cual seguramente se concretará, podrá propiciar un escenario de crecimiento de la cartera alrededor del 6.0% real hacia el cierre de 2018.

A pesar de la recuperación de la cartera crediticia, los indicadores actuales nos permiten hoy prever, que se requerirá una mayor dinámica crediticia en los próximos años para aumentar los beneficios derivados de una profundización financiera más amplia. El país demanda con premura que por esta vía se incrementen los niveles de formalización, eficiencia y competitividad de nuestras empresas.

Estas dinámicas, en consecuencia, también marcarán el comportamiento de la calidad crediticia, que a marzo de este año bordeaba el 4,8%, una situación ya contemplada dentro de los escenarios de estrés del sector. Empresas y hogares creciendo de manera responsable y sostenible son parte de la garantía para seguir construyendo una economía que crece de manera estable y sostenida. Este, desde luego, es un propósito superior con el cual el sector bancario y crediticio se encuentra comprometido. La estabilidad macroeconómica y financiera del país es sin duda un pilar fundamental para el desarrollo económico y social de los colombianos y de allí que la banca y el sistema financiero continúen redoblando esfuerzos para avanzar en este difícil pero prometedor proceso de construcción de país.



**SOMOS  
RESPALDO**



**HACEMOS EQUIPO  
CON SU ENTIDAD,**  
mitigando el riesgo y apoyando  
la recuperación de cartera.

Línea Nacional: 018000 423 882  
Medellín: (4) 448 0900 - Bogotá: (1) 747 7568

www.fga.com.co



# CRECIMIENTO DEL CRÉDITO EN COLOMBIA, VINCULADO A LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA GRADUAL



**Alfredo Calvo** - S&P Global Ratings  
Director, Calificaciones de Instituciones  
Financieras de América Latina  
alfredo.calvo@spglobal.com

Los escándalos de corrupción, así como la percepción de que las reformas no han dado como resultado mejores condiciones de vida y, en algunos casos, el incremento en la inseguridad derivado del débil cumplimiento de la ley, han defraudado a la población de América Latina, lo que ha disminuido la popularidad de los políticos tradicionales. Los resultados potenciales de las elecciones en estos países son altamente inciertos e inquietantes para los inversionistas, ya que algunas campañas promueven mayores gastos fiscales, revertir las reformas relevantes o la ausencia de cambios importantes. Estas condiciones retrasan los planes de inversión en la región, lo que disminuye el impulso de las favorables condiciones a nivel mundial.

En general, proyectamos un desempeño estable en los principales sistemas bancarios de América Latina y Colombia no es la excepción. De igual manera, esperamos que la calidad de activos se mantenga en niveles manejables, e incluso podría mejorar gradualmente en algunos sistemas bancarios debido a las mejores expectativas económicas. Consideramos que la rentabilidad también se mantendrá estable derivado de sanos márgenes financieros y de estructuras de costo estables que permiten niveles de eficiencia adecuados. El riesgo de refinanciamiento no representa una inquietud, ya que los bancos han aprovechado los mercados locales e internacionales para ampliar sus vencimientos de deuda, lo que les da una liquidez adecuada para mantener el ritmo de sus expectativas de crecimiento.

En el caso particular de Colombia, la banca enfrenta el reto de contener el deterioro en calidad de activos, de tal forma que la rentabilidad no se vea limitada por aprovisionamiento de cartera vencida y que le permita así fortalecer gradualmente sus niveles de capitalización.

En 2017, el crecimiento económico de Colombia (1.8%) estuvo limitado por los impuestos más altos y una inflación elevada (que reduce los ingresos disponibles y el consumo), así como por el golpe a la confianza del sector privado debido al incremento del impuesto al valor agregado (IVA), el descontento con el proceso de paz y la incertidumbre electoral. Esperamos que el crecimiento económico mejore en 2018; proyectamos una expansión del PIB real de 2.5%. Por lo tanto, el crédito debería aumentar a un ritmo más rápido este año (aunque todavía por debajo de 10%) en comparación con el promedio de 7% para 2016-2017.

En nuestra opinión, niveles más bajos de inflación y tasas de interés reducirían la presión sobre la capacidad de deuda

de las familias y podrían compensar en cierta medida los potenciales retrasos de los planes de los inversionistas debido a las elecciones generales que se celebrarán en junio de 2018. Además, aunque el programa de inversión en infraestructura 4G del gobierno no ha mostrado grandes avances, debería respaldar el crecimiento económico y podría impulsar los créditos comerciales del sistema bancario, los cuales representaban 54% de los créditos totales en el sistema al 31 de marzo de 2018, y aumentaron 3.3% desde marzo de 2016. El impacto de los escándalos de corrupción (particularmente la resolución del proyecto Ruta del Sol II) continúa retrasando el avance del financiamiento al programa de infraestructura 4G. La promulgación de la nueva ley anticorrupción en enero de 2018 es un evento positivo, pero solamente el tiempo dirá si es efectivo. En este sentido, el apetito de los bancos por financiamiento a proyectos de infraestructura es menor de lo que se había estimado originalmente.

Los indicadores de la calidad de activos del sistema bancario colombiano se deterioraron notablemente durante 2016 y 2017, lo que refleja las condiciones económicas desafiantes y la modesta expansión del crédito en esos años. Este deterioro ha sido más evidente en los segmentos comerciales y corporativos, ya que los grandes acreedores en el sistema bancario han experimentado dificultades financieras. También consideramos que la cartera vencida relacionada con los créditos al consumo

podría seguir aumentando debido a la baja calidad de este tipo de créditos originados durante 2016. Estimamos que la cartera vencida llegaría a un máximo de 3.5% durante 2018, pero consideramos que continuará cubierta en su totalidad con reservas. Podríamos empezar a observar una reducción de la cartera vencida durante el segundo semestre del año con base en una mejor economía, prudentes políticas de originación de la industria, limitaciones regulatorias en la relación préstamo a valor para las hipotecas, y el gran porcentaje de créditos de nómina dentro del total de créditos minoristas (en torno a 36% de los créditos al consumo, los cuales representan menor riesgo en comparación con otros créditos al consumo).

En nuestra opinión, la rentabilidad podría seguir afectada en 2018 debido a los requerimientos de aprovisionamiento relacionados con el deterioro de la calidad de activos y a la tendencia decreciente en las tasas de otorgamiento de préstamos.

*Las autoridades colombianas anunciaron su intención de adoptar las reglas de capitalización de Basilea III. Dependiendo de cómo implemente Colombia estas reglas, podríamos cambiar nuestra opinión sobre la capitalización del sistema bancario.*



**Somos una empresa con responsabilidad social y medioambiental.**

Nuestro objetivo es el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades desatendidas por la banca tradicional a través de soluciones de crédito. Por eso somos la primera compañía originadora de créditos por libranza calificada por Fitch Ratings y la primera certificada como Empresa B.





# ¿A QUE SEGMENTOS LE APUESTAN LAS ENTIDADES CREDITICIAS?

## ¿cómo influye su mezcla de portafolio en su calidad de cartera?

Los segmentos de mercado definidos y la composición del portafolio por tipo de cartera, resultan factores determinantes de la calidad de la misma y del nivel de riesgo que cada entidad gestiona en el día a día de su operación. Según los resultados de la Encuesta Trimestral sobre la situación del crédito en Colombia con corte a marzo de 2018 que presenta cada trimestre el Banco de la República, las entidades crediticias exhiben diferentes razones para priorizar la colocación o atender con mayor interés un nicho de mercado en particular: Para los bancos, un menor riesgo es lo más importante (68,8%), mientras que para las compañías de financiamiento una mayor rentabilidad es más relevante (88,9%). Para las cooperativas la razón principal es la conservación de su nicho de mercado (75,0%).

Según la encuesta sobre las condiciones necesarias para aumentar la oferta de crédito, todos señalan como factor principal un mayor crecimiento de la economía. Otros aspectos mencionados por las entidades son el mayor capital

de los EC, la mejor información de la capacidad de pago de los deudores y mayores tasas de interés de los préstamos.

En un contexto de desaceleración económica, donde el volumen del crédito registra un crecimiento bajo, acompañado por un mayor deterioro de la cartera y la consecuente estrechez de los márgenes de rentabilidad, se vuelve vital entender hacia cuales segmentos se deben dirigir los esfuerzos y recursos para maximizar la generación de valor.

Del total de cartera de los establecimientos crediticios con corte a marzo de 2018, el 55,3% está colocado en cartera comercial; le sigue consumo con el 28,8%; y vivienda y microcrédito participan con el 13,1% y 2,8% respectivamente.

Revisemos en esta primera aproximación, hacia cuales segmentos de mercado dirigen sus esfuerzos y recursos las entidades crediticias en Colombia y cómo les va con la calidad de su cartera con esta mezcla de portafolio.

### ¡¡ Que Viva el Consumo !!



% de participación sobre Cartera Total	% CONSUMO	% COMERCIAL	% VIVIENDA	% MICROCREDITO	CALIDAD DE CARTERA POR TEMPORALIDAD	CALIDAD DE CARTERA POR CALIFICACION	CARTERA C, D Y E / CARTERA BRUTA	INDICADOR CALIDAD CARTERA (CON CASTIGOS)
FALABELLA	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,69%	7,81%	5,03%	20,80%
CF TUYA	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,51%	16,23%	11,07%	31,31%
FINANDINA	89,1%	10,7%	0,0%	0,2%	5,61%	6,93%	4,07%	7,28%
C.A. CREDIFINANCIERA	88,8%	0,2%	0,0%	11,0%	4,26%	5,74%	4,71%	5,39%
COOP FINAN COTRAFA	85,3%	3,4%	9,2%	2,1%	6,71%	8,60%	6,11%	11,60%
FINANCIERA JURISCOOP	85,2%	14,8%	0,0%	0,0%	8,79%	12,78%	10,29%	13,86%
RCI COLOMBIA S.A.	83,7%	16,3%	0,0%	0,0%	4,65%	5,38%	3,00%	4,65%
PICHINCHA	81,4%	18,6%	0,0%	0,0%	9,38%	12,65%	9,22%	18,84%
COOP FINAN COOFINEP	78,6%	9,7%	11,0%	0,6%	6,19%	7,19%	4,53%	8,73%
COOP FINAN KENNEDY	78,5%	7,8%	0,1%	13,7%	5,90%	7,89%	4,64%	8,06%
GM FINANCIAL	71,4%	28,6%	0,0%	0,0%	5,56%	7,82%	4,85%	13,89%
GIROS Y FINANZAS CF	66,3%	27,7%	6,0%	0,0%	8,27%	13,10%	7,67%	13,00%

Cifras a marzo de 2018 - Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

## Lo Nuestro: la Financiación Productiva



% de participación sobre Cartera Total	% COMERCIAL	% CONSUMO	% VIVIENDA	% MICROCREDITO	CALIDAD DE CARTERA POR TEMPORALIDAD	CALIDAD DE CARTERA POR CALIFICACION	CARTERA C, D Y E / CARTERA BRUTA	INDICADOR CALIDAD CARTERA (CON CASTIGOS)
LEASING CORFICOLOMBIANA	99,9%	0,0%	0,0%	0,0%	8,55%	21,07%	14,38%	13,56%
ARCO GRUPO BANCOLDEX	99,7%	0,0%	0,2%	0,0%	7,91%	12,24%	7,88%	9,98%
PROCREDIT	98,6%	0,1%	0,0%	1,3%	6,02%	15,09%	5,72%	19,09%
SANTANDER DE NEGOCIOS	97,4%	2,6%	0,0%	0,0%	0,83%	1,94%	0,99%	1,87%
COLTEFINANCIERA	93,5%	6,1%	0,4%	0,0%	12,39%	25,54%	13,64%	14,25%
FINANCIERA DANN REGIONAL	92,4%	7,6%	0,0%	0,0%	16,98%	30,91%	19,57%	29,85%
COOPCENTRAL	91,4%	6,0%	0,0%	2,5%	3,67%	8,27%	5,03%	17,26%
BANCO MULTIBANK	90,6%	9,4%	0,0%	0,0%	11,87%	14,98%	7,86%	17,71%
BANCO DE OCCIDENTE	70,0%	25,4%	4,6%	0,0%	4,98%	12,76%	7,34%	11,58%
ITAÚ CORPBANCA	65,8%	21,9%	12,3%	0,0%	4,77%	11,16%	8,33%	9,17%

### Comprometidos con el Microcrédito

% de participación sobre Cartera Total	% MICROCREDITO	% COMERCIAL	% CONSUMO	% VIVIENDA	CALIDAD DE CARTERA POR TEMPORALIDAD	CALIDAD DE CARTERA POR CALIFICACION	CARTERA C, D Y E / CARTERA BRUTA	INDICADOR CALIDAD CARTERA (CON CASTIGOS)
BANCAMIA	96,4%	3,1%	0,0%	0,5%	5,62%	8,57%	5,40%	18,79%
BANCO MUNDO MUJER	83,1%	7,5%	9,4%	0,0%	3,96%	6,43%	4,73%	3,96%
BANCO W	82,6%	8,9%	8,5%	0,0%	5,20%	14,55%	6,47%	13,83%
BANCOMPARTIR	67,4%	27,1%	5,2%	0,3%	8,59%	9,51%	7,81%	14,16%
BANAGRARIO	46,7%	46,0%	6,9%	0,4%	7,83%	15,53%	11,44%	11,74%

### Jugando en las 4 estadios



% de participación sobre Cartera Total	% COMERCIAL	% CONSUMO	% VIVIENDA	% MICROCREDITO	CALIDAD DE CARTERA POR TEMPORALIDAD	CALIDAD DE CARTERA POR CALIFICACION	CARTERA C, D Y E / CARTERA BRUTA	INDICADOR CALIDAD CARTERA (CON CASTIGOS)
BANCO DE BOGOTA	74,2%	19,5%	5,6%	0,7%	3,87%	9,60%	7,09%	8,93%
BANCOLOMBIA	71,4%	17,5%	10,6%	0,6%	5,10%	11,08%	7,35%	7,86%
COOP FINAN DE ANTIOQUIA	28,4%	57,5%	3,1%	11,0%	4,06%	5,71%	4,11%	14,02%
BANCO CAJA SOCIAL	16,7%	31,1%	44,4%	7,7%	6,21%	8,00%	5,68%	7,63%
COOP FINAN CONFAR	17,0%	41,4%	36,1%	5,5%	3,87%	8,60%	5,70%	8,17%

Cifras a marzo de 2018 - Fuente Superintendencia Financiera de Colombia



## Buscando el "Fifty Fifty"

% de participación sobre Cartera Total	% COMERCIAL	% CONSUMO	% MICROCRÉDITO	% VIVIENDA	CALIDAD DE CARTERA POR TEMPORALIDAD	CALIDAD DE CARTERA POR CALIFICACIÓN	CARTERA C, D Y E / CARTERA BRUTA	INDICADOR CALIDAD CARTERA (CON CASTIGOS)
OPPORTUNITY	62,7%	1,8%	35,5%	0,0%	6,70%	7,84%	5,67%	12,13%
GNB SUDAMERIS	52,7%	46,9%	0,0%	0,4%	1,35%	4,18%	3,51%	7,02%
CITIBANK	42,3%	57,7%	0,0%	0,0%	3,52%	5,15%	3,88%	19,54%
BANCO POPULAR	41,9%	54,3%	0,0%	3,8%	2,75%	5,38%	4,22%	5,89%
SERFINANSA CF	40,5%	59,5%	0,0%	0,0%	6,48%	14,70%	9,71%	23,53%

## Un portafolio Atomizado



% de participación sobre Cartera Total	% COMERCIAL	% CONSUMO	% VIVIENDA	% MICROCRÉDITO	CALIDAD DE CARTERA POR TEMPORALIDAD	CALIDAD DE CARTERA POR CALIFICACIÓN	CARTERA C, D Y E / CARTERA BRUTA	INDICADOR CALIDAD CARTERA (CON CASTIGOS)
DAVIVIENDA	48,9%	26,9%	24,1%	0,1%	5,06%	11,34%	6,87%	10,10%
COLPATRIA	44,4%	36,4%	19,0%	0,2%	5,99%	13,50%	8,54%	11,13%
BBVA	40,7%	35,5%	23,8%	0,0%	4,44%	8,08%	5,51%	6,84%
AV VILLAS	25,9%	54,8%	19,3%	0,0%	3,54%	6,57%	4,49%	8,21%
BANCOOMEVA	14,1%	58,1%	27,8%	0,0%	6,62%	9,92%	6,42%	17,76%

## Una Vivienda para todos



% de participación sobre Cartera Total	% VIVIENDA	% COMERCIAL	% CONSUMO	% MICROCRÉDITO	CALIDAD DE CARTERA POR TEMPORALIDAD	CALIDAD DE CARTERA POR CALIFICACIÓN	CARTERA C, D Y E / CARTERA BRUTA	INDICADOR CALIDAD CARTERA (CON CASTIGOS)
CREDIFAMILIA	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,86%	3,42%	1,58%	1,86%
LA HIPOTECARIA CF	83,4%	0,0%	16,6%	0,0%	1,37%	2,15%	1,12%	1,56%

## Composición de la cartera total de los establecimientos crediticios

Tipo de Cartera marzo 2017 Total Entidades Crediticias	% de la Cartera Bruta Modalidad / Cartera Bruta Total	Calidad Cartera por temporalidad
Comercial	55,3%	4,5%
Consumo	28,8%	6,2%
Vivienda	13,1%	3,1%
Microcrédito	2,8%	7,9%
Total Entidades Crediticias	100,0%	4,9%

Cifras a marzo de 2018 - Fuente Superintendencia Financiera de Colombia

# AECSA

Agregamos **valor**, generamos **confianza** y construimos **relaciones sólidas** a largo plazo con **nuestros clientes**.

Certificaciones que respaldan y confirman nuestra **calidad y compromiso** empresarial:



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

Av. Américas # 46-41, Bogotá PBX: 287 1144 - 742 0719  
info@aecsa.com.co



# ¿CÓMO VA LA RENEGOCIACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA?



**Sergio Clavijo**  
Presidente de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF

Como es sabido, el sector bancario en Colombia no tuvo un buen desempeño durante 2017: su rentabilidad sobre capital (RoE) cayó a niveles del 10% frente a los promedios históricos del 15% a lo largo de la última década; su cartera vencida cerró en 4.3% y escala a niveles del 8.8% cuando se tienen en cuenta los castigos de cartera; cifra tan solo equiparable al período pos-Lehman 2008-2009.

Así, el deterioro de la cartera bancaria se ha tornado en uno de los principales riesgos macro-financieros de Colombia de cara a 2018. Aquí se ha venido presentando lo que hemos denominado un “efecto acordeón”, donde la retracción crediticia se ve afectada no solo por el ciclo bajista en el crecimiento de la economía (promediando tan solo 2% en los dos últimos años), sino por toda una serie de provisiones extraordinarias en el crédito corporativo (bordeando casi los \$6 billones durante el 2017, resultantes de malos negocios en Ruta del Sol II-III, transporte masivo y Electricaribe).

Consciente de la urgencia de actuar para evitar mayor deterioro en los créditos de consumo, la Superintendencia Financiera (SF) expidió la Circular 026 de 2017 (CE-26), instituyendo el concepto de “renegociación crediticia” a las obligaciones con “mora temprana” (vs. la conocida

“reestructuración” con implicaciones automáticas de provisiones y reportes a las centrales de riesgo). En esta nota evaluaremos los primeros resultados de dicha CE-26, cubriendo el período noviembre 2017-enero de 2018.

Recordemos que esa CE-26 introdujo la renegociación de las condiciones originales de los créditos (tasa y plazo) sin que dicho ajuste fuera considerado como reestructuración. La novedad yacía en que la renegociación del crédito permitiría poner especial atención sobre aquellos deudores que presentaban una mora temprana (mora consecutiva que no supere los 60 días para microcrédito-consumo o los 90 días para comercial-vivienda). Con buen criterio, esa norma limitaba el período de cura y tomaba prontas acciones frente a situaciones de nuevos incumplimientos (30 días de mora). En estos casos se obligaba a ir al esquema de reestructuración (con las implicaciones arriba señaladas).

Recientemente, la SF reveló cifras preliminares sobre los resultados de dicha circular en sus dos primeros meses de aplicación. Allí se estima que se han renegociado unos 22.300 créditos, referidos a obligaciones de unos \$400.000 millones. La primera sorpresa es que ha tenido una alta participación la cartera comercial (\$220.000 millones, 55% del total), superando la de consumo (\$156.000 millones, 40% del total). En cambio, las carteras hipotecaria y de microcrédito han tenido figuración marginal (el 5% restante, con unos \$20.000 millones).

Dado que el potencial de “renegociaciones” se había estimado en unos \$8 billones, la meta alcanzada hasta la fecha tan solo representa un 5% del potencial sujeto de renegociación (= \$0.4 billones renegociados / \$8 billones de cartera de mora temprana). Aparentemente, ha jugado en contra de la profundidad de la medida algo de temor por parte de clientes que sienten un elevado riesgo de recaída en vencimientos, con las consecuencias de llevarlos automáticamente a exigentes condiciones de “reestructuraciones crediticias”. La buena noticia que da la SF es que prácticamente la totalidad de la cartera renegociada se ha podido mantener al día. De esta manera, esos créditos han evitado marcaciones de reestructuración.

Seguramente, ello ha contribuido a estabilizar el indicador de cartera vencida en el rango 4.3%-4.5% en meses recientes como se muestra en el siguiente gráfico. No obstante, varios bancos reportan incrementos significativos en sus castigos y provisiones, siendo difícil para Anif entrar a evaluar si ellas están asociadas a la cartera renegociada.

## CALIDAD DE LA CARTERA CON CASTIGOS (Diciembre de 2017, %)



Fuente: cálculos Anif con base en Superfinanciera

Un elemento que debe ayudar a evitar mayores deterioros en la calidad de la cartera es el aprovechamiento de las menores presiones inflacionarias, lo cual le ha permitido al Banco de la República (BR) reducir su tasa repo hacia sus actuales niveles del 4.25% (completando reducciones por 350pbs durante los últimos 18 meses). Otro elemento que ayudaría a contener el deterioro en la cartera sería lograr agilizar las “recompras de cartera bancaria” a través del mercado, pues de lo contrario muchos hogares se estarían quedando “pegados” en tasas fijas elevadas y con plazos hasta de 5 años. Así, las renegociaciones deberían focalizarse en esas reducciones de tasas de interés de los créditos y no únicamente en extensiones de plazo de la deuda (pues entonces las obligaciones de capital continuarían siendo elevadas por mucho tiempo).

*Si bien parecería que los momentos de mayor tensión financiera van quedando atrás (tanto en crédito corporativo como en el de los hogares), las expectativas de bajo crecimiento en 2018 (cerca al 2.6% en la cifra de consenso) y de alto desempleo (9.4% en promedio, según pronóstico de Anif) representan serios desafíos a nivel macro-financiero para el país. Seguramente, el fuelle del efecto “acordeón” continuará siendo de “retracción crediticia”, agravado por los continuos problemas del sector de infraestructura y por la incertidumbre electoral que está afectando la dinámica del primer semestre de 2018.*

*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](http://www.procesosybackoffice.com.co)



# ¿QUE OPINA ASOBANCARIA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA CIRCULAR 026?



**Liz Marcela Bejarano**  
Directora Financiera y de  
Riesgos de Asobancaria

## La modificación de las condiciones de los créditos en mora temprana?

Las entidades bancarias definieron e implementaron las políticas, los procedimientos y los desarrollos tecnológicos necesarios para la aplicación de la Circular Externa 026 de 2017 (en adelante "CE"), por medio de la cual se estandarizan las políticas para la adecuada gestión de los créditos que presentan modificaciones en sus condiciones por presentar potencial o real deterioro de la capacidad de pago de sus deudores.

## ¿Qué beneficios y riesgos percibe que se deriven de esta Circular?

Ante un escenario de desaceleración económica como el que recientemente ha experimentado nuestra economía, ajustar el esquema de pago del cliente a su nueva realidad económica se convierte en una herramienta de gran valor que puede permitir a las empresas, las pymes y los clientes financieros continuar atendiendo sus obligaciones con normalidad.

Con este propósito se expidió la CE, cuyos principales beneficios son:

**i.** Define un estado previo a la reestructuración, el modificado, el cual permite que se renegocien las condiciones iniciales de los créditos (plazo, tasa y cuota) de acuerdo con la nueva capacidad de pago del cliente sin que esto implique que quede marcado como reestructurado, situación que se

reporta a las centrales de riesgo y que genera un bloqueo al acceso de financiación dentro del sector.

**ii.** Para el caso de los créditos reestructurados, la CE abre la posibilidad de que, luego de un periodo regular y efectivo de pagos por cada modalidad de crédito, se pueda eliminar la marcación de reestructurado, lo cual no se permitía anteriormente.

La principal preocupación que se ha identificado consiste en que el cliente que decide realizar la modificación de las condiciones iniciales de su crédito alcance de nuevo una mora de 30 días, situación en la cual la obligación se reconocerá inmediatamente como una reestructuración, hecho que genera que deba reportarse este estado a las centrales de riesgo, y que al interior de la entidad deriva en una aceleración de la respectiva provisión. En este sentido, se pierde el espíritu de la CE, ya que como consecuencia de ese nuevo estado se pueden estrechar las fuentes de liquidez o de financiación del cliente.

## Revisando los impactos y resultados, luego de un trimestre de aplicación. ¿Qué le quedó faltando y que le quedó sobrando a esta iniciativa o a la norma?

Teniendo en cuenta que la vigencia de la CE es reciente y que las cifras recabadas son pocas, aún es muy pronto para realizar un balance tan tajante.

## ¿Qué impactos ha tenido su implementación, de cara a los procesos operativos?

Las entidades tuvieron que realizar ajustes a sus procedimientos internos y avanzar en los desarrollos tecnológicos necesarios para gestionar las modificaciones y reestructuraciones de acuerdo con las características señaladas en la CE, específicamente en lo relacionado con: (i) la identificación interna de los clientes modificados, (ii) la marcación y desmarcación de los clientes reestructurados, y su respectivo reporte a las centrales de riesgo, y (iii) el monitoreo de los créditos modificados y reestructurados de acuerdo a los periodos establecidos en la CE.

## ¿Por qué se percibe una alta preocupación por parte de las entidades crediticias, con los clientes que caen en incumplimiento?

Como se mencionó anteriormente, si el cliente está de acuerdo con las nuevas condiciones del crédito y decide realizar la modificación se compromete a realizar sus pagos al día, pues de lo contrario si alcanza nuevamente 30 días de mora la obligación se reconocerá inmediatamente como una reestructu-

ración, hecho que genera que deba reportarse este estado a las centrales de riesgo y que al interior de la entidad deriva en una aceleración de la respectiva provisión. En este sentido, se pierde el espíritu de la CE, ya que como consecuencia de ese nuevo estado se pueden estrechar las fuentes de liquidez o financiación del cliente.

## ¿Alguna cifra o dato que permita ilustrar el monto de cartera que ha sido reestructurado o su impacto?

Según cifras de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) la cartera modificada asciende a 1.44 billones de pesos a febrero de 2018. Por saldo el 57,1% corresponde a cartera comercial y el 38,4% a consumo. Por número de deudores el 94,1% es consumo y el 3,4% es microcrédito.

En cuanto a la tasa de éxito de la cartera modificada, el 93,5% del saldo modificado no se ha rodado y continúa su proceso de cura. Adicionalmente, el crecimiento del saldo de cartera reestructurada se estabilizó después de la entrada en vigencia de la CE, excepto en vivienda.

### Su aliado estratégico en recuperación de Cartera

Con 19 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

**Contacto:**

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

**Teléfono:**  
+57 (1) 743 2222

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



## BALANCE POSITIVO DE SUPERFINANCIERA A LA APLICACIÓN DE LA CIRCULAR 026

110.651 deudores se han beneficiado de la redefinición de sus créditos que presentaban mora temprana



**Gladys Báez Bohórquez**  
Delegada para Riesgos de Crédito y de Contraparte de la Superintendencia Financiera de Colombia

En exclusiva para Ciclo de Riesgo, Gladys Báez Bohórquez, Delegada para Riesgos de Crédito y de Contraparte de la Superintendencia Financiera de Colombia, nos cuenta cómo avanza la aplicación de la **Circular Externa 026 de 2017**

**¿Cómo avanza la redefinición de créditos a partir de la aplicación de la Circular Externa 026 de 2017 que habilita disposiciones más blandas para la modificación de las condiciones de los créditos en mora temprana?**

“Es importante precisar que la Circular no sólo aborda reestructuraciones, lo más relevante de la norma es que establece las modificaciones como un paso previo a la reestructuración de las deudas sin los efectos que ésta tiene sobre la calificación y acceso al crédito del deudor.

La evolución ha sido positiva, a marzo de 2018 el saldo de cartera modificada ascendió a \$1,92 billones que representan el 0,4% del saldo total de la cartera del sistema, incluyendo el FNA, y el 8,9% de la cartera vencida. El saldo modificado ha presentado un crecimiento mensual promedio de \$319.5 mil millones.

Actualmente 110.651 deudores se han beneficiado de la posibilidad de modificar las condiciones de sus créditos en mora

temprana, de estos, 103.657 (93,7%) corresponden a la modalidad de consumo, 4.267 (3,9%) pertenecen a microcrédito, 2.208 (2,0%) son deudores comerciales y 519 (0,5%) provienen de vivienda.

A la fecha, el 87% de las entidades ofrecen este mecanismo a deudores con moras tempranas derivadas de una coyuntura derivada del ajuste macroeconómico.

A marzo de 2018 el 90,8% del saldo modificado se mantiene al día y continúa su proceso de cura”.

**¿Qué beneficios percibe que se deriven de esta Circular?**

“En términos generales la norma genera nuevas alternativas para los deudores que por efectos del ciclo económico enfrentan dificultades coyunturales en su situación financiera, mejorando su resiliencia frente a choques macroeconómicos.

Dentro de los principales beneficios que ha traído la Circular se resaltan los siguientes:

- Exigencia a las entidades vigiladas de tener una adecuada segregación de funciones y responsabilidades entre las áreas responsables de la aprobación de la cartera versus las encargadas de la recuperación de la misma ante la materialización de su deterioro.
- Definición de unas reglas de juego claras y homogéneas para todo el sistema financiero en torno a los mecanismos disponibles para la recuperación de la cartera que entra en mora bien sea por causas temporales o de coyuntura versus por causas estructurales.
- Para cada uno de los dos mecanismos disponibles de recuperación de la cartera: modificación o reestructuración; la norma define unas condiciones objetivas precisas que permiten determinar si el deudor puede ser sujeto de uno u otro mecanismo. De igual forma define unos tiempos de monitoreo para cada mecanismo y unos tiempos de verificación de un adecuado servicio de la deuda

(tiempos de cura); que una vez cumplidos permiten que el deudor salga del período de monitoreo (modificados) o se le retire la marca de reestructurado (reestructurados).

• Las entidades deben suministrar al deudor la información necesaria que le permita comprender las implicaciones de estas modificaciones en términos de costos y calificación crediticia, así como un comparativo entre las condiciones actuales y las del crédito una vez sea modificado o reestructurado.

• Si bien, genera alternativas de recuperación para las entidades financieras y para el deudor; define también unas consecuencias claras en caso de que las nuevas condiciones no se cumplan. Es importante advertir que bajo ninguno de los dos mecanismos se suspende el análisis de capacidad de pago del deudor y su respectiva calificación de riesgo; no obstante, a través de las modificaciones se crea un mecanismo intermedio orientado a los deudores con afectación coyuntural de sus condiciones que permite que no se degrade instantáneamente su perfil de riesgo en las centrales de información”.

**¿Por qué se percibe tanta inquietud en las entidades crediticias frente a su implementación, de cara a los procesos operativos?**

“Estas inquietudes se generan porque la norma contiene un conjunto de parámetros objetivos para definir los sujetos de modificación y reestructuración; unas reglas para la adecuada revelación de la calificación de riesgo y unos parámetros específicos para la cura (finalización del período de monitoreo para los modificados y eliminación de la marca para los reestructurados).

Sin embargo, es importante señalar que desde la entrada en vigencia de la circular en noviembre de 2017, la adopción de las nuevas condiciones fue inmediata, beneficiando así a los deudores que estuvieran afectados por la menor dinámica económica”.



3<sup>er</sup> CONGRESO EMPRESARIAL  
COLOMBIANO

74<sup>a</sup> ASAMBLEA NACIONAL DE LA ANDI

Primer encuentro con  
el nuevo Gobierno

# Agéndese

Agosto 16 y 17  
2018

Centro de Convenciones  
Cartagena de Indias

**Inscripciones**

(57-4) 3221696 • (57) 315 5867851 • eventos@andi.com.co

**Información comercial**

(57-4) 3265100 ext. 1151 - 1155 - 1156 • (57) 318 3306522 - 318 3513963 - 318 5896716  
lbedoya@andi.com.co - pgutierrez@andi.com.co - agiraldo@andi.com.co

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



## CALIDAD DE CARTERA POR PRODUCTO

Fecha de Corte: 28/2/2018

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

Indicador de mora por temporalidad

### Tarjeta de Crédito



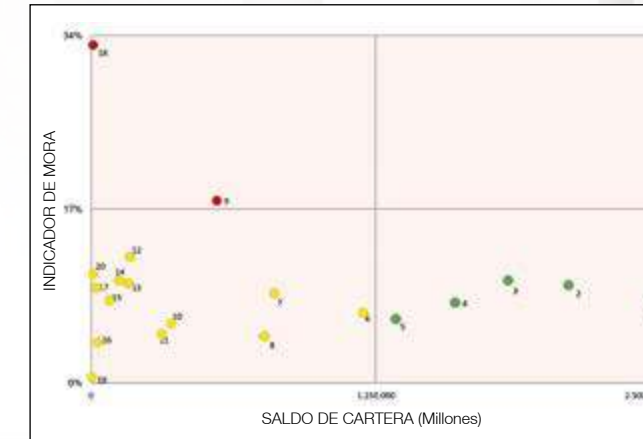
ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCOLOMBIA	4.552.392	9,60%
2 COLPATRIA	3.916.199	5,95%
3 DAVIVIENDA	3.854.729	5,63%
4 BANCO DE BOGOTA	2.509.849	7,20%
5 CÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA	2.441.160	10,05%
6 BBVA COLOMBIA	1.769.399	8,81%
7 BANCO FALABELLA	1.554.848	6,36%
8 CITIBANK	1.521.022	5,11%
9 BANCO DE OCCIDENTE	1.230.609	7,04%
10 AV VILLAS	782.659	5,79%
11 SERFINANSA S.A.	602.879	6,94%
12 ITAU	508.883	8,09%
13 BANCO CAJA SOCIAL	290.576	13,41%
14 BANCO POPULAR	278.036	12,50%
15 BANAGRARIO	242.469	17,49%
16 BANCOOMEVA	200.119	8,09%
17 BANCO PICHINCHA	93.578	11,69%
18 FINANDINA	71.087	4,93%
19 BANCO GNB SUDAMERIS	68.968	5,86%
20 FIN JURISCOOP	61.066	5,71%

### Microcrédito



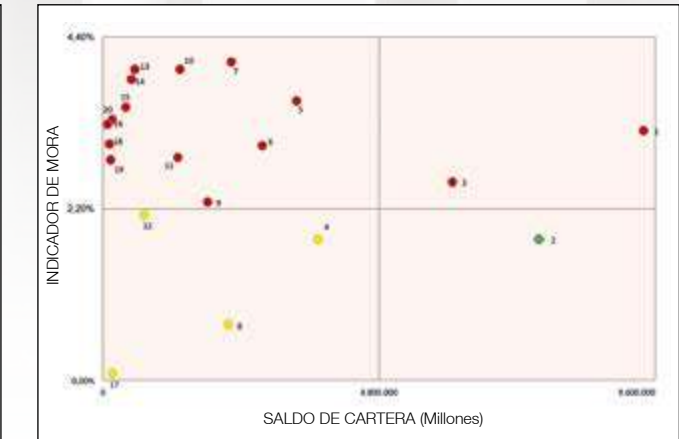
ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANAGRARIO	6.033.335	8,59%
2 MUNDO MUJER	1.254.787	4,62%
3 BANCAMIA	1.179.459	5,38%
4 BANCO W	944.145	4,73%
5 BANCO CAJA SOCIAL	814.841	8,61%
6 BANCOLOMBIA	613.070	14,37%
7 BANCOMPARTIR	518.316	10,35%
8 BANCO DE BOGOTA	372.912	12,04%
9 DAVIVIENDA	92.370	13,27%
10 C.A. CREDIFINANCIERA	62.940	6,87%
11 COLPATRIA	41.147	7,60%
12 OPPORTUNITY	40.065	6,65%
13 COOPCENTRAL	18.081	10,86%
14 BANCO POPULAR	6.801	9,44%
15 FINANDINA	3.097	12,51%
16 PROCREDIT	1.791	20,49%
17 AV VILLAS	1.533	11,06%
18 GM FINANCIAL COLOMBIA	562	14,98%

### Vehículo



ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCOLOMBIA	2.457.969	7,98%
2 DAVIVIENDA	2.089.132	9,53%
3 BANCO DE OCCIDENTE	1.818.721	9,93%
4 BBVA COLOMBIA	1.585.339	7,86%
5 FINANDINA	1.329.581	6,17%
6 GM FINANCIAL COLOMBIA	1.187.278	6,94%
7 BANCO DE BOGOTA	802.081	8,73%
8 RCI COLOMBIA	746.599	4,64%
9 BANCO PICHINCHA	540.677	17,85%
10 COLPATRIA	346.160	5,89%
11 BANCO CAJA SOCIAL	300.273	4,90%
12 AV VILLAS	169.140	12,48%
13 ITAU	152.069	9,72%
14 GIROS Y FINANZAS	111.612	10,18%
15 BANCOOMEVA	82.022	8,20%
16 BANCO SANTANDER	21.405	3,92%
17 FIN JURISCOOP	19.352	9,50%
18 CÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA	9.351	33,13%
19 BANCO W	5.836	0,69%
20 BANCO POPULAR	4.062	10,80%

### Libranza



ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCO POPULAR	9.414.924	3,19%
2 BBVA COLOMBIA	7.622.911	1,80%
3 DAVIVIENDA	6.074.735	2,54%
4 BANCO GNB SUDAMERIS	3.745.761	1,81%
5 BANCO DE BOGOTA	3.381.343	3,56%
6 BANCOLOMBIA	2.794.527	3,01%
7 ITAU	2.251.931	4,06%
8 AV VILLAS	2.170.556	0,70%
9 BANCO DE OCCIDENTE	1.805.591	2,28%
10 BANCO PICHINCHA	1.333.608	3,99%
11 BANCO CAJA SOCIAL	1.287.718	2,86%
12 COLPATRIA	696.813	2,10%
13 BANAGRARIO	565.336	3,98%
14 C.A. CREDIFINANCIERA	499.886	3,85%
15 FIN JURISCOOP	379.239	3,52%
16 CITIBANK	150.726	3,33%
17 BANCOOMEVA	140.042	0,06%
18 GIROS Y FINANZAS	122.341	3,02%
19 FINANDINA	116.888	2,82%
20 BANCO W	89.121	3,32%



# LA CONFIANZA, LA INTUICIÓN Y LA RAZÓN:

Tres elementos claves para lograr la masificación del crédito digital



Aunque las ventas mundiales de comercio electrónico superaron los dos billones de dólares (1,6 billones de euros) en 2017 y las previsiones apuntan a un crecimiento de más del doble para 2021, las tasas promedio de conversión online se mantienen bajas. Menos del 4% de los consumidores que llegan a través de navegadores de escritorio compran, una cifra aún menor para usuarios de tabletas y teléfonos inteligentes (3% y 1%, respectivamente). Estas cifras están muy lejos de las tasas de conversión minorista sin conexión, que se estiman entre el 20% y el 40%. ¿Por qué tan pocos usuarios online se convierten en compradores? - Esta es la reflexión que nos plantean Derrick Neufeld, profesor asociado de Información de Sistemas en la Western University's Ivey Business School; y Mahdi Roghanizad profesor asociado en Huron University College también de Western University, quienes vienen estudiando muy de cerca el comportamiento de los usuarios en los ambientes digitales, con interesantes hallazgos hasta ahora.

El crédito digital, no es ajeno a este fenómeno que analizan Derrick Neufeld y Mahdi Roghanizad, por lo que resulta vital entender una a una de las causas que no han permitido que el comercio digital inicie su fase de crecimiento explosivo, como debería haberlo hecho ya.

Derrick Neufeld explica: "Investigaciones sobre el comportamiento del consumidor sugieren que **la confianza es esencial para que el cliente se decida a comprar**. Cuando la confianza

es alta, es mucho más probable que las personas asuman riesgos y se atrevan a comprar. En contextos comerciales tradicionales, la confianza surge y evoluciona en un espacio físico y con la interacción de entre dos o más personas. En el entorno del comercio electrónico, **un cliente potencial generalmente no tiene ese tipo de contacto**, por lo que debe confiar completamente en la experiencia digital". Entonces, ¿cómo exactamente surge la confianza del consumidor online?

Lo anterior toma mayor relevancia al tratarse del consumo de un producto financiero, y más aún si se trata de un crédito, que implica establecer una relación de largo plazo, de suministro de información sensible y de gestión de riesgo entre las partes.

Derrick Neufeld y Mahdi Roghanizad nos explican la manera en que los investigadores han tratado de dar una respuesta exacta a la forma en que se desarrollan los procesos cognitivos deliberativos: "Para ello, utilizan modelos de decisión con los que describen conjuntos de factores lógicos que influyen en las intenciones de compra, como la disposición preexistente de confianza de un individuo (hay personas más confiadas que otras) o las garantías estructurales de un sitio web (como los indicadores de encriptación y seguridad, políticas de privacidad y garantías de devolución). Los procesos deliberativos tienden a basarse en fuertes relaciones causales, duras limitaciones y en que las personas dedican grandes esfuerzos cognitivos explícitos a

hacer sus evaluaciones de confianza. Si bien la noción de modelos deliberativos es atractiva, no explica cómo muchos visitantes **ignoran factores "duros" como las políticas de privacidad y seguridad**, mientras que se ven influidos por factores aparentemente insignificantes, como los estilos de fuente y los colores".

En sus investigaciones, la permanente curiosidad de Neufeld y Roghanizad sobre esta forma de comportamiento, los llevó a plantearse las siguientes preguntas: ¿es posible que los consumidores digitales también dependan de procesos instintivos menos deliberativos, como los que se utilizan comúnmente en las situaciones de confianza interpersonal?; ¿podría ser que los compradores online realmente dediquen muy poco esfuerzo cognitivo explícito al tomar la decisión de confiar en un sitio web?

## LA HIPÓTESIS

Para lograr un entendimiento más amplio, Derrick Neufeld y Mahdi Roghanizad incorporaron a sus investigaciones la visión que defiende Steven Sloman, un psicólogo cognitivo quien argumenta que **las personas son "procesadores paralelos"** que utilizan dos sistemas de razonamiento complementarios: "Un sistema de razonamiento es deliberativo: está enraizado en estructuras simbólicas, reglas y patrones establecidos de lógica como el álgebra). El otro sistema es asociativo: difuso, aproximado y no deliberativo, basado más en la experiencia personal y en la intuición que en las reglas formales. El sistema asociativo no es irracional per se, pero puede no ser consistente con la lógica racional formal.

Las investigaciones de Derrick Neufeld y Mahdi Roghanizad se concentraron en la exploración de las siguientes dos hipótesis: "Primero, esperábamos que al evaluar si confían en un sitio web mientras toman decisiones de bajo riesgo, los consumidores tienden a confiar en procesos de razonamiento deliberadamente y explícitamente lógicos. Sin embargo, nuestra segunda hipótesis fue que cuando se enfrentan decisiones de alto riesgo, los consumidores online son más propensos a recurrir a procesos de razonamiento asociativos (intuitivos). Nuestro razonamiento era que **la confianza importa más para decisiones más grandes** y de alto riesgo, e investigaciones previas sugieren que el razonamiento intuitivo es un componente crítico para confiar en alguien".

## EL EXPERIMENTO

Para explorar estas hipótesis, diseñaron un experimento de laboratorio en el que se solicitó a 245 personas que visitaran el sitio web de una librería australiana con una trayectoria de 17 años, pero que ellos no conocían y tomaran algunas decisiones de compra. Los sujetos fueron divididos aleatoriamente en seis grupos, cada uno fue expuesto a diferentes condiciones experimentales. Algunos temas se presentaron con el sitio web auténtico, mientras que otros **se expusieron en una versión que carecía de información**

**clave** (por ejemplo, certificados de seguridad de comercio electrónico y políticas de devolución de productos). A algunos se les dijo que se les pediría que explicaran su razonamiento de decisión, una técnica diseñada para desencadenar explícitamente sus procesos de pensamiento deliberativo / lógico, mientras que a otros se les pidió que completaran una tarea diseñada para que **confiaran en su sistema de razonamiento intuitivo**.

## EL RESULTADO

Finalmente, todos los sujetos tomaron dos decisiones: si comprarían un libro (una decisión hipotética de sin riesgo ni impacto en el mundo real) y si proporcionarían información personal como su nombre, número de teléfono y domicilio para recibir un regalo de 20 dólares (una decisión de mayor riesgo porque sí tiene resultados en el mundo real).

Explican los profesores "Se realizó un análisis de regresión logística longitudinal para comprender completamente las diferencias de confianza entre estos seis grupos y conseguimos dos hallazgos principales. Primero, cuando nos enfrentamos con **la decisión hipotética sin riesgo, nuestros sujetos se basaban en procesos deliberativos** (basados en reglas, lógicos, racionales). En segundo lugar, cuando nos enfrentamos a una decisión real, y por lo tanto más arriesgada, muchos de nuestros sujetos de compras online recurren a procesos asociativos (intuitivos, difusos, aproximados)".

**Para Neufeld y Roghanizad, fue clave comprender que los consumidores online no siempre participan en procesos deliberativos y que a menudo confían más en la intuición, sobre todo cuando toman decisiones de mayor riesgo. Entender estas formas de comportamiento tiene profundas implicaciones para el rediseño de las experiencias del consumidor, especialmente en los proyectos de banca digital, nuevas plataformas Fintech y crédito On Line.**

Los cambios "simples" (como los diseños de página y las opciones de fuentes, imágenes y colores) pueden ser mucho más críticos para los procesos asociativos de formación de confianza de lo que anteriormente creíamos. Conocer los hallazgos de las valiosas investigaciones de estudiosos como **Neufeld y Roghanizad**, nos permiten contar con mayor información probada científicamente de la manera en que se comporta el consumidor en ambientes digitales, como por ejemplo, el hecho de que aspectos que parecen ser opciones meramente estéticas de diseño pueden convertirse en la forma en que nuestros clientes aprenden a confiar en nuestra página y otros aspectos que influyen en que decidan o no, hacer clic en la plataforma web para concluir el desembolso del crédito o abrir la cuenta de ahorros electrónica; o por el contrario decidan acercarse a la oficina más cercana, la nuestra o la de la competencia.



## EN MOMENTOS DE DIFICULTADES FINANCIERAS, ¿QUÉ PRODUCTO CREDITICIO PAGAN PRIMERO LOS COLOMBIANOS?

Los indicios de recuperación de la confianza de los consumidores e incremento del consumo de los hogares podría señalar una recuperación en la demanda por créditos. Así las cosas, las entidades crediticias redefinen sus estrategias para dar inicio al segundo semestre del año; dinamizar la colocación y mejorar la calidad de la cartera serán sin duda dos de sus focos estratégicos.

En esta búsqueda de las mejores oportunidades y una mejor mezcla de portafolio, la información se convierte en el más poderoso recurso para que las entidades crediticias puedan tomar mejores decisiones de forma inteligente. Para ello, TransUnion empresa experta en analítica que llega a consumidores y negocios en más de 30 países alrededor del mundo en cinco continentes, comparte importantes hallazgos que se constituyen en pautas importantes a la hora de redireccionar esfuerzos hacia aquellos segmentos que más prometen.

**¿A quién le paga primero cuando el deudor está en dificultades financieras? ... Es una de las preguntas que día a día se hacen los expertos en el diseño de políticas de riesgo, para saber cuándo aflojar o apretar las tuercas. El más reciente estudio TransUnion sobre la dinámica de la jerarquía de pagos tiene las respuestas.**

La jerarquía de pagos se define como el conjunto de preferencias en los pagos de créditos que accionan los consumidores cuando se encuentran en dificultades financieras. El estudio de TransUnion Colombia incorpora un análisis de muestras longitudinales, abarcando un período de más de 5 años y utilizando datos de más de 3 millones de consumidores colombianos que refleja cambios en la dinámica de jerarquía de pagos, para diferentes combinaciones de productos, incluyendo tarjetas de crédito, vivienda, vehículo y productos de telecomunicaciones. Además incorpora variables como nivel de riesgo y edad y aborda algunos factores económicos que impactan la dinámica de pagos.

Explica TransUnion que tradicionalmente se ha considerado que en tiempos de dificultades financieras

y al enfrentarse a la decisión de priorizar los pagos de deudas existentes, un consumidor típicamente dejará de pagar primero una tarjeta de crédito, en segundo lugar el crédito de vehículo y solo en circunstancias extremas, dejaría de pagar su crédito de vivienda. Aunque esta jerarquía tradicional se cumple para la población colombiana en general, TransUnion pudo establecer además en su estudio que los consumidores de alto riesgo (aquellos con scores de riesgo de TransUnion de 630 o menor) tienden a dar mayor prioridad a sus tarjetas de crédito, dejando de pagar primero sus créditos de vivienda y de vehículo.

En conclusión, consumidores más riesgosos priorizan la tarjeta de crédito mientras los menos riesgosos priorizan la vivienda. Por su parte, los consumidores priorizan el pago de las tarjetas de crédito asociadas a un comercio frente a las tradicionales.

“Mientras que hemos observado cómo en los últimos años las tasas de mora se han incrementado para todos los productos de crédito, la diferencia en las obligaciones que priorizan los consumidores con base en su perfil de riesgo, es un nuevo hallazgo” dice Virginia Olivella, Senior Manager de Investigaciones Económicas de TransUnion. “En tiempos de dificultades financieras, los consumidores de alto riesgo son más dados a proteger sus tarjetas de crédito por encima de otros productos, probablemente dado que tienen menos ahorros u otras fuentes de liquidez, lo que hace que valoren más sus tarjetas de crédito como recurso para poder seguir consumiendo. Las tarjetas de crédito pueden ser un valioso activo para que personas y familias lleguen a fin de mes”.

Agrega Olivella: “La jerarquía de pagos es sensible al perfil de riesgo del consumidor. Esto es particularmente importante para las entidades de crédito ya que pueden anticipar la severidad de las pérdidas, particularmente en momentos de recesión económica,” continúa Olivella. “Las entidades de crédito usualmente esperan que más consumidores de alto riesgo incumplan con sus pagos en tiempos de dificultades financieras, pero tradicionalmente la expectativa es que la mora ocurra en tarjetas de crédito. Si en cambio, el incumplimiento de pago ocurre en un crédito de vehículo o de vivienda la pérdida será mayor”.



**Virginia Olivella**  
Senior Manager de Investigaciones Económicas de TransUnion.

El estudio de TransUnion también observó lo que puede pasar en la jerarquía de pagos si un consumidor se encuentra actualmente en mora en alguna de sus tarjetas. “Encontramos que la presencia de al menos una tarjeta de crédito en mora de 30 días, incrementa sustancialmente la probabilidad de que 12 meses más tarde este consumidor se encuentre en mora en sus créditos de vehículo y de vivienda,” dice Olivella.

**La presencia de al menos un producto de crédito en mora de 30 días en el portafolio de un consumidor incrementa sustancialmente la probabilidad de que 12 meses más tarde este consumidor se encuentre en mora en sus otros créditos.**

**Factores económicos que impactan el comportamiento crediticio del consumidor**

El estudio de TransUnion reveló que ciertos factores macroeconómicos también tienen un impacto significativo en el comportamiento crediticio del consumidor. Específicamente el estudio encontró que las preferencias de pago están fuertemente correlacionadas con los cambios en los precios de la vivienda y las tasas de interés.

- Cambios en precios de la vivienda. Cuando el valor de la vivienda aumenta, los consumidores priorizan el pago de su crédito hipotecario buscando proteger su patrimonio. Mientras que si el valor cae los consumidores pueden replantearse el lugar que ocupe esta obligación en su jerarquía.
- Tasas Banco de la República. Se encontró que la tasa de interés de referencia del Banco de la República puede ser un motor significativo de las preferencias de pago del crédito, dada su alta correlación con la tasa de usura, que afecta directamente el costo de las tarjetas de crédito.

### Impacto de los Millennials en los créditos de vivienda

Según el informe de tendencias de crédito en Colombia, reporte también elaborado periódicamente por TransUnion, los Millennials están teniendo un efecto positivo en el mercado de créditos de vivienda, particularmente los mayores de esta categoría.

En el cuarto trimestre de 2017, los Millennials originaron el 47% del total de los nuevos créditos de vivienda, con aquellos entre 30 y 37 años originando casi un tercio de todos los créditos de vivienda (31%). “Cuando las personas piensan en los Millennials, piensan en consumidores jóvenes. Sin embargo, no olvidemos que los Millennials de mayor edad se acercan a la edad madura mientras que los Millennials más jóvenes ya tienen 24 años”, continuó Olivella. “Por lo tanto, no debemos pensar en los Millennials como el futuro sino como uno de los principales impulsores del mercado de crédito de consumo de hoy.”

También el informe confirmó que los Millennials son el segmento con menor tasa de mora en vivienda: El indicador de mora de los Millennials, medido como porcentaje de consumidores en mora de 60 días o más, es menor a la del portafolio total de créditos hipotecarios, 4,47% comparado con 5,47%, respectivamente. Dentro del segmento de los Millennials, aquellos entre 26 y 33 años son los que tienen las tasas de morosidad más bajas.

“El menor índice de morosidad de los Millennials puede ser explicado en parte por el mejor perfil de riesgo de los Millennials con créditos de vivienda con respecto a otros consumidores con este tipo de créditos. Esto es interesante porque este no es el caso para otras clases de productos, donde los Millennials no se desempeñan tan bien”, dijo Olivella. “Una explicación podría ser algún tipo de dinámica de selección positiva o diferencias en los criterios de otorgamiento de créditos entre las entidades de las que los consumidores obtienen sus hipotecas”.



# LA INDUSTRIA DE LA COBRANZA, A TRAVÉS DEL CAMINAR DE SUS LÍDERES

## EDIFICANDO UN SECTOR DE TALLA MUNDIAL

*La industria de la cobranza: inmensa, diversa, especializada y de alta sofisticación tecnológica*

La gestión de cobranza se constituye en una actividad universal, presente en empresas de todos los tamaños y sectores. Desde entidades financieras, cooperativas, cajas de compensación familiar, servicios públicos, telcos, venta directa, hasta comercios y grandes, medianas y pequeñas empresas, encuentran en una sana recuperación de su cartera la base de su estabilidad financiera, sostenibilidad, crecimiento y continuidad, por que sin duda, como dicen por ahí: “una venta es un regalo hasta que se cobra”.

Lejos de ser áreas del back office, las áreas de cobranza desarrollan labores comerciales y mantiene permanente y profundo contacto con los clientes, lo que les exige, al igual que las áreas de ventas y mercadeo, operar con modelos de negocio orientados al cliente, que incorporan elementos propios del marketing, como planeación, segmentación inteligente del mercado de clientes-deudores, propuesta de valor para cada nicho, modelos y canales de atención y relacionamiento con cada segmento; Además de herramientas analíticas y tecnología de avanzada.

Sin duda, la capacidad de desarrollar conocimiento y entendimiento profundo y permanente del cliente, de su entorno, de su verdadera capacidad financiera, de la posibilidad de recuperarse frente a la adversidad y en que horizonte de tiempo, y la capacidad de traducir ese conocimiento en “Data” organizada que retroalimente las áreas del ciclo de riesgo, es uno de sus mayores atributos.

La desaceleración económica, la estreches en los márgenes de rentabilidad, el cambio en los modelos de operación de las entidades crediticias, la creciente regulación de la actividad, y la transformación del consumidor con nuevas y más exigentes expectativas sobre mejores experiencias, determinan un ambiente desafiante para la gestión estratégica del ciclo de cartera.

Lo anterior sumado al vertiginoso avanzar de la tecnología en un mundo que camina hacia la digitalización, obliga a las empresas de la industria a reinventarse constantemente.

**¿Hacia dónde avanza la industria de la cobranza en el país y cuáles son sus mayores retos y desafíos en su caminar hacia la consolidación de un sector de talla mundial?**

Es la pregunta que nos plantea este especial sobre la cobranza, que hoy dedicamos a los empresarios de la industria quienes se constituyen en el motor de crecimiento y consolidación de un sector que se destaca en Latinoamérica por ser uno de los que incorpora con mayor agilidad las mejores prácticas y tendencias globales. De su visión y capacidad de gestión estratégica depende el nivel de desarrollo y competitividad que alcance la actividad de recuperación de cartera en nuestro país, para avanzar definitivamente hacia niveles de talla mundial.

**A continuación presentamos el sentir y la visión de empresarios líderes de la industria de la cobranza en Colombia, quienes comparten sus experiencias, reflexiones, retos, y desafíos en este interesante Foro de Expertos.**



**Julia Fernández, gerente de Ventas y Servicios**, compañía del Grupo Aval y una de las empresas más grandes del sector de BPO, con más de 7000 colaboradores, enfatiza en ese proceso de mejoramiento que inició la industria de la cobranza en Colombia hace varios años y que le ha permitido estar preparada para el momento actual de la experiencia de clientes: “Dentro de la región nos destacamos como una industria que supo identificar a tiempo los tres pilares fundamentales del servicio: gente – procesos – tecnología.

Desde la óptica de la gente, hemos venido trabajando en el desarrollo de talento humano preparado para atender al sector, generando la mejor experiencia a los clientes; Desde la tecnología, contamos con herramientas que permiten generar interacción efectiva con los deudores, a través de llamadas telefónicas, chat, mail, SMS, asesores virtuales, IVR visuales, redes sociales y gestión presencial. De esta forma podemos llegar al usuario por diferentes canales, a la vez que mejoramos su experiencia, logrando los indicadores de recaudo esperados. Y desde los procesos, contamos con herramientas de BI que nos permiten gestionar de manera adecuada diferentes tipos de cartera y mercado”.



**Jhon Fredy Castro, gerente de GF Cobranzas, gran protagonista del sector que combina su estructura de call center, con una importante fuerza de cobradores motorizados, comparte su visión sobre los retos de la industria:**

“La Industria de la cobranza, se abre paso a modelos virtuales de gestión, tecnologías de la información y herramientas analíticas. Uno de nuestros mayores desafíos es el ofrecimiento de nuestros servicios apoyados en la formación permanente de nuestro personal y la regulación de normas sobre protección de datos personales y habeas data.

Nuestros mayores retos son la aplicación de la tecnología, el conocimiento para maximizar la experiencia, logrando así un excelente servicio al cliente, fidelización, eficacia, que nos lleve, a la sostenibilidad de la operación y de los clientes.

El motor actual de cobranza continúa evolucionando, confrontándonos a un mundo digital de inteligencia artificial dirigida, que nos muestra distintos caminos para ejercer la labor, sin dejar atrás el factor humano, que continua en búsqueda de optimización, eficacia y profesionalismo.

Cada nuevo modelo nos enfrenta a generar alternativas que nos permitan el cumplimiento a la normatividad actual, pero que también encuentren resultados satisfactorios para la industria y por su puesto para los clientes. Personalmente insisto escuchar al deudor y adaptar modelos a la necesidad de cada cliente, un claro ejemplo de esto es enfrentar la decadencia de los montos a cobrar con alternativas que lo impacten y les muestre alternativas de pago, una visita personalizada, un centro de atención virtual, una llamada amigable, seguirán siendo herramientas válidas a la hora de cobrar.

Seguir viendo a todos los clientes de la misma manera implica no querer avanzar en esta industria y alejamos cada vez la oportunidad de normalizar y mejorar su vida crediticia”.



**Nubia Ojeda, gerente de GSC Outsourcing, firma que consolida una experiencia de más de 22 años en el sector, complementa sobre la importancia de dar el paso al mercado internacional:**

“La industria de la Cobranza en nuestro país debe dar un paso enorme utilizando inteligencia artificial desde la colocación del producto hasta la gestión de cobranza, analizando las características y necesidades de nuestro cliente aportando calidad y mejor servicio. El reto más exigente es generar estrategias para que el servicio sea rentable teniendo en cuenta que la tecnología y la normatividad afectan las estructuras financieras del servicio.

Para consolidar la industria de talla mundial nuestro desafío consiste en profesionalizar los equipos de trabajo, análisis de la legislación y cultura de cada país revisando la oportunidad de exportar servicios teniendo en cuenta que ofrecemos una mano de obra con precios justos y buena calidad en la gestión”.





**Fundada en el año 2001, Hevaran se constituye en una empresa de cobranza que ha logrado consolidar una fuerte cultura de ejecución y orientación al logro, viviendo día a día preocupada por innovarse a sí misma. Para Helen Olaya, presidenta de Hevaran, entender la importancia del cambio como eje evolutivo de cualquier institución es un aspecto clave en el reto de avanzar hacia el siguiente nivel:** “El desafío de la industria de la cobranza avanza en la actualidad a ser una cobranza más humana, en una interacción tecnológica con los deudores. El reto de esta nueva realidad está en crear soluciones donde el deudor tenga la opción de autogestionarse; las nuevas generaciones están en constante movimiento a través de apps, smartphones, tablets y en general dispositivos electrónicos que le permitan continua interacción en redes sociales, aplicaciones y por sobre todo disponibilidad de la información en todo momento; son ágiles, cambiantes, atemporales; un día están en el país, otro en cualquier parte del mundo; el modelo de gestión no se puede limitar por una frontera, no podrá haber límites para realizar transacciones y pagos, no deberá haber restricción para la contactabilidad por la diferencia horaria, ni si quiera el idioma nos deberá limitar.

Por ello, la creación de soluciones innovadoras que traspasen todos los paradigmas de la industria y de las barreras tecnológicas, ese es el “quid” de la re-inención del modelo de gestión, que al lograr vencer estas nuevas barreras permitirá a la industria de la cobranza consolidarse como una Industria de talla Mundial”.

### UNA COBRANZA MAYOR EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA

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

Refinancia, compañía que provee alternativas a personas que buscan soluciones especializadas de crédito, por medio

de opciones de reactivación financiera, y garantías, encuentra en la gestión exitosa de la cartera vencida y entendimiento sofisticado de comportamientos de pago de los deudores, dos pilares fundamentales de su oferta de valor.



**Para Alejandro Verswyvel, vicepresidente Ejecutivo de Negocios de Refinancia, la clave está en la incorporación de más analítica y mayor administración de datos:** “En el ejercicio de la cobranza se ha evolucionado bastante en entender que una buena gestión va más allá de contactar e insistirle a un cliente, usando todo tipo de métodos (sanctos y non sanctos), en el pago de la obligación. Hoy, hay una industria más desarrollada que tiene impreso en su ADN la necesidad del trato digno al cliente y el respeto a las normas de protección del consumidor. No obstante, hay mucho espacio por delante para hacer de ésta una gestión más eficaz y eficiente. No es suficiente contactar al cliente y buscar un pronto pago, cuando en su inmensa mayoría, ese cliente tiene una situación especial que no le permitió pagar oportunamente. Normalmente, en el estudio de crédito la aprobación fue precedida por una verificación de su carácter y capacidad de pago, y por ende la búsqueda de eficiencia y eficacia debe provenir de una óptica en pro de facilitar una solución a la situación del cliente. Y por fortuna, este ejercicio provee a quien gestiona una información amplia para poder construir desde una óptica analítica. La competitividad en nuestra industria tiene mucha relación con poder identificar a partir de data a quién llamar, cuándo llamar, qué solución ofrecer, etc. Y en esto la analítica juega un rol fundamental, no solo en permitir un mayor recaudo, sino en hacerlo al menor costo posible”.

**Andes BPO es reconocida no solo por su alto nivel de desempeño, sino también por los impactos sociales positivos que ha generado en las regiones donde opera. Para Juan Alberto Ortiz, gerente de Andes BPO,** los factores claves de éxito para aplicar en un año complejo como este se resumen en: “anteponernos al paradigma del año electoral, disposición de herramientas tecnológicas y equipos de alto desempeño”.



**En opinión de Juan Alberto Ortiz gerente de Andes BPO,** el empowerment del equipo y el profundo conocimiento del deudor son elementos claves para alcanzar mayores niveles de efectividad y eficiencia en la cobranza: “Hay varios criterios a considerar sin embargo hago especial énfasis en el “empowerment” de nuestros equipos, y esto se puede lograr si contamos con un equipo humano competitivo, que tenga las competencias propias del negocio, y que conozca muy bien el segmento de clientes a quienes estamos cobrando, sus circunstancias y su contexto. Si conocemos muy bien a nuestros deudores podemos abordarlos con soluciones afines a sus requerimientos pudiendo de esta manera ser más efectivos, es decir disponer de personas empoderadas y con conocimiento de los deudores y un paquete de soluciones a la medida. Así podremos alcanzar una mayor efectividad y por lo tanto una mayor eficiencia.

Para lograr esto es importante apoyarnos en herramientas de analítica y así llegar con soluciones más efectivas. Y por otro lado contar con tecnología de punta como software especializado en cartera que tenga módulos como inteligencia de negocios y que se pueda integrar a las diferentes plataformas de marcación”.

### UN TALENTO HUMANO FELIZ Y COMPROMETIDO



**Karla Arango** gerente Felicidad y Productividad, y **Juliana Grisales** gerente general de Visión Gerencial

Una vez incorporados los aspectos técnicos, es fundamental detenernos con igual nivel de importancia en el talento humano como factor determinante de mejores indicadores de efectividad y eficiencia. En este sentido, **Juliana Grisales Arango, gerente de Visión Gerencial,** empresa de cobranza que celebró el año pasado 10 años en el mercado, encuentra en la felicidad y la gestión del ser, pilares estratégicos para lograr mejores resultados: “Para lograr resultados diferentes, debemos innovar en la manera como hacemos las cosas. El principal reto como líderes en la industria es lograr que nuestros colaboradores se “conecten CONECTADOS”, que hagan la labor con pasión y sean conscientes que realizan gestiones no para cobrar, sino para generar experiencias memorables a cada uno de los clientes deudores, ofreciéndoles alternativas de pago para que puedan recuperar su historial crediticio y así puedan alcanzar sus sueños. Para lograrlo debemos enfocarnos más en el SER, para que el HACER sea el esperado, de esta manera y optimizando las herramientas tecnológicas, como complemento a la gestión podemos alcanzar indicadores de gestión altamente competitivos”.

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

**Alejandro Blanco, gerente de Financréditos,** empresa con una trayectoria de 27 años en el mercado, que celebra la apertura de una filial en España, nos cuenta de que manera los empresarios del sector, pueden contribuir a la consolidación y fortalecimiento de una industria de cobranza de mayor profesionalismo y sofisticación:



“Como empresarios debemos apoyar a todas las entidades que promueven el sector de cobranzas en Colombia. Organizaciones como Colcob y la revista Ciclo de Riesgo, con sus agendas de congresos y eventos de capacitación, contribuyen al crecimiento profesional del gremio, por lo cual debemos continuar por este camino y con más constancia, involucrando a todas las regiones del país.



Si queremos ser más sofisticados, debemos empezar por promover una forma de llamarnos diferente al de "casas de cobranza", abrir un debate para que el nombre represente verdaderamente el alcance que tenemos, no somos casas, sino compañías estructuralmente robustas en procesos, modelos de gestión certificados, personal del más alto nivel empresarial y resultados que aportan uno de los más importantes valores para todos los sectores comerciales: la recuperación y fortalecimiento de sus finanzas.

Las compañías de cobranzas debemos continuar adoptando las normas ISO 9001 y 27001, contratar personal con experiencia y con actitud para ser capacitado y realizar un plan continuo de formación y desarrollo para así aumentar la confianza y el crecimiento, debemos continuar con el aporte a políticas de gobierno, como el primer empleo, y prioridad a mujeres cabezas de hogar, pues venimos siendo un gremio muy fuerte en este tipo de inclusiones sociales.

Hemos logrado que nuestros clientes nos vean más como aliados estratégicos, que, como proveedores, alineándonos a políticas de calidad, infraestructura en seguridad de la información, tecnología y cumplimiento de normas gubernamentales de seguridad laboral y protección de datos".

**Al respecto, Juan Alberto Ortiz, gerente de Andes BPO, complementa sobre las acciones que contribuyen a la consolidación y fortalecimiento de la industria:** "son claves los diferentes gremios que promueven las buenas prácticas empresariales, la formalización, el mercadeo responsable y un código de ética; estos son solo algunos elementos para hacer de esta industria un sector serio, responsable y que sea sostenible en el tiempo.

Ahora mismo vemos en nuestro país eventos cómo los que promueve "Ciclo de Riesgo", los cuales son espacios de networking, conocimiento y donde se comparten mejores prácticas de lo que está pasando en el país y en otras latitudes.

Debemos promover espacios de aprendizaje y de retroalimentación entre los profesionales de la cobranza y las compañías que están en el otro lado del negocio, es decir en la colocación de créditos. Y por supuesto no podemos dejar por fuera elementos de creatividad y de innovación para estar a la vanguardia y poder así tener una posición de liderazgo. Tenemos que hacer notar que la gestión de cobranza es una labor de alto valor para las organizaciones ya que es un canal a través del cual se puede fidelizar a los clientes y hacer de la cobranza un círculo virtuoso en la medida que el cliente se puede normalizar y volver a consumir".

## HABLEMOS DE LA REGULACIÓN DE LA COBRANZA

**Para Alejandro Verswyvel, vicepresidente Ejecutivo de Negocios de Refinancia:** "La regulación colombiana, especialmente en materia de protección al consumidor ha venido avanzando de forma rápida y la industria de cobranza también. La razón no es otra que la cobranza en su mayoría es una "extensión" de la gestión bancaria y por ende los parámetros con los cuales se regula al sistema financiero, permean muy rápido la forma como la industria opera a diario. No obstante, cabe aclarar que la actividad de la cobranza perse no tiene una regulación específica, no hay un marco jurídico especialmente diseñado al cual acudir cuando se realiza esta actividad. Esto en ocasiones resulta ser un reto para el sector, pues sus procesos y políticas terminan basados en un ejercicio de autoregulación. Obviamente agremiaciones como Colcob resultan de un altísimo valor, pues es en esos escenarios donde se termina en muchas ocasiones autoregulando la industria".

## GESTIÓN DE COBRO EN MORA AVANZADA



**Y para avanzar hacia la gestión en mora avanzada en este interesante Foro con los líderes de la industria, le damos el turno a Marco Eliecer Peralta, gerente general de Non Performing Loan, y abogado experto en actuación procesal, quien nos habla sobre algunos aspectos claves en la cobranza jurídica, para alcanzar mayores niveles de efectividad y eficiencia:**

"Así como el cobro judicial ha evolucionado durante los últimos años en temas de efectividad procesal, utilizando los mecanismos contemplados en el Código General del Proceso, a la gestión de franja jurídica le falta consolidar estructuras que integren una actividad de negociación permanente que permita dar continuidad a la labor realizada en franjas pre-jurídicas. En franja jurídica, los abogados deben ser partícipes directos en la estructura de fórmulas de pago paralelas que le permitan a las entidades buscar más recuperación en menos tiempo y no generación de gasto y riesgo con expectativas inciertas de recuperación, aun teniendo garantías dentro del proceso.

Los abogados deben ser protagonistas activos en recomposición de flujos de crédito de los deudores en forma paralela a su actividad judicial.

Para Marco Peralta, los factores claves de éxito en la gestión jurídica se resumen en: "la segmentación de productividad de procesos judiciales; la cuantificación del gasto y riesgo Vs. la recuperación efectiva en el tiempo; y la perfilación de abogados Integrales".

# AECSA, UNA EMPRESA EXITOSA QUE BRILLA CON LUZ PROPIA

No hay escenario de cobranza, donde el color verde chartreuse del logo de Aecsa, no se haga notar con su brillo, reflejando sin duda toda esa fuerza, identidad y cultura corporativa que caracteriza a esta empresa, una de las más grandes de la industria, inspirada en su caminar por Floralba Rivera Herrera, su socia, fundadora y presidente, quien nos habla sobre esos motores que impulsan y guían el día a día del capital humano de su organización:



**Floralba Rivera Herrera**  
Socia, fundadora y presidente  
de AECSA  
[www.aecsa.com.co](http://www.aecsa.com.co)

## ¿Cuáles son esos pilares sobre los que se ha edificado el actuar empresarial de Aecsa?

"Aecsa nació hace 20 años, con la visión y el sueño de convertirnos en la mejor y la más grande empresa del sector, con el sello de "Trabajar con amor y pasión" impreso en el ADN de la organización. Está edificada sobre una sólida filosofía basada en los pilares fundamentales de eficiencia, innovación, equipo de trabajo y mejoramiento continuo; cumpliendo la promesa de brindar respaldo y un servicio con valor agregado a nuestros clientes, construyendo alianzas sólidas, confiables y a largo plazo.

Hoy día, somos 2.800 integrantes, cobijados aún por ese sueño hecho realidad y vibrando con nuestra filosofía, tal como ese primer día. Hemos crecido de manera sostenible y responsable, generando empleo formal, construyendo progreso y proyectos de vida para nuestros colaboradores y sus familias. El proceso de formación y acompañamiento constante a nuestros colaboradores, es clave para fortalecer sus conocimientos y habilidades en las competencias del ser y del hacer y empoderarlos en su gestión. Propendemos por el bienestar, una mejor calidad de vida para nuestro equipo, crecimiento a través de nuestro plan de carrera, desarrollo profesional y personal.

En Aecsa estamos convencidos que solamente se pueden consolidar éxitos y triunfos sostenidos en el tiempo a través del trabajo duro, compromiso, esfuerzo, perseverancia y constancia. Es por esto que a través del ejemplo, sensibilizamos e inspiramos a nuestro apasionado e incansable equipo de trabajo, para mantenerlo motivado y comprometido con estos objetivos. Nos reinventamos cada día, en la búsqueda de la mejora continua para lograr el gran reto de mantenernos a la vanguardia en un entorno tan dinámico, con estándares y normatividad tan estrictos como es el nuestro".

## ¿Qué diferencia la propuesta de valor de la compañía al mercado?

"Nuestra propuesta de valor tiene impreso nuestro sello de "Amor y Pasión" en todo lo que hacemos, buscamos cada día mayor eficiencia e impecabilidad en nuestra gestión, innovando para agregar valor y correspondiendo a la confianza depositada en nosotros. Una de nuestras mayores fortalezas y motivo de orgullo es nuestro portafolio de clientes, donde se encuentran las entidades financieras de mayor prestigio en Colombia. Respondemos a las

necesidades, expectativas y alto nivel de exigencia de nuestros aliados, brindándoles experiencia, representación y respaldo; diseñando e implementando proyectos a la medida de sus necesidades, con los altos estándares de excelencia, calidad, capacidad y velocidad de reacción, que la dinámica de nuestro negocio requiere.

Contamos con una sólida y robusta infraestructura física y tecnológica; capaz de proporcionar soluciones y desarrollos ágiles en tiempo real, amplia capacidad y estructura de operación. Tenemos cobertura a nivel nacional, con presencia de manera directa a través de nuestras oficinas y sucursales".

*Nuestro factor clave de éxito, crecimiento, posicionamiento y liderazgo en el mercado, es fruto de mantener vigentes con el pasar de los años nuestra filosofía y valores fundamentales, mientras la innovación constante nos permite estar preparados para enfrentar los desafíos del futuro con seguridad y confianza.*

*Hoy, al mirar atrás el amplio camino recorrido con tanto esfuerzo, le agradezco infinitamente a Dios, nuestro maravilloso motor; quien nos muestra su presencia, su guía, nos inspira, nos da la fuerza, la motivación y nos abre caminos todos los días.*



# COLCOB, INICIA UNA NUEVA ETAPA BAJO EL LIDERAZGO DE JUAN CARLOS ROJAS SU NUEVO PRESIDENTE

Sin duda la recuperación de cartera en Colombia encuentra su principal motor en Colcob, La Asociación Colombiana para la Industria de la Cobranza, encargada de promover, reunir, representar e integrar todas aquellas instituciones que participan en el ciclo de cartera.

**Juan Carlos Rojas Serrano, Presidente de Sistemcobro, una de las empresas de cobranza más importantes del país, acaba de asumir como presidente la Asociación Colombiana de la Cobranza – COLCOB,** recibiendo el mandato de llevar a la industria al siguiente nivel, en un caminar que comenzó hace 10 años desde su fundación, gracias a la visión de varios empresarios de la industria que dieron el primer paso hacia la asociatividad y que hoy la siguen inspirando desde el Consejo Asesor, entre los que se encuentran: John Jairo Aristizabal presidente de Covinoc y el primer presidente que tuvo Colcob; Floralba Rivera presidente de Aecsa; Kenneth Mendiwelson presidente de Refinancia; Alejandro Jelkh presidente de Grupo Consultor Andino; Cesar García presidente de Serlefin quien acaba de dejar la presidencia de Colcob; y empresas como Crear País, representada ahora por Michel Correa su nuevo Gerente General.



Juan Carlos Rojas Serrano  
Presidente de COLCOB

Son de aplaudir los avances conseguidos por Colcob, en pro del fortalecimiento, expansión y profesionalismo logrado por la industria, y en estos logros hay un nombre que revierte especial relevancia, el de Gloria Urueña, su Directora Ejecutiva, quien ha jugado un papel trascendental en el desarrollo de la cobranza en nuestro país.

**En entrevista exclusiva con Juan Carlos Rojas,** profundizamos en los más importantes retos y desafíos de la industria, y en su visión para llevarla al siguiente nivel, en momentos en que la cartera concentra toda la atención del sistema, en medio de un entorno desafiante.

**¿Hacia dónde avanza la industria de la Cobranza en el país y cuáles son sus siguientes pasos hacia la consolidación de una industria de talla mundial?**

“En los últimos años, las compañías del sector han logrado posicionarse, cada vez más, como parte muy relevante del ciclo integral de crédito en el país, convirtiéndose en actores destacados gracias a su profesionalización, nuevas tecnologías y la capacidad de aplicar la experiencia en procesos analíticos y de business intelligence. Esto ha permitido que cada vez más, las compañías del sector sean apreciadas en el mercado como aliados de altísimo valor agregado para el desarrollo de los negocios de los clientes. Uno de los pasos más importantes que tendrá el sector en el próximo año será la creación y puesta en marcha de un Autoregulator del Mercado de Cobranza, modelo que busca crear un marco de referencia que permita diseñar, monitorear, auditar, y certificar las buenas prácticas, así como ofrecer la protección a los derechos de los deudores y de las entidades originadoras de crédito”.

**¿Qué planes y proyectos en particular concentrarán la agenda gremial de la Industria de la Cobranza, en lo que resta del año?**

“Como ya lo decía, fortalecer la autorregulación, la certificación, la aplicación de mejores prácticas tanto en la industria como en su talento, el cual hemos estado empeñados en profesionalizar cada día más con el apoyo de entidades como el Sena. Igualmente estamos trabajando en la segunda versión del estudio de Mercado del sector.

**¿Cuál es el mayor valor agregado que le genera Colcob a sus afiliados y a la economía del país?**

“Colcob representa la unión de 75 compañías que emplean a más de 53,000 personas. Durante los últimos 10 años ha venido fortaleciendo los procesos de profesionalización, regulación e internacionalización del negocio de la cobranza. En un gremio que acoge las empresas que participan en la gestión de deuda de los más grandes originadores de crédito del país, esto implica que el sector es parte fundamental de la estabilidad de los indicadores de crédito en Colombia”.

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

“Definitivamente el uso de las nuevas tecnologías, virtualización, inteligencia artificial, analítica aplicada al negocio y ampliar el espectro de servicios ofrecidos por el sector, permitirá que la actividad

de la cobranza en nuestro país tome un nuevo significado, donde encontraremos que no solo es una actividad operativa dedicada a la normalización de clientes, sino que se convierte en un mecanismo bastante útil para el desarrollo de modelos de gestión del riesgo, administración integral de clientes, creación de nuevas plataformas de interacción y servirá como base para el desarrollo de productos y servicios en todos los sectores originadores de crédito”.

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

“Uno de los elementos que más caracteriza a la empresarios de la industria, que a su vez representa uno de los valores más importantes de la misma, es el capital humano que se desarrolla en las compañías del sector. Más de 53,000 personas somos parte de la

familia de empresas que reúne Colcob, personas que día a día se forman en diferentes competencias, profesionales y humanas, estas personas hoy en día son el reflejo de ese proceso de profesionalización que inició hace 10 años Colcob y sus afiliados, proceso que hoy en cabeza de cada uno de los empresarios sigue siendo una prioridad y que cada vez más apunta a posicionar el sector como uno de los renglones de la economía con mayor sofisticación y valor estratégico.



Gloria Urueña  
Directora Ejecutiva de Colcob

**Gestionar los sueños de nuestro equipo se transforma en:**

- 93% de nuestros integrantes tienen interiorizado el propósito: gestionar sueños
- 1 millón de obligaciones
- 2.5 billones de pesos en Asignación
- 51 años en el mercado
- 80,22% de nuestra gente es muy feliz
- +64 mil millones facturados

Somos una empresa con **propósito superior**



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. Cra. 19 #82 - 18 Antiguo Country PBX: 646 16 00	Bogotá Dc. Diagonal 115 A #70 F31 San Nicolás PBX: 646 16 00
--	---	---



## C&C SERVICES BPO, GENERANDO VALOR A LO LARGO DEL CICLO DE RIESGO



**Pablo Castañeda**  
Fundador y gerente general de CYC Services BPO  
pablo.castaneda@cyc-bpo.com  
www.cyc-bpo.com

C&C Services BPO, es una compañía con más de 13 años de experiencia, especializada en ofrecer soluciones para fortalecer los ciclos de riesgo de las entidades. Trabaja con estándares metodológicos de calidad que le permiten la optimización de procesos, desde la originación, el mantenimiento, hasta la recuperación de cartera; para garantizar resultados que maximicen la rentabilidad de la operación de sus clientes y les facilite concentrarse en su core de negocio.

*En la actualidad prepara el lanzamiento al mercado de una robusta herramienta para firma electrónica, elemento fundamental para impulsar todo tipo de productos en la era digital como el crédito ciento por ciento web.*

**Para Pablo Castañeda, fundador y gerente general de C&C, la forma de concebir valor a los clientes parte de una visión integral del Ciclo de Negocio:** “C&C ha entendido que la verdadera forma de generar valor a sus clientes está en dos aspectos claves. La primera: no ser su proveedor sino su “partner”, generando poderosas alianzas estratégicas de largo plazo que aseguran beneficio mutuo. Y la segunda: no limitarse a actuar en una

etapa de la cadena de valor del cliente, sino hacerlo en todo el ciclo, estructurando líneas de negocio que ofrecen oportunidades desde el otorgamiento hasta la recuperación, pasando por la administración y optimización de sus portafolios de cartera”.

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

“C&C considera que el principal elemento diferenciador está en la innovación y la adecuación de sus procesos a las estrategias de sus clientes. Un ejemplo reciente está en la implementación de procesos de firma electrónica en las reestructuraciones de créditos, atendiendo esquemas de optimización de procesos y tiempos de sus clientes. Para ello C&C establece alianzas con compañías líderes a nivel nacional e internacional, garantizando personalización, innovación y elevados niveles de calidad”.

### ¿Cuáles serían esos tres factores claves de éxito, para el desarrollo de una cobranza exitosa en un año de incertidumbre como este?

“La exitosa trayectoria de C&C en el negocio de la cobranza le permite afirmar que para enfrentar años de incertidumbre como el actual hay 3 factores claves de éxito: 1) Entender la cobranza como un proceso comercial y no operativo, garantizando no solo la recuperación del dinero sino en lo posible la permanencia, reactivación y rentabilización del cliente. 2) Alto nivel de desarrollo de competencias en los gestores de cobro, para lo cual C&C ha desarrollado un modelo interno de formación y profesionalización de su equipo de trabajo liderado por formadores de amplia trayectoria internacional, denominado C&C College. 3) Amplio entendimiento de los ciclos y contraciclos económicos, reconociendo que los periodos de dificultad son los mejores para explorar las grandes oportunidades, que nos generaron la necesidad de diseñar un modelo de cobro basado en indicadores y estadísticos que nos permiten generar estrategias de prospección más eficientes.

## PRISMA DIRECT, UNA EMPRESA DE COBRANZA BOUTIQUE HECHA A LA MEDIDA DE LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES



**Omer Muñoz Orejarena**  
Fundador y gerente general de Prisma Direct  
www.prismadirect.net

Omer Muñoz Orejarena, fundador y gerente general de Prisma Direct, nos presenta su visión de una industria que permanentemente se reinventa a la par de las exigencias de sus clientes:

### ¿Cuáles son esos atributos diferenciadores de la compañía?

“Un gran diferenciador es nuestro software de cobranza, denominado PCB®, una marca registrada, que fue construido por la empresa y se constituye en una herramienta muy potente que se caracteriza por su agilidad y versatilidad para adaptarse a cualquier tipo de cartera, en cualquier sector. Uno de nuestros siguientes pasos es comercializar esta herramienta.

Por su parte, nuestro talento humano y solidez financiera se constituyen en otro gran diferenciador. Garantizamos estabilidad, y recursos oportunos al interior de la compañía. Somos una de las compañías con el capital pagado más alto de la industria, según lo indican nuestros benchmark internos.

### ¿De qué manera la industria puede generar un mayor valor agregado al mercado?

Las agencias de cobranza queremos generar un mayor aporte a nuestros clientes, me refiero a aportar en aspectos estratégicos gracias a una visión crítica a manera de retroalimentación. Somos un proveedor especializado, que está permanentemente frente al deudor y sus problemáticas.

### ¿Qué aspectos requieren mejora en la industria?

Sin duda una mayor estabilidad y seguridad en la contratación. Es vital contratos de largo plazo para que el desarrollo sea conjunto con el cliente. La selección del proveedor de cobranza se somete a rigurosos procesos de análisis y cumplimiento de múltiples requisitos, y de un esfuerzo grande en tecnología, recursos y talento humano, por parte de nosotros los empresarios.

## ASSO JURIDICA marca la DIFERENCIA en el Ciclo de Cartera



**Jairo Enrique Rodríguez**  
Fundador y gerente general ASSO JURIDICA

“Nuestro principal objetivo es prestar servicios integrales a la medida de las necesidades, bajo la modalidad de procesos integrados de Back Office. Prestamos servicios profesionales de consultorías para estructurar nuevos negocios, realizamos estudios de títulos y constituimos la garantía, desde la coordinación del avalúo hasta el desembolso del crédito; recuperamos cartera en todas las franja de mora desde nuestro call center que cuenta con 250 puestos de trabajo, cerrando el ciclo de riesgo con el cobro judicial y la recuperación de los bienes adjudicados al acreedor”.

### ¿Cuáles son sus principales clientes?

Nuestros principales clientes en recuperación de cartera son; Citibank, Banco Caja Social, Colsubsidio, Colombia Móvil Tigo y Une. Adicionalmente prestamos servicios Jurídicos en constitución de garantías al mismo Banco Caja Social, Banco de Bogotá, Banco Popular, Bancamía, La Hipotecaria CF y Fesicol.

### Hablemos de esos servicios diferenciadores de su modelo de negocio que apalancan su éxito empresarial

Prestamos servicios integrales en toda la cadena de riesgo, desde la colocación del crédito hasta la recuperación del mismo, apoyados en cuatro departamentos: Consultorías, Garantías, Cobranzas y Litigios; con herramientas tecnológicas de gestión y control en todos los procesos.

### ¿Cuál es el lema que guía su actuar empresarial?

“UNETE A NOSOTROS y MARCA LA DIFERENCIA” es el lema que nos identifica, sin importar donde estés, si haces parte de ASSO JURIDICA, estás llamado a MARCAR LAS DIFERENCIA, con tres atributos de marca; Servicio, Oportunidad y Calidad, bien sea como cliente, proveedor o colaborador.

Por eso “UNETE A NOSOTROS y MARCA LA DIFERENCIA”



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

En momentos en que la cartera vencida atraviesa uno de sus ciclos más complejos por un marcado deterioro que viene desde el año 2017, las Empresas de Cobranza redoblan sus esfuerzos y profundizan sus vínculos con las entidades crediticias como sus aliados de alto nivel estratégico.

El sistema financiero en Colombia le sigue apostando a una estrategia de recuperación de cartera con modelos mixtos que combinan gestión "in house" especialmente para franjas de labor preventiva y mora temprana, y una gestión en "outsourcing" para carteras en etapas prejurídicas, con gestores externos, especializados por tipo de cartera, segmentos de clientes, alturas de mora y regiones.

Sin duda la generación de competencia en la red de empresas externas, el dominio y la experiencia del aliado, la especialización por tipos de cartera; la aplicación de herramientas tecnológicas; y la capacidad del gestor para generar información de valor a partir de herramientas analíticas, son determinantes para dinamizar el resultado. Por su parte son también factores claves de éxito a la hora de alcanzar la meta: una esquema de tarifas que le genere valor al agente externo, y por su puesto rentabilidad, y además un margen de maniobra que le permita soportar cada campaña con los mejores recursos, incorporar capital humano altamente calificado, ampliar su capacidad instalada y el alcance de las jornadas de gestión y aplicar las mejores tácticas y estrategias; y en cuanto al modelo de remuneración siempre serán más efectivos los que están construidos bajo la premisa del gana-gana con porcentajes incrementales en función del cumplimiento.

Miremos quienes son la mayoría de esas empresas que tienen en sus manos la gran responsabilidad de gestionar la cartera, nada más, ni nada menos, que el activo más valioso de nuestro sistema financiero, nuevamente advirtiendo que puede haberse "colado" alguna que ya no tienen reparto activo con la determinada entidad, o al mismo tiempo, faltar las que están en proceso de asignación de nuevas carteras o simplemente porque no alcanzamos a enumerarlas todas.

**Sin duda, los aliados externos de recuperación se constituyen en factores claves de éxito en 2018**

#### AV VILLAS:

AECESA, Activabogados, Cobroactivo, Contacto Solution, Fianza, Gestión Integral Corporativa GIC, Grupo Reincar, GSC Outsourcing, LRG Asesorías y Cobranzas, Puerta Sinisterra, Ventas y Servicios.

#### BANCAMIA:

Contento BPS, Carlos Hoyos Abogados, GF Cobranzas, Group Smart Service, Resbanc, Serlefin.

#### BANCO AGRARIO:

Afine, C A C Abogados, Cobranzas Especiales de Santander CESS, Cobranzas Gerc, Cobyser, Conalcreditos, Contacto Solutions, Covinoc, Gesticobranzas, Grupo Consultor Andino, RST Asociados, Recupera, Serlefin, Sistemcobro.

#### BANCO BBVA:

AECESA, Activa Abogados, Administradores de Cartera ADC, Banca de Negocios, Cobyser, Cobranzas Especiales de Santander CESS, Cobranzas Especiales Gerc, Comdinámica, Covinoc, Gesticobranzas, Gestión Integral Corporativa GIC, Negret Velasco, Serlefin, Sistemcobro y la Comercializadora de Servicios Financieros CSF, empresa del grupo.

#### BANCO CAJA SOCIAL:

Assojurídica, Central de Recaudos y Negociaciones, Cobranzas CESS, Cobranzas y Asesorías GS, Contactos & Cobranzas, Contacto Solutions, Cobranzas y Gestión F, C&C Services, Digitex Servicios BPO&O, Empresarios Consultores, Fianza, Financreditos, Grupo Empresarial Acerco, Hevaran, Orozco Ocampo Abogados, Smart Services, Team Bpo.co y Promotora de Inversiones y Cobranzas colectora del grupo.

#### BANCO FINANADINA:

Inversiones de Fomento Comercial - Incomercio, filial del grupo.

#### BANCO DE BOGOTA:

Megalinea (Call interno del Grupo Aval), AECESA, ATM Soluciones, Asercar, CYC, CEES, Cobrando, Comdinámica, Colcartera, Conalcreditos, Grupo Consultor Andino, Erpo & Cia, Infinity Services antes Carolina Silva & Asociados, Prosssem, Recuperacol, Refinancia, Serviefectivo, Ventas y Servicios.

#### BANCO DE OCCIDENTE:

A & G, Acerco, Acet, Asercar, Avance Legal, C y CP Cobranzas y Cobradores Profesionales, Cinsist, Cobro Express, Cobroactivo, Collect Center, Conalcreditos, H & H Abogados Especializados, Gecaser, Gestión Integral Corporativa Gic, Gómez Pineda Abogados, Grupo Empresarial Dinámica, Grupo Jurídico Rincón Pérez, Litigamos, León Asociados, Puerta Sinisterra, Soluciones Integrales en Crédito y Cobranza, Ventas & Servicios.

#### BANCO FALABELLA:

ABC de Servicios - filial del banco, Aserfinc & Cia, Central de Cobranza, C&C Services BPO, Cobrando, Conalcreditos, Gincó Abogados, Empresarios y Consultores, EYC Consultores, Gesticobranzas, Galindo y Asociados, Refinancia, SAG Profesionales en Cobranzas, Serlefin.

#### BANCO GNB SUDAMERIS:

AECESA, Grupo Consultor Andino, CAC abogados, Litigamos, Recuperacol, SAC Abogados.

#### BANCO PICHINCHA:

AECESA, Asercar, Aserfinc, ACC Consultores, A&C abogados, Cobincol, Convenir, Cobranzas Especiales de Santander -CEES, Conalcreditos, CAC, Financreditos, Grupo Consultor Andino, Libia Amparo Garzón Lancheros, Contactos y Cobranzas CYC, Gestión Cartera y Asesorías Gecar, Logística y Asesorías en Cobranzas, HGP, Administramos y Gestionamos A&G, Conalcap, Consuempresa, Colfianza, Cobranza Integral Colombia, Edgar Camilo Moreno Jordan, HD Consultorías. Siccol, Total de Datos.

#### BANCO PROCREDIT:

En este momento no tienen reparto de cartera en outsourcing. La cobranza la están efectuando ciento por ciento con recursos internos.

#### BANCO SANTANDER:

A través de su filial para consumo Premier Credit.

#### BANCO WWB:

Abogados y Asociados, Bienes y Finanzas Servicios Integrales, Collect Center, Conalcreditos, Contento BPS, Financreditos, Grupo Consultor Andino, Summa Valor.

#### BANCOMPARTIR:

Azor, Conalcreditos, Collect Center, Gescart, Jasop, Saucó.

#### BANCOOMEVA:

Activa, Alianza SGP, Asesorías y Cobranzas F&M, Conalcreditos, Consorcio Borrero Martín Abogados, Collect Center, García y Henao, Greco Asesores, Gesticobranzas, Gómez Pineda Asociados, Central de cobranzas, Gestión Integral de Cobranzas GIC, HYH Abogados especializados, Consorcio Borrero Martín, Estrada & Outsourcing, Representaciones y Asesorías Legales, Procobas, Reincar,

#### BANCOLOMBIA:

AECESA, Contento Bps, Konecta, Refinancia, Alianza SGP, Covinoc, Gómez Pineda Abogados, Sistemcobro.

#### CITIBANK:

AECESA, Aserfinc, Assojurídica, Centro de Servicios y Asesorías, Cobrando, Conalcreditos, Convenir, CYC Service, Gesticobranzas, Greco Asesores, Grupo Consultor Andino, Hevaran, Litigamos, Quorum, Triana Uribe y Michelsen.

*Nota: Con respecto a esta entidad bancaria es de resaltar, que teniendo en cuenta la firma del acuerdo para adquirir el portafolio de consumo y el comercial, de pequeñas y medianas empresas de Citibank en Colombia por parte del Banco Colpatria, las empresas de cobranza del Citibank están a la expectativa de las decisiones que tome Banco Colpatria y especialmente su filial la empresa Gestiones y Cobranzas GYC, quien lidera la etapa de recuperación en la entidad, respecto a su continuidad.*

#### COLPATRIA:

AD Cobranzas, Ángel Asesores, Asercar, Asecolfin, Aslegal, Cobrando, Cobrasco, Conalcap, Conalcreditos, CRC Outsourcing, CYC Service, Ejecutivos Integrados, Gestión de Servicios Globales, Gempsa, GSC Outsourcing, SAG Profesionales en Cobranzas, S&E Consultores, Team Bpo.co.

#### ITAU / CORBANCA:

AECESA, Covinoc, CYC Service, Prisma Direct, Unisono.

#### C. F TUYA:

AECESA, Contento Bps, Conalcreditos, Cobranza al Día, Collect Center, Silogismo, y Activa.

#### DAVIVIENDA:

Promociones y Cobranzas Beta Filial del Grupo Bolívar, AECESA, BM&L, Asercar, Avance Legal, Konecta, Cobrando, Cobranzas Especiales de Santander CESS, Cobranzas Gerc, Cobyrec, Covinoc, Collect Center, Gesticobranzas, Grupo Consultor Andino, H & H Abogados, Infinity Services antes Carolina Silva & Asociados, Saucó, Serlefin, Sistemcobro.

#### GIROS Y FINANZAS:

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

#### MULTIBANK:

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

#### OPPORTUNITY INTERNACIONAL

Conalcreditos.

#### SERFINANZA

Contacto Solutions, Covinoc, D Cobros, Gecar, Novarum, Serlefin, Tu Enlace.





# COBRANZA 4.0: CONOCIENDO A LOS DEUDORES



**Juan Pablo Rosso Ferro**  
Director de Innovación de Serviefectivo S.A.  
[www.serviefectivo.com.co](http://www.serviefectivo.com.co)

Hace unos años, en Estados Unidos, un furioso padre de familia contactó a la sucursal de la tienda por departamentos Target, cercana a su casa, para mostrar su molestia porque a nombre de su hija adolescente, llegaron unos folletos promocionales de artículos para bebés y mujeres embarazadas. “¿Acaso pretenden que quede embarazada?” fue la frase con la que sentenció su reclamo. El gerente prometió contactarlo de nuevo tras investigar lo sucedido. A los pocos días, al comunicarse con el iracundo padre, éste tuvo que reconocer que “Han sucedido cosas de las que no estaba enterado”. Su hija estaba embarazada y una serie de compras hechas por la joven en la tienda, encendió los algoritmos de sus computadores que detectaron su estado prenatal, antes que su propia familia.

Esta curiosidad es tan solo una muestra de la forma en que toda la cadena productiva de todos los sectores económicos, está siendo objeto de una disrupción a gran escala, para la cual los datos de usuarios y consumidores se han convertido en una materia prima tan importante como el petróleo. Amazon y Netflix son los dos grandes nombres que primero se mencionan cuando se habla de la correcta explotación de grandes cantidades de datos, pero hoy en día no hay negocio que no pueda (y deba) adaptar estas estrategias a su operación.

En SERVIEFECTIVO hemos dado pasos gigantescos en esta dirección, con la creación de un departamento especializado en analítica e inteligencia de negocios, que nos ha permitido conocer el comportamiento de los deudores de nuestros clientes. Nuestra gestión de cobranza se ha nutrido de un conocimiento sin precedentes, gracias al cual somos capaces de detectar las variables que afectan el pago oportuno de las obligaciones que gestionamos, para acelerar los procesos de cobranza que con tanto éxito hemos venido desarrollando desde hace 30 años.

Los días de mora y el valor de la obligación son para nosotros en SERVIEFECTIVO, tan solo el punto de partida de un análisis mucho más minucioso en el que factores como la ciudad de residencia del deudor, el día y la hora de los contactos efectivos, el método de localización, entre muchos otros, se conjugan para crear perfiles con los que hemos podido incrementar enormemente nuestros indicadores de gestión. Gracias a metodologías de innovación como “Lean Startup” y “Design Thinking”, junto al compromiso de un equipo de trabajo multidisciplinario que involucra tanto al grupo directivo, como a áreas operativas, comerciales y administrativas, hemos podido ajustar nuestros procesos a las exigencias que la revolución digital ha traído. El trabajo, por supuesto, no está libre de obstáculos pero la constancia y regularidad con la que evaluamos los resultados de las innovaciones que hemos puesto en práctica, nos permite descartar las que tan solo alteran el proceso y mantener únicamente las que dan resultados positivos, reales y confiables.

*Así nos mantenemos a la vanguardia, no solo de la tecnología que apoya los procesos de cobranza, sino de las necesidades de nuestros clientes, con los deudores y el cumplimiento de sus obligaciones como el punto de enfoque de nuestra operación. Podemos decir sin temor a equivocarnos, que en SERVIEFECTIVO estamos a la par con la cuarta revolución industrial.*

# SUMMA VALOR: UNA EXITOSA FÓRMULA DE BENEFICIOS, TALENTO, METODOLOGÍA Y ESPECIALIZACIÓN

Summa Valor es una compañía dedicada a la recuperación de obligaciones vencidas del sector financiero, comercial y del sector real en todo el territorio colombiano, que concibe la generación de valor al mercado como una suma de beneficios.



**Luis Eduardo Jiménez H.**  
Socio, fundador y presidente de Summa Valor  
[www.summavalor.com.co](http://www.summavalor.com.co)

Luis Eduardo Jiménez, socio, fundador y presidente de Summa Valor y quien cuenta con una reconocida trayectoria en la industria, ha proyectado su compañía más allá de las labores propias de un bufete de abogados, especializándola para acompañar a empresas de todos los sectores en todas las franjas de cartera en mora. En conversación con Ciclo de Riesgo nos cuenta cuales son sus principales atributos diferenciadores:

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

“Nuestra experiencia en esta satisfactoria labor nos ha servido para obtener un amplio círculo de clientes que han reconocido nuestro gran diferencial que consiste en un conocimiento profundo de los productos y con una metodología que brinda procesos dinámicos efectivos, la cual es administrada por un grupo multidisciplinario de profesionales calificados y comprometidos en generar soluciones integrales de valor.

El profesional de la cobranza “no nace, si no se hace” y por eso hemos establecido una política primordial en la contratación de nuestro personal dándonos la oportunidad en la mayoría de casos en fijarnos en la actitud, principios y entusiasmo de las personas en buscar un mayor ingreso y estabilidad económica dejando en un segundo filtro la experiencia con la que este personal cuente en ese momento, proceso que nos ha dado el 100% de satisfacción.

En nuestro capital humano contamos con personas con excelente actitud de aprender y a su vez compartir sus conocimientos. Nuestra principal labor es generar bienestar a cada uno de los miembros de la compañía por medio de diferentes actividades que se realizan cuidando siempre su salud física y mental.

Por último y el factor más importante de todos, es crear un principio de familia en cada uno de los integrantes de Summa Valor, inculcando un valor tan importante como es el apoyo y eso sumado a nuestra unión nos ha permitido estar dispuestos a seguir escalando cada peldaño para posicionarnos como la Mejor Agencia de Servicios Financieros del Mundo”.

**¿En que radica su diferenciación, y especialización frente a la oferta de servicios que existen ya hoy en el mercado?**

“Somos de las pocas compañías que se han especializado en productos de crédito como son libranzas y vehículos, logramos capacitar a todo nuestro personal en todo el ciclo del producto desde la colocación, el crédito, la cartera y la cobranza, para así brindar un servicio totalmente diferente donde se beneficia el deudor al mejorar su flujo de caja y resolver las obligaciones en mora, lo que se traduce en recuperaciones inmediatas.

Nos encontramos a la vanguardia del negocio conociendo principalmente las necesidades de nuestros clientes para ofrecer una solución oportuna y satisfactoria; al manejar pocos volúmenes de clientes por asesor, brindamos un mejor servicio al cliente deudor, por la dedicación que le podemos ofrecer, y a nuestros clientes entidades, porque todos sus deudores han sido gestionados con mayor intensidad, lo que permite analizar más profundamente la cartera y tomar mejores decisiones”.



# MINERÍA Y ANÁLISIS DE DATOS: REQUISITOS CLAVE PARA UNA EFECTIVA INSERCIÓN EN LA ERA DIGITAL



**Óscar Cortés Mejía**  
Gerente General León & Asociados  
[www.leonasociados.com.co](http://www.leonasociados.com.co)

Es muy común, cuando se habla de las Tecnologías de la Información (IT), centrar más la atención a la tecnología que a la información. El software más complejo y sofisticado se convierte en prioridad, se destinan recursos económicos y tiempo a su implementación, y al final, los resultados no son significativos. La tecnología de la información es entendida como la aplicación de herramientas tecnológicas para gestionar datos. En este sentido, la tecnología es un medio, la información es un insumo, el análisis de la información es el proceso y el resultado será lo que se logró hacer de un adecuado y oportuno manejo de esta información. Y resalto oportuno, porque no solo es importante entender la información sino desarrollar la habilidad para responder con inmediatez a las evidencias que nos presenta la información.

No cabe duda que para cualquier profesional de la industria de la cobranza es indispensable desenvolverse en el mundo digital. La minería y el análisis de datos son el primer paso para integrarse efectivamente en la era digital. Más allá de contar con sofisticadas herramientas de gestión, comunicación e interacción con el mercado, lo que se requiere es una buena capacidad para extraer, procesar y gestionar la información y a partir de ella diseñar estrategias acertadas de gestión.

La industria de la cobranza, por sus características propias, es una industria que maneja y genera grandes cantidades de información. Describe hábitos y tendencias de consumo y pago de las personas. Entender estos comportamientos es clave en la formulación de estrategias y creación de ventajas competitivas.

En León & Asociados, entendemos que nuestra experiencia y liderazgo a lo largo de 27 años de trabajo, ha estado sustentada por la capacidad de transformar la información que ha pasado por nuestras manos, en acciones efectivas de cobranza. Nuestra tecnología está atada a las necesidades de información clave que hemos identificado en nuestra labor diaria.

*Estamos viviendo plenamente la era del internet de las cosas y la industria de la cobranza no es ajena a ella. Pero estar interconectados digitalmente no es suficiente, además, hay que hacerlo acertadamente y esto solo se logra entendiendo muy bien a quien está al otro lado de mi conexión. Se trata de poder estar en el lugar indicado, a la hora indicada y con el mensaje preciso.*

## TIPOS DE DEUDORES VENCIDOS



**CORE BUSINESS** Capacitación y Consultoría Especializada en Gestión Estratégica de Cobranza

Conocimiento experto para avanzar al siguiente nivel en el nuevo ecosistema

(57) 315 833 31 01 – (57) (1) 300 20 17 / [info@creditoycobranzas.com](mailto:info@creditoycobranzas.com)



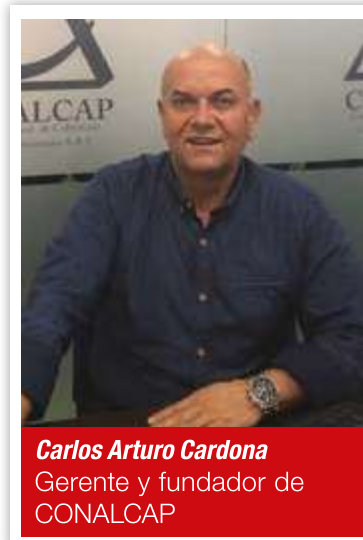
- Gestión Integral de cartera
- Business Process Outsourcing
- Lineas SAC
- Knowledge Process Outsourcing
- Back Office
- Gestión de Redes Sociales
- Telemercadeo
- Business Intelligence (BI)
- Televenta
- Infraestructura Technology Outsourcing
- Medios Virtuales
- Fábrica de Créditos
- Asesoría Especializada
- Help Desk



# CONOCIMIENTO Y DOMINIO LOCAL CON ALCANCE NACIONAL

## Conalcap: Experiencia, Servicio y el mejor Talento Humano para un resultado exitoso

CONALCAP S.A.S es una empresa con 23 años de experiencia en el proceso de recuperación de cartera del sector financiero y sector real, con sede en la ciudad de Medellín, desde donde atiende el mercado nacional.



**Carlos Arturo Cardona**  
Gerente y fundador de CONALCAP

Carlos Arturo Cardona, gerente y fundador de CONALCAP habló con Ciclo de Riesgo sobre esos atributos que le han permitido a la empresa mantenerse competitiva y vigente, en este especializado mundo de la recuperación de la cartera, en el que la visión estratégica, la experiencia y el conocimiento no se improvisan:

**¿En cuáles etapas de cobranza se centra el expertiz de la compañía?**

“Somos especialistas en la recuperación de cartera en las etapas pre jurídicas y de negociación de las obligaciones en mora. Nuestra empresa se mantiene en un proceso continuo de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente, lo que garantiza buenas prácticas en la cobranza y excelentes resultados.”

### ¿Cuáles son esos aspectos diferenciadores de su modelo de negocio que soportan su éxito empresarial?

“Para CONALCAP uno de los aspectos diferenciadores en la gestión de cobro es la formación del recurso humano correcto, nos aseguramos de mantener colaboradores motivados, en continua capacitación con excelentes relaciones personales, que garanticen cumplimiento de metas; para esto formamos asesores con buena actitud, con excelentes habilidades comunicacionales, orientados al servicio al cliente y permanentemente actualizados en las mejores prácticas de cobranzas.

Debemos trabajar diariamente para formar coordinadores y supervisores con calidad humana, que respeten y apoyen permanentemente a los asesores de cartera, debemos tener supervisores que sean ejemplo y modelo a seguir por su grupo, que estén en continua capacitación y dispuestos a solucionar inmediatamente todo requerimiento de los asesores.”

### ¿Cuál es el valor agregado para el cliente? ... ¿En qué aspectos centra su oferta de valor?

“Nuestros clientes siempre serán la razón de ser de CONALCAP. Buscamos a través de la profesionalización de nuestros colaboradores, lograr cubrir las expectativas de nuestros clientes.

CONALCAP siempre ha considerado la cobranza como una venta profesional, donde nuestro producto a vender se llama “decisión de pago”, por lo tanto debemos orientar la capacitación de nuestro talento humano en temas de ventas, negociación, actitud mental positiva, motivación, manejo de objeciones, cierre de negociaciones. Buscamos ganarnos la confianza de deudor por medio de un trato serio, firme pero cordial y respetuoso, lo que nos facilita una negociación exitosa”.

## GRUPO EMPRESARIAL LIAN más allá de la Cobranza

Desde la ciudad de Neiva como eje central y con foco en el sur del país, el Grupo Lian se consolida en la prestación de servicios de outsourcing y cobranza efectiva. Lino Rojas, su gerente general, resalta el alcance de una visión empresarial que se basa en la experiencia y profundo conocimiento de la región, lo cual les permite garantizar resultados efectivos para sus clientes.

### ¿Cómo enfoca el Grupo Empresarial LIAN, la gestión de cobranza?

“Para el Grupo Empresarial LIAN, trabajar en la gestión de cobranza es absolutamente fascinante, apasionante y gratificante. Este sueño empresarial nace hace nueve años, en Neiva, una ciudad intermedia, se extiende a las zonas rurales para llegar hoy a nivel Sur colombiano. LIAN se encuentra a tono con las mejores prácticas de la industria financiera, centrado en un modelo relacional con los grupos de interés, que se complementa con una propuesta de valor basado en servicios personalizados para la recuperación de la cartera.



**Lino Rojas**  
Gerente general de LIAN

Nuestra clave es contar con un equipo dedicado a entender y ayudar a las entidades a crear y desarrollar estrategias a la medida que permitan incentivar los indicadores de la recuperación.

Para LIAN es importante la relación estrecha que se crea con los clientes, socios, empleados, proveedores, aliados, empresarios y entidades gubernamentales; lo que hacemos es observar las oportunidades y por medio de nuestros canales de gestión, los cuales son muy flexibles por la estructura de nuestra empresa, brindamos la posibilidad de ser más rentables y cumplir con seriedad este compromiso con alto desempeño”.

### ¿Cuáles son esos aspectos diferenciadores de su modelo de negocio?

“En el grupo LIAN, sabemos que nuestro diferenciador parte del conocimiento profundo del segmento donde emprendemos gestión y en este caso entender con claridad la región, las zonas, las personas, la cultura, idiosincrasia, las tendencias, los momentos económicos y políticos, se convierten en potencializadores para el desarrollo de estrategias personalizadas, apoyadas en cobranza en campo, la cual se convierte en fuente valiosa a la hora de evaluar el comportamiento de los deudores; sumado a esto, la experiencia, flexibilidad, y la capacidad de gestionar la cobranza fuera del escritorio hacen la diferencia; Lo único seguro es que la industria de la cobranza es dinámica y cambiante, estamos preparados para movernos y generar crecimiento para nuestros clientes y de esta manera convertirnos en su mejor aliado estratégico”.

## COBRANZAS DEL PUTUMAYO: Gestión de alto nivel hasta en las regiones más apartadas de Colombia

El dominio de la zona, expertiz, y el conocimiento de las empresas de cobranza locales se convierte en un aporte invaluable a la hora de entender las diferentes problemáticas y diseñar estrategias particulares y adecuadas para cada región.

Conocer la idiosincrasia de la población, sus rutinas, los momentos de liquidez del diario vivir, en qué se gastan la plata, cuáles son las fiestas, ferias y carnavales relevantes, hasta saber con certeza a qué hora encontrarlos, es vital al momento de establecer conexiones emocionales con los deudores y conectarlos con esos escenarios de normalización.



**Olfa Oliveros Olaya**  
Gerente y fundadora de Casa de Cobranzas del Putumayo

CASA DE COBRANZAS DEL PUTUMAYO, desde su sede en Mocoa, la puerta de entrada a la amazonía, y una ciudad que aún le duelen varias heridas, como la de la avalancha del 2017, hace una gran contribución a esta industria, convirtiéndose en una importante aliada de las entidades crediticias y empresas de diversos sectores que le apuestan a las regiones como polos de desarrollo.

Olfa Oliveros Olaya, gerente y fundadora de CASA DE COBRANZAS DEL PUTUMAYO nos cuenta a los lectores de Ciclo de Riesgo de que manera, hasta en las ciudades más apartadas de Colombia, se logra una gestión de cobranza con los más altos estándares de servicio, calidad y efectividad:

### ¿Cómo fueron esos momentos de origen de la empresa?

“CASA DE COBRANZAS DEL PUTUMAYO E.U nace para satisfacer las necesidades insatisfechas de entidades a nivel local con empresas dedicadas a la comercialización que no contaban con el servicio de cobranza especializada. Luego nuestro portafolio se extendió a las entidades bancarias y cooperativas con sedes en el Departamento; a nivel nacional: Fondo Nacional del Ahorro, Papeles Nacionales. En nuestra trayectoria de más de 14 años, nos hemos destacado por ser la entidad más diligente, generando confianza, con todo nuestro personal idóneo; con un respaldo administrativo, porque contamos con una gerencia a cargo de profesional en administración financiera y el soporte jurídico entre abogados, auxiliares de gestión de cobro especializados y dependientes judiciales”.

### ¿Cuáles son esos atributos que guían su actuar empresarial?

“Ofrecemos respaldo y garantía a la hora de confiar su mandato; generamos confianza, entre nuestros clientes -deudores por ser ésta una atención personalizada; somos un equipo de trabajo muy fortalecido y organizado en una zona muy distante de las principales ciudades, con servicio de calidad que genera excelentes resultados. Estos tres pilares son el enfoque de nuestro servicio y con bases firmes de responsabilidad, honestidad, experiencia y la mayor disposición de trabajar para un bien común”.

### ¿En que radica su diferenciación, y especialización frente a la oferta de servicios de cobranza, recuperación de cartera, que existen ya hoy en el mercado?

“Debemos tener en cuenta que nuestro departamento es uno de los más distantes de nuestro país, y las entidades dedicadas a la cobranza a nivel nacional tienen su mayor influencia en las principales ciudades dejando las regiones más apartadas, pero no menos importantes para las compañías que requieren recuperar sus recursos independientemente del lugar de donde estén. La oferta de servicios de cobranza no garantiza un servicio de calidad en estas regiones apartadas, se limitan a contratar un abogado que les tramite las etapas judiciales de una demanda pero no una verdadera gestión de cobro. Ahí está la diferencia. Por más tecnología, por más grande y sofisticada que sea la oferta es muy importante contar con un servicio de cobro personalizado que permita en lo posible el contacto directo con el deudor, para así lograr lo mejores acuerdos. Es muy importante conocer la región. LA CASA DE COBRANZAS DEL PUTUMAYO se convierte en una excelente opción para aquellas empresas a nivel nacional que necesiten los servicios de cobro de cartera en nuestro departamento”.



# SOLUCIONES EN CARTERA, UN ALIADO ESTRATÉGICO PARA LAS EMPRESAS DE TODOS LOS SECTORES DE LA ECONOMÍA



**Fanny Rúa**  
Gerente general Soluciones en Cartera  
[www.solucionesencartera.com](http://www.solucionesencartera.com)

La recuperación de la cartera, es un tema trascendental para las empresas que no se puede dejar al azar. Contar con un aliado experto en esta tarea, puede hacer la diferencia para permanecer en el mercado.

SOLUCIONES EN CARTERA S.A.S es una empresa dedicada a la recuperación de cartera de grandes empresas a nivel nacional. Participa en el proceso de recuperación desde la facturación haciendo cobranza comercial, cobranza administrativa, pre-jurídica, investigación de bienes y cobro jurídico.

Sus procesos son apoyados con tecnología robusta y una de sus principales garantías de calidad, es la certificación ISO 9001 con la que cuenta.

**Fanny Rúa, gerente general y socia fundadora de SOLUCIONES EN CARTERA, nos cuenta esas primeras iniciativas que dieron vida a esta empresa que hoy se consolida como un importante actor de esta gran industria:**

“Nacimos hace ocho años con la visión de llegar a empresas del sector real. En ese momento era un sector donde muy pocas empresas contaban con un servicio especializado en cobranza que prestara este servicio. Nos hemos dedicado a hacer cobranza efectiva en el sector real y hemos permanecido con quienes nos han

brindado su confianza. De igual manera se han explorado otros mercados pudiendo desarrollar una cobranza con alto grado de especialización, eficacia y compromiso en sectores como las telecomunicaciones, y venta directa sector financiero. Entre nuestros clientes contamos con importantes empresas como Pintuco, Cacharrería Mundial, Grupo Éxito, Empresas del Grupo Carvajal, Marketing Personal, TIGO – UNE, entre muchas otras”.

**¿Dentro de los logros que se han alcanzado en cada uno de las etapas del actuar empresarial, cuáles son los más representativos?**

“Uno de nuestros mayores logros es saber que somos aliados en cobro de cartera para grandes marcas en el sector real, donde históricamente el cobro de cartera no estaba en el plan de negocio de las empresas; además poder convertirnos en más que un outsourcing de cartera, en un aliado estratégico, incluso para algunas multinacionales que no entienden porque en Colombia hay que tener áreas especializadas de cartera para cobrarles a los clientes. Por su parte, nuestro crecimiento, la calidad de clientes que hoy tenemos y la calificación de nuestro servicio, nos han permitido romper el paradigma de la ubicación geográfica donde está físicamente el cliente y el deudor. Hemos aprendido que para dar un buen servicio, no tenemos que estar localmente donde están nuestros clientes o los deudores. Por eso si bien nuestra sede principal está en Medellín, hoy estamos cobrando cartera a deudores desde la Guajira hasta Pasto. No tenemos límites en la gestión que hacemos”.

**¿Por qué los clientes nos eligen? ... sin duda es una de las preguntas que el equipo de SOLUCIONES EN CARTERA se hace cada día para reforzar su compromiso de excelencia y resultado con sus clientes:**

“Porque somos oportunos en la cobranza y en la comunicación con nuestros afiliados.

Porque somos muy competitivos con los resultados. Porque somos confiables.

Porque le invertimos a la cobranza los recursos requeridos para lograr el resultado que nuestro afiliado necesita.



**Sin duda han sido dos años muy difíciles para el país por el alto deterioro que ha presentado la cartera, no solo para entidades financieras y unidades productivas y negocios en todos los sectores, sino también para los empresarios de la industria de la cobranza.**

**Al respecto Fanny Rúa nos cuenta de que manera afecta a la industria esta situación y como enfrentarla:** “Hay que tener conciencia que no es un problema solo del dueño de la cartera; las empresas son quienes

primero sienten como se afectan sus indicadores con mayor deterioro en la cartera, pero desde las empresas de cobranza vivimos una situación bastante difícil porque afectamos nuestros Estados de Resultados (PyG) en forma considerable, teniendo en cuenta que hay que redoblar el esfuerzo y los recursos asignados a cada operación, para obtener el mismo resultado o menor. Finalmente es una situación que afecta en forma global todos los eslabones de la cadena de valor de esta gran industria”.

**¿Qué recomienda frente a esta situación?**

“Una recomendación que damos desde SOLUCIONES EN CARTERA es que gestionando la cartera en edades más tempranas se tiene menos probabilidad de pérdida de clientes. Tenemos experiencias muy valoradas en masivos, donde a medida que hemos disminuido la edad de mora en la que se comienza a cobrar, en periodos de seis meses, hemos disminuido la pérdida de clientes hasta en un 42%.

Por su parte, las estrategias de cobranza siempre deben diferenciar al cliente recién vinculado con crédito y el cliente con recompra; la brecha hoy en día entre los indicadores de estos dos segmentos de clientes es bien amplia en cualquier mercado y nuestro lema es que, en comportamientos distintos, estrategias distintas de cobro”.

**EQUIFAX®**

Powering the World with Knowledge™

Para mantener clientes satisfechos e incrementar la recuperación mientras se disminuyen las pérdidas y se reducen los costos de operación, creamos **CyberFinancial**.

Al contar con mayor conocimiento del cliente y sus deudas, podemos crear una estrategia diferenciada para dar tratamiento efectivo a sus problemas financieros, ejecutando las acciones de cobranza apropiadas para motivar el pago de sus deudas de manera oportuna. Para esto necesitamos contar con herramientas que nos ayuden a resolver la incapacidad de pago, determinando los canales (tradiciones y digitales) más efectivos para cada caso, al menor costo posible. Para alcanzar las metas y mejorar las estrategias, medimos los resultados y los comparamos contra objetivos estratégicos.

**CyberFinancial** es la solución de cobranza integral e integrada para la cobro de carteras de crédito, es usado por los principales bancos, financieras, y empresas de servicios en más de 35 países de América, Asia y Europa, para manejar el proceso de cobranza de punta a punta, automatizando las acciones y favoreciendo las labores de todas las personas relacionadas.

Para conocer más de **CyberFinancial**, envía un correo a [Info.cyberfinancial@equifax.com](mailto:Info.cyberfinancial@equifax.com)

**+400**  
millones  
de créditos  
recuperados

**+6,500**  
usuarios en  
un banco

**+30**  
millones  
recuperados  
en un banco

**+5**  
Bancos Top  
en LatAm  
son clientes  
CyberFinancial



# RELEVO GENERACIONAL, UN PASO QUE COMIENZA A TOMAR FUERZA EN LA INDUSTRIA DE LA COBRANZA

Las nuevas generaciones irrumpen con energía y nuevas ideas en varias de las empresas de la industria de la cobranza, operaciones que ya consolidan trayectorias de 15 a 20 años, y otras, no pocas, celebran sus 30 o 35 años de caminar en el mercado.

Ciclo de Riesgo conversó con cuatro de ellas quienes nos cuentan cómo han sido esos pasos previos en su propósito de entregar la posta a las nuevas generaciones para que continúen ellas este gran legado

**¿Cómo ha sido ese caminar hacia un futuro relevo generacional en la compañías? ...¿qué capacidades y talentos aportan las nuevas generaciones y que atributos heredan de sus fundadores, que permitan conservar el legado?**



María Isabel Lozano Cortes y sus hijas Marcela y Jimena González Lozano

En abril de 1999, en momentos en que la crisis hipotecaria hacía estragos con la calidad de cartera del país, y con tan solo dos empleados, pero con la fuerte convicción de convertirse en una compañía líder en el segmento de la recuperación de cartera, inició operaciones **Cobrando SAS**; hoy después de un caminar de 18 años en el sector, **María Isabel Lozano Cortes, presidente de Cobrando y socia fundadora**, consolida un grupo empresarial de cuatro firmas que reúnen más de 550 colaboradores. María Isabel Lozano nos cuenta cómo ha sido la incorporación de sus dos hijas a la empresa, para que el día de mañana estén listas para llevarla al siguiente nivel:

“Cobrando, se ha enfrentado a lo largo de su ciclo de vida a importantes desafíos, tanto en el ámbito familiar como en el entorno Empresarial. En este sentido, el relevo generacional se ha configurado como uno de los momentos trascendentales de nuestra Compañía al tener este proceso una repercusión directa sobre su evolución futura.

Hemos realizado un plan con vista al largo plazo, alineado con la estrategia y metas de la organización, misión, visión, valores de liderazgo y cultura de la organización.

Para mí ha sido una experiencia maravillosa la llegada de mis hijas a la Organización. **Marcela y Jimena** se formaron profesional y laboralmente en empresas ajenas al negocio de la familia, y su ingreso nos ha llevado a la ampliación de la visión empresarial de las nuevas líneas que estamos desarrollando ahora como Grupo Empresarial Domus Inversiones SAS y nos ha permitido que cada una de ellas aporte su gran experiencia.

Sus aportes son inmensos y evidentes, su conocimiento e innovación, el desarrollo de ideas y productos nuevos ha sido muy valioso. Creemos que ha sido un éxito poder involucrarlas en los detalles de la operación, y generar las integraciones necesarias con el excelente grupo de Directivos que han aportado y crecido con la organización; formando así un equipo de trabajo inmejorable, que se constituye en la generación de relevo.

La transferencia de criterios y la renovación nos ha permitido dar la viabilidad y el modelo de autosostenimiento a las empresas y que sean Marcela y Jimena quienes lideren el futuro del Grupo, manteniendo los pilares institucionales de Profesionalismo, respeto por el ser humano y la responsabilidad social y empresarial que tenemos con nuestro País”.



Alejandro Jelkh Sandino y su hija Angélica Jelkh

El **Grupo Consultor Andino**, quien nació como una firma de abogados, en el año 1983, hoy se alista para cumplir sus 35 años de trayectoria exitosa en el mercado de cobranza colombiano. **Alejandro Jelkh Sandino, su presidente y fundador** nos cuenta de que manera el relevo generacional en la compañía, está sucediendo hace varios años con paso firme: “este camino lo he venido recorriendo haciendo el acompañamiento muy cercano a mi hija

**Angélica** brindando el apoyo y la experiencia de más 35 años de ejercicio profesional; pero también he dejado que explore, que conozca de primera mano cada uno de los diferentes departamentos que conforman la compañía y la he empoderado, para que pueda tomar decisiones en las múltiples situaciones que se presentan a diario.

Las nuevas generaciones vienen acompañadas de una gran formación; lo he notado en diferentes empresas donde he venido observando estos cambios generacionales; en mi caso, mi hija cuenta con preparatoria en el exterior, es ingeniera industrial de la universidad de los Andes, con Magister y experiencia en docencia en la misma Universidad, MBA de la FIU, miembro del Golden Key International Honour Society, diplomados en Derecho Laboral, planeación estratégica y certificada en ideación de proyectos, habla 3 idiomas.

Por esto, con la mezcla de la experiencia y la formación académica los aportes a nuestra empresa han sido importantísimos, dejando asegurado el relevo generacional y así afianzar el legado que he querido transmitir para que las nuevas generaciones aporten, desarrollen y hagan de nuestra industria uno de los más altos bastiones de desarrollo económico, con la visión de implementar nuevas estrategias y tecnologías no solo para beneficio de nuestras empresas sino del desarrollo de nuestro país”.



Magnolia Giraldo López y su hija Alejandra González Giraldo

**Conalcreditos – Conalcenter BPO**, una empresa que alcanza ya una trayectoria de 24 años en Colombia, siempre ha estado inspirada por su **fundadora y gerente Magnolia Giraldo López**, quien consolida un aplaudido caminar en la industria, brindando soluciones a las necesidades del sector financiero, real, educativo, salud y público, para la gestión de cobro, servicio al cliente, servicios tercerizados de back office, y ventas.

Para Magnolia Giraldo el relevo generacional es una realidad inevitable: “como fundadora debo entender que no estaré siempre y es necesario afrontar la incertidumbre y los miedos que genera trasladar el futuro de la organización para que continúe con la filosofía hasta ahora vigente cimentada en el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. Naturalmente uno de mis mayores temores era la forma y manera como debía de trasladar, no solo mis conocimientos, sino el amor y la pasión por la organización. El camino al cambio generacional debe ir acompañado del tiempo, amor y sentido de pertenencia, esas son las palabras claves que debe sentir el futuro sucesor; el tiempo va ligado a una planificación y una dirección compartida la cual empecé con mi hija **Alejandra González Giraldo**, quien desde su niñez hizo parte importante de la compañía, asumiendo roles y responsabilidades conforme iba avanzando en edad, desde ayudar a doblar cartas en sus vacaciones escolares, hasta retos cada vez más complejos a la par que también avanzaba en su preparación académica; y, a partir de esos momentos, día

a día fue asumiendo roles que le brindaron un amplio conocimiento en cada uno de los procesos de la organización logrando construir en ella el amor y sentido de pertenencia por su empresa.

Las nuevas generaciones tienen la visión del cambio futurista que les permite entender los nuevos entornos de una manera más natural, ayudadas del manejo de la tecnología informativa y operativa logran visualizar el entorno y mirar con otra óptica el futuro, con el fin de tomar decisiones consultadas para asegurar el crecimiento y la permanencia de la empresa en el tiempo, siempre en compañía del excelente equipo de ejecutivos que conforman la empresa.

El diario vivir de mi hija en la empresa ha logrado impregnarla de la pasión, el talento, la pujanza, para conservar siempre el legado de un patrimonio intangible que con ejemplo y dedicación se le inculcaron, y que harán que su futuro, no solo a nivel personal si no profesional, sea colmado de éxitos y grandes triunfos”.



# LA TERCERA GENERACIÓN ASUME EL RETO EN CONTENTO BPS



Jorge Aurelio Corchuelo Morales y su hija María Angélica Corchuelo

**C**ontento BPS es el resultado de un sueño que comienza con Jorge Aurelio Corchuelo Morales, su fundador, pionero en el negocio de Call Centers en Colombia. Su visión futurista fue continuada por sus hijos, entre ellos Fernando Corchuelo Waldrón, quien recibió ese sueño como propio y a través de Call Center Intercobros acompañó la gestión por 15 años. Desde el año 2014, su hija María Angélica Corchuelo, es la encargada de llevar la compañía al siguiente nivel, siendo su primer paso, la redefinición del propósito de esta gran familia: Gestionar sueños bajo un modelo único de felicidad en el trabajo.

Fernando Corchuelo, le cuenta a los lectores de Ciclo de Riesgo sobre la manera en que se fue desprendiendo del mando en uno de los principales Call Center del país, en el que su inspiración y la de su padre, siempre estarán vigentes en el corazón de los más de 2000 empleados de la institución.

**¿Cómo ha sido ese caminar hacia el relevo generacional en la Dirección de Contento BPS? ... ¿Qué capacidades y talentos aportan las nuevas generaciones y que atributos heredan de sus fundadores, que permitan conservar el legado?**

“Creo que ante todo no ha sido un caminar fácil pero sí que ha sido muy gratificante. Al principio, cuando le entregué la dirección general a mi hija Anggy, todos los días me sentaba con ella durante una hora y le hablaba de algo, así lo hicimos durante mucho tiempo. De pronto hubo un momento -que

no sé cuándo pasó- en que ella hizo clic con todo y ni más Anggy: cogió vuelo y empezó a manejar todo de forma autónoma. Al principio uno se asusta, pero recordé mucho en mi época de juventud viviendo la misma historia con mi papá que vio las duras y las maduras conmigo cuando a mis 19 años asumí la dirección de su empresa, en la que yo manejaba 220 personas. Él nos dejó a mi hermano y a mí dirigir a nuestro modo; aún sabiendo que nos íbamos a equivocar, nos permitió tomar decisiones de forma autónoma y nunca nos desautorizó, pero siempre nos exigió asumir las responsabilidades de nuestros errores, aún cuando eso significara plata.

Creo que a partir de esa reflexión permití que mi hija tomara su propio camino confiando en sus decisiones, porque estoy convencido de que ese respaldo y autonomía en las decisiones permite que uno madure más rápido de lo normal. En este relevo generacional me he convencido de que uno debe ser demasiado abierto y desprendido, a sabiendas de que se van a cometer errores y que van a costar plata”.

**¿Cuál son los mayores retos y desafíos de las nuevas generaciones que toman las riendas de esta gran industria?**

“Para mí, en este como en cualquier negocio, estas nuevas generaciones deben mantener la pasión. Cuando esta se pierde no hay nada. Mi papá, que estuvo gran parte de su vida laborando en la industria de las cobranzas, luchó para que nosotros tuviéramos la pasión que él siempre tuvo y viviéramos enamorados del negocio. Desde los 12 años nos llevaba a ayudarlo al negocio y nos inculcó el amor hacia esto que hoy hacemos. Ese es el reto que tienen las generaciones de hoy: continuar ese legado que les ha sido heredado de sus padres y abuelos. Ellos deben entender que para transmitir el legado a la siguiente generación ellos deben habernos entendido muy bien a nosotros”.

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

“Por no decirlo de otra manera ni caer en eufemismos, las cobranzas toda la vida fueron como las cocinas de las empresas. Usted llegaba a una empresa y si usted no era efectivo en ningún área entonces lo mandaban para cobranzas porque allá no se requería ninguna preparación ni formación. La diferencia de esta industria hoy la deben hacer la educación y la formación en este negocio (que incluye temas tan importantes como el servicio al cliente) y la innovación, estos factores deben diferenciar al negocio de las cobranzas de hoy de lo que fue en el pasado”.

# SAUCO: ESPECIALIZACIÓN Y CONOCIMIENTO EXPERTO PARA POTENCIALIZAR EL NEGOCIO CREDITICIO, DE PRINCIPIO A FIN

**S**ociedad Administradora de Cartera Sauco S.A.S. es una compañía que surge de la necesidad de apoyar el proceso de conocimiento del cliente y recuperación de cartera de una entidad líder del sector financiero, para la que trabajó de forma exclusiva por muchos años. Este enfoque le permitió construir un modelo de negocio basado en el análisis de riesgo del deudor, de su segmento, con un profundo conocimiento del mismo y sus circunstancias, permitiendo estructurar soluciones a la medida de cada segmento de deudores, recaudando la mayor cantidad de dinero en el menor tiempo posible, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de su cliente.

*Paola Andrea Spinel Matallana gerente general de Sauco, y su presidente, Luis Alberto Forero Pombo, resaltan la manera como ese profundo conocimiento de la industria del crédito, la cobranza y las relaciones con los clientes, han consolidado a Sauco como operador integral en el ciclo de negocio crediticio:*



Luis Alberto Forero Pombo Presidente de Sauco y Paola Andrea Spinel Matallana Gerente general de Sauco

**Hablemos de la trayectoria de la compañía**

“Llevamos en el mercado cerca de 25 años, originalmente nos especializamos en la cobranza de vehículos, particulares y productivos, con una fuerte profundización en cada uno de los segmentos, especialización que hoy mantenemos. Sin embargo hace cerca de 12 años, tomamos la decisión estratégica de replicar nuestro modelo a otros segmentos de la cartera; y es así como hoy en día tenemos un equipo capacitado para la recuperación de cartera de consumo, microcrédito, comercial e hipotecaria, tanto para el sector financiero como para el sector real”, explica Luis Alberto Forero presidente de Sauco.

**¿Además del portafolio de productos y la amplia cobertura, que otros factores diferenciadores soportan la propuesta de valor de Sauco?**

Paola Andrea Spinel resalta: “Uno de nuestros factores diferenciadores es que apoyamos el proceso del crédito desde el proceso de verificación y formalización previo al desembolso, hasta la comercialización de activos. Es así como dentro de nuestros procesos misionales contamos con la Administración de cartera que inicia desde el acompañamiento previo a la originación hasta la cancelación del crédito con el acompañamiento al deudor en la atención de su crédito; el Proceso de Cobranza que inicia desde la cobranza preventiva hasta la recuperación de cartera castigada; y la Cobranza Jurídica apoyada por el proceso de saneamiento y comercialización de activos, de tal manera que nuestros clientes tengan apoyo en todo el ciclo hasta la recuperación de su dinero, con cobertura nacional en todos los servicios. Todo esto apoyado en una plataforma tecnológica propia desarrollada por nosotros con base en nuestro conocimiento del negocio, y un soporte operativo que provee lo necesario para el cumplimiento de los objetivos”.

**¿Cuál sería ese atributo para lograr una cobranza exitosa?**

“Es importante entender que el deudor normalmente no paga porque tiene una situación excepcional que se lo impide, y en la medida en que entendamos cuál es su necesidad lograremos la recuperación de la cartera y la conservación del deudor. Por ello, es fundamental contar con un modelo personalizado que nos permita identificar de forma oportuna su necesidad y lo que requiere para su normalización, tarea que de la mano de nuestros clientes hará exitoso el proceso. Por su parte Sauco cuenta con una estructura que nos permite suministrar la información necesaria de forma oportuna para facilitar el proceso de toma de decisión de nuestros clientes”, finaliza Spinel.

**¿Que se vislumbra en el futuro de la industria?**

“Estamos convencidos que el futuro de la industria está lleno de retos y de oportunidades, ya que el modelo tradicional de cobranza ha cambiado y debemos tener la capacidad de entender los cambios y apoyarnos en la tecnología y la experiencia para la profundización del conocimiento de nuestros clientes, sus deudores y problemáticas, transformando ese conocimiento en la capacidad no solo de recuperar la cartera vencida, sino de generar la retroalimentación que los originadores de crédito requieren para afinar sus modelos a las nuevas circunstancias”, es la visión de Luis Alberto Forero.



# FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA EL DESARROLLO DE UNA COBRANZA JURÍDICA EXITOSA



**Otoniel González Orozco**  
Abogado, consultor jurídico  
otogonzalez@otogonzalezsas.com

*El desarrollo de estrategias efectivas y el seguimiento constante e individualizado a cada caso, son elementos fundamentales a la hora de escoger el mejor aliado para la recuperación de sus saldos en rojo en franjas de mora avanzada.*

Si bien gran parte del éxito de la recuperación de un crédito por la vía judicial tiene mucho que ver con la eficacia de la administración de justicia, sin duda la experiencia, el conocimiento, las mejores prácticas y las estrategias que ejecuten los abogados externos responsables de impulsar los procesos de cobro ante los juzgados de conocimiento, resultan fundamentales a la hora de mover el indicador de recuperación de las franjas en mora avanzada.

La oportunidad, celeridad e información inteligente se constituyen en elementos de mayor relevancia, los que unidos a la capacidad negociadora que se despliegue ante cada deudor, sin duda son factores diferenciadores a la hora de llevar a feliz término una recuperación coactiva, asegurando menores costos para el deudor y para la entidad crediticia; incrementando los montos recuperados, acortando los tiempos, y evitando así, la pérdida de valor de las garantías, y especialmente, logrando la seguridad jurídica para la entidad financiera en su calidad de acreedor.

En este sentido, Otoniel González Orozco, abogado, consultor jurídico y gerente de una de las firmas de mayor expertiz en recuperación de cartera, nos pone de manifiesto varios elementos que resultan ser fundamentales a la hora de desplegar una cobranza judicial.

## **¿Cuáles serían esos tres atributos o factores claves de éxito, para el desarrollo de una cobranza jurídica exitosa?**

1. El cobro jurídico de la cartera se instrumentaliza a través de la acción ejecutiva la cual requiere, como lo establece el artículo 422 del Código General del Proceso, de un documento que corresponda a un título ejecutivo que preste mérito, esto es que incorpore una obligación expresa, clara y exigible, que provenga del deudor o de su causante, y que constituyan plena prueba contra él. Lo anterior, enseña entonces que el documento que sea utilizado para ejercitar la acción ejecutiva por parte del acreedor de la cartera debe cumplir con los requisitos establecidos por la ley para cada tipo de título ejecutivo lo que implica su celosa verificación al momento

de la suscripción del respectivo documento y todo aquello que lo pueda modificar (reestructuración, refinanciación) o sustituir (novación). Por lo tanto, es una clave de éxito para el cobro de la cartera, contar con documento (título ejecutivo) idóneo desde su creación, lo que sugiere una adecuada preparación tanto del documento que se utiliza para ello como la capacitación de quien lo instrumenta en nombre del acreedor para que lo obtenga del deudor de manera idónea, además de asegurarse que durante el proceso de administración de cartera, todo aquello que modifique las condiciones de amortización, garantías, vencimientos y deudores solidarios, entre otras, cuente con la debida instrumentación documental si con ello se afecta el título ejecutivo que incorpora o pueda llegar a incorporar la obligación.

2. El ejercicio oportuno de la acción ejecutiva impide que fenómenos jurídicos como el de la prescripción o la caducidad afecten gravemente el cobro jurídico de la obligación, por lo que una rápida ejecución judicial, además de evitar el surgimiento de dichos institutos jurídicos, permite una pronta y tal vez más eficaz aplicación de medidas cautelares sobre los bienes del demandado, lo que se traduce en una mayor probabilidad de recuperación.

3. Todo aquella información sobre la administración de la cartera, información del deudor y gestión de cobro realizado al deudor, debe ser suministrada por el acreedor a quien lo representará judicialmente para el cobro jurídico de la obligación ya que, además de ser importante para evitar el replanteamiento de mecanismos dilatorios del deudor al ser requerido extraprocesalmente por el apoderado, se ha de utilizar de manera eficaz para el cumplimiento de actuaciones procesales como la redacción adecuada de la demanda, la notificación al demandado respecto del mandamiento de pago que ha sido librado en su contra evitando ulteriores nulidades que retrasen el cobro jurídico y generen riesgos jurídicos que puedan afectar la existencia y exigibilidad de la obligación, la liquidación del crédito que corresponda al real estado de la deuda (evitar el fraude procesal)

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

El nuevo Código General del Proceso ha introducido muchos cambios al procedimiento judicial para que mediante la intermediación del juez, la oralidad del trámite, la concentración para la práctica de las pruebas y demás etapas procesales en audiencia así como el impulso de los procesos esta vez por los mismos jueces, se pueda contar con procesos judiciales rá-

pidos y eficaces. Por ello, es importante que el Togado representante del acreedor deba conocer ampliamente la nueva normatividad del rito procesal para utilizar las herramientas que ofrece la legislación procesal, pueda exigir su oportuno y adecuado cumplimiento por parte de los funcionarios judiciales y logre evitar dilaciones al procedimiento que pretendan los demandados en procura de crear riesgo que afecten el derecho de crédito fundamento de la pretensiones como la caducidad, prescripción, nulidades, etc.

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

El empresario del sector de cobro jurídico se ha convertido en una parte muy activa dentro del proceso para la cobranza judicial quien deberá contar con el conocimiento de las nuevas prácticas que trae el Código General del Proceso, utilizar las herramientas previas de recaudo probatorio que trae el citado código (pruebas anticipadas o extraprocesales, carga dinámica de la prueba), adecuado manejo del juramento estimatorio, hábil en la práctica y contradicción de las pruebas judiciales, contar con abogados preparados y con capacidad para atender y sortear la dialéctica que se genera en las audiencias judiciales.

## **¿Qué le falta al marco normativo de la gestión de cobranza jurídica en Colombia y que le sobra?**

Como lo indiqué, todavía estamos en una etapa de implementación del nuevo Código General del Proceso, que permitirá, teniendo siempre presente los principios orientadores de la nueva normatividad, contar con una actuación procesal pronta y eficaz, la cual será una realidad en la medida que la administración de justicia propenda y haga realidad la entrega de los recursos académicos que requieren los funcionarios judiciales para su implementación, así como aquellos físicos y tecnológicos para la realización de las actuaciones procesales (uso de las tecnologías de la información, despachos judiciales adecuadamente dispuestos para la prestación del servicio judicial, prevención y sanción de fenómenos de corrupción, asignación de funciones administrativas a personal que no tenga la obligación de impartir justicia y dedicación de éstos a la adecuada y pronta solución de los conflictos puestos a su conocimiento, etc)



# ESPECIALIZACIÓN Y DIFERENCIACIÓN SOPORTADA EN TECNOLOGÍA

Uno de los principales atributos de la industria de la cobranza, es su alta especialización, soportada en tecnología a lo largo de toda la cadena de valor del modelo de operación, siendo este factor determinante y diferenciador a la hora de medir los resultados de la gestión en indicadores de efectividad, y eficiencia.

Para FICO, una de las empresas de tecnología más importantes del mundo, con sede en Silicon Valley, pionera en el uso de analítica predictiva y la ciencia de los datos para mejorar las decisiones operativas para empresas en más de 100 países, la industria de la cobranza en Colombia, debe moverse hacia la utilización completa de todos los recursos disponibles en el mundo digital con el fin de lograr mejores resultados, más aún en momentos de deterioro de la cartera como los de la actualidad.



**Alexandre Graff**  
Vicepresidente y director general de FICO para América Latina y Caribe

**Al respecto, Alexandre Graff, vicepresidente y director general de FICO para América Latina y Caribe, nos habla sobre las tendencias y las tecnologías más disruptivas que están llegando a la industria de la cobranza a nivel mundial:**

“Sin duda alguna estamos viviendo la era del cliente, quien está cada vez más conectado, tiene expectativas cada vez más altas y busca una atención más dinámica y personalizada. Para la industria de la cobranza no es diferente, las empresas y sus operaciones de cobranza necesitan adaptarse a las nuevas tendencias, buscando alinear las expectativas de sus clientes con las necesidades de su negocio: reducción de costos operacionales con mejores tasas de pago y excelentes experiencias para los consumidores. Ante este escenario, destaca la evolución en la utilización de datos y procesos analíticos que permitan tener un conocimiento mayor de cada perfil, así como un entorno ágil que permita una adaptación rápida a los cambios del mercado.

Para lograrlo, lo que la industria busca son tecnologías disruptivas en la nube que les permita la integración con diferentes sistemas y lo más importante, desde donde se pueda obtener valor de toda la información disponible. Requiere soluciones de nube que permita a los cobradores de campo, por ejemplo, tener toda la información y opciones de cobro en su tableta o teléfono móvil, o bien, tecnologías que les permita hacer un análisis del sentimiento de un usuario cuando llama a un centro de contacto (utilizando análisis de texto o incluso de voz), o de su comportamiento en redes sociales para evaluar la propensión de pago o falta del mismo por parte de los clientes.

La industria de la cobranza, por tanto, debe moverse hacia la utilización completa de todos los recursos disponibles en el mundo digital, para lograr

mejores resultados. Esto requiere de la integración y el uso optimizado de los recursos disponibles -personas, canales digitales, agentes internos y externos-, a través del uso intensivo del Big Data para alcanzar una visión completa de los clientes -mayor capacidad de localización y ofertas más ajustadas-, inteligencia de decisión apoyándose en tecnologías avanzadas de Machine Learning e inteligencia artificial y, finalmente, una elevada capacidad de ejecución”.

**Avanzar de una manera más decidida y rápida hacia la digitalización**

**Sobre las tecnologías de mayor impacto, Graham John Parry, presidente de Financial Systems Company, empresa especializada en tecnología para la cobranza en la región, licenciataria del software ICS, destaca la digitalización como el gran paso hacia el que debe avanzar la industria con mayor celeridad.**



**Graham John Parry**  
CEO de Financial Systems Company

“Para Graham Parry, lograr la integración de nuevas tecnologías digitales como Machine Learning, Bots, Check-Tel, SMS y redes sociales a los procesos de cobranza, permitirá realizar la gestión de forma fácil y efectiva: “Actualmente creo que la tecnología digital es la más disruptiva. Nuestros clientes gracias a su smartphone con identificador de llamada, controlan a quienes responden, y a quiénes no. Antes todos respondíamos las llamadas que nos llegaban; hoy si no sale el nombre de algún allegado en la pantalla no contestamos, simplemente luego revisamos el

mensaje de voz si quedó grabado. Con la referencia que indica que el 80% de nuestros clientes prefieren interactuar con sus bancos usando canales digitales, se nos ha complicado mucho la vida a las áreas de cobranzas. Esta área, tradicionalmente ha sido quien define el cómo, y cuándo llamar al cliente... ahora tenemos que enviar mensajes por email, chat o sms y esperar que sean ellos quienes nos respondan.

Además, con la inteligencia artificial podemos interactuar con nuestros usuarios, usando estos canales digitales con chatbots...

Estimo que en el futuro muy cercano entre 40% y 60% de todas las interacciones que hacíamos antes en un call center, van a realizarse por canales digitales usando chatbots o páginas de autoservicio”

**Tecnología para impulsar el resultado**

**Solati, empresa líder en soluciones tecnológicas, desarrolladora del Software de Cobranza Adminfo bajo el modelo SaaS (Software as a Services), quien el año pasado recibió por parte CMMI Institute, la valoración CMMI SVC Level 3, una distinción recibida solo por 19 empresas en Colombia, sin duda la tecnología se convierte en el mayor potencializador de los resultados de las áreas del ciclo de riesgo de crédito y en factor clave a la hora de elevar los niveles de eficiencia y reducción de costos.**



**Cesar Zambrano**  
Gerente Comercial de Solati



Cesar Zambrano gerente comercial de Solati, nos cuenta hacia donde se están moviendo las empresas de tecnología especializadas en la industria de la cobranza: "Las empresas de tecnología especializadas en cobranzas, estamos haciendo parte de la transformación digital de las organizaciones mediante el uso eficiente de arquitecturas analíticas en la nube y la implementación de servicios de inteligencia artificial; en donde claramente ayuda a disminuir costos ya que se puede tener una cobranza atemporal en donde se elimina el tiempo y el espacio, se mejoran el servicio al cliente y lo más importante, se comienzan a conocer elementos como hábitos de consumo, hábitos de pago, horas de contactabilidad entre muchos otros aspectos relevantes, que se convierten en insumos de suma importancia para el área comercial y de mercadeo, algo que no se tiene con los procesos tradicionales de cobranza. Por otro lado, estamos introduciendo al proceso de cobranza un nuevo canal de autogestión con chatbots, en donde la figura del asesor de cobranza desaparece para ciertas alturas de mora, lo que permite la reducción de costos de la operación".

### Factores claves de éxito para el desarrollo de una cobranza de alto impacto

En un año de incertidumbre como este, nuestros expertos invitados nos plantean tres focos de actuación para el desarrollo de una cobranza exitosa. **Graham John Parry, CEO de Financial Systems Company, destaca:** "Data, canales y tecnología. Con estos tres elementos uno puede predecir mejor el comportamiento de sus clientes, y realizar una gestión más efectiva a menor costo".

**Para Alexandre Graff vicepresidente y director general de FICO para América Latina y Caribe, los siguientes se constituyen en aspectos claves para lograr mejores resultados frente a las nuevas realidades del cliente de hoy:** "tener una plataforma con la capacidad de ejecutar en tiempo real modelos predictivos, para que se pueda evaluar comportamientos de clientes; Permitir, a través de la omnicanalidad, capturar y utilizar comportamientos y preferencias de los clientes en procesos inteligentes, automáticos e interactivos de contactos y conectar la función de cobranza al negocio a través de la mejor inteligencia de decisión.

**Por su parte, Cesar Zambrano de Adminfo Solati resalta los siguientes aspectos como determinantes en momentos donde urgen mejores resultados:**

"Contar con herramientas tecnológicas que ayuden y faciliten la aplicación de cualquier estrategia de cobro de forma ágil; Contar con una segmentación detallada de los clientes, la cual ayuda a replantear estrategias de cobro, canales y momentos, haciendo mucho más asertivo el proceso de la cobranza; por último, entender el análisis macroeconómico mediante una adecuada clasificación del riesgo sectorial para anticipar ciclos naturales de la economía y el impacto que esta genera en la gestión de cobranza".

*"En el futuro muy cercano entre 40% y 60% de todas las interacciones que hacíamos antes en un call center, van a realizarse por canales digitales usando chatbots o páginas de autoservicio"* **Graham John Parry, presidente de Financial Systems Company**

# 3 MASTER CLASS

## COLLECTIONS MANAGEMENT

2018

Gestión Estratégica de  
Cobranza de Alto Impacto

Track 2 / Hotel Marriott Medellín / martes 23 de octubre

### Formación especializada para la Alta Gerencia del Ciclo de Cartera y la Cobranza



**Cobranza Digital: el gran desafío del Ciclo de Cartera**

**Armando Kuroda**



México

CEO de Kredilikeme con sede en México, emprendedor Fintech experto en cobranza digital y fundador de Kobra, modelo reconocido como el Uber de la Cobranza.

**Negociación avanzada aplicada a la cobranza**

**José Ignacio Tobón**



Colombia

Experto en negociación, entrenador, consultor y escritor



**NeuroEmotion: Una herramienta poderosa para el logro de resultados - Llevando la vida personal y profesional al siguiente Nivel**

**Andrés Cadena**



Colombia

Master y Trainer Internacional de PNL y Autor de Best Seller Neuroemotion, la emoción es el máximo recurso



**Comportamiento de los distintos tipos de cartera y la construcción de tácticas y estrategias diferenciales**

**Jorge ID Sánchez**



Chile

MBA de la Universidad de Chicago y cursos en Retail y Gestión de empresas en la Universidad de Harvard, Kellogg y Columbia. Ex-gerente de Créditos Riesgosos en Banco Osorno y Gerente de la División Banca de personas de Corpbanca. Actualmente se desempeña como Director de Global Soluciones Financieras.

Valor de la inversión  
**\$740,000** más IVA

**!NO CORRA EL RIESGO DE PERDÉRSELO!**

Patrocinadores:



Organiza:



Informes e inscripciones:

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



# RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

\* Joaquín Peña

*Para hablar de la retención y fidelización de clientes en la cobranza, cabe preguntarnos primero: ¿cómo se apuntala la retención y fidelización de los clientes en las empresas, en lo general? Veamos.*

En el negocio del crédito, como en otros de los esquemas de apoyo a las ventas, algunos de los objetivos que siempre están en la mente de las personas a cargo, tienen que ver con impulsar una facturación recurrente, con el aumento en el valor de ticket promedio y con el hecho de que por supuesto, se utilice el crédito como una forma de acceso a los bienes y servicios que el cliente requiere.

Estos objetivos suelen estar apuntalados en las diversas fases del proceso de venta, de manera que, por ejemplo, en la fase de compra por parte del cliente, este perciba los estímulos suficientes de conocimiento y atracción hacia los productos y servicios, así como que tenga acceso a beneficios por su compra, al establecer un vínculo de lealtad con la marca, a través de programas de lealtad.

Esta etapa de compra suele estar bastante bien trabajada por las organizaciones, de manera que el tema de potenciación de la retención y generación de lealtad encuentra usualmente en este ejercicio comercial un primer pilar de valor para el logro del objetivo integral de negocio.

Por otro lado, está la etapa en que el cliente interactúa con la organización, para ser atendido y resolver dudas, o contar con el servicio que pueda requerir. Este momento es fundamental, porque con o sin una acción de compra de por medio, la organización tiene la posibilidad de generar un alto grado de satisfacción al cliente.

Es por eso que así como en la etapa de compra hay elementos de potenciación de la generación de aprecio de marca por el cliente, en la etapa de servicio se han enfatizado acciones y prestaciones diferenciadoras, cada vez más relevantes para los modelos de negocio de las empresas y para los clientes.

Con todo esto, una organización que cuida el servicio al cliente y entiende que más que atenderlo, puede darle soluciones ágiles, sencillas, trato personalizado y experiencias positivas, estará apoyando su modelo de negocio en un segundo pilar, que más allá del sentido metafórico, le estará dando, junto con el pilar de la compra, **más estabilidad al objetivo final de contar con clientes recurrentes, que facturan más y que usan el crédito.**

Pero no solo el momento de compra y el servicio son lo único que juega en la satisfacción integral del cliente que hace que permanezca vinculado a la marca.

Querido lector, hoy quiero hablarte especialmente de uno de los momentos más delicados de este proceso integral de ventas, y que suele requerir de un cuidado especial en la interacción con los clientes, ya que los toca en momentos donde la situación económica e incluso emocional de estos, puede ser altamente sensible: el momento de la cobranza.

Realmente es una etapa de un proceso de negocio que requiere de cuidados y que puede generar relaciones más fortalecidas o más debilitadas, según la manejemos en la organización.

SI LO VEMOS ASÍ, EL PROCESO DE COBRANZA PODRÍA SER UNA EXCELENTE OPORTUNIDAD DE POTENCIAR LA RELACIÓN, AL ENFOCARNOS EN:



Ayudar al cliente a tomar las mejores decisiones de pago.



Motivarlo a priorizar el pago.



¡Y ES QUE ES UN HECHO!... LA COBRANZA BIEN LLEVADA ES UNA HERRAMIENTA VALIOSA, YA QUE:



Nos puede generar beneficios financieros por concepto de pago de intereses.



Nos permite mostrar al cliente que incluso en momentos difíciles cuenta con la organización para encontrar formas de solución.



Deja que el cliente conozca en un panorama de 360 grados, el comportamiento de la organización para con él.

Lo importante es saber qué cosas debemos hacer para que este factor de posicionamiento positivo en la mente del cliente dé sus mejores frutos.

Si bien no es nada recomendable ni deseable que todos los clientes pasen por la cobranza "para que nos conozcan mejor", podemos hacer cosas para que quienes sí requieran transitar por esta etapa, no perciban la parte amarga de la relación con la marca, sino que por el contrario, vean un interés genuino de la organización por ayudarlo a resolver la situación de adeudo de la mejor manera, y que el cliente disfrute de los mayores beneficios de su crédito.

Este enfoque de tratamiento de la cobranza será muy redituable.

Sin embargo, hay algunas cosas que no ayudan a que esto se dé, y que se observan en la cobranza sin enfoque al servicio, y esto es:

- Rara vez se establecen acciones de agradecimiento al pago.
- No hay muchas referencias de acciones de felicitación a quienes resolvieron su adeudo finalmente.
- Las áreas funcionales de cobranza no siempre consideran a las gestiones de servicio (llamadas, visitas, comunicaciones), como herramientas de cobranza sutil, y las reducen al mínimo posible.
- Es complicada la interacción bidireccional en algunas áreas funcionales de cobranza, donde la respuesta a contactos generados desde el cliente (inbound), no está del todo preparada para darle soluciones.

## ¡Tenemos que hacer también que la cobranza genere preferencia!

Dar la vuelta a estos efectos no positivos, requerirá sin duda de mejores estrategias, gestiones más profesionales, y un enfoque de interacción con los clientes más personalizado; y para ello las áreas funcionales de cobranza podrían enfocarse en estos puntos clave:

- Lograr la retención y fidelización de los y las colaboradores del equipo de cobranza. Esta tarea es importante, ya que la mejor comunicación y experiencia de servicio de cobranza al cliente, solo la podrán brindar personas que vivan una experiencia satisfactoria en su trabajo diario. En este punto será de gran relevancia que la organización trabaje en establecer un ambiente operacional en el que el equipo de colaboradores cuente con: herramientas de gestión apropiadas, coaching de piso, retroalimentación continua, estrategias y tácticas efectivas, ambiente colaborativo y de trabajo en equipo, así como un liderazgo orgánico que les impulse a que quieran y puedan lograr los resultados, a través de compartición de propósitos, todo esto con una baja rotación de personal.



Lograr la retención y fidelización de los y las colaboradoras del equipo de cobranza. Esta tarea es importante, ya que la mejor comunicación y experiencia de servicio de cobranza al cliente, **solo la podrán brindar personas que vivan una experiencia satisfactoria en su trabajo diario.**

• Establecer estrategias de trato personalizado a los clientes. En este sentido se deberá establecer un buen nivel de balance entre el uso del big data y el tratamiento de enfoque personalizado, para hacer que un cliente se sienta vinculado con la marca, reconocido por la organización, y por ende, tratado bajo el panorama de sus necesidades. No muchas relaciones cliente-empresa, se podrán sustentar en big data y análisis de riesgo... habrá que ir más allá; más a la persona (así, en singular).

• Entender de facto, desde dentro de la estrategia y en la operación de la cobranza, que las relaciones a largo plazo, no podrán sustentarse en tratamientos o gestiones de cobranza de "máximo 2.5 minutos", con argumentos robotizados, y presión invariable por obtener la promesa de pago por sobre todas las cosas.

En este sentido, el abuso del control y reducción de tiempos promedio de llamadas y gestiones, el manejo de reiteraciones de gestión de forma masiva en cualquier nivel de mora, y la baja interacción personalizada con el cliente, son peligros inminentes en la búsqueda de un mayor nivel de retención y fidelización de los clientes. Es muy probable que tengamos que vencer el paradigma que pone por encima a la productividad, con relación a la interacción efectiva entre las personas.

Este último criterio de comunicación efectiva es el que potenciará al negocio, si se maneja adecuadamente y con colaboradores bien entrenados para empatizar y para negociar de forma efectiva y asertiva.

Estas tareas son medidas más que importantes para el negocio, y son acciones que el equipo de liderazgo de la cobranza deberá contemplar en su modelo de gestión, y que será necesario que potencie en su estrategia.


Saber diferenciar la relevancia de negocio de un cliente, la forma en que quiere comunicarse con la organización, las



situaciones de compra y servicio que prefiere, y otros datos que configuran su personalidad individual, será clave para dar los tratamientos de gestión más convenientes y saber también a quién se quiere como cliente al paso del tiempo, y a qué otros se prefiere proponer una salida que concrete la relación con él en un momento apropiado.

Saber diferenciar los tipos de clientes será de gran valor para concentrar a la organización en aquellos que realmente haga sentido, y dejar en segundo plano los que no agregan valor de negocio.

Tom Peters planteó claramente que las empresas que más invierten en tecnología, infraestructura, equipos y personal, no son necesariamente las que lograrán el éxito en sus modelos de negocio; las que sí lo lograrán, serán las que se enfoquen en las necesidades reales y deseos de los clientes.

Considero que aún en la cobranza esta idea es aplicable, ya que si bien no dejaremos de gestionar los adeudos porque parece ser que el "deseo del cliente" es no pagar (creencia errónea de cobrador novato), si tomaremos como base la idea de que lo que necesita realmente el cliente es manejar sus recursos de la mejor manera, acceder a bienes a través del crédito y resolver sus situaciones de adeudo oportunamente, para aprovechar los mayores beneficios. Si esto es lo que impulsamos, los clientes están con nosotros mucho tiempo, facturando y generando negocio, siempre satisfechos. 

\*Director de Consultoría en ICM.

\*Por razones de espacio, se presenta un resumen del artículo; si lo quieres consultar y descargar puedes acceder a: [http://www.icmcredit.com/ebook-18/09\\_retencion\\_y\\_fidelizacion\\_de\\_clientes.pdf](http://www.icmcredit.com/ebook-18/09_retencion_y_fidelizacion_de_clientes.pdf)

AECSA, PREMIADA NUEVAMENTE  
POR BANCOLOMBIA COMO

“PROVEEDOR INTEGRAL 2018”

EN EL EVENTO DE RECONOCIMIENTO DE PROVEEDORES Y  
ALIADOS ESTRATÉGICOS



AECSA

El pasado 8 de mayo en la ciudad de Medellín en la Dirección General de Bancolombia, tuvo lugar el cuarto “Evento de Reconocimiento para Proveedores y Aliados Estratégicos”, este año 2018 con el lema “Es el momento de los que comparten nuestro propósito, es el momento de todos”. En este espacio, el banco exalta el valor que los proveedores aportan a su propósito, comprometiéndose con sus retos para construir una historia diferente y hacer realidad los sueños de sus clientes.

En esta edición 2018, AECSA fue galardonada por segunda vez como “PROVEEDOR INTEGRAL”, obteniendo además nominaciones en las categorías de: “Comprometidos con la humanización de su negocio”, “Experiencia del cliente”, “Comprometidos con la seguridad y gestión de riesgos” y “Sostenibilidad”.



Para Bancolombia ser un proveedor integral “Es tener la excelencia en el ADN y a su vez es un desafío pues implica un compromiso de vivir la impecabilidad en todo lo que hacemos y de prepararnos para ser más conscientes de la importancia de asumir los retos que nos propone el futuro y entender que con cada una de nuestras acciones expresamos eso que nos apasiona y eso que nos inspira. Es el momento de todos y hoy tenemos la oportunidad de agradecer y acercarnos a las personas que nos han hecho grandes, ustedes son nuestro brazo extendido, vibran, sienten y viven esta organización tanto como nosotros, por eso queremos que sigan siendo nuestra compañía en este camino que nos presenta desafíos permanentes y que debemos solucionar con la pasión y el profesionalismo que nos caracteriza”.

Ser “Aliado Estratégico Integral” para AECSA, significa “Vibrar con la marca de nuestro aliado, sintiéndola como nuestra, imprimiéndole nuestro sello de “Amor y Pasión” en todo lo que hacemos, buscando cada día mayor eficiencia e impecabilidad en nuestra gestión, agregando valor y correspondiendo a la confianza depositada en nosotros.

Es hacer nuestras sus necesidades y expectativas, entendiendo que nuestras acciones y aportes son trascendentales para construir y prepararnos para enfrentar el futuro juntos, brindándoles nuestro respaldo, experiencia, compromiso y acompañándolos a superar con éxito los retos que se presenten.

Es innovar y reinventarnos cada día, en la búsqueda del cero error y la mejora continua, para estar a la vanguardia en un entorno tan dinámico y exigente como el nuestro, edificando en equipo bajo el pilar de la confianza y el apoyo mutuo”.



“Este reconocimiento de Bancolombia nos hace sentir altamente valorados como aliados, su constante acompañamiento, apoyo y trabajo en equipo, nos inspira a ser mejores cada día. Para AECSA es un privilegio ser distinguido con este premio, es motivo de orgullo y nos impulsa a seguir superando las grandes exigencias del sector con el esfuerzo, el cuidado a los detalles y la calidad que nuestros clientes se merecen. Este camino de crecimiento y evolución constante a su lado durante estos años, ha aportado significativamente a nuestro desarrollo, crecimiento y agilidad en los procesos, reafirmando nuestro compromiso y lealtad”.



Desde su conformación hace 20 años, AECSA se ha mantenido siempre a la vanguardia, creciendo de la mano de sus aliados de forma continua y sostenible, entendiendo sus necesidades y enfoques estratégicos, buscando siempre estar a la altura de los retos y exigencias de un mundo dinámico y en constante cambio.

Trabajamos con Amor, Pasión,  
Eficiencia e Innovación







colcob 10 años  
ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE LA INDUSTRIA DE LA COBRANZA

Somos el resultado de **diez años** de perseverancia, de los que han creído en el valor de la asociatividad como camino para la consolidación de la industria.

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



(57 1) 651 0721 - 317 400 3277 - [contactenos@colcob.com](mailto:contactenos@colcob.com)



# LEY DE INSOLVENCIA PERSONA NATURAL NO COMERCIANTE EN CIFRAS

La Insolvencia para personas naturales no comerciantes establecida en la Ley 1564 de 2012, se constituye en un “salvavidas” de último recurso que permite al deudor que atraviesa graves dificultades financieras, negociar con todos los acreedores, financieros y no financieros, un plan de pago favorable, que permita normalizar su situación, y cumplir con el pago de las acreencias a su cargo, en plazos y tasas más favorables que le den viabilidad al pago de las deudas contraídas y a su recuperación financiera. Es claro el espíritu de la norma en su condición de proteger al deudor que ha sufrido un revés económico, y de esta manera impedir que se adelanten procesos ejecutivos en su contra que pongan su patrimonio en mayor detrimento. Desafortunadamente son múltiples los casos en los que la ley se ha prestado para dilatar y evadir el pago por cuenta de deudores y abogados mal intencionados que han convertido la Ley en un negocio y han sabido sacarle provecho a sus aspectos más vulnerables, como por ejemplo la presentación de acreedores falsos, que incluso resultan tener la mayoría al momento de la votación del acuerdo, logrando así la aprobación de condiciones que causan perjuicio extremo al resto de acreedores.

Lo que si es cierto, es que los abusos en las bondades de la Ley y la dilatación o evasión en el pago de las acreencias, solo lleva a que todos pierdan, por que como lo expresa Asobancaria: “Las ineficiencias en la recuperación de cartera pasan factura a los deudores, los acreedores y, en general, a toda la economía, toda vez que aumenta el costo de financiación y limita la expansión crediticia”

Desde comienzos de 2015, vienen advirtiendo las entidades bancarias sobre un incremento en el uso de esta figura en todo el país, principalmente en Cali y Bogotá. Si bien la desaceleración de la economía puede explicar parte de este fenómeno, es evidente que el mal uso de la figura viene en aumento y se ha profundizado en algunas ciudades intermedias de manera preocupante, lo que amerita su revisión.

2017 fue un año récord en términos de declaratoria de insolvencia en ambos regímenes (Ley 1116 de 2006 y Ley 1564 de 2012).

Revisando los casos de insolvencia en personas naturales no comerciantes (Ley 1564) por año de declaratoria, vemos que mientras en 2016 se reportaron 425 casos, en 2017 se registraron 1.228, es decir el 265% del año anterior. La tendencia continúa para 2018: según datos del Ministerio

de Justicia al 20 de abril de 2018, en los cuatro primeros meses de 2018 los casos de insolvencia (Ley 1564) representan el 43% de los reportados en todo 2017 con 528 casos declarados y el 124% de los casos del 2016.

Al respecto, resalta el Superintendente Financiero, Jorge Castaño: “las cuantías más representativas de declaratoria de insolvencia dentro del saldo de cartera se encuentran en ciudades como Valledupar, Cúcuta, Cali y Pasto”.

Según datos del ministerio de Justicia y de la Superfinanciera a partir de su Formato F-322, la cuantía de la cartera en declaratoria de insolvencia, medida como porcentaje del saldo de cartera total a hogares fue del 0,10% para el total nacional en 2017. Al desagregar la cifra por departamentos se encuentran casos que ameritan revisión como el de Valledupar en el que la cuantía de la declaratoria de insolvencia como porcentaje del saldo de cartera a hogares del departamento participo con el 0,5%; para Cúcuta el 0,3%; Cali y Pasto el 0,2% seguido de Bogotá con mayor distancia en el 0,03%.

## Ciudades con mayor cartera en Ley de Insolvencia

Para 2017, Cali fue la ciudad que mayor cuantía reportó con 34,406 millones de pesos en 120 casos de personas en Ley de Insolvencia, seguida de Bogotá con 21,441 millones de pesos en 170 casos; Cúcuta 10,214 millones de pesos en 83 casos; Valledupar 9,681 millones de pesos en 50 casos y Medellín 5,953 millones en 28 casos.

“Si bien el número de casos y cuantía reportada tiende a ser más alta en Bogotá y Cali, la representatividad dentro de la cartera de hogares del departamento sugiere una mayor concentración en ciudades intermedias en cuanto a los casos reportados”, resaltó el Superfinanciero.

## ¿Cuál es el universo de deudores del sistema financiero que cumplen las condiciones de la Ley 1564?

Según el ejercicio adelantado por la Superfinanciera que tomó como referencia los datos del Formato F-341, identificando aquellos deudores con mora de más de

90 días, en dos o más obligaciones en dos o más bancos, releva que al corte de diciembre de 2017, el universo estaría confirmado por 194,823 deudores quienes cumplirían las condiciones de declaratoria de insolvencia descritas por la Ley 1564, con acreencias financieras por 5,566 millones de pesos a capital.

Sin embargo la realidad es que en 2017 fueron declarados 1.228 casos con acreencias por \$211 millones de pesos a capital.

Así las cosas, resalta la Superfinanciera que si bien el saldo de los deudores que cumplen las condiciones de la Ley 1564 representa el 2,9% de la cartera con destino a hogares, los casos efectivamente declarados, apenas ascienden al 0,1% del número de deudores.

## ¿Qué caracteriza a los deudores inmersos en este incumplimiento?

La Superfinanciera en su ejercicio pudo evidenciar que el universo de estos deudores se caracteriza por tener un número alto de operaciones activas de crédito y de días de mora. Para 2017 la media indica 3.9 operaciones promedio por deudor y un número promedio de días de mora de 301.



¿Para quién aplica La ley de Insolvencia Persona Natural no comerciante establecida en la Ley 1564 de 2012?

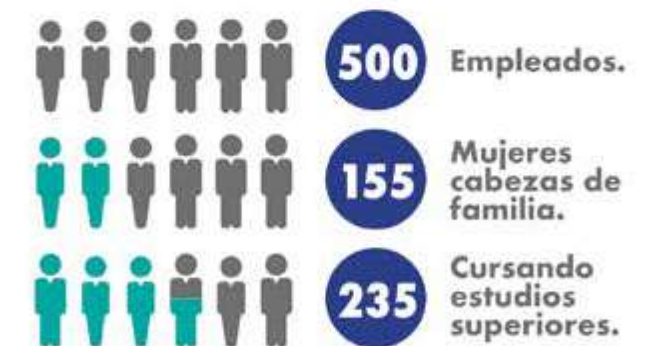
El art. 538. indica que la persona natural no comerciante podrá acogerse a los procedimientos de insolvencia cuando se encuentre en cesación de pagos de dos (2) o más obligaciones a favor de dos (2) o más acreedores por más de noventa (90) días, o contra el cual cursen dos (2) o más procesos ejecutivos o de jurisdicción coactiva. En cualquier caso, el valor porcentual de las obligaciones deberá representar no menos del cincuenta (50%) por ciento del pasivo total a su cargo. Para la verificación de esta situación bastará la declaración del deudor la cual se entenderá prestada bajo la gravedad del juramento.

Los acreedores concurren, con un derecho a voto conforme a su participación en el total del capital adeudado por el insolvente, esto es, sin incluir intereses.

# ESTAMOS COMPROMETIDOS CON NUESTROS CLIENTES



CONTAMOS CON UN GRAN EQUIPO HUMANO Y TECNOLÓGICO QUE NOS PERMITE ALCANZAR LOS MÁS ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA.



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

COLOMBIA Bogotá - Cali - Medellín - Pasto - Buenaventura  
Pereira - Cartagena - Barranquilla - Valledupar - Santa Marta  
Girardot - Montería  
Contactos: [comercial@financreditos.com](mailto:comercial@financreditos.com) / 018000189993



# EL ABC DE LOS BANCOS DIGITALES O CHALLENGER BANKS



**Lariza Galindo** es actualmente Líder de proyectos de servicios financieros digitales para América Latina y el Caribe de la IFC. Trabajó en el pasado en Nequi la Fintech del Grupo Bancolombia, en la Fundación Grameen en Uganda, y en Hitachi Consulting en España entre otras. Lariza es Master en Negocios Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid. Cuenta además con Certificación en Digital Money en el Fletcher School of Law & Diplomacy at Tufts University de Massachusetts y con una titulación en Liderazgo Estratégico en Finanzas Inclusivas de la Escuela de Negocios de Harvard.

Algunos los ven como la evolución de la banca, otros dicen que los bancos digitales, conocidos también como neobancos, bancos 100% móviles, bancos directos o challenger banks, son parte de la ola fintech que está obligando a las instituciones financieras tradicionales a reinventarse o perder relevancia en el mercado.

Pero ¿qué es lo que los hace diferentes de los bancos tradicionales? Si consideramos que la mayoría de las instituciones financieras ya cuentan con banca online y/o móvil; que los productos que los challenger banks ofrecen son cuentas de ahorro, corrientes o tarjetas de crédito; que ambos buscan captar depósitos (aunque no todos los challenger tienen la capacidad de hacerlo); o que ambos se centran en el segmento de personas y pequeñas empresas, podríamos erróneamente pensar que no hay mayor diferencia.

Con una gran presencia en el Reino Unido y Europa en general, estos bancos se distinguen principalmente por un modelo de negocio donde la relación entre el banco y el cliente (muchos de ellos les llaman usuarios) es a través de canales diferentes a una sucursal física. Redes sociales, páginas web, call centers, llamadas por videoconferencia, asistente personal de voz, corresponsales bancarios y por supuesto aplicaciones móviles, son algunos de los medios para construir y profundizar la relación con el usuario.

Para entender qué son los challenger banks necesitamos profundizar en sus diferencias respecto a la que conocemos como banca tradicional:

- 1. Desarrollo de Productos.** Los challenger banks tienen en el centro de su propuesta de valor al cliente, sus necesidades y su comportamiento natural. Sus interfaces y puntos de contacto buscan ser intuitivos y sin fricciones, y sus productos, muy contextuales. Esto último lo logran apalancados en el análisis de datos y en metodologías ágiles que les permiten lanzar al mercado mínimos productos viables que van robusteciendo y cambiando acorde a la respuesta de sus usuarios.
- 2. Adquisición.** Centrados en nuevas herramientas de marketing digital, las redes sociales y alianzas con populares jugadores digitales del ecosistema son claves para establecer marca y atraer nuevos usuarios. En este punto también resulta importante aclarar que el modelo de negocio busca reducir o eliminar costos tradicionales como las sucursales, y al mismo tiempo, potencializar nuevas fuentes de ingreso como los servicios adicionales no bancarios, como la recarga de cuentas de televisión o música de streaming, que sustituyen muchas veces las cuotas de manejo o comisiones transaccionales por retiros.

**3. Tecnología.** La computación en la nube es un pilar muy importante que les permite a estos jugadores reducir costos y pensar en escalabilidad, algunos incluso manejan estructuras flexibles que demandan mayor capacidad tecnológica en épocas de mayor uso por parte de sus usuarios y volviendo a la normalidad al pasar dichos picos.

La tendencia a la “plataformización” está en el ADN de estas organizaciones, que a través de Interfaces de programación de aplicaciones (APIs) abiertas, buscan conectarse con terceros para robustecer su oferta de valor o hacer sus procesos más eficientes.

**4. Canales de Servicio al Cliente.** La mayoría carece de sucursales, por lo que se apalancan principalmente en chat y atención telefónica. Resulta importante recalcar que, aunque estos jugadores se apoyan cada vez más en herramientas como Chatbots, donde el usuario interactúa con un “robot” para consultas o transacciones simples, existe claridad que las personas necesitan muchas veces interactuar con otras personas para darle legitimidad al producto o reportar quejas, por lo que la interacción cara a cara se migró a canales digitales para que permanezca la interacción de persona a persona.

**5. Back Office.** Orientados a la automatización de procesos y la disminución de la manualidad al máximo, que les permita crecer en usuarios y volumen de transacciones sin necesidad de crecer como organización. Además, productos 100% digitales como créditos, inversiones o seguros que buscan ser inmediatos, remotos y automáticos, requieren apalancarse en la tecnología para cumplir con su propuesta de valor.

**6. Licencia Bancaria.** En Reino Unido se ha incrementado la solicitud de licencias bancarias para estos nuevos jugadores (desde 2008, más de 50 instituciones han obtenido la licencia en el Reino Unido) pues influye en el tipo de operaciones que pueden realizar (por ejemplo, captar o no depósitos). Sin embargo, muchos optan por aliarse con jugadores tradicionales para ofrecer sus servicios (como Simple Bank en Estados Unidos que opera con la licencia de BBVA Compass) o simplemente ofrecer servicios financieros de nicho (como Monese de Reino Unido).

En Latinoamérica ya tenemos casos de éxito de estos bancos. El más notorio es Nubank en Brasil, que ya se coloca como uno de los unicornios del continente con una valoración de más de un billón de dólares y en

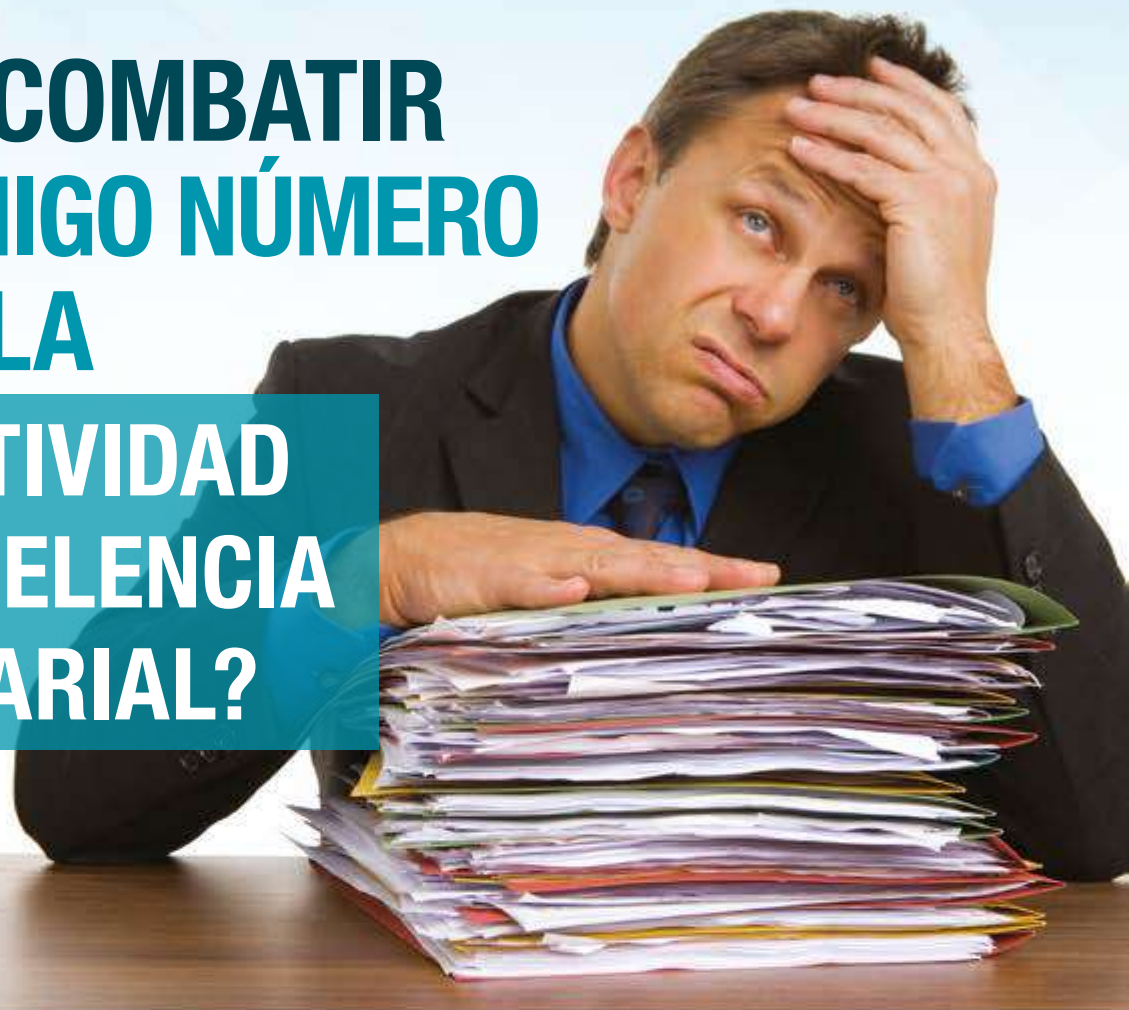


agosto de 2017 reportaba tener más de un millón de clientes. México cuenta con Bankaool, un banco con una estrategia basada en créditos a demanda, enfocado en el sector de agronegocios y el primero en el país en ser nativo digital. Para el caso colombiano tenemos a Nequi del grupo Bancolombia, que ya cuenta con más de 300 mil usuarios y reportaba en noviembre de 2017, haber realizado más de 210 mil giros gratis entre usuarios de la plataforma, siendo el único con presencia internacional pues Panamá se suma a la operación de esta subsidiaria digital.

*El futuro de estos jugadores es aún incierto, es claro que varios se quedarán en el intento pues muy pocos han reportado haber pasado la barrera del millón de usuarios; Revolut (Reino Unido), Nubank (Brasil) y Kakao Bank (Corea). Lo que es cierto es que hay mucho que aprender de ellos y reconocer que han sido un parteaguas en la forma en que hacemos e interactuamos con la banca.*



# ¿CÓMO COMBATIR EL ENEMIGO NÚMERO UNO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA EXCELENCIA EMPRESARIAL?



*¿Por qué unas empresas, en iguales condiciones de mercado, recursos de capital y oportunidades, crecen más rápido que otras, y tienen mayores ganancias? ... La respuesta la tiene la Encuesta Mundial de Gestión (World Management Survey -WMS, por su sigla en inglés), realizada por académicos de las universidades de Harvard, MIT, London School of Economics y Stanford.*

Después de entrevistar a gerentes de planta de más de 12.000 empresas manufactureras, que tienen entre 50 y 5.000 empleados en 34 países, desarrollados y emergentes, la más reciente Encuesta Mundial de Gestión, encontró que el éxito empresarial es el resultado de un esfuerzo consciente, sostenido y planeado para

desarrollar excelencia operacional, y es este atributo, la excelencia operacional, la que explica su nivel de éxito o de fracaso. En palabras de Xavier Duran profesor de la faculta de Administración de la Universidad de los Andes, la encuesta mide lo que llamaríamos "hacer la tarea" en las organizaciones.

Consultores expertos en gerencia coinciden en que una de las razones que impide a la mayoría de organizaciones alcanzar la excelencia operacional tiene que ver con la dificultad que representa para sus ejecutivos pasar de la ideación a la acción eficaz. La mayoría tiene claro lo que hay que hacer; cuentan con adecuados modelos de planeación, pero fallan en la ejecución. Los jefes ven como las tareas y proyectos de sus equipos de trabajo se acumulan sin un sentido claro de prioridades o capacidad de tiempo, afectando la productividad de sus áreas, sin que ellos sepan muy bien cómo ayudarles a organizarse mejor.

En el mismo sentido se pronuncia Brian Tracy, el experto en éxito y autor bestseller de The New York Times, quien reafirma una y otra vez: "La clave para alcanzar

el éxito está en tus acciones". Para Brian, superar las barreras que impiden la actuación es la clave para que las personas y las empresas incrementen su productividad y logren la excelencia. Para Brian Tracy el secreto está en lograr pequeñas cosas cada día. "Si te pones como meta lograr dos cosas todos los días -sin excepción-, no tendrás límites para lo que quieras alcanzar".

**¿Cuál es entonces ese enemigo fatal de la productividad laboral, que impide a los ejecutivos focalizar todos sus recursos y energía hacia los objetivos estratégicos, aprovechar todo su potencial y lograr la excelencia operacional?: la procrastinación.**

**La postergación, enemigo número uno de la productividad**

La procrastinación, o postergación es el hábito de postergar o retrasar actividades o situaciones que deben atenderse, sustituyéndolas por otras situaciones más irrelevantes o agradables.

Nos explica Psicoactiva, portal dedicado a la psicología y salud mental. "es un trastorno del comportamiento que a todos nos afecta en mayor o menor medida en alguna ocasión, y que en términos más populares le solemos llamar "pereza" o dejar para mañana lo que deberíamos hacer hoy. En realidad la procrastinación es un problema de mala regulación y pésima organización del tiempo. Quien pospone o procrastina lo que está realizando en el fondo es una conducta claramente evasiva".

Cuando la postergación se convierte en un comportamiento recurrente, la persona sucumbe ante uno de los mayores enemigos de la productividad laboral que lo lleva a un estado permanente de ansiedad ante una tarea pendiente de concluir, y a un estado de inseguridad y sensación de incapacidad, porque entre más se aplaza una tarea, mentalmente se crea la falsa sensación de mayor dificultad. Como lo describía el notable pastor y reverendo George Claude Lorimer: "Aplazar una cosa fácil hace que sea difícil. Aplazar una cosa difícil la hace imposible."

**Nuestro cerebro también tiene la culpa**

La doctora Katherine Benziger experta en neurociencia, autora del libro "Thriving in Mind: The Natural Key to Sustainable Neurofitness", nos presenta la base científica

de la dificultad que le representa a algunas personas organizarse: "los cerebros de algunas personas están configurados de forma natural para mantener el orden, mientras que los de otras personas no".

La experta en gestión del tiempo Elizabeth Grace Saunders, coach y fundadora de Real Life E Time Coaching & Training, autora de "How to Invest Your Time Like Money y Divine Time Management", es una estudiosa del trabajo de la neurocientífica Katherine Benziger, y al respecto comenta: "Por ejemplo, las personas más creativas con un pensamiento visual pueden encontrar al principio muy difícil traducir sus ideas y conceptos en acciones prácticas que puedan encajarse en un calendario. Otras personas, brillantes para identificar y llevar a cabo su primera prioridad, vacilan en cambio cuando se trata de supervisar el avance de otras tareas en paralelo, incluida gestionar a los demás" y añade: "Las personas con una dominancia natural de la parte izquierda posterior del cerebro se sienten más cómodas al elaborar planes lineales y llevarlos a cabo. Son personas que normalmente no necesitan realmente mi ayuda como coach y a menudo tampoco entienden por qué les cuesta tanto a los demás. Pero las personas cuyo cerebro está dominado por una parte diferente, encontrarán mucho más difícil cualquier planificación. La razón es que la neuroquímica de su cerebro les lleva a invertir 100 veces más energía para pensar en modo "planificación" que alguien cuya cerebro está más predispuesto a funciona desde la parte izquierda posterior.

La noticia positiva según Elizabeth Grace, es que podemos potenciar esa capacidad al construir de forma activa neuroconexiones dentro de nuestros cerebros a través de la práctica continua.

Para Elizabeth Grace Saunders lo primero es averiguar qué parte de nuestro cerebro predomina y aprovecharlo para modificar los hábitos, encontrando el sistema que más le funciona a cada persona.

Esto se consigue por ejemplo realizando la autoevaluación del libro Thriving in Mind o la evaluación de estilos de pensamiento más formal Benziger Thinking Styles Assessment.

Explica Grace Saunders: "Por ejemplo, si tiene una fuerte inclinación visual (una característica común de dominancia cerebral derecha frontal), encuentre una manera de organizar el tiempo y el trabajo que tenga en cuenta esa preferencia. Apunte las tareas en



pósts, dibuje en una pizarra y utilice mapas mentales. Si le encantan las hojas de cálculo (algo común en las personas con una dominancia cerebral frontal izquierda) coloque su lista de tareas y planes en Excel, plantee el uso de aplicaciones móvil que le permitan controlar sus progresos de manera numérica. Si le gusta ver el tiempo como un flujo que avanza a un ritmo determinado (un favorito de la dominancia cerebral derecha inferior o trasera), utilice herramientas como las listas en papel que le permitirán adaptar y modificar la cadencia de sus días según necesite en lugar de verse sometido a estrictos periodos de tiempo. No existe ninguna forma errónea. Experimente hasta encontrar la que mejor se ajuste a usted”.

Para Elizabeth Grace el aprendizaje es un proceso en el que las mejoras se suman y cada día cuenta. Deje de ser víctima de la mentalidad del “todo o nada”. Si en algún momento se aleja de su objetivo, simplemente vuelva a él.

Son muchas las pequeñas acciones que si se vuelven conscientes y habituales logran marcar la diferencia entre estar ocupados y ser eficaces: por ejemplo una tarea muy sencilla y determinante es la de retirar conscientemente las actividades viejas de la agenda para dejar espacio a las nuevas. Para Elizabeth Grace, hacer una pausa para considerar lo que debe eliminarse de nuestras agendas lleva tiempo y puede resultar doloroso, pero si no se hace, será imposible lograr la efectividad y la eficacia, y muy pronto de nuevo caeremos en el inevitable estado de mantenernos ocupados en lo urgente, mientras dejamos de lado lo importante.

### La clave está en el primer paso

Caroline Webb, autora de 'How to Have a Good Day: Harness the Power of Behavioral Science to Transform Your Working Life', es también una estudiosa del funcionamiento del cerebro humano.

Para Caroline Webb, CEO de la empresa de 'coaching' Sevenshift, y consejera sénior de McKinsey & Company, el problema es que nuestros cerebros están programados para procrastinar: “En general, solemos lidiar con tareas que prometen una recompensa futura por un esfuerzo que hacemos ahora. Esto se debe a que a nuestros cerebros les resulta más fácil procesar cosas concretas en vez de abstractas, y el engorro es algo tangible en comparación con los posibles y desconocidos beneficios futuros. Por lo tanto, el esfuerzo a corto plazo se sobrepone a la

recompensa a largo plazo, un ejemplo de lo que los científicos del comportamiento denominan sesgo del presente (present bias)”. Para Caroline Webb para vencer la dificultad que le representa a las personas ponerse en acción y no postergar sus tareas importantes, comienza por **identificar el primer paso**: “A veces nos sentimos intimidados por la tarea que estamos evitando. El secreto reside en fragmentar las tareas grandes y amorfas en pequeños pasos de bebé que aparentemente no cuesten tanto. Mejor aún: identifique el paso más pequeño posible, algo que resulte tan fácil de hacer que su cerebro sesgado por el presente no tenga problemas para considerar que sus beneficios superan al coste del esfuerzo”.

**Una vez identificado el primer paso, Caroline Webb recomienda asociar este primer paso con un obsequio**: “Podemos conseguir que el coste del esfuerzo sea aún menor si vinculamos ese pequeño paso con algo que realmente queramos hacer. En otras palabras, asocie la tarea que está evitando con algo que no esté evitando”. Y por último Caroline Webb nos invita a **eliminar el bloqueo oculto**: “A veces sentimos que volvemos a una tarea una y otra vez, pero no tenemos la voluntad de dar el primer paso. Necesitamos preguntarle a esa voz interior para descifrar qué es lo que hace que nos resulte tan desagradable actuar. Con paciencia, pregúntese algunos "por qué" ("por qué me cuesta tanto hacer esto" o "por qué sucede esto") y el bloqueo saldrá a flota bastante rápido. Una vez que el conflicto se haya vuelto más explícito, es mucho más probable que encuentre una forma de superarlo, quizá estableciendo sus metas diarias la noche anterior, o realizarla mientras se desplaza hasta el trabajo”.

### Once estrategias para dejar de Postergar

Francisco Sáez es Ingeniero en Informática; y fundador y CEO de FacileThings. A Sáez le apasiona la productividad personal y ha convertido la metodología de productividad personal GTD, en una filosofía como medio para lograr una vida mejor.

A partir de las enseñanzas de Getting Things Done (GTD), él método de productividad desarrollado por David Allen que ha sido aceptado mundialmente como una de las metodologías más eficientes de organización personal, sumadas a la experiencia personal de Francisco Sáez como consultor, presentamos once estrategias, que combinadas o de forma independiente, pueden ayudar a las personas a reducir bastante su nivel de procrastinación y con ello incrementar su productividad personal y la de sus equipos de trabajo:

1

Utiliza la Regla de los Dos Minutos que tiene su origen en GTD y dice que si estás planificando una acción que se puede hacer en menos de dos minutos, no la planifiques; hazla. Puedes extender ese tiempo a 5 ó 10 minutos. Si haces de esta regla un hábito, habrá una multitud de tareas que no vas a tener la oportunidad de posponer.

2

Da un pequeño primer paso. Si temes a una tarea por el motivo que sea, plantéate trabajar solo 5 minutos y dejarlo. Cuando empiezas a trabajar el miedo se desvanece y coges inercia para continuar y terminar el trabajo. Al dar el primer paso vences esa resistencia y empiezas a ver de otra manera cosas que antes te parecían imposibles. Deja de pensar y hazlo.

3

Las rutinas ayudan. Si conviertes las tareas repetitivas y aburridas en rutinas, terminarás haciéndolas sin apenas esfuerzo. Las rutinas son hábitos o costumbres que haces de forma casi inconsciente y simplifican tu vida.

4

Toma decisiones. Muchas veces vas aplazando una tarea inconscientemente, simplemente porque no te paras a pensar en ella. Dedicar un par de minutos para aclarar qué significa realmente esa tarea y toma una decisión al respecto. Puede que decidas demorarla de una manera racional, en cuyo caso no estás procrastinando y no te sentirás mal por ello.

5

Haz un seguimiento de tu tiempo. Anota en algún sitio qué tareas realizas cada día y cuánto tiempo has dedicado a cada una. Al anotar tu tiempo creas un compromiso interno que te hace ser más responsable con respecto a cómo lo utilizas.

6

Aprende a decir no. Apuesto a que muchas de las tareas que pospones son compromisos que te has buscado por no saber decir que no.

7

No tengas miedo a abandonar. Puede que no sea el momento de hacer algo. A veces creemos que tenemos que hacer algo simplemente porque lo hemos empezado. Si el tiempo hace que ese proyecto ya no tenga tanto sentido o no sea lo suficientemente importante, simplemente déjalo y haz otras cosas. Esperar no significa procrastinar.

8

Gestiona tu energía, no tu tiempo. Es importante que trabajes en tus mejores momentos. Si estás agotado o de mal humor, tus probabilidades de procrastinar aumentan considerablemente. Para tener una mejor actitud, descansa lo suficiente, controla tu nutrición y haz ejercicio.

9

Utiliza la estrategia de Jerry Seinfeld, actor y cómico, quien tiene un método para no dejar de escribir chistes cada día. Si tienes que hacer una tarea todos los días, coge un calendario y marca con una X cada día que lo haces. El objetivo es no romper la cadena de equis en el calendario.

10

Divide el trabajo en tareas pequeñas y concretas. Un proyecto grande y complejo puede resultar abrumador. Al dividirlo en pequeñas tareas consigues ver claro el camino y la resistencia a enfrentarte a él disminuye.

11

Establece una recompensa para cuando termines esa tarea que se resiste. Motívatelo pensando en lo que harás después de hacerla—algo que realmente te apetezca, te relaje y no suponga ningún esfuerzo. Define tus propios incentivos.





## Septimo salón DEL CRÉDITO Y LA COBRANZA

### ÉXITO TOTAL

El pasado 19 y 20 de abril se llevó a cabo la **Séptima versión del Salón del Crédito y la Cobranza**, en el Centro de Convenciones Estelar en Cartagena, evento organizado por la Revista Ciclo de Riesgo.

Gracias a una excelente agenda, **muy buenos expositores y la conexión de nuevas oportunidades de negocios**, la jornada culminó de manera muy exitosa.



Ramón Heredia, presidente de Digital Bank Latam durante su conferencia



Armando Kudora CEO de Kredilikeme con sede en México, emprendedor Fintech experto en cobranza digital y fundador de Kobra, modelo reconocido como el Uber de la Cobranza.

Además de la mejor compañía, al lado de expertos, y ejecutivos del mundo del crédito y la cobranza de empresas de todos los sectores, el evento permitió el desarrollo de importantes momentos de negocio y networking; y hasta alcanzó para mucha diversión.



En la noche del jueves 19, los asistentes disfrutaron de una bella vista en compañía de un delicioso margarita el mejor estilo mexicano en la terraza del Hotel Hyatt



José Ignacio Dávila, Jefe de Crédito y Cartera de Novaventa y Oscar Fernando Tovar Vicepresidente Financiero de Banco W.

### CONGRESO LEY DE INSOLVENCIA

El IV Congreso de Insolvencia Económica de Persona Natural No comerciante, organizado por la Fundación Liborio Mejía y la Universidad Pontificia Bolivariana, se llevó a cabo el pasado 3 y 4 de mayo en el Campus Universitario de la mencionada universidad en la ciudad de Medellín.

Los asistentes se centraron en los desafíos y perspectivas de la Ley de Insolvencia de Persona Natural No Comerciante y en la socialización de las propuestas de fortalecimiento a su implementación.

Por su parte, el Superintendente Financiero, Jorge Castaño Gutiérrez, hizo referencia al impacto en el sector financiero de la Ley. Frente al tema es evidente que continúa latente la preocupación de las entidades crediticias sobre los riesgos de caer en malos manejos que conllevan a un deterioro de la calidad de la cartera y relaja la moralidad comercial.



### SIMPOSIO DE CRÉDITO Y CARTERA DE FENALCO SANTANDER

El pasado 17 de mayo, Fenalco Santander llevó a cabo el Simposio de Crédito y Cobranza con el apoyo de la Revista Ciclo de Riesgo. Esta jornada de gran valor académico y networking contó con la participación de más de 200 empresarios y ejecutivos de las áreas de crédito, cartera y cobranza de la Región.



Alejandro Villa gerente de I Agree System; Graham Parry CEO de Financial System Company; Guillermo Lesmes, gerente general de OpenCa\$h; Paola Andrea González, gerente de Crédito y Cartera Pintuco Grupo Orbis; Rafael España, director Económico de Fenalco Nacional; Martha Saavedra, gerente formación empresaria Fenalco Santander y Juan Manuel Quiroz Instructor de ICM.

### FORO DE FACTORING ELECTRÓNICO DE ASOFACTORING

El pasado martes 22 de mayo, en el Auditorio del Club de Egresados de la Universidad de los ANDES, Asofactoring llevó a cabo el Foro de Factoring Electrónico



El evento contó con un temario de la mayor relevancia a cargo de destacados expertos como Felipe Rojas, presidente Garantías Comunitarias Grupo.



## FORO NACIONAL ASOMICROFINANZAS

La Revista Ciclo de Riesgo acompañó a Asomicrofinanzas en su décimo Foro Nacional "Perspectiva Macroeconómica y Tendencias de la Industria Microfinanciera en Colombia", que se realizó el primero de marzo en el Metropolitan Club de la ciudad de Bogotá.



**María Clara Hoyos**, presidente Ejecutiva Asomicrofinanzas; **Román Petzol** consultor Sparkassenstiftung fur internationale Kooperation, **Patricia Pérez** gerente Microempresas de Colombia y **Raúl Martínez** de la Piedra Director Regional de Proyecto Colombia Sparkassenstiftung fur internationale Kooperation.



**Dairo Estrada** del Banco de la República y **Paola Zuleta** de Pasac, presentaron el Estudio Impacto de los Ciclos Macroeconómicos en el sector Microfinanciero.

## LISIM SCORE CONFERENCE 2018: VERDE DIGITAL

El pasado 6 y 7 de abril, se desarrolló en el Country Club de Bogotá la novena versión del LiSim Score Conference, bajo el nombre Verde Digital.

En su deseo de despertar conciencia de sostenibilidad, el evento inició con un novedoso juego para que todos los asistentes se familiarizaran con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y reflexionaran sobre cómo aplicar éstos a sus vidas.



## 3 MASTER CLASS COLLECTIONS MANAGEMENT

## Gestión Estratégica de Cobranza de Alto Impacto

### ÉXITO TOTAL

El pasado 21 de febrero en el Hotel Sonesta 127 de Bogotá, se dieron cita más de 130 gerentes de cobranza y líderes de las áreas de crédito y cartera de entidades financieras y de las más importantes empresas del país de diversos sectores de la economía, para asistir al primer track del Master Class

COLLECTIONS MANAGEMENT, jornada académica organizada por la Revista Ciclo de Riesgo, dedicada a la discusión de mejores prácticas, herramientas eficaces, tácticas y estrategias de alto impacto, para dinamizar los resultados de recuperación de cartera en un año complejo.



**Patricia Alzate**, gerente de Teleacción en su Master Class sobre Herramientas, Multicanalidad y Social Media en la cobranza.



**María Eugenia Vásquez**, directora de Crédito y Cartera del Grupo Familia para Latam, en su Master Class sobre Gestión de Cartera en modelos B2B.



**Edwin Gabriel Mora**, director de Cobranza Banca Personal del Banco Davivienda en su Master Class sobre cobranza 3.0.



**César García**, gerente de Recuperaciones de Financiera Confianza presentó el caso de éxito de esta reconocida entidad peruana.

Los líderes de la industria de la cobranza compartieron con sus aliados, proveedores especializados en toda la cadena de valor del Ciclo de Cartera.



**Liliana Hurtado** y **Antonio Castillo** de Equifax con el ganador del precioso libro de lujo sobre la obra del maestro **Diego Rivera**, icono de la Cultura Mexicana.



Esta jornada de alto nivel de especialización y profundización en un tema tan determinante del resultado como lo es la gestión de recuperación de cartera, continuará con su segundo track, el 23 de octubre en el Hotel Marriot de Medellín.



# 8<sup>o</sup> Premio Nacional a la Excelencia de la Industria en las interacciones con clientes

## 1. MEJOR ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO



## 3. MEJOR EN RESPONSABILIDAD SOCIAL



## 5. MEJOR GESTIÓN DE CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS



## 7. MEJOR GESTIÓN EXPORTADORA



## 9. MEJOR OPERACIÓN DE CONTACT CENTER Y CALL CENTER



## FELICITACIONES A LOS GANADORES QUE TRABAJAN POR GENERAR VALOR A SUS CLIENTES

## 2. MEJOR CONTRIBUCIÓN TECNOLÓGICA



## 4. MEJOR ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE



## 6. MEJOR GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA



## 8. MEJOR INHOUSE



## 10. MEJOR OPERACIÓN DE TERCERIZACIÓN DE PROCESOS



*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 GPKars 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.

**PREMIO AL TALENTO**  
**MARITZA GARZÓN**  
GERENTE GENERAL  
**emtelco**

(1) 742 02 80  
[WWW.ACDECC.ORG](http://WWW.ACDECC.ORG)







# 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**