

CICLO DE RIESGO

COLOMBIA

La revista para expertos del mundo del Crédito y la Cobranza

TALENTO: Primer atributo del Gerenciamiento **DE ALTO IMPACTO**
Pag. 36

OPORTUNIDADES de Negocio - Pág. 40

BUY NOW, PAY LATER (BNPL)
"Compre ahora y pague después"
al banquillo - Pág. 50

EL METAVERSO: la capacidad del mundo real de superarse a sí mismo - Pág. 68

BEHAVIORAL ECONOMICS:
«NUDGING» - Pág. 74.

Con el **FOCO** en los aceleradores **del Negocio**

Impulsando los resultados en la última milla



Colombia COP \$ 20.000

No corra el RIESGO de Perdersela

Información especializada de mayor relevancia diariamente en nuestros canales digitales

www.cicloderiesgo.com - www.ciclosolidario.CO - Ciclo de Riesgo WEB News en YouTube

Hay una **solución** con la que gana su empresa y ganan sus clientes.

Con **Límite de Crédito Plus** usted podrá agilizar la toma de decisiones de su negocio para determinar el monto de originación de líneas de crédito.

Los principales beneficios de la herramienta son:



Reducir el **riesgo** de crédito.



Simplificar sus **procesos** y optimizar sus **recursos**.



Tomar **decisiones** más informadas.

¡Conozca más de **Límite de Crédito Plus** escaneando el código QR!



tu-la.co/3xFFPiu

CONTENIDO >



La revista para expertos del mundo del Crédito y la Cobranza
www.cicloderiesgo.com

Directora

Beatriz Alexandra Villa Escobar
beatrizvilla@cicloderiesgo.com

Consejo Editorial

Lilian Simbaqueba
Luis Fernando Guevara
Rafael Ortega
Luis Fernando Cruz Araujo

Edición, Diseño y Diagramación

Cristhian Gómez Pulido
cristhigraf@gmail.com

Impresión

LEGIS Impresores

Fotografía

Stock Adobe
Freepik

Suscripciones

www.cicloderiesgo.com
asistentegerencia@cicloderiesgo.com

Pauta, Directorio ABC y Eventos

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

La comunidad opina y comentarios

info@creditoycobranzas.com

5 PRIMER PLANO

- Calidad de cartera
- Lo nuevo ¿Qué está pasando en el mundo?
- Que no pase Desapercibido
- Giros y Finanzas se convierte en el banco número 29 como Banco Unión
- Riesgo Inminente
- Vitrina U UNICORNIO
- La movida

28 FOCO: ¿Dónde poner el FOCO para impulsar los resultados del negocio EN LA ÚLTIMA MILLA DEL AÑO?



48 VIVIENDO EL CRÉDITO

- Top 20
- Buy Now, Pay Later (BNPL)
- “Compre ahora y pague después” al banquillo
- El sector financiero comprometido con la prosperidad sostenible

58 VIVIENDO LA COBRANZA

- Cartera para sanar
- Andes BPO, 12 años uniendo personas, marcas y propósitos

62 MARCO JURÍDICO

- Varias financieras en la mira del regulador

68 TECNOLOGÍA

- El Metaverso: la capacidad del mundo real de superarse a sí mismo ... solo el tiempo dirá si para bien o para mal

74 MANAGEMENT

- Behavioral Economics: «NUDGING» herramienta eficaz para influenciar la toma de decisiones
- ¿Cuánto está pagando el mercado laboral en la alta dirección y posiciones de conocimiento experto?

85 SOCIALES



XVIII CONGRESO DE RIESGO PARA EL SECTOR SOLIDARIO

“CAMINOS PARA GESTIONAR LOS DESAFÍOS EN UN MUNDO INTERCONECTADO”

10 Y 11
NOVIEMBRE 2022

PEREIRA
HOTEL SONESTA

CONSULTE MÁS INFORMACIÓN INGRESANDO A

WWW.ASORIESGO.ORG



3175133265 - 3004391157



info@asoriesgo.org




ASORIESGO

AVANZANDO HACIA...

TENDENCIAS - TENDECES - TENDANCE



Nos encontramos todos recorriendo ya el último tramo del 2022, y es por eso qué en esta edición le damos todo el protagonismo a esa pregunta obligada del comité directivo: **¿Dónde poner el FOCO para impulsar los resultados del negocio en la última milla del año?**

Sin perder de vista qué el nombre del juego se llama "largo plazo", y que el negocio tiene muchos frentes de actuación, sin duda la proximidad del cierre obliga a nuestros ejecutivos C-Level invitados a esta sección, a enfilar baterías para accionar en mayor medida, palancas y herramientas, que permitan mover "la aguja del resultado".

Sin duda, cuando el FOCO está claro, todos los equipos comienzan a remar para el mismo lado. Priorizar frentes de actuación, permite alinear la visión, y la estrategia, con los procesos de negocio. Consolidar esa "magia" que la consultora McKinsey denomina "el tejido conectivo" entre gobernanza, cultura y planificación.

La invitación es a establecer prioridades, para que el actuar de cierre de año, no lo determine, ni la urgencia, ni el afán, ni la improvisación, ni se deje desviar por la intuición y los sesgos cognitivos de los ejecutivos encargados de dar forma al proceso, generando la habitual desconexión entre la estrategia y el día a día operativo.

Y en esta necesidad de potencializar el resultado, el valor del talento humano es clave a la hora de consolidar atributos diferenciadores difíciles de alcanzar. Así lo manifestaron al unísono todos los C-Level que nos acompañaron en esta visión de fortalecimiento de ese Gerenciamiento Estratégico de Alto Impacto, donde la capacidad del líder de inspirar a sus equipos para que trabajen con pasión merece un capítulo especial.

Por su parte, concluimos la sección **"FOCO"** con ocho nichos que encierran grandes oportunidades para aquellas entidades crediticias que tengan la capacidad de ver más allá de lo evidente.

En la sección **"NUEVO NEW NOVO"** le damos la bienvenida al banco número 29, el Banco Unión (antes

Giros y Finanzas CF), cuya visión está encaminada en ser la entidad financiera que una a los colombianos, especialmente a los inmigrantes con sus familias, a través de un modelo de negocio fortalecido, de alta especialización.

En nuestro nuevo espacio **"Riesgo Inminente"** tenemos un invitado muy especial, **Francisco José Lloreda, presidente de la Asociación Colombiana del Petróleo y Gas (ACP)**, quien nos plantea varias de las preocupaciones que tienen hoy las empresas de este sector que enfrenta una mayor incertidumbre por los cuestionados anuncios del Gobierno Petro.

Y continuando con las novedades de esta edición, no se pierda **"VITRINA U - UNICORNIO"**, para que entienda porqué estas compañías siguen siendo la inspiración en cada uno de sus sectores, aunque ya no son una "rareza", ni lucen tan "mágicas". Expertos opinan que la mayoría están sobrevaloradas y muchos inversionistas comienzan a inquietarse por que no ven llegar sus ganancias.

En la sección **"Viviendo el Crédito"**, profundizamos en la nueva tendencia -Buy Now, Pay Later (BNPL) "Compre ahora y pague después"-, para que pueda entender mejor porque tiene adeptos, como detractores.

Y por su puesto en la sección **"Tecnología y BI"** no podía faltar el tema de moda: **El Metaverso**. Si bien estamos en una etapa muy temprana de este fenómeno, desde ya sabemos que llegó para retar la capacidad del mundo real de superarse a sí mismo ... solo el tiempo dirá si para bien o para mal.

No se pierda la sección **"Management"** en la que traemos otro tema que está en furor: **"BEHAVIORAL ECONOMICS"**. Las famosas ciencias del comportamiento, la economía conductual y especialmente la técnica de "nudging", la teoría del "empujoncito" como herramienta eficaz para convertir su empresa, en una organización centrada en el cliente.

Descubra también en esta sección ¿Cuánto está pagando el mercado laboral en posiciones de conocimiento experto?

Antes de terminar, reviva los mejores momentos del Ciclo de Riesgo SUMMIT 2022, y no corra el Riesgo de perderse el Máster Class de Gerenciamiento de Alto Impacto de áreas de Cobranza, el próximo 25 de octubre en Medellín, teniendo en cuenta, que como lo manifestaron los C-Level invitados a nuestra sección FOCO, la calidad de cartera resulta hoy el indicador más importante para las entidades crediticias.

Espero que usted apropie esta revista como suya.

Beatriz Alexandra Villa Escobar
Directora

1

Modelos de finanzas alternativas (plataformas P2P, financiación colaborativa, tokenización de activos, etc.) y el desarrollo de las finanzas descentralizadas (DeFi), donde los sistemas multilaterales comparten datos entre individuos y organizaciones, impulsando la eficiencia y generando nuevos modelos comerciales y de ingresos. Estos sistemas incluyen blockchain, bases de datos distribuidas, tokenización, modelos de banca abierta, entre otras tecnologías.

2

La Economía de la experiencia como habilitadora de finanzas embebidas: Aprovechamiento del poder del efecto red en modelos comerciales, que dejan de centrarse en el producto en sí mismo y se concentran en el consumidor, con el fin de afianzar experiencias de compra de la más alta calidad, fuertes conexiones de confianza, emocionales y de fidelización, permitiendo integrar en el canal de venta, otros productos y servicios complementarios, desde seguros, créditos, viajes, tecnología, pagos, entretenimiento, hasta alimentos.

3

El mundo replicado a partir de los gemelos digitales inteligentes: Representaciones dinámicas o simulaciones a partir de la tecnología, de cadenas de suministro, procesos o sistemas del mundo real, que están impulsando el nacimiento del mundo replicado para migrar a modelos de trabajo optimizados.

4

Organizaciones con propósito elevado que evolucionen hacia el "COMPETER": La competencia evoluciona hacia el "COMPETER", principal atributo de la "humanocracia", que propende por la transformación consciente, a partir del transitar del YO, hacia el NOSOTROS, buscando liberar capacidades de cada individuo para lograr que aporte todo su potencial.

5

"quiet quitting": Término generalizado por TikTok, que describe una nueva generación que asume los retos laborales de manera tranquila, sin "ajetreo". Están dispuestos a dejar de lado empleos que "amarren", por otros que permitan la movilidad para disfrutar del "hoy" y de otras experiencias, sin pensar mucho en el futuro. Cultura conocida como YOLO - 'You Only Live Once' - "sólo se vive una vez". Ya no se trata de buscar ese "trabajo de ensueño", sino uno que apoye sus sueños, bajo modelos de trabajo BYOE (bring your own environment) - "Llévate tu entorno contigo".

Estamos HAAAAARTOS de las estrategias de cobro ineficientes

En Vozy nos ponemos la diez para generar procesos de cobro inteligentes con **Asistentes de Voz** a la medida.

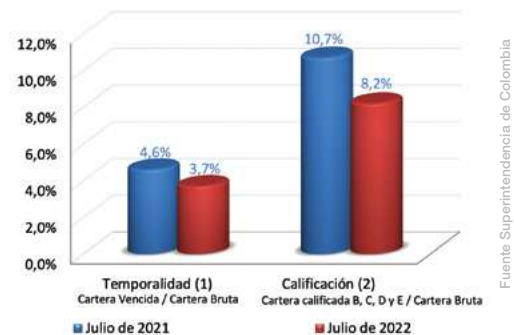
VOZY

vozy.co
#AbajoElServicioAntiCliente



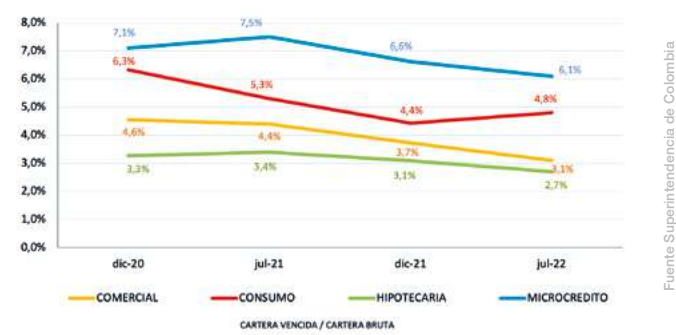
Indicador de Calidad de Cartera

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras julio 2022



Calidad de Cartera por Modalidad

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras julio 2022



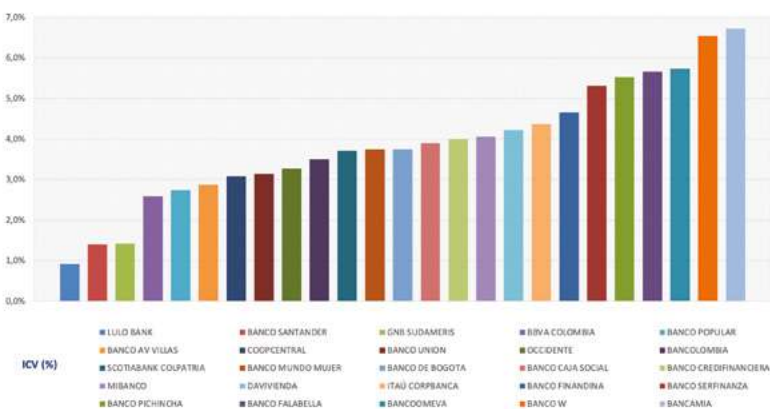
BANCOS

Indicador de
Calidad por
Temporalidad

	ICV (%)
LULO BANK	0,9%
BANCO SANTANDER	1,4%
GNB SUDAMERIS	1,4%
BBVA COLOMBIA	2,6%
BANCO POPULAR	2,7%
BANCO AV VILLAS	2,9%
COOPCENTRAL	3,1%
BANCO UNION	3,1%
OCCIDENTE	3,3%
BANCOLOMBIA	3,5%
SCOTIABANK COLPATRIA	3,7%
BANCO MUNDO MUJER	3,7%
BANCO DE BOGOTA	3,7%
BANCO CAJA SOCIAL	3,9%
BANCO CREDITFINANCIERA	4,0%
MIBANCO	4,1%
DAVIVIENDA	4,2%
ITAÚ CORPBANCA	4,4%
BANCO FINANINDIA	4,6%
BANCO SERFINANZA	5,3%
BANCO PICHINCHA	5,5%
BANCO FALABELLA	5,7%
BANCOOMEVA	5,7%
BANCO W	6,5%
BANCAMIA	6,7%

Indicador de Calidad de Cartera

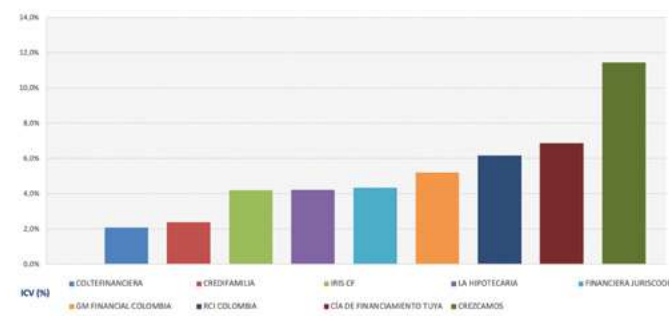
ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras julio 2022

COMPAÑÍAS DE
FINANCIAMIENTOIndicador de
Calidad por
Temporalidad

	ICV (%)
COLTEFINANCIERA	2,1%
CREDIFAMILIA	2,4%
IRIS CF	4,2%
LA HIPOTECARIA	4,2%
FINANCIERA JURISCOOP	4,3%
GM FINANCIAL COLOMBIA	5,2%
RCI COLOMBIA	6,2%
CÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA	6,9%
CREZCAMOS	11,4%

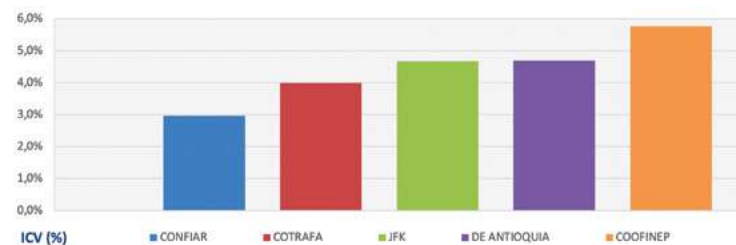
Indicador de Calidad de Cartera

COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO - Cifras julio 2022



Indicador de Calidad de Cartera

COOPERATIVAS FINANCIERAS - Cifras julio 2022



(1) Indicador de Calidad Tradicional = Cartera Vencida / Cartera Bruta.

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

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

adminfo
Solución integral para la gestión de cobranza VsmartAdminfo le permite
CONTROLAR Y ADMINISTRAR
todas las etapas de la gestión de cobranza

Utilice Inteligencia Artificial
para complementar su estrategia de cobranza
Chatbot de Cobranza integrado con Whatsapp
y Facebook Messenger

Solati
tecnología | innovación | nube



www.solati.com.co

¿QUÉ ESTÁ PASANDO EN EL MUNDO?



BRASIL

Cuando muchos creían una ultraderecha derrotada por el renacer de la izquierda en Brasil, el presidente Jair Bolsonaro dio la sorpresa el pasado 2 de octubre en su intención de reelegirse, al obtener el 43,2% de los votos de la primera vuelta presidencial, frente al expresidente izquierdista Luiz Inácio Lula da Silva, quien logró el 48,4%. Resultado sorpresivo frente a unas encuestas fallidas, donde incluso algunos sugerían un triunfo de la izquierda en primera vuelta.

En 2018, luego de una crisis económica y política en Brasil, enmarcada por el escándalo de corrupción que llevó a la cárcel a varios miembros del Partido de los Trabajadores (PT) y al propio Lula, comenzó la presidencia de Bolsonaro, ex-capitán del ejército, ahora del Partido Liberal (PL), quien se aseguró 98 diputados federales en una cámara de 513, teniendo así la bancada electa más numerosa de Brasil en los últimos 24 años.

COREA DEL NORTE

Crece la preocupación del mundo frente a la diversificación y expansión del arsenal bélico de Corea del Norte. Su líder Kim Jong Un, ha mantenido todo el año una actividad sin precedentes, de prueba de armamento, con por lo menos cinco rondas de pruebas de misiles balísticos desde el 24 de septiembre.

El pasado 4 de octubre, Corea del Norte lanzó un presunto misil balístico de alcance intermedio que atravesó el espacio aéreo japonés, aterrizando finalmente en el Océano Pacífico, sin daños aparentes a las poblaciones de Aomori y Hokkaido, en la región norte, sobre las que el Gobierno alcanzó a emitir una alarma de evacuación. El lanzamiento del 4 de octubre es la séptima vez desde 1998 que Corea del Norte lanza un misil sobre Japón y el primero desde 2017.

Cómo demostración de la capacidad de los aliados para actuar juntos en caso de conflicto, en las últimas semanas, los gobiernos de EE. UU., Japón y Corea del Sur, han realizado ejercicios militares, y entrenamientos de bombardeos de precisión contra objetivos en el mar, los que además han involucrado al USS Ronald Reagan, un portaviones de propulsión nuclear.

UCRANIA

Por primera vez en 77 años, asesores de seguridad de varios países de la OTAN, comienzan a temer que la Guerra de Rusia contra Ucrania escale a la peligrosa fase del uso de armas nucleares, ante la declaración del presidente ruso, Vladimir Putin sobre la anexión ilegal de cuatro regiones estratégicas en el este y el sur de Ucrania, entre ellas Lyman, la que escasos días después fue liberada por el ejército ucraniano, quien tomó de nuevo el control.

Putin ha amenazado de nuevo con recurrir a las armas nucleares si "la integridad territorial de nuestro país está amenazada". Ahora que Moscú considera que las áreas en disputa son rusas, esta afirmación retoma especial relevancia.

Adicionalmente esta vez fue más explícito, al traer a escena el bombardeo atómico estadounidense de Hiroshima y Nagasaki, manifestando que este creó un "precedente" para el uso de armas nucleares, con lo que pretende construir un hilo conductor entre la invasión estadounidense de Irak como precedente para la invasión de Rusia a Ucrania.

También hay quienes creen que el verdadero objetivo de las amenazas de Putin es el de disuadir a Occidente para que disminuya la potencia de su ayuda militar a Ucrania, la que se ha fortalecido.

SUECIA

El sueco Svante Pääbo, obtuvo el Nobel de Medicina, por revelar las diferencias genéticas que distinguen a todos los seres humanos vivos de los homínidos desaparecidos (Neandertales y hasta el ahora desconocido: el hombre de Denisova).

El Nobel de Física fue para Alain Aspect (Francia), al John Clauser (EEUU) y al austriaco Anton Zeilinger, por sus descubrimientos de la asombrosa propiedad del "entrelazamiento cuántico", la que abre el camino a nuevas tecnologías de computación cuántica, comunicaciones ultraseguras, y sensores cuánticos ultrasensibles que permitirían realizar mediciones extremadamente precisas, como la gravedad en el espacio.

El Nobel de Química, lo compartió el danés Morten Meldal, con los estadounidenses Carolyn Bertozzi y el ya Nobel 2001, Barry Sharpless, por el desarrollo de la química clic y la química bioortogonal.

La escritora francesa de 82 años, Annie Ernaux, se alzó con el Nobel de Literatura. Su obra se ha centrado en la exclusión social, los sentimientos de vergüenza, humillación, la falsedad de la sociedad frente a la igualdad de género y la incapacidad de los seres humanos por descubrir quiénes son en realidad.

El Nobel de Economía fue otorgado a los economistas estadounidenses Ben S. Bernanke, Douglas W. Diamond y Philip H. Dybvig "por la investigación sobre bancos y crisis financieras"

El Nobel de Paz, fue concedido a la muy antigua organización de derechos civiles rusa, hoy liquidada por el régimen: Memorial; También el activista bielorruso Ales Bialiatski quien sigue encarcelado, y a la organización ucraniana Centro de Libertades Civiles.

IRÁN

El ayatolá Ali Khamenei, líder supremo de la República Islámica de Irán, culpa de nuevo a Estados Unidos e Israel por las fuertes protestas e incendios que recorren el país. Ahora el símbolo de la represión lo encara Mahsa Amini, kurda de 22 años, quien entró en coma y murió luego de ser detenida por la policía de la moral el 13 de septiembre en Teherán, por presuntamente violar la estricta ley que exige que las mujeres se cubran el cabello con un hiyab (pañuelo), obligatorio desde que el ayatolá Jomeini subió al poder tras la Revolución Islámica que acabó con siete décadas de la dinastía Pahlavi, instalando un férreo Estado teocrático en cabeza de los ayatolás ("señal de Alá", según la doctrina clerical chií).

Lo cierto es que hasta ahora ninguna de las crecientes protestas populares han sido capaces de vencer el enorme poder represivo y autoritario del Gobierno, en un país que agrupa diversos grupos étnicos, entre ellos, unos 8 a 10 millones de Kurdos, cuyas reivindicaciones de independencia resuenan en tres países limítrofes al norte: Turquía, Siria e Iraq y encima suníes, archirrival religiosos del poder chiita. Cerca de 85 millones de habitantes siguen respirando las heridas de un enorme conflicto social y étnico que data de la antigua Persia y que se acrecentó con la "repartición" del Medio Oriente, decidida por franceses e ingleses al término de la Primera Guerra Mundial.

Que no pase Desapercibido

Davivienda celebra piloto exitoso de emisión de bono usando Blockchain



Con éxito culminó la primera prueba piloto de emisión de un bono usando exclusivamente tecnología blockchain realizada en el espacio controlado de la Arenera de la Superintendencia Financiera de Colombia, constituyéndose en la primera operación de este tipo en América Latina.

El monto del bono suscrito por Davivienda ascendió a \$110 millones de pesos y fue adquirido por BID Invest, por medio de una transacción realizada en la red de LACChain.

El Banco de la República y la Superintendencia Financiera contaron con modos de observación para hacer seguimiento a todo el ciclo de vida del bono (inscripción, emisión, custodia, negociación, registro de pagos, cumplimiento y cancelación).

Begini trae a Latam calificadores de crédito usando datos alternativos



Begini, llega a Colombia con tecnología de avanzada, que analiza datos no tradicionales para permitir préstamos que consideren rasgos de comportamiento y personalidad.

'Insights' basados en personalidad se pueden utilizar para mejorar los actuales procesos de evaluación crediticia con datos alternativos para que sean: seguros, con consentimiento de privacidad, en tiempo real, resilientes y, sobre todo, predictivos.

Con la capacidad de recopilar y crear datos para el análisis y el modelamiento, Begini se enfoca en recolectar datos que reflejen cómo vive la gente, para brindar una comprensión más completa del carácter y la voluntad de pago.

Si bien el acceso varía ampliamente entre regiones, la inclusión financiera sigue siendo un reto para el siglo XXI en Latinoamérica y el Caribe. Acceso al crédito, significa acceso a la oportunidad.

El crecimiento financieramente inclusivo significa que las entidades financieras deben considerar diferentes formas de evaluar la calidad crediticia. Es posible hacer que la evaluación crediticia sea más justa, más accesible y predictiva incorporando datos alternativos a la habitualidad del proceso.

Los datos digitales y alternativos se pueden utilizar para evaluar el riesgo crediticio de cualquier consumidor o empresario.

¿Cuáles fueron los canales de mayor preferencia para realizar transacciones financieras?

De acuerdo con la información reportada a la SFC, en el primer semestre de 2022 el sistema financiero colombiano realizó 6.667 billones de operaciones, de las cuales el 97% se efectuó a través de la banca. Del total el 58% se hizo por telefonía móvil. El 56% fueron no monetarias. En los 2.957 billones de operaciones monetarias se movieron \$5.328 billones. El mayor número de operaciones monetarias se realizó en el canal telefonía móvil con 738.003.498 por \$204,2 billones. Pero a la hora de mover más dinero, los colombianos se sienten más seguros transando por Internet que por el celular, es así como por monto de operaciones los primeros lugares los ocuparon los canales internet y oficinas, con \$2.473 y \$1.286,8 billones, respectivamente.

De manera comparativa frente a lo registrado en el segundo semestre de 2021, el número de operaciones monetarias y los montos transados aumentaron en 9,9% y 8,4%, respectivamente. Por canal, las operaciones monetarias por telefonía móvil crecieron en el 23% en número y el 19% en monto, lo que evidencia que cada vez la población gana más confianza.

Mientras las transacciones por el canal de ACH tuvieron un monto promedio por operación de \$7 millones de pesos, Internet \$6,1 millones y oficinas \$5,8 millones, las efectuadas por telefonía móvil fueron de \$300 mil en promedio y por cajeros automáticos de \$400 mil. (Fuente Superfinanciera)

Que no pase Desapercibido

Movii reina total del mercado de las SEDPE



Las Sociedades Especializadas en Depósitos y Pagos Electrónicos - SEDPE, reportaron en el primer semestre de 2022, 111.6 millones de operaciones, de las cuales el 98% fueron realizadas Movii; tan solo 15.7 millones (14%) fueron monetarias por \$2,1 billones, siendo la gran mayoría (86%), no monetarias.

La telefonía móvil sin duda es el canal imperante en este mercado, como quiera que concentró el 99,7% de las operaciones.

Como se puede evidenciar, de las seis (6) SEDPE que operan, a saber: Movii, Aval Soluciones Digitales, Coink, Pagos GDE, Global66 y Tecnipagos, realmente la única que ha despegado es Movii, hoy en día "dueña y señora" del mercado. ¿Qué pasará con el resto?

Sin duda una de las recientes novedades ha sido por cuenta de Coink que instaló terminales de autoservicio para consignación de monedas al mejor estilo de alcancías de Marranitos.

Mareigua celebra 30 años, consolidándose como el primer buró de ingresos y empleo, único en su género en la Región



El pasado mes de julio, Mareigua, celebró tres décadas creando soluciones innovadoras, agregando valor en los procesos y mayor inclusión financiera para el mercado

colombiano, a partir de soluciones para todo el ciclo de crédito, mantenimiento y cobranza; siendo su buró de ingresos y empleo, es único en su género en la Región.

Sus modelos analíticos de última generación permiten conocer la probabilidad que una persona continúe empleada y predecir su ingreso futuro, herramientas que han demostrado alto nivel de eficacia para aumentar las aprobaciones, incursionar en segmentos sin experiencia crediticia, reducir las pérdidas de crédito, aumentar o disminuir cupos, realizar campañas de venta cruzada, y priorizar la cobranza en clientes de mayor riesgo.

Esta Fintech, que se ha posicionado como el Neo-buró de información no tradicional está permitiendo el acceso a data alternativa que antes no era posible incorporarla en los análisis de crédito, a partir de información que se apalanca principalmente en más de 50 fuentes diferentes, tales como: seguridad social, facturación y nómina electrónica, entre otras.

Mientras las Fintech aún estaban lejos de aparecer, ya Mareigua, desde 1.995, cosechaba sus primeros éxitos con sonados casos de negocio como el de la herramienta tecnológica Fanaia ("futuro" en muisca) que nace como respuesta a las necesidades de la Ley 100, para facilitar la liquidación y pago de aportes al sistema de seguridad social; y muchos otros como el Wikipata. Fue además ganadora del premio otorgado en el 2° Concurso de Innovación en la Prestación de Servicios Financieros 2019, por su VALIDADOR I/E.

Fintech asiáticas quieren devorarse el mercado de crédito de bajos ingresos

La Fintech Technovation se dio a la tarea de mapear todas aquellas aplicaciones de origen asiático que operan en Colombia, de préstamos digitales personales, conocidos como "nanocrédito", que listan algunas apps reconocidas como Google Play Store, encontrando 19 empresas y 28 app's, incluso detectó que varias ofrecen la misma aplicación, pero con diferente nombre y diseño para atender diferentes segmentos del mercado.

En cuento a empresas, el levantamiento de Technovation, identificó las siguientes: Beijing Sigao Network Technology Co; Confiar Ees SAS; Credifio Tech Limited; Doowin SAS; Dragonfly Technologies SAS; Finatrade; Grolatech SAS; Ilovenaira; Loco Financieras SAS; Loco Prestamos Develop Inc. (Antes "Popcash"); Microbank Colombia SAS; Nanocred

Que no pase Desapercibido

Colombia SAS; No Presenta; Por Digital Network; Rapido Prestamos Dev/Mobene; Rico Préstamo Colombia SAC; Rush Global Colombia SAS; Sencillo Financieras SAS; Truenofinancieras Colombia SAS; Atiem Financieras SAS.

Resalta el informe que algunas operan con sociedades constituidas en Colombia, otras en el exterior como el caso de México, China y Nigeria.

Y en cuanto a aplicaciones, en su informe, Technovation destaca las siguientes: ActiCredito; Applata; Atiemcrédito; CashCO; CoinFair; Credibus; Credifio; HolaCredy – HolaCredyLite - HolaCredypro; iDinero; LibreCash y Loco Cash; Loco Prestamos; Parcecash; ParceCredit; PezCrédito; PlataHoy; PlataMax; Profin; Rapido Prestamos; RicoPrestamo; SúperCredito; Suplata; Trueno; UltraCredit, Vida Luja.

Algunas aplicaciones de crédito digital han sido denunciadas ante la Fiscalía, y ante la Superintendencia de Industria y comercio por información engañosa, cobros abusivos, y especialmente por atropellos, amenazas y hasta extorsión, al momento de la gestión de Cobranza.

Particularmente Nanocred Colombia, propietaria de “Profin app”; Construir Comundo SAS, propietaria de las aplicaciones “Eastbay” y “Popcash”; Rush Global Colombia SAS, Solventa Colombia, y WADANA, ya cuentan con investigaciones abiertas en la SIC, por presuntas violaciones de los derechos de los consumidores y el régimen de datos personales.

Con la compra de Cobrando BPO y GESTI, el Grupo BC de España entra pisando fuerte en la industria de la cobranza en Colombia



Como un importante paso en su objetivo de adquirir una participación importante del mercado colombiano, el Grupo BC de España, a través de Lexer, su compañía en Latinoamérica especializada en la gestión de servicios BPO para el sector financiero, cobranza en mora avanzada y judicialización, adquirió la empresa de Cobranza Colom-

biana COBRANDO BPO, una de las más grandes del sector, al igual que la firma Gesticobranzas, especializada en cobro judicial.

Grupo BC es líder en la prestación de servicios para entidades financieras y servicios inmobiliarios en España y Portugal a través de marcas como Gamma, Asecener, BC, Qipert, Bukit y Managring. Cuenta con más de 5.000 empleados, 100 Oficinas en 7 países y 40 años en el Outsourcing Bancario.

Grupo BC ya opera en Latinoamérica, a través de su marca Ciber gestión, la que atiende en México, Colombia, Chile y Perú, especialmente en el segmento hipotecario y de gestión de recuperación de cartera, y actuación judicial.

Sin duda BC viene por más, y ya tiene en la mira otras compañías en varios países de la Región.

La familia “miranda” – Navega, pero no compra -



En el e-commerce también es la regla y no la excepción, solo qué en vez de mirar el vidrio de la vitrina de la tienda, deambulan en la pantalla del computador, o principalmente del teléfono móvil, sin comprar nada.

Así se evidencia en el estudio realizado por la plataforma de comercio electrónico de Statista, ecommerceDB, el que reveló que la proporción de visitas a tiendas online que conducen a una compra es preocupantemente baja.

En los seis países latinoamericanos analizados, la tasa de conversión de una visita web no supera el 1,5%. En Colombia, apenas una de cada 110 visitas a tiendas en línea conduce a una compra (1,1%).

En Estados Unidos, aunque mejor, es solo del 2,4%.

En 33 de los 57 mercados estudiados, la cifra se sitúa entre el 1% y el 1,9%, y en otros diez países la proporción es incluso menor.

El líder indiscutible en este indicador es Países Bajos, con un 3%.

Que no pase Desapercibido

Leasing un mercado de alta especialización



En el total de cartera del portafolio del sector financiero, el Leasing total (financiero, operativo y habitacional) con \$66,80 billones de pesos en cartera, participaba con el 10,68% (mayo 22), según cálculos de Asobancaria a partir del Informe de Cosechas de la SFC, con tendencia decreciente, teniendo en cuenta que mientras el crecimiento real anual a junio de la cartera de crédito tradicional fue del 6,58%, para el leasing (más anticipos) fue del 1,04.

Dentro del total de la cartera de Leasing, el Financiero participa con el 51,38%, el Leasing Habitacional con el 41,89% y el Leasing Operativo con el 6,73% en el que los vehículos concentran el 60%. Sumando la cartera de leasing financiero y operativo, los inmuebles son los reyes del negocio, representando el 56,9% (\$20,6 billones) con una tendencia de robusto crecimiento.

Mientras el Crédito Tradicional Comercial cerró a junio de 2022, con un indicador de calidad de cartera tradicional del 3,13%, con tendencia a la baja, el Leasing Financiero Comercial cerró con un indicador más alto del 4,18%.

Distinto a lo que se creería, la cartera colocada en pymes es la que presenta mayor participación en el saldo total de Leasing Financiero con el 10,18% y también el indicador de cartera vencida más alto con el 6,35%; seguido por el segmento corporativo con el 9,44%, (ICC del 2,69%) y el segmento empresarial con el 6,01% y el indicador de calidad de cartera más bajo del 2,68%.

En este mercado altamente especializado, tres bancos son los dueños de cerca del 77% del mercado: Bancolombia (38%), Davivienda (28%), y Banco de Occidente (11%); les sigue BBVA (8,75%). En el Leasing habitacional Davivienda concentra el 52% de la carrea de esta modalidad.

Las empresas que nacen son cada vez más pequeñas, y generan menos empleo

De las 172 mil empresas nuevas que se crearon en el primer semestre en Colombia, el 75% son de personas naturales, y el 99,69% son micro; tan solo el 49% crearon al menos un empleo mientras el 51% no registro ni un empleado formal según datos de Confecámaras.

Las micro muestran un incremento de 3,9% frente al número de las creadas en el mismo período del año 2021; pero la creación de empresas de los otros tamaños registra comportamientos negativos con variaciones del -31,2% en el caso de las empresas pequeñas; de -18,2% en empresas medianas y del -45,5% en empresas grandes.

El Marketplace de Recuperación Empresarial prende motores



De muy alto impacto se vislumbra el proyecto Marketplace de Recuperación Empresarial; una iniciativa que busca promover el acceso de las pequeñas empresas en procesos de insolvencia y reorganización, a expertos y soluciones, a partir de una plataforma web que se apalanca en tecnología, analítica de datos y herramientas digitales para el desarrollo de negocios.

Especialmente diseñada para el mercado de “distress”, con miras a aportar en la solución del problema de escala y asimetría en la información, en herramientas, y en las oportunidades a las que acceden los grandes empresarios, hoy limitadas para los pequeños.

La iniciativa fue presentada por Nicolás Polanía Tello Socio del Área de reestructuración e insolvencia de DLA Piper Martínez Beltrán Abogados, en el marco de la segunda edición del TURNAROUND & RESTRUCTURING COLOMBIA 2022, evento organizado por la Turnaround Management Association (TMA) y por Alvarez & Marsal.

Que no pase Desapercibido

Vozy, la plataforma de soluciones de voz que trae a LATAM conversaciones efectivas a escala con IA



Es un hecho: sin conversaciones efectivas, las probabilidades de recuperar cartera se reducen drásticamente. Esto es particularmente cierto cuando el volumen de la cartera es masivo y es necesario dar seguimiento a miles de clientes a diario. Mantener un alto estándar de efectividad y calidad en las conversaciones se vuelve imposible – o al menos lo era, cuando no había llegado la tecnología para lograrlo a LATAM.

Entidades financieras como CrediOrbe, Gestiona y Kubo Financiero han complementado su estrategia de cobranza digital con el asistente de voz de Vozy con resultados notorios. Impulsada por Inteligencia Artificial Conversacional, Lili les ha ayudado a automatizar sus procesos operativos de voz y a generar un recaudo incremental por medio de experiencias de voz personalizadas para cada etapa de mora.

Las posibilidades que las tecnologías de voz ofrecen a los hispanohablantes son diversas: procesos de pago más fáciles, recordatorios y promesas de pago a la medida, mayor autogestión y educación financiera. El asistente de voz es una herramienta de alta escalabilidad que no sacrifica calidad por alcance, lo que le permite reforzar su estrategia para ser más consistente y efectiva.

¡Ingresa a www.vozy.co y descubre cómo potenciar tu cobranza con IA Conversacional!

Recortes de personal le están ganando a la innovación, a la eficiencia y al crecimiento



La coyuntura actual, en la que se conjugan, desde factores geopolíticos como la invasión de Rusia a Ucrania; la oleada de gobiernos de izquierda que afectan la confianza en la Región; hasta la creciente inflación, pasando por mercados que comienzan a saturarse por altos niveles de competencia, ha colocado el freno al apetito de inversión de capital.

Por su parte, la investigación adelantada por la firma Statista, reveló una reducción de empleos en varios startups de base tecnológica, especialmente brasileras. Empresas que habían ostentado liderazgo en sus indicadores de crecimiento, comienzan a ver amenazados sus márgenes por lo que han acudido a la reducción de sus plantas de personal.

Según informa Statista, Facily, el famoso marketplace de e-commerce retiró de su planta más de 260 personas. Por su parte, VTEX la empresa de software de ecommerce que opera en bolsa, desvinculó 200 empleados; Alrededor de 160 personas, fueron afectadas en cada una de las compañías QuintoAndar y Loft. Se cree que por lo menos 100 personas salieron de cada una de las nóminas de Olist, Zak y Liv Up y unas 170 de la oficina en Brasil de la peruana Favor. En el sector de criptomonedas, Bitso de México y la Argentina Buenbit redujeron sus estructuras en por lo menos 80 personas cada una.



GF CALL SERVICES BPO

**Efectivos y confiables
en la recuperación de cartera con inteligencia artificial**



Servicio al cliente

Convocatorias

Confirmación de citas

Soporte

Ventas online

Soluciones innovadoras de contactabilidad Omnicanal

Renting Work Spot

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

NUEVO | NEW | NOVO

Giros y Finanzas se convierte en el banco número 29 como Banco Unión



Con un modelo de negocio fortalecido y una visión encaminada a ser la entidad financiera que una a los colombianos, especialmente a los inmigrantes con sus familias, Giros y Finanzas se convierte en Banco Unión, cambio que viene acompañado del lanzamiento de nuevos productos como la nueva aplicación móvil para que los colombianos en el exterior puedan abrir cuentas en Colombia.

Además de enviar dinero a través de Western Unión, la nueva app permite al usuario administrar sus recursos, hacer pagos de servicios públicos en Colombia, y hacer transferencias a otros bancos en el país, entre otras funcionalidades.



Juan Pablo Cruz,
presidente del Banco Unión
(antes Giros y Finanzas
Compañía de Financiamiento)

Juan Pablo Cruz su presidente, explica qué en virtud de la conversión a banco, toda la infraestructura de Giros y Finanzas ha pasado al Banco Unión, esto es 189 oficinas propias que atienden 45 ciudades del país, 8.000 corresponsales bancarios y 1.400 funcionarios, de los cuales el 67% son mujeres, lo que representa un atributo diferenciador de inclusión y diversidad.

Ahora con las ventajas de contar con licencia bancaria y aprovechando el auge de las finanzas embebidas, Banco Unión espera incrementar la generación de valor a sus cerca de 1,2 millones de clientes e incrementar su participación en el mercado de crédito, en el que las remesas se constituyen en la puerta de acceso, donde precisamente esa conexión de relacionamiento y fidelización entre las familias y la marca, será aprovechada para distribuir mediante venta cruzada, otros productos y servicios especializados para este segmento de residentes en el exterior, quienes además de ingresos estables, cuenta con otras necesidades muy particulares.

LINEAS DE NEGOCIO

Si bien la entidad hoy nace como un banco de tamaño pequeño, con una cartera de crédito que a cierre de mayo de 2022 alcanzó los 554,210 millones, su potencial de cre-

cimiento es alto teniendo en cuenta la mayor dinámica de los mercados que atiende, especialmente el crecimiento de las remesas y el nuevo episodio de migración internacional de sus residentes, que Colombia registra en la última década.

Según Juan Pablo Cruz, su presidente, la entidad proyecta un crecimiento cercano al 20% anual, tanto de la cartera de créditos como en la captación, a través de cuentas de ahorro y CDTs; crecimiento que estará impulsado por la reconversión digital, otro de los frentes de transformación de la entidad en su camino de conversión a banco.

La cartera de consumo representa el 79% del portafolio, seguido por vivienda con el 18%, concentrada en un 74% en Vivienda No Vis en pesos y el resto en Vivienda de Interés social. Sin duda, el crédito hipotecario para colombianos en el exterior se constituye en uno de los productos en los que el banco tiene centrado grandes planes de crecimiento, con una oferta novedosa y diferencial.

Explica Juan Pablo Cruz: “Nuestro crédito de vivienda permite a los colombianos que viven fuera del país adquirir casa o apartamento, nuevo o usado, ya sea como inversión o para cuando regresen al país. Nuestro objetivo es hacer de las remesas un vehículo de inversión y no solamente de gasto”.

Dentro del portafolio de consumo, el producto estrella del ahora Banco Unión lo representa el Crédito de Libranza, con una participación del 66% y en segundo lugar el crédito rotativo con el 25%. El restante de la cartera de consumo está colocado en las modalidades de vehículo y tarjeta de crédito.

A cierre de mayo de 2022, el indicador de calidad de cartera de la entidad cerró en el 3,05% por mora mayor a 30 días, y en el 8,74% por riesgo, acorde a la mezcla de portafolio que encuentra en la libranza un producto de crédito de menor riesgo. Sin embargo, al sumar la cartera castigada que se encuentra por fuera del Balance, el indicador de calidad se sube al 15,37%, lo que evidencia el gran esfuerzo que ha hecho la entidad para limpiar sus balances de la cartera de difícil recuperación, antes de convertirse a banco.

Uno de los servicios diferenciales de la compañía es el de Giros a Domicilio, dándole a sus usuarios la posibilidad de recibir su dinero sin salir de casa, el que nació en 2022 durante la pandemia.



LÍDERES EN EL NEGOCIO DE REMESAS

De la mano con Wester Union, Giros y Finanzas ha ostentado el liderazgo del mercado de remesas junto a Davivienda y Bancolombia, mercado enorme que en 2021 movió cerca de US\$9 billones, en el que el Banco Unión participa con cerca del 25% de las remesas que llegan al país y que aporta casi el 40% de su margen de contribución.

Según cifras comentadas por su presidente, en promedio la remesa que se opera en Colombia es del orden de los US\$300; casi el 30% de remesas se reciben de manera digital y está concentrada en los estratos 2, 3 y 4 de la población; siendo muy fuertes en el Valle del Cauca, donde nació y ha crecido la compañía, además por ser el Valle del Cauca el departamento que más remesas recibe. Casi el 30% de las que llegan al país.

Sin duda el mercado de remesas se constituye en un océano azul para las finanzas embebidas. Según lo explica el Banco de la República, los ingresos de remesas son principalmente flujos de divisas enviadas periódicamente por los emigrantes a sus familias en el país de origen con propósitos diversos tales como contribuir al sostenimiento del hogar, a la educación de los hijos, a la compra de vivienda o a otras inversiones que generen una renta de capital para el emigrante.

En 2021, el flujo de remesas recibidas por los hogares colombianos alcanzó un nivel de USD 8.597 millones, con un aumento anual de 24,4% que no se registraba desde el primer cuatrienio de la década del 2000, cuando su crecimiento promedio anual fue de 24%. Cabe señalar que, desde 2015 hasta marzo de 2020, los ingresos de

remesas venían creciendo anualmente alrededor del 11%, ritmo de aumento interrumpido en marzo y abril de 2020 por la pandemia. La tasa de crecimiento del flujo remesas de 2021, superior a la registrada por el PIB y por los ingresos corrientes externos explica su mayor relevancia macroeconómica. En el último año, las remesas representaron el 2,7% del PIB en dólares y el 12,6% de los ingresos externos corrientes.

VENTA DE DIVISAS SE DINAMIZA

Otro negocio en el que se mueve la compañía es el de la venta de divisas concentrado en dólares principalmente y en menor medida euros, el que ha visto crecer su dinámica este año. Las expectativas de Banco Unión es el de intercambiar alrededor de US\$100 millones y de US\$15 a US\$20 millones de euros. Según lo menciona Juan Pablo Cruz: “los promedios de compras en efectivo en nuestras oficinas son US\$250”.

En esa cadena de finanzas embebidas, la compañía comercializa también pólizas para esos emigrantes y pólizas de seguros para amparar a las familias en Colombia: “Colocamos más de un millón de microseguros al año, entre ellos el de repatriación, que cubre los gastos para la repatriación en caso de muerte en el exterior”, explica Juan Pablo Cruz.

COLOMBIANOS EN EL EXTERIOR, UN NICHOS EN CRECIMIENTO

En una mirada de largo plazo, la entidad no descarta que puedan más adelante hacer presencia en los países en donde se encuentra el mayor número de emigrantes colombianos, siendo Estados Unidos con la mayor proporción con el 27% de los emigrantes y España con el 15%, seguido de Chile (5,7%), a lo que se suman nuevos destinos como Australia y Canadá, mientras que se han reducido los destinos tradicionales como Venezuela, Ecuador y Panamá.

Banco Unión espera sacar el mayor provecho de este fenómeno de migración internacional, que además de ser recurrente en Colombia desde los años sesenta, se ha dinamizado en los últimos años. Las estadísticas de migración internacional publicadas por las Naciones Unidas revelan que Colombia registra un nuevo episodio de migración internacional de sus residentes en la última década. El número de emigrantes colombianos se elevó de 2,5 millones en 2010 a 3,02 millones en 2020 y, en 2021, su flujo habría sido de 279.831 colombianos.

Riesgo Inminente

Invitado especial: **Francisco José Lloreda**, presidente de la ACP

La Asociación Colombiana del Petróleo y Gas (ACP), es el gremio de la industria de hidrocarburos en Colombia, el cual reúne las compañías que desarrollan actividades de exploración y producción de petróleo y gas, transporte de hidrocarburos y distribución de combustibles líquidos y lubricantes, en especial las del régimen privado.

Hoy las empresas de este sector enfrentan una coyuntura especial rodeada de mayor incertidumbre por los cuestionados anuncios del Gobierno Petro que derivarían cambios sustanciales de alto impacto, y especialmente por la evidente inexperiencia de la nueva ministra Irene Vélez en temas que no son menores, en medio de un contexto económico global que será retador para los distintos países por las presiones inflacionarias y la escasez de recursos energéticos y de abastecimiento global.

Sin embargo, y ante las alertas que se prendieron, ya han sido varios los espacios, en que tanto la ministra de Minas y Energía, como la ACP han manifestado su disposición de mantener un diálogo permanente y abierto para garantizar la seguridad energética del país.



Francisco José Lloreda
Presidente de la Asociación de
Petróleo y Gas

El pasado 18 de agosto, en Ciclo de Riesgo conversamos con **Francisco José Lloreda su presidente**, como invitado especial a nuestra nueva sección **“RIESGO INMINENTE”**, en momentos en que su sector está en el foco del debate público, y sus empresarios vislumbran con preocupación nuevos riesgos que pueden amenazar su estabilidad, sostenibilidad y crecimiento.

Con una mirada en el muy corto plazo y de cara al entendimiento mínimo que deben tener los colombianos sobre el impacto en los sectores de energía, petróleo y gas, en el actuar nacional, y los riesgos que enfrenta, ¿cuáles son los mayores desafíos en lo que resta del año, y, por ende, ¿dónde poner el foco?

“En lo que tiene que ver con el sector energético, un desafío en lo que resta del año es elevar el nivel de conciencia entre los colombianos sobre la importancia de la energía; ningún país, hoy día puede funcionar sin energía; ninguna actividad público - privada, colectiva o individual, empresarial o no empresarial, puede adelantarse sin energía; y creería que en Colombia nos falta mucho para valorar la importancia de la energía; en Europa por ejemplo, en este momento la están valorando de manera significativa. Lo primero por que buscan de manera desesperada fuentes primarias de energía y no las encuentran, o las encuentran a costos muy altos; lo segundo por que terminaron dependiendo energéticamente de la Federación Rusa, y se acerca el invierno y no tienen claro cómo van a garantizarle a millones de personas unas condiciones que les permitan pasar esa temporada invernal, sin tener garantizados los temas básicos, como la calefacción, ni la preparación de alimentos, entre otros; creería que ese nivel de angustia, Europa no lo vivía desde la segunda guerra mundial.

Entonces es importante que nosotros valoremos la importancia de la energía, porque en medio de la incertidumbre a la que hago referencia, no es claro si Colombia, esta ad portas de iniciar un proceso que lo conduzca a perder su autosuficiencia energética, en especial en materia de petróleo y gas, y a entregar su seguridad energética y por ende un componente fundamental de seguridad nacional, a otros países; incluso hay quienes consideran que Nicolás Maduro podría ser el depositario de la seguridad energética colombiana. Eso lo primero, y lo segundo ya del sector de petróleo y gas que represento, es construir unos mínimos consensos como sociedad, y con el Gobierno, en torno a como alcanzar una transición energética en Colombia que sea realista y responsable; y esa pasa no solo por un tema estrictamente energético, sino también por una transición macroeconómica, fiscal, de financiación regional; las regalías son fundamentales para los departamentos y municipios, además con impacto en lo productivo y en lo laboral. En lo que resta del año, la construcción de esa hoja de ruta será fundamental, y estaremos atentos evitar caer en esa discusión sin fin entre argumentos técnicos y posiciones dogmáticas, en las que el que sale perdiendo es el país”.

¿Cuál atributo cree que es hoy el de mayor criticidad, y se convierte en fundamental en su sector para afrontar los riesgos inmersos en la nueva coyuntura?

“La validación de Confianza. Cuando digo validación de confianza es tener claro cuáles son los escenarios del país en materia económica, tener claro cuáles son los escenarios en materia política, para verificar que los planes y los objetivos trazados en inicio de año, se puedan cumplir, por dos razones: la primera en lo económico, porque si bien es cierto que la recuperación de la economía, ha sido extraordinaria, desde el año pasado se avizora una posible recesión o desaceleración en varios países, y en especial para el próximo año, lo cual terminara impactando, no solo a quienes están en negocios de exportación, sino también a nivel doméstico. Creo que esa validación es necesaria para no encontrar sorpresas desagradables.

¿Y qué significa esa validación de confianza en lo político?

“En lo político, porque no es claro, el devenir de Colombia, iniciado el nuevo gobierno; si bien se conocen las propuestas de campaña, el programa de gobierno; y si bien hay unos primeros anuncios en materia política, la incertidumbre es muy grande, una incertidumbre

que no es sobre asuntos menores; es una incertidumbre sobre el modelo económico y los cambios que se pretenden introducir al mismo, y de qué manera esos cambios afectan los distintos sectores económicos y los distintos tipos de negocio; y cuando digo que no son asuntos menores, es porque también hay un gran signo de interrogación sobre si los valores democráticos mismos podrían terminar comprometidos.

Entonces cuando hablo de validación de confianza, tiene que ver una validación de confianza en ambos sentidos, de cara a quienes tienen responsabilidades públicas, como frente a quienes actúan en el sector privado. Pero también validación de confianza es validar si en lo económico y en lo político, son factibles las condiciones inicialmente previstas para adelantar las distintas actividades empresariales, productivas y de negocios; si se mantienen o no esas premisas, y si en razón de lo anterior, en caso de detectar que se requieren adaptaciones, actuar con agilidad”.

Ante la gran preocupación de riesgo inminente que se percibe en el sector, en reunión del pasado 25 de agosto de la Ministra de Minas y Energía, Irene Vélez Torres, con el Presidente de la Asociación Colombiana del Petróleo y Gas, la funcionaria reiteró que la prioridad del Gobierno es llevar a cabo una transición energética justa que no ponga en riesgo la seguridad e independencia energética del país: “El compromiso de este Gobierno es llevar a cabo un proceso de transición energética entablando una conversación constante con los distintos actores del sector para determinar las formas de acelerar este proceso de transición de manera segura, técnica, académica, social, participativa y ambiental”.

Por su parte, Francisco Lloreda destacó el diálogo con la Ministra y señaló que, “acordamos trabajar en una hoja de ruta que al tiempo de lograr una transición energética dinámica, le asegure al país la

autosuficiencia en petróleo y gas natural a corto, mediano y largo plazo y, coincidimos en que se trata de tres transiciones simultáneas, la energética, macroeconómica y fiscal, y transformación productiva”.

En su último informe económico **Escenarios de política energética y su impacto para los colombianos, La Asociación Colombiana del Petróleo y Gas (ACP)**, destacó los aportes que el sector podría hacer al país en el próximo cuatrienio, e incluso en esta década.

El informe presenta dos escenarios, uno de sostenimiento de la exploración y producción de petróleo y gas (Futuro A) y, en cambio, uno de debilitamiento de la exploración y producción de petróleo y gas (Futuro B), no sin antes recalcar que en Colombia, el sector está compuesto por más de 500 empresas entre operadoras y contratistas de bienes y servicios, con presencia en al menos 97 municipios y 19 departamentos con actividades E&P, y cuenta con 95 mil empleados.

En su informe, la ACP concluye:

- Si Colombia sigue desarrollando la industria, esta generaría ingresos a la Nación por \$105 billones en los próximos cuatro años y \$227 billones hasta 2032
- Debilitar la industria repercutiría en una pérdida anticipada en la autosuficiencia energética: se importaría gas a partir del 2026 y petróleo desde 2028. Además de pérdidas en ingresos fiscales, regalías y divisas por exportación.



ANALYTICS I/E
100% DE LA INFORMACIÓN
DE PILA + FOPEP + FACTURACIÓN
+ NÓMINA ELECTRÓNICA

EMPLEADOR PERSONA JURÍDICA
CON INFORMACIÓN CLAVE DEL
COMPORTAMIENTO DE
LAS EMPRESAS

**EL BURÓ DE INGRESOS
Y EMPLEO**

**SCORE DE DESEMPLEO
Y PROYECCIÓN DE INGRESOS
FUTUROS**
MODELOS ESTADÍSTICOS
PARA LA TOMA DE DECISIONES

MONITOREO ANALÍTICO
PARA CONOCER DE MANERA
EFICIENTE LOS CAMBIOS DE
ESTADO DE LOS CLIENTES

WWW.MAREIGUA.CO - INFO@MAREIGUA.CO

VITRINA U UNICORNIO

¿Qué? ¿Cuándo? ¿Quiénes? ¿Dónde? ¿Por qué?

Teniendo en cuenta que ya muchas han alcanzado en sus primeros años una valoración superior a los mil millones de dólares, con levantamiento de fondos de capital privado sin llegar a cotizar en bolsa, ahora la definición de Unicornio está más asociada con cinco características: modelo de negocio exponencial y escalable para poder crecer de forma

Sin embargo no todo es color de rosa: las barreras de entrada con las que antes contaban que dificultaban copiar su modelo por la competencia o por las empresas challengers/retadoras, ahora lucen más diluidas, dejándolas más expuestas.

Expertos opinan que la mayoría están sobrevaloradas y muchos inversionistas comienzan a inquietarse por que no ven llegar sus ganancias.

• Ualá expande su mercado en Colombia

Ualá, el unicornio argentino, que llegó a Colombia en enero de 2022, convertido hoy en la primera compañía de base tecnológica en obtener una licencia de Compañía de Financiamiento vigilada por la SFC, acaba de abrir sus servicios a ciudadanos extranjeros y venezolanos con Permiso por Protección Temporal (PPT), quienes también podrán acceder a su aplicación, sumándose a los colombianos mayores de 18 años, que ya surten su proceso de registro con Cédula de Ciudadanía, o cualquier extranjero con Cédula de Extranjería como documentos de identidad válidos.

De esta manera Ualá expande su mercado a los casi 2.5 millones los venezolanos que están radicados en Colombia, de los cuales el 96% ha regularizado su situación migratoria. Ualá, ofrece una cuenta a costo cero, transferencias a cualquier entidad financiera, retirar sin costo dos veces por mes en cualquier cajero a nivel nacional, realizar consignaciones en los más de 10,000 puntos Efecty del país, pagar servicios, recargas, y realizar compras en

acelerada; y avanzar con sorprendente velocidad; a lo que Diego Fabiani, director gerente de Globant, agrega: **“exitosa innovación tecnológica transversal en la cadena de valor; la solución disruptiva es adoptada de forma fluida por el equipo interno y por el consumidor final, que como consecuencia genera crecimientos de triple dígito”.**

establecimientos o en línea, a través de su app, asociada a una tarjeta débito Mastercard Internacional sin costos de emisión o mantenimiento y un primer producto de depósito de bajo monto.

Después de una inversión Serie D, liderada por SoftBank Latin America Fund y Tencent, en agosto de 2021, Ualá alcanzó una valuación de 2,450 millones de dólares, la ronda de inversión privada más grande de una empresa argentina, lo que la llevó a merecer el título de “unicornio”.

Ualá fue catalogado como uno de los 10 Challenger Banks más valiosos del mundo según el Informe CB Insights “Most Valuable Challenger”.

En su ambicioso plan de expansión, Ualá acaba de comprar Ceibo Créditos, Fintech del segmento BNPL - “buy now, pay later”, la que se suma a las adquisiciones de Wilobank, el primer banco digital del país, y a Empretienda, la plataforma de e-commerce para emprendedores.

Muy pronto Ualá traerá a Colombia, todos los otros productos de su portafolio que incluye medios de pago, préstamos, crédito, inversiones, y la solución de cobro Ualá Bis.

Sin duda, en un país como Colombia donde el 87% de las personas usan el efectivo como instrumento de pago, Ualá asegurará una tajada muy importante del mercado.

• Betterfly - El primer unicornio social de Latinoamérica Llega a Colombia.

La startup chilena del segmento Insurtech, Betterfly se convierte en el primer unicornio social de Latinoamérica tras alcanzar una valorización de mil millones de dólares en su ronda de inversión Serie C, la que recaudó US\$125 millones. Fondos: Glade Brook Capital, Greycroft y Lightrock, además QED Investors y DST Partners.

Do Better – Live Better – Be Better

Su factor diferenciador se centra en su alto impacto social: “Pequeños cambios, grandes transformaciones” a través de lo que ellos llaman Betterfly: “un hábito saludable a diario en tu vida puede transformar no solo tu vida y la de tu familia, sino que también las de otras personas en comunidades”.

Se trata de la primera plataforma digital de beneficios que combina bienestar, protección financiera y propósito social. Es ofrecida a empresas para que sus colaboradores accedan a beneficios como telemedicina, psicología, educación financiera y apps de fitness y meditación, y encausar donaciones sociales. Cuenta además con seguro de vida que premia a quienes adoptan hábitos saludables con aumentar su cobertura, a través de su aliado Chubb Seguros.

Al frente de la compañía esta Helga Wobst, Country Manager Betterfly Colombia, quien reporta a Eduardo della Maggiora, Fundador y CEO de Betterfly.

• Habi, líder en el sector de proptech, se convierte en el segundo Unicornio del país

Después de cumplir tres años de operaciones, en mayo de 2022, Habi se convierte en el segundo unicornio colombiano gracias a una ronda de inversión serie C en la cual recibirá US \$200 millones, quedando avaluada por US \$1.000 millones, en la que participaron inversores como Softbank, Homebrew, Inspired Capital y Tiger Global.

Habi es la compañía líder en la implementación de tecnología en la compra y venta de bienes raíces, ofreciendo un valor agregado a los usuarios a partir de una promesa de comprar su vivienda usada en 10 días con un innovador modelo iBuyer. Además, llegó para resolver necesidades, como conocer el valor estimado de un inmueble con Habimetro, una herramienta para avalúos gratuita que permite al usuario recibir los resultados en segundos. Genera además soluciones rápidas de créditos con Habicredit, y mejorar la captación de inmuebles para los brokers del sector inmobiliario.

En agosto del 2021 inició operaciones en México bajo el nombre de TuHabi.



Aliados y proveedores de la industria financiera, el crédito y la cobranza

LA BIBLIA DE LA CONTRATACIÓN

WOW ¡Por fin encontré lo que buscaba!

www.directorioabc.com



Empresas colombianas ya operan con la tarjeta de crédito de Clara

Desde el pasado mes de marzo las empresas colombianas ya pueden disfrutar de la plataforma integral de control de gastos y tarjetas de crédito empresariales sin costo, sin comisiones, ni cuotas de manejo controlar las finanzas corporativas en tiempo real; además de establecer límites y restricciones de gastos para sus empleados.

La Fintech mexicana Clara se ha convertido en uno de los unicornios latinoamericanos de más rápido crecimiento en la región, al alcanzar una valuación de más de 1.000 millones de dólares en menos de un año mediante la consolidación de tres rondas de inversión y a través de las cuales ha recaudado más de USD100M.

Fundada en 2020 por Diego García y Gerry Giacomán, quienes se conocieron mientras trabajaban en Grow Mobility, la compañía atiende actualmente más de 5.000 empresas en México, Brasil y Colombia y apunta a duplicar este número para fin de año.

Clara está respaldada por fondos de inversión líderes a nivel regional y global, como Coatue, DST Global, monashees, Kaszek, A*, ICONIQ Growth, Box Group, Global Founders Capital, Canary Ventures, Picus Capital, Avid Ventures, SV Angel, además de reconocidos inversionistas ángeles y fundadores de unicornios como Sebastián Mejía de Rappi, Ricardo Weder de Justo, Daniel Vogel de Bitso y Sergio Furio de Credits.

• Los HECTOcornios (Valorados en USD \$100 mil millones +)

Según el Mapa de la Consultora CBInsights, después de alcanzar su valoración de \$ 140 mil millones de dólares en marzo de 2020, la compañía de inteligencia artificial ByteDance, con sede en China, que opera las plataformas de contenido como TikTok y Toutiao, fue la única empresa privada considerada como un "hectocorn" hasta octubre de 2021, cuando la

compañía de cohetes SpaceX, propiedad de Elon Musk, eclipsó esa marca. Desde abril de 2020, SHEIN, la compañía de comercio electrónico directo al consumidor, con sede en China, también se ha unido a las filas de los hectocornios (\$100 mil millones) quien vio crecer su valoración más de 6 veces desde agosto de 2020 hasta abril de 2022.

Muy de cerca de los "hectocorn" se encuentra el Unicornio fintech más valioso, Stripe, con una valoración de \$ 95 mil millones a partir de marzo de 2021.

Por su parte, en la categoría de software y servicios de Internet, el unicornio más valioso es la herramienta de diseño colaborativo en línea, Canva (\$40 mil millones, septiembre de 2021) de origen australiano.

• Los DECAcornios de la Categoría Bancos Digitales

Cinco han sido los seleccionados como Decacornios, por la firma de investigación enfocada en Fintech WhiteSight, dentro de su análisis de los 20 bancos digitales independientes más valiosos del mundo, como aquellos que han superado el valor de 10.000 millones de dólares estadounidenses o más.

Según cálculos de WhiteSight, respecto a la categoría de bancos digitales, estos 5 Decacornios, representan colectivamente 136.000 millones de dólares estadounidenses, es decir el 73,6% de esa suma total del valor del Top20 de bancos digitales.

1. Con una capitalización de mercado de US\$45 mil millones, el banco digital brasileño NuBank que cotiza en bolsa, fue el banco digital independiente más valioso del mundo en 2021, aunque su entrada en Bolsa lo saca técnicamente del ranking que se suscribe a empresas de capital privado.
2. Con una valoración de 33.000 millones de dólares, el retador digital Revolut, con sede en Inglaterra y licencia bancaria de Lituania, era el segundo banco

digital independiente más valioso del mundo a finales de 2021. En agosto superó las 88 criptomonedas en su portafolio. Sin embargo, en el último año ha enfrentado varios tropiezos en la solicitud de licencia bancaria en Reino Unido, donde les preocupa su exposición con criptomonedas y sus vínculos familiares con Rusia. Expertos especulan que sus márgenes se han estrechado más de lo esperado.

3. Chime con una valoración de 25 millones de dólares (EE.UU).
4. Tinkoff con una capitalización de US\$21 mil millones; el banco digital ruso tiene en su portafolio a la firma de pagos en línea Cloudpayments, la billetera digital Koshelek y el ecosistema empresarial Jump Finance.
5. SoFi Technologies, compañía de finanzas personales, cuenta con una capitalización de US\$12 mil millones. Fundada en San Francisco- California.

• CUATRO DATOS EN VITRINA

Según SBS insigth, el tiempo promedio desde la primera financiación hasta el estatus de unicornio aumentó a 4 años y 10 meses en 2022.

Las inversiones de capital de riesgo para las nuevas empresas latinoamericanas cayeron alrededor de un 19% en la primera mitad de 2022, en comparación con el mismo periodo del año record 2021, según datos de LAVCA (Asociación para la Inversión de Capital Privado en América Latina), lo que ha obligado a las nuevas compañías a recurrir a financiación para superar la coyuntura y seguir creciendo.

Goldman Sachs, se ha convertido en un importante originador de crédito para las Fintech de rápido crecimiento.

Estas son las empresas que se han beneficiado con los créditos en dólares de Goldman Sachs: Clara (\$50 millones); Mercado Libre (\$233 millones); Nubank (\$650 millones); Konfio (\$160 millones) y el más reciente a la Fintech chilena Xepelin (US\$140 millones).

- A su vez clip, financiera mexicana de pagos obtuvo una línea de crédito renovable no garantizada a tres años por \$50 millones con Morgan Stanley (MS). JPMorgan (JPM) y HSBC (HSBC).

Las Fintech se han convertido en un foco de desarrollo para las ciudades emergentes. Ocho de los 20 centros financieros más importantes del mundo no figuran en los 20 centros de tecnología financiera más grandes. Y entre las 100 principales ciudades Fintech más importantes del mundo, casi la mitad se encuentran en mercados emergentes.

RAMÍREZ & RAMÍREZ

ASOCIADOS



Asesorías en compliance, protección de datos personales, protección a la libre competencia económica, registro de marcas, gobierno corporativo, responsabilidad social, derecho comercial y de los negocios, derechos humanos y en procesos de contratación con entidades del estado

Contacto:

Email:

gerenciajuridica@ramirezyramirez.com.co

Celular: 311 513 2529

Instagram: @ramirezyramirezaj

LA MOVIDA

Avanza un año con muchos cambios de roles en el sector financiero y la industria del riesgo, el crédito, la cobranza y el BPO en general.

Luego de presenciar importantes movidas de cierre de año, como la llegada de **Javier Suárez Esparragoza** a la presidencia de Davivienda, dejando así la Presidencia de Seguros Bolívar; la llegada de **Danilo Morales Rodríguez**, a la presidencia del Banco Credifinanciera, y el nombramiento de presidente de Bancamía, de **Luis Germán Linares** (quien era CEO de Financiera Confianza), ante el retiro de **Miguel Ángel Charria** quien asumió como Vicepresidente ejecutivo de la Dirección de redes el Banco Bbva, muchos han sido los cambios, veamos algunos de ellos:

Natalia Ríos Londoño, se posesiona como presidente de Bancar Tecnología la nueva compañía de Financiamiento. A la misma compañía llega **Ana María Castro Parra**.

En el Grupo Bancolombia **Julián Mora** deja la Presidencia de Fiduciaria para sumir la vicepresidencia de Cumplimiento del Banco.

Álvaro Carrillo asume la presidencia de Seguros Bolívar. Antes se desempeñaba como Vicepresidente Ejecutivo Corporativo.

Reinaldo Romero Gómez es el nuevo vicepresidente Ejecutivo Internacional en Banco Davivienda. Romero estuvo por más de 7 años como vicepresidente de Crédito Corporativo en este mismo banco.

Camilo Orozco Sierra es ahora vicepresidente de Fusiones y Adquisiciones en Banca de Inversión Bancolombia. Antes manejaba la Vicepresidencia de Mercado de Capitales.

Y son muchos los movimientos de áreas en Bancolombia, entre ellas, **Sandra Patricia Sepúlveda Zapata**, quien llega a la gerencia de Gobierno de Procesos. Por su parte, **Juan Felipe Palomino Flórez** es ahora el líder de Producto de tarjetas de crédito.

Bancolombia en Cali tiene nuevo Líder de la Línea de Conocimiento Riesgo de Crédito, se trata de **Jairo Gamboa**, quien asume este nuevo rol, tras dejar la Gerencia Regional de Recuperación de cartera.

Juan José Lalinde, deja la Vicepresidencia Comercial de Fiduoccidente para asumir como vicepresidente de Gestión Pública en el Banco De Occidente, reemplazando a **Darío Piedrahita**, vicepresidente de Banca de Gobierno.

Hernando Osorio Vélez renunció a la Vicepresidencia de Banca Minorista del Banco Itaú.

Samid Hada quien era Gerente Nacional Banca Corporativa e Institucional en Banco Itau, se lanzó al mundo empresarial, aunque en el mismo campo de las finanzas Corporativas, Estructuración de Deuda, y Refinanciaciones con su nueva compañía SUMAHLE.

Alicia Soacha deja Experian para asumir la Vicepresidencia de Recuperación de Mibanco Colombia.

Teresa Gómez, quien estaba al frente de la Vicepresidencia de Recuperación del Banco Caja Social asume un nuevo reto en el mismo banco como vicepresidente de innovación y Desarrollo Digital.

Mauricio Camelo Cárdenas asume un nuevo reto en el Banco Scotiabank como nuevo Gerente de Soluciones de Inteligencia de Negocio. Antes estaba al frente de la Gerencia de analítica y reportes.

Alejandro Leguizamón inició como Gerente de Cobranza Legal en Scotiabank Colpatría, dejando su anterior cargo de Gerente de Estrategia en AECOSA.

También en Scotiabank Colpatría, **Juan Carlos Bautista** quien era el líder de banca virtual para el segmento affluent & business, asumió como Gerente centro de experiencia.

Marcos Kantt llega a Habi, la compañía especializada en el mercado de vivienda, para asumir la Dirección Financiera (CFO), tras dejar Bank of America Merrill Lynch, donde manejaba la dirección General de Instituciones Financieras, FinTech y Bienes Raíces para América Latina.

Después de dejar su cargo de SME Head en Experian, **Yolanda Zubieta Uribe** ha sido nombrada CEO de CIBI Information, la compañía Global de información crediticia originaria de Filipinas.

Mauricio Garcés Hernández deja atrás Procapital para asumir el cargo de CEO en Tessi Colombia. A la misma entidad llega **Claudia Janeth Orozco** como nueva directora de Operaciones dejando la Dirección de Crédito y Cartera en Credisimple Almacenes la Media Naranja.

Jaime Alberto Pinzón Bautista se retira del cargo de director de Cobro Jurídico y Cartera Castigada en Bancoomeva.

LA MOVIDA

Carolina Tamayo Soucarre deja su cargo como Gerente de Centros de Contacto y Solución en Claro y asume como Gerente de Canales en el Banco Itaú Unibanco.

Federico Serrano es el nuevo Gerente Comercial en Fintech Referencia, luego de haberse desempeñado como Gerente Comercial en la misma compañía.

En el mismo Grupo, Después de casi dos años como director de desarrollo de nuevos negocios en Refinancia, **Pedro Isaac Zambrano** asciende a la Vicepresidencia Comercial y de Operaciones.

En el Banco Agrario, **Javier Enrique Toro Cuervo** es ahora el nuevo vicepresidente de Tecnología e Innovación. También en la misma entidad **Azael Roberto Romero**, quien trabajó por muchos años en Banco Caja Social, asume nuevos roles ahora en el Banco Agrario.

Por su parte, **Juan Carlos Torres Salinas** deja su cargo como vicepresidente de Riesgo y Analítica de Credifamilia, para desempeñarse como el nuevo Gerente Nacional de Riesgo de Crédito en el Banco Agrario de Colombia.

Dentro del mismo Banco de Bogotá, **Diana Paola Polanía Garzón**, cambia de Gerencia para asumir ahora como Gerente de Producto, dejando el área de Customer Success.

Varios cambios en el Banco Falabella: la gerente de Productos de Crédito y Financiación, **Claudia Cañón Cruz**, deja su cargo y el banco para unirse a OmniLatam, la financiera para pymes y empresas, como vicepresidente de Desarrollo de Negocios Latam. Por su parte, entre otras movidas, **Andrés Rodríguez Guerrero**, dejaba meses atrás la gerencia de Gestión y Estrategia de Cobranza para liderar la Gerencia Nacional de Sucursales. Por su parte **Carlos Andres Amayo** esta ahora como CFO, tras dejar Opain.

Por su parte, **José Paulo Tole Clavijo** después de dejar su cargo en Banco Falabella como Gerente Nacional de Sucursales, llega a ADL Digital Lab como nuevo en Chief Data Officer.

Después de estar encargado de la Gerencia de Riesgo y Crédito en Banco Pichincha, **Gamaliel Herrera Carranza** es el nuevo director de calidad de cartera en Banco de las Microfinanzas - Bancamía.

Javier Loaiza deja la compañía de Financiamiento Tuya y se estrena como Director de productos en Sistecredito.

Juan Manuel Poveda, paso de la Gerencia de Servicios Corporativos de Covinoc, para asumir el cargo de Vicepresidencia Financiera en la misma compañía.

Tras dejar su cargo como Gerente de Facturación y Crédito en Avantel, **Jorge Humberto Morales González**, es ahora el Gerente de Facturación y Crédito en Wom Colombia. En la misma entidad, **German Eduardo Rodríguez Valencia** asume como Gerente de Cartera, tras dejar su cargo como director de Tesorería en Beta Energy.

Diego Mario Corzo Fajardo asume como director de Analítica de Datos en Mareigua.

Felipe Noval estrena puesto como vicepresidente de Cumplimiento y Asuntos Legales en SoyYo - Servicios de Identidad Digital, dejando atrás Asobancaria donde lideraba la dirección de Transformación Digital e Inclusión Financiera.

Luego de dejar su cargo de director de Producto y Plataforma en Fintech Referencia, **Gustavo Adolfo González**, se adentra en el mundo del emprendimiento con la fundación de Plurall, la nueva financiera digital para emprendedores y pequeños empresarios.

Después de 14 años **Dolly Milena Hernández Abril** deja el Banco Davivienda para unirse a MOVII como líder del área de Remesas.

Por su parte, **Katherine Jiménez**, asume un nuevo reto en MOVII, al pasar de la Coordinación de Crédito y Cartera Nacional, a liderar el área de productos de crédito y cartera.

Jairo Alberto Rico Escorcía llega a Risk and Tech Advisors como Gerente Financiero y Operativo, dejando atrás Acercasa después de 8 años.

Siguen los retos en el Banco Popular para **Julio Cesar Salcedo Espinosa**, quién cambia de la Gerencia de Soporte y Servicio del producto Libranzas, para asumir ahora como Gerente de Soporte y Servicio para el proceso de otorgamiento Créditos de Consumo.

Después de nueve años como jefe de Originación de Riesgo de Crédito en Banco de Bogotá, **Johan David Suarez Acero** se une al equipo de TransUnion.

Sebastián Zapata Veira llega a PayU como Asesor Legal, dejando Lulo Bank, donde lideraba los temas de asuntos regulatorios.

LA MOVIDA

Contento BPS tiene nuevo Gerente, se trata de **Carlos Fernando Sánchez**, quien deja la Dirección General de Emergia para asumir como CEO de la compañía, cuando **Angy Corchuelo** se dedicó de lleno a Gerenciar su empresa Contento Cultness, la compañía de Felicidad organizacional.

Producto de este movimiento, **Evaristo Canete** asume a su vez, como nuevo director general de Emergia.

Jimena González Lozano es nombrada en la presidencia de Cobrando. Antes se desempeñaba como Gerente de Negocio y Estrategia, en esta misma empresa que acaba de ser adquirida por el Grupo español BC, a través de Lexer, su compañía en Latinoamérica.

Después de dejar la Gerencia de AlphaCredit, **Leonardo Aparicio** se une a Kavak Capital, la nueva financiera especializada en vehículo.

Américas BPS, tiene nuevo jefe de Inteligencia de Negocios y Automatización, se trata de **Nicolás Fernando Pinilla Garavito**; y nuevo director de eficiencia organizacional: **Edison Aguilar**.

Luego de estrenar cargo como vicepresidente de Experiencia Cliente en Emtelco, **Natalia Gómez Barrera** recibe el premio Oro al talento en la décima versión de los premios que entró Bpro en su Customer Experience Summit 2022.

Alexander Moreno asume un nuevo rol como Gerente general en Megalinea, dejando su cargo de Gerente de Sinergias Corporativas en Banco de Bogotá.

Diana Lazos deja atrás su puesto como líder del área de analítica y estratégica de ADL Digital, para asumir como gerente de riesgo, crédito y analítica del banco Pichincha.

Alexander Sierra Mayorga es el nuevo director de Estrategia de Cliente en ACH.

Colombia Fintech le da la bienvenida a **Samir Kiuhan** como nuevo director de investigación.

Rafael Kruger deja la Gerencia de Banca y seguros para asumir el cargo de Vicepresidente de Innovación y mercadeo en Banco W.

Belvo, la plataforma de Open Banking, tiene nuevo Country Manager en Colombia, **David Ballesteros**, quien viene de ocupar el cargo de director de Ventas para el sur de Latam en Crehana.

Nicolás Eduardo Rodríguez en el nuevo vicepresidente de Desarrollo de Mercado en la Fintech Kushki, al dejar la Gerencia de Openpay, la compañía de comercio electrónico especializada en pagos del BBVA.

Manuel Alejandro Pizarro Gonzales es el nuevo director de Cartera y Riesgo en Kredit Plus.

Álvaro René Moreno Santacruz se despide de Axesor Colombia (hoy Atlax), para asumir como nuevo Gerente de Crédito y Seguros en SuRed.

Rodrigo Rocha Ajuria deja su cargo en Lenddo EFL para asumir el liderazgo del área de Negocios de la Fintech Beginí, líder en score y puntaje crediticio a partir de data alternativa.

Diego Fernando Rubio Mendoza es el nuevo director de Finanzas Corporativas para Colombia y Centroamérica de Enel. Rubio, era el responsable del área de Planificación y Valoración Financiera de la misma compañía.

Después de desempeñarse en Coca-Cola Company como Gerente de Finanzas, **German Figueroa** asume el mismo cargo en Atom, la compañía de tecnología en canales digitales.

Luego de haber fundado CrediLike ahora **Jorge Isaza** emprende un nuevo reto con el lanzamiento de Más Seguros.

Paola García Barreneche deja la vicepresidencia de Inversión en ProColombia, para asumir la presidencia de ColCapital, tras la renuncia de **Paula Delgadillo**.

En el sector público también hemos presenciado muchas movidas. El nuevo presidente de Central de Inversiones – CISA, es **Samir Angarita** quien viene de ocupar la vicepresidencia de Sociedades en la SAE - Sociedad de Activos Especiales, continuando en la gestión pública de colectoras del estado.

Por su parte, **Vivian Carolina Barliza Illidge** fue nombrada como Superintendente de la Economía Solidaria, después de 7 años desempeñándose como Abogada Asesora del Despacho del director general, en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.

Llega a la Superintendencia de la economía Solidaria **Yina Paola Gutiérrez Castellanos**, como Asesora Financiera del Despacho.

LA MOVIDA

José García deja BBVA Colombia, para asumir como Chief Financial Officer en RCI Bank.

Juan Diego Giraldo García se encuentra ahora liderando la Unidad de Cartera Media en Tuya CF.

Alejandro Jiménez deja Bancoomeva para ser el nuevo Gerente Grandes Empresas en BBVA.

Laura Tovar Niño se une a ADL Digital Lab, para liderar del área de Estrategia y Desarrollo de Negocios.

Adriana Marcela Casas Montoya, deja la dirección de Producto y Canales, para asumir como Gerente Estratégica en Powwi Pagos del Grupo GDE.

Rocío Quiroga Sanabria es la nueva Gerente de Producto de Libranza de Banco Pichincha. Viene de AV Villas de manejar los Convenios de Libranza y Retención.

Luis Alejandro Contreras Quinche asume el cargo de Gerente de Cobranza en Scotiabs Colombia del grupo Scotiabank.

Jineth Liliana Silva Riveros es la nueva jefe de Riesgos en ATH.

Andrea Arévalo deja su cargo de directora de CX del Banco de Bogotá, tras ser nombrada como Gerente de Planificación Estratégica y Relación con Inversionistas en el Grupo AVAL.

MOVII le da la bienvenida a **Santiago Ardila Assmus** como el nuevo Chief Operating Officer (COO)

Carlos Felipe Rodríguez Rodríguez, deja CrediBanCo, para vincularse como Gerente de Ecosistemas de pago en Banco Caja Social.

Angelica María Zapata Barrera, asume nuevo cargo en Fondo Nacional del Ahorro, como Gerente SAC dejando atrás el cargo de directora de Servicio.

Andrés Estrada Peñaloza es el nuevo Gerente de Estrategia y Gestión de Cobranza del Banco Falabella.

Lulo bank le da la bienvenida como directora de Operaciones del Activo a **Leidy Prieto Ríos**, quien deja su cargo de Gerente de Cartera y Cobranza en Santander Consumer Finance, entidad a la que llega a su vez **David Arciniegas**, como Chief Risk Officer (CRO), tras dejar su cargo de Gerente de Crédito en Banco Itaú.

Tras dejar la vicepresidencia de Cobranza offshore para Centro América y Caribe en Scotiabank Colpatria en Bogotá, **César Hernández Miranda** se radica en Atenas (Grecia) para asumir la gerencia del Centro de Operaciones Globales de Cobranza de Intrum, empresa europea de recuperación de deuda.

Finesa le da la bienvenida a **José Darío Torres Zambrano** como su nuevo Gerente de Riesgo, quien deja atrás su cargo de jefe de Riesgo de crédito en Banco Santander.

NuBank le da la bienvenida a **Mariana Gallo Gaviria** como su CRO. Viene de la vicepresidencia de Riesgos de Tuya CF.

Después de dejar la dirección de Banca Comercial en BBVA, **Ángela M. Durán Niño**, llega a Banco Pichincha Colombia como vicepresidente Comercial.

Diego Duarte Herrera ha sido nombrado vicepresidente de Microfinanzas del Banco Santander.

Después de gerenciar el área de Riesgo de Crédito del Banco Falabella, **Pedro Torres Quiroga** llega a la vicepresidencia de Crédito de Bold.

Álvaro Carmona es el nuevo vicepresidente de Tecnología de Bancolombia.

Luis Carlos Morales Ortiz, pasa de la vicepresidencia de Inversiones de Finagro, a la vicepresidencia Financiera.

Bernardo Alba, asume una nueva vicepresidencia en BNP Paribas Cardif, dejando así la vicepresidencia de Tecnología del Banco Itaú.

Juan Sebastián Malagón Hidalgo, se traslada a una nueva vicepresidencia en Scotiabank. Ahora está al frente del área de Riesgo & CRRO de la banca Retail.

Fernando Arias Garzón, llega a la vicepresidencia de operaciones en Coltefinanciera.

Mi Banco Colombia nombra a **Juan Manuel Saravía Herrera**, como vicepresidente de Marketing.

Eduardo García Murillo es ahora el nuevo director de Desarrollo de Banca Privada para Colombia y Ecuador en Citi.

Después de dejar su cargo en Scotiabank en donde manejaba el área de soluciones de crédito para clientes especiales, **Luis Antonio Serrano**, se une a Citi como vicepresidente Senior de Crédito Corporativo para la Región Andina.

Con el **FOCO** en los aceleradores **del Negocio**

Impulsando los resultados en la última milla

Como lo repite Deloitte en todas sus guías de alto desempeño: “La velocidad es una cosa maravillosa ... a menos que vayas en la dirección equivocada”

Cuando el FOCO está claro, todos los equipos comienzan a remar para el mismo lado. Priorizar frentes de actuación, permite alinear la visión, y la estrategia, con los procesos de negocio para impulsar los resultados, que no es otra cosa que consolidar esa “magia” que la consultora McKinsey denomina “el tejido conectivo” entre gobernanza, cultura y planificación, donde todos los empleados tienen claro para que son buenos y además lo disfrutan.

Sin perder de vista qué, como lo resalta Gregorio Mejía, presidente de Mibanco, el nombre del juego se llama “largo plazo”, sin duda la proximidad del cierre del año obliga a enfilar baterías para accionar en mayor medida frentes,

palancas y herramientas que permitan mover “la aguja del resultado” con miras al cierre de un 2022, por demás difícil, de cara al negocio crediticio.

Y si bien el negocio tiene muchos frentes de actuación, hay unos que se vuelven más relevantes para la gestión estratégica en el último tramo del año, y en consecuencia hay indicadores que maximizan su relevancia, por lo que no se les puede perder de vista en la última milla, siempre bajo un sentido de propósito; de manera qué, como lo resalta el experto Xavier Marcet en su libro, el propósito sea el puente ideal entre el presente y el futuro: “el propósito es el antídoto del cortoplacismo.”

Veamos dónde consideran que se debe colocar el FOCO, algunos de los CEO de las entidades financieras más importantes de Colombia y otros expertos directivos de este negocio de gran especialización, garantizando así que el actuar de cierre de año, como suele pasar, no lo determine, ni la urgencia, ni el afán, ni la improvisación, y lo que es más importante: que no se deje desviar por la intuición y los sesgos cognitivos de los ejecutivos encargados de dar forma al proceso, generando la habitual desconexión en el día a día operativo de niveles y áreas.

Leonor Melo de Velasco, presidente del Banco Mundo Mujer -BMM, entidad líder en el segmento microfinanciero nos cuenta donde está enfocada la estrategia del banco:

“Nuestra estrategia está enfocada en mantener la dinámica del crecimiento de cartera, vigilando no sobre endeudar a los clientes, teniendo mucho cuidado en la calidad de las colocaciones de crédito. Así mismo, estamos focalizados en seguir creciendo, enfatizando en productos para el ahorro y mostrando a nuestros clientes inversionistas que Mundo Mujer es una marca sólida, que brinda rentabilidad y tasas de interés competitivas. Trabajamos también en fortalecer nuestros canales de atención, como la app y el portal transaccional”.



Respecto a su reconocido liderazgo como un banco con propósito añade: *“con esta estrategia pretendemos velar por la inclusión financiera ética y responsable. Creemos en la importancia de cuidar los recursos hoy, para las generaciones futuras, buscando como propósito superior, un sistema financiero comprometido con la sostenibilidad económica, social y medioambiental”.*



MAREIGUA

ANALYTICS I/E
100% DE LA INFORMACIÓN
DE PILA + FOPEP + FACTURACIÓN
+ NÓMINA ELECTRÓNICA

EMPLEADOR PERSONA JURÍDICA
CON INFORMACIÓN CLAVE DEL
COMPORTAMIENTO DE
LAS EMPRESAS

**EL BURÓ DE INGRESOS
Y EMPLEO**

**SCORE DE DESEMPLEO
Y PROYECCIÓN DE INGRESOS
FUTUROS**
MODELOS ESTADÍSTICOS
PARA LA TOMA DE DECISIONES

MONITOREO ANALÍTICO
PARA CONOCER DE MANERA
EFICIENTE LOS CAMBIOS DE
ESTADO DE LOS CLIENTES

WWW.MAREIGUA.CO - INFO@MAREIGUA.CO



Para Juan Carlos Mora, presidente de Bancolombia, el Foco se debe colocar en la gestión de riesgo y por ende la cartera vencida resulta el indicador más relevante hoy para una entidad financiera:

“Si tuviera que escoger un solo indicador, yo creo que, en una entidad financiera, el indicador fundamental es Riesgo, más que crecimiento; y dados mis antecedentes en el área de riesgo, el cómo se está comportando la cartera vencida, como están pagando las personas, estar viendo cómo va ese termómetro, es la variable más importante”.



En el mismo sentido se orienta la visión de Gregorio Mejía, presidente de Mibanco. Para Gregorio Mejía, en estos momentos coyunturales, el foco debe estar en la calidad de la cartera de crédito, y por lo tanto las cosechas se convierten en ese indicador crucial que no se puede perder de vista:

“De cara a lo que estamos viviendo y en términos pragmáticos indudablemente el foco nuestro está en revisar permanentemente las cosechas y no solo las tradicionales de 3, 6, 9, y 12 meses, sino cosechas tempranas de 1, 2 y 3 días, una cosa técnica difícil de implementar en una organización, pero que forma parte de la cultura de riesgo de Mibanco y que explica, entre otras cosas los resultados en términos de la calidad de la cartera”.



Estos indicadores nos permiten, no solamente garantizar y ajustar proactivamente los modelos de riesgo, sino a su vez, que es lo más importante, poder tener esas señales que nos permitan devolvemos a nuestros clientes, a buscar un acompañamiento y garantizar con ellos y para ellos, las condiciones que permitan que ellos puedan cumplir sus planes de pago”.



Felipe Rojas Toro, presidente Nodo de Garantías Comunitarias Grupo, coincide en que la mirada sobre los resultados del negocio debe siempre involucrar ese entendimiento de largo plazo, y en esa mirada monitorear especialmente el riesgo se hace fundamental en estos momentos de especial coyuntura para el país y para el negocio de crédito:

“No solo en la última milla, es importante que todo el año haya una sensibilidad muy estratégica hacia la gestión integral de riesgo con énfasis en el sistema que más se ajuste al negocio. En el negocio del crédito obviamente el SARC y el riesgo tecnológico que permita monitorear en tiempo real lo que pasa después de cada proceso operativo”.

Para Felipe Rojas Toro, CEO de Garantías Comunitarias, hay dos indicadores que resultan claves para lo que resta del año: *“Como opción de rentabilidad, crecimiento de la cartera; y como opción de minimización de riesgo, tener buenas coberturas para lograr una mejor valoración de la PDI en la pérdida esperada, acompañado de una buena estrategia de recuperación, reestructuración y/o refinanciación”.*

Felipe Rojas CEO de Garantías Comunitarias, resalta además algunas estrategias, técnicas y tácticas que no pueden faltar en un plan de choque para impulsar los resultados del negocio en la última milla del año: *“Monitoreo en tiempo real; equilibrio en los márgenes de seguridad; ponderar el riesgo de liquidez; establecer criterios para castigar deterioros; generar*

opciones de mitigación; diseñar opciones disruptivas para mantener el margen vía nuevos productos; medir bajo opciones cuantitativas desde las transversalidades del negocio y sin duda poner mucha fe, esperanza y amor, en todo lo que hacemos marcará sin duda un cierre exitoso”.

Y al momento de llevar la estrategia a la acción, el compromiso del equipo siempre será una variable clave que impulse el resultado. Felipe Rojas, destaca algunos atributos para aprovechar la máxima capacidad de los equipos: *“Saber escuchar; dejar fluir cuando hay una buena simulación; reconocer cuando las cosas funcionan y apoyar con criterio cuando las cosas no son fáciles”.*



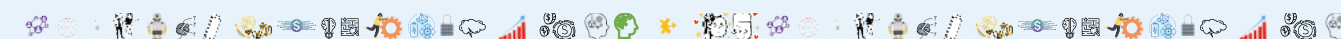
En materia de estrategia, técnica y táctica, Leonor Melo de Velasco, presidente del Banco Mundo Mujer, se refiere también a esas acciones que se deben priorizar:

“Las acciones estratégicas que impulsan los resultados del negocio van enfocadas en fortalecer nuestra capacidad de evolucionar tecnológicamente, de manera rápida, y con esa evolución, lograr mejorar la experiencia del cliente, para ofrecer nuevos productos y servicios acordes con sus necesidades”.

Profundizamos en el conocimiento del cliente a través de la analítica de datos, para así conservar la promesa de valor que le hemos hecho a través de los años: accesos fáciles, rápidos y con atención personalizada. Esa es la esencia del Banco Mundo Mujer”.

Y en ese logro de objetivos, Leonor Melo de Velasco, resalta la importancia de apoyarse en indicadores clave de su tablero de control que para el banco revierten especial relevancia: *“para nosotros todos nuestros indicadores son de gran valor. Nuestro foco estratégico está apuntando hacia el crecimiento a través de cinco perspectivas: financiera, clientes, procesos*

internos, aprendizaje y crecimiento, y proyectos que nos llevan hacia el logro de los objetivos. Sin embargo, consideramos el Índice de Cartera Vencida más castigos, es clave, ya que este KPI nos deja ver realmente cómo los clientes vienen cumpliendo con sus obligaciones. Nuestra meta para 2022 es un ICV de 4,5% y a julio de 2022 está en el 3,7%”.



Y continuando con esa mirada de corto plazo para la última milla del año, para Luis Alfonso Vera, presidente de Financiera Juriscoop, el equilibrio entre calidad de cartera, riesgo y crecimiento representa el mayor desafío de las entidades financieras en este último tramo del año. Por su parte, a estas alturas del partido cuidar la utilidad resulta de la mayor relevancia:

“Para el momento de coyuntura en la que la nueva normalidad se nos está volviendo incertidumbre que llega por diversos frentes, yo creo que no solamente para el último trimestre, sino en general para lo que se nos viene, creo que el foco debe ser el equilibrio; creo que no se puede abandonar el crecimiento, pero ese crecimiento tiene que ser equilibrado, manteniendo un sano balance entre el nivel de riesgo que estamos asumiendo, tanto de crédito como los demás riesgos inherentes, con la futura expectativa de recuperación y la rentabilidad que eso le aporte al negocio. Pero yo sí creo que hay que seguir creciendo, pero de manera más equilibrada”.



Luis Alfonso Vera, de Financiera Juriscoop, hizo énfasis en el margen de utilidad como indicador clave para monitorear en la última milla: *“Ya a estas alturas del partido creo que la utilidad del año es la clave; para el momento en el que estamos ya debemos estar jugados con el 70% de la rentabilidad del año y por consiguiente lo que falta es consolidarla, no dejarla retroceder con lo que llegará, así que este es el indicador clave para nosotros”.*

Respecto a la estrategia que oriente el actuar en este último tramo, para Luis Alfonso Vera, es esencial no improvisar y concentrarse en los mercados que aseguren ese mayor conocimiento: *“Poner el foco en los mercados y los nichos más conocidos en los que podamos tener un resguardo, una protección de cara al momento de coyuntura que estamos viviendo; concentrarnos en los productos en los que mejor lo podamos hacer, y tres reiteraría el tema de mantener el equilibrio de esa balanza que hablamos al comienzo de lograr un equilibrio entre calidad de cartera y crecimiento”.*



Santiago Botero, CEO y Fundador de Finsocial, el negocio se juega el resultado en el actuar de cada día:

“Lo más importante a destacar es que el foco no se puede poner solamente en el último periodo del año, esto sería un error. La clave está en poner en práctica que cada día del año hay que pensar que estamos en la etapa final de un ciclo, porque la parte final es cuando más estamos acostumbrados a darlo todo; así que bajo esta premisa vale la pena que todos los esfuerzos estén encaminados a impulsar, con gran motivación, cada día los objetivos de la empresa. Y aunque soy de la filosofía de pensar a largo plazo, es muy importante darlo todo a diario para que siempre haya una motivación permanente entre el equipo, y así sobrepasar las metas. Por eso uno no debe trabajar, sino jugar a ser los números uno. No se puede bajar la guardia nunca, porque ahí es en donde los competidores aprovechan para tomar ventaja”.

Siendo consecuentes con la importancia de mirar el largo plazo, para **Guillermo García, miembro de la Junta Directiva de Bancoomeva**, y socio gerente en SIS Colombia, el último tramo del año es además un tiempo valiosísimo para trabajar en el desarrollo de esos pilares estratégicos que aseguren un caminar exitoso en 2023:

“Concentrarse en concretar diferenciadores en el negocio: cómo agrega valor, cómo se diferencia, orientado a la reducción de la desigualdad, orientado a las agendas que están de moda en este momento; un CEO tiene que poder entender cómo construye diferenciadores que va a ejecutar el próximo año; tómese el resto del año para construirlos, tómese el resto del año para definirlos, para equivocarse, para corregirlos, para montarlos consistentemente”.



Guillermo García, que además es consultor experto en estrategia, gestión de riesgo y tecnología, prioriza además la capacidad de saber leer varias de las alertas que se derivan de la actual coyuntura, para poder reaccionar a tiempo, antes que finalice el año: *“Hay que tener cuidado con el endeudamiento, hay que*

tener cuidado con las tasas activas y pasivas, todos sabemos que están subiendo, no sabemos cuándo paren de subir y en ese sentido hay que tener cuidado con el “mix”, con la mezcla entre corto y largo plazo, evidentemente entre el tipo de tasas y el riesgo”.

Con una mirada extendida hacia empresas de todos los sectores y tamaños, Guillermo García, recomienda direccionar los esfuerzos de medición y control en la caja y en el avance de los proyectos que sustentan las metas del negocio: *“Diferenciando un poco los indicadores de gestión de los indicadores estratégicos, para mí la caja es clave; las empresas se quiebran por caja; todo lo que esté relacionado con caja es clave; y el otro indicador tiene que ver con el avance de los proyectos que sustentan las metas de negocio; los proyectos tienen que estar en la mesa de la junta directiva, no en el área de proyectos. Se tiene que poder hacer seguimiento a la “Ley de la triple restricción” - cuánto están costando, cuánto están durando y cuántas personas están usando; - el alcance, el costo y el tiempo - las tres variables están absolutamente correlacionadas. Si un proyecto se te alarga vale más, si tu cambias el alcance del proyecto o te vale más, o se demora más, y si quieres ahorrar, tienes que reducir el alcance o el tiempo”.*



Olga Lucía Martínez, consultora experta en crédito, miembro de la Junta Directiva de varias entidades financieras como Banco Coopcentral, Cheviplan, Allianz Seguros de Vida y Generales, y Banco Sol de Bolivia, nos comparte su recomendación sobre dónde colocar el Foco en los modelos de crédito para

impulsar los resultados del negocio. En su visión será clave sembrar hoy buenas prácticas para recoger buenos frutos en 2023.

“Considero que en los modelos crediticios es necesario validar de manera importante, clara y precisa todo el tema de la estabilidad de los ingresos del cliente, llámese cliente independiente, llámese cliente empresario, llámese cliente empleado, porque sin lugar a duda es lo que nos va a validar para el próximo año la estrategia crediticia que hoy se tenga. En la medida en que el cliente tenga mayor estabilidad en su negocio, si es independiente en el conocimiento del negocio, creo que va a ser mucho más claro que si pueda responder por los créditos que hoy está asumiendo; entonces hacer este filtro en los modelos de crédito, va a ser seguramente una tranquilidad para el próximo año 2023. Yo creo que el impulso para este año debe ser alrededor del conocimiento del cliente y de esta manera asegurar el resultado del próximo año”.

¿Qué indicadores resultan más relevantes?

“Yo creo que un indicador qué es importante para esto es el tema de la experiencia en la actividad y del tiempo en la actividad; creo que son dos claves importantes para el momento del otorgamiento del crédito, sin dejar de pensar que tenemos que trabajar también como operadores de crédito, en qué la gente realmente se endeude en lo que puede pagar, porque también estamos viendo que el crédito está pasando por una etapa de crecimiento importante, hoy cada día es más fácil obtener un crédito si se tiene buen hábito de pago, pero si sus ingresos bajan o si alguien de la familia compartía gasto, o queda sin trabajo, o pierde su negocio, pierde contratos, ya seguramente las condiciones de pago van a ser distintas. Entonces creo que es sembrar hoy para que en el próximo año estemos mucho más tranquilos en la recuperación crediticia y sobre todo para no afectar al cliente, porque finalmente un crédito en mora lo que hace es afectar al cliente, es sacarlo del sistema financiero. Por último, complemento que la resiliencia es importante determinarla en los análisis crediticios; Respecto a los indicadores por excelencia serían las cosechas tempranas, además del indicador de calidad de cartera sin quitar castigos”.



Juan Esteban Saldarriaga CEO de la Fintech Juancho-TePresta y Cofundador de Rapicredit, se une a esta visión sobre esos frentes del negocio que están exigiendo una especial atención:

“Yo veo con preocupación el tema inflacionario y el sobreendeudamiento de las personas. En temas de

originación de crédito, yo creo que el foco tiene que estar puesto en el desempeño de la cartera, en cómo se están desempeñando los pagos y las moras. Creo que en temas de originación hay que revisar muy bien el tema de fraudes, esta disparado el tema de fraudes y validación de identidades es un tema que a todos nos está preocupando; y vuelvo y repito el sobre- endeudamiento de la gente de cara a este escenario inflacionario y de altas tasas”.

¿Cuáles aspectos debemos mirar con mayor relevancia para tomar mejores decisiones?

“Yo creo que las compañías que no estén mirando los datos y actuando con base en datos van a estar penalizadas por estar mirando por el retrovisor y no siendo capaz de ver la

realidad del negocio y lo rápido que está cambiando; entonces yo diría que las organizaciones tienen que enfocarse a poder tomar decisión basadas en datos, pero nunca se puede perder de vista el tema de la intuición y del conocimiento de la gente, porque también ocurre lo contrario y es que muchas empresas están ahogándose en datos y finalmente no están siendo capaces de activar estrategias o tácticas coherentes con esos datos”.

¿Si tuviera que escoger un indicador o KPI de control, cuál sería?

“Yo diría que sería la velocidad que se está teniendo en el recaudo e insisto en esos indicadores de cartera vencida y sobre todo monitorear ese “First Payment Default” para detectar tempranamente algún evento de fraude”.

¿Respecto a los atributos que no pueden faltar en un su equipo directivo?

“Creo que el atributo de estar constantemente aprendiendo y retando las premisas del negocio, retando sobre la manera como se hacen las cosas no puede faltar; y hoy en día tal vez el abrirse a todos estos datos alternativos sería lo principal, sobre cómo las áreas de riesgo y de cartera cambian un poquito los modelos y empiezan a mirar otra data y otra manera de comprender a los clientes”.



Para **Piero Cecilia presidente del Banco Serfinanza**, el foco en su negocio en esta etapa, esta puesto en la velocidad de entrega del producto:

“El foco particular nuestro es la velocidad de entrega del producto; para nosotros el impacto está centrado en precisar que tan rápido entrego el producto y que tan rápido lo usa el cliente. En el caso de tarjeta de crédito, que es el negocio más importante para nosotros, la velocidad del uso y de activación es relevante; y en ese sentido el KPI está relacionado así mismo con la activación, ese número de días, incluso horas, entre las que el cliente activa el producto y lo utiliza inmediatamente, ya sea de manera presencial o de manera digital”.

¿Una estrategia que será clave para el banco Serfinanza?

“hacer nuevos productos de venta tele-asistida; la combinación de la venta telefónica, con la venta digital, por que es claro que el mundo va a ser híbrido, y ahí hay grandes restos”.

Para **Piero Celia** serán claves atributos especiales como *“la resiliencia, el trabajo en equipo, el enfoque a resultados y tener clara la estrategia”*, como impulsores del alcance de las metas del negocio.





Desde su llegada a Colombia en el mes de enero, **Ualá**, el unicornio de tecnología financiera de origen argentino ha insistido en la importancia de trabajar por la inclusión financiera en la región. Es así como para **Natalia Ríos, Gerente General de Ualá en Colombia**, el foco está en el crecimiento de su operación en el país, la que por ahora se centra en la apertura de cuentas, y seguramente muy pronto dará el paso hacia la originación de crédito:

“El foco para nosotros, en lo que resta del año, está concentrado en ampliar nuestra base de usuarios y continuar creciendo en ese mercado; y ese foco se traduce en el monitoreo constante de dos indicadores, el primero: número de usuarios; y el segundo: activación”.

Dada su reciente incursión en este mercado, para el equipo de Ualá en Colombia, también es de gran importancia y responsabilidad abordar la inclusión no solo desde la perspectiva de desarrollo de productos sino también del acompañamiento de los usuarios con educación financiera, para que puedan aprovechar al máximo las bondades de la aplicación. *“Hacemos un llamado no solo a los usuarios actuales de Ualá sino a todas las personas para que consulten Aula Ualá, nuestra plataforma de educación financiera donde podrán encontrar material didáctico y gratuito para mejorar su conocimiento en finanzas personales”.*



Juan Pablo Cruz, presidente del ahora Banco Unión, (antes financiera Giros y Finanzas), nos cuenta que retos concentrarán la atención de su equipo directivo en lo que resta del año, ya convertido en entidad bancaria:

“El foco estará en el negocio de intermediación financiera y particularmente en proteger el margen financiero, lo anterior ante la amenaza que representa el crecimiento vertiginoso de la tasa de intereses de captación a través de CDTs.”

Respecto a ese KPI de mayor atención, será relevante monitorear el margen financiero neto que involucra vigilar la tasa de colocación, la tasa de captación y las provisiones de cartera. Dentro de la tasa de captación, involucra hacerle seguimiento no solo a la tasa de los CDTs, sino a la mezcla de la captación a través de las cuentas de ahorro y los CDTs para tratar de controlar el costo ponderado de intereses.

En la tasa de colocación, tratar de incrementar con prudencia las tasas para mantener el margen. Y en materia de provisiones, vigilar la mezcla de desembolsos de las diferentes líneas de crédito tratando de darle prioridad a las de menor riesgo de crédito dada la amenaza del crecimiento de la siniestralidad. También vigilar la liquidez controlando el ritmo de colocación de créditos acompasado al crecimiento prudente de la captación”.



Para terminar, **Mauricio Chacón Sarmiento, CEO de DiBanka**, empresa de tecnología especializada en el mercado de crédito de libranza, en el que su compañía opera con gran éxito, resalta la importancia de aprovechar la última milla del año, para terminar de construir esas capacidades digitales que nos permitan avanzar con agilidad en 2023; luego ya será demasiado tarde.

“Ahora lo más importante es que todo tipo de empresas se focalicen en construir una experiencia de usuario 100% digital. Particularmente para los operadores de Libranza, es vital que se concentren en lograr una conexión cien por ciento tecnológica, de cero a cien, con las entidades pagadoras, en este caso con las empresas del estado y privadas. En DiBanka estamos haciendo posible construir esa experiencia de usuario 100% digital en tiempo real, en todo el proceso de originación de crédito, de cero a cien, con todos los niveles de seguridad, cero papeles, cien por ciento firmas electrónicas y en tiempo real.”



En opinión de **Mauricio Chacón**, para que esto sea posible lo único que falta es poder de decisión del líder, porque las herramientas ya están. Falta priorizar con determinación.

“Hoy en día las tecnologías se han desarrollado de manera muy evolutiva, muy rápidamente y logramos hacer conexiones muy fáciles a través de APIs de integración y web services. Realmente la disposición humana y la determinación de un líder de querer tomar esa decisión de transformación digital, es lo más demorado”.

¿Una táctica que no puede faltar en este proceso de adopción digital?

“Estamos trabajando en que haya una adopción mucho más fuerte del usuario que toma el crédito y tercero que también haya una adopción de esa verticalidad y horizontalidad que debe tener el proceso de libranza conectado a la pagaduría, esas son las tácticas que tenemos que hacer, que haya una adopción tecnológica de todo el proceso”.



Justo ahora que nos enfrentamos a la necesidad de gestionar el corto plazo sin perder de vista el largo, nada más pertinente para este cierre, que la recomendación de **Andrés Ortega, quien lideró las áreas de talento de Experian y ING en España, hoy CTO de McCann Worldgroup España**, sobre la importancia de convertirnos en directivos bifocales: *“Muchos (si no todos los directivos) tendremos que encontrar el equilibrio razonable entre el corto (la trinchera) y el largo plazo (la atalaya), utilizando la brújula que supone el propósito. Directivos bifocales. (...) Combinar la trinchera con la atalaya”.*

¿Un indicador que no puede faltar en el tablero de control en el crédito de Libranza?

“Hoy el indicador foco que no puede faltar es qué tanto ha subido su porcentaje de inclusión digital, referente al acceso a crédito formal por parte de un pensionado o empleado. Hoy en día, del ciento por ciento de los empleados o pensionados, públicos o privados, que accede, el 30% a 35% pertenece al mundo bancarizado, el otro 70% o 65% está en otras entidades como las cooperativas no vigiladas, o atendidos por el mercado de crédito informal, o el gota a gota. Se trata de la capacidad que nosotros tengamos en lograr que esa inclusión digital suba; de darle mayor acceso al crédito formal de una manera digital, ese es el indicador más relevante para nosotros. También en DiBanka tenemos unos indicadores muy fuertes, que nos muestran cuantas operaciones se hacen por mes de una manera autogestada; del 100% de las solicitudes de crédito que tiene DiBanka, el 96% son auto gestadas, es decir que sí hay una inclusión digital, solo un 4% todavía siguen siendo operaciones asistidas por asesores comerciales. En conclusión, ya no debemos hablar de inclusión financiera, debemos hablar de inclusión digital”.

Sin duda, nuestros trece invitados tienen muy claro que son momentos de establecer prioridades para maximizar el resultado del ejercicio 2022, sin embargo, por encima siempre estará la maximización de la generación de valor del negocio para sus stakeholders, con una visión de largo plazo, guiada por un propósito elevado, donde el valor deje de ser una meta y se transforme en un hábito como ese sello distintivo de su actuar empresarial.

Y es precisamente en esta generación de valor, que nuestros trece invitados tienen muy claro, que si bien, solucionar los retos que enfrenta nuestro país como un todo, requiere acciones de toda una sociedad, en particular el sector financiero tiene una capacidad inmensa para liderar acciones que generen prosperidad social y económica con alto impacto y mayor alcance.

Con el FOCO en el talento como primer atributo del Gerenciamiento Estratégico de Alto Impacto

“Si quieres construir un barco, no empieces por juntar personas y asignarles tareas y trabajos. Más bien, enséñales a anhelar la infinita inmensidad del mar” - Antoine de Saint-Exupéry

Sea en una mirada de corto plazo para impulsar los resultados en la última milla del año, o en una mirada de largo plazo para consolidar atributos de negocio que resulten una ventaja competitiva difícil de alcanzar, el valor del talento humano es único a la hora de desarrollar un Gerenciamiento Estratégico de Alto Impacto. Así lo manifestaron al unísono todos los C-Level que nos acompañaron en esta visión de fortalecimiento de los modelos de crédito.

Jordi Alemany, consultor senior de negocios, speaker y autor, especializado en liderazgo, excelencia organizacional y desarrollo de talento, lo define muy bien en esta frase: *“El talento no se contrata, por talento se compite”* y añade: *“por el talento se compite en base al valor diferencial que ese talento nos puede aportar, no en base al salario que deseamos pagar”*.

Miguel Lladó, reconocido profesor de estrategia en España en el IESE Business School, y miembro de Junta Directiva de varias empresas multinacionales en Europa, incluye el

talento como uno de esos tres conceptos de Gerenciamiento de Alto Impacto que profundiza en su libro ‘Enamorarse del Futuro’: *“Para crecer hay que dedicar tiempo a seleccionar el talento y retenerlo con proyectos interesantes, y rodearlo de más talento; de hecho lo que te hará crecer, es el desarrollo del talento que seas capaz de aglutinar; encuéntralo, cuidalo; y dale espacio. Nuestro futuro depende de ellos”*.

Según los estilos de liderazgo, los pilares que soportan la cultura organizacional y la visión de propósito, cada entidad prioriza diferentes atributos que no pueden faltar en su equipo de C-Level. Veamos a continuación cuáles son esos principales atributos que más valoran nuestras entidades invitadas, como impulsores de su éxito empresarial:



Leonor Melo de Velazco, presidente Banco Mundo Mujer – BMM, nos cuenta los atributos que no pueden faltar en su equipo directivo: *“Los líderes del Banco Mundo Mujer nos caracterizamos por tener una visión estratégica e integral de la organización y del negocio; somos humanos, sensibles hacia las personas, porque eso nos permite entender a nuestros clientes y colaboradores, para generar la cercanía que nos caracteriza. También consideramos fundamental la capacidad de gestionar, de pasar rápidamente de los planes a la acción”*.



Para Diego Prieto, presidente del Banco Caja Social, tres competencias clave que no pueden faltar en el equipo directivo de su organización son: *“La primera la identificación con la organización, con su misión, con sus principios y especialmente con sus valores; segunda la capacidad de ejecución y un genuino deseo de servir”*.

Sin duda, una entidad como el Banco Caja Social, demuestra día a día que todos los funcionarios están llamados a trabajar bajo estos principios de manera colaborativa, con el fin de demostrar la capacidad del sector privado de generar mecanismos virtuosos que permitan entregarle al mundo todo el impacto positivo que las empresas están en capacidad de dar.

Y es precisamente en este último atributo que se enfoca, R. Edward Freeman, reconocido académico, autor de la teoría de los stakeholders, quién define Liderazgo consciente, en esa capacidad genuina de servir: *“Liderazgo consciente es aquel que se basa en el sentido de servir, que hace suyo el propósito elevado del negocio, inspira a otros a crear valor al mundo y ejecuta acciones que reflejan coherencia entre lo que piensa, dice y hace, dentro y fuera de su organización”*.



En opinión de Juan Carlos Mora presidente de Bancolombia: *“Yo creo que tiene que haber una mente abierta, creo que ese es un atributo fundamental, que asocie la posibilidad de experimentar y buscar nuevas formas de hacer las cosas, pero con un criterio de prudencia y de riesgo; segundo trabajo en equipo, equipos multidisciplinarios, y tercero el entender por qué hacemos las cosas, que al final lo que se busca es el bienestar de todos y ese impacto en la sociedad”*.



Carlos Zenteno, presidente de Claro Colombia, una competencia que no puede faltar en su equipo directivo es sin duda actuar con el ejemplo: *“Tú no puedes esperar que las personas sigan un liderazgo y todas las directrices de una organización, si el cuerpo ejecutivo y los líderes, independientemente del nivel en la organización, no actúan con el ejemplo; y esto incluye la importancia de estar en la calle, en el terreno, que es donde se palpa el ejemplo. Y sin duda, ese liderazgo que se ejerza debe ser un liderazgo humano, cercano a las personas, sensible, que conecte el propósito. Y tercero se requiere que las personas también tengan un pensamiento estratégico y analítico, tan importante es el primero punto, de estar en el terreno, en la calle, actuando con el ejemplo, como de tener una mentalidad estratégica, y sobre todo basada en números, que analice el contexto mundial, que analice las diferentes industrias en las que trabajamos”*.



Soluciones tecnológicas para el ciclo de crédito y cartera

Nuestra Compañía ha desarrollado TESEO, un aplicativo web que ofrece

Módulo para la administración de créditos

Módulo de gestión documental y PQR'S

Módulo de gestión de cobro

Módulo de Administración de Inmuebles y Brp's

Más de 4 millones de créditos administrados

Alojado en servidor de nivel TIER IV

Más de 10.000 usuarios concurrentes

Presencia en 4 países

contactenos@sygma-tech.co
Whatsapp +57 315 339 8576

www.sygma-tech.co



Para Germán Borromei, gerente General de Oracle para Colombia y Ecuador, un atributo que no puede faltar en su equipo de trabajo es la capacidad colaborativa, saber delegar y aprender del fracaso: *“Hacer que el equipo trabaje en forma colaborativa con el resto de los equipos, con el resto de las áreas de negocio, me parece que es un punto hoy esencial y sobre todo que tenga la capacidad de delegar, sin delegar la responsabilidad. Todo gerente sabe que no se delega la responsabilidad, pero sí la capacidad de ejecución; y confiar en el equipo; darle la confianza para que se animen a mucho más, y también a que se equivoquen, equivocarse no está mal, equivocarse es un aprendizaje y que tomen todos esos aprendizajes para retroalimentar su visión y fortalecer su experiencia como un todo”.*



Por Santiago Botero, CEO y Fundador de Finsocial, rodearse de los mejores y una cultura fuerte han sido pilares de su éxito empresarial:

“En los atributos que no pueden faltar en el equipo directo de una organización debe estar primero la humildad, y en consecuencia saberse rodear de los mejores, incluso de quienes tienen más competencias. Tercero, tener presente que la cultura corporativa es el motor de cualquier empresa y ese ADN debe estar en cada miembro del equipo. Y la “ñapa”, debemos pensar que nunca hay un colaborador “costoso”, que siempre debemos pagar los mejores salarios que podamos pagar. Por ello, la atención de los líderes debe estar puesta en que lo que su familia corporativa produzca sea de gran valor; la clave del éxito es rodearse de los mejores siempre”.

Y es precisamente en este atributo en el que se centra Wanda Wallas en su libro, *“No puedes saberlo todo”*: *“No se trata de ser la persona más inteligente de la habitación. Se trata de construir un equipo con las personas más inteligentes. Te conviertes en un líder inspirador cuando tienes la humildad de construir un equipo con personas más inteligentes que tú”.*



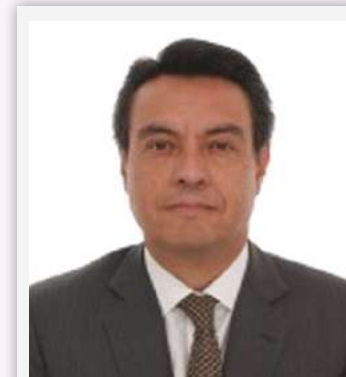
El talento humano ha sido clave para el avance de Habi, el segundo Unicornio Colombiano, líder en el sector PropTech. Como lo menciona **Sebastián Noguera cofundador:** *“Para lograr resultados increíbles debemos contar con gente increíble y apasionada que esté sincronizada con los objetivos de la compañía*

para lograr resultados extraordinarios. Actualmente Habi cuenta con un equipo con más de mil personas en Colombia y México que trabajan diariamente por mejorar y facilitar el proceso de compra y venta de un inmueble.

En conclusión, lograr estos objetivos y tener el reconocimiento de ser una empresa unicornio nos impulsa a hacer mejor las cosas día a día y aprender de los errores que se comenten en el camino para lograr grandes resultados”.

Para Mauricio Chacón, CEO de DiBanka, empresa de tecnología especializada en el crédito de libranza, la clave está en equipos innovadores que se sepan reinventar:

“La pandemia nos cambió el orden mental de cada uno de los líderes, y nos dio una oportunidad; es por eso que los tres pilares que nosotros manejamos en nuestra compañía es cocrear todos los días, hay que reinventarnos nuevamente; dos el tema de innovar sobre lo que ya está hecho, pensar sobre cómo lo mejoro, cómo voy innovando y lo voy llevando a tecnologías mucho más eficientes, y tres todo el tema tener una concepción clara de lo que tú tienes que hacer, de ser proactivo y no reactivo; cuando tú eres proactivo y tienes la tranquilidad y el momento de pensar, nacen cosas muy positivas y eso es lo que nuestros equipos están haciendo cocrear e innovar y ser proactivos en nuestras decisiones de negocio”.



Sin duda, en momentos complejos de país, la creación de organizaciones con propósito cuenta con un capítulo especial como una de las principales prioridades de los equipos directivos. **Guillermo García, miembro de la Junta Directiva de Bancoomeva,** reconocido consultor en estrategia y Gerente y socio de SIS Colombia, así lo plantea: *“Lo primero, es que un líder tiene que poder inspirar*

al equipo, tiene que poder ayudarles a definir un propósito común en el equipo; sin duda las personas se están moviendo por un propósito y eso es lo primero que tiene que poder identificar un C-Level, cómo hacer que las personas se levanten temprano en la mañana pensando en la empresa, en hacer las cosas bien y en diferenciarse. Entonces resalto: generar propósito, tiene que liderar y tiene que comunicar como competencias blandas”.



Sin duda la inspiración del líder para que sus equipos trabajen con pasión, merece ser ese atributo para cerrar con broche de oro este compartir de competencias que aseguren un liderazgo de alto impacto. Es así como **Felipe Gómez, consultor en liderazgo y crecimiento personal,** nos antepone tres pilares para la construcción de su famoso programa sobre la interpretación virtuosa como método para llevar a los equipos a su máximo nivel de excelencia: método, actitud y pasión. No es casualidad que lo haya destacado sabiamente Beethoven en su famosa frase *“tocar una nota equivocada es insignificante; tocar sin pasión es inexcusable”.*

Un líder debe ser resiliente, adaptable y flexible, es la conclusión que nos deja **Luis Alfonso Vera, presidente de Financiera Juriscoop,** como esos tres atributos que no pueden faltar en momentos de enfrentar ambientes VUCA como el actual (volátil, incierto, complejo y ambiguo): *“Nosotros seguimos trabajando con la visión de que no importa el entorno que tengamos que vivir, positivo, negativo, retador, siempre van a llegar factores de incertidumbre, por ejemplo hace dos años fue la pandemia, ahora son otros factores distintos. Creo que los equipos tienen que estar preparados para ser resilientes, dinámicos y para hacer adaptables a los cambios que el entorno va imponiendo, de tal suerte que el equipo directivo de Juriscoop debe ser un equipo que arranque por gestionarse cada ser humano, resiliente, adaptable, flexible, para que de esa manera también lidere sus equipos, para igualmente llevarlos a que sean resilientes adaptables y flexibles. Y que por esa vía los resultados también se vuelvan resilientes, adaptables y flexibles, son esas las tres variables que diferencian el liderazgo de los equipos de Juriscoop”.*



Y continuando con esa mirada enmarcada en la actual coyuntura, para **Gregorio Mejía, presidente de Mibanco,** su equipo tiene claro que el nombre del juego se llama largo plazo, y eso debe ser clave a la hora de gestionar el negocio y tomar decisiones; por su parte, la capacidad de avanzar con agilidad es uno de los pilares estratégicos en su equipo directivo:

“En términos de atributos de los equipos directivos y su forma de actuación, esta es una época que para nosotros tiene dos implicancias y exige dos principales skills en los ejecutivos:

la primera es que el nombre del juego se llama largo plazo, entonces las decisiones que estamos tomando no solamente tienen que responder para garantizar la sostenibilidad del corto plazo, pero con una palanca de largo plazo. Cuando uno toma decisiones solamente dándole peso al corto plazo, olvidándose que en general lo que necesitamos es garantizar que las organizaciones trasciendan y nos trasciendan, entonces el tema se complica; y en ese sentido, el segundo atributo, que además está de moda, es la capacidad de avanzar con agilidad. Esta industria en la que tenemos una actividad de atender a la gente que más necesita, tenemos que tener una mentalidad ágil, porque el hambre no espera; los clientes nuestros se enfrentan a la necesidad diaria de salir a buscar su sustento y el de sus familias y las organizaciones que hacemos ese acompañamiento, tenemos que tener eso inserto en el ADN, así que nos viene bien, todo este boom que tiene el agilismo que está recogido en Mibanco como parte de las competencias y que forma parte de los skill de los ejecutivos del banco”.

Con el FOCO puesto en las Oportunidades

Ocho frentes para inspirar nuevos modelos de crédito, en aquellas entidades que tengan la capacidad de ver más allá de lo evidente

En momentos en que la competencia se acrecienta, y llega además desde otros actores no tradicionales, es momento de redescubrir otros nichos y segmentos.

Sin duda su abordaje será exitoso en la medida en que la estrategia se construya orientada desde el propósito organizacional como un todo, y se soporte en data inteligente y en la capacidad de avanzar con agilidad, y ¿porque no?, avanzar de la mano del mejor aliado, porque ... ¿para que inventar lo que ya existe y funciona bien?

1. En materia de crédito el gran desafío está en el campo

En el análisis reciente elaborado por Asobancaria denominado 'Medición de la inclusión financiera rural en Colombia', es evidente el gran desafío que supone el campo en materia de profundización financiera. Como lo evidencia el informe, para el caso de las zonas rurales y rurales dispersas, el indicador de acceso (proporción de adultos con al menos un producto financiero) se ubica 69,1% y 56,2% respectivamente, con una brecha de más de 30 p.p. frente a las ciudades y aglomeraciones. Por su parte, el indicador de uso (proporción de adultos con algún movimiento en sus productos transaccionales en los últimos seis meses) se ubicó en 53,8% y 43,1% para las zonas rurales y rurales dispersas.

En momentos en que el nuevo Gobierno planea enfocar en mayor medida sus esfuerzos y un potente presupuesto de recursos, al campo, sin duda este sector será relevante y de grandes oportunidades para aquellas entidades de crédito que tengan la capacidad de desarrollar una inteligencia de negocio especializada, que más allá del riesgo de crédito, originación y distribución, abarque toda la cadena de generación de valor del negocio, tarea en la que la definición de propósito será clave para entender el por qué y para qué estar ahí.



2. Redescubriendo el transporte como sector de grandes oportunidades

En su informe trimestral de Leasing, Asobancaria, resalta el transporte como un sector en crecimiento, y de grandes oportunidades en Colombia: "Según el DANE, en la clasificación CIIU para 12 agrupaciones, los procesos de producción, comercialización, mantenimiento y reparación de vehículos automotores, junto con los servicios de transporte, contribuyeron en 1,7% del 8,5% del crecimiento del PIB real reportado en el primer trimestre del 2022. Esta cifra no es despreciable y está jalonando la economía tanto por manufactura como por la prestación de servicios asociados a la movilidad, lo que además es un componente indispensable para el correcto funcionamiento de otras actividades productivas".



En su informe, Asobancaria resalta cifras que no son menores: en cuanto al stock de vehículos que están prestando servicios de transporte y carga, las cifras del Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT) señalan un total de 10,1 millones al cierre del año pasado, donde el rubro más alto es el de transporte de carga (seguido de taxis).

Como lo concluye el informe de Asobancaria, en todos los segmentos de servicio público el uso más intensivo de los vehículos conlleva necesidades más frecuentes de renovación de flota, lo que genera demanda por instrumentos de financiación idónea. En este contexto, el leasing luce como un mecanismo de financiación estratégico para capitalizar las oportunidades de modernización y crecimiento del sector. Particularmente el leasing financiero permite adaptar el flujo de pagos al flujo de ingresos que genera el activo, en operaciones que además pueden llegar a financiar el 100% del activo, suelen tener tasas bajas y plazos más extensos que los de un crédito comercial. A lo anterior se agrega el acompañamiento para los procesos de compra, importación y nacionalización.

Para Guillermo Alarcón Plata, director de Vivienda y Leasing de Asobancaria, todas estas ventajas se reflejan en el desempeño de la cartera de leasing asociada a estos productos, que alcanzó \$6,8 billones a marzo de 2022 y creció al 16,7% real.

3. Financiación de motocicletas como anclaje para un modelo extendido de finanzas embebidas

Según el Informe de Registro de Motocicletas elaborado de manera conjunta por ANDI y FENALCO, a cierre del octavo mes del año (agosto 2022), se registraron 561.647 motocicletas nuevas, 41,5% más que en 2019, 89,1% más que en 2020 y 22,6% más que en 2021.

Ciudades intermedias y pequeñas, se convierten en oportunidad para las entidades crediticias, de crecer y diversificar la colocación en otras zonas no tradicionales. Por ejemplo, en el mes de agosto, el municipio de San José del Guaviare entra a ser parte del Top 10 de matrículas por Municipio/Ciudad con 1.506 unidades de motocicletas.

El top 3 de matrículas por municipio lo integran Funza (7,3%), Sabaneta (6,2%) y Soacha (4,5%). Galapa (Atlántico) obtuvo el mayor crecimiento con 59,9%.

Las otras categorías también crecen: según las cifras del RUNT en agosto de 2022 se matricularon 1.456 motocarros, con un crecimiento de 14,9%.

Otra modalidad que se proyecta con gran crecimiento teniendo en cuenta el gran desarrollo que el Gobierno actual ha prometido imprimir al campo, es el de las cuatrimotos y maquinaria agrícola. Por su parte, a raíz de los problemas de movilidad que enfrentan las grandes ciudades, el scooter eléctricos, y los ciclomotores, de seguro comenzarán a ser un artículo que comenzará a demandar financiación.



Más allá de los beneficios que se derivan de la financiación propia de todo tipo de vehículos, las verdaderas oportunidades están en la capacidad de entender los nichos y segmentos que se agrupan detrás, en entender sus necesidades, sus sueños, sus momentos de vida y de ciclo de producto. A partir del desarrollo de un profundo conocimiento de este mercado, el siguiente paso será evolucionar a un modelo de negocio de finanzas embebidas, con atributos diferenciadores, que logren construir un nivel de atracción de clientes tan potente, que desencadene lealtad alrededor del proveedor financiero, al mejor estilo de las hoy llamadas super-apps.

4. De la tenencia al uso: las claves en la financiación de la economía circular



La financiación de economía circular se abre paso como uno de los frentes de incorporación de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza, (ESG "Environmental, Social and

Governance) en los modelos de negocio, como oportunidad para que estos criterios se vinculen acertadamente con la creación de mayor valor, y no al contrario, terminen destruyendo valor y generando un mayor riesgo.

Más allá de las iniciativas típicas de ponderar en el análisis de riesgo, a aquellos clientes con programas eficaces de disminución de huella de carbón o clientes con programas de responsabilidad social empresarial o generación de valor compartido, y otros guiados por los pilares de desarrollo sostenible como energías limpias, hoy se esconden grandes oportunidades para aquellas entidades que tengan la capacidad de concentrarse en generar valor a partir del uso de los bienes y activos, dejando atrás los modelos de negocio concentrados en la financiación de la propiedad.

La construcción de toda una inteligencia en torno al uso sostenible de los activos y bienes industriales, deberá no solo enfocarse en comercializar activos con ciclos de vida más largos, sino más bien en desarrollar la destreza de generar mayor eficiencia de los bienes, y extender su ciclo de vida, hasta lograr que más personas se beneficien de su uso y

disfrute, además de ampliar ese conjunto de bienes, desde una bicicleta, hasta un carro, pasando por una máquina de producción, hasta un inmueble o un equipo de cómputo.

Lo anterior exigirá una nueva orientación de los modelos de “pricing”, y de los modelos de riesgo de crédito y capacidad de pago, con la incorporación de nuevas variables que consideren el uso, el desempeño, y la rentabilidad de los activos y bienes, como sujetos mismos de generación de ingresos.

Para esto será crucial la integración de servicios a lo largo del ciclo de vida del activo o del bien, de la mano de aliados especializados en encadenamientos propios de finanzas

5. Venezolanos radicados en Colombia: 2.5 millones de consumidores como nicho de expansión del mercado

Ante los anuncios del nuevo Gobierno de restablecer relaciones con Venezuela y de reactivar el intercambio comercial, es momento de volver a mirar este mercado, que mal que bien, queramos o no, ya está inmerso en nuestra economía. Según las últimas cifras disponibles de Migración Colombia, a la fecha son casi 2.5 millones los venezolanos que están radicados en Colombia, de los cuales el 96% ha regularizado su situación migratoria, a través, entre otros mecanismos, de la obtención del Permiso por Protección Temporal. La entidad además informó que solo entre enero y febrero de 2022 expidió Permisos por Protección Temporal a más de 500.000 personas procedentes del vecino país, lo que le garantiza a este segmento de la población el acceso, entre otros servicios, a los financieros. En total a la fecha se han aprobado 1.5 millones de Permisos por Protección Temporal. De acuerdo con las últimas cifras disponibles del Dane, los territorios con mayor presencia de migración venezolana son Bogotá, Norte de Santander, Antioquia, y Atlántico.

A lo anterior se suman las proyecciones de Germán Umaña, ministro entrante de Comercio, Industria y Turismo, quien habla de una recuperación “lenta pero segura” del flujo comercial entre Colombia y Venezuela en su entrevista al

embebidas y de modelos de “pago por uso” hoy de los negocios de Renting, pero simplificados en forma y tiempo, y extendidos a más bienes y activos.

Más allá de indicadores centrados en unidades vendidas, demandara la incorporación de otros indicadores que evidencien la capacidad del nuevo modelo como un todo, para alargar el ciclo de vida productivo de cada bien, y, por ende, la efectividad y asertividad que está teniendo la oferta de productos y servicios encadenados, tanto en el ciclo de vida del consumidor, como en el ciclo de vida del producto, y por ende en la mitigación del riesgo asociado a la financiación de estos bienes y activos, y el incremento de la generación de valor.

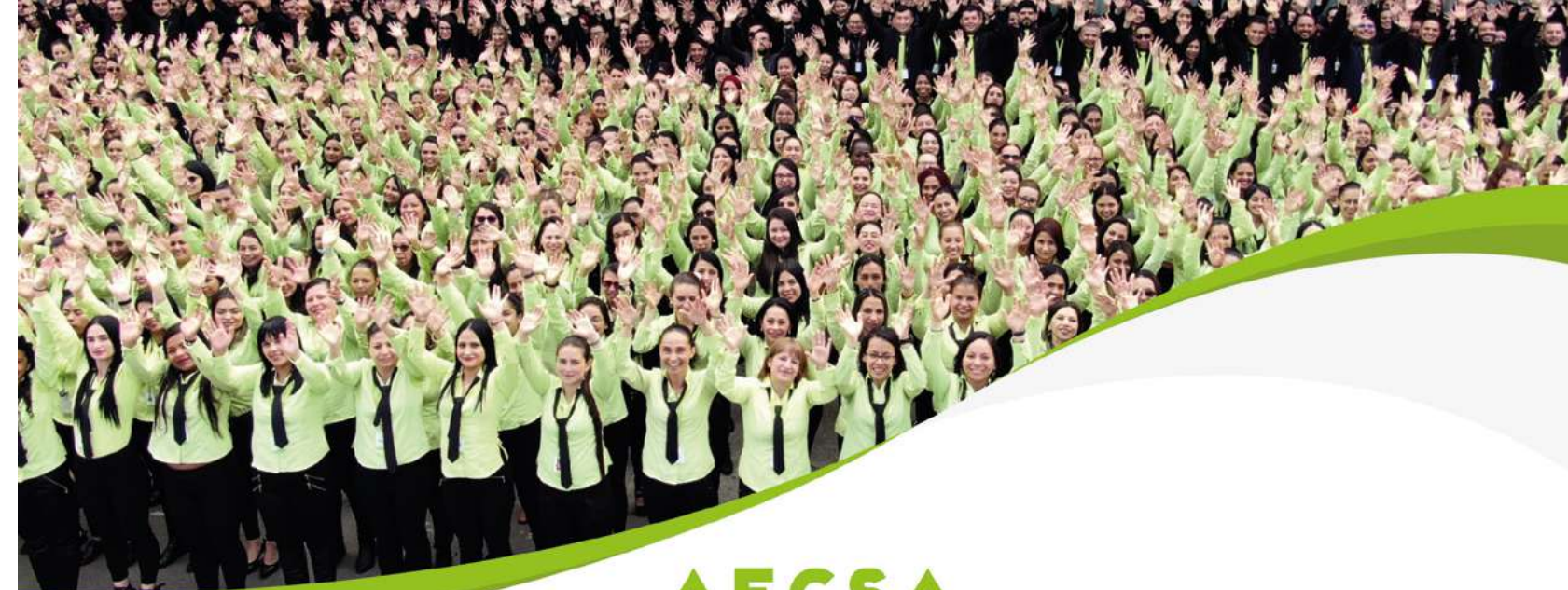


diario el País: “En los últimos años el Producto Interno Bruto venezolano cayó cerca del 75%. Del 2015 al 2020 se recupera; se estabiliza en el 2021 y ya va a crecer en el orden del 18 al 22% en el 2022. (...) Y lo que planteamos es que al final del Gobierno del presidente Petro, el 7 de agosto del 2026, vamos a haber recuperado unos niveles cercanos a los 4.000 o 4.500 millones de dólares, que van a estar en un 65-70% frente a nuestra mejor época en el 2008, que fue de cerca de 8.000 millones de dólares. Esta es una recuperación lenta pero segura, estable, y recuperando la legalidad y la institucionalidad”.

6. Llegó el momento de perderle el miedo a la cartera en mora avanzada

No en vano Colombia cuenta con uno de los mercados más maduros de la región, en la gestión, recuperación y venta de cartera castigada: las cifras más recientes (mayo 2022) dan cuenta de Cartera Castigada en poder de las entidades crediticias en Colombia, del orden de los \$38.8 billones de pesos, por fuera de balance.

Cifra millonaria si se compara con los \$22,8 billones que es el saldo total de cartera vencida, en balance en mora mayor a 30 días al mismo corte. Es decir que la cartera



AECSA

AGREGAMOS VALOR, GENERAMOS CONFIANZA Y CONSTRUIMOS SÓLIDAS RELACIONES CON NUESTROS CLIENTES.

NUESTRA PROPUESTA DE VALOR



TRABAJAMOS CON AMOR, PASIÓN, EFICIENCIA E INNOVACIÓN



castigada fuera de balance representa el 148% del total de la cartera vencida mayor a 30 días de mora, lo que refleja importantes oportunidades derivadas de su gestión inteligente y un amplio potencial de inversión en materia de activos en dificultades (distressed assets).

Y es que, a pesar de la crisis por la pandemia y los momentos de coyuntura actuales, los operadores de cartera castigada en Colombia celebran un buen año, teniendo en cuenta que la recuperación ha mantenido su dinámica; incluso en algunas carteras se ha incrementado.

Este negocio de compraventa de cartera castigada se constituye en una billonaria industria en Colombia y en la Región, de comportamiento contra cíclico, que además de convocar actores de todo tipo, se distingue por su alto nivel de sofisticación.

Sin embargo, aún hay actores del mercado que hasta ahora continúan tímidos frente a su cartera de mora avanzada, como lo son las cooperativas, el retail, los telcos y el sector real; sectores, que, a diferencia de

los bancos, aún no se dejan seducir por esta práctica que va más allá de “limpiar balances”, mejorar la foto al momento de requerir fondeo y permitir concentrarse en los indicadores “core del Negocio”.

Sin duda en momentos de coyuntura, la necesidad de darle liquidez al activo improductivo hace que la cartera castigada tome mayor relevancia.

Es por esto que vuelven a tomar fuerza los mal llamados “bancos malos” “bad bank”, figura que desde hace muchos años existe en algunas entidades financieras con gran éxito, la que ahora renace pero con distinto propósito: esta figura cuyo objetivo ha sido el cierre del ciclo de riesgo de crédito con la recuperación final de la cartera a partir de estrategias diferenciadas, ha ido evolucionando hacia un nuevo concepto de mayor trascendencia: la rehabilitación del deudor vencido para que pueda ser sujeto de crédito de nuevo, y es aquí en donde encuentran los empresarios de este mercado, su mayor aporte social y económico a un país que demanda un mercado financiero que ofrezca oportunidades para todos.

7. El espacio de los cryptoactivos – con una capitalización promedio de 1, 8 billones de dólares en 2021– tiene un enorme potencial de crecimiento.

El crecimiento y la consolidación del mercado de criptoactivos y la web 3.0 tendrán un efecto significativo en el modelo de negocio de las entidades financieras.

Según lo expone, Juan Redondo, Associate Partner de Bain & Company, consultora global que ayuda a los creadores de cambios más ambiciosos del mundo a definir el futuro: “Con el estado actual del espacio de criptoactivos en Colombia y todo el mundo, hoy tenemos claro que la demanda no solo está creciendo, sino que transformará de manera profunda la manera en que las personas harán pagos, invertirán su dinero, salvaguardarán activos, obtendrán crédito y buscarán rentabilidad” explicó, lo anterior sumado al hecho que en Colombia gracias al desarrollo del sandbox regulatorio, ya hay entidades financieras que están preparando motores para iniciar operaciones con criptoactivos.

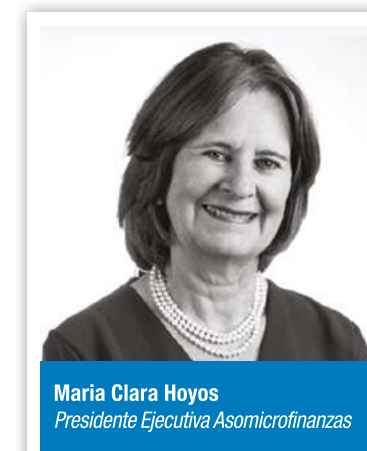
De acuerdo con la consultora, para 2030 estas innovaciones en la estructura del sistema financiero habilitadas por la tecnología Blockchain, permitirán un fácil acceso a un portafolio diversificado de activos digitales, ejecutar transacciones sin costo en tiempo real, sin limitaciones geográficas y crucialmente, la liquidación de transacciones en diferentes tokens sin necesidad de canje.



“Este panorama del futuro amenaza con desconectar a las entidades financieras tradicionales de los mercados financieros globales desintermediados y reducirlas, en el mejor de los casos a un rol de asesoramiento”, sentenció Redondo, para quien, sin embargo, los bancos tienen aún la oportunidad de salir bien librados de esta amenaza y fortalecer su negocio “si establecen no solo una postura estratégica de activos digitales, sino además una priorización clara y específica de la oferta y sus casos de uso”.

De fallar en esta tarea, los bancos podrían quedar por fuera de un mercado con una capitalización aproximada de 1,8 billones de dólares en el último año, en el que las inversiones de capital privado han sido importantes con más de 50.000 millones de dólares en 2021 y más de 19.000 millones a la fecha.

8. Importancia de los micronegocios y las microfinanzas en Colombia



Maria Clara Hoyos
Presidente Ejecutiva Asomicrofinanzas

Colombia es un país de microempresas. Según el DANE en Colombia hay 5.8 millones de micronegocios, así mismo, según Confecámaras cerca del 90% de las empresas son micro y del total de empresas creadas en el 2021 el 99,4% fueron microempresas.

Uno de los principales retos y a su vez oportunidades para Colombia es apoyar

de manera multidimensional a la microempresa en su camino a la formalización y de esta manera reducir la desigualdad, generando bienestar social y económico en los colombianos y así con oportunidades de trabajo, aportar para mejorar los críticos indicadores sociales de pobreza monetaria 39.3% y pobreza extrema del 12.2%.

Acompañar de manera multidimensional el desarrollo de la microempresa, que además de fortalecerla, le ayudará a generar dinámicas de formalización teniendo en cuenta que entre las principales debilidades que limitan el crecimiento están la baja productividad, un sistema de formalización complejo y costoso para un empresario con escasa educación, tarifas para formalización sin proporcionalidad acorde con el tamaño de la empresa, dificultades en el acceso a crédito, poca educación financiera, baja adopción de tecnologías y barreras el acceso a mercados.

Uno de los aspectos que aporta al crecimiento de los micronegocios en Colombia es la Inclusión Financiera, donde a pesar de los avances de Colombia aún se observa una importante brecha de acceso a los servicios financieros, que en muchas ocasiones se traducen en agiotismo y gota/gota.

Por otra parte, hay que resaltar la importancia para el país y la necesidad de establecer Incentivos al sector rural y agropecuario. Más de 11 millones de colombianos habitan en la ruralidad y carecen de los canales, respaldo y recursos de financiamiento que les permitan facilitar el desarrollo oportuno de las actividades relacionados con el ciclo productivo primario y actividades conexas.

A pesar de los esfuerzos realizados, y de los resultados obtenidos en el primer semestre de 2022 donde el comportamiento de las principales variables que miden el desempeño de la industria microfinanciera dejó como resultado un balance positivo que se destaca por la solidez de los resultados que, para el grueso de las mediciones mostraron tendencia de

mejora tanto en las comparaciones de año corrido, como frente a promedios históricos y la perspectiva para el cierre del año continúa en senda favorable. Sin embargo, es importante tener en cuenta varios factores como la inflación, las mayores tasas de interés, el crecimiento del consumo y la reducción del ahorro este último especialmente en los hogares, lo que puede significar un deterioro de los indicadores de cartera especialmente del consumo, más que del microcrédito.

Para microcrédito al cierre de julio de 2022 se observaron en las variables de alcance y productividad, un dinamismo sin precedentes desde el cierre del primer trimestre del año, mostrando un balance agregado favorable en las comparaciones con los promedios de los últimos cinco años.

A julio de 2022 el saldo de cartera bruta de microcrédito registró un crecimiento año corrido de 7,5% gracias a un mayor crecimiento de los desembolsos en el mes de julio, lo que permitió que la cartera bruta registrara por tercer mes consecutivo variación mensual real positiva.

Sin embargo el gran reto está en la profundización financiera de la base de la pirámide, donde conjuntamente entre la industria microfinanciera que tiene presencia en todo el territorio nacional y conoce las dificultades de los micronegocios de los 1.103 municipios colombianos, y el gobierno nacional de la mano de entidades como Finagro, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantía -FNG, Fondo Agropecuario de Garantías- FAG podemos aportar en la superación de la pobreza, ofreciendo oportunidades que aporten al crecimiento económico de Colombia acorde con las características particulares de cada región.





+DE 12 AÑOS DE EXPERIENCIA

QUE+ empresa colombiana liderada por **Diana Ojeda y Nubia Ojeda**, hermanas, profesionales expertas con + de 22 años de experiencia en el mercado y especializadas en desarrollar proyectos en las áreas comerciales, de crédito y cartera; que les ha permitido aportar a sus clientes la mejora en los indicadores de recuperación a través de modelos de eficiencia.

Su especialización y experiencia les ha permitido crear servicios que agreguen valor para las área de crédito y cartera como:

NORMALIZACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA

- Cartera digital
- Cartera preventiva
- Cartera administrativa
- Cartera pre jurídica
- Cartera jurídica
- Compra de cartera



INVESTIGACIÓN DE BIENES A NIVEL NACIONAL

Realizamos la consulta, el análisis y la verificación detallada de los bienes registrados por cédula.



ESTUDIO DE TÍTULOS Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD JURÍDICA

Generamos análisis técnico, jurídico y comercial de documentos para verificar la viabilidad del mismo.



EXPEDICIÓN DE CERTIFICADOS A NIVEL NACIONAL

Expedimos certificados ante oficinas de registro, organismos de tránsito, cámaras de comercio, notarías, registradurías a nivel nacional.



RECLAMACIÓN DE SEGUROS CON LA EXPEDICIÓN DE CERTIFICADOS DE DEFUNCIÓN

Generamos el certificado de defunción a nivel nacional para que la entidad inicie el proceso de reclamación del seguro de vida.



Síguenos:



RAZONES POR QUE SOMOS+

- Sistema que integra tecnología, perfil a la medida e indicadores en línea.
- Área de inteligencia de negocios que permite innovación en los procesos.
- Modelo operativo y tecnológico ajustado a las necesidades.
- Experiencia de más de 25 años en el equipo directivo.
- Empresa ágil en la toma de decisiones.
- Proceso de selección ágil y asertivo.



Asociados de:



Asociación Colombiana de BPO



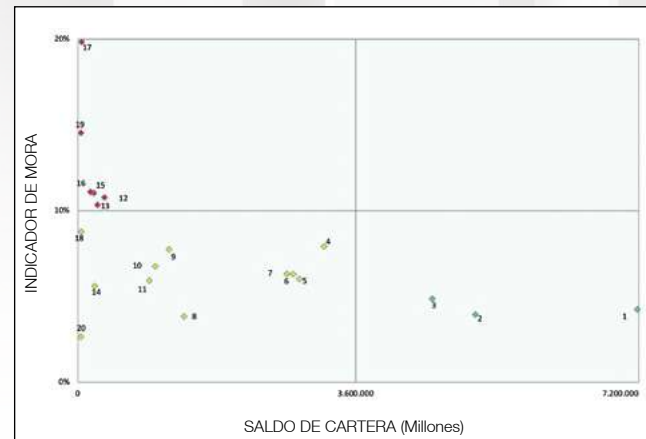
CALIDAD DE CARTERA POR PRODUCTO

Fecha de Corte: 31/07/2022

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

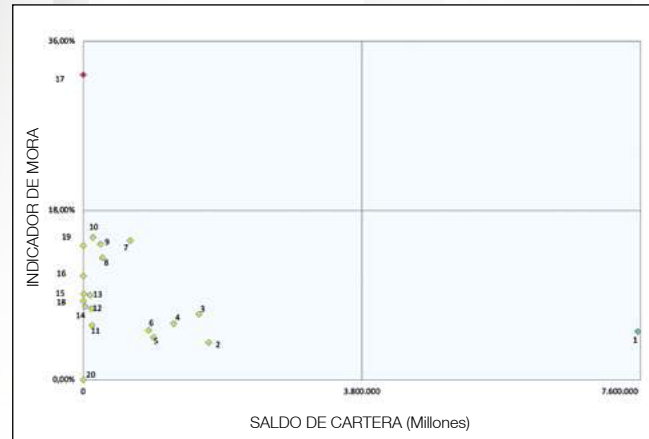
Indicador de mora por temporalidad

TARJETA DE CRÉDITO



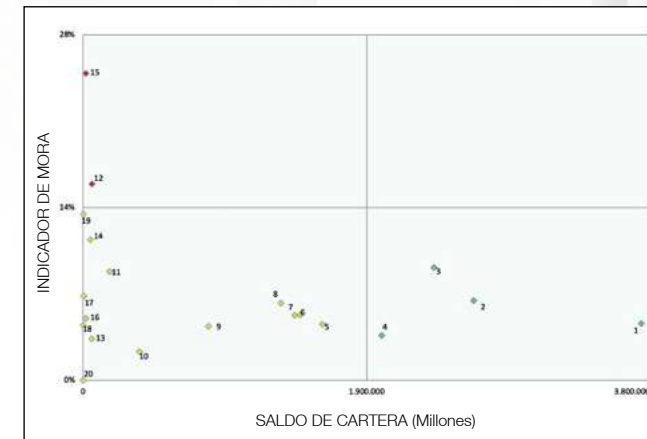
ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCOLOMBIA	7.186.850	4,24%
2 SCOTIABANK COLPATRIA	5.163.210	3,94%
3 BANCO DAVIVIENDA	4.555.148	4,85%
4 TUYA	3.202.075	7,91%
5 BANCO DE BOGOTÁ	2.893.372	6,02%
6 BANCO FALABELLA	2.817.914	6,31%
7 BBVA COLOMBIA	2.740.383	6,32%
8 BANCO DE OCCIDENTE	1.325.380	3,84%
9 AV VILLAS	1.140.240	7,75%
10 BANCO SERFINANZA	969.130	6,76%
11 ITAÚ	894.165	5,93%
12 BANCO POPULAR	332.998	10,78%
13 BANCO CAJA SOCIAL	245.611	10,33%
14 FINANDINA	211.568	5,62%
15 BANAGRARIO	202.863	11,04%
16 BANCOOMEVA	160.578	11,09%
17 BANCO PICHINCHA	50.597	19,84%
18 FINANCIERA JURISCOOP	44.650	8,77%
19 COOPCENTRAL	38.663	14,53%
20 BANCO GNB SUDAMERIS	38.199	2,65%

MICROCRÉDITO



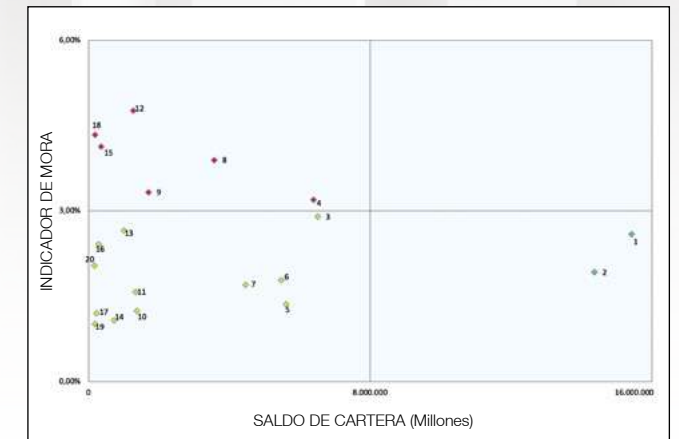
ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANAGRARIO	7.564.621	5,15%
2 BANCO MUNDO MUJER	1.712.211	3,97%
3 BANCAMÍA	1.577.028	7,00%
4 BANCO W	1.234.727	5,98%
5 MIBANCO	960.079	4,53%
6 BANCO CAJA SOCIAL	894.276	5,29%
7 BANCOLOMBIA	639.930	14,81%
8 CREZCAMOS	261.132	12,98%
9 BANCO DE BOGOTÁ	237.464	14,45%
10 CREDIFINANCIERA	132.020	15,17%
11 COOP FINANCIERA DE ANTIOQUIA	119.769	5,80%
12 CONFIAR	110.122	7,57%
13 JFK	95.397	9,00%
14 COTRAFA	27.183	7,79%
15 COOPCENTRAL	9.950	9,15%
16 COOFINEP	3.127	11,07%
17 BANCO DAVIVIENDA	2.356	32,41%
18 BANCO POPULAR	2.017	8,38%
19 AV VILLAS	170	14,28%
20 FINANDINA	15	0,00%

VEHÍCULO



ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCOLOMBIA	3.740.895	4,59%
2 RCI COLOMBIA	2.617.738	6,45%
3 BANCO DAVIVIENDA	2.350.944	9,15%
4 BANCO DE OCCIDENTE	2.001.301	3,63%
5 FINANDINA	1.604.471	4,53%
6 BANCO DE BOGOTÁ	1.451.524	5,29%
7 BBVA COLOMBIA	1.417.954	5,27%
8 GM FINANCIAL COLOMBIA	1.324.383	6,26%
9 BANCO SANTANDER	839.718	4,37%
10 BANCO CAJA SOCIAL	377.909	2,32%
11 BANCO PICHINCHA	177.055	8,82%
12 FINANCIERA JURISCOOP	59.124	15,92%
13 BANCOOMEVA	57.427	3,37%
14 SCOTIABANK COLPATRIA	50.150	11,41%
15 AV VILLAS	18.640	24,89%
16 BANCO UNIÓN	17.642	5,01%
17 ITAÚ	4.952	6,82%
18 BANCO SERFINANZA	1.099	4,48%
19 COOFINEP	486	13,46%
20 COLTEFINANCIERA	176	0,00%

LIBRANZA



ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCO POPULAR	15.426.291	2,59%
2 BBVA COLOMBIA	14.369.491	1,92%
3 BANCO DAVIVIENDA	6.511.877	2,90%
4 BANCO DE BOGOTÁ	6.392.000	3,20%
5 AV VILLAS	5.607.704	1,36%
6 BANCO GNB SUDAMERIS	5.470.860	1,78%
7 BANCOLOMBIA	4.461.109	1,70%
8 BANCO DE OCCIDENTE	3.572.732	3,89%
9 ITAÚ	1.708.855	3,33%
10 BANCO CAJA SOCIAL	1.379.000	1,24%
11 CREDIFINANCIERA	1.333.627	1,58%
12 BANCO PICHINCHA	1.274.510	4,76%
13 BANAGRARIO	1.007.062	2,66%
14 FINANCIERA JURISCOOP	733.362	1,08%
15 COTRAFA	362.924	4,13%
16 BANCO UNIÓN	288.726	2,42%
17 FINANDINA	224.749	1,20%
18 IRIS C.F.	190.074	4,34%
19 COLTEFINANCIERA	178.275	1,01%
20 CONFIAR	167.925	2,04%

BUY NOW, PAY LATER (BNPL)

“Compre ahora y pague después” al banquillo

Sea el momento de entender mejor esta tendencia que se ha convertido en un tema candente en el mundo financiero, la que tiene tantos adeptos, como detractores.

¿Qué son? Los esquemas BNPL actúan esencialmente como préstamos sin intereses, permitiendo comprar en cualquier comercio online, mediante tarjetas virtuales, en su versión de un solo uso o botón de pago, entre otras formas.

El BNPL, además de favorecer a los comerciantes con mayores tasas de conversión (compras/visitas), no requiere la integración del comercio, dificultad que hasta ahora ha significado una barrera para la profundización de las plataformas de medios de pago y financiación.

Al igual que las tarjetas de crédito, si no se realiza el pago del BNPL a tiempo, genera recargos por pagos atrasados.



José Pablo Gil,
Director de Desarrollo de Negocios,
Minsait Payments Región Andina

Para José Pablo Gil, director de Desarrollo de Negocios, de la compañía de Indra, Minsait Payments Región Andina, la adopción del Buy Now, Pay Later (BNPL), se constituye en una alternativa de pago y financiación que impulsa la acelerada convergencia entre el comercio minorista y la tecnología financiera, como quiera que está

perfectamente integrado en el momento y la experiencia de compra con un enfoque nativo digital, lo que repercute directamente en mayores tasas de conversión para el comercio.

El país donde BNPL ha logrado mayor popularidad hasta el momento es Suecia (seguido por Alemania), donde representa una cuarta parte de todos los pagos de comercio electrónico (25%).

A nivel mundial, mientras los esquemas de BNPL representaron solo el 0,4 % de los pagos de comercio electrónico en 2016, en 2019 se cuadruplicaron al 1,6 % y en 2020 se situaron en el 2,1 %. En Colombia se estima que el BNPL solo represente el 1%.

El Futuro de las finanzas para las nuevas generaciones de consumidores



Para Anda Kania,
Ex Editora en jefe The Paypers,

Para Anda Kania, quien fuera Editora en jefe del medio especializado en medios de pago y comercio, The Paypers, en general, tres variables hacen que los servicios de BNPL sean hoy diferentes a los de hace décadas: son totalmente digitales, de fácil acceso y cero intereses (la mayoría).



Jimmy Fongm,
Chief Commercial Officer, SEON

“Esta modalidad atrae en mayor medida a personas que no tienen historial crediticio y a quienes nunca han usado tarjetas de crédito, lo que los hace muy atractivos para la Generación Z”, explica Jimmy Fongm, Chief Commercial Officer de la compañía londinense SEON, especializada en herramientas contra el fraude.

Si bien en un principio el BNPL fue apodado como el futuro de las finanzas millennial y Gen Z (los zoomers), realmente los mayores de 25 años, hasta los 44 años, lo usan en igual proporción. De todas maneras, el BNPL está diseñado para todo tipo de poblaciones que se encuentran más cómodas con el débito que con el crédito.

Según la encuestadora Ascent, la razón más común por la que las personas usan BNPL es para realizar compras que de otro modo no se ajustarían a sus presupuestos; desafortunadamente la flexibilidad que ofrece BNPL es a su vez su mayor peligro, llevando así a las personas a comprar cosas más allá de sus posibilidades, y por ende a sobre endeudarse. Otras razones populares incluyen evitar pagar intereses de tarjetas de crédito (36,92 %) y pedir dinero prestado sin tener que pasar por una verificación de crédito (24,73 %).

Del boom del 2021 a la prueba de fuego en 2022

Al presenciar como cada vez más jóvenes de todo el mundo se alejaban de las tarjetas de crédito y los bancos tradicionales, a favor de BNPL, varios gigantes se han ido uniendo a este negocio. Si bien en 2021 fue todo un boom, en 2022, las cosas no han salido como se esperaban.

En agosto del 2021, Square, la compañía líder de pagos adquirió el grupo australiano de BNPL AfterPay por \$ 29 mil millones. Con menos de un mes de diferencia Amazon introducía en su marketplace en Estados Unidos la solución de financiación de Affirm. En septiembre de 2021, PayPal anunciaba la adquisición del Unicornio Japones, Paidy proveedor de «Buy now, pay later», negocio en el que Paypal ya había incursionado antes a través de BiMeLater. Ya antes Discover Financial Services había invertido 30 millones de dólares en el proveedor de pagos BNPL Sezzle, para integrarlo en la su red de tarjetas.

Por si fuera poco, el pasado mes de junio, Apple anunció su incursión en este mercado, con su propio servicio, Apple Pay Later, que estará disponible con el nuevo software iOS16 y estará integrado en la app Wallet. Sin embargo, es

bien sabido que se cumplen tres años de Apple Card, la tarjeta de crédito que Apple presentó junto con Goldman Sachs como impulsor de sus plataformas de pago, sin que haya salido más allá de Estados Unidos y en realidad sin nada relevante para destacarse sobre el resto.

También ya comenzamos a ver como las firmas globales de BNPL, han comenzado a incursionar en latinoamerica, siendo una de las primeras, la australiana ZIP que ya opera en México, desde hace un año.

Una de las últimas movidas en el mercado BNPL, es la del banco panafricano de microfinanzas Carbon Finance, quien ha elegido al software de infraestructura bancaria con sede en Alemania, Mambu, para el lanzamiento de Carbon Zero, su nuevo producto Buy Now, Pay Later.

Por su parte, parece que por fin los bancos comenzaron a entender la importancia de no dejarse coger más ventaja de los proveedores de servicios globales de BNPL como Klarna, PayPal o Affirm.

Según Dilnisina Bayel, *directora general – Líder de Crédito, Europa de la consultora Accenture*: “Los bancos que quieren aprovechar la oportunidad de BNPL actualmente están probando algunos enfoques diferentes. Algunos están ofreciendo modelos uno a uno con comerciantes específicos, por ejemplo, TD Bank proporciona BNPL para el fabricante de equipos de fitness NordicTrack; mientras que otros están creando modelos que les permiten actuar en segundo plano detrás de las propuestas de BNPL, por ejemplo, Westpac tiene un acuerdo BaaS con Afterpay; o están aprovechando a otros jugadores para crear ofertas diferenciadas, por ejemplo, Royal Bank of Canadá se asoció con la empresa de pagos digitales Bread para crear su oferta PayPlan”.

Según datos del informe “The Future of Financial Service Report”, publicado recientemente por YouGov, el 17% de los usuarios a nivel mundial aseguraron que tienen intención de usar este sistema en los próximos doce meses. El estudio, que ha tenido en consideración las respuestas de 20.000 consumidores en 18 mercados diferentes en el mes de diciembre del año pasado, analiza el panorama financiero global actual e identificar la adopción global y la confianza en los servicios nuevos y emergentes.

Sin duda ha sido significativo el crecimiento que experimentó el mercado global del BNPL en 2021. En su XI Informe de Tendencias en Medios de Pago, Minsait Payments, proyecta que, en el año 2025, alcance un valor transaccional global de US\$680.000 millones.

Bank of America es aún más ambicioso al declarar que es probable que el mercado de estas aplicaciones crezca entre 10 y 15 veces para 2025 para procesar eventualmente USD 650 mil millones - USD 1 billón en transacciones.

Según lo resalta Anda Kania Lead Editor for Payments and Commerce, The Paypers: “se puede observar que mientras hace unos años Australia y Suecia fueron los principales mercados en esta área, ahora, el Reino Unido y los EE. UU. se están poniendo al día. Respecto al GBP, el BNPL equivale a alrededor de 9.6 mil millones en gasto anual en el Reino Unido, mientras que en los EE. UU. representó casi USD 20 mil millones en 2019”.

Financiación del Comercio en Colombia ¿Dónde poner el Foco?

Mientras que el Buy Now Pay Later es un fenómeno muy presente en EE. UU., y muchos países de Europa, altamente bancarizados, en Latinoamérica este fenómeno todavía es incipiente y en parte motivado por la dificultades asociadas al proceso de evaluación de riesgo crediticio de los no bancarizados.

Si bien es un método de pago emergente en América Latina, aunque con algunas variaciones en sus modelos de negocio, ya incluye proveedores como Addi, Kueski Pay, Zip y VirtusPay.

Una de las más recientes incorporaciones al mercado latinoamericano de BNPL es la del unicornio Ualá, quien acaba de adquirir Ceibo Créditos, Fintech argentina especializada en el modelo “compra ahora, paga después”.

En opinión de Rodolfo Reyes, coordinador del Grupo de Operaciones del Comité de Tarjetas de la Asociación de Banco de México, “Si antes las promociones de meses sin intereses estaban acotados a determinados comercios en alianza con algunos emisores, hoy la apertura de la operativa BNPL es total, motivada por los grandes Marketplaces y del agrado de muchos emisores que buscan ofrecer un servicio adicional al cliente y romper la hegemonía de algunos grandes emisores”.

Particularmente en Colombia, la figura de BNPL sin intereses, no es una modalidad muy usada, quizá también por lo poco conocida, con menos del 1% de participación en las compras del comercio de bajo monto, sin embargo, en la financiación del comercio como un todo, operan muchas compañías crediticias altamente especializadas soportadas en tecnología.

Kenneth Mendiawelson, fundador y presidente de Fintech Referencia, especializada en financiación en punto de venta y presidente de la Junta Directiva de Refinancia, explica: “Lo más importante es entender que financiación en punto de venta tiene

digamos que dos grandes categorías: la primera es una categoría de financiación a corto plazo, de 0 y 3 meses, donde no se cobra intereses al cliente final, solamente es el comercio quien hace un pago por el servicio; la otra categoría es financiación en punto de venta largo plazo, a 12 meses, 24 o 36 meses; normalmente tiquetes más altos, generalmente más altos de un millón de pesos, además de eso si tienen tasa de interés al cliente final y un fee del comercio.



Kenneth Mendiawelson,
Fundador y presidente de
Fintech Referencia

Para Kenneth Mendiawelson, los modelos de negocio de financiación del comercio tienen tres componentes fundamentales, que resultan vitales a la hora de poner el Foco en este negocio: “el primero, la capacidad de distribución a través de los comercios con una red potente, como la nuestra que es amplia a través de la relación que tenemos con

Financo; la segunda es la calidad del riesgo crediticio; la administración de riesgo crediticio es fundamental, esto no olvidemos que es crédito, y si bien debe ser conveniente, digital y rápido, tiene que tener una buena calidad de riesgo crédito, con lo cual las pérdidas esperadas deben estar controladas y dentro de los targets, y para eso se necesita una gran habilidad de recuperar y administrar esa cartera; por eso la relación de Referencia con Refinancia es tan valiosa, porque Refinancia es quien le hace toda la administración y recuperación de la cartera que coloca Referencia.

El producto bandera de Referencia es “Listo Pago a Plazos”, créditos entre 6 y 36 meses, con tasa de interés a cliente final, digital, en minutos; casi que en segundos se aprueba, pero todos esos créditos los administra Refinancia con una calidad absolutamente extraordinaria, entendiendo que Refinancia administra más de 3 millones de clientes en total; un importante grupo de esos clientes son los de “Listo Pago a Plazos”, de Referencia. Y lo tercero es el Fondeo, si no hay fondeo no hay negocio; entonces el trabajo grueso de una entidad, de una fintech como Referencia que financia un punto de venta, es el de tener asegurada toda una estructura detrás de bambalinas de fondeo, ya sea con fondos de inversión, con bancos o con otras entidades especializadas en fondear este tipo de activos”.

Sin duda, el permitir aplazar o escalonar el pago de un producto en el momento de la compra y sin intereses, exige una mayor destreza en la evaluación de la solvencia del cliente en tiempo real para estos pequeños montos, lo que deriva que las compañías de BNPL, tengan modelos operación digital muy potentes y de inteligencia de clientes.

Es así como en estos modelos de negocio, la data alternativa se constituye en un factor diferenciador, según lo explica José Pablo Gil, de Minsait Payments.

También lo considera así Heye Guo, CEO de Oplay Digital, operador de la tarjeta de crédito mexicana NanoPay, quien complementa: “enriquecemos nuestros modelos de riesgo y prevención del fraude con herramientas tecnológicas como IA y Machine Learning de las que somos nativos, herramientas que los bancos tradicionales no tiene tanta flexibilidad y capacidad de desplegar e integrar”.

Por su parte, Dilnisina Bayel, director general – Líder de Crédito, de Accenture Europa resalta la congregación como otro foco del negocio: “BNPL da como resultado indirectamente la formación de un mercado comercial virtual en torno al proveedor de BNPL. Esto crea un cierto nivel de atracción de clientes, lo que desencadena la lealtad de los comerciantes hacia el proveedor de BNPL”.

¿Termino la fiesta?

El mayor proveedor de BNPL del Reino Unido, Klarna, ha visto duplicarse su base de clientes en menos de dos años, saltando a 15 millones a partir de noviembre de 2021. Sin embargo, Klarna en la actualidad enfrenta un duro fenómeno de desvalorización. Se dice que la fintech sueca que ocupaba el puesto de la startup más valorada de Europa, afrontó el pasado mes de julio una ronda de inversión que redujo su valoración a US\$ 6.500 millones, 85% menor a la reportada en junio del 2021.



Grant Halverson,
CEO y Managing Director
de McLean Roche

Grant Halverson, experto financiero, CEO y Managing Director de McLean Roche, empresa con sede en Australia, ha sido un gran crítico del modelo BNPL. Para Halverson: “Las aplicaciones BNPL son máquinas de quemar efectivo para los inversores, sin ganancias a la vista” y añade: “46 aplicaciones fintech globales han acumulado pérdidas que superan los

6.500 millones de dólares y siguen subiendo”

Sin duda otro de los grandes desafíos para el BNPL es el de lograr rentabilidad. Según explica Grant: “ninguna de las aplicaciones de BNPL obtiene beneficios”:

Otro de los retos que resalta Halverson, es el de lograr escala: “las aplicaciones de BNPL son muy pequeñas; las ventas totales en 2021 son de solo US \$ 138 mil millones con 'Pay in 4' por un valor de US \$ 79.3 mil millones en cinco mercados principales: Australia, Alemania, Suecia, Reino Unido y EE. UU.”

Con la creciente inflación, ahora se ha sumado otra dificultad: el problema de tasas de interés en aumento: “BNPL debe financiar la brecha entre pagar a los comerciantes y ser

pagado por los consumidores, pero tiene ingresos fijos, ya que las tarifas de los comerciantes dominan los ingresos, lo que dificulta los aumentos de costos con nuevos ingresos sin cobrar a los consumidores”. Explica Halverson.

Según cuentas de Halverson: “en marzo de 2021, las acciones de BNPL tocaron brevemente los \$ 86.5 mil millones en capitalización de mercado, hoy menos de \$ 1 mil millones. Eso es \$ 85 mil millones que se esfumaron, sin posibilidad de repetir esta burbuja”.

A las preocupaciones de Halverson, se suma el riesgo de fraude al que están mayormente expuestos los modelos BNPL. *Según explica Jimmy Fongm Chief Commercial Officer de la compañía londinense SEON,* especializada en herramientas contra el fraude: “las cuentas BNPL de los consumidores se están convirtiendo en lucrativos objetivos de fraude, ya que los estafadores utilizan BNPL para robar las identidades de las personas y eludir las defensas contra el fraude en un ataque de “caballo de Troya”, un término acuñado por Karisse Hendrick, directora de Chargelytics Consulting”.

Por si fuera poco, los nuevos anuncios de regulación que se vislumbran en países como Reino Unido, Australia o EE. UU. donde ya se comienzan a hablar sobre la necesidad de mitigar el riesgo de endeudamiento excesivo por parte de los consumidores de estos modelos, resulta un variable de freno al crecimiento de esta industria.

¿Hacia dónde evoluciona el BNPL?

Son muchos los que le siguen apostando a los modelos de BNPL, argumentando que el 2022 está siendo difícil para todos, y no es más que un momento de coyuntura, por el que pasan todas las Fintech y entidades financieras. Lo cierto es que las grandes compañías de BNPL, se preparan para incorporar mejores y más potentes elementos diferenciadores, que los haga realmente distintos, más allá de la capacidad de dividir los pagos en partes iguales con el beneficio de pagar después, tarea en la que los servicios financieros integrados con otros servicios como salud, seguros, recreación y turismo serán claves, además de la incorporación de tecnología blockchain. Incluso su expansión al mercado de las criptomonedas no debe estar muy lejos.

Lo que es cierto, es que las compañías globales de BNPL tienen en la mira un modelo de negocio evolucionado de mayor potencia: “convertirse super-app con el objetivo de convertirse en el punto de venta único desde el que puedan ofrecer a los consumidores una experiencia de compra, servicios financieros y pagos integrada y personalizada”, lo explica José Pablo Gil, director de Desarrollo de Negocios, de Minsait Payments Región Andina.

Cómo CrediOrbe pasó de gestionar 600 llamadas diarias a 5.000 con el voicebot de Vozy



El mundo de las cobranzas no es sencillo. Desde que se otorga el crédito hasta que se obtiene el valor completo del pago pueden pasar muchas cosas: pandemias, reestructuraciones de deuda, llamadas perdidas hasta el infinito.

Pero es posible tomar medidas para compensar los imprevistos del oficio gracias a la tecnología.

El caso de CrediOrbe es particularmente ilustrativo para este punto. Esta empresa de crédito trabaja con clientes que otras instituciones financieras no aceptan por su alto perfil de riesgo: gente que no sabe leer ni escribir, que nunca ha tenido un smartphone, y que no tiene educación financiera.

El reto: aumentar la contactabilidad de sus clientes en tiempos de pandemia

El COVID-19 llegó en un momento de debilidad económica regional y global. Estas circunstancias, naturalmente, nos afectaron a todos. La disminución de ingresos y las dificultades para acceder a préstamos –o cobrarlos– aumentó la probabilidad de insolvencia de personas y empresas por igual.

Contactar a los clientes y obtener promesas de pago se convirtió en un reto para el que ninguna cantidad de manos era suficiente. En un momento de coyuntura crítica, CrediOrbe decidió apostar por la tecnología.

La solución: asistentes de voz a la medida para hacer recordatorios de pago

Para ayudar a sus clientes a solventar la pandemia desarrollaron nuevas estrategias de cobranza basadas en Inteligencia Artificial Conversacional. Esta tecnología les permitió mitigar los riesgos, recuperar la cartera que pensaban perdida y acortar la brecha para llegar a cada uno de sus clientes.

Veamos algunos de sus resultados para comprender el alcance que obtuvieron con ayuda de Lili, su asistente de voz inteligente:

En el mes de marzo de 2021, un agente humano de CrediOrbe recaudó 92 millones; la asistente virtual obtuvo 35 millones. Sin embargo, sus competencias cambian según la etapa de mora. En cartera administrativa, por ejemplo, Lili recaudó sola en un mes 92 millones de COP, mientras que un asesor humano recaudó 35 millones.

Pero eso no es todo. En un mes cualquiera, un asesor de cartera puede gestionar hasta 665 clientes, mientras que un asistente de voz, hasta 5190. Pero eso no es todo: en un solo mes lograron 3.731 acuerdos de pago con ayuda de Lili –es decir, el 56% de clientes contactados!

Esto les permitió reducir no sólo el desgaste de sus agentes sino el de sus clientes, que se vuelven cada vez más independientes y pueden decidir si realmente necesitan hablar con un humano o no.

Sin embargo, tal como lo explica Sergio Montoya, su líder de cobranza, la clave del éxito fue la sinergia del equipo humano con la herramienta.

“La gente cree que la herramienta va a hacer todo sola, y ese es el peor error que podemos hacer en tecnología; la herramienta hay que acompañarla, hay que apropiarla, hay que tener un equipo que esté sacándole provecho, que esté cuestionándola”.

Vozy le ayuda a CrediOrbe a crear una experiencia del cliente que se basa en las necesidades y preferencias específicas de sus usuarios. También le ayuda a conectar con ellos de manera más clara y auténtica; y entre más interactúa el asistente de voz con los clientes de CrediOrbe, más natural y eficiente se siente su conversación.

CrediOrbe planea en el futuro introducir nuevas funcionalidades de Inteligencia Conversacional en sus proyectos de diseño de experiencia del cliente.

EN 2020 NACIÓ CXC COLOMBIA, el primer administrador maestro en el mercado colombiano. Estos dos años y medio de operaciones, están llenos de historias, trabajo duro y conquistas.



María Teresa González
CEO de CxC Colombia

Para María Teresa González, actual CEO de CxC Colombia, no fue fácil tomar la decisión de dejar una brillante carrera en el sector financiero para perseguir su ideal de un negocio propio, pero su intuición le señalaba este como el camino correcto. Encontró una necesidad del sector que sabía que podía suplir desde su experiencia y su conocimiento, y fue así como en julio de 2020 con un equipo de 5 personas le dio forma a MTKapital, un startup especializado en brindar servicios operativos

de administración maestra a originadores de créditos, a través de patrimonios autónomos administrados por sociedades fiduciarias que se encargan del recaudo y de llevar el control individualizado de los títulos para así lograr obtener fondeo de inversionistas institucionales y de la banca. Lo que no sabía era que esta pequeña revolución del servicio llamaría la atención del administrador maestro más grande de México, Tecnología en Cuentas por Cobrar– CxC, quienes de inmediato mostraron interés en formar parte del negocio, y respaldar con su marca la operación en Colombia.

Si bien el entorno económico no podía ser más retador –especialmente para Colombia no sólo por los devastadores efectos de la pandemia, sino también por un paro nacional que dejó una profunda huella económica– CxC se abrió paso en el camino, de la mano de una sólida propuesta de valor, de procesos confiables, servicios virtuales y tecnología segura, pero ante todo, gracias a un equipo humano dispuesto a exceder las expectativas de los clientes, con actitud de servicio, la más alta ética en los negocios y un profundo conocimiento técnico. El volumen de negocios soportados desde CxC se duplicó en su primer año, y para inicios de 2022 los activos sobre los cuales se realiza seguimiento y control superaron el Billón de pesos.

Este crecimiento es fruto de la disciplina y el trabajo coordinado. Icontec certificó las operaciones de CxC Colombia bajo el estándar ISO 9001-2015 en mayo de 2021 y las recertificó en 2022, demostrando así que su gestión está firmemente anclada en procesos estables y confiables.

“En 2022, Fitch Ratings calificó a Tecnología en cuentas por cobrar S.A.S. (CxC Colombia) como administrador maestro de activos de ‘ABMS3(col)’ con perspectiva estable.”

En 2022, Fitch Ratings calificó a CxC Colombia como administrador maestro de activos de crédito ‘ABMS3(col)’, brindando un respaldo sin precedentes para los clientes.

Hoy por hoy, CxC es el primer administrador maestro en Colombia, cuenta con 4 verticales de servicios en su portafolio: Administración maestra, auditoría, agente administrativo y de garantías y administrador de respaldo y brinda apoyo a 18 clientes de gran reconocimiento en el medio financiero, con un equipo de 26 personas altamente calificadas y comprometidas, en un marco de gobierno corporativo, planeación estratégica y gestión de procesos de clase mundial. Su misión, visión y valores organizacionales son honrados en las tareas del día a día, y hacen parte de la cultura de las personas. Este ha sido de hecho el principal reconocimiento de los clientes, pues ven en el equipo de CxC no sólo a excelentes profesionales, sino a personas cercanas y amables, siempre dispuestas a atender integralmente sus necesidades.

La perspectiva de crecimiento se ve con optimismo para CxC, pues el mundo de la administración maestra se escribe continuamente, con cada reto financiero y cada nueva oportunidad, especialmente el interés de inversionistas y bancos extranjeros que han fijado sus objetivos en la industria Fintech colombiana.



¡Ingresa a www.wozy.co y descubre cómo potenciar tu cobranza con Inteligencia Artificial Conversacional! CrediOrbe ya se atrevió a hablar diferente. ¿Tú qué estás esperando?

EL SECTOR FINANCIERO COMPROMETIDO CON LA PROSPERIDAD SOSTENIBLE



Hernando José Gómez,
Presidente de Asobancaria

“Desde finales de 2019, cuando Colombia alcanzaba una de las tasas más altas de crecimiento económico de la región y la confianza de los empresarios aumentaba gracias a los estímulos establecidos en la Ley de Crecimiento, muchas cosas han cambiado”. **Sin duda, nadie más indicado que el presidente de Asobancaria, Hernando José Gómez,** para hablarnos en este espacio de los inmensos desafíos que el nuevo entono supone para las entidades financieras.

¿En su visión, cuáles son los mayores retos y desafíos para el sistema financiero frente al nuevo entono?

“Hacia adelante, tenemos el reto de reducir brechas en materia de inclusión, sobre todo entre las poblaciones rurales y urbanas y las Mipymes; debemos seguir trabajando en impulsar la demanda de créditos manteniendo los niveles de calidad de la cartera y es clave el reto de seguir profundizando la transformación digital de las entidades, sobre todo a la luz de las nuevas exigencias de los consumidores y de la llegada a Latinoamérica de las Big Tech como jugadoras del sistema financiero”.

Respecto al mercado de Capitales ¿dónde están las oportunidades?

“Las finanzas verdes y la financiación de las pequeñas y medianas empresas son oportunidades para impulsar el mercado de capitales local. Sin duda hay grandes oportunidades en los instrumentos de financiación con componentes ambientales, sociales y sostenibles, con el fin de construir un mercado que promueva la transición energética, el emprendimiento empresarial y el bienestar social, grandes pilares en el programa del nuevo Gobierno.

En particular es muy importante el potencial de los bonos temáticos. A nivel mundial, solo las emisiones de bonos verdes presentaron crecimientos de 75% frente a 2020 y los bonos sostenibles presentaron aumentos anuales de 23%. Este mismo comportamiento se ve en el caso colombiano, pues desde la primera emisión de bonos verdes en 2017 ya contamos con 6 de este tipo, 9 bonos sociales, 1 bono naranja y 3 sostenibles, alcanzando un acumulado de emisiones de \$5,8 billones de pesos”.

¿Y cuáles son sus principales retos?

“El mercado de capitales colombiano tiene que afrontar retos como el menor número de emisores frente a las principales economías de la región, un menor número de emisiones en los últimos años y la menor liquidez y profundidad del mercado, por lo que es una buena noticia el avance en el proceso de integración regional de las bolsas de valores de Colombia, Chile y Perú”.

INCREMENTAR EL IMPACTO EN LAS MIPYMES

En el marco del primer Foro de Inclusión Financiera Mipyme, el presidente de Asobancaria, Hernando José Gómez, presentó las siguientes seis propuestas para acercar más el sector financiero a este tipo de empresas, que aportan cerca del 43% del PIB nacional y más del 60% del empleo formal en América Latina.

1. Facilitar las condiciones de acceso al crédito al incluir a las personas jurídicas como sujetos del crédito de consumo de bajo monto y permitir el trámite simplificado de otros tipos de préstamos para ofrecerles mejores tasas y tiempos más oportunos.
2. Desarrollar un producto especial de garantías que respalde el acceso al primer crédito para MiPymes por parte del Fondo Nacional de Garantías, resaltando la importancia de continuar con la masificación y simplificación de las garantías ofrecidas por el Gobierno nacional.
3. Promover y capacitar en el uso de mecanismos alternativos de financiación como el leasing, además de hacer más fácil su uso.
4. Fortalecer la banca de desarrollo nacional con medidas como explorar modalidades de crédito asociativo lideradas por Bancóldex.
5. Implementar un esquema de arquitectura abierta en el que participen todos los sectores económicos y realizar un censo económico que permita contar con información clara de todo el tejido empresarial.
6. Potenciar el programa Fábricas de Productividad incluyendo dentro su portafolio de servicios iniciativas de educación financiera, económica y digital.

REFORMA TRIBUTARIA

Otro de los temas que se mantiene en el centro de la agenda del sector financiero es el seguimiento a la discusión de la reforma tributaria en el Congreso. Al respecto Asobancaria manifestó su claro entendimiento sobre la situación fiscal del país y reiteró su compromiso en la necesidad de responder a las demandas

sociales; muestra de ello fue su manifestación de aceptar el incremento de la sobretasa de renta para el sistema financiero que trae la ponencia. Sin embargo, expresó su preocupación sobre varios puntos de la reforma.

Respecto a la sobretasa diferenciada, insistió que mantenerla para un sector económico es antitécnica, resta competitividad afectando los esfuerzos que realizan los bancos en materia de inclusión financiera. Por ello reiteró la importancia de que esta sobretasa sea de carácter temporal (tal como lo trae la ponencia) y propuso que se desmonte gradualmente.

Llamó la atención sobre la dificultad operativa y el excesivo costo que podría representar la propuesta de control sobre operaciones y montos exentos del GMF que trae la reforma: “Si bien encontramos que el planteamiento es beneficioso para nuestros usuarios, existen alternativas de efectividad similar, menos costosas y con menos problemas en la administración de la información crediticia de los usuarios. Esta medida puede distraer los esfuerzos necesarios para fortalecer iniciativas que generan un impacto mayor como los sistemas de pago de bajo valor”.

Adicionalmente insistió en la inclusión de algunas medidas que se han propuesto desde la banca para conservar la competitividad del sector y su capacidad de irrigar crédito: “Para lograr una mayor profundización financiera se hace indispensable que el Gobierno fortalezca patrimonialmente el Fondo Nacional de Garantías y el Fondo Agropecuario de Garantías y así alcanzar las metas que se han propuesto de mayor cobertura del crédito rural y las mipymes en beneficio de la economía popular”.

Por otro lado, con el objetivo de combatir la evasión, generar un mayor recaudo tributario, promover la inclusión financiera y hacer más eficiente la labor de fiscalización de la DIAN, Asobancaria presentó propuestas que se esperan, sean tenidas en cuenta: “Algunas de esas propuestas son la reducción de la evasión mediante el control de las grandes operaciones en efectivo, la exención del 4x1000 por retiros en cuentas de ahorro y corrientes pertenecientes a microempresas inscritas en el régimen simple de tributación; la exención de retención en la fuente por pagos con tarjeta débito y crédito a MiPymes; y evitar doble tributación del 4x1000 en operaciones crédito y débito en pasarelas de pago”.

Asobancaria ha sido enfática en afirmar su deseo de trabajar de la mano del Gobierno: “Como se lo hemos dicho desde su llegada al Gobierno del presidente Gustavo Petro, la banca está abierta a trabajar junto a él y las distintas bancadas del Congreso para lograr un futuro compartido de prosperidad sostenible para todos los colombianos. Queremos ayudar a que las oportunidades económicas lleguen al grueso de la población, a potenciar a las empresas colombianas y a la lucha contra el cambio climático”, manifestó Hernando José Gómez.

Sin duda han sido muchos los hitos cumplidos que permiten contar con un sistema financiero más resiliente y confiable. Sin embargo, el caminar de la banca al siguiente nivel, sigue lleno de desafíos en momentos en que la sociedad exige un sistema financiero más inclusivo, de mayores niveles de servicio, donde el acceso al crédito no siga siendo una barrera para la mayoría.

ASESORÍA JURÍDICA ESPECIALIZADA

Contamos con un grupo de Abogados especialistas en diferentes ramas:

- Derecho Comercial y Financiero
- Derecho Ambiental
- Derecho Administrativo y Constitucional
- Derecho Laboral
- Derecho Internacional
- Derecho de Familia

Conozca los planes que tenemos para usted



GRUPO JELKH
ABOGADOS

Contáctenos
323 273 96 35
sub.comercial@gconsultorandino.com
www.gconsultor.com.co



CARTERA PARA SANAR

Por: Juan Pablo Rosso Ferro

El pasado 28 de febrero un influenciador político en Twitter publicó un trino en el que pedía a sus seguidores contar sus historias sobre lo que el llamó “el pésimo sistema de salud en Colombia”, acompañado del “hashtag” #FuneralDeLasEPS. El tiro le salió por la culata: la gran mayoría de las cerca de 2.200 respuestas que obtuvo su trino eran historias de gente agradecida con el sistema; historias que contaban como gracias a su EPS ellos o sus familiares habían recibido atenciones médicas que salvaron sus vidas a cambio de poco o nada de dinero. Sin embargo, estas no son las historias que llegan a las primeras páginas de los periódicos o se convierten en tendencia en redes sociales. Son los infortunados casos de fallas en la prestación del servicio los que llaman la atención mediática y los que generan en las EPS y, en el sistema en general, manchas reputacionales de difícil remoción.

La correcta prestación del servicio de salud, que se traduce en los casos de éxito con que respondieron el trino reseñado, comienza por la liquidez que presenten las EPS para que puedan direccionar adecuada y eficientemente los recursos a las IPS que atienden a los colombianos. **La resolución 1702 del 28 de diciembre de 2021 emitida por la UGPP**, lejos de ser una nueva arandela burocrática para las EPS, las obliga a sacar dientes para evitar una eventual falta de fondos que pueda poner en riesgo la vida de sus usuarios. La resolución se resume fácilmente en su artículo 3, en el cual se definen los estándares que deben adoptar las Administradoras Públicas y Privadas del Sistema de Protección Social para “mejorar la gestión de cobro y optimizar el recaudo de cartera en mora y de esta manera disminuir la evasión y cumplir con los fines del sistema”. Estos estándares son: el uso eficiente de la información, los avisos de incumplimiento, las acciones de cobro y la documentación y formalización de los mismos. El incumplimiento de estos estándares podría llevar a sanciones de hasta 2.400 UVT por vigencia fiscal.

La importancia del cumplimiento de estos estándares no radica solo en la sanción la cual, por supuesto, debe ser evitada a toda costa; pero esta no debe ser la única motivación para su adopción por parte de los actores del sistema; su implementación es imperativa para poder garantizar la cobertura y la calidad de los servicios de salud, para que las IPS cuenten con los recursos necesarios para atender a sus pacientes y para que el derecho a la salud de los colombianos pueda ser ejercido sin complicaciones.

Es así como entendemos en **Serviefectivo** la gestión de cobro, la depuración de cartera y el recaudo oportuno de las obligaciones de empresas y particulares con el Sistema de Protección Social. No solo como el ejercicio de una experticia que hemos afianzado en los casi 15 años en los que hemos prestado este servicio a siete empresas del sector, sino como nuestro aporte para mejorar la calidad

de vida de los colombianos; los afiliados de las entidades que han contado con nosotros han encontrado en **Serviefectivo**, más que una gestión de cobro, una asesoría integral que les permite estar al día en sus obligaciones con el sistema y garantizar el cuidado de su salud cuando así lo requieran. En **Serviefectivo** estamos convencidos de que nuestra gestión tiene un impacto mucho mayor que el evitar sanciones a nuestros clientes: garantiza a las EPS que cuentan con nosotros la liquidez necesaria para cumplir sus objetivos misionales y asegurar la correcta prestación de los servicios de salud a sus afiliados, a través del uso eficiente de la información, los avisos de incumplimiento, las acciones de cobro y la documentación y formalización; es decir, a través de los estándares que hoy impone la UGPP y que en **Serviefectivo** llevamos décadas implementando para nuestros clientes.

*“Mi mamá estuvo 15 días en UCI con ventilación y coma inducido por COVID severo, cuando salió de la clínica pagamos 80 mil pesos”. Esa fue la respuesta de @salgado_alvaro al trino del activista que clamaba por el #FuneralDeLasEPS, uno de los millones de silenciosos casos de éxito que se replicarán aún más gracias a esta nueva resolución de la UGPP que pone a la liquidez como el punto de partida de un sistema de salud robusto y eficiente. En **Serviefectivo** estamos listos para lograrlo.*



Serviefectivo

Su aliado mas cercano en el sector seguros y seguridad social

Calle 63 #28A-62 - Bogotá - Colombia

Móvil: (57) 304 261 1706 - Teléfono fijo: (601) 482 4899

comercial@serviefectivo.com.co



Somos la primera y única
Asociación Colombiana del
Ecosistema Crediticio y BPO

¡Haga parte del gremio que se enfoca en representar a sus asociados, para consolidar su imagen, generar oportunidades de negocio y permanente actualización, en espacios de innovación!



¡VÍNCULESE YA!

CONTÁCTENOS Y SÍGANOS

contactenos@colcob.com 3174003277 WWW.COLCOB.COM @Colcob_Colombia

ANDES BPO,

12 años uniendo personas, marcas y propósitos

Con la gran satisfacción del deber cumplido y de haberlo dado todo, Andes BPO, mira hacia atrás y ve un camino de grandes logros, gracias a grandes esfuerzos, que permitieron superar la Pandemia y lo que es más importante, contar hoy con una compañía más fuerte, más potente, más inclusiva y de mayor generación de valor para sus clientes, sus empleados y la comunidad.

No es casualidad que Andes BPO sea el primer Contact Center en Colombia que no está ubicado en un área metropolitana. Sin duda, esta compañía de tercerización de procesos que ofrece servicios de Telemarketing, Cobranza, SMS, entre otros, encuentra en su fuerte sentido de responsabilidad social uno de sus principales pilares estratégicos.



Juan Alberto Ortiz,
Gerente General de Andes BPO

Ciclo de Riesgo conversó con Juan Alberto Ortiz, Gerente General de Andes BPO, quien nos cuenta cuáles son esos aspectos diferenciadores de su modelo de Negocio, que se constituyen en impulsores de su éxito empresarial, en momentos en que la compañía celebra una trayectoria de 13 años en el mercado, cuando comenzaron con tres personas y hoy son más de 500.

¿Cuáles son esos atributos que soportan el actuar y resultados de la compañía?

"Andes BPO establece 5 atributos claves que son los que nuestros clientes evalúan: Innovación; Flexibilidad; Oportunidad; Excelencia Andes; Relaciones Cercanas y Gestión Comercial. Esto nos permite que entregemos soluciones innovadoras, flexibles y oportunas con alta excelencia operacional, con alcance nacional e internacional".

¿Qué tipo de estrategias implementó la compañía, que les haya permitido ampliar su oferta de valor, para apoyar mejor a sus clientes en momentos de Pandemia, y ahora en la reactivación?

"Al inicio de la Pandemia, los Contact Center pasaron a ser los grandes aliados del sector retail, debido a que las restricciones obligaron al cierre de los espacios físicos y había que buscar fórmulas para garantizar el permanente contacto con los clientes. Esta situación acrecentó la necesidad de comunicación e interacción y de garantizar sostenibilidad.

Al mismo tiempo, estas interacciones aumentaron en el cliente, la expectativa de una atención de calidad –y muy personalizada– en todos los canales, que además pudiera resolver sus inquietudes de

manera ágil y rápida. Esto hizo que nuestro servicio se convirtiera en soluciones inteligentes totalmente flexibles y adaptables a las necesidades de esta nueva realidad, sin perder el lado humano y las ventajas de la personalización.

Es así como desde Andes BPO gestionamos una serie de estrategias que ayudaron a manejar la crisis y garantizar la prestación de nuestros servicios.

- Plataforma tecnológica en la nube que facilita el trabajo remoto y garantiza la seguridad de la información.
- Realizamos caracterización de cada una de las campañas con el propósito de evaluar los requerimientos para implementar el Trabajo en Casa.
- Implementación del trabajo en casa con los recursos tecnológicos necesarios (equipos y capacidad de internet)".

¿Cómo fue esa construcción de nuevas capacidades que permitieron potencializar su operación y la de sus clientes ante el nuevo entorno?

"La combinación de tecnología, talento humano especializado y procesos, ayudó a potencializar la productividad y la eficiencia de las campañas, así como brindar esa atención de calidad que buscan los usuarios.

Gracias a un plan de innovación continua, Andes BPO implementa soluciones adaptadas a las necesidades de cada cliente, aportando valor a los procesos y a la gestión de los servicios. La innovación tecnológica no solo debe enfocarse en la comunicación y en las herramientas, sino también en los procesos inteligentes de negocio, basados en inteligencia artificial, machine learning y el análisis de datos".

¿Qué experiencia han tenido con la cobranza digital? ¿Qué pasos siguen en la incorporación de estas nuevas formas de cobro?

"Sin duda el camino es un Modelo híbrido de cobranza. Combinar el canal tradicional con el digital ayuda a incrementar los porcentajes de recaudo con herramientas como el análisis de datos y la inteligencia artificial. Se trata de encontrar una solución inteligente para cada caso y de ampliar las capacidades del talento humano y la eficiencia de los procesos. Este combo perfecto, ayuda a identificar el mejor canal de contacto, mejora la localización, aumenta la velocidad de contacto, garantiza el servicio 24/7, permite el diseño de estrategias de acuerdo con la edad de mora y le brinda al usuario la posibilidad de conectar con un agente en el momento indicado.

Como vemos ambos modelos de cobranza funcionan muy bien, pero combinados, el uno sin el otro no logra los resultados esperados sobre todo en segmentos específicos como es el caso de la cobranza en telecomunicaciones donde algunos usuarios tienen solicitudes de alta complejidad que por el momento no pueden ser solucionadas del todo por el canal digital.

La autogestión o automatización es válida cuando se trata de solicitudes de baja complejidad y alto volumen como las refinanciaciones y la consulta del estado de cuenta, cuyo uso desde el inicio de la Pandemia continúa en aumento".

Estas dos claves podrían funcionar muy bien, ¿utilizarías las dos o te inclinarías sólo por el modelo híbrido?

"En Andes BPO sabemos que la gestión de la cobranza en el contexto actual exige grandes retos y por eso contamos con herramientas y estrategias que se adaptan a la nueva realidad y que nos permiten generar un conocimiento diferente del deudor actual.

Segmentar tus clientes en el nuevo contexto, es clave. Segmentar y priorizar las listas de contactos debe formar parte del proceso estratégico de la gestión de cobranzas. Las acciones de cobro deben darse de acuerdo con el perfil de cada cliente, por eso es muy importante definir estrategias de segmentación que permitan direccionar los esfuerzos de cobro. Los criterios de segmentación de clientes más comunes son: Monto de la deuda; Antigüedad del cliente y Antigüedad de la deuda; Tipo de cliente y Tipo de producto.

Sin embargo, los criterios de segmentación cambiaron y las estrategias deben adecuarse, por ejemplo, de acuerdo a su afectación, reestructurando la deuda, la capacidad de pago, los tiempos de pago, la refinanciación, etc.

Es clave también aumentar la contactabilidad. Si bien la contactabilidad aumentó en los primeros meses del inicio de la pandemia durante el 2020 debido al confinamiento y a las necesidades de alivios financieros, ahora las condiciones son diferentes ante los cambios en las restricciones, la tasa de recuperación y la falta de liquidez en las economías domésticas. En ese sentido, crear listas de contacto óptimas es uno de los mayores desafíos que te puedes encontrar en tu proceso de cobranza.

De la calidad de las listas dependerá el proceso de contacto, en general contienen una gran cantidad de teléfonos inválidos o inexistentes, lo cual amenaza con la eficiencia de la campaña.

Más allá de estas ideas y estrategias que puedes implementar para optimizar tus campañas, debes tener en cuenta que para cada etapa del proceso de cobranza se deben definir también estrategias específicas, es decir, no será igual la estrategia que lleves a cabo para deudores de 3 o 4 días que para deudores de 5 meses".

Hablemos de Multicanalidad... ¿por qué este atributo se constituye en un factor clave de éxito en la gestión de las diferentes campañas?

"En el contexto actual, comprender el comportamiento de los deudores de cartera de crédito para inyectarle sostenibilidad a las organizaciones financieras es vital.

Analizar las tendencias e identificar oportunidades que permitan segmentar con miras a la generación de estrategias que incrementen los porcentajes habituales de recaudo y mejoren la eficiencia de los procesos con ayuda de la tecnología podría ser una buena combinación si se conecta además con la gestión humana y el conocimiento real del cliente.



La aplicación de estas soluciones inteligentes nos ayuda a integrar diferentes canales de contacto, ubicando al cliente en el centro de la estrategia.

-Con ayuda de RPA y de estrategias omnicanal gestionamos cobros en edades tempranas de mora: Avisos de vencimiento; Avisos de morosidad y Aumentar la tasa de contactos efectivos.

-Optimizar las campañas de cobro (IVR Bot, Chatbot)

Una buena estrategia es darle a tus clientes la posibilidad de obtener información rápida y fácil sobre su mora, a través de un sistema automatizado de consulta disponible 24/7. El sistema de autoservicio puede implementarse como un chatbot en páginas web, WhatsApp, SMS o IVR Bot mediante llamadas. Los clientes podrían, por ejemplo, revisar su balance y el estado de su deuda, las próximas fechas de vencimiento y solicitar facturas y estados de cuenta para que luego sean enviadas por correo electrónico.

Lo más importante es estudiar muy bien las campañas para saber cuándo implementar la estrategia de IVR Bot y Chatbot, teniendo en cuenta las edades de mora porque con moras de más de 60 días el asesor juega un papel fundamental para negociar.

Estas herramientas potencializan la cobranza y hacen más eficientes los procesos de recaudo especialmente en moras tempranas y en cobranza preventiva, permiten generar acuerdos de pago y mejoran la experiencia del cliente, reducen los costos operativos en los tiempos de la llamada y permiten trazabilidad del historial de recaudo".

VARIAS FINANCIERAS EN LA MIRA DEL REGULADOR

Superindustria impone medidas cautelares a Visa y Mastercard para proteger la libre competencia en pagos internacionales

El pasado 28 de julio la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia, anunció que decretó la imposición de medidas cautelares a Visa (**Visa Colombia y Visa Colombia Support Services**) y Mastercard (**Mastercard Colombia Administradora y Mastercard Colombia inc. Sucursal colombiana**), frente a la posible comisión de prácticas restrictivas de la competencia en el marco del sistema de pagos en el comercio extranjero, a través de tarjetas de crédito y débito.

Según el caso documentado por la SIC, de forma tradicional, los pagos de bienes o servicios ofrecidos en el extranjero mediante tarjetas de crédito o débito son realizados a través del modelo “Cross Border”, que utiliza las redes de pago internacionales de las franquicias de tarjetas, comúnmente **VISA y MASTERCARD**. En este sistema los compradores deben contar con una tarjeta de crédito o débito habilitada por su banco emisor para realizar compras internacionales, aplicándose tarifas de intercambio elevadas. Adicionalmente, las transacciones son pagadas en moneda extranjera y los bancos difieren automáticamente los pagos a 24 o 36 cuotas.



Explica la SIC que hace cinco (5) años se ha venido implementando un nuevo modelo alternativo al sistema “Cross Border”, que es el del “Agente de Retención Local” (LCA por sus siglas en inglés). Bajo este nuevo sistema, unos agentes crean entidades locales en cada país que conectan directamente los comercios extranjeros con los sistemas de pago y los consumidores locales. Algunas ventajas de este

modelo son que las transacciones se realizan de forma local, los cobros y pagos se hacen en moneda local y los compradores (consumidores) pueden elegir libremente el número de cuotas a las cuales diferir su pago. Los agentes locales bajo el sistema LCA transfieren los recursos recibidos a los comercios extranjeros sin necesidad del uso e intermediación de las redes de las franquicias de las tarjetas, lo que sería un modelo menos costoso.

Resalta la SIC que varias suscripciones y pagos de servicios de “streaming” (Ej., Netflix y Spotify) se están realizando bajo este modelo.

LA DENUNCIA:

De acuerdo con la denuncia presentada por uno de estos agentes locales, **VISA y MASTERCARD** estarían adelantando acciones tendientes a bloquear, eliminar o hacer más costoso el modelo LCA en varios países de América Latina (Chile, Argentina, Perú y Colombia). De una parte, habrían enviado cartas y comunicaciones a los bancos en Colombia señalando un posible incumplimiento de sus condiciones de uso al permitir el modelo LCA y amenazando con la imposición de multas periódicas y sucesivas, así como la revocación de las licencias de las tarjetas (pérdida de la franquicia). De otra, estarían solicitando a los bancos que dejen de afiliar a más comercios extranjeros para el funcionamiento del modelo LCA.

Igualmente, **VISA y MASTERCARD** habrían propuesto a los bancos adquirientes que las transacciones del modelo LCA únicamente puedan ser procesadas a través de dos programas creados por estas franquicias; estos programas permitirían el uso del modelo LCA, pero con la aplicación de tarifas y costos más elevados (similares a las del modelo tradicional de “Cross Border”) y estableciendo restricciones para el procesamiento de pagos a comercios extranjeros hechos por fuera de estos.

Según lo manifestado en la denuncia, los programas creados por **VISA y MASTERCARD** entrarían en funcionamiento en Colombia entre los meses de julio y septiembre de 2022, lo que significaría un aumento de las tarifas en las transacciones del modelo LCA que oscilarían entre el 700% y el 1000%, aumentando los precios de los bienes y

servicios ofrecidos por comercios electrónicos extranjeros y la exclusión de aquellos comercios que no adhirieran a los programas creados por estas franquicias.

En su investigación, la Superintendencia encontró varias pruebas que llevaron a un grado de certeza sobre la probable ejecución por parte de VISA y MASTERCARD de las conductas restrictivas de la competencia que fueron denunciadas: (i) violación a la prohibición general del artículo 1 de la Ley 155 de 1959; y (ii) acuerdos con el objeto y efecto de impedir a terceros el acceso a mercados o canales de comercialización (Art. 47.10 del Decreto 2153 de 1992).

ALCANCE DE LAS MEDIDAS CAUTELARES

En virtud de la medida cautelar impuesta, La Superintendencia de Industria y Comercio, ordenó a **VISA y MASTERCARD**, no imponer o implementar cualquier regla, programa o medida, que prohíba o restrinja la actividad económica que desarrollan los agentes en el modelo LCA en Colombia y suspender de manera inmediata cualquier tipo de comunicación, reclamación o amenaza en contra de las entidades que ejercen la actividad de adquirencia en Colombia para evitar que sigan contratando con agentes que ofrecen el modelo LCA en el país.

La Superintendencia de Industria y Comercio también instó a las entidades financieras y bancos que ejercen la actividad en el sistema financiero colombiano a continuar contratando con los agentes que ofrecen el modelo LCA, como lo venían haciendo hasta ahora.

Superindustria multa a Credivalores por efectuar reportes ilegales de sus clientes violando el régimen de datos personales

El pasado mes de julio, la Superintendencia de Industria y Comercio, informó sobre la sanción impuesta a **CREDIVALORES S.A., entidad financiera no vigilada**, con una multa de \$800 millones de pesos, al comprobarse que, de manera sistemática, desatendió los requerimientos efectuados por esta Autoridad relacionados con quejas ciudadanas asociadas al Habeas Data financiero, y además desconoció las órdenes impartidas en 20 actuaciones administrativas relacionadas con reportes ilegales efectuados por la compañía ante centrales de riesgo.

La decisión tuvo origen en una investigación iniciada de oficio al identificar que la sancionada omitió, de manera reiterada, atender 46 requerimientos efectuados por la Entidad y 20 órdenes administrativas de eliminación y/o actualización de reportes de ciudadanos ante las centrales de riesgo.

Así mismo se pudo establecer que, en más de 30 oportunidades la empresa **CREDIVALORES** ha infringido el régimen de protección de datos, por lo que informó además que se analizará desde la Delegatura de Protección al Consumidor y de Protección a la Libre Competencia, si hay mérito para hacer un traslado del expediente.

Se descubre Cartel para defraudar la libre competencia en procesos de subastas de CISA



Investigaciones de la Superintendencia de Industria y Comercio, demostraron que, al menos, hasta el 2018, dos empresas y tres personas naturales conformaron un cartel para defraudar la libre competencia en varios procesos de subastas públicas adelantadas por la sociedad de economía mixta **CENTRAL DE INVERSIONES (CISA)**, y cuyo propósito consistía en la venta de diferentes bienes de propiedad de entidades públicas.

En consecuencia, sancionó a **transportes especiales F.S.G. S.A.S. (FSG), HDL logística, Jairo Alfonso Acuña Beltrán, Gabriel Roberto Cetina Castro y Yenny Johan Pérez López**, por materializar una serie de acuerdos anticompetitivos, con el fin de eliminar la presión competitiva en un número de procesos de subasta, garantizando así la adjudicación de los bienes al menor valor posible.

Además, se sancionó a **FSG** por haber adelantado una conducta anticompetitiva a través de su representante legal, Fernando Suárez González, quien de manera ilegítima obtuvo información privilegiada por parte de funcionarios vinculados directa o indirectamente a CISA, lo que le permitió ponerse en contacto con sus competidores y coordinar su participación en los diferentes procesos de subasta. Así, se afectó no solo la libre competencia económica, sino también los principios de igualdad y de selección objetiva, propios de la contratación estatal, que buscan garantizar que las entidades contratantes obtengan el mejor valor posible.

Finalmente, se impusieron multas a Luis Alejandro Mondragón Marroquín, Luz Marina Jiménez Martín y Gloria Inés Cano Rojas, personas naturales vinculadas directa o indirectamente con CISA, quienes suministraron información reservada y confidencial sobre los procesos de subasta, colaborando y facilitando los acuerdos y conductas anticompetitivas. En el mismo sentido, se sancionó a dos (2) personas naturales más vinculadas a las empresas, por haber ejecutado las conductas anticompetitivas.

Las sanciones impuestas ascendieron a un total de \$3,808 millones.

Finalmente, y de conformidad con la labor investigativa realizada por la Delegatura en la etapa de averiguación preliminar, así como de las pruebas practicadas durante la investigación administrativa, la SIC advirtió que los procesos de selección en la modalidad de subasta adelantados por CISA se encuentran expuestos a un alto riesgo de colusión, por lo que la Superintendencia de Industria y Comercio alertó a la entidad, con el fin de que se preste mayor atención al comportamiento de sus funcionarios y los proponentes en sus procesos.

Dicha alerta responde a la obligación de esta Entidad de promover la libre competencia en los diferentes mercados nacionales, por lo cual se sugirió la implementación de programas de cumplimiento en materia de libre competencia que busquen prevenir, a futuro, la ocurrencia de estas prácticas, o ayuden a detectar tempranamente cualquier violación al régimen de libre competencia económica.

Más aplicaciones de crédito digital investigadas por la SIC



Son varias las investigaciones administrativas que adelanta la Superintendencia de Industria y Comercio, contra aplicaciones de crédito digital por presuntas violaciones de los derechos de los consumidores y el régimen de datos personales.

La más reciente contra CONSTRUIR COMUNDO S.A.S., derivadas de las operaciones de crédito que realiza a través de las aplicaciones EASTBAY y POPCASH; la que

se suma a las ya en curso, en contra de las empresas NANOCRED COLOMBIA S.A.S. propietaria de "Profin app"; RUSH GLOBAL COLOMBIA S.A.S., SOLVENTA COLOMBIA S.A.S. y WADANA FINANCE COLOMBIA S.A.S., que otorgan créditos ON LINE.

Los frentes de investigación en cada caso tienen diferentes alcances y severidades, sin embargo, normalmente la SIC se centra en la investigación de irregularidades en siete conductas, que son las que más transgreden las plataformas de crédito digital, no vigiladas por la Superintendencia Financiera.

- Información presuntamente engañosa al suministrar información que carece de claridad, veracidad y precisión, respecto del plazo en el que se debe realizar el pago y en relación con el cargo por el uso de la plataforma, al indicar que es "opcional" cuando aparentemente los consumidores no tienen la posibilidad de renunciar a tal cobro;
- Por presuntamente exigir el pago de la obligación crediticia antes de la fecha de vencimiento informada;
- Por ejecutar un proceso de cobro impetuoso y agresivo, con presuntas amenazas y difundiendo la información del crédito con los conocidos de los consumidores;
- Por desembolsar una suma de dinero inferior al valor aprobado;
- Por estipular cláusulas que presuntamente son abusivas;
- Por no contar con mecanismos de atención de peticiones, quejas y reclamos;
- Por no atender los requerimientos de información realizados por la Autoridad, lo cual podría configurarse como una presunta trasgresión a las órdenes impartidas por la Superintendencia en ejercicio de sus funciones y facultades.

Por si fuera poco, la Delegatura de Datos Personales de la SIC también abrió investigación a NANOCRED, al evidenciar que presuntamente mediante la aplicación se estaban recolectando datos personales y de carácter sensible durante la solicitud de créditos digitales, sin que los titulares de los datos otorgaren la autorización previa y expresa. Así mismo se evidenció que presuntamente no se les informa las finalidades específicas para las cuales se recolectan sus datos.

Adicionalmente, se evidenció, de manera preliminar, que NANOCRED, en el ejercicio de la gestión de cobranza, contactaba a las personas cuyos datos eran suministrados por el solicitante del crédito a modo de referencia, sin contar con la autorización previa, expresa e informada de éstas. Por esta misma actuación, más de 350 denuncias ciudadanas dieron fundamento a la apertura de investigación contra CONSTRUIR COMUNDO.

Para el caso de NANOCRED, se suma una investigación por el posible delito de Usura, que se genera al cobrar en las operaciones de crédito intereses por encima del límite máximo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia. De comprobarse este hecho, la Superindustria, estaría en la obligación de compulsar copias a la Fiscalía General de la Nación, ya que la usura es un delito penalizado en el artículo 305 del Código Penal Colombiano que prevé prisión de cuatro (4) a diez (10) años.

Ya en el año 2015, la Superindustria sancionó a la sociedad prestamista BCI EMPRESAS S.A.S. (propietaria de los establecimientos Anticipos Express) con una multa superior a \$ 1.200 millones de pesos por cobrar intereses usureros que en algunos casos excedían hasta 250 veces el límite de los intereses máximos permitidos por la ley. Esta empresa pretendía ocultar el verdadero negocio celebrado con sus clientes, denominando los contratos de forma amañada como "contrato de anticipo de flujos futuros" cuando en realidad se trataba de contratos de mutuo o préstamos de dinero, con el fin de evadir las normas que en Colombia fijan límites a las tasas de interés y evitar que las autoridades catalogaran su actividad como usurera. Anticipos Express ejecutaba su modelo de negocio mediante la compra de los salarios y mesadas pensionales, lo cual es ilegal, como quiera que salarios en Colombia pueden servir como garantía de pago de obligaciones de préstamos sometidos a los límites de la tasa de interés, pero no pueden estar sometidos a compra-venta.

Ante el abuso, los consumidores se manifiestan en redes sociales, pero no es fácil que acudan a las autoridades competentes, por miedo a represalias, por ignorancia o por la incapacidad de aportar pruebas con el rigor que exige la apertura de una investigación formal.

Fintrade (Pez Crédito), Vida Luja, Loco Préstamo y Móvil Crédito, son algunas mencionadas en redes como Facebook, por presuntas irregularidades.

La Superintendencia de Industria y Comercio informó estar muy atenta ante otras denuncias contra empresas prestamistas que estarían abusando de los colombianos con bajo nivel de ingreso, necesidades de crédito y nula capacidad de ahorro: "La usura atenta contra los ingresos de los colombianos menos favorecidos y los atrapa en el círculo vicioso de la pobreza. Por esta razón, vigilar las tasas con que se presta dinero a los colombianos por parte empresas no vigiladas por la Superintendencia Financiera es también una prioridad del Gobierno Nacional".

Finalmente, la SIC reiteró a los consumidores que si bien es cierto que en materia de las operaciones de crédito otorgadas por personas naturales o jurídicas, esa Superintendencia tiene competencia para vigilar la actividad crediticia, siempre que no haya sido asignada a alguna autoridad administrativa en particular, también lo es que en uso de sus facultades, esta Superintendencia no da ningún aval frente al cumplimiento de la normatividad en materia de protección al consumidor, ni realiza supervisión previa de la actividad comercial.

¡Incrementa tu retorno con nuestra plataforma de mensajería y procesos de analytic!

Agenda tu PRUEBA GRATIS:

- lguzman@mowa.com.pe
- Country Manager
- +51 914 390 074 (PE)
- +52 5525406668 (MX)

La recuperación de cartera va de la mano de la gestión judicial.

Recupera la cartera de forma eficiente.
Ahorra tiempo y dinero con nuestros servicios.

- Toma mejores decisiones. Podrás conocer el día a día de tus procesos desde nuestra plataforma web y gestionarlos a un clic.
- Atiende un mayor número de casos. Podrás llevar procesos en lugares apartados del país, tenemos cobertura en más de 500 municipios.
- Disminuye los costos de gestión. Realizamos gestión jurídica, pre-jurídica, radicaciones, desarchivos, desgloses, entre otros.

**Pregunta por nuestro servicio de
Gestión Judicial para Cobranza**

¡Contáctanos!
Escribenos por whatsapp aquí.



3172693136

Más información: ventas@litigando.com

WWW.LITIGANDO.COM

¿Cómo lograr mejores resultados en la recuperación de cartera?

Tercerizar la gestión y contratar servicios basados en tecnologías le permitirán lograr metas y un poco más.



- Obtener mejores resultados en el servicio de cobranza es una tarea compleja. En general, son necesarios varios aspectos y actores que se mezclan entre sí para poder alcanzar las metas e incluso lograr más de lo esperado.

El equipo humano, por ejemplo, es fundamental. La gestión que los expertos en recuperación de cartera realizan permite cumplir con los objetivos. Sin embargo, es un recurso costoso. Por esa razón, existen firmas de abogados y empresas del sector capaces de ofrecer servicios de cobro pre jurídico y jurídico especializado; con los que ahorrar en gastos y lograr resultados efectivos es posible.

Este es el caso de la empresa Litigando.com que creó un servicio en el que con su equipo de abogados realiza el cobro pre-jurídico y jurídico, radica la demanda y gestiona la cobranza puntualmente de procesos de Seguridad Social. "Estamos enfocados en lograr el cobro, nuestro objetivo es ofrecer un servicio de cobranza especializada que maneja caso a caso y busca una solución satisfactoria pasando por varias fases en el proceso. Aquí nos preocupamos especialmente por hacer un cobro pre-jurídico personalizado y lograr los objetivos.", asegura **Marlén Rojo**, coordinadora de Gestión Pre-Jurídica en Litigando.com

En tres meses, la empresa recupera esta cartera especializada y lo hace en gran medida porque basa su labor en el uso de una plataforma digital que le permite estar al tanto del estado de

cada uno de sus procesos y gestionarlos de forma ágil y sencilla.

Como el reto es cada vez mayor y más aún si se trata de gestionar grandes volúmenes de procesos, siempre será necesario un apoyo adicional. Y allí es donde tienen lugar otros de los grandes aliados en la gestión de cartera: los servicios apoyados en tecnologías emergentes, que han llegado para quedarse, y que se convierten en un pilar importante para realizar esta labor, porque permiten reducir el tiempo de gestión y el riesgo en cada uno de los procesos.

Y es que tomar decisiones estratégicas sobre gran cantidad de procesos se torna complejo si no cuenta con una herramienta que le permita estar al tanto del estado de los procesos. "Cada vez somos más conscientes de esta necesidad, por eso hemos creado un servicio basado en tecnología que permite a los encargados de recuperar cartera estar informados de forma diaria sobre sus procesos, para tomar mejores decisiones", asegura **Shirley Ospina**, directora comercial de Litigando.com

Los servicios digitales o mediados por tecnologías, así como la tercerización de la gestión de cobranza, como los que ofrece Litigando.com le permitirán a menor precio gestionar y realizar trámites en más lugares del país, incluso en municipios de difícil acceso, para así realizar la recuperación de cartera de forma eficiente.



Shirley Ospina, Directora Comercial de Litigando.

"Nuestro servicio no solo le permitirá conocer el estado de los procesos, también le informará diariamente con fotografías las actuaciones o autos que han tenido sus procesos; y no solo es un servicio de automatización, además, podemos gestionar la cobranza jurídica y pre jurídica de forma especializada, por ejemplo para casos de Seguridad Social, y diseñar e implementar informes gerenciales de avance procesal para cada cartera, con indicadores de gestión y riesgos presentes para tomar decisiones e identificar estrategias que le permitan ejercer la representación o negociación en los litigios vigentes", asegura **Ospina**.

Anímese a conocer los servicios que apoyan la gestión de estos procesos y logra mejores resultados en la recuperación de cobranza.



EL METAVERSO:

la capacidad del mundo real de superarse a sí mismo ... solo el tiempo dirá si para bien o para mal.

Bloomberg Intelligence calcula que la oportunidad de mercado para el Metaverso puede alcanzar los US\$800.000 millones para 2024, de ahí que todos quieran asegurar algún trozo de este pastel, comenzando por los principales líderes tecnológicos que aspiran quedarse con la mayor parte.

Es así como el pionero Meta (antigua Facebook), Apple, Microsoft, Amazon, Baidu, Alibaba y Tencent, ya han anunciado importantes inversiones en este campo.

Lo que ha comenzado como una primera apuesta de una nueva expresión publicitaria por Meta (antes Facebook), se espera que sea una de las mayores revoluciones tecnológicas y culturales de la historia.

Si bien el concepto de Metaverso no es nuevo, teniendo su origen en la novela Snow Crash publicada en 1992 por Neal Stephenson, se ha convertido en el nuevo término “sexy” del entorno corporativo como una fiebre que se expande. Sin embargo, la verdad es que por ahora sigue estando rodeado de un humo denso que diluye la comprensión sobre esa verdadera gama de oportunidades comerciales que por ahora lucen lejanas, donde la mayoría de las respuestas están sin contestar, porque simplemente nadie sabe con qué velocidad y alcance se avanzará.

La inmensidad de este nuevo mundo riñe con un horizonte tan etéreo, y falto de concreción, que sin duda una mirada del concepto de Metaverso agobia a cualquier equipo gerencial.

Según lo definen expertos de la consultora global Accenture, hablar de metaversos es hablar de la convergencia de entornos de interacción humana compartida, mediados por el avance de nuevas tecnologías enriquecidas con los avances en 3D, realidad aumentada (RA) y realidad virtual (RV), en los cuales se crean universos digitales equivalentes al nuestro, pero sin sus limitaciones, lo que permite llevar las experiencias a otro nivel, a partir de la recreación de momentos ficticios, o el traslado de experiencias reales a la web.

Una nueva cultura dominada por el “quien quiero ser”

En un mundo donde en el imaginario de los creadores de contenido todo se puede, una de las experiencias que más valorarán los usuarios será sin duda poder expresar emociones mediante representaciones digitales que permiten los dispositivos de avatar VR (realidad virtual) y AR (realidad aumentada), las dos principales entradas a este nuevo mundo inmersivo.

Es así como, a través de avatares creados a la medida de ese imaginativo del ‘quién quiero ser’ y no necesariamente de “quien soy”, en términos de especie, raza, género, vestuario, y bienes, el ser humano logrará expresarse a otro nivel. Es aquí donde existirá uno de los grandes negocios del Metaverso y donde algunos afirman que se desarrollará una nueva era cultural y se definirá una nueva dinámica de mercados, donde conceptos como la propiedad o el valor cambiarán de sentido.

Desde una inmersión con dragones de fuego y unicornios de colores, en un mundo de fantasía, hasta la creación de nuevas experiencias para los empleados, modelos de salario emocional, ambientes tipo “arena” para probar casos de uso de proyectos operativos, acceso exclusivo a eventos o conciertos, nuevas formas de obtener dinero, conseguir pareja, atención en salud, asistir a congresos académicos, de hacer deporte, desarrollar experiencias sexuales, hasta consumir todo tipo de bienes y servicios, especialmente educativos, el mayor reto del Metaverso será la construcción de espacios que nos lleven a superar límites físicos, como una nueva versión de la vida real o la prolongación del entorno terrenal en el que nos movemos hoy.

A pesar del inmenso potencial que se dibuja en cada discurso, lo que sí está claro por ahora es que todo este desarrollo sigue estando muy crudo, siendo aún más “humo” con contadas aproximaciones reales y concretas, persistiendo dudas profundas sobre cómo se va a generar valor en este nuevo mundo que promete cambiar el ser y el actuar frente a cómo somos y actuamos en la realidad.

La tecnología que soporta el desarrollo del Metaverso

Si bien se espera que las más beneficiadas en este ecosistema sean las empresas de tecnología, de medios y telecomunicaciones, la verdad es que cualquier negocio que tenga creatividad y la capacidad de traducir en lenguaje de código, ideas maravillosas, podrá beneficiarse de este nuevo ecosistema, no sin antes incorporar los habilitadores tecnológicos mínimos como lo son:

- La integración de la Inteligencia Artificial de manera transversal
- La implementación de redes 5G, Wi-Fi de próxima generación, redes de banda ancha, nuevos sistemas operativos, y aplicaciones de avanzada dentro plataformas digitales inteligentes.
- Y no pueden faltar hardware y software AR/VR/MR (realidad extendida), el cual permitirá a los usuarios poder ingresar e interactuar sensorialmente.

Según Christopher Weisz, Partner de BCG Gamma, a medida que crezcan estas bases tecnológicas, también

lo harán las ventas de hardware, software, aplicaciones y contenido AR y VR. Solo esta sección del metaverso proyecta a ser un mercado de casi 50.000 millones de dólares para 2025. De ahí que su innovación y mejora avancen rápidamente, de modo que se alcance un diseño que se asemeje lo más posible a un par de anteojos.

- La verdad es que las gafas 3D no han tenido buena aceptación, por eso, la gradualidad en la transición amigable para los usuarios dependerá del desarrollo de un equipamiento visual más adaptable, la penetración de los auriculares y la combinación con pantallas 2D híbridas (en teléfonos celulares, tabletas y navegadores de PC).

- Por su parte, el blockchain, y la arquitectura de cadena de bloques, en su entendimiento más allá de las criptomonedas, servirá como la columna vertebral de la gestión de datos, análisis de información, herramientas de inteligencia de clientes, para lograr experiencias personalizadas, además de dotar de seguridad a todas las transacciones, haciendo uso de su trazabilidad y comprobación de la información.

La “Metaeconomía”

Lo que si es cierto es que el Metaverso, se convertirá en nuevo espacio para ganar dinero, dando paso a la “economía de creadores” donde, sin necesidad de ser un “cerebrita” de la ciencia de la computación, surgirán nuevos empleos en todas las disciplinas, de tiempo completo, parcial o tipo “side hustle” aquel trabajo que se hace por fuera del empleo habitual con el fin de ganar dinero extra.

Desde psicólogos, sociólogos, filósofos, artistas, hasta expertos en ciencia de datos, guiarán a creadores de contenido, diseñadores 3D, y desarrolladores que sean capaces de programar estos nuevos universos construidos con código, impulsado así la “tokenización” del trabajo. Hoy cantantes, actores, pintores, ya “tokenizan” su producción creativa, convirtiendo fotografías, videos, música y arte en activos digitales a manera de tokens no fungibles (NFT), que luego venden individualmente o en subasta.



¿Qué es un token no fungible (NFT)? Apropiándonos de la definición de economipedia, es un archivo digital único en el mundo que tiene un único propietario y no puede ser duplicado, ni se puede dividir, ni copiar. Para poder realizar un seguimiento y garantizar su exclusividad se utiliza una red blockchain, lo que permite también almacenar toda la información del bien en el pasado. Los NFT sirven

principalmente para representar inversiones, ofrecer diferentes servicios, representar parcial o totalmente una propiedad, incluso intangibles, hasta obras de arte. Esto hace que los artículos digitales sean más escasos y deseables.

Como lo explica Acenture “los creadores producirán activos; los intérpretes crearán contenidos en tiempo real; los intermediarios conectarán el mundo físico con el digital; los participantes aprenderán, explorarán y mejorarán; los constructores diseñarán y organizarán experiencias; la comunidad ayudará y atraerá. Otras personas juegan y aprenden para ganar dinero. Jugar para ganar, crear para ganar y aprender para ganar son modelos que están convirtiendo actividades de ocio en trabajo”.

Y es que los NFT ya se usan para todo, hasta las grandes compañías como Adidas, H&M, Nike y Zara ya han presentado colecciones virtuales de moda en el metaverso a través de NFT.

Según Carolina González de ComputerHoy, “la capitalización del mercado de los NFT en 2020 rondaba los 330 millones de dólares, mientras que, en el 2021, han superado los 41.000 millones de dólares”.

La capacidad de converger el ingenio y la creatividad, con la tecnología.

La tarea comenzará por crear motivadores suficientemente potentes para que los consumidores, usuarios, empleados, y clientes, trasladen parte de su mundo al metaverso; su mundo financiero, transaccional, de entretenimiento, más allá de los juegos, y la compra. Pero el gran reto estará en fidelizarlos, y en mantenerlos motivados a quedarse ahí. En este esfuerzo, la capacidad de creación de contenido, y especialmente traducir ese contenido a código, será el factor diferenciador para lograr mantener una experiencia innovadora y original.

La tecnología estará a la vuelta de la esquina. Pero asegurar el mejor cerebro creativo, el “ingenio”, atraer a los mejores creadores “artistas del contenido”, para superarse continuamente a sí mismo, no será ni fácil, ni barato. Desarrolladores 3D, diseñadores de Videojuegos, y creadores de productos digitales, serán los nuevos reyes del mundo laboral, quienes, junto a creativos, tecnólogos, profesionales en ciencias de datos y expertos en playtesting, serán los encargados de la creación del nuevo mundo.

Como las drogas y los video juegos, este contenido digital, nunca va a ser suficiente. En una sociedad que camina al abismo de la inmediatez, la facilidad, que además va perdiendo cada vez más la capacidad de sorprenderse, será difícil mantener esa experiencia de compra emocionante, por que como dice la canción, “hasta la belleza cansa”.

De ahí que la capacidad que tengan las empresas de renovarse y de incorporar nuevos y mejores elementos, será clave para evitar que el Metaverso termine por tornarse aburrido y monótono. O termine excluyendo a generaciones mayores, que encuentran agotador estar “enganchado” a una pantalla de celular y les parezca un estorbo usar audífonos y gafas de visión 3D, sin mencionar las implicaciones que tiene la exposición digital prolongada sobre la salud, física y mental.

Masificar la operación para generar valor, sin perder la experiencia a la medida

Acelerar la creación de infraestructura que permita el desarrollo de los mundos inmersivos (m-worlds), que darán forma a este universo, encuentra en el ESCALAMIENTO, uno de sus mayores desafíos.

Por su parte, proporcionar experiencias extraordinarias personalizadas, pero a un nivel masivo, será determinante para que se pueda escalar a un número suficiente de usuarios que lo haga sostenible.

“La tecnología mejorará con la innovación y la escala creciente en la base de usuarios, atrayendo cada día a más. Meta, por ejemplo, está subsidiando los auriculares Quest VR e invirtiendo en estudios y editores para impulsar el contenido disponible en Oculus Quest Store. En 2021, se estima que la tienda generó mil millones de dólares en ingresos”, aseguró Christopher Weisz, Partner de BCG Gamma.

Luego de dar el paso más fácil, lograr la interacción de los usuarios, en crear, intercambiar activos y cultivar relaciones, es necesario llegar a lo más difícil: entender donde este negocio genera valor más allá del usuario. Generar valor para los inversionistas y para la sociedad.

Uno de los mayores interrogantes, en la capacidad de escalar del Metaverso es:

¿Qué tan grande es el impacto en sostenibilidad de la “minería” que necesitan desarrollar, muchos NFT para mantenerse generando valor? Sin duda el buscar fuentes renovables para el desarrollo y sostenibilidad de estos activos digitales, será el gran desafío de sostenibilidad.

Esta evolución, desde el nuevo entendimiento de propiedad concebida ahora como el derecho de hacer uso exclusivo de los activos, hasta una nueva forma de concebir los límites, obliga a las organizaciones a desarrollar un nuevo pensamiento estratégico y una nueva visión de futuro, a entender el modelo de negocio de manera diferente, siendo clave la consideración de nuevos elementos al momento de entender los cambios que requiere el negocio y las decisiones que se deben tomar en este nuevo ecosistema

Primeras experiencias en el metaverso

Por ahora los equipos digitales de las organizaciones se ocupan en comprender la cadena lógica y estructura de operación de los metaversos, de manera incipiente y experimental.

Las marcas que se han atrevido a dar los primeros pasos a la construcción de esa primera “ante sala” al Metaverso, han comprendido que se trata de un complejo proceso de experimentación al mejor estilo “prueba-error” pero sin duda necesario y fundamental para abrir nuevos cuestionamientos, mejora el aprendizaje y la comprensión de este mundo que al adentrarse se percibe cada vez más inmenso y a su vez más lejano.

En la medida en que se avance en un mejor entendimiento, se podrá ir profundizando en el diseño de nuevas y mejores experiencias para empleados, clientes y los diferentes públicos, sofisticar los alcances de los avatares como puentes entre la expresión humana y la realidad virtual, comenzar a esbozar un modelo regulatorio y código de conducta e identificar como hacer dinero grande en estos nuevos modelos de negocio.

Ya son varios los gigantes tecnológicos, que anuncian los avances de sus plataformas en el Metaverso, como lo será “Infinite Office”, la apuesta de Facebook de un lugar de trabajo del “otro mundo”, al que le salió competencia con el anuncio de Microsoft de convertir Microsoft Teams, en un metaverso especializado para las reuniones empresariales.

También los gobiernos toman partido, siendo el de Corea del Sur el más ambicioso hasta el momento, con el anuncio de una inversión de \$190 millones de dólares en la creación de propio metaverso con el objetivo de colocarse en el Top 5 de los mercados de metaversos más grandes del mundo, esperando además crear 1,5 millones de nuevos trabajos derivados de este ecosistema.



Metaverso y el mundo financiero

La combinación de la realidad virtual y la realidad aumentada, con el mundo de las finanzas, podría causar una revolución, siendo uno de los campos que evolucionará con mayor rapidez, el de servicios financieros y transaccionales, siempre y cuando se logre avanzar hacia un ecosistema financiero más robusto y un marco regulatorio más visionario, de mayor flexibilidad y con alcance global.

Será clave la creación de una reglamentación global y evolución de los NFT como garantes de la propiedad y autenticidad de las transacciones, en línea con el surgimiento de la “metaeconomía”, donde los mayores retos para darle viabilidad al modelo, serán: la generación de confianza en este ambiente digital; la mayor exigencia en la experiencia del consumidor, y la escalabilidad, que comenzará por demandar un equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad.

A medida que el metaverso gane popularidad y masa crítica, el intercambio de activos digitales entre usuarios y empresas, por ahora centrado en las criptomonedas y la evolución de los NFT, será una de las fuentes de generación de valor económico y una de las principales intervenciones del sector financiero en el Metaverso.

La educación financiera encontrara un importante canal de expansión en el metaverso, al incorporar los elementos de “gamification” propios de los videojuegos. Es así como las compañías de inversión y el mundo del Forex, comienzan a explorar con juegos que elimina los riesgos de perder con dinero real, como por ejemplo la compañía de servicios bancarios en línea Ally ya ha creado un juego llamado Fintropolis.

Por su parte, JPMorgan es el primer banco de Wall Street con presencia en Decentral, uno de los metaversos más populares, específicamente en Metajuku, una versión virtual del distrito comercial Harajuku de Tokio, como un paso más en la construcción de infraestructura en el ecosistema cripto y de cadena de bloques. Un tigre que deambula por el primer piso recibe a los visitantes frente a una imponente foto de Jamie Dimon, líder del banco, colgada en la pared. A través de un avatar, los visitantes avanzan hacia el segundo piso para oír a los expertos hablar sobre el criptomercado, de forma tan real como si estuviera participando de la reunión. Pero más allá de este escenario, por ahora no es posible transar. En un horizonte de tiempo se espera que se puedan hacer pagos transfronterizos, cambiar divisas, crear activos financieros, colocar en custodia activos digitales, contratar crédito y constituir ahorros.

Marcas como Samsung, y la embajada de Barbados, también tienen presencia en Decentraland, donde los usuarios pueden ingresar como avatar, comprar y vender terrenos y otros bienes, construir y obtener tokens MANA, la moneda nativa de esta plataforma de realidad virtual, creada sobre la blockchain de Ethereum (ETH).

Otro ejemplo, es la firma de bienes raíces del metaverso Republic Realm, quién ya pagó \$ 4.3 millones de dólares por un terreno en el mundo virtual Sandbox.

Como lo explica Asobancaria en su reciente publicación -METAVERSO y NFT'S y su relación con el Sistema Financiero Colombiano, una primera aproximación-: “Con la aparición de las finanzas descentralizadas (DeFi), los antiguos prestamos de garantía y la posibilidad de componer activos digitales basados en tokens de blockchain, una empresa de financiación de nueva generación podría aprovechar distintos productos digitales como garantía para suscribir contratos de arrendamiento, hipotecas de terrenos y propiedades virtuales. De hecho, la empresa de financiación puede no ser una empresa en absoluto, sino una organización autónoma descentralizada (DAO). El DAO22 hace referencia a una revolucionaria forma de organizar y hacer funcionar organizaciones, haciendo uso de los smart contracts y la tecnología blockchain para brindar transparencia, inmutabilidad, autonomía y seguridad a las mismas, sin un controlante o una administración central”.

El desarrollo de nuevas habilidades, y una nueva inteligencia de negocio, será clave para que los negocios financieros puedan comenzar pronto a generar nuevas oportunidades en este mercado, el que se constituye en sí mismo en una puerta de entrada a consumidores emergentes.

¿Cómo evitar que el Metaverso se convierta en la nueva droga de destrucción para el mundo?

Más allá de los riesgos que conocemos relacionados con el ciberdelito, robo de identidad, robo de propiedad virtual y derechos intelectuales; captura ilegal de información personal; y acoso virtual entre otros, el metaverso se constituirá en todo un experimento de ingeniería social que de no ser bien manejado, puede terminar convirtiéndose en un mal mayor para la salud mental y emocional de la población. Está comprobado que el aislamiento social, los roles de cambio de personalidad propios de las redes sociales, y la presión del cambio, llevan a incrementar la depresión y el desencadenamiento de conductas peligrosas.

Por su parte, la angustia existencial que supondrá para los grupos de personas, el estar transitando entre el “quien soy” en el mundo real, y en el “ser en el que me convierto” en el mundo digital, exige una mirada distinta y crítica de las consecuencias de estas metamorfosis social.

Por su parte, la idea que vende el metaverso de no tener límites, asusta a humanistas, sociólogos, religiosos y hasta padres de familia, quienes como pocos saben que no existe libertan sin límites. En esta encrucijada será la ética el elemento que permitirá colocar límites en la creación de este nuevo mundo digital, para que tenga sentido y



propósito, donde existan reglas mínimas de comportamiento, prácticas de sostenibilidad, inclusión en la accesibilidad y un marco regulatorio y de sanción.

Ya se ha demostrado, con las redes sociales, que someter a la sociedad a una gran presión de cambio, quizá para la cual, ni el cerebro, ni el control de las emociones, esté preparado, resulta una bomba difícil de desactivar. Y es por esto que en esa generación de valor social, de seguro lo principal no será un objetivo de generación de dinero, será un objetivo de garantizar que este nuevo mundo no lleve a profundizar los problemas sociales que ya tenemos. Más allá del ciberdelito, el incremento de suicidios, el matoneo digital, hasta la proliferación de grupos de jóvenes sin identidad, que deambulan sin propósito, incapaces de formar relaciones reales de crecimiento mutuo, con esfuerzo, renuncia y compromiso; una sociedad en la que cada vez se desdibujan más los valores, los principios y la cultura, y se migra a identidades fluidas, sin carácter, que hasta ahora no han demostrado su valor.

Quienes tienen un mejor entendimiento de la concepción humana, entendido como la expresión de un ser integral que siente y se expresa a través de la indivisibilidad de cuatro elementos: cuerpo, espíritu, mente y corazón, sabe bien que no todo puede caber en un mundo que se autodenomina un mundo virtual sin límites y lo destructivo que puede llegar a ser para la salud mental y emocional de una sociedad que biológicamente está concebida para interactuar físicamente con el otro.

Como lo dice Acenture en su FJORD TRENDS 2022: “establecer relaciones positivas que permitan crear un nuevo tejido vital que sea beneficioso para las personas,

los negocios y el planeta”, debe ser un objetivo común a todos los creadores de este ecosistema; de lo contrario el metaverso puede resultar una fuerza destructiva que será difícil controlar.

¿Quiénes serán lo que triunfen en el metaverso?

solo aquellas empresas completamente orientadas al consumidor, con un enfoque “customer centric”, que además tengan el ingenio, la creatividad y la potencia tecnológica, que permita crear a través de la tecnología, nuevas formas de llevar al mundo virtual lo mejor de la realidad del mundo físico, para que los consumidores desarrollen nuevas formas, de comprar, de divertirse, de aprender, obtener dinero y nuevas formas de interactuar con los demás, en comunidades construidas en torno a intereses particulares o áreas de exclusividad.

Mientras unos están seguros que el Metaverso será el detonante de la próxima revolución cultural, transformando para siempre la manera en que las personas experimentan y consumen la música, el arte, el cine, manejan sus finanzas y se relacionan con las marcas, y asumen su vida en general, otros, no pocos, predicen que tanta “humo” se quedará en nada y pronto dejará de ser relevante.

Al principio toda novedad entra “barriendo en el mercado”, pero solo el tiempo dirá, si los mundos virtuales del metaverso lograrán ser más atractivos que el maravilloso mundo real, hasta ahora insuperable por absolutamente nada.

BEHAVIORAL ECONOMICS: «NUDGING»

herramienta eficaz para influenciar la toma de decisiones

Cada vez más organizaciones de todo el mundo, en todos los sectores, especialmente el financiero, están incorporando profesionales formados en las ciencias del comportamiento, la economía conductual y especialmente con dominio de la técnica de “nudging”, la teoría del “empujoncito”, para convertir a sus empresas, en organizaciones centradas en el cliente que desarrollen la capacidad de generar impactos más positivos y conexiones perdurables de valor con sus diferentes segmentos.

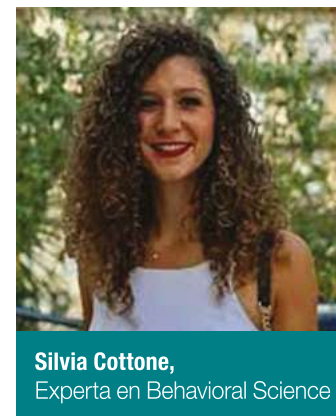
Nadie mejor que los expertos de la Universidad de Chicago Booth School of Business, para explicarnos de manera más amplia este concepto:

“-Nudging- significa aplicar conocimientos del campo de la ciencia del comportamiento para diseñar políticas, productos, decisiones de negocio e impulsar cambios, siempre con un enfoque centrado en el consumidor final. Cuando se aplican estos conocimientos, los líderes descubren nuevas maneras de dar valor a la empresa, mejorar el producto, los canales de distribución, y el diseño de servicios y políticas, así como ayudar a los ejecutivos a tomar mejores decisiones”.

Entidades financieras, como Barclays, ABN-AMRO, Standar Bank y el BBVA, han tomado la delantera en la aplicación de las ciencias del comportamiento en sus modelos de

negocio, y han comenzado a incorporar el “nudging” como columna de su modelo de toma de decisiones. Gracias a esta herramienta, directivos, en todos sus niveles, han comenzado a tomar mejores decisiones, a la par que sus clientes comienzan a percibir una mejor experiencia, a conectarse mejor con la marca y a tomar ellos también mejores decisiones, especialmente de tipo financiero.

El «NUDGING» HERRAMIENTA EFICAZ PARA LA CALIDAD DE CARTERA



Silvia Cottone,
Experta en Behavioral Science

Para Silvia Cottone, experta en Behavioral Science con sede en Barcelona, “cada vez más empresas y entidades financieras están entendiendo la necesidad de aplicar las ciencias del comportamiento en sus segmentos, para poder ayudar de manera consciente a sus clientes a pensar más inteligente, proporcionando la cantidad correcta de información que

necesitan para procesarla correctamente y tomar mejores decisiones de gestión de sus finanzas, administrar sus créditos y sus modelos de pago”.

Las ciencias del comportamiento permiten, desde diseñar soluciones para mejorar experiencia de los usuarios a través del “user journey”, hasta fomentar comportamientos sostenibles del consumidor, y cuantificar el impacto de esas soluciones para mejorar su salud financiera.

“Entidades crediticias, de todo el mundo comienzan a percibir incrementos en sus indicadores de fidelización y recurrencia en la compra, a la par que se consiguen mejoras en los indicadores de calidad de cartera, una vez el cliente aprende a priorizar los pagos de manera más inteligente, a establecer compromisos de pago más serios, y comienza a darle prelación en el pago, simplemente por el hecho de sentirse más conectado con la marca” explica uno de los ejecutivos del BBVA.

Sin duda la pandemia puso en escena varias de las herramientas de la economía del comportamiento, ante la afectación financiera y de salud mental y física, que sufrieron millones de personas, en múltiples formas, cuyos efectos hasta ahora no se han revelado por completo, por cuenta, entre otros, de lo que los científicos llaman “emoción ambiental” o “sentimientos de fondo”, como el miedo, el enfado o ira; y la tristeza.



Shlomo Benartzi,
Economista del comportamiento

Shlomo Benartzi, destacado economista del comportamiento resalta la importancia de los hallazgos derivados de la investigación realizada por Jennifer Lerner, profesora de la Universidad de Harvard, a la hora de tomar decisiones financieras: “muestra que las personas que sienten miedo tienden a volverse más reacias al riesgo, incluso en escenarios

aparentemente no relacionados. Mientras a los que los domina la ira se vuelven más arriesgados. La tristeza, por su parte, tiende a volver a las personas más pesimistas e impacientes y puede influir en nuestras decisiones de compra, aumentando la cantidad de dinero que estamos dispuestos a pagar para adquirir bienes. Los científicos generalmente clasifican la tristeza como una emoción “evitativa”. Cuando estamos tristes, es más probable que posterguemos cosas. En términos más generales, podemos evitar decisiones difíciles”.

Shlomo Benartzi, resalta algunas acciones que son claves en esta tarea de encausar de manera inteligente las emociones de los clientes: El primer paso es identificar la emoción: averiguar con el cliente, cuáles de estas “emociones ambientales” está o estuvo sintiendo durante la pandemia, en que intensidad y cuál dominó su comportamiento financiero: miedo; enfado o ira; tristeza.

Y es que sin si quiera ser conscientes, miles de ejecutivos de las áreas de cobranza de entidades crediticias se dedicaron durante la pandemia, al “NUDGING”, influenciando, moldeando, y redirigiendo, los “sentimientos ambientales” en la toma de decisiones de sus clientes, evitando que siguieran afectando sus finanzas y sus créditos; y lo que fue más importante para superar la crisis: utilizaron esas mismas “emociones ambientales” para motivar el pago de las deudas incumplidas, para que se efectuara con mayor rapidez.

COLOCANDO AL CLIENTE EN EL CENTRO DEL NEGOCIO



Julián Rincón,
Behavioral Economics Leader
en BBVA México

La creación de una dependencia de “Nudge Unit” en varias sedes del BBVA, como por ejemplo México, sin duda convierte al BBVA en entidad pionera en la incorporación del factor comportamental de manera transversal en la generación de valor de las entidades financieras al mercado, con una mirada que va más allá de los resultados, y se centra en la satisfacción de clientes y equipos.

Para Julián Rincón, Behavioral Economics Leader en BBVA México, la aplicación del Behavioral Economics en el día a día del banco, además de ser apasionante, es un constante desafío.

En conversaciones con Silvia Cottone, experta en Behavioral Science, Julián Rincón explica como su equipo hoy, está aportando en muchas áreas del banco: “Desde la fábrica donde se diseñan las soluciones para los clientes hasta las unidades de comercialización. Nosotros estamos integrados en los equipos que desarrollan y estudian qué es lo que se va a poner en manos de los clientes. Por ejemplo, hace un tiempo participamos en la conceptualización de una aplicación que te orienta en el pago de tu tarjeta de crédito con mensajes claros sobre lo que tienes que pagar y los intereses que se generarían. Eso lo hicimos junto con diseñadores y gente de tecnología y data. Cada día es diferente y divertido”.

Y en este descubrir al cliente, la clave es la diversidad de conocimientos y visiones. Expertos en Data y Behavioral Science, se juntan con especialistas en marketing, expertos en innovación, psicólogos, comunicadores y hasta diseñadores, para trabajar en equipo con sociólogos y expertos en riesgo financieros para Conocer en profundidad a las personas, cómo toman decisiones y sus comportamientos

“Hemos formado un equipo con gente con mucha experiencia en la aplicación de Behavioral Economics y con un enorme bagaje académico. A veces me parece algo irreal porque hace unos años sería impensable que un banco invirtiera en perfiles no financieros”, *explica Julián Rincón del BBVA México.*

De la misma manera, *Rodrigo Rocha, Business Head para Américas y España de Beginí, compañía experta en Behavioral Economics y Psicometría en la construcción de perfiles de riesgo,* destaca como uno de los mayores aportes de estas nuevas herramientas, la capacidad de democratizar el crédito: “Hay una población inmensamente grande que sigue quedándose por fuera del sistema financiero, simplemente porque no la conocemos, porque no sabemos cómo evaluarla, y la respuesta está en el poder de los datos, las soluciones predictivas, y las ciencias del comportamiento, que nos permitan acercarnos a ella de manera rentable y sostenible. De igual manera a la población que entró en incumplimiento en la pandemia, quedó excluida y hay que “reinsertarlos”.

Explica Rodrigo Rocha: Tus respuestas en un formulario de crédito son una visión de tu conducta y pueden predecir la calidad crediticia a partir de inferir rasgos de tu personalidad como la impulsividad, la ambición, el optimismo, y la confianza, entre otras.

Sin duda, son muchos los sectores que se están beneficiando con las herramientas derivadas de behavioral economics, como las plataformas de data, open banking, herramientas de scoring y burós de crédito.

Se espera que el mercado global de plataformas de datos de clientes alcance un valor de 5.500 millones de dólares para 2028, con un crecimiento compuesto anual del 25 %, según Fortune Business Insights, impulsado por las ciencias del comportamiento soportadas en el avance de las tecnologías IoT, análisis, blockchain, AI, ML y los servicios en la nube.

DESARROLLANDO UNA CULTURA DE EXPERIMENTACIÓN

Julián Rincón, Behavioral Economics Leader en BBVA México, coincide en que uno de los retos más grandes en la aplicación de Behavioral Economics en el sector financiero, es el desafío de generar una cultura de la experimentación, en un sistema financiero acostumbrado a la inmediatez.

Resalta Julián Rincón el mayor desafío que significa adaptarnos a los tiempos tan exigentes en la entrega de las cosas: “Nosotros estamos replanteando las propuestas de negocio y haciendo que las ideas se testen para conocer qué piensan realmente los clientes. Eso es algo que va contra la propia naturaleza del mundo financiero en la que todo es para ya. Es así como extender una cultura de la experimentación creo que es nuestro principal reto”.

Indudablemente, en un mundo corporativo acostumbrado a una toma de decisiones centrada en la intuición, o en la percepción, no ha sido fácil comprender la relevancia de la experimentación como herramienta eficaz para desarrollar modelos conductuales, testear ideas, y entender el impacto de los productos y servicios que ofrecen.

Al respecto, *Silvia Cottone,* explica: “el gran propósito de experimentar es atribuir una única causa mediante la variación de un único estímulo. Pero, en relación con la economía del comportamiento y su aplicación, los experimentos logran un objetivo cada vez más importante: ayudan a complementar la intuición y las conjeturas con la toma de decisiones basada en evidencia y a sistematizar la aplicación de principios psicológicos al mundo de los negocios, para que el conocimiento no se quede en las personas, sino que sea un activo de la organización, replicable y mejorable”.

CASOS DE USO EN AHORRO Y CRÉDITO

Uno de los casos de éxito más importante en la aplicación de estas herramientas, lo tiene el sector de las pensiones, gracias al programa de *Shlomo Benartzi, economista del comportamiento,* quien ha dedicado gran parte de su vida a combinar los conocimientos de la psicología y la economía para resolver grandes problemas sociales. Junto con el Premio Nobel Richard Thaler de la Universidad de Chicago, fue pionero del programa Save More Tomorrow (SMarT), una receta de comportamiento diseñada para impulsar a los empleados a aumentar sus tasas de ahorro gradualmente con el tiempo. En su investigación original, descubrieron que SMarT aumentó las tasas de ahorro de los empleados del 3,5 % al 13,6 %. El programa SMarT ahora lo ofrecen más de la mitad de los grandes planes de jubilación en los EE. UU. y un número creciente de planes en Australia y el Reino Unido.

También Benartzi ha sido un gran estudioso de la aplicación de las ciencias del comportamiento en el diseño digital para impulsar la adquisición de productos financieros, como crédito o planes de ahorro.

En un experimento que involucró a más de 8.500 empleados en Estados Unidos, diseñado para *Voya Financial proveedor líder de servicios de ahorro programado,* liderado por Shlomo Benartzi, junto a Saurabh Bhargava, Lynn Conell-Price de la Universidad de Pensilvania y Richard Mason de City, Universidad de Londres, demostró de qué manera, la variación en el diseño digital de las interfaces de inscripción en línea, logró influir en la adquisición no solo del programa estándar, sino además lograr que más personas eligieran la versión “robusta” con ahorros de mayor valor mensual.

A la mitad de las personas se les brindó el diseño comercial original utilizado por Voya, y a la otra mitad un diseño “mejorado” que incorporó tan solo tres pequeños cambios como explica Benartzi: “Cambiamos el esquema de color de las opciones, pasando de un solo color (todo naranja) a una disposición de semáforo de verde (personalizar), amarillo (confirmar) y rojo (rechazar). Mostramos la tarifa predeterminada del plan directamente en la pantalla de inscripción, lo que facilita que los trabajadores tomen en cuenta esta información. Y simplificamos y estandarizamos el lenguaje utilizado para describir las alternativas, eliminando la letra pequeña no informativa y simplificando los titulares que describen cada opción, por ejemplo, -No quiero inscribirme- se convirtió en -No quiero ahorrar-”.

Para empezar, estos simples cambios de diseño aumentaron la tasa de inscripción personalizada en un 15 %, y adicionalmente dieron lugar a un aumento en las contribuciones (montos de ahorro) en más del 60%.

Por su parte, en la Reestructuración de créditos hipotecarios de los Hogares estadounidenses, el investigador W Ben McCartney demostró en uno de sus más recientes estudios de este año 2022, los efectos del “voz a voz” de los vecinos en las decisiones financieras de los hogares. Usando datos geolocalizados con precisión encontró que los hogares tienen un 7% más de probabilidades de refinanciar su crédito hipotecario si un vecino dentro de los 50mtrs ha refinanciado recientemente. De acuerdo con el mecanismo del “voz a voz”, los efectos de la influencia social son más fuertes cuando los vecinos viven especialmente cerca, más débiles cuando los propietarios no son ocupantes y más fuertes cuando los vecinos y los propietarios son de la misma raza.

En otra de sus investigaciones: “Does Household Finance Affect the Political Process? Evidence from Voter Turnout During a Housing Crisis”; publicada en Oxford Academic en 2021, utilizando las herramientas de Behavioral Economics, demostró la relación existente entre el efecto que tiene la caída de los precios de la vivienda, en la participación de los propietarios como votantes en las elecciones políticas de su país, desmitificando la tesis del “votante enojado”. W Ben McCartney, es profesor de Comercio en la Escuela de Comercio McIntire de la Universidad de Virginia y profesor en el Banco de la Reserva Federal de Filadelfia, se ha dedicado a investigar la forma en que las interacciones sociales, el compromiso cívico y la política conectan las finanzas domésticas, los bienes raíces y la economía urbana, utilizando como conector las herramientas de la economía del comportamiento.

HERRAMIENTAS CONDUCTUALES CLAVES EN LOS NEGOCIOS DIGITALES

En la digitalización del negocio, las ciencias del comportamiento toman mayor relevancia a la hora de organizar y estructurar el contenido en las plataformas digitales, ya que el formato de la información puede cambiar la forma en que la procesamos.

Para la experta *Silvia Cottone* los ambientes web requieren de una mirada diferente para poder comprender cómo piensan y toman decisiones los clientes cuando están en ambientes web, en contraste cuando están efectuando una compra en terreno. Esto resulta vital al momento de crear experiencias online fáciles y memorables para los clientes.

En esa lucha constante por la atención de los clientes en el mundo digital, Silvia Corone recomienda “organizar y estructurar la información de manera que ayude a los usuarios a procesarla, y encontrar lo que necesitan para que puedan tomar mejores decisiones”.



Según Shlomo Benartzi, en la era digital de hoy las herramientas conductuales resultan vitales para impulsar la compra o promover el abandono en una plataforma web. En su estudio, *“The Smarter Screen: Surprising Ways to Influence and Improve Online Behaviour”*, Benartzi prioriza tres herramientas en el diseño de soluciones en las plataformas digitales

- Arquitectura de información - *Tenemos información, pero usualmente perdemos detalles relevantes.*

- Arquitectura de decisión - *Tenemos más opciones, pero tomamos decisiones equivocadas.*

La arquitectura de decisión es la práctica de influir en la elección modificando el contexto en el que las personas toman decisiones, donde toman relevancia factores contextuales (p. ej., recursos disponibles), y no solo individuales (p. ej., motivación).

- Arquitectura de pensamiento - *Actuamos muy rápido, pero eso a menudo significa que actuamos sin pensar.*

RACIONALIDAD LIMITADA PARA LAS PLATAFORMAS DE CRÉDITO DIGITAL



En el mundo del crédito digital, es especialmente importante el concepto de Racionalidad limitada (*Simon, H., A., 1982), y nadie mejor que Silvia Cottone para explicarlo: “La mente humana puede procesar una cantidad limitada de información. Estamos limitados por la escasez de atención y la incapacidad de concentrarnos en unas cuantas cosas al mismo tiempo.

Ello dificulta el despliegue de esa poca atención que nos queda. Una arquitectura de información poco estructurada puede desviar a las personas de lo que es realmente importante. Reaccionamos más lentamente y es menos probable que nos detengamos donde deberíamos en un sitio web o una aplicación si nos enfocamos en otra información. *¿Qué causa esto? Es el concepto de “Inattention Blindness”,* cuando la información que recibimos en el cerebro excede nuestra capacidad para procesarla, pues dejamos de notar las cosas que nos rodean”.

Una de las recomendaciones de Silvia Cottone para mejorar la arquitectura de información es preseleccionar la cantidad de información que se presenta a los clientes, dejando solo la relevante para ellos.

Explica Silvia Cottone: “Un estudio encontró que brindar a los consumidores más opciones de seguros médicos en una página web disminuyó drásticamente la capacidad de encontrar el mejor plan. Se ofrecieron 47 planes de seguro diferentes, con información específica relacionada con cada uno de ellos. Finalmente (y como se esperaba), eligieron de manera subóptima”.

En esta tarea de simplificar la forma en que se presenta la información a los clientes, el ‘chunking’ es una muy buena estrategia para implementar en las plataformas digitales: “Las personas a menudo reorganizan, reagrupan o comprimen la información para ayudar a comprenderla o recordarla. Entonces, cuando la misma información se presenta en ‘trozos’ o categorías en nuestro sitio web, se vuelve más fácil para nuestros clientes procesarla, así como también nuestra capacidad para recibirla y recordarla es mayor”.

En esta batalla por la atención, pequeños detalles marcan una gran diferencia: Varios estudios confirman por ejemplo que las personas prefieren mirar al centro de la pantalla y tienen más posibilidades de notar el contenido que se coloca en el centro.

¿Qué principios se pueden aplicar para crear una arquitectura de decisión eficaz?

En particular Silvia Cottone, recomienda por ejemplo las opciones predeterminadas, el efecto enmarco o el sesgo del status quo, de las que se ocupan en su libro, Thaler y Sunstein (2008), en el que incorporan la economía del comportamiento para diseñar entornos online que consideren el comportamiento de los humanos.

LA ARQUITECTURA DEL PENSAMIENTO

La Arquitectura de pensamiento, explica Silvia Cottone es una estrategia que se puede utilizar en el entorno digital para ayudar a los clientes a tomar decisiones más inteligentes: “Si la arquitectura de información nos hace más conscientes de la información relevante y la arquitectura de decisión nos facilita tomar mejores decisiones, entonces la arquitectura de pensamiento trata de ayudarnos a pensar de manera más inteligente”.

Explica Silvia: “Al tomar decisiones, las personas podemos pensar utilizando dos sistemas diferentes: El sistema 1 de pensamiento es rápido, automático, y requiere poco esfuerzo. Es responsable de la mayoría de las decisiones que tomamos en nuestro día a día. Por su parte, el sistema 2 de pensamiento es lento, consciente, y requiere mucho esfuerzo. Es responsable de todas las decisiones que requieran más tiempo y esfuerzo cognitivo.

Tener este conocimiento de tus clientes ayuda a entender en qué momentos de su journey puedes influir en su arquitectura de pensamiento, ayudándolos a tomar mejores decisiones para ellos”.

En la tarea de ayudar a los clientes a pensar de manera más inteligente, Silvia Cottone recomienda la “query theory” (**), como una de las corrientes que han resultado más eficaces, la que se basa en la creencia de que, “cuando las personas toman una decisión, suelen llegar a ella haciéndose una serie de preguntas planteadas internamente. En sus experimentos, Johnson y sus colegas han demostrado que la ‘query theory’ puede ayudar a explicar muchos aspectos del comportamiento humano, desde el Endowment Effect - la tendencia a sobrevalorar las cosas que poseemos - hasta las inconsistencias en las creencias políticas”.

Bajo este mismo concepto, *Shlomo Benartzi* nos comparte un ejemplo aplicado a los comportamientos de ahorro. En un artículo de 2007, un equipo de psicólogos implementó un cambio en la secuencia de las preguntas para hacer que las personas piensen primero, por qué sería bueno retrasar la gratificación, y no recibirla de manera inmediata.

Se demostró que simplemente cambiando la secuencia de preguntas los sujetos se volvieron más propensos a esperar una recompensa mayor.

Referencias

(*) Simon, H. (1982) Models of Bounded Rationality: Behavioral Economics and Business Organization. Vol. 2, MIT Press, Cambridge, MA.

(**) Johnson, E. J., Häubl, G., & Keinan, A. (2007). Aspects of endowment: A query theory of value construction. Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, 33(3), 461–474.

El mismo enfoque también podría ayudar a las personas a ahorrar dinero para la pensión. La clave es hacer que la gente se pregunte “¿Por qué debo ahorrar dinero?” antes de que se pregunten “¿Por qué no debería ahorrar dinero?”



Hoy vemos más y más expertos en BEHAVIORAL ECONOMICS, que aportan transversalmente al negocio, en temas tan grandes y neurálgicos como definir la segmentación estratégica de mercado, hasta modificaciones tan pequeñas como cambiar el color, la ubicación de la información y el orden de las preguntas en el diseño de la solicitud de crédito, hasta entrenar a los asesores de cobranza para un correcto abordaje del cliente al momento de entender las razones del incumplimiento y motivar su pago inmediato.

¿CUÁNTO ESTÁ PAGANDO EL MERCADO LABORAL EN LA ALTA DIRECCIÓN Y POSICIONES DE CONOCIMIENTO EXPERTO?

Según datos de Michel Page, el 79% de los candidatos se fijan en el salario antes de aplicar a una oferta laboral

Aunque se ha tratado de demostrar que no es lo más importante, parece que el dinero marca la parada a la hora de cambiar de puesto, en momentos de crisis e incertidumbre. Sin embargo, según la consultora experta Michel Page, la verdad es que más que dinero, lo que se impone en el mercado laboral de la alta gerencia es el concepto de “paquetes de compensación”.

El Estudio de Remuneración, que hace cada año la firma Michel Page, a partir de la información de más de 3.000 clientes y candidatos, permite conocer a profundidad la perspectiva empresarial sobre las transformaciones que llegaron para quedarse, las motivaciones, inversiones y demás factores que conciernen al mercado laboral y su reinversión tras la pandemia.

Según revela el Estudio en su edición del 2022, entre los tres aspectos más importantes para aceptar un empleo, el dinero sigue ocupando un lugar relevante, aunque hay otros dos aspectos que ganan terreno. El 84% de los encuestados estuvo de acuerdo en que lo más importante sigue siendo el Nivel de Salario y compensaciones.

En segundo lugar; las posibilidades de trabajo flexible y en tercer lugar oportunidades de crecimiento interno.

En cuanto a las expectativas salariales para aceptar un nuevo empleo, el 41,9% de los encuestados, manifestó tener una expectativa de incremento mayor al 20% con respecto al último o actual salario 41.9%. En contraste, tan solo 1 de cada 10 profesionales no espera un incremento salarial para aceptar una nueva oferta de trabajo. El 16% manifestó una expectativa de Incremento entre 6-10% con respecto al último o actual salario 16.0%.

Por su parte, frente al gran desafío que resulta hoy la retención, las empresas han puesto en marcha grandes planes para atraer y retener el talento, donde los paquetes de beneficios y remuneración competitivos lideran la estrategia con un 41.3%, seguido de las oportunidades de aprendizaje y desarrollo (44.4%), la flexibilidad laboral (39.7%), la reputación de la compañía (28,2%), la creación de una cultura organizacional dinámica (20.7%) y la actualización constante en materia tecnológica (4.9%), entre otros.

RANGOS SALARIALES POR SECTORES

A continuación, presentamos el rango salarial promedio de algunas de las posiciones más demandadas en el último año, de la Edición 2022 del Estudio de Remuneración elaborado por la firma Michael Page, a partir del análisis de los salarios brutos mensuales de más de 3.000 profesionales, desde posiciones junior hasta altas direcciones.

Los rangos y salarios promedios se expresan en millones de pesos colombianos y no incluyen la remuneración variable, opciones sobre acciones u otros beneficios. Advierte el estudio que estos rangos pueden variar de acuerdo con la experiencia y conocimientos técnicos de cada perfil.

Sector de Banca y Servicios Financieros

Según lo evidenció el estudio, Fintech, Banca y Retail Financiero son las compañías que más talento están demandando. Por su parte, riesgos, crédito y comercial se colocaron en el Top de las 3 posiciones más demandadas.

Los incrementos salariales se movieron entre el 15% para el primer nivel y del 7% para gerencia media. Respecto a las habilidades y competencias requeridas, fueron la adaptabilidad y autogestión, las más valoradas.

BANCA Y SERVICIOS FINANCIEROS - REMUNERACIÓN

No.	Posición	Salario Bruto Min	Salario Bruto Max
1	Gerencia / Dirección de Operaciones	\$ 13.000.000	\$ 23.000.000
2	Gerencia Comercial Banca	\$ 13.000.000	\$ 25.000.000
3	Dirección de Crédito y Riesgo	\$ 22.000.000	\$ 60.000.000
4	Analista de Inversión	\$ 14.000.000	\$ 35.000.000
5	Asociado(a) de Inversión	\$ 8.000.000	\$ 13.000.000
6	Dirección Banca de Inversión	\$ 10.000.000	\$ 15.000.000
7	Gerencia Desarrollo de Nuevos Negocios	\$ 13.000.000	\$ 19.000.000
8	Gerencia de Canales	\$ 6.000.000	\$ 13.000.000

FINAZAS Y CONTABILIDAD - REMUNERACIÓN

No.	Posición	Salario Bruto Min	Salario Bruto Max
1	Accounting Controller	\$ 13.000.000	\$ 23.000.000
2	Business Controller (FP&A)	\$ 13.000.000	\$ 25.000.000
3	CFO	\$ 22.000.000	\$ 60.000.000
4	Gerencia Administrativa y Financiera	\$ 14.000.000	\$ 35.000.000
5	Jefatura Financiera y Administrativa	\$ 8.000.000	\$ 13.000.000
6	Gerencia de Crédito y Cartera	\$ 10.000.000	\$ 15.000.000
7	Contador General / Gerencia Contable (Blingüe)	\$ 13.000.000	\$ 19.000.000
8	Gerencia Contable (No Bilingüe)	\$ 6.000.000	\$ 13.000.000
9	Contador Senior Bilingüe	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000
10	Gerencia / Dirección de Impuestos (Bilingüe)	\$ 14.000.000	\$ 18.000.000
11	Contador(a) Senior Especialista en Impuestos / Líder de Impuestos	\$ 9.000.000	\$ 13.000.000
12	Gerencia / Dirección de Tesorería	\$ 11.000.000	\$ 24.000.000
13	Líder / Especialista / Coordinación de Tesorería (Bilingüe)	\$ 8.000.000	\$ 12.000.000
14	Líder/ Especialista / Coordinación de FP&A	\$ 8.000.000	\$ 13.000.000
15	Gerencia / Dirección de FP&A	\$ 13.000.000	\$ 25.000.000
16	Líder de Auditoría Interna / Auditor(a) Interno	\$ 6.000.000	\$ 25.000.000
17	Gerencia / Dirección de Auditoría Interna	\$ 9.000.000	\$ 25.000.000
18	Líder / Coordinación de Crédito y Cartera	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000
19	Gerencia Financiera / Finance Controller	\$ 13.000.000	\$ 30.000.000

TECNOLOGÍA - DESARROLLO DE SOFTWARE / INFRAESTRUCTURA / AGILE

No.	Posición	Años de experiencia	Salario Bruto Min	Salario Bruto Max
1	Scrum Master	3 a 5	\$ 8,000,000	\$ 12,000,000
		5 a 8	\$ 12,000,000	\$ 17,000,000
		8 a 12	\$ 17,000,000	\$ 25,000,000
2	Agile Coach	3 a 5	\$ 10,000,000	\$ 14,000,000
		5 a 8	\$ 14,000,000	\$ 20,000,000
		8 a 12	\$ 20,000,000	\$ 28,000,000
3	DevOps	3 a 5	\$ 10,000,000	\$ 14,000,000
		5 a 8	\$ 14,000,000	\$ 20,000,000
		8 a 12	\$ 20,000,000	\$ 28,000,000
4	Salesforce	3 a 5	\$ 8,000,000	\$ 12,000,000
		5 a 8	\$ 13,000,000	\$ 18,000,000
		8 a 12	\$ 18,000,000	\$ 25,000,000

TECNOLOGÍA – DATA

No.	Posición	Años de experiencia	Salario Bruto Min	Salario Bruto Max
1	Data Engineer	3 a 5	\$ 8,000,000	\$ 13,000,000
		5 a 8	\$ 13,000,000	\$ 17,000,000
		8 a 12	\$ 17,000,000	\$ 22,000,000
2	Data Scientist	3 a 5	\$ 7,000,000	\$ 11,000,000
		5 a 8	\$ 11,000,000	\$ 15,000,000
		8 a 12	\$ 15,000,000	\$ 19,000,000
3	BI	3 a 5	\$ 7,000,000	\$ 9,000,000
		5 a 8	\$ 9,000,000	\$ 13,000,000
		8 a 12	\$ 13,000,000	\$ 17,000,000
4	Arquitecto de Datos	3 a 5	\$ 10,000,000	\$ 13,000,000
		5 a 8	\$ 13,000,000	\$ 18,000,000
		8 a 12	\$ 18,000,000	\$ 25,000,000
5	RPA (Robotic Process Automation)	3 a 5	\$ 8,000,000	\$ 10,000,000
		5 a 8	\$ 10,000,000	\$ 13,000,000
		8 a 12	\$ 13,000,000	\$ 16,000,000

TECNOLOGÍA – DIGITAL

No.	Posición	Años de experiencia	Salario Bruto	MinSalario Bruto Max
1	Digital Project Manager (Digital Agencies and Consultancies)	3 a 5	\$ 6,000,000	\$ 10,000,000
		5 a 8	\$ 10,000,000	\$ 16,000,000
		8 a 12	\$ 16,000,000	\$ 28,000,000
2	Head of Digital Transformation (Banking, Insurance, healthcare..)	3 a 5	N/A	N/A
		5 a 8	N/A	N/A
		8 a 12	\$ 18,000,000	\$ 40,000,000
3	Innovation Director (Banking, Insurance, healthcare..)	3 a 5	N/A	N/A
		5 a 8	N/A	N/A
		8 a 12	\$ 18,000,000	\$ 40,000,000

DIGITAL SECTOR / DIGITAL MARKETING

No.	Posición	Años de experiencia	Salario Bruto	MinSalario Bruto Max
1	Digital Planner	3 a 5	\$ 6,000,000	\$ 8,500,000
		5 a 8	\$ 8,500,000	\$ 11,500,000
		8 a 12	\$ 11,500,000	\$ 15,000,000
2	Growth Hacker	3 a 5	\$ 7,000,000	\$ 10,000,000
		5 a 8	\$ 10,000,000	\$ 15,000,000
		8 a 12	\$ 15,000,000	\$ 25,000,000
3	Performance	3 a 5	\$ 6,000,000	\$ 9,000,000
		5 a 8	\$ 9,000,000	\$ 13,000,000
		8 a 12	\$ 13,000,000	\$ 18,000,000
4	Digital Marketing Manager (Digital and rest of Industries)	3 a 5	\$ 9,000,000	\$ 13,000,000
		5 a 8	\$ 13,000,000	\$ 18,000,000
		8 a 12	\$ 18,000,000	\$ 28,000,000
5	Social Media Manager	3 a 5	\$ 4,000,000	\$ 8,000,000
		5 a 8	\$ 8,000,000	\$ 13,000,000
		8 a 12	\$ 13,000,000	\$ 20,000,000

DIGITAL SECTOR / ECOMMERCE

No.		Años de experiencia	Salario Bruto	MinSalario Bruto Max
1	Marketplace Manager	3 a 5	N/A	N/A
		5 a 8	\$ 15,000,000	\$ 19,000,000
		8 a 12	\$ 19,000,000	\$ 28,000,000
2	eCommerce Manager	3 a 5	\$ 7,000,000	\$ 11,000,000
		5 a 8	\$ 11,000,000	\$ 15,000,000
		8 a 12	\$ 15,000,000	\$ 25,000,000

TECNOLOGÍA - HEADS / DIRECTORES / MANAGERS

No.	Posición	Salario Bruto Min	Salario Bruto Max
1	Technology / Engineering	\$ 20,000,000	\$ 30,000,000
2	Product & Design	\$ 18,000,000	\$ 25,000,000
3	Data	\$ 20,000,000	\$ 30,000,000
4	Sales / Marketing / CX / CS	\$ 18,000,000	\$ 30,000,000
5	Strategy / Operations	\$ 18,000,000	\$ 30,000,000

Impulsando los resultados en la última milla del año y asegurando la recuperación de cartera en 2023

Martes 25 de octubre / Club Unión / Medellín

AGENDA ACADÉMICA

8:30 a.m.	Apertura y Bienvenida Beatriz Villa, Directora de la revista Ciclo de Riesgo
8:40 a.m. a 9:40 a.m.	Planeación 2023: Ingeniería del modelo de cobranza; Macro estrategia y táctica Joaquín Peña, Director de Consultoría ICM Crédito México - CEO Lemon Tree
9:40 a.m. a 10:40 a.m.	"Mejores prácticas en la Cobranza, para acompañar el "Journey" de Impago del Cliente, con una visión 360 Ana María Benjumea, Manager Siniestros y Recobro Colombia, Perú y Ecuador, Solunion Seguros Edilson Garzon, Gerente de Facturación, Recaudo y Cobros de Telefónica Movistar Sol Beatriz Ramirez, Credit Manager Centro America, LafargeHolcim ABS
10:40 a.m.	Refrigerio - Hall Club Unión
11:00 a.m. a 11:15 a.m.	Ted Style Conference: "Destrayando" la recuperación en los procesos de Insolvencia Brenda Archila, Gerente Regional de Insolvencia Colombia
11:20 a.m. a 12:45 p.m.	Fortalecimiento del Modelo Operativo en la cobranza -Efectividad y eficiencia Daniel Quiceno, Operations & Loanbook Head - Juancho TE PRESTA Fintech John Jairo Reyes, Head of Recoveries & Collections - Banco Bbva Oscar M. Alarcón Vásquez - Gerente de Cobranzas de RCI Colombia, Compañía de Financiamiento.
12:45 p.m.	Almuerzo comedor principal Club Unión
2:00 p.m. a 2:30 p.m.	Asistentes de Voz con IA para una cobranza Inteligente Susana Mesa, Sales Manager Latam de Vozy
2:30 p.m. a 3:15 p.m.	Negociación como herramienta de generación de valor en la cobranza de mora avanzada y jurídica Carlos Arturo González, Consultor experto en cobranza, Gerente de Operación de Non Performing Loans
3:15 p.m. a 4:00 p.m.	Desarrollando un Management estratégico de Alto Impacto a partir del liderazgo con propósito Daniel Moreno, Consultor en Gerencia Estratégica, Socio de AHANA
4:00 p.m.	Refrigerio - Hall Club Unión
4:30 p.m. a 5:30 p.m.	Conferencia Motivacional de Cierre Inspirando Transformaciones profundas en los equipos
5:30 p.m.	Rifas Patrocinadores y Palabras de Cierre

NO CORRA EL RIESGO DE PERDÉRSELO



Organiza:



Más información: www.eventoscicloderiesgo.com

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

Mail: info@creditoycobranzas.com

QUE + celebra en grande su aniversario



QUE + cumplió 12 años llenos de historias, sueños, metas y un propósito común que los ha llevado al cumplimiento de sus objetivos.

Estos 12 años les ha permitido crear una empresa consolidada que se adapta a las necesidades del sector, siendo generadores de empleo y brindando estabilidad para quienes hacen parte de ella.

Convirtiéndose en pioneros en la creación de modelos de eficiencia y estrategias de inteligencia de negocios para aumentar los indicadores de gestión.

Por eso siempre se preguntan ... ¿QUE + podemos hacer por ti y por tu negocio?

56 CONVENCIÓN BANCARIA CARTAGENA

Los días 17, 18 y 19 del pasado mes agosto, tuvo lugar en el Centro de Convenciones de Cartagena, la edición 56 de la Convención Bancaria, organizada por la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, la que reunió a los altos directivos del mundo financiero del país.



El presidente de Asobancaria, **Hernando José Gómez**, presentó las transformaciones más importantes que ha tenido la banca, habló de los compromisos que tiene el sector con el país e hizo un llamado al gobierno del presidente Gustavo Petro para trabajar en la reducción de brechas sociales y en la generación de oportunidades para los colombianos.



Ciclo de *RIESGO* SUMMIT 2022 LATAM

Reviva los mejores momentos del Ciclo de Riesgo SUMMIT 2022, evento que tuvo lugar los días 15 y 16 de junio, en el Centro de Experiencias ZULA de Usaquén en Bogotá.



VIVA la Revista en VIVO



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



JUNIO
15 Y 16

Reviva todas las entrevistas en nuestro canal de YouTube Ciclo de Riesgo WEB News

Impresa, Digital y ahora también en VIVO.

Sí, nuestros lectores VIVEN también la Revista Ciclo de Riesgo en VIVO, en su nuevo formato de Business Coffee, como el realizado el pasado 15 y 16 de junio, dentro del marco del Ciclo de Riesgo Summit en ZULA de Usaquén en Bogotá.



Adolfo Cáceres, presidente de Finagro y Clara Lucía Saavedra, Consultora



Cristian España, Gerente de crédito y cartera de Juriscoop; Leidy Prieto, Gerente de Cobranza de Santander Consumer Finance, ahora en Lulo Bank; y Carlos Mora, CEO de ServicesBots



Jairo Hernando Pedraza, Gerente de Crédito Banco Popular

Mauricio Salguero, Gerente de facturación y cartera ETB

German Peña, Chief Data Officer de FINVIVIR

Fernanda Grajales, Regional Credit Collection Manager de Tri Ed Distribution



Álvaro Bonilla, director nacional de Libranza de Giros y Finanzas, hoy Banco Unión

Jorge Neira, vicepresidente de Negocio de Nano Pay

Mario González, Director Comercial de Synerjoy

Gabriel Chávez, director de Crédito de Coasmedas



Miguel Ángel Moncada, Head of Risk de UALÁ y Germán Jiménez, CEO de Total Insurance Management

Jorge Jaimes, vicepresidente de Operaciones del Banco Popular y Beatriz Villa de Ciclo de Riesgo



DRA. ANA MARÍA VILLA ESCOBAR

MÉDICA - DERMATÓLOGA
MEDELLÍN - COLOMBIA

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

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

AV
ANA VILLA
DERMATOLOGÍA

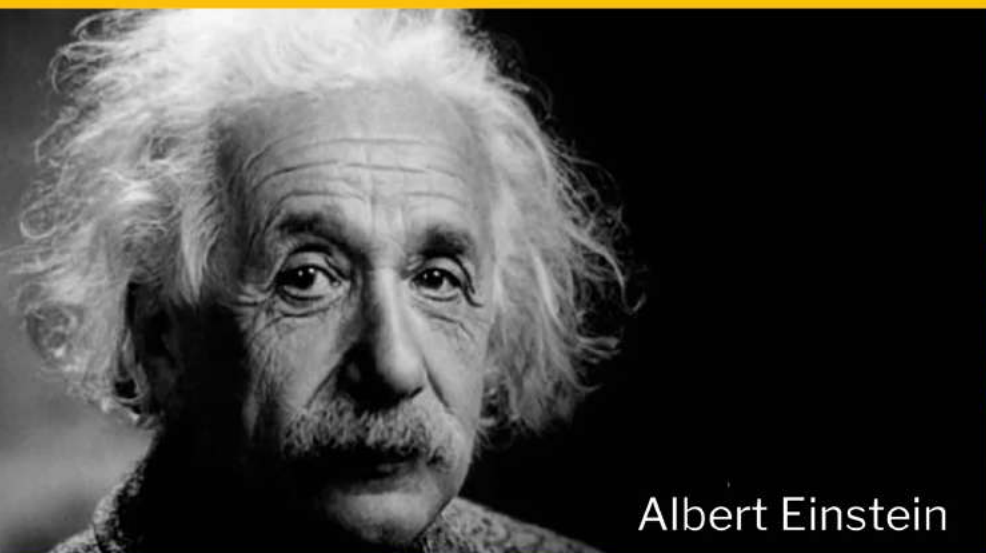
La imagen hoy es algo definitivo;
por eso puedes mejorar tu aspecto personal, a través de múltiples tratamientos, adecuados para cada tipo de piel y edad



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



SOLUTIONS
THAT
MULTIPLY
BUSINESS



Albert Einstein

**“Si buscas resultados distintos,
no hagas siempre lo mismo”**

Ayudamos a compañías que prestan
dinero a **disminuir el rodamiento de
su cartera antes del día 30 de mora.**



Soluciones disruptivas avaladas por más de
45 entidades financieras
en 12 países.

Contáctanos:

📍 Calle 93 # 11A - 28 / Oficina 601

☎ (+57 601) 756 0025 / 313 4327230 / 315 2425653

✉ jorge.corchuelo@tenten.com.co / jose.amaya@tenten.com.co / www.tenten.com.co

Tenemos presencia en: México / Salvador / Nicaragua / Perú / Chile / Guatemala / Panamá / Colombia / Brasil / Ecuador / Honduras / Costa Rica / Venezuela / Argentina / Bolivia / Paraguay / Uruguay / España / República Dominicana

