

# CICLO DE RIESGO

## COLOMBIA

La revista para expertos del mundo del Crédito y la Cobranza

**FORO DE EXPERTOS:** La Industria de la **COBRANZA SE REINVENTA** a través de la **VISIÓN** de sus **LÍDERES**

Una semana en el Futuro  
**FINTECH EN CHINA**

**NUEVOS AL CRÉDITO:** Entendiendo a los que llegan al **MERCADO CREDITICIO**

¿Cómo aplicar la **INTELIGENCIA ARTIFICIAL** en los Departamentos Financieros?

# GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CICLO DE CARTERA



Colombia COL \$ 20.000

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

ISSN 2027-7792





TransUnion<sup>tu</sup>



## Somos soluciones innovadoras de información

Contribuimos a una mejor comprensión de los mercados para que su compañía pueda actuar con rapidez, generando estrategias que se adapten a la dinámica cambiante de sus consumidores.

**#QUÉBUENOSABERLO**

Conozca más en  
[www.transunion.co](http://www.transunion.co)

# CONTENIDO >>



La revista para expertos del mundo del Crédito y la Cobranza

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

#### Directora

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

#### Consejo Editorial

Lilian Simbaqueba  
Luis Fernando Guevara  
Rafael Ortega  
Luis Fernando Cruz Araujo

#### Edición, Diseño y Diagramación

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

#### Impresión

LEGIS Impresores

#### Fotografía

Ingimage

#### Suscripciones

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

#### Pauta, Directorio ABC y Eventos

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

#### La comunidad opina y comentarios

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

## 5 PRIMER PLANO

- Calidad de cartera
- Lo nuevo
- ¿Qué está pasando en el mundo?
- La movida

## 12 FOCO:

### LA INDUSTRIA DE LA COBRANZA Y SE REINVENTA A TRAVÉS DE LA NUEVA VISIÓN DE SUS LÍDERES



## 62 VIVIENDO EL CRÉDITO

- Top 20
- Una semana en el futuro - Fintech en China
- New to credit - desarrollando nuevas formas de entender a los que llegan por primera vez al mercado crediticio
- ¿Cómo aplicar la inteligencia Artificial a los departamentos financieros?

## 74 VIVIENDO LA COBRANZA

- ¿Quién le cobra a quién en el sistema financiero colombiano?

## 78 SOCIALES

# VIVE UNA EXPERIENCIA DIFERENTE EN NUESTROS HOTELES

Elegancia, placer y cultura; en un mismo lugar.





Dedicamos esta edición a la gestión estratégica de cartera y cobranza y su proceso de transformación, que se está dando a partir de esa nueva visión que han desarrollado sus líderes en todos estos años de experiencia; visión que hoy se fortalece y se reinventa frente a los desafíos que imponen los nuevos entornos socio-tecnológicos, y poblaciones más beligerantes y protagonistas, en las que el deudor moroso, no solo retoma su condición de cliente y consumidor, si no que se convierte en “prosumers”, término que se refiere a la intervención de las personas en el producto, el servicio y el proceso. Ya no tenemos solo consumidores pasivos, ahora los clientes producen información, opinan, señalan, y exigen.

Es así como la gestión de cobranza se constituye en una actividad transversal a todo tipo de empresas de todos los tamaños y sectores, que sí bien se enmarca como etapa del ciclo de riesgo, su actuación trasciende al actuar comercial, el relacionamiento con el cliente y la gestión de experiencias.

Lo invitamos a profundizar en este dinámico Foro de Expertos, en el que ejecutivos y empresarios, del mundo del crédito y la cobranza de varios sectores, nos comparten su visión sobre las mejores prácticas, desafíos y factores claves de éxito en la gestión del ciclo de recuperación de cartera.

Abrimos un capítulo especial para los empresarios de la cobranza, como alma de esta gran industria, los que con su capacidad de avanzar frente a

la adversidad, y su habilidad para convertir los retos en oportunidades, han logrado consolidar un sector potente, que se reinventa a diario.

Hoy nos acompaña en este Foro un nutrido grupo de las más importantes empresas del sector, quienes se han consolidado como aliados del más Alto Valor Estratégico para entidades financieras y de todos los sectores: Aesas, ASSO Jurídica, A&S Soluciones Estratégicas, Andes BPO, Cobranzas y Gestión, Cobranzas Especiales de Santander CESS, Contenido BPS, C&C Services BPO, Grupo A.R.S Internacional, Grupo Empresarial Acerco, Konec, Litiando.com, SAG Profesionales en Cobranza, y Serviefectivo, quienes nos exponen todo ese desarrollo, crecimiento, competitividad y potencia que ha alcanzado su oferta de valor al mercado.

Continuando con la sección **“Viviendo el Crédito”**, nos detenemos en esa vivencia que nos comparte Kenneth Mendiwelson, fundador de Refinancia y Referencia – Grupo REF, sobre su reciente viaje a China, el que denomina como “una semana en el Futuro”. Sin duda sorprende la forma como China ha logrado apropiarse transversalmente “el uso de la inteligencia artificial para administrar riesgos, predecir comportamientos, perfilar clientes con marketing inteligente, aumentar recuperación y realizar mejoramientos continuos a sus procesos, asegurando conveniencia y soluciones a la medida de cada cliente”, construyendo una fortaleza que va más allá de la tecnología, e involucra aspectos profundos de la cultura y la política pública; lo que nos representa un llamado de urgencia para agilizar nuestro proceso de transformación.

En la sección **“Viviendo el Crédito”**, publicamos el estudio de TransUnion, “New to Credit”, el que reúne importantes hallazgos que nos llevan a un nuevo entendimiento sobre la forma en que los colombianos empiezan a construir su historia de

crédito, para reinventar la estrategia de atracción de nuevos consumidores, desarrollando nuevas formas de segmentación y personalización.

Cerramos esta sección con un interesante artículo sobre la forma de aplicar la inteligencia artificial a los departamentos financieros, de Informa Colombia, experta en ayudar a las empresas en modelos B2B, en la identificación rápida del nivel de riesgo de sus clientes.

En la sección “Management”, Álvarez & Marsal – A&M, nos sorprende con la forma en que por más de 36 años, ha ayudado a miles de empresas en todo el mundo a salir de dificultades, mediante transformaciones profundas en la operación, las finanzas y la mejora del desempeño.

Por último, no se pierda la sección de **Sociales** con los eventos Top de la industria y conéctese con ese compartir cara a cara con lo mejor de esta industria: su gente.

Antes de terminar queremos agradecer a todos los participantes en este interesante Foro de Expertos, los que con su aporte generoso ayudan a la construcción de información de valor y a inspirarnos sobre nuevas formas de actuación. Unámonos todos alrededor de esta invitación a dar lo mejor de todos nosotros, como personas, como ejecutivos, líderes generadores de cambio, como empresas, como sector y como sociedad, para superarnos, y continuar en ese avanzar hacia la construcción de una industria de talla mundial.

**Esperamos que usted acoja estarevista como suya**

**Beatriz Alexandra Villa Escobar**  
Directora

**adminfo**  
Vsmart

Solución integral para la gestión de cobranza



**Software de Cobranza en la Nube**  
Todas las ventajas del “software as a service”

**Utilice Inteligencia Artificial**  
Para complementar su estrategia de cobranza  
Chatbot de Cobranza, Chatbot Servicio al cliente

**adminfo**  
Gestión de procesos

Automatice, gestione y gobierne sus procesos

**adminfo**  
BI

Inteligencia de negocios para procesos de riesgos, mercadeo y cobranza

By **Solati**  
tecnología | innovación | nube

MEDELLÍN Carrera 43 A # 1 Sur 220 Of 708 | PBX: (574) 268 7551  
BOGOTÁ Av Cl 116 #23-06 Edificio Business Center 116 | Of 502 | PBX: (571) 743 6375  
info@solati.com.co | solati.com.co



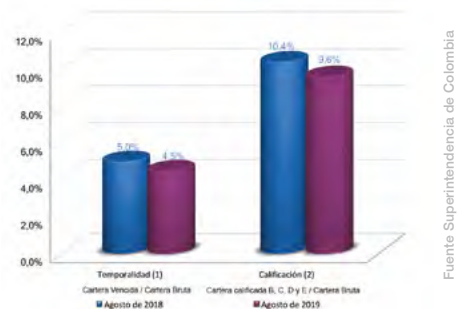
# CALIDAD DE CARTERA

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO "INCLUYE LEASING"

Cifras a Agosto 2019

## Indicador de Calidad de Cartera

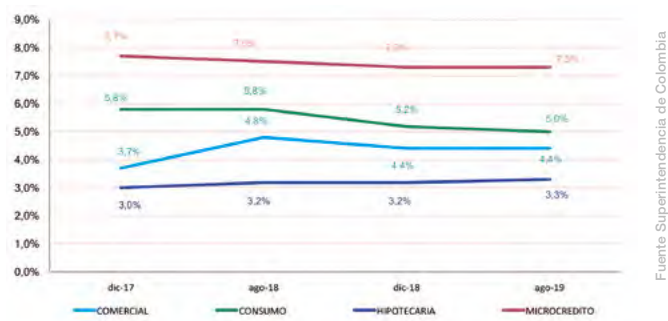
ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras a agosto 2019



Fuente Superintendencia de Colombia

## Calidad de Cartera por Modalidad

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras a agosto 2019



Fuente Superintendencia de Colombia

Innovamos en soluciones tecnológicas que generan mejores experiencias de servicio en nuestros clientes.

Descarga en tu celular **la nueva App FGA** para consultar y pagar tus obligaciones de créditos pendientes con nosotros.



### ► Acuerdo de pago

Tú defines la forma en que deseas realizar el pago de la deuda.



### ► Pago en línea

Realiza tu pago en línea por PSE.

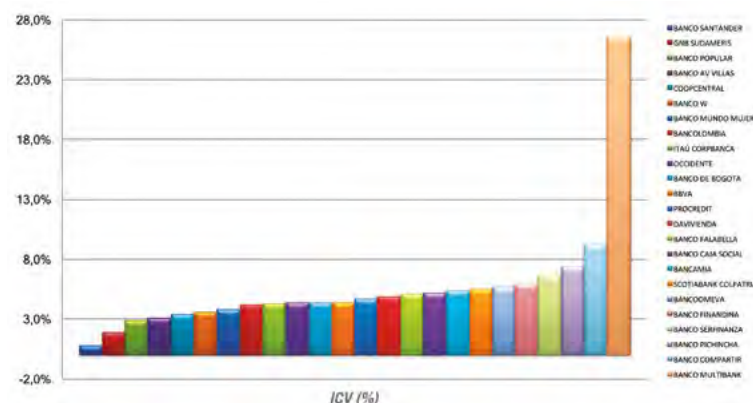
### BANCOS

Indicador de Calidad por Temporalidad

Banco	ICV (%)
BANCO SANTANDER	0,8%
GNB SUDAMERIS	1,9%
BANCO POPULAR	2,9%
BANCO AV VILLAS	3,1%
COOPCENTRAL	3,4%
BANCO W	3,6%
BANCO MUNDO MUJER	3,6%
BANCOLOMBIA	4,2%
ITAÚ CORPBANCA	4,2%
OCCIDENTE	4,3%
BANCO DE BOGOTÁ	4,3%
BBVA	4,4%
PROGRESIT	4,7%
DAVIVIENDA	4,9%
BANCO FALABELLA	5,1%
BANCO CAJA SOCIAL	5,1%
BANCAMIA	5,3%
SCOTIABANK COLPATRIA	5,4%
BANCOOMEVA	5,6%
BANCO FINANZINA	5,9%
BANCO SERFINANZA	6,7%
BANCO PICHINCHA	7,3%
BANCO COMPARTIR	9,2%
BANCO MULTIBANK	26,7%

## Indicador de Calidad de Cartera

ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO - Cifras a agosto 2019



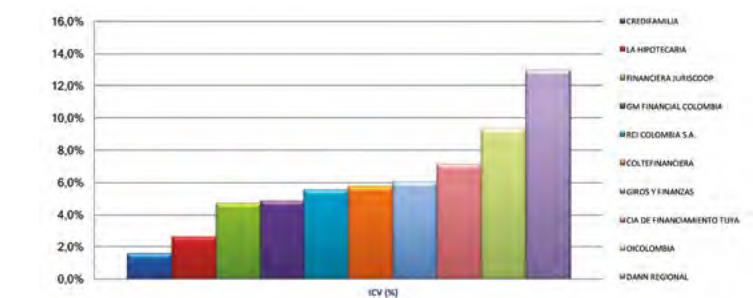
### COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO

Indicador de Calidad por Temporalidad

Compañía	ICV (%)
CREDIFAMILIA	1,6%
LA HIPOTECARIA	2,6%
FINANCIERA JURISCOOP	4,7%
GM FINANCIAL COLOMBIA	4,9%
RCI COLOMBIA S.A.	5,5%
COLTEFINANCIERA	5,8%
GIROS Y FINANZAS	6,0%
CIA DE FINANCIAMIENTO TUYA	7,1%
OICOLOMBIA	9,3%
DANN REGIONAL	13,0%

## Indicador de Calidad de Cartera

COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO - Cifras a agosto 2019



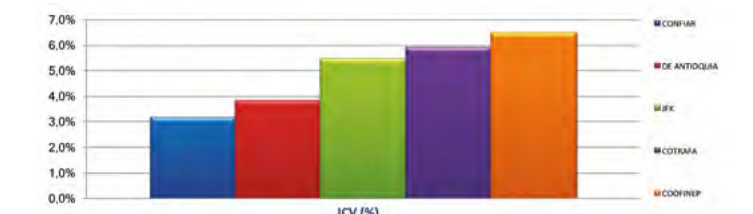
### COOPERATIVAS FINANCIERAS

Indicador de Calidad por Temporalidad

Cooperativa	ICV (%)
CONFIAR	3,2%
DE ANTIOQUIA	3,8%
JFK	5,5%
COTRAFA	5,9%
COOFINEP	6,5%

## Indicador de Calidad de Cartera

COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO - Cifras a agosto 2019



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

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



www.fga.com.co

Línea Gratuita Nacional  
01 8000 423882

**FGA** FONDO DE GARANTÍAS

# ¿QUÉ ESTÁ PASANDO EN EL MUNDO?



## Estados Unidos

En un comunicado conjunto, publicado el pasado 10 de octubre, tres reguladores financieros de los EE.UU., advirtieron a los operadores de criptomonedas que deben cumplir con varias leyes de servicios bancarios y financieros, independientemente si se llaman criptomonedas o tokens, especialmente con la Ley de Secreto Bancario (BSA).

El presidente de la Comisión de Comercio de Futuros de Productos Básicos (CFTC) Heath Tarbert, el Director de la Red de Cumplimiento de Delitos Financieros (FinCEN) Kenneth Blanco y el Presidente de la Comisión de Bolsa y Valores (SEC) Jay Clayton, recordaron que hay activos digitales que son "valores" según las leyes federales de valores de los Estados Unidos. Por lo tanto, independientemente de la etiqueta o terminología o tipo de tecnología empleada, son los hechos y circunstancias subyacentes a un activo, actividad o servicio, incluida su realidad económica y uso (ya sea intencional u orgánico), que determina la categorización general de un activo, el tratamiento regulatorio específico de la actividad que involucra el activo y si las personas involucradas son instituciones financieras.

## Argentina

**2019 el año de la banca digital en Argentina:** A Wilobank, el primer banco 100% digital del país, que comenzó a operar en julio de 2018, se sumó, en enero de este año Brubank, y ahora Rebanking, perteneciente al grupo Transatlántica, que inició operaciones el pasado mes de julio. En tanto Openbank, perteneciente al grupo Santander; y Naranja Digital, del Banco Galicia, preparan también sus lanzamientos. A esta oleada se suma, Nubank, banco digital líder de Brasil, comenzará también a operar en Argentina, luego de su reciente incursión en México.

El mercado de crowdfunding también se mueve con el reconocimiento a Probolsa PFC (de la Bolsa de Comercio de La Plata su principal accionista), como la primera plataforma de Argentina de crowdfunding de capital con licencia de la Comisión Nacional de Valores de Argentina (CNV), quien en abril de 2018, reglamentó el sistema de financiamiento colectivo, conocido como crowdfunding de capital.

## México

Vencido el plazo, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores recibió solicitud de autorización tan solo de 85 empresas para operar como Instituciones de Tecnología Financiera, de las cuales 60 solicitaron autorización para operar como Instituciones de Fondos de Pago Electrónico y 25 como Instituciones de Financiamiento Colectivo, las que podrán continuar realizando dichas actividades hasta en tanto se resuelva su solicitud. El resto de entidades deberán realizar únicamente los actos tendientes al desmonte de las operaciones existentes; de lo contrario, serán sujetas a las sanciones penales y administrativas. Se estima que en México operan cerca de 400 Fintech. Sin embargo, las que quedan cubiertas por la regulación serían unas 200. Una de las compañías que no solicitó autorización a la Comisión fue PayPal, la compañía estadounidense que ofrece servicios de pagos en línea y también realiza operaciones de transferencias de dinero entre particulares. Es así como PayPal dejará de ofrecer el servicio de monedero electrónico o billetera virtual en México, y únicamente ofrecerá el servicio de agregador de pagos.

## India

El banco central de la India recomendó una serie de medidas para desarrollar un mercado secundario para préstamos corporativos, incluida la flexibilización de las regulaciones para permitir que los inversores de cartera extranjeros (FPI) compren directamente préstamos en dificultades de los bancos. Estas medidas se producen en momentos en que el país enfrenta una crisis de liquidez entre sus bancos en la sombra después del colapso el año pasado de IL&FS, uno de los bancos en la sombra más grandes. Los FPI, que hasta ahora tenían permitido invertir en activos estresados a través de compañías de reconstrucción de activos (ARC), se espera que puedan participar directamente en el mercado de préstamos incoobrables dentro de un límite anual. También se recomendó flexibilizar las reglas en torno a la titularización de préstamos y permitir una mayor participación de fondos y compañías de seguros.

## España

ING fue doblemente premiada en el séptimo estudio sobre Emociones de la Banca Española de la Consultora EMO Insights, con la primera posición EMO Index, siendo el séptimo año consecutivo que ING lidera esta clasificación.

El estudio identifica y mide las emociones sentidas por los clientes hacia su banco principal, a través de la exclusiva metodología FEM®, que combina técnicas de la medición neurocientífica, de la psicología clínica y la modelización estadística.

En 2019, el EMO Index® promedio del sector bancario en España se situó en +36,9 puntos, frente a ING con +63,4 puntos.

Como novedad de esta edición, y en atención a una realidad de que los fans son el motor de crecimiento de las compañías —en 2018 fueron responsables de, al menos, uno de cada cuatro movimientos del sector a través de las recomendaciones y la reputación—, EMO Insights ha entregado este año un galardón a aquellas entidades con mayor número de fans, llevándose ING también la primera posición EMO Fans.

## China

Luego de tres meses de operación como programa piloto, el STAR Market, la bolsa de valores en donde el gobierno Chino pretende que coticen las empresas tecnológicas de ese país, aún sigue sin alcanzar la dinámica que se esperaba.

En un intento de competir con el NASDAQ y de paso, repatriar algunas grandes firmas asiáticas que cotizan en las bolsas de Nueva York y Hong Kong, el STAR Market espera atraer mayor número de compañías, gracias a unas reglas que iniciaron bastante laxas: no es necesario contar con un registro ante el ente regulador y la posibilidad de emitir acciones de todo tipo, lo cual permitirá a sus fundadores mantener el control de las empresas. Con sede en Shanghai, la capitalización de mercado total de las primeras 25 acciones en la lista apenas se ha movido desde el final de su primera semana, mientras que los volúmenes de negociación han caído.

## Ginebra, Suiza

El pasado 15 de octubre, la Asociación Libra, el controvertido proyecto que lidera Facebook, realizó en Ginebra - Suiza, su reunión inaugural, en medio del malestar que ocasionó la desbandada de 7 de sus aliados: Mastercard, VISA, Stripe, eBay, MercadoPago, y recientemente de Booking Holdings (Priceline, Kayak, Agoda y Booking.com).

Con los 21 miembros, que aún respaldan el proyecto, se eligió el consejo directivo conformado por cinco miembros del consorcio así: David Marcus, el líder del proyecto y representante de Mark Zuckerberg, PayU, Andreessen Horowitz, Xapo Holdings Limited y Kiva Microfunds, quienes tendrán su mayor reto en ser capaces de conciliar la visión de sus intereses vanguardistas con las normas y postulados del "establishment financiero internacional".

Durante el encuentro se definieron políticas en torno a la manera de conducir la Asociación, siempre respetando las leyes suizas, y

determinaron que la mayoría de las decisiones requerirán de la mayoría del consejo directivo, en cuanto que los casos referentes a la membresía y administración de la reserva deberán ser aprobados por una votación mínima de dos tercios.

Para Steven Mnuchin, secretario del Tesoro de Estados Unidos, las razones de la desbandada obedecen a que las empresas no están listas para enfrentar las exigencias de la regulación, especialmente sobre lavado de dinero.

El proyecto, que pretende crear un nuevo orden financiero digital alternativo, ha estado rodeado de voces de rechazo y preocupación por parte de la mayoría de bancos centrales de las principales economías, además de funcionarios del Banco Central Europeo, el Fondo Monetario Internacional y el Sistema de la Reserva Federal de Estados Unidos.

# LA MOVIDA

Después de más de 30 años de servicio al Grupo Bancolombia, **Jaime Alberto Velásquez Botero** anunció su retiro de la Vicepresidencia Corporativa de Estrategia y Finanzas, el que se hará efectivo en enero del 2020, en medio de un cambio estratégico en la estructura directiva del grupo con la creación de la Vicepresidencia Corporativa del Grupo, que será liderada por **Mauricio Rosillo**, a las que reportarán las Vicepresidencias jurídica, financiera y tesorería. Las responsabilidades como CFO, quedarán a cargo de **José Humberto Acosta** Vicepresidente Financiero.

Siguiendo con Bancolombia, **Gabriel Di Lele** deja la Vicepresidencia de Innovación para convertirse en Partner de la unidad de estrategia digital de IBM para Latinoamérica.

**Nora Tapia** llega a ocupar la presidencia de Cisa, tras la renuncia de **Hernán Pardo Botero**.

El exhead del equipo institucional de ventas en Chile del Fondo BlackRock, **Mauricio Pérez Lavín**, llega a BTG Pactual como responsable de ventas para los mercados de Chile, Colombia, Perú y Uruguay.

El nuevo Vicepresidente de Crédito del Banco de Occidente es **Iván Mauricio Cepeda**, quien viene de liderar el área de riesgo del Citibank por muchos años.

**Lilian Rocío Barrios Ortiz** es ahora la Vicepresidenta de Tecnología y Operaciones de Banco Santander. Antes trabajó en Itaú Corbanca por 17 años. Por su parte, **Martha Isabel Woodcock Salas** llega a la Vicepresidencia de Control de Gestión Financiera y Recursos Humanos de Santander.

**Luis Fernando Arias** asume el cargo de Vicepresidente de Riesgos en la cooperativa Crezcamos luego de dejar su puesto como Director General en AIS Colombia.

People BPO le da la bienvenida a **Alejandro Menjura** como CEO de la compañía, después de retirarse de la Gerencia General de Transcom.

AlphaCredit Colombia formaliza el nombramiento de **Leonardo Aparicio** como Director de Operaciones, tras retirarse del cargo de Gerente de Crédito, Cartera y Cobranza de Juriscoop Compañía de Financiamiento.

Covinoc cuenta con nuevo miembro en su equipo de trabajo, **Jhoanna Andrea Rodríguez** se une como Directora de Cobranzas. Antes ocupaba el mismo cargo en el Banco Finandina.

**Christian Camilo Guzmán Jiménez** llega a la Gerencia Riesgo de Crédito y Analítica en el Banco Pichincha, luego de dejar la Gerencia de Desarrollo de Negocios de Riesgo Financiero de Experian.

**Orietta Guerrero** tras su largo paso por Colfondos se retira y llega a Amarilo para liderar el área de mercadeo y ventas de la compañía.

ARS del Ecuador le da una grata bienvenida a **Enrique Gavassa**, quien asume el cargo de Director de Gestión y Control de Operación.

**Raúl De Celis Villanueva** es el nuevo Vicepresidente de Medios de Bancamía. A la misma entidad llega **Roderick Luna**, quien asume la Gerencia de Riesgo de Crédito, luego de dejar el mismo cargo en Finandina.

**Juan Carlos Suárez** llega a Sodimac-Corona como Jefe de Medios de Financiación. Antes se desempeñaba como Gerente de Crédito y Cobranzas en Monómeros Colombo Venezolanos.

**Mauricio Maecha** se retira de su cargo como Gerente de Mercadeo en Bancamía para dedicarse al mundo de la consultoría.

Luego de haber liderado por varios años el área de cobranza de Bancamía, **Andrea Carolina Colmenares**, se inicia en el mundo del emprendimiento con la fundación de su nueva empresa de Cobranza Ergon Negociaciones Efectivas.

**James Valbuena Montoya** es nombrado Gerente de Producción Latam en Transunion. Antes se desempeñaba en Lisim como Director de Negocios.

Después de ocupar por 20 años varios cargos en Financial System Company, **Carlos Paredes** se retira y se une a Foco Estratégico Colombia, como su nuevo Director Comercial.

**Mireya Moreno Valderrama**, quien se desempeñaba como Directora de Crédito y Operaciones Unidad de Activos Productivos de Davivienda Leasing, paso como Directora Administrativa del Banco.

**Diana María Silva** llega a Credifinanciera como Gerente de Cobranzas.

**Alexandra Molina** asume el cargo de Gerente Nacional de Cobranza en Finandina tras dejar su cargo en Av Villas

**José Paulo Tole Clavijo** asume una nueva gerencia en Banco Falabella, pasando de la Gerencia de Ciclo de Vida y Cruce de Productos, a la Gerencia de Planeación y Sistemática Comercial del banco.

**John Fredy Velandía Martínez** emprende su camino como empresario de la cobranza con el lanzamiento de su nueva empresa A&S SOLUCIONES ESTRATÉGICAS, luego de dejar su cargo en Cobrando SAS.

**Rocío Martínez** se retira del área comercial de Unísono para unirse a S1 Gateway la empresa de tecnología que llega a Colombia, como Gerente Comercial.



## Afirmamos nuestra calificación

Fitch Ratings

Afirmó las calificaciones nacionales de Largo y Corto Plazo del **Banco Cooperativo Coopcentral** en 'AA-(col)' y 'F1+(col)' respectivamente.

La perspectiva de la calificación de Largo Plazo es estable.



# Banca Móvil

Disponible en:



Con la App móvil de la Red Coopcentral sus asociados pueden realizar consultas, pagos, transferencias y más operaciones.

Todo desde un dispositivo móvil, en cualquier momento o lugar.

¡Juntos tenemos sentido!

# LA INDUSTRIA DE LA COBRANZA SE REINVENTA A TRAVÉS DE LA NUEVA VISIÓN DE SUS LÍDERES



La gestión de cobranza se constituye en una actividad transversal a todo tipo de empresas de todos los tamaños y sectores, siendo el pilar de estabilidad financiera y crecimiento sano como sostenible de cualquier negocio, especialmente relevante para las entidades crediticias quienes encuentran en la cartera su activo más valioso, con impacto directo en la utilidad, y actor principal de la liquidez.

Si bien la cobranza se enmarca como etapa del ciclo de riesgo, su actuación trasciende al actuar comercial, el relacionamiento con el cliente y la gestión de experiencias, como un proceso altamente sensible en esos momentos de “verdad”, de alto nivel de recordación. Por su parte genera múltiples encadenamientos, con la mayoría de áreas de negocio.

No digamos que las áreas de cobranza se sacuden del status quo, porque estamos ante una industria acostumbrada a reinventarse; sin embargo sí estamos presenciando un momento muy importante de transformación y de creación de nuevas y mejores capacidades, que nacen de los desafíos que imponen los nuevos entonos socio-tecnológicos y poblaciones más protagonistas, en las que el deudor moroso, no solo retoma su condición de cliente y consumidor, si no que se convierte en “prosumers”, término que se refiere a la intervención de las personas en el producto, el servicio y el proceso. Ya no tenemos solo consumidores pasivos, ahora los clientes producen información, opinan, señalan, exigen y lo que es más importante: generan críticas que se vuelven públicas en redes sociales o recomiendan, hito que se constituye en el mayor detonante de la reputación corporativa.

En esta reinención, hay acciones que retoman especial urgencia, como la sofisticación en el conocimiento del cliente y su entorno económico y de negocio; la incorporación de

herramientas de analítica y de Big Data; la sofisticación de la segmentación; la implementación de la multicanalidad con apertura de canales digitales; y el desarrollo de nuevas competencias y habilidades en el talento humano; todo lo anterior resultará fundamental para lograr una oferta de valor más personalizada y alineada con los ciclos comerciales, las jornadas de mayor intensidad en el año, los picos de producción de las empresas y las fechas especiales de ingreso y gasto para los hogares, y sus familias.

## EL NACIMIENTO DE NUEVAS FORMAS DE RELACIONARNOS EN SOCIEDADES MÁS BELIGERANTES Y EN ENTORNOS MÁS COMPLEJOS

*Nadie más autorizado que Daniel Olivares, experto chileno que ha visto cómo en pocas semanas cambio todo en su país. Profesor, consultor y speaker en business analytics y en soluciones de crédito y cobranza, hace énfasis en esas nuevas formas de relacionarnos que nacen de sociedades más beligerantes:*

“El viernes 18 de octubre se inició una crisis, a la fecha más de 1.2 millones personas han salido a la calle e iniciaron un proceso de cabildos autoconvocados en los que proponen una nueva forma de mirar cómo nos relacionamos en Chile.

La industria del crédito y la cobranza en Chile tienen un alto grado de especialización, más de 30 años las instituciones no financieras han dado crédito a la base de la pirámide. En la academia hemos generado apoyo a este crecimiento y desde el 2008 ya hablábamos con modelos de RNA para procesos de cobranzas; aún estamos en la crisis, pero ya estamos vislumbrando respuestas a esta nueva forma de crédito y cobranza que nacerá de una ciudadanía más beligerante conocedora de sus derechos y con organizaciones que se estructuran horizontalmente”.

*Por su parte, el entono y la situación económica llevan a la cobranza a moverse en terrenos más desafiantes: Como lo explica Carlos Guzmán, consultor experto en crédito y cobranza:*

“La situación económica de Colombia y América Latina en general indica que los tiempos de armonía pueden cambiar, el descenso en el Producto Interno Bruto, el aumento del desempleo y la baja inversión extranjera, pueden afectar la capacidad de pago de los deudores y con ello, aumentar la morosidad de los préstamos. Las áreas de Cobranzas deben anticiparse a posibles pérdidas futuras y concentrarse en procesos de planeación estratégicos soportados en analítica avanzada; segmentación basada en la analítica y contacto multicanal efectivo”.

## FORTALECIENDO EL TALENTO HUMANO PARA ENFRENTAR LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Una de las responsabilidades que compete a los líderes de la industria que va más allá de mejorar los resultados y garantizar la supervivencia del negocio y la compañía, es la de guiar a los asesores y gestores, base de la pirámide de la industria, hacia las nuevas condiciones del mercado laboral para que puedan superar la brecha digital, una brecha que está creando nuevas y más profundas desigualdades. Sin duda, en este reto será fundamental el

desarrollo de habilidades específicas que impliquen pensamiento complejo, esfuerzo cognitivo y capacidad de discernimiento como factores diferenciadores en su oferta de valor en el mercado en un mundo dominado por la digitalización.

*Expertos del mundo del crédito y la cobranza de varios sectores de la economía, nos comparten su visión sobre las mejores prácticas, desafíos y factores claves de éxito en la gestión del ciclo de recuperación de cartera, frente a los retos de incertidumbre económica, regulación, vida digital, y experiencia del cliente, en este Foro, que no es otra cosa que una invitación a sacar lo mejor de todos nosotros, como personas, como ejecutivos, líderes generadores de cambio, como empresas, como sector y como sociedad, para superarnos, y continuar en ese avanzar hacia la construcción de una industria de talla mundial.*



**Nuestro capital humano, experiencia y tecnología nos permiten garantizar la efectividad en el logro de sus metas**

- Somos líderes expertos en **INVESTIGACIÓN DE BIENES** a nivel nacional, una potente herramienta para materializar la recuperación de la cartera en riesgo y darle viabilidad al proceso de cobro jurídico.
- Gestión de cobranza y recuperación de cartera en todas las etapas de mora.
- Servicios de Contact Center.
- Estudio de Títulos.



### Contacto:

Bienes y Finanzas  
Servicios Integrales S.A.S.

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

**Bogotá**  
Teléfono: (1) 743 0187

**Armenia**  
Teléfono: (6) 735 8832  
Carrera 13 No. 8 Norte 36  
Oficina: 201 - Edificio Caña dulce

**Email**  
gerencia@bienesfinanzas.com

**Cali**  
Teléfonos (2) 489 31 96 - (2) 485 85 49  
Avenida 19 Norte N° 2 N 29 - Piso: 4  
Oficina: 402 C - Edificio Torre de Cali

FORO DE EXPERTOS

# GUARDIANES DE LA CARTERA, EL ACTIVO MÁS VALIOSO DEL SECTOR FINANCIERO



Jenny Ruiz Yela, Directora de Cartera de Arco Grupo Bancol-dex

**Jenny Ruiz Yela, Directora de Cartera de Arco Grupo Bancol-dex nos acompaña en esta sección del Foro de Expertos para plasmar su visión sobre los mayores retos que deben enfrentar los modelos de gestión del Ciclo de Cartera, para llevar a sus entidades financieras al siguiente nivel:**

“Las alternativas de financiación han crecido vertiginosamente, así como los nuevos originadores de crédito, lo que

exige a las entidades, reemplazar el modelo tradicional de cobranza, para liderar una dinámica innovadora, ágil, permanente y sistemática, que permita afianzar la cobranza relacional y preventiva, ya que ésta implica un proceso estratégico y comercial, modificando la antigua percepción operativa.

El entorno actual VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), exige un amplio entendimiento del ciclo económico, reconociendo estacionalidades por sectores y/o desaceleración, y convirtiéndolos en oportunidades efectivas en mitigar el riesgo de futuras colocaciones, implementando a su vez un modelo de cobranza que garantice crecimiento, mayor rentabilidad y sostenibilidad para la entidad financiera”.

## EL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE DEL LOGRO

**Para Diego Alonso Gutiérrez, Gerente de Cobranza de la Compañía de Financiamiento Tuya, el talento humano será siempre ese punto de partida en la incorporación de mejores prácticas en los modelos operativos, para alcanzar una operación más eficiente y mejores indicadores de productividad:**

“Definitivamente, el punto de partida es contar con equipos motivados que encuentren inspiración en sus líderes. Cuando los empleados de las organizaciones se conectan con la esencia de la compañía y trabajan alrededor de propósitos comunes, la consecuencia natural será la mejora constante en materia de operación y fidelización del personal. En nuestro caso, nos sentimos orgullosos de contar con una baja rotación de personal, que representa sólo un 0.7%, y que nos permite determinar que los empleados de la organización sienten un propósito superior en el trabajo que desarrollan a diario. En Tuya entendemos que es esencial soportar lo anterior a través de procesos simples y

estandarizados, para lo que hemos usado metodologías como Lean Sigma, buscando facilitar la labor de los empleados y brindándoles mayores herramientas para incrementar su productividad con calidad”.



Diego Alonso Gutiérrez, Gerente de Cobranza de la Compañía de Financiamiento Tuya

**¿Cuál cree usted que es hoy el mayor desafío que enfrenta un líder del área de Cobranza?**

“Lograr mejores resultados de manera eficiente y sostenible, para esto es fundamental que la gestión de cobro genere valor para el cliente, debemos ser parte de la solución y no del problema. Para eso es necesario conocerlo muy bien, hacer una gestión diferencial según los segmentos que se consideren necesarios, segmentos que van más allá del perfil de riesgo”.

**En el mismo sentido se pronuncia, Lina María Mayor Posso, Gerente de Soluciones Amigables Banco W, para quien la columna vertebral de la recuperación de cartera en los mercados microfinancieros está representada en la capacidad de conectar al deudor y llevarlo a la normalización de sus obligaciones.**



Lina María Mayor Posso, Gerente de Soluciones Amigables Banco W

**Frente a la pregunta sobre qué le contestaría a un asesor de cobranza que le pregunta: ¿cómo lograr una mayor conexión con el deudor?**

Lina María responde: “Hoy tenemos clientes más informados de los productos y servicios que adquiere, clientes más

conectados con su entorno. Esto exige de un asesor con más conocimiento, mayores niveles de transparencia y oportunidad. Es necesario tener herramientas y soluciones no solo por cada mercado y producto. Hoy es necesario construir con el cliente de cartera en riesgo la solución de acuerdo a su realidad económica. Tener al cliente como foco en cada contacto que tengamos con ellos a través de nuestros canales presenciales o virtuales, brindando un trato respetuoso, y cerciorándonos de que en ese relacionamiento siempre haya tacto, cultura de servicio, altos valores éticos, reconociendo en el otro a una persona que requiere de apoyo. Una escucha empática es la clave vital para lograr una mayor conexión con el deudor vencido. Esto significa ir más allá del diseño del producto, de la cantidad de clientes a cargo, de las mediciones e indicadores, de lo complejo de la situación, incluso de la bonificación. Se requiere la disponibilidad incondicional del asesor, para comprometerse en brindarle diferentes opciones y así encontrar la mejor solución, acuerdos ganadores para todos”



Jorge Elías Roberto Peña, Director Operaciones de Normalización de Activos; Sonia Mariana Mantilla Ferro, Gerente Nacional de Normalización de Activos de Banco AV Villas; Mario Rosas Rosas, Director Normalización Cartera Empresarial; y Óscar Javier Linares Castillo, Director Normalización Cartera Hipotecaria.

**Mariana Mantilla Ferro, Gerente de Gestión y Normalización de Activos del Banco AV Villas, también coincide en que el ingrediente de mayor impacto en la gestión estratégica de cobranza es el desarrollo del talento humano. Para Mariana Mantilla, las siguientes son esas competencias principales que deben estar presentes en el talento humano del área de recuperación de cartera:**

“Considero que los mejores talentos que desarrollan la actividad de la cobranza deben tener: inteligencia emocional; escucha activa y facilidad en la comunicación; manejo de objeciones de forma eficiente; y pasión y orientación al resultado”.

## EL AVANZAR DE LA DIGITALIZACIÓN EN LA COBRANZA

**Y en este Foro no podía faltar el tema de digitalización. En este aspecto la vocería la toma Credifamilia, Compañía de Financiamiento especializada en la financiación de Vivienda, como una de las entidades financieras que más ha avanzado en su apuesta a modelos de crédito y relacionamiento digitales. Andrea Bibiana Niño Soto, Directora de Cobranzas de Credifamilia nos cuenta su experiencia con la cobranza digital y en que franjas de mora resulta ser más efectiva:**

“La estrategia digital debe llevarse a cabo en franjas de mora inicial (cartera preventiva y máximo rango 1-30), teniendo en cuenta una segmentación de acuerdo con el nivel de riesgo del producto, pues existen dentro de los portafolios, deudores que sólo con una recordación al pago a través de una llamada robot, cancelan su obligación, ya que con este tipo de gestión se busca obtener una productividad a corto plazo y una efectividad a bajo costo, pues una gestión digital en términos de tiempo es más rápida para evacuar volumen y disminuir el costo de la gestión de un gestor (traducido en

disminución de capacity de personal). Esta estrategia no debería llevarse a cabo a partir del rango 31-60 en donde el deudor requiere de una gestión personal por su nivel de riesgo. La Cobranza digital no se debe privar o disminuir dentro de una gestión de Cobranzas”.



Ana Milena Marín - Líder de Gestión, Jennifer Soler - Asesor de Cobro, Andrea Niño - Directora de Cobranzas, Diana Bastos - Asesor de Cobro, Yessica Arevalo - Asesor de Cobro, Ruth Guevara - Asesor de Cobro.

## COBRANZA DIFERENCIAL EN EL SECTOR ASEGURADOR

**Sin duda, la cobranza requiere ser diferente en los complejos modelos de negocio del sector asegurador. Alejandro Cardona López, Líder de Gestión de Cobro de Protección, nos cuenta por qué la cobranza es diferencial en su sector:**

“Para el sector de Pensiones y específicamente para Protección S.A. uno de los factores diferenciales es la asesoría y acompañamiento al empleador, ya que el 90% de la

mora corresponde a novedades que deben aclararse para determinar si aplica o no el pago (Deuda Presunta), el 10% restante es mora (Deuda Real) a recuperar que genera recaudo para las cuentas individuales de nuestros afiliados. Otro elemento diferencial es la anticipación, aspecto que nos permite gestionar la mora de los empleadores de una manera más oportuna y adecuada, buscando que nuestros afiliados puedan completar las semanas o lograr el saldo en su cuenta individual, de manera que, tengan la posibilidad de acceder a una pensión.



Alejandro Cardona López, Líder de Gestión de Cobro de Protección (extremo derecho) en compañía de su equipo.

**¿Al momento de elegir un BPO de cobranza para tercerizar la gestión, cuáles serían esos principales atributos que buscan las compañías de pensiones y aseguradoras para elegir el mejor aliado?**

“En Protección, la principal característica que buscamos en un BPO es el enfoque en el cliente; pilar fundamental de nuestro ADN organizacional. También es importante el uso de herramientas tecnológicas que garanticen cobertura, localización, notificación al empleador, innovación en el proceso de cobro; logrando gestión y recuperación de cartera”.

FORO DE EXPERTOS

## CONSTRUYENDO CAPACIDADES DESDE LAS ÁREAS RIESGO Y CRÉDITO

**Oscar Romero, vicepresidente de Riesgo de Bancamía nos cuenta, en cuál aspecto resulta más relevante el apoyo de las áreas de riesgo y crédito en el fortalecimiento del proceso de cobranza:**



**Oscar Romero,**  
Vicepresidente de Riesgo de Bancamía

“Yo diría que hoy día que estamos tan inmersos en el tema de la analítica y de explotar cada vez más la información para entender mejor el perfil de los clientes, es aquí donde el apoyo resulta más relevante. En la medida que tengamos la capacidad de explotar más la data, para perfilar mejor a los clientes

de modo que podamos identificar cuál es la herramienta adecuada con la que debemos abordar al cliente y la intensidad que debemos abordarlo, creo que eso permite priorizar mucho más los esfuerzos y en consecuencia no sólo ser más eficientes en el proceso sino también llegarle al cliente con la solución más adecuada para su necesidad”.

### CONEXIÓN DEL RIESGO DE NO PAGO CON LAS METAS FINANCIERAS DEL NEGOCIO



**Silvio Triana Castillo,**  
Gerente de Operación Comercial en Empresas Públicas de Medellín

**Para Silvio Triana Castillo, Gerente de Operación Comercial en Empresas Públicas de Medellín, quien tiene a su cargo la Unidad de Crédito y Gestión de Cartera de EPM, sin duda el mayor desafío que enfrenta un líder del área de cartera es alinear la gestión con las metas financieras del negocio disminuyendo la pérdida esperada”**

“El desafío es conectar la gestión de cobranza con los retos y oportunidades que nos imponen la estimación de pérdida esperada según las norma NIIF9, esta norma tiene como base que todo instrumento financiero en este caso las cuentas por cobrar están expues-



**Alexandra Machado**  
Directora de crédito de Bancolombia

**Alexandra Machado quien está a cargo de la dirección de crédito de Bancolombia, nos presenta su opinión sobre las formas en que las áreas de crédito pueden fortalecer las capacidades del área de cobranza:**

“Yo creo que siendo proactivos; desarrollando modelos estadísticos que apoyen la gestión, la alerta temprana, la propensión de pago y de “autocura”. Las alertas nos permiten hacer un seguimiento para que cuando llegue el tema de incumplimiento y llegue el deudor al área de cobranza estemos mejor preparados. Nosotros tenemos alertas que nos hacen ver los riesgos anticipadamente, para adelantar acciones, como por ejemplo, empezar a conseguir garantías, a mejorar las posiciones, para que cuando ya llegue un escenario de default, la cobranza se pueda hacer mucho más fácil; además suministrando políticas que permitan hacer una adecuada gestión de cobro”.

tas al riesgo de crédito y consecuentemente a que este sea reconocido en los estados financieros como un menor ingreso, significa que siempre se tiene una pérdida en las organizaciones que dependerá de su actividad comercial; la oportunidad es la identificación proactiva del riesgo de no pago y monitorear permanentemente el incumplimiento y éxito en la gestión, el objetivo será llegar a modelos analíticos que apoyen la gestión; así lograr establecer las palancas de mayor valor para que la gestión de cobro este totalmente alineada con las metas financieras y la estrategia de las organizaciones”.

FORO DE EXPERTOS

## MEJORES PRÁCTICAS DESDE LA BANCA



**Camilo Echeverry Cubillos,**  
Gerente de Conciliación y Negociación de Cartera de Consumo del Banco de Occidente

**Camilo Echeverry Cubillos,** Gerente de la División de Conciliación y Negociación de Cartera de Consumo del Banco de Occidente, nos acompaña en las primeras de cambio de este Foro de Expertos, compartiendo como siempre esa visión que nace de la experiencia, de la lucha diaria por el resultado hombro a hombro con esos equipos que lo entregan todo, dentro de un entorno desafiante que nos inspira a reinventarnos.

### ¿Hacia dónde avanza la cobranza y cuáles son sus mayores desafíos?

“Ante el rápido cambio de los esquemas analógicos al mundo digital, el mayor desafío, dado su papel protagónico por su impacto en la sensibilidad de los deudores, está en la capacidad de llegar al cliente con soluciones a la medida, acuerdos con la problemática especial y particular; solventando y ayudando a solucionar su situación económica coyuntural o estructural; es por ello que los modelos de analítica avanzada, soportados en machine learning, la omni-

canalidad, con canales de contacto digitales de autogestión, sumado a la minería de datos para explorar y conocer los perfiles y características de los clientes, son la mejor herramienta de apoyo y relevancia a la hora de implementar tácticas, como por ejemplo, por cuál canal es que mejor responde el cliente”.

### ¿Cuál sería esa mejor practica para incorporar en los modelos operativos que permita una gestión más eficiente?

“Seguimiento, acompañamiento, control y monitoreo gráfico del comportamiento y de las tendencias de los indicadores del negocio, con reuniones diarias de 10 minutos en terreno con los supervisores y agentes, visualizando los resultados en los tableros operativos y financieros, que permitan en vivo y en directo, conocer la capacidad instalada, la estrategia requerida acorde con los volúmenes de cartera y su impacto por segmento; logrando de esta forma el poder tomar decisiones en línea y tiempo real para revertir resultados y cumplir las metas de fidelización, retención, rentabilidad y productividad”.

### ¿Cuáles son los mayores retos que deben enfrentar los modelos de gestión para llevar a sus compañías a avanzar al siguiente nivel?

“Estamos en un entorno económico dinámico, complejo y bastante cambiante; cada vez con mayores exigencias por parte del regulador y de las autoridades competentes; con metas más retadoras por parte de los accionistas, en donde los modelos de gestión deben ser flexibles y fácilmente adaptables a las necesidades del negocio, con sinergia y trabajo conjunto con las áreas de

riesgo (scoring y modelos de otorgamiento), comercial modelos de ventas), y crédito (montos de exposición y garantías), que permitan en conjunto con las áreas de conciliación y negociación, retroalimentar y cerrar el ciclo del crédito, capitalizando optimizando las mejores prácticas internas y de mercado”.

### ¿Cuáles serían esos aspectos en los modelos de cobranza que están sufriendo las mayores transformaciones?

“Definitivamente los mayores cambios los estamos viendo en la gestión telefonica, pasando del proceso inbound, outbound y blending, a la autogestión y atención digital con la entrada de las nuevas plataformas y tecnologías”.

### Tres competencias que deben estar presentes en los ejecutivos del área de recuperación:

“Su capacidad de adaptación al entorno económico, su dinamismo en la organización y en su entorno y su nivel de influencia y liderazgo frente a su equipo de trabajo”.

### ¿Qué le contestaría a un asesor que le pregunte, cómo lograr una mayor conexión con el deudor vencido?

“Escucha activa para que le permita entender su situación, verificar su condición y de esta forma poder ofrecer las alternativas y políticas de normalización que mejor se acomoden a su necesidad económica puntual o estructural. Es vital un buen diagnóstico oportuno y profundo de la situación financiera del cliente y las razones de su incumplimiento para darle la medicina adecuada en el momento indicado, con la solución acertada”.

# RCI: UN CASO DE ÉXITO EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE VEHÍCULO

**RCI Colombia Compañía de Financiamiento S.A**, inició operaciones a partir de 2016. Su principal accionista RCI Banque S.A opera desde 1968 como banco en más de 35 países. Gracias a la experiencia y al modelo de gestión de nuestros procesos hemos logrado un posicionamiento exitoso en el territorio colombiano.



**Oscar Mauricio Alarcón Vásquez**,  
Gerente de Cobranzas de RCI Colombia,  
Compañía de Financiamiento

En materia de recuperación, RCI ha logrado alcanzar excelentes indicadores de mora sin implementar procedimientos de castigo o reestructuración. Uno de los principales motores de éxito de nuestro modelo, es el manejo de políticas de negociación efectiva que ponemos en práctica con nuestros clientes, donde la clave es encontrar un escenario ideal de “gana-gana”. Es por esto que cuando los clientes presentan una imposibilidad de continuar atendiendo sus obligaciones, RCI ofrece la alternativa de negociar sus vehículos directamente con terceros, o a través de nuestros aliados de la red de concesionarios, permitiéndoles

cancelar totalmente la obligación o amortizar gran parte de la deuda y cubrir el saldo restante en el mismo plazo pactado inicialmente pero con cuotas mucho más bajas y mejorar así sus historiales crediticios.

Cuando la negociación con nuestros clientes amerita otras estrategias para normalizar la obligación, RCI pone sobre la mesa, la aplicación del proceso de garantía mobiliaria, ejecutando a través del pago directo la recuperación de la garantía según la Ley 1676 de agosto de 2013 y el Decreto 1835 de septiembre de 2015.

Si bien no ha sido sencillo, RCI ha ido aprendiendo de la mano de nuestro aliado estratégico en recuperación de cartera, con su experiencia en casi todo el sector financiero de Colombia y el conocimiento necesario en cada una de las etapas del proceso. Con su respaldo y acompañamiento hemos podido superar y avanzar de manera exitosa la ejecución dejando atrás ciertos reprocesos a causa del desconocimiento de los jueces en la aplicación de la ley, agilizando procedimientos y logrando descongestionar los despachos judiciales.

Es importante resaltar que con la implementación de la modalidad de pago directo, se asegura el total control y ubicación de la garantía, la legalización necesaria para los traspasos y finalmente llegar a comercializar los vehículos de nuevo en el menor tiempo posible, evitando deterioros adicionales y la depreciación elevada, consecuencia de

la dilatación del proceso. Siguiendo esta metodología, RCI ha logrado recuperar más de 450 vehículos en menos de dos años teniendo éxito en recuperación a los 45 días de iniciado el proceso.

Uno de los principales retos que enfrenta nuestra industria, es lograr acabar con la creencia de que las capturas pueden tardar años y que por lo tanto los clientes pueden evadir sus obligaciones continuando con el usufructo de las garantías. RCI ha asumido el compromiso de llevar el mensaje a todas las entidades financieras, para que se proceda según la ley antes mencionada, al momento de otorgar créditos con garantías mobiliarias. Es necesario cambiar la cultura existente, desmitificando la duración de estos procesos, precisamente evidenciando lo ágil que pueden ser. Debemos transmitir el mensaje a nuestros clientes, haciéndoles las recomendaciones pertinentes y negociar con ellos antes de que sus moras avancen hasta la etapa de captura de la garantía.

*En RCI seguiremos fortaleciendo cada día las estrategias que nos han traído tantos buenos resultados y de esta manera seguir posicionando nuestra firma como pionera en la implementación de prácticas efectivas en la recuperación de cartera.*



**A E C S A**

**Agregamos valor, generamos confianza y construimos sólidas relaciones con nuestros clientes**

## Nuestra propuesta de valor

### Experiencia y eficiencia

- Resultados, calidad y eficiencia certificada por las empresas líderes de mayor prestigio nacional e internacional.
  - Amplia trayectoria y conocimiento del sector.
- Brindamos respaldo, solidez y sostenibilidad en cada proceso.

### Agilidad y servicio

- Equipo especializado en el diseño de soluciones eficientes, alineadas a las necesidades de cada uno de nuestros aliados.
- Valoración constante de indicadores sobre la experiencia y comportamientos.
- Gestión integral de todo el ciclo de cartera.
- Modelos flexibles e innovadores que garantizan capacidad de reacción inmediata.

**Nuestro enfoque: El cliente**



### Innovación

- Recursos designados para el desarrollo de proyectos de innovación transversales a todas las áreas de la compañía.
- Especial enfoque en la experiencia de nuestros stakeholders.
- Generación de eficiencias a través de la evaluación y transformación de los procesos.

### Tecnología

- Líderes en estrategias, procesos y plataformas inteligentes al servicio de nuestros clientes.
- Business intelligence
- Analítica avanzada.
- Big Data.
- Omnicanalidad
- Inteligencia artificial.

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

Bogotá, Av. Américas #46-41 / Tel. 2871144 - 7420719 / [www.aecsa.com.co](http://www.aecsa.com.co)

## FORO DE EXPERTOS

# EMPRESARIOS DE LA COBRANZA: MOTOR DE ESTA GRAN INDUSTRIA

**S**in duda, son los empresarios de la cobranza el alma de esta gran industria, los que con su capacidad de avanzar frente a la adversidad, gracias a su habilidad de convertir los retos en oportunidades, han logrado consolidar un sector potente, que se reinventa a diario y se constituye a su vez en actor de gran impacto en la generación de primer empleo. Acostumbrados a operar con altos estándares de calidad, seguridad, y exigencia por parte de las entidades

crediticias, los empresarios de la cobranza, siempre tienen una meta por cumplir, una tecnología por implementar, un dato por enseñar, un paradigma a romper.

*Varios empresarios hoy toman la vocería de su sector, para plasmar en este Foro de Expertos su visión sobre esta industria que se reinventa a diario.*

Abrimos este Foro con SYSTEMGROUP (antes Sistemcobre), una compañía que ha sabido apropiarse de la innovación y la tecnología como vehículos de su constante reinención y transformación, durante sus 27 años de experiencia en el mercado; una apuesta que trasciende la frontera nacional y se extiende al mercado latinoamericano a través de sus tres líneas de negocio: Non performing loans (NPL), Gestión y administración de cartera tercerizada (ACC) y Business process Service (BPS).

**Juan Carlos Rojas**, presidente de Sistemcobre, hoy SYSTEMGROUP nos cuenta la evolución que ha tenido la compañía: “El mundo de la cobranza y servicios está en un constante cambio donde las alianzas estratégicas y la innovación



**Juan Carlos Rojas**,  
Presidente de Sistemcobre, hoy  
SYSTEMGROUP

son los principales pilares para ser una empresa competitiva y de vanguardia. Por esta razón, Sistemcobre evoluciona; ahora somos SYSTEMGROUP Npl Asset Management Collections Master Servicer, un modelo soportado en la autogestión online en nuestras diferentes líneas de negocio, virtualización del servicio al cliente y la cobranza a través de tecnología e inteligencia artificial, machine learning y analítica que optimiza los procesos del negocio de nuestros clientes”.

## MAYORES DESAFIOS DE LA INDUSTRIA

Sin duda, los retos y desafíos para los empresarios de la industria son de gran envergadura, en esta actividad de alta especialización, en un entorno globalizado, que avanza aceleradamente hacia la digitalización, el endurecimiento de la regulación y la estrechez de los márgenes.



**Jhon Fredy Castro Jaramillo**,  
Gerente General de GF Cobranzas  
Jurídicas SAS

Al respecto, **Jhon Fredy Castro Jaramillo**, Gerente General de GF Cobranzas Jurídicas SAS., una empresa que ha sabido consolidar su liderazgo en la industria a punto del logro de resultados, nos comparte su visión: “Uno de los mayores desafíos que enfrentamos a diario en el ámbito de la cobranza es la innovación y el constante crecimiento de la industria. El sector se encuentra en

una constante actualización con el surgimiento de nuevas tecnologías, por ende es fundamental que siempre busquemos evolucionar adaptándonos al constante cambio implementando herramientas nuevas, planeando anticipadamente las estrategias para los momentos de dificultad, logrando sostener las oportunidades que nos brinda la economía, buscando siempre cumplir con las expectativas del cliente en cuanto a resultados, sosteniendo el punto de equilibrio entre el cliente interno y el externo.

Adicional a la tecnología, no seríamos nada sin un grupo de trabajo idóneo que comparta nuestra visión, con un sentido de pertenencia por la empresa, con el cual podamos trabajar de la mano día a día por el logro de unos resultados extraordinarios, tanto para el cliente externo como para el interno, impartiendo siempre nuestra filosofía personal, altamente comprometido con una constante capacitación que comparta nuestros ideales y objetivos en pro de un fin común”.

## CONSOLIDANDO UNA INDUSTRIA DE MAYOR PROFESIONALISMO Y SOFISTICACIÓN



**Andrea Carolina Colmenares**  
Gerente General y fundadora de Ergon  
Negociaciones Efectivas

**Andrea Carolina Colmenares** Gerente General y fundadora de Ergon Negociaciones Efectivas, quien ahora asume un nuevo rol como empresaria de la industria, luego de haber trabajado por varios años desde la otra orilla liderando el área de cobranza de Bancamía, nos presenta su visión en este Foro de Expertos sobre la manera en que los empresarios del sector, pueden contribuir a la consolidación y fortalecimiento de una industria de cobranza de mayor profesionalismo y sofisticación:

“El uso de nuevas tecnologías, nuevas formas de comunicación, el incremento acelerado de oferta de productos y servicios acompañados de simplicidad y agilidad, entre otras tendencias de mercado, han venido transformando sustancialmente los hábitos de los consumidores financieros y su nivel de exigencia al momento de adquirir un producto o servicio. Estos cambios no son ajenos a la industria de la cobranza y

por tanto le imponen el reto de adoptar una cultura de trabajo centrado en el cliente, para avanzar de manera eficaz e innovadora en el desarrollo de esta industria. En este sentido, el uso de nuevas tecnologías y herramientas como los “boots”, así como técnicas como “analytic speech”, “machine learning” y otras herramientas de analítica de datos, se convierten en un factor determinante para que las empresas de recuperación de cartera desarrollen un profundo conocimiento que le permita adecuar sus modelos de gestión de forma segmentada, ya que no todas las entidades tienen los mismos procesos de crédito y no todos los deudores pueden ser atendidos de la misma manera. La entidad que originó el crédito busca contar con un aliado que le acompañe y asesore en la definición de la estrategia adecuada para maximizar sus resultados, lo que invita a la industria a jugar un rol más activo, formulando propuestas a partir del entendimiento de la dinámica de los portafolios bajo su gestión y del conocimiento de la entidad. Por su parte, el deudor, que tiene la calidad de consumidor financiero, busca alternativas de solución que le resulten claras y que se ajusten a su situación financiera, acompañadas de una adecuada experiencia de cliente, lo que implica llegarle a través del canal adecuado, con una comunicación asertiva, asesorado por personal adecuadamente capacitado y en algunos casos, brindándole la oportunidad de auto-gestionarse. Las entidades que logren desarrollar ese conocimiento dual (consumidor financiero y entidad acreedora) y a partir de allí, diseñar e implementar estrategias segmentadas que respondan de manera particular a cada portafolio, generarán una ventaja competitiva que sin duda contribuirá a continuar elevando el nivel de profesionalismo e innovación de la industria de la cobranza”.

## MANEJO CUIDADOSO DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



**Omer Muñoz Orejarena**  
Fundador y Gerente General de  
Prisma Direct

**Para Omer Muñoz Orejarena**, fundador y Gerente General de Prisma Direct, empresa de Cobranza Boutique con una trayectoria de 11 años en el mercado, el manejo de la información resulta vital en el desarrollo de nuevas formas de cobranza que se extienden a las redes sociales: “Los empresarios del sector debemos tener información oportuna

de nuestro cliente para contactar al deudor moroso y esta comunicación debe ser bidireccional; cualquier variable que se encuentre debe ser reportada inmediatamente.

No es un secreto, que el deudor moroso también conoce sus derechos y somos nosotros los BPO de la cobranza quienes debemos garantizar que el moroso esté tranquilo y sus derechos respetados, pero también ser muy claros, en que no puede eludir su responsabilidad de pago. Las redes sociales nos han servido para generar contacto con algunos deudores, pero debemos ser muy cuidadosos en no exponerlos con su comunidad y en redes sociales para evitar sanciones económicas de gran valor”.

Para **Omer Muñoz** resulta vital además, retroalimentar a las áreas de crédito con los hallazgos encontrados en la cobranza, especialmente fenómenos recurrentes como el sobreendeudamiento: “Hemos encontrado deudores morosos con altísimo endeudamiento y desde nuestra óptica no se está midiendo a futuro las posibles variaciones que pueda tener quien solicita un crédito. Variables como posible desempleo y disminución de ingresos, deben ser incluidas en los scoring de riesgo, para intentar estimar el riesgo inherente a cada moroso. La colocación ágil, flexible y a baja tasa, genera mayor riesgo de colocación en el mercado y son las áreas de riesgo las llamadas a afinar el análisis de cada deudor”.

FORO DE EXPERTOS

## EL ARTE DE ABORDAR AL SER HUMANO COMO FACTOR CLAVE DE ÉXITO Y PILAR DE DIFERENCIACIÓN EN EL HACER DE LA COBRANZA

Resulta todo un desafío para los empresarios de la industria moverse en las grandes ligas de la cobranza sin perder la esencia como jugadores de nicho de alta especialización. Y es en este reto, en el que AECSA, una de las empresas más grandes y reconocidas del sector, nos muestra en cada cierre, la forma de mantenerse a la delantera en el logro de los resultados, con el constante fortalecimiento de las capacidades para gestionar grandes volúmenes de cartera, manteniendo altos estándares de calidad. Es por esto que Floralba Rivera, presidente de AECSA, nos acompaña hoy en este Foro de Expertos para hablar sobre un tema que le apasiona: la humanización de la cobranza y el fortalecimiento, empoderamiento y desarrollo del tejido humano de la industria, representado en sus asesores y gestores, quienes al final del día son los que marcan la diferencia de cara a esa conexión de ese ser que está detrás de cada deudor, para llevarlo al pago y la normalización de sus acreencias, constituyéndose en el elemento fundamental para desarrollo de una gestión especializada de cobranza, de alto impacto.



Floralba Rivera,  
Presidente de AECSA

### ¿Cuál es ese elemento que hace que la cobranza tenga que ser diferencial y especializada en su sector?

“Quienes solicitaron los créditos en su momento son seres humanos, que luego entraron en mora por dificultades o cambios en su vida, pero generalmente su mayor preocupación no es esa, sino la protección de las necesidades básicas de su familia. Aunque mucho se ha hablado del tema, la realidad es que para lograr que ese ser humano le dé prioridad al pago de su obligación, se comprometa y cumpla, es necesaria la empatía y la confianza a través del contacto con ese asesor preparado y especializado, con calidades humanas, que al otro lado de la línea puede ponerse realmente en sus zapatos, lo escuche, lo entienda y le brinde la solución, adaptándose realmente a sus posibilidades actuales y con argumentos, persuasión, claridad y confianza lo acompañe durante el proceso. Este tipo de contacto asertivo es lo que logra sensibilizar y realmente establece y consolida una relación saludable, cercana y satisfactoria para el cliente, manteniendo el contacto a través de esa experiencia y ese “click mágico” que solo se logra establecer humanizando la cobranza”.

### ¿Cuáles serían esas competencias o habilidades principales que deben estar presentes en el talento humano del área de recuperación?

“Es la capacidad de inspirar, motivar y conducir a su equipo al cumplimiento de los retos, a través de su ejemplo, del amor con el que realiza todas sus actividades. Fundamental la resiliencia, esa cualidad maravillosa que nos permite adaptarnos positiva y rápidamente a los continuos cambios y situaciones adversas de este sector tan dinámico y cambiante, manteniendo la capacidad de gestionar con asertividad la estrategia. La pasión por este mundo de las cobranzas, la orientación a resultados, la vocación hacia el alto desempeño, buscando incansablemente superar sus propios éxitos, para lo cual es fundamental la formación, experiencia y conocimiento del sector.

Debe ser un buen comunicador, preciso y claro acerca de los objetivos y un articulador entre las necesidades del cliente corporativo, las de la empresa y las características individuales del equipo, buscando que estas interactúen en perfecta sinergia, apoyado en la especialización del talento humano y las herramientas tecnológicas”.

FORO DE EXPERTOS

## TECNOLOGÍA Y DIGITALIZACIÓN LLEGAN PARA POTENCIALIZAR EL ACTUAR DEL TALENTO HUMANO



Alejandro Toro,  
Presidente de Financréditos

**En este Foro de Empresarios de la industria no podía faltar el ingrediente tecnológico y el avanzar hacia la digitalización. En este aspecto la vocería la toma Alejandro Toro, presidente de Financréditos, quien encuentra en la tecnología y la digitalización, herramientas que llegan para potenciar el actuar del talento humano:**

“Financréditos BPO, ha sido pionero desde el año 2001 en la utilización de canales digitales para apoyar la cobranza con la implementación de la herramienta COMTEL/PC, desarrollada en el PARQUESOFT - Valle del Cauca, en ese entonces, nos permitíamos generar llamadas robotizadas (text to speech), las cuales se generaban hasta por 20 canales análogos simultáneos o por las líneas fijas. Ahora, utilizamos todos los canales digitales como SMS, email y Whatsapp, entendiéndolo que la comunicación por este último cubre el 90% de la población, que

en muchos casos no quieren hablar sino atender un chat, por lo cual, en este momento es casi imperante dejar a voluntad del receptor del mensaje, la ocasión ideal para abordarlo con un asesor profesional.

Estos 20 años al frente de la empresa, me permiten afirmar que la tecnología utilizada en cobranzas ha llegado para quedarse, pero no para reemplazar el trabajo de las personas, por el contrario, nos complementa en la estrategia y nos aporta eficiencia, ayudándonos a reducir las tareas rutinarias, sencillas y monótonas que le liberan tiempo a los asesores profesionales en negociación para alcanzar una experiencia al cliente exitosa.

Pese a que el estudio internacional realizado por la firma Verint en 20 países demuestra que el 43% de las personas temen perder su empleo por culpa de la IA y los bots en los próximos 10 años, por otro lado, las cifras de la industria BPO en los Call Centers y las empresas dedicadas a la cobranza nos muestran que seguimos creciendo, por lo cual, pienso que se trata de aprender a coexistir y apostarle a la utilización de la tecnología en cabeza de un talento humano excepcional y motivado.”



Virna Liz Campanella  
CEO de CONTACTA

**Virna Liz Campanella, es de esas empresarias de la industria que se ha sabido fortalecer frente a la adversidad. Desde su amada Región Caribe, y en su posición de CEO de CONTACTA, conoce como nadie que el avanzar de la industria al siguiente nivel no es un tema que dependa de un solo ingrediente. Para ella son cuatro los pilares en los que se soporta esta construcción de capacidades:**

“Nuestra industria toma una dinámica orientada hacia la especialización y el conocimiento fundamentado en herramientas de innovación basadas en las nuevas tecnologías. Por tanto los mayores retos están en realizar los ajustes a los procesos de la organización para que estén alineados a este nuevo contexto, a los desafíos de esta época y capitalizar el potencial de las innovaciones disponibles, utilizando la tecnología como medio mas no como fin; así nuestro objetivo sigue y seguirá siendo el cliente. Por tanto nuestro reto debe sustentarse en 4 pilares:

**CONOCIMIENTO**, preparando y potencianando nuestro talento humano hacia la formación especializada (Knowledge) apoyada en la alianza Universidad-Empresa como insumo permanente de actualización de nuestro equipo.

**PROCESOS**, que integren la comunidad del **ECOSISTEMA DE COBRANZAS** como uno sólo, identificando las necesidades y la

colaboración empresarial para generar un proceso que genere valor hacia el cliente, entidad, medios de pago, terceros, etc, asegurando la calidad de lo que se hace y satisfaciendo las necesidades de cada uno de los stakeholders.

**INNOVACION**, como un concepto más amplio que no es **SOLO TECNOLOGIA**; es conocer como esta tecnología podemos dinamizarla y utilizarla como medio y no como fin, que nos facilite el uso de la información y los datos para decisiones de innovación orientados hacia el cliente; la tendencia es resolver a un clip los servicios, es decir analizando el comportamiento de nuestro cliente y que este pueda conocer, resolver y pagar su deuda de la manera más simple y efectiva.

**CULTURAL**, entendiéndolo que efectivamente nuestro sector igual que el mundo no es que este en una época de cambio realmente estamos en un cambio de época y de mercados. En la globalización no existen regionalismos, lo que sí existe es un claro conocimiento del mercado que facilite identificar sus necesidades y atenderlas, por esto las empresas estamos atentas a elevar nuestro nivel a la gestión de cobranzas de talla mundial, a la exportación de servicios y abrir espacios de intercambios colaborativos.

Todo este cambio y herramientas nos ha permitido a nuestra empresa re-inventarnos, mirar nuevos mercados, apoyarnos en nuevos modelos de negocio, crear alianzas desde lo estratégico y colaborativo, para llegar efectivamente donde lo requiere nuestro cliente, logrando atender efectivamente nuestra región Caribe y desde allí abrir mercados internacionales de manera efectiva”.

## UN BUEN DATO: EL PERIODO MEDIO DE COBRO DE LAS EMPRESAS EN EL MUNDO (DSO)

El período medio de cobro en el mundo (DSO Days Sales Outstanding) se situó en 65 días en 2018, una reducción de un día con respecto a 2017

**SOLUNION**, la compañía experta en seguros de crédito y de caución y en servicios de gestión del crédito comercial, nos presenta en esta edición especial, los últimos datos sobre los periodos medios de cobro a nivel mundial analizados año tras año, por uno de sus accionistas, Euler Hermes, a partir del índice anual DSO, que se basa en una muestra de 25000 empresas cotizadas, en 20 sectores y 36 países.

El periodo medio de cobro de las empresas (DSO Days Sales Outstanding, por sus cifras en inglés) en el mundo se situó en 65 días en 2018, una reducción de un día con respecto al máximo de 66, alcanzado en 2017, el mayor registro de los últimos diez años. Se trata de una señal de que las compañías están tomando precauciones sobre los comportamientos de pago de sus clientes.

**SOLUNION** estima un escenario de DSO de 64 días en 2019, como media mundial.

### Una mirada por país

Las empresas chinas siguen registrando los peores datos, 92 días. Una de cada cuatro compañías recibe sus pagos pasados los cuatro meses, lo que pone de manifiesto su papel de "bancos invisibles" a nivel doméstico, pero también para el resto de Asia.

Los mercados mediterráneos se quedaron atrás en 2018, incluyendo Grecia (91 días), Italia (86 días), Marruecos (84), Turquía (79), España (78) y Francia (73), donde las empresas han vuelto a empeorar en sus hábitos de pago.

Los países nórdicos y Norteamérica han mantenido con éxito sus periodos de cobro. A pesar de tener unos niveles estructuralmente más bajos que el resto del mundo,

en 2018 Canadá y Estados Unidos consiguieron reducir su DSO a 52 y 51 días, respectivamente. Esto, además de ser una cuestión cultural, refleja que las empresas con mucho efectivo se pueden adaptar rápidamente a las tendencias de cambio en el crecimiento económico.

A pesar del empeoramiento de las condiciones económicas, Noruega (53 días), Suecia (57), Reino Unido (52), Alemania (54), Polonia (59) y Bélgica (59), lograron reducir su DSO, anticipándose a la ralentización económica y adaptándose a las crecientes dificultades que plantea la industria automovilística.

### Sectores y modelos B2B y B2C

Las empresas de los sectores de electrónica (-2 días), maquinaria (-1) y construcción (-3 días) continuaron experimentando los periodos más largos, con DSOs de 89 días, 86 y 82, respectivamente, en 2018, muy por encima de la media mundial.

Las industrias B2C tienen una mayor capacidad para imponer términos de pago que las B2B. Por ello, suelen alargar los plazos de cobro, por motivos comerciales, si consideran que el ciclo económico no está muy deteriorado. De hecho, desde una perspectiva macroeconómica, como estamos en una fase tardía del ciclo y se exponen a las fluctuaciones económicas más tarde, las empresas B2C pueden estar tentadas de flexibilizar sus términos de pago más aún.

Los sectores B2B se ven impactados antes y de manera más directa por la fluctuación del ciclo económico. Son más cíclicas por naturaleza. Ya han observado una desaceleración mundial del crecimiento, lo que apunta a un deterioro económico próximo. Como resultado, las empresas, temiendo unos periodos de cobro muy elevados, acortaron su DSO en 2018.

El sector retail deberá ser observado de cerca a pesar de tener el nivel de DSO más bajo (30 días), puesto que su media cayó 5 días el año pasado. A medida que se le está dando la vuelta al modelo del sector, se han endurecido las condiciones de descubierto. Los sectores de abastecimiento podrían verse afectados si los minoristas aumentan también su propio DPO (periodo medio de pago o Days Payable Outstanding).

## FORO DE EXPERTOS

### ¿CUÁL CREE USTED QUE ES EL MAYOR DESAFÍO QUE ENFRENTA UN LÍDER DEL ÁREA DE COBRANZA?

Una de las compañías que más ha avanzado en el concepto de autogestión es Covinoc, con la creación de una plataforma llamada Mi Covinoc. De cara a este recorrido, Martha Lucía Meza, Gerente Nacional de Cobranzas de Covinoc, no duda en que el mayor desafío que enfrenta un líder del área de cobranza es la capacidad de adaptación y lograr guiar la compañía hacia una era digital:



Martha Lucía Meza, Gerente Nacional de Cobranzas de Covinoc con su equipo de Directores de Cobranza: Jhon Miranda, Patricia Montaña, Juan Carlos Arias, Martha Lucía Meza, Gerente, Maritza Sastoque y Gustavo Díaz.

"Nuestro cliente hoy en día está más informado, más ocupado y utiliza la tecnología como un aliado para facilitar su vida. La industria de cobranzas no puede ser ajena al entorno digital. Por eso, tenemos que adaptarnos a ambientes más dinámicos desarrollando estrategias que impacten positivamente los indicadores. Debemos transformarnos y capitanear este cambio, las grandes edificaciones llenas de estaciones de trabajo se han quedado obsoletas. Durante 30 años

gestionando todo tipo de cartera, en diferentes alturas de mora, hemos pasado de gestionar la cartera solamente con llamadas, visitas y correo, a incrementar la cobranza digital, buscando la autogestión del cliente a través de plataformas digitales".



Agradece a sus clientes, colaboradores, proveedores y a la industria de la cobranza en general, por hacer parte de su trayectoria; el trabajo en equipo, el cumplimiento de las metas y la constancia, han permitido que ASLEGAL haya sido un aliado muy importante en cada proyecto asumido.

Con servicios de administración, recaudo de cartera, centro de atención, visitas, correspondencia, valoración y compra de portafolios ha logrado satisfacción y resultados por más de dos (2) décadas.

## COBRANZAS Y GESTIÓN, EL ÉXITO DEL SABER SER DIFERENTE

*Con tanta tecnología que ya ha sido incorporada por las empresas de cobranza, encontrar la manera de diferenciarse puede llegar a ser abrumadora. Sin duda la clave está en el talento humano*

Cobranzas y Gestión F. SAS, es una empresa, conformada por gente que cree en el servicio como valor agregado. La construcción de su éxito se soporta en esa capacidad de saber ser una empresa diferente; esa verdadera diferencia que simplemente se respira en el diario actuar de esta compañía fundada en el año 2002, por Germán Fandiño Uruña, abogado de profesión, y cobrador y formador de corazón, que se especializa en la recuperación de deudores del sector financiero y real, especialmente cartera hipotecaria, con personal experto en la gestión desde antes que se cumpla el primer día de mora, hasta obligaciones que están judicializadas. Es por esto que todos sus agentes constantemente están recibiendo capacitación en la normatividad legal para asegurar, no solo la efectividad en la recuperación, sino la seguridad jurídica en todo el ciclo.



**German Fandiño Uruña,**  
Gerente General de Cobranzas y Gestión

**German Fandiño, Gerente General de Cobranzas y Gestión, profundiza sobre esas premisas claves de éxito para una operación exitosa en este especializado mundo de la cobranza:**

“La claves del éxito en **Cobranzas y Gestión** es la gente; un equipo de trabajo orientado al servicio al cliente. Nuestros colaboradores entienden que esta es una empresa donde los valores del cobrador son importantes para su gestión; entendemos que estamos tocando el patrimonio más importante que tiene una persona, el sueño de tener vivienda se convierte para un colombiano en una de las metas más importantes de su vida; a partir de ese concepto nuestros cobradores son verdaderos asesores de los deudores”.

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

“Nuestra diferencia reitero es la gente, pero gente capacitada, verdaderos asesores que entienden claramente el producto que origina la cobranza (crédito hipotecario, la hipoteca como

garantía). Nuestros asesores se forman en todo lo que tiene que ver con el sistema de financiación de vivienda UVR; saben transmitir al deudor la gravedad de incurrir en mora. Para tal fin, nuestros asesores sin ser abogados, están capacitados para informar al deudor las consecuencias que acarrea la judicialización de la obligación, conocen perfectamente el proceso ejecutivo hipotecario, singular y demás. Sin duda, un asesor con conocimientos profundos del tema que maneja transmite seguridad al cobrar y eso se traduce en una excelente comunicación y conexión con el deudor.

**¿Cuál es su valor agregado para el cliente?**

“Un cobro humanizado. Un cobrador que entiende que detrás del teléfono hay un ser humano que tiene una situación particular; es saber escuchar al deudor; asesorarlo; llevarlo de la mano para conjuntamente encontrar una solución a su situación”.

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

“La cobranza en nuestro país le falta contar con cobradores que no tomen esta actividad como una tarea de paso; que entiendan que ser cobrador también es una profesión digna que permite cumplir sueños si se hace con pasión. Somos los dueños de las empresas de cobro los llamados a promover este valor, generando condiciones dignas que hagan que el cobrador encuentre en la cobranza una forma de vivir y cumplir sueños, como por ejemplo estudiar”.

**¿De qué manera los empresarios del sector pueden contribuir al fortalecimiento de la industria?**

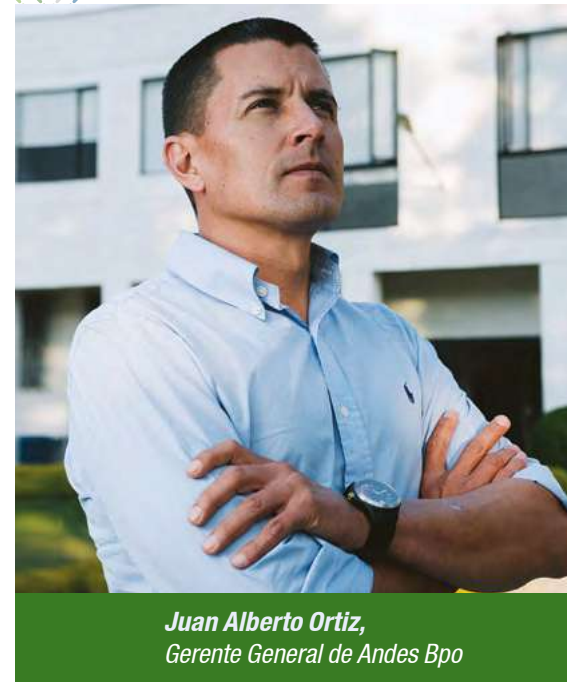
“Cuando los dueños de las empresas dejen de ver esto solo como un negocio que permite hacer dinero y evolucionen a entender que la cobranza es ese espacio valioso donde podemos contribuir con el mejoramiento de las condiciones de vida, empezando por nuestros asesores, y también ayudando al deudor. Esto se logra si nuestros agentes ven la cobranza como una forma de generar una cultura de pago en la sociedad”.

**Qué le contestaría a un ejecutivo de cobranza que le pregunte... ¿Cómo lograr una mayor conexión con el deudor vencido?**

*“La conexión con el deudor comienza en la edificación de una empresa de cobranza donde la gente sea importante; una empresa donde haya políticas para que la gente se prepare; donde haya verdaderos planes de desarrollo y capacitación, una empresa humana, donde lo más importante sea la gente. Luego la conexión con el deudor vendrá por añadidura”.*

## ANDES BPO: TESTIMONIO DE QUE LOS SUEÑOS SE REALIZAN

*Andes BPO es un Contact Center innovador, que surgió hace 10 años como fruto de un gran sueño; de esos que te llevan a arriesgar mucho y llenan luego el corazón de profunda satisfacción.*



**Juan Alberto Ortiz,**  
Gerente General de Andes Bpo

Andes BPO es una compañía que desde sus inicios, vive un profundo sentido de la responsabilidad social, es el único Contact Center de Colombia que desde un municipio intermedio, la Ceja - pueblo del oriente Antioqueño- y desde Rionegro, Antioquia, atiende usuarios en toda América, desde Estados Unidos con operaciones incluso bilingües, pasando por Centro América y llegando hasta Argentina.

Más allá de la generación de empleo de calidad, Andes BPO ha recogido con gran satisfacción, los frutos de impactar a 500 familias positivamente, no solo en la dimensión financiera, sino también en sus proyecciones profesionales, gracias a las alianzas que ha establecido con instituciones educativas y de manera especial con el SENA; lo que les permite brindar a los asesores la posibilidad de formarse como técnicos o tecnólogos

y que puedan hacer parte de su plan carrera; mejorando sus condiciones y asegurando su empleabilidad.

Sus clientes han confiado a Andes BPO operaciones de múltiples tamaños, de cobranza, servicio al cliente, telemercadeo, back office, BPO, televenta entre otros; y con su tecnología, seguridad de la información, talento humano experto y procesos bien definidos, estandarizados y certificados por la ISO 9001, ha logrado consolidarse como su ALIADO ESTRATÉGICO, con operaciones cada vez más eficientes, ofreciendo experiencias diferenciadas y reinventando modelos que además generan valor a los usuarios de sus clientes. Gracias a estos logros, la compañía ha recibido varios reconocimientos por parte de BPro – Asociación Colombiana de Contact Center y Bpo, y desde la Asociación Latinoamericana.

En estos 10 años, Andes BPO ha logrado capitalizar la experiencia y el conocimiento, fortaleciendo el servicio que ofrece, tanto en la parte técnica como humana: en la parte técnica por ejemplo, ya lleva más de 2 años apoyándose en la cobranza digital, con grandes aprendizajes que hacen cada vez más efectivos el diseño y aplicación de estrategias de cobro, es un camino que al principio costó, sin embargo cada vez se recorre de manera más acertada y por ende con mejores resultados; en la parte humana, con sus aliados, ha graduado más de 800 personas como técnicos en Contact Center y más de 150 como tecnólogos administrativos, apuntando a impulsar un verdadero desarrollo del talento humano con una orientación al cliente tan marcada, que se generan relaciones transparentes y cercanas.

La compañía espera continuar con su acelerado crecimiento de manera sostenible, demostrando que en épocas de crisis es donde se consolidan las grandes oportunidades, también aspira de manera responsable continuar construyendo soluciones innovadoras para sus aliados, demostrando que si bien es un reto constituir empresa en Colombia, también se alcanza la mayor satisfacción cuando el logro del resultado se convierte en pilar de la cultura organizacional; cuando el crecimiento se soporta en una base de empleados comprometidos que avanzan en sus metas laborales y personales; y cuando los clientes satisfechos, pasan de ser clientes a ser aliados estratégicos, porque se conocen tanto, que se acompañan en el logro de metas y superación de desafíos.

*Andes BPO ha sabido fusionar asertivamente la región con la globalización, el talento humano con la tecnología, y los procesos ágiles y flexibles con la certificación ISO; obteniendo excelentes resultados, tanto así que hacia el interior conciben el servicio como parte de su ADN y eje rector para tomar decisiones, y generar experiencias memorables con responsabilidad social.*

**Andes BPO; Una empresa que se arriesga y apuesta por el futuro.**

## LA PASIÓN POR EL LOGRO DEL RESULTADO, ES EL MOTOR QUE IMPULSA EL ACTUAR DE CESS



Lorena Fonseca Castañeda, Coordinador Estratégico; María Alicia Castañeda Hurtado, Subgerente; Nestor Fonseca Benavides, Gerente y Lina Paola Fonseca Castañeda, Coordinadora de Gestión Humana.

**Néstor Fonseca Benavides, Gerente General de CESS nos cuenta cuales son esas capacidades que ha construido la empresa, para llevar la cartera de sus clientes al siguiente nivel de productividad, efectividad y rentabilidad:**

“En CESS contamos con tecnología de punta en sistemas de Información, redes y medios de comunicación, estructura que ponemos al servicio nuestro talento humano para que con su habilidad, esa pasión y amor por esta actividad, marque la diferencia de cara al cliente y lo lleve al pago de su obligación. En CESS generamos un actuar empresarial con foco en la motivación, la capacitación constante con énfasis en el desarrollo de habilidades y competencias; y el bienestar humano como motor para alcanzar las metas de recuperación y rentabilidad”.

### ¿Cuál es el alcance de la operación de CESS?

“Además de la gestión de cobranza, en CESS operamos todas las líneas de un BPO como lo son: servicio al cliente, telemarketing, y operador logístico, mediante la gestión de manera eficiente todos los servicios administrativos y de soporte. Desde nuestra sede principal en Bucaramanga, contamos con la capacidad de prestar el servicio a nivel nacional, ya que además contamos con oficinas en Bogotá, Tunja, Medellín, y Barranquilla.

### ¿En dónde nace el proceso de reinención de la empresa?

“Este legado de construcción de industria está siendo fortalecido por la visión global de la nueva generación, representada en cabeza de mis hijas Lorena y Lina Paola Fonseca Castañeda, quienes han llegado a CESS para dotar la operación de esa fortaleza innovadora,



pero con la capacidad de incorporarla de manera más intuitiva a los procesos; esa gran agilidad para implementar el cambio; esa capacidad de reinventar la forma de cobrar y la forma de concebir al deudor y lo que es más importante creando nuevas y mejores estrategias, desde la parte tecnológica y operativa, desde la cultura organizacional, y desde las competencias y habilidades blandas del talento humano, que nos permitan incrementar los campos en los que le generamos valor a nuestros clientes, por ejemplo, con la construcción de data inteligente, para un mayor entendimiento de ese deudor, de ese cliente que hay que normalizar para el cierre exitoso del ciclo de riesgo de crédito”.



## A&S SOLUCIONES ESTRATÉGICAS, UN EMPRENDIMIENTO QUE LLEGA PARA HACER COSAS GRANDES

Una visión innovadora, mucha energía y quince años de experiencias personales de John Fredy Velandia Martínez, en el mercado de la cobranza y BPO, se materializan en la creación de A&S SOLUCIONES ESTRATÉGICAS, una compañía que llega para hacer cosas grandes e imprimir una nueva dinámica en la industria de la Cobranza.



John Fredy Velandia, Socio fundador de A&S Soluciones Estratégicas

Con una gestión de portafolios es todas las alturas de mora y todos los segmentos del mercado, incluida la compra de cartera en el sector real y financiero, A&S SOLUCIONES ESTRATÉGICAS espera muy pronto consolidarse como una solución inmediata para las empresas en la tercerización de sus procesos. **Es así, como desde la Gerencia de Crecimiento Estratégico de la compañía, y en su calidad de socio fundador, John Fredy Velandia, nos cuenta cuáles son esas factores claves de éxito, que desde ya le aseguran un lugar protagónico, como una alternativa de solución profesional, eficiente y ajustada para las expectativas de servicios en los presupuestos y costos de sus clientes:**

### ¿Cuáles fueron esas necesidades del mercado que le dieron vida a la compañía y cuáles atributos guían su actuar empresarial?

“Nuestro emprendimiento fue creado a partir de las deficiencias que el mismo mercado de recuperación y BPO presentaba, en temas de consecución de cifras, servicio e innovación. Junto a mi

socio inversionista Oscar Ospina, analizamos las oportunidades y a partir de las mismas deficiencias creamos soluciones desde el reconocimiento del recurso humano hasta el servicio al cliente. No existe cliente grande o pequeño, ni funcionarios más importantes que otros, no tenemos grupos de trabajo, formamos equipos de trabajo para lograr la satisfacción y expectativas de nuestros clientes. Creamos Líderes”.

### ¿Hablemos de esos hitos que han orientado este nuevo actuar empresarial?

“Primero, la influencia ejecutiva, empresarial, profesional y de sentido humano de la Doctora María Isabel Lozano, Presidente de Cobrando SAS. Ella fue una motivación y un ejemplo a seguir profesional y personal para este emprendimiento de A&S.

Segundo, tomar la decisión de aportar al crecimiento del país: creemos en la creación de empresa en nuestro país y estamos seguros que a partir de las deficiencias, las oportunidades son inmensas y podemos ocupar un espacio importante en esta industria.

Tercera, el apoyo y apuesta a nuestro emprendimiento por parte de Ignacio de Castillo, Gerente de Pepper Group Dentix, y María Juliana Gómez, Gerente de Onest Originar. La importancia de tener una mano de confianza y apoyo es vital para que los emprendimientos no pierdan la fuerza para trascender.

Cuarto, participar, licitar y obtener portafolios de compra con nuestros inversionistas, PA RISK-A&S y Luis Carlos Palacios, ejecutivos en el sector financiero y de seguros. La compra de cartera se está convirtiendo en un mercado atractivo para los inversionistas y para el mercado financiero y sector real”.

### Hablemos del camino avanzado en esta primera etapa...

“Vamos consolidándonos muy bien. En este momento somos 40 funcionarios y ya contamos con 5 importantes clientes y con las mayores expectativas de lograr ser aliados estratégicos de muchas más empresas del sector real y financiero. Confiamos en que con nuestro recurso humano de alto nivel, con nuestro servicio al cliente, con nuestro liderazgo, con nuestra experiencia en el mercado, con nuestra capacidad de reacción y de innovación, lograremos posicionarnos rápidamente en el sector de la cobranza y BPO. No queremos ser la compañía más grande, queremos ser la mejor compañía para nuestros aliados”.

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

“Le apostamos a la consolidación de nuestro recurso humano, en esta época de colaboradores millennials y centennials el reconocimiento y bienestar es importante; un equipo motivado alcanza cualquier objetivo estratégico, junto a la innovación garantizamos la integridad, la confidencialidad y la disponibilidad en cada uno de nuestros procesos. Queremos formar líderes que en el futuro le apuesten a emprendimientos del país y al crecimiento de nuestra economía, queremos ser forjadores de futuros empresarios”.

**“CRECEMOS JUNTO A NUESTROS CLIENTES, Y EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS SON NUESTRA RAZÓN DE SER” es la manera como John Fredy Velandia resume en una sola frase la esencia de A&S SOLUCIONES ESTRATÉGICAS.**

## SERVIEFECTIVO: ESPECIALISTA EN LA GESTIÓN DE CARTERA DE COMPAÑÍAS DE SEGUROS Y SEGURIDAD SOCIAL



**Ignacio Vélez Ferro,**  
Gerente Administrativo y Financiero de Serviefectivo

*Serviefectivo comienza su historia en el año 1989, cuando su fundadora, María Ángela Ferro, supo aprovechar esa gran oportunidad que representaba el mercado asegurador, quien en su momento adolecía de aliados de recuperación de cartera especializados, capaces de estar a la altura de los retos y desafíos de sus complejos modelos de negocio.*

Ahora, es la segunda generación, en cabeza de Ignacio Vélez Ferro, quien ha asumido el reto de llevar la compañía al siguiente nivel, teniendo muy claro que estos 30 años de trayectoria representan el inicio de una siguiente etapa en la que nuevos factores claves de éxito, como la innovación y la sofisticación en los modelos de operación soportados en tecnología e inteligencia de negocio, se suman a esa fórmula ganadora que ha encontrado en su especialización y en su profundo conocimiento del sector, sus factores diferenciadores frente a la oferta de servicios tercerizados que existen hoy en el mercado.

**Ignacio Vélez Ferro, Gerente Administrativo y Financiero de Serviefectivo, nos cuenta cuáles son esos pilares que soportan la diferenciación, y especialización de Serviefectivo:**

“Serviefectivo desde sus orígenes se ha especializado en la gestión de cartera de compañías de seguros y seguridad social. Conocemos cómo funciona el sector asegurador, desde la conciliación que hacemos con los intermediarios, hasta el trámite que se debe realizar en diferentes ramos.

En seguridad social somos expertos en la depuración de cartera presunta y apoyamos a nuestros clientes en el cumplimiento de los estándares establecidos por la UGPP.

Nuestro software de desarrollo interno es adaptado constantemente

te a los requerimientos complejos de la gestión de estas carteras. Adicionalmente todos nuestros procesos están certificados por lcontec en calidad y seguridad de la información, lo cual genera confianza para nuestros clientes y nos obliga a mantener esa mejora continua”.

**¿En qué etapa se encuentra hoy la compañía y en qué dirección avanza?**

“Este año cumplimos 30 años de fundada la empresa. Nos sentimos orgullosos del crecimiento que hemos obtenido de la mano de importantes clientes que han creído en nosotros y de colaboradores con los que sentimos que somos como una familia. Logramos consolidar nuestra sede en Perú con la cual atendemos clientes de los mismos sectores de seguros y seguridad social. Tenemos un área dedicada al Big Data y Scoring, con la cual hemos optimizado recursos en nuestra gestión y generado un valor agregado con información relevante para nuestros clientes.

Estamos desarrollando un modelo de negocio nuevo de una plataforma Fintech para la financiación de primas de seguros, en la que Serviefectivo aporta su amplia experiencia en administración de estos pagarés. Por último, estamos consolidando el proceso de sucesión a la segunda generación con el cual esperamos seguir creciendo y generando valor durante muchos años más”.

## GRUPO A.R.S INTERNACIONAL: HUMANIZANDO LA GESTIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS EN LATINOAMÉRICA



**Ronald Nankervis,**  
Presidente del Grupo A.R.S

El Grupo A.R.S Internacional nace en el año 2002, con el propósito de brindar una administración para la gestión de riesgos a bancos y corporaciones financieras.

**La compañía de origen ecuatoriano que inició en Quito con un equipo de 5 asesores telefónicos, hoy cuenta con un total de 820 colaboradores a nivel regional con presencia en Panamá, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Colombia y Ecuador; convirtiéndola en la primera compañía multilatina del segmento distressed assets en la región.**

A lo largo de los años, el equipo de A.R.S Internacional ha consolidado un portafolio de más de 50 clientes en Latinoamérica y un total de 45.000 llamadas diarias en América Central y del Sur como principal foco de expansión y fortalecimiento operacional.

En esencia el Grupo Empresarial ha puesto a disposición de sus clientes una metodología especializada basada en la innovación y la tecnología para mejorar sus procesos de recuperación de portafolios cancelados mientras que procuran reintegrar la mayor cantidad de deudores individuales en el sistema financiero. Siendo esto último la oferta de valor del grupo A.R.S.

**En entrevista exclusiva, Ronald Nankervis, Presidente del Grupo A.R.S, detalla la fórmula de éxito del Grupo la cual se basa en el conocimiento profundo del deudor. Según Nankervis, hoy, las empresas dedicadas a la recuperación de cartera, juegan un papel fundamental en la sociedad, ya que sobre ellas recae la responsabilidad de reincorporar a las personas al sistema financiero:**

“Más que hacer llamada tras otra, las empresas de este sector estamos llamadas a realizar un acompañamiento y entender el contexto de cada individuo. En el Grupo ARS Internacional partimos de la base que nadie incumple por gusto o voluntad propia, y eso nos ha llevado a intervenir de forma directa en la reincorporación de miles de ciudadanos en Latinoamérica.

Entender caso a caso las circunstancias particulares del no pago requiere del desarrollo de habilidades blandas y por esto en A.R.S nos enfocamos en desarrollar estas destrezas, no solo para humanizar el proceso de recuperación, sino para generar confianza hacia el consumidor y respetar su difícil situación económica. No en vano, se han realizado estudios que permiten identificar que el 94% de los funcionarios encargados del recaudo, entre agosto y abril de 2019 han recibido capacitación en estos asuntos.

Es así como la fórmula entre gente y tecnología, se convierte en éxito. Los canales tradicionales para contactar a los clientes morosos son ahora los menos efectivos para obtener los pagos. En este sentido, la industria debe apoyarse en las nuevas tecnologías para realizar el recaudo de una manera más cercana y amigable posible con sus clientes.

**Finalmente, para A.R.S el conocimiento profundo del deudor y el planteamiento de una alternativa de pago que se adecue mejor a la realidad del cliente son estrategias necesarias para generar un plan de pago exitoso que a su vez permita el adelanto de una industria motor de desarrollo social y económico. El nuevo norte de las compañías de refinanciamiento es un enfoque humano encaminado a reincorporar a las personas al sistema financiero”.**

# C&C SERVICES BPO, UN MODELO DE NEGOCIO CON LA POTENCIA DE REINVENTAR LA INDUSTRIA

Desde su fundación hace cerca de 15 años, **C&C Services BPO** ha desarrollado su estrategia de negocio basándose fundamentalmente en el entendimiento de los requerimientos de sus actuales y potenciales clientes, invitando a hacer parte de su equipo de trabajo a profesionales que han actuado como demandantes de sus productos gracias a la vinculación que han tenido con importantes empresas. Esta suma de visión, conocimiento y experiencia le ha permitido a la empresa alcanzar un tamaño muy importante, sin perder la esencia de la personalización del servicio, y avanzar aceleradamente en el desarrollo constante de capacidades de negocio de alta especialización, que nacen de las necesidades del mercado.



**Pablo Castañeda,**  
Presidente y fundador de C&C Services BPO

**Su fundador y Presidente, Pablo Castañeda, sin duda pertenece a esa generación capaz de reinventar la industria. En entrevista con Ciclo de Riesgo profundiza en esa nueva forma de generar valor al mercado en una operación que ha sabido desarrollar una visión integral del Ciclo de Negocio:**

## ¿Cuáles es el alcance de la operación de C&C Services BPO?

“Tenemos estructuradas tres líneas de negocio con las cuales atendemos a clientes del sector financiero y del sector real: la primera, un Contact Center con cerca de 500 funcionarios, altamente especializado en cobranzas en todas las franjas de mora, en servicios Inbound de atención a clientes y en ventas no presenciales, en el cual alcanzamos un promedio de 30 millones de interacciones mensuales con algo más de 2 millones de personas; la segunda, una serie de productos con los que acompañamos diferentes etapas del ciclo de operación de nuestros clientes, destacándose estudios de confiabilidad a candidatos a posiciones directivas, acompañamiento en análisis de fraudes, servicios de polígrafo, investigación y localización de bienes, actualización de información de clientes; y la tercera, el acompañamiento jurídico a nuestros clientes en procesos de recuperación de cartera, con la actuación como representante legal para efectos judiciales de varios de ellos y la representación de personas naturales o jurídicas en diferentes campos del derecho”.

## ¿En cuáles aspectos centra su oferta de valor?

“C&C Services BPO ofrece a cada uno de sus clientes su alta capacidad de adaptación a sus necesidades y requerimientos. Contar con una plataforma de gestión propia garantiza la flexibilidad necesaria para que con un modelo de relacionamiento muy personalizado, cada cliente sienta a esta empresa como un área de su compañía. Este aspecto central de su oferta de valor, unido a los tres pilares estratégicos sobre los cuales se soporta la operación: el más alto nivel de seguridad Informática, elevados estándares de calidad y la optimización de su capital humano, ha permitido consolidar con nuestros clientes relaciones muy estables y de largo plazo, alcanzando niveles de productividad que garantizan resultados satisfactorios para ellos”.



## ¿Hacia dónde avanza la industria de BPO y la Cobranza en el país y cuáles son sus mayores retos y desafíos para avanzar hacia la consolidación de una industria de talla mundial?

“La relación entre las entidades otorgantes de crédito y sus clientes es un vínculo que está basado fundamentalmente en la confianza y en la comunicación. Este segundo aspecto es algo que en los últimos años ha cambiado sustancialmente pues los impactos de los cada vez más altos desarrollos tecnológicos han generado profundos cambios en la forma de actuar y pensar de las personas. Por lo tanto, estas entidades se ven obligadas a acercarse a sus clientes por canales cada vez menos tradicionales, buscando que la relación y el contacto sea fluido, pero seguramente cada vez menos presencial. Para ello depositan su confianza en la capacidad de innovación que puede ofrecer la industria BPO y empresas como C&C Services BPO han entendido la necesidad de buscar formas de contacto con los clientes que se adapten a estas nuevas realidades”.

## ¿Qué productos nuevos han lanzado recientemente, que les haya permitido ampliar su oferta de valor?

“C&C Services BPO ha presentado en las últimas semanas a sus clientes un producto muy innovador y dinámico a través del cual se busca que los

clientes contacten de manera proactiva a su entidad para saber cuál es la situación de su obligación y cuáles son las opciones de pago. Este producto es Credicupón. Se trata de un ecosistema gestionado a través de una plataforma digital a la cual pueden acceder todos los clientes a través de una página Web o de una App en su teléfono móvil y de una manera muy amigable e interactiva les permite navegar y encontrar el detalle de su obligación, las ofertas posibles que les ofrece su entidad para la normalización, los diferentes mecanismos de pago y posibilidades de interactuar vía chat o telefónica, con una persona que eventualmente y si lo requieren, los acompañe en el proceso. Este mecanismo garantiza la posibilidad de autogestión en cualquier momento, atendiendo así dos de las grandes necesidades que hoy tienen las personas para la comunicación con su entidad. Los primeros resultados nos muestran un importante crecimiento en los niveles de contactabilidad y por ende de recuperación y un muy buen nivel de enrolamiento y consulta a la plataforma”.



De izquierda a derecha: **Pablo César Castañeda, Presidente;** **María Isabel Caicedo, Gerente de Cuenta;** **José Fernando Durán, Gerente General;** y **sentada Mónica Nathaly Parada, Directora.**

**No cabe duda que C&C Services BPO, avanza con paso firme en el desarrollo de innovadores esquemas y nuevos modelos de cobranza que respondan a las actuales realidades socio-tecnológicas y de mercado, como una muestra de la gran capacidad de esta industria y sus empresarios de reinventarse.**

## KONECTA EL ALIADO QUE LLEVA TUS RESULTADOS AL SIGUIENTE NIVEL

**K**onecta, se constituye en la empresa líder en la industria del relacionamiento en Colombia, que ha evolucionado de ser un BPO, a convertirse en un Centro de Relacionamiento, a partir de una nueva generación de soluciones tecnológicas, que llegan para reinventar la gestión de experiencias.

Opera en 9 países: España, Marruecos, Portugal, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, constituyéndose en un proveedor global elegido por las principales multinacionales para acompañarlas en su crecimiento internacional.

A través de un equipo de más de 60.000 personas en todo el mundo, de los cuales 15.000 integran el grupo humano en Colombia, donde cuenta con 9.000 puestos de trabajo en Medellín, Bogotá y Montería, Koneccta acompaña la evolución de los clientes en todo su ciclo de vida en cualquier vertical de negocios, particularmente en telecomunicaciones, servicios financieros, servicios públicos, salud, cajas de compensación, seguros, retail, comercio, gobierno y transporte, entre otros, con la gestión completa de sus procesos de servicio, y una oferta multicanal, que garantiza una experiencia end to end, desde la adquisición, servicio, venta cruzada, cobranza, back office, atención presencial y retención de clientes, entre otros.

Koneccta asume las banderas de cada cliente y se convierte en embajador de sus marcas, con un modelo de negocio que soporta su diferenciación y resultados en 7 pilares estratégicos y transversales a toda su operación: transformación digital; analítica; customer experience; gestión del talento humano; excelencia operativa; sostenibilidad; e innovación. Estos pilares la han hecho merecedora de innumerables reconocimientos, como, por ejemplo, los recibidos en 2019, en el marco del Premio Nacional a la Excelencia en la Industria de Interacción con Clientes, que entrega la Asociación Colombiana de BPO- BPRO, en el que Koneccta fue premiada en 9 categorías llevándose 5 premios oro, 2 premios plata, y 2 premios bronce.

En Koneccta han sabido entender muy bien la relevancia que tiene la Cuarta Revolución para su negocio y el de sus clientes; es por eso que desde hace más de 5 años, la compañía inició el desarrollo un portafolio de soluciones tecnológicas orientadas a facilitar la operación de sus servicios y las estrategias digitales de sus clientes. Un ejemplo claro es la implementación de

robotización y automatización de procesos, contando en la actualidad con más de 500 robots que ayudan a reducir el número de errores, reducir el tiempo medio de llamada (AHT) de los agentes y optimizar el nivel de servicio con el que atienden a los usuarios de sus clientes. También han creado soluciones que integran diferentes aplicaciones y canales, permitiendo así, lograr cada vez más, a un desarrollo óptimo de trabajo omnicanal, que permita mejorar la experiencia del servicio de los usuarios, quienes diariamente se conectan con sus diferentes operaciones en tres continentes.

En ese proceso de transformación y desarrollo de nuevas capacidades, esta compañía se muestra imparable ante la revolución tecnológica; nuestro hito es ese gran hito en el que se ha convertido su Centro de Innovación, inaugurado en el año 2017, en Ruta N en Medellín, que más que una Fábrica de Software es un centro multidisciplinario para la construcción de soluciones orientadas a los clientes en todos los países donde opera, en el que se contó con el acompañamiento de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín, ACI y Procolombia.



**Adriana Alvares,**  
Directora de Operaciones de Cobranza de Koneccta

**Adriana Alvares, Directora de Operaciones de Cobranza de Koneccta, en entrevista con Ciclo de Riesgo, nos cuenta cuáles son esas premisas que hacen que la cobranza sea diferencial y especializada en Koneccta?**

“Como aliado estratégico en los procesos de recuperación de cartera de nuestros clientes, tenemos como premisa mantenernos en un proceso de innovación constante. En nuestras sesiones de planeación, analizamos los aspectos económicos de cada sector que atendemos, las nuevas leyes y su impacto dentro de la cartera.



Partiendo de los resultados obtenidos, planteamos cambios estructurales en la forma de manejar la cobranza para mantener nuestra competitividad, aprovechando las fortalezas en Business Analytics y Robótica, teniendo en cuenta que hemos desarrollado una gran habilidad en la creación de modelos para el análisis de datos basados en metodologías de aprendizaje automático (machine learning) y técnicas estadísticas avanzadas, que nos permiten escuchar a los clientes para adaptarnos a sus necesidades según los ciclos económicos.

Lo anterior, sumado a un constante trabajo en la especialización flexible del recurso humano, para responder de forma eficiente y efectiva a las nuevas condiciones de mercado que nos exigen entregar a los deudores más alternativas y soluciones al momento de negociar.

Cabe añadir que hemos ampliado nuestras soluciones de auto atención de manera alineada con el avanzar de la población hacia la digitalización.

**¿Hablemos de esos atributos que los hicieron merecedores del premio a la mejor Estrategia de Cobranza en 2019?**

“Toda esta especialización que hemos logrado en la cobranza ha sido reconocida por la industria, quien nos hizo merecedores en 2019, con el premio Oro en la categoría Mejor Estrategia de Cobranza, durante la entrega del Premio Nacional a la Excelencia que entrega la Asociación Colombiana de BPO- BPRO, quien reconoció la reingeniería a nuestro Modelo de Gestión de Cobranzas, manteniendo la experiencia y mejorando el recaudo; gracias a la integración sinérgica del talento humano, la analítica y la robótica, logrando la excelencia operativa, aumentando la productividad por asesor y garantizando la protección de la experiencia de los usuarios durante la gestión de cobro”.

**¿Cuáles son esos pilares que fortalecen los procesos de cobranza?**

“En Koneccta hemos fortalecido el servicio de Cobranzas, basado en tres pilares fundamentales: proyección del talento humano, desde el acompañamiento estructurado y focalizado con información clave del desempeño y desarrollo de cada asesor; aprovechamiento de la analítica, para incrementar los resultados de contacto y recaudo y la implementación de la robótica, como herramienta optimizadora de recursos y tiempos”.

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

**“COMUNICACIÓN CONSISTENTE POR DIVERSIDAD DE CANALES:** Ofrecerle al deudor comunicarse por el medio que más se le ajuste al momento que está viviendo, no siempre un deudor se concentra en un solo medio y podrá variar de acuerdo al tipo de interacción que necesite o prefiera, lo importante es que independiente del medio se mantenga una comunicación clara, consistente y precisa, para dar fluidez y confianza a la negociación.

**OPORTUNIDAD:** Para este aspecto es clave el conocimiento profundo que se tenga del cliente y de las circunstancias que está viviendo de tal manera que permita anticiparse, con el fin de prever momentos de dificultad y entregar opciones oportunas para evitar envejecimiento innecesario de la cartera. Aquí es clave una analítica robusta ayudada de un trabajo de comunicación y acompañamiento del cliente.

**PREPARACIÓN PERMANENTE (PROFESIONALIZACIÓN):** Tener cobradores preparados capaces de ofrecer asesoría acorde a las circunstancias de cada deudor y preparados para detectar oportunidades de negociación en cada contacto. Para lograr un adecuado empoderamiento del cobrador es importante que se tenga una amplia gama de opciones para ofrecerles a los deudores en todas las etapas de mora”.

*Sin duda en Koneccta se toman muy en serio la innovación soportada en tecnología para avanzar desde el Contact Center tradicional hacia el Intelligence Experience Center, un modelo de negocio que combina la automatización con la empatía, capacidad de negociación y flexibilidad, añadiendo mayor valor para los clientes y fortaleciendo la industria del BPO y la Cobranza para la consolidación de una industria de talla mundial.*

## SAG PROFESIONALES EN COBRANZA, UNA EMPRESA QUE HA SABIDO ABRIRSE PASO DE MANERA EXITOSA EN LA INDUSTRIA DE LA COBRANZA

SAG profesionales en Cobranzas, nació como un sueño, como lo hacen todos los emprendimientos, sueño que se materializó en 2012, cuando se unieron con un mismo objetivo y con muchas expectativas, la experiencia de más de 20 años de dos visionarios ejecutivos del sector de la cobranza, que, a pesar de la proliferación de empresas en el ramo, supieron afrontar el reto de llenar un espacio vacío, con una propuesta de valor diferente: "En SAG Cobranzas todo se puede". Un sí se puede enmarcado en 8 valores que guían su actuar empresarial.

Sin duda, el hecho de haber sido parte de casos de éxito en el sector de las cobranzas, el conocimiento adquirido por la academia y la experiencia en el sector público y real, en lo referente a control interno, calidad y gerencia integral de proyectos, por parte de sus socios fundadores, le ha impreso a esta compañía un sello de diferenciación soportado en su capacidad de ejecución a la medida de las necesidades del cliente.

Esta operación que inicio con dos funcionarios, hoy se consolida como una empresa que ha mantenido un crecimiento sostenido, con un equipo robusto conformado hoy por 100 colaboradores, que cuenta entre sus clientes con grandes empresas del sector financiero en la gestión de productos de consumo, libranza y crédito hipotecario en todas las franjas de mora.

**William Enrique Gaitán Santana, al frente de la inteligencia del negocio como Gerente de Recuperación y Yeimy Alexandra Rojas Merchán al frente de la Gerencia Administrativa y Financiera, socios fundadores de SAG Profesionales en Cobranzas, nos cuentan como ha sido la evolución de la compañía desde esos momentos que le dieron vida, hasta lo que es hoy:**



William Enrique Gaitán Santana, Gerente de Recuperación y Yeimy Alexandra Rojas Merchán Gerente Administrativa y Financiera

"Estos años, sobre todo los primeros, han sido retadores en lo que se refiere a las expectativas y requerimientos del negocio en términos de resultados, calidad, seguridad e innovación, que exige el entorno cambiante de hoy. Hemos trabajado arduamente para consolidar nuestro equipo de colaboradores, para ir más allá de las agencias colegas y superar las expectativas que tienen nuestros aliados frente al desempeño de nuestras actividades. Son muchos los casos en los que hemos obtenido reconocimientos por resultados y por calidad en el servicio prestado, lo que nos indica que vamos en la senda correcta de generación de valor al mercado", explica William Enrique Gaitán.

### ¿Cuáles son esos aspectos en los que la compañía centra su oferta de valor?

Al respecto Yeimy Alexandra Rojas resalta: "Si bien el conocimiento del negocio, la tecnología y los procesos de seguridad y calidad en SAG son suficientemente sólidos para soportar la operación, los cimientos en los que está concebido SAG son nuestros principios y valores - Respeto, Equilibrio, Honestidad, Trabajo en Equipo, Actitud de Servicio, Entusiasmo, Profesionalismo y Perseverancia - sin ellos, además del compromiso de nuestros colaboradores, y la confianza de nuestros clientes, no podríamos haber construido lo que hasta ahora hemos logrado. Estamos convencidos que es nuestro deber apoyar incondicionalmente a nuestros clientes y ser parte activa en todos los procesos de cambio que se vienen generado en la industria en los últimos años. Nuestro reto no es ser grandes, sino estar entre los mejores y hasta el momento este objetivo se ha cumplido".

### Para William Gaitán los mayores retos y desafíos de la Gerencia en los años venideros, están representados en la capacidad de gestionar el cambio:

"La Industria de la cobranza y BPO, dejara de ser como la conocemos hoy en día; se acercan cambios en temas regulatorios, nuevas formas de colocación de crédito como las Fintech, además de las nuevas tecnologías y la forma de contactarnos con los deudores, entendiendo que muy buena parte de ellos son millennials, y su manera de interactuar dista mucho a los canales tradicionales con los que operamos hoy en día. Los procesos de automatización demandaran de menos capacity y en este orden de ideas debemos estar sintonizados con los nuevos modelos de gestión sin perder de vista nuestra generación y la de nuestros padres, además de la responsabilidad que tenemos con nuestros colaboradores, clientes y deudores, haciendo de SAG una empresa sostenible que ponga su granito de arena para la construcción del país que todos anhelamos".

## GRUPO EMPRESARIAL ACERCO: POTENCIA REGIONAL CON IMPACTO NACIONAL



Nohora Roa Santos, Gerente General y fundadora de Acerco

No se puede hablar de la gestión de cartera en la Orinoquía y los Llanos Orientales sin que salga a relucir el nombre de Nohora Roa Santos, Gerente General y fundadora de Acerco, quien es toda una pionera de la gestión de cobranza en estos municipios donde recuperar los activos comprometidos en riesgo es todo un desafío.

Grupo Empresarial Acerco, es una empresa del sector privado, cuya actividad principal es la administración de las relaciones y obligaciones de las empresas nacionales e internacionales de los diferentes sectores económicos, mediante la gestión de contact center, cobranza en terreno, y soluciones jurídicas, para gestionar carteras en incumplimiento y activos en riesgo, y lo más importante: proveer información de valor, a todos sus clientes, a partir de un profundo conocimiento de todas las situaciones que afectan los ciclos de pago de los deudores, en estas zonas del país donde la calidad de cartera se ve impactada por innumerables variables que van desde la situación socio económica, hasta el ambiente político y de seguridad, pasando por la idiosincrasia y arraigos culturales de las diferentes comunidades.

### Nohora Roa Santos, Gerente General y fundadora de Acerco, nos comparte cuál es su valor agregado para el cliente y en cuáles aspectos centra su oferta de valor:

"Contamos con un excelente grupo de talento humano, gracias a la persistente capacitación y formación, generando un crecimiento profesional constante a nuestro equipo de trabajo, obteniendo en nuestros

colaboradores idoneidad, dinamismo y eficacia. Utilizamos tecnología de punta, y manejamos diferentes estrategias de recuperación de cartera para lograr resultados óptimos hacia nuestros clientes, mediante modelos de atención y contactabilidad que se soportan en la multicanalidad.

Siempre estamos a la vanguardia de ofrecer una solución y mediar como facilitadores de nuestros clientes, escuchándolos y dándoles la mejor respuesta a sus necesidades; nos identificamos por mantener los mejores indicadores de contactabilidad, ésto, gracias a que la agencia agota todos los recursos de localización a través de un sólido y eficaz proceso, y es así como logramos ampliar la cobertura en lugares de zonas distantes de ciudades principales.

También, creemos que mantener la empatía en todas las comunicaciones que se tienen con el cliente, hacerlo sentir cómodo y ganador de excelentes beneficios de inmediato, son atributos diferenciadores de nuestra oferta de valor".

### ¿Cuál es el alcance de la operación?

"Acerco cuenta con una casa matriz en Villavicencio, con presencia en diferentes ciudades a través de nuestros visitadores: profesionales altamente capacitados, que tienen a su cargo de forma monitoreada y organizada la cartera asignada por las diferentes campañas y pueden llegar hasta los territorios más alejados. También gestionamos a nivel nacional desde nuestro Call Center.

Sin duda nuestro conocimiento experto sobre las diferentes regiones y comunidades, nuestra ventaja logística para incrementar la contactabilidad y la información de valor que generamos, marca la diferencia al momento de alcanzar el resultado y llegar a las metas de recuperación que nos exigen nuestros clientes".

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

"El uso adecuado de herramientas de mitigación, tableros de control, minería de datos, perfilamiento asertivo del cliente y

constancia en el seguimiento detallado al cobro, se hacen fundamentales, especialmente en estas zonas donde conviven variables de riesgo particulares y distintas.

La constante actualización de los canales de gestión, en relación al estudio de los clientes, donde se potencialicen las mejores herramientas de comunicación.

Por último la asesoría efectiva, teniendo en cuenta que la mayoría de las decisiones que toma una persona se hace de forma inconsciente o afectiva y no por la lógica, por tanto, si el cliente tiene una situación emocional negativa, se debe transformar por medio de la conversación y una comunicación asertiva, en una positiva aplicando las premisas de la inteligencia emocional con el cliente".



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

"Se hace necesario que la labor de cobranza sea catalogada como una profesión, donde existan centros educativos especializados para la formación, capacitación y especialización como asesores y líderes de cobranzas".



## AESAS, APOYO EMPRESARIAL SAS, UN PORTAFOLIO DE SOLUCIONES QUE NACE DEL PROFUNDO CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LA INDUSTRIA



Los fundadores de AESAS APOYO EMPRESARIAL SAS: Luis Fernando Mejía Contreras, Cofundador; y Rómulo Tapiero Flórez, Cofundador y Representante Legal / Foto de William Andrés Monroy Silva.

AESAS Apoyo Empresarial S.A.S, se constituye en una empresa encaminada a brindar soluciones a los distintos retos que afrontan las empresas actualmente, apoyando a la gestión mediante desarrollo de software, portal de empleo, soluciones de call center y consultoría jurídica, a nivel nacional.

La empresa fue creada en la ciudad de Girardot por Luis Fernando Mejía Contreras y Rómulo Tapiero Flórez, quienes tras 10 años de experiencia en el sector de las cobranzas lograron identificar dos de sus más grandes problemas: la rotación de personal y el control, monitoreo y resultado del proceso de campo (visitas de cobro), a partir de estas necesidades desarrollaron sus dos principales productos <https://GenerandoEmpleo.com> y VisitAPP.

### ÚNICO PORTAL DE EMPLEO ESPECIALIZADO EN EL ECOSISTEMA CREDITICIO Y LA COBRANZA

La plataforma <https://generandoempleo.com> es una plataforma web innovadora con un proceso DISRUPTIVO para la prestación del servicio de gestión y colocación de empleo en forma virtual, pensada para acercar la oferta y la demanda laboral del país de forma eficiente y eficaz. Cuenta con la autorización de la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo del Ministerio de Trabajo.

**Explica Rómulo Tapiero:** “Nos apasiona la innovación y es por esto que hemos creado una plataforma que cuenta con las siguientes bondades: el registro de la información del currículum es intuitiva y rápida gracias a los formularios

dinámicos; los oferentes tienen la opción de subir un video no mayor a 2 minutos en formato webm, exponiendo su perfil profesional, logrando el primer acercamiento con las empresas; esta herramienta permite evaluar a un grupo de candidatos más amplio en menos tiempo. En la actualidad en más de 60% de la población utiliza la tecnología y se sienten cómodos realizando el Video-Perfil, evitando el traslado de todos los postulados. Por su parte, la prueba de personalidad y la prueba psicotécnica o módulo de preguntas para el demandante (Empleador), permite identificar, en un primer filtro, habilidades blandas y aptitudes deseadas para el cargo requerido por parte del aspirante. De esta manera se logra un ahorro en costos relacionados con el proceso y la selección del candidato idóneo con calidad, transparencia y oportunidad”.

### VisitAPP, LA APLICACIÓN QUE TIENE TODO LO QUE AÑORAMOS LOS EMPRESARIOS DE LA INDUSTRIA

VisitAPP es una aplicación con administración web, para las empresas con personal que labora fuera de las instalaciones, como es el caso de los visitadores cobradores, comerciales o domiciliarios, que fue creada para incrementar la productividad y eficiencia del proceso de campo permitiéndole tener el control y la trazabilidad del proceso de visitas (cobro o venta), identificando la ubicación exacta del personal, realizando seguimiento a la labor, certificando los lugares donde realizó las visitas gracias a su herramienta de geolocalización, y obteniendo el resultado de la labor en tiempo real. VisitAPP además permite adjuntar firma y foto en caso de ser necesario a un formato ya pre-determinado, para descargar e imprimir.

**Rómulo Tapiero, resume así su valor agregado:** “Las empresas que han utilizado nuestra plataforma VisitAPP han experimentado múltiples beneficios, como lo es el aumento de la productividad; el proceso digital en línea permite que el capital humano planifique y tome las mejores rutas aumentando el número de visitas realizadas en el día con un aumento de la productividad en 200%; permite tomar decisiones, despachos, requerimientos etc., en el menor tiempo, verificando el cumplimiento de citas programadas. Se logra una disminución considerable en los costos. El proceso digital permite ahorrar papelería, personal de supervisión en campo, personal de transcripción de las planillas, y demandas por eventos fortuitos (SGSST). Se logra un aumento en las ventas, permitiendo identificar los lugares donde están sus clientes, la última fecha de visita y la creación de una estrategia georreferenciada. Permite la alineación y la automatización de los procesos y formatos de planilla. Por último facilita la evaluación continua del desempeño mediante gráficas, e indicadores, para la toma de decisiones”.

## ASSO JURIDICA: UNA FÓRMULA DE TECNOLOGÍA, COMPROMISO Y ORIENTACIÓN AL LOGRO, QUE MARCA LA DIFERENCIA

*Las palabras integralidad, y diferenciación, son dos de los pilares estratégicos, con los que Asso Jurídica ha impulsado un actuar empresarial exitoso, que ya alcanza los 13 años de trayectoria.*



Jairo Enrique Rodríguez, Gerente General y fundador de Asso Jurídica

Con un modelo de prestación de servicios integrales a entidades del sector financiero en todo el ciclo de riesgo, y la constitución de garantías para clientes como Banco Caja Social, Banco Bogotá, Banco Popular, Bancamía, Cafam, y Fesicol, entre otros; además de prestar los servicios de recuperación de cartera desde su Call Center y su área jurídica para Scotiabank, Banco Caja Social, Bancamía, Colsubsidio y en telecomunicaciones para Tigo, Une y Edatel, Asso Jurídica, tiene el orgullo de exhibir entre sus clientes empresas de gran importancia, orgullo que se convierte en todo un desafío diario, para estar a la altura de los más exigentes estándares de calidad, servicios y cumplimiento.

**Jairo Enrique Rodríguez, Gerente General y fundador de Asso Jurídica, nos cuenta de qué manera la tecnología se convierte en un factor clave de éxito, potencializador de eficiencia, y productividad, y acelerador del resultado, en su compañía:**

“La colocación de bienes y servicios y recuperación de cartera deben cumplir los postulados de protección al consumidor, corrientes e ideologías con sustento legal que promueven el respeto al cliente y hacen énfasis, en evitar las malas prácticas, como por ejemplo el prohibir contactar a posibles clientes o deudores en horarios no laborales. A su turno cada día más empresas prohíben a sus empleados el uso de teléfonos celulares en horarios laborales, como también la conectividad desde sus equipos de cómputo, parecería que estos dos aspectos no permiten alinear dos intereses legítimos.

Es aquí donde encontramos la gran oportunidad de contactar al cliente y/o deudor con ayudas tecnológicas. El cliente es quien elige el momento y medio por el cual desean contactarse con quien ofrece el servicio o intenta recuperar la cartera; la inteligencia artificial, los servicios digitales y multicanalidad son los medios perfectos para el cliente elija adquirir un servicio, una tarjeta de crédito o inclusive hacer un acuerdo de pago vía telefónica en la tranquilidad de su casa a las 11:00 p.m. con un agente virtual o diligenciar una propuesta de pago desde su móvil, inclusive, solicitar que lo llamen a esa hora.

Estas herramientas tecnológicas con las que contamos constituyen las mejores prácticas en los servicios que el usuario, cliente o deudor quiere utilizar. Es hora de entender que el internet de las cosas, las re-

des sociales, whatsApp, Skype, o cualquiera de estas herramientas son los medios que todos atendemos primero, por encima de una llamada telefónica o una visita a su lugar de trabajo o a su casa.

De esta manera ponemos al servicio toda nuestra experiencia de éxito en la utilización de herramientas tecnológicas, venta de servicios y recuperación de cartera, para un mercado que se transforma aceleradamente”.

### ¿Cuál es ese aspecto que resume la esencia de la compañía?

*“Asso Jurídica ha constituido una fuerza integrada por más de doscientos (200) colaboradores que trabajan bajo un mismo ideal: “Hoy es el día perfecto para trabajar por tus sueños”; por eso con convicción promovemos nuestro lema: “Únete a Nosotros y Marca la Diferencia”. No importa donde estés, como cliente, proveedor o colaborador, te estamos esperando”.*

*De esa forma, Jairo Enrique Rodríguez, su Gerente General y fundador, plasma esa cultura de compromiso y orientación al logro de Asso Jurídica que los hace diferentes.*

# COLCOB, IMPARABLE FRENTE A LOS RETOS Y DESAFÍOS DE LA INDUSTRIA DE LA COBRANZA

*Fundada en 2008, Colcob, la Asociación Colombiana de la Industria del Crédito y la Cobranza, avanza decidida en su tarea de continuar fortaleciendo, profesionalizando y dignificando una industria que se reinventa día tras día, y avanza imparables frente a los retos y desafíos que imponen los nuevos entornos socio-tecnológicos. Gloria Urueña, su Directora Ejecutiva y alma de esta consolidación de industria, nos acompañó en el Open Collections Coffee el pasado mes de agosto, para conversar sobre esos pilares estratégicos que orientan su actuar gremial:*

## **Hablemos de esos logros conseguidos por la Asociación en este caminar de diez años:**

“Desde el gremio, de la mano de todos los asociados, le hemos dado el nivel que esta industria merece y el reconocimiento que merece. Nos falta un gran camino por recorrer, pero hay señales que nos indican que vamos por el camino correcto, por ejemplo, cuando estábamos firmando los Pactos por el Crecimiento el pasado 5 de agosto, con el gran empresariado del país, con todos los ministros, con el presidente, el hecho de que Colcob, el gremio nuestro, apareciera reconocido en estas grandes ligas, nos tiene que llenar de orgullo, y nos tiene que llenar de orgullo porque es reconocer esa labor que se hace tras bambalinas, pero que es clave para la salud financiera de los colombianos y la salud del sistema financiero.

Cuando yo empecé en esta industria, estábamos como en la parte de atrás de las entidades financieras y hoy somos la parte estratégica de las entidades financieras, y yo diría que la parte con mayor vocación comercial”.



**Gloria Urueña** Directora Ejecutiva de Colcob y **Juan Carlos Rojas** Presidente de Colcob.

## **¿Cuáles son esos focos estratégicos del actuar gremial?**

“Inspirado por cuatro pilares estratégicos, Colcob en estos diez años se ha dedicado al fortalecimiento de esta industria a través de lo que más siente la industria, ¿y que es lo que más siente la industria?, la profesionalización de sus organizaciones, y de su talento humano como nuestro primer pilar estratégico. Tenemos ya más de 10.000 personas impactadas en formación transversal a todas las organizaciones. Dentro de esta profesionalización, hemos logrado que nuestros asesores tengan una certificación en el saber hacer, en su día a día y que esto les otorgue un título. Este es un camino que se ha recorrido de la mano del Sena, como único certificador de normas de competencia laboral para nuestro talento. ¿Qué buscamos con esto? generar una dinámica en la industria de desarrollo y retención de ese talento, y de su escalamiento dentro de las organizaciones, y que esta labor sea reconocida como una profesión, empoderando a quien está en el día a día atendiendo al cliente con dificultades. En eso se ha esforzado Colcob, ayudando a sus aliados a desarrollar ese talento, a certificarlo, capacitarlo y que sea reconocido; que ellos sientan apego por la actividad y que no resulte una actividad de paso. Este pilar resulta ser nuestra columna vertebral.

Otro de nuestros pilares en la Data. Sin data en la industria sería muy poco lo que podríamos hacer para medimos. Ha sido también un proceso complejo por-

que no ha todo el mundo le gusta dar información de sus organizaciones, pero creo que la mayoría lo han entendido y hemos hecho un sin número de estudios.

Por ejemplo, adecuamos unos indicadores para medición el talento humano partiendo desde la forma misma de producir esos indicadores, eso lo hacemos a través del comité de talento humano, donde compartimos al rededor del qué le duele a la industria, lo que siente la industria y las mejores formas de desarrollar a ese talento.

Dentro del tema de gobierno corporativo, otro pilar clave para la industria es la autorregulación. Colcob sacó de la mano de los empresarios de la industria, una guía de mejores prácticas para la actividad, la que es de obligatorio cumplimiento para los asociados. Esa guía la adoptó la Superintendencia Financiera hace ya dos años como una recomendación para las entidades crediticias.

Para nosotros fue muy halagador cuando Beatriz Londoño, la Superintendente de Protección al Consumidor expresó: “a mí no me preocupan las entidades que están dentro Colcob, a mí me preocupan las que no están”. Por su parte, este año la Superintendencia Financiera hizo un recorrido por las entidades vigiladas mirando cómo están aplicando esa guía. Ahora viene el segundo paso: nos vamos a certificar. Teniendo en cuenta que no hay una certificación que nos aplique a nosotros como industria especializada, entonces estamos trabajando esos indicadores referenciales para poder nosotros mismo, como industria, certificarnos. Estos son nuestros pilares básicos en los que trabaja Colcob, que constituyen su mayor aporte y valor agregado a los asociados”.

## **¿Cuáles serían esas competencias que no pueden faltar en el talento humano de un área de cobranza?**

“Sin duda competencias blandas y es en lo que más nos hemos esforzado y creo que vamos a lograr que el Sena nos apoye en formación de competencias blandas. Tradicionalmente el Sena se ha dedicado a la parte técnica, y la parte técnica realmente la adquiere cualquier persona; pero las competencias blandas no. Nosotros necesitamos habilidades como la empatía, personas que tengan buena escucha, que tengan habilidad para llegarle al cliente. Con el auge de la robótica y la transformación digital, los empleos no se van a acabar, pero urge de-

sarrollar nuevas habilidades en ese talento y ese talento es el que va a tener que resolver las cosas que la inteligencia artificial no resuelve, porque no tiene capacidad cognitiva para hacerlo; el que lo puede hacer es el individuo. Entonces yo diría que es todo eso lo que enmarca las competencias blandas”.



## **¿Cuál es el alcance de la certificación?**

“Este año estamos certificando 1.200 personas. Es una certificación en el saber hacer y no tiene costo para nuestros asociados, es un proceso operativo que se hace de la mano del Sena. A eso le estamos trabajando, a desarrollar esas nuevas habilidades. Vamos a evolucionar y ahí es el momento donde la banca y los originadores van a necesitar ese talento nuestro, certificado y evolucionado.

1.200 puede ser abajo aún, pero creo que eso va trayendo una dinámica, y esa es la invitación que les hago. Entremos todos en esta dinámica porque es lo único que va a hacer que esta industria tan valiosa siga sobreviviendo y siga siendo reconocida y avance mucho más, pero con ese reconocimiento de valor no solamente económico, sino de la labor que hacemos”.



# UN HOMENAJE A NUESTRO PATRIARCA DE LA INDUSTRIA:

*Jorge Aurelio Corchuelo y su Hijo Fernando quien asumió su sueño como propio*

*Si alguna compañía de la industria tiene un sello personal e inigualable, es **CONTENTO BPS**, compañía del sector BPO y Call Center especializada en la tercerización de procesos de negocio por medio de estrategias creativas y a la medida, que contribuyen al mejoramiento de la propuesta de valor de sus aliados.*

Sus orígenes se remontan a Jorge Aurelio Corchuelo Morales, quien para el año 1.952 ya se movía con destreza en las labores de cobranza en el Banco Popular y más adelante como Gerente de Crédito y Cobranza en los almacenes Sears.

Con una sólida formación militar centrada en la responsabilidad, la vida organizada y el trabajo duro, unida a una gran vocación de servicio hacia los más necesitamos, don Jorge Aurelio Corchuelo, supo transmitirle a sus hijos el gran amor que sentía por esta profesión de la cobranza, en la que el respeto por el deudor fue su principal bandera, una bandera que se mantiene hasta nuestro tiempo.

Sin duda, don Jorge Aurelio Corchuelo, es el gran precursor de la industria de la Cobranza en Colombia, quien con su visión de avanzada dio origen, no solo a CONTENTO BPS, sino también a importantes empresas de cobranza que operan en varias regiones de Colombia, Perú y Ecuador, que si bien hoy se encuentran en manos distintas, con marcas distintas, nacieron a partir de esa

primera operación fundada como CORMA LTDA (1.963), que luego dio origen a ASECOR LTDA (1.976).

Esas banderas fueron heredadas por sus hijos, principalmente por Fernando Corchuelo Waldron, quien por más de 45 años ha estado dedicado a esta actividad, 15 de ellos al frente de la presidencia de Call Center Intercobros, compañía que en el año 2016 se convirtió en CONTENTO BPS, adoptando así, una marca que reflejaba el verdadero espíritu de su actuar empresarial: la construcción de una cultura empresarial centrada en la gestión de sueños y en la felicidad de su tejido humano como motor del logro de resultados.

No por casualidad en el colegio sus compañeros lo recuerdan como el más elegante: "Fernando siempre iba vestido de traje y corbata, algo inusual para un niño de Colegio, ya que en la tarde, al tocar la campana salía emocionado para irse a trabajar con su padre en esta labor de la cobranza que marcaría su vida y la de sus hijos para siempre", resalta un empresario de la cobranza que lo acompañó desde sus primeros años.



**Jorge Aurelio Corchuelo y Fernando Corchuelo Waldron**

Eran aquellos tiempos, mucho antes de que existieran los computadores, en los que la cartera se sacaba de un cajón lleno de tarjetas mayores, a las que llamaban en la empresa de los Corchuelo, el C8, una por cada deudor con los datos de lo debido, y en la que se anotaban religiosamente cada una de las llamadas y visitas y demás gestiones. Eran aquellos tiempos de grandes y pesados teléfonos de disco, en los que la cartera se segmentaba manualmente agrupando tarjetas mayores con un gancho tipo clip, según la lectura que se hacía de las diferentes situaciones de los deudores.



**Fernando Corchuelo Waldron**  
Presidente de Contento BPS

Recordamos esas historias de Fenando Corchuelo, quien ya en la década de los ochenta hablaba de conceptos tan avanzados para esa época como el Marketing en las Cobranza, y de esa capacidad de aprender y fortalecerse desde la adversidad: "es el fruto de experiencias buenas y malas, estos productos son el resultado de vivencias propias, en momentos de crisis. Hemos convertido las situaciones duras, en oportunidades. Capitalizamos esas experiencias difíciles para el desarrollo de nuevas estrategias".

Sin duda, la crisis que enfrentó Jorge Corchuelo Padre en la década de los 80, fue un hito que transformó su visión de negocio. Al respecto explica Fernando Corchuelo: "Un año después cuando superamos la crisis, nos comprometimos con mi padre a seguir en el negocio de las cobranzas pero con la premisa de no maltratar, ni abusar de nadie que deba dinero, ahí es donde comienza nuestra historia en el Marketing de las Cobranzas".

La innovación ha sido pilar de sus tácticas y estrategias con el lanzamiento año tras año, de productos tan revolucionarios como Cobranza Al Costo, o estrategias como Pague sin Plata y el Raspe y Gane, y desarrollos de conceptos como la socialización de la cobranza, pasando por la unidad móvil de cobranza y la incorporación de semáforos en su estrategia de comunicación escrita de alto impacto visual, que por supuesto, no solo hablaba por sí sola, sino que también cobraba por sí sola. Aún hay deudores que sin duda recuerdan la tarjeta de los agujeros para fin de año y religiosamente salen a pagar antes del 31 para que no les caiga la sal de la mora en el nuevo año. Por su parte, el práctico y didáctico Manual para salir de la olla aún es leído por las familias en momentos de crisis.

Sin duda el mayor aporte de este gran legado familiar es la Fundación Fernando Corchuelo para el Parkinson, gracias a la cual muchos enfermos y sus familias consiguen el apoyo emocional y financiero, en esta dura etapa de sus vidas.

## **CONTENTO BPS: el hoy de una empresa Diferente, Innovadora y Apasionada**

Desde el año 2014, ese legado está en manos de la tercera generación, en cabeza de su hija María Angélica Corchuelo, quien encuentra su mayor impulso en el gran orgullo de llevar en su esencia los primeros ladrillos de edificación de esta gran industria de la cobranza. Al respecto expresa María Angélica Corchuelo: "más que una empresa somos una familia, diferente, innovadora y apasionada que ha decidido romper estereotipos por medio de la gestión de sueños. Para nosotros en CONTENTO la vida es el camino y la felicidad una decisión que se toma diariamente. Partimos de la idea de que el trabajo es ese lugar donde pasamos la mayor parte de nuestro tiempo y justamente por esa razón el trabajo tiene que dar vida, alegría, y FELICIDAD. Con más de tres mil integrantes y tres sedes a nivel nacional continuamos con nuestro crecimiento y teniendo como principio brindar felicidad a nuestros integrantes y aliados a través de la gestión de sueños".



**María Angélica Corchuelo,**  
Directora General de Contento BPS

*María Angélica Corchuelo, hoy al frente de la Dirección General de la compañía, participa de este Foro de Expertos para contarnos, de qué manera, durante más de 5 décadas, CONTENTO ha logrado construir de la mano de sus aliados, procesos y servicios centrados en lo humano:*

## **¿Cuáles son esas estrategias claves de éxito que ha incorporado la compañía como factores potencializadores de eficiencia y productividad, y aceleradores del resultado?**

"Una de las estrategias que ha revolucionado a Contento BPS ha sido el Plan de Gestión de Sueños o PGS. Es un modelo creado por la dirección de operaciones que promueve en nuestros integrantes, negociadores, asesores, líderes de equipo, entrenadores y técnicos, un trabajo enfocado en la más alta productividad y eficiencia en la gestión de cobranza, ventas y SAC.

Un modelo humano que saca lo mejor de cada integrante con trabajo diario, disciplinado, planeado y enfocado en superar las metas de todos nuestros aliados a través del desarrollo e implementación de estrategias basadas en nuestros valores, nuestras llaves de calidad y la vocación de gestionar sueños.

Buscar la excelencia es la base fundamental del Plan de Gestión de Sueños y para esto tenemos todo un sistema de reconocimiento en el cual valoramos y resaltamos en nuestros integrantes la disciplina y compromiso que han tenido con nuestra organización.

Esta estrategia ha sido uno de los factores transformadores en nuestra empresa puesto que se ha vuelto aceleradora de resultados, ha impulsado el compromiso de nuestros integrantes y nos ha permitido contar con integrantes más felices".



FORO DE EXPERTOS

## GESTIÓN DE CARTERA, PILAR DE SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA DE REDISTRIBUCIÓN DE RIQUEZA DE LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN

Las Cajas de Compensación Familiar tienen la honrosa labor de gestionar el patrimonio social más grande del país, beneficiando a millones de colombianos y sus familias, a través de la gestión de sistemas de redistribución de la riqueza equitativos y la generación de oportunidades para el cierre de brechas sociales, con instrumentos eficaces como la financiación. De esta manera las Cajas cumplen un papel fundamental en ayudar a la población colombiana a superar la pobreza y mejorar sus condiciones de vida.

Dentro de esta labor, las áreas de cartera desarrollan su actividad en dos frentes distintos pero complementarios: por un lado, garantizan la recuperación de los aportes mensuales que obligatoriamente deben hacer todas las empresas, a nombre de millones de empleados, teniendo en cuenta que el 97% se constituyen en microempresas. Por otra parte, sobre el área de cobranza recae la responsabilidad de recuperar la cartera de las soluciones financieras otorgada a los afiliados para que cumplan sus metas y sus sueños, en forma de préstamos para educación, salud, viajes y vivienda, entre otros.

Según cifras consolidadas de Asocajas, en 2018 las Cajas de Compensación otorgaron 1.123.504 créditos sociales dentro de su población de afiliados, en la que el 90% devenga menos de 4 salarios mínimos mensuales.

### MEJORES PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE COBRANZA

*Olga Cecilia Rojas Tovar, Jefe de Administración de Cartera de Cafam y Mariluz Sejnauí Ortiz, Gerente de Crédito y Seguros de Colsubsidio, dos de las Cajas de Compensación más importantes del país, participan de este Foro de Expertos para aportar con su visión sobre el actuar de la cobranza en su sector, en el que la gestión de recuperación de cartera enmarca su actuación dentro de esa cultura del humanismo y solidaridad, sin perder de vista la exigencia propia de la efectividad y la productividad para el logro del resultado.*



**Olga Cecilia Rojas Tovar,**  
Jefe de Administración de Cartera de Cafam

**¿Cuál sería una mejor práctica para incorporar en los modelos operativos de las áreas de cartera que permita una operación más eficiente y mejores indicadores?**

**Olga Cecilia Rojas Tovar, Jefe de Administración de Cartera de Cafam, tiene claro que el éxito está en una mezcla de talento y tecnología:**

“En primera instancia está el recurso humano, es decir, en la medida que las personas se empoderen y tengan una participación del 100% en la ejecución de los procesos, adquieren la conciencia para realizarlos con calidad y pasión, lo que se refleja en una mejor experiencia para el cliente. Por otro lado, está la implementación de nuevos modelos tecnológicos que integran la base de datos de los clientes, facilitando el control del ciclo de cobranza, así mejora la operatividad, y finalmente la realización de un seguimiento oportuno enfocado en la toma de decisiones”.

**Continuando con la optimización de los modelos operativos de cobro, Mariluz Sejnauí Ortiz, Gerente de Crédito y Seguros de Colsubsidio, añade:”**

En el modelo operativo de cobro la mejor práctica es medir cada acción realizada para identificar su efectividad. De esta manera evitar acciones innecesarias y potenciar aquellas que producen resultados. Para ello se debe contar con un equipo de personas con capacidad para realizar mediciones mediante modelos estadísticos que garanticen las correctas valoraciones que llevan a la toma de decisiones. Esto permite aumentar los niveles de recuperación sin acarrear mayores costos en el proceso”.



**Mariluz Sejnauí Ortiz,**  
Gerente de Crédito y Seguros de Colsubsidio

**Para profundizar en esas mejores prácticas, Mariluz Sejnauí, complementa sobre esos tres elementos claves para el desarrollo de una cobranza exitosa en su sector:**

“Es indispensable combinar tres elementos: un tablero de control eficiente que permita identificar a tiempo tendencias negativas en indicadores estratégicos, tácticos u operativos; un modelo de operación flexible que permita cambiar en el

camino los planes de trabajo y reenfocar rápidamente la estrategia y por último un equipo de proveedores que se adapten a las necesidades del negocio de manera ágil”.

**Para finalizar, Olga Cecilia Rojas resalta la importancia de evitar el sobreendeudamiento:**

“Lo primero es conocer la situación financiera del cliente en el momento del abordaje del crédito. Evaluar si la persona está en capacidad de cumplir con el pago de acuerdo a sus ingresos y gastos, también incentivarlo con la posibilidad de ahorrar. Esto nos permite estudiar el comportamiento de su vida crediticia y así evitar que el endeudamiento supere sus posibilidades económicas.

*La educación financiera integral es fundamental a la hora de adquirir un préstamo, hay que ser consciente de que su uso debe tener un objetivo primordial y que en determinado momento debe pagarse”.*

## CAPTURA DE VEHÍCULOS CAPTUCOL

Expertos en la ubicación de Vehículos

- Capturamos vehículos requeridos en procesos judiciales.
- Almacenamos y custodiamos todo tipo de vehículos con altos estándares de eficiencia y seguridad.
- Realizamos trámites y avalúos con empresas certificadas.
- Comercializamos vehículos a través de nuestra vitrina virtual.



**CAPTUCOL**



Teléfonos:

310 576 8860 - 301 519 7824  
Bogotá- Colombia

**www.CAPTUCOL.com**

FORO DE EXPERTOS

## COBRANZA DIFERENCIAL EN EL SECTOR COOPERATIVO

*El sector cooperativo con actividad financiera está compuesto por 5 cooperativas financieras, un banco de naturaleza cooperativa, un banco y una compañía de financiamiento de propiedad cooperativa, vigilados por la Superintendencia Financiera; y 182 cooperativas de ahorro y crédito, vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria, para un gran total de 190 instituciones que ejercen la actividad financiera.*

Este grupo de entidades atiende las necesidades de financiación, ahorro e inversión de un poco más de 3.7 millones de colombianos de manera directa, lo cual significa que el impacto a nivel de grupo familiar puede estimarse en más de 12.9 millones de personas.

A junio de 2019, la cartera bruta de las cooperativas con actividad financiera sumó \$20.71 billones de pesos, 69% representada en créditos de consumo; los créditos comerciales participan con el 15.22%; los créditos de vivienda con el 9.45% y los microcréditos representan el 5.99% del total de colocaciones del cooperativismo financiero nacional.

En el segundo trimestre del año 2019, se observó una reducción del índice de cartera vencida total, al pasar del 6.9% en junio de 2018 a 6.5% en marzo de 2019, y a 6.42% en junio de 2019.

Tradicionalmente el sector Cooperativo ha mantenido una sana calidad de cartera con indicadores de cartera vencida por debajo del sector financiero, gracias a una gestión de Cobranza que encuentra en el conocimiento del cliente, la oferta de beneficios al afiliado y en el sentido de pertenencia de su talento humano, sus mayores fortalezas.



**Astrid Ruiz,**  
Directora de Recuperación y Normalización

**Coasmedas celebra su cumpleaños número 57 en el mercado como una de las más importantes Cooperativas del país que nació de la visión de progreso de un primer grupo de 90 médicos. Su Directora de Recuperación y Normalización, Astrid Ruiz, nos contó en el pasado Open Collections Coffee, esos aspectos que hacen que la gestión de cobranza sea diferencial en el sector solidario:**

“El sector cooperativo es un sector muy interesante y diferencial, teniendo en cuenta que el pilar estratégico de una cooperativa es generar valor a sus asociados; básicamente nuestro valor agregado es el conocimiento que tenemos de la sociedad y el sentido de la conciencia solidaria. Nos enfocamos en decirle a nuestro asociado que él hace parte con sus aportes de la construcción y el crecimiento de la Cooperativa, con el objetivo que él tenga la conciencia solidaria de que si él está en mora, se perjudica él y perjudica a todos los afiliados en ese acceso a los beneficios y a las múltiples actividades sociales.

Desarrollamos una gestión de cobranza enfocada en ayudarlo, en entender que le sucedió. Tenemos esa ventaja tan grande que es nuestros valor agregado y es el conocimiento profundo del afiliado, su entorno y actividad”.

**¿Hablando del talento humano, cuáles atributos debe tener un asesor de una operación de cobranza del sector solidario?**

“El sentido de pertenencia y el sentido solidario. Realmente nosotros iniciamos con nuestros asesores que conozcan el tema de cooperativismo, que comprendan su alcance y significado, hasta donde trasciende, cuál es su historia, en qué contexto nos movemos; porque realmente de ahí parte todo, porque somos una cooperativa y ese es nuestro diferencial y valor agregado. El saber que tenemos que hacer una cobranza solidaria sin dejar de ser una cobranza que logre el objetivo de recuperar y tener un buen índice de cartera, eso es lo primero. Segundo, la capacidad de análisis es imprescindible porque todos los asociados son diferentes; uno debe ser muy hábil en saber que le está pasando al asociado, conocerlo para poder ofrecerle todo ese asesoramiento, además de mucha capacitación y entrenamiento continuo”.

**Confiar es una de las cinco Cooperativas Financieras vigiladas por la Superintendencia Financiera, junto a Cooperativa de Antioquia, JFK, Coofinep y Cotrafa. Fundada en 1972, por un grupo de 33 trabajadores de la Empresa Sofasa de Envigado, Antioquia, que transformaron su natillera o fondo de ahorro para navidad, en una pequeña pero prometedora Cooperativa de Ahorro y Crédito que es hoy líder en el país con un modelo multisegmento, con 52 agencias y operación en 6 regiones. Marcela Barrientos Cardona, Directora de Laboratorio de Acuerdos de Confiar Cooperativa se une a este Foro de Expertos para profundizar en el mayor desafío que enfrenta un líder del área de Cobranza:**



**Marcela Barrientos Cardona,** Directora de laboratorio de acuerdos de Confiar, en el centro rodeada de su equipo.

“El mayor desafío al que está enfrentado hoy un líder de Cobranza es cómo combinar las habilidades blandas y las duras, de tal modo que tome las mejores decisiones según el caso, pues su rol implica tanto el desarrollo de habilidades de liderazgo tradicional tales como, responder por las actividades operativas, supervisión de los equipos de trabajo, controlar los indicadores de gestión y de cartera vencida, garantizar el cumplimiento de los presupuestos de cartera, así como también el fortalecimiento de destrezas para liderar la ambigüedad, gestionar la demografía cambiante del talento humano y los clientes, en un contexto en el que la tecnología evoluciona rápidamente, generando profundas transformaciones en la cultura, la economía y la sociedad”.

**Al momento de elegir un BPO o una empresa de cobranza para tercerizar la gestión, cuáles serían esos principales atributos que permitan elegir el mejor aliado?:**

“La selección se debe fundamentar en las propuestas u ofertas que presentan las empresas a partir de las necesidades principales en materia de gestión y recuperación de cartera. Para tomar la decisión sobre la adjudicación de una contratación o tercerización, se debe considerar cada uno de los siguientes criterios de selección: precio y condiciones de pago, calidad (ANS), plazos y tiempos de gestión, cobertura, experiencia, trayectoria, la moralidad comercial, y la alta disponibilidad para atender contingencias”.

Comultrasan es una Cooperativa de Ahorro y Crédito con una experiencia de más de 50 años en el mercado. Es catalogada hoy por hoy como la primera cooperativa del país en número de asociados y la primera en activos entre las cooperativas de ahorro y crédito.



**Álvaro Linares Hormiga,**  
Gerente de Crédito y Cartera de Financiera Comultrasan,

**Álvaro Linares Hormiga, Gerente de Crédito y Cartera de Financiera Comultrasan, desde su sede en Bucaramanga, resume en estos tres factores, las condiciones claves que debe tener la cobranza para ser exitosa en su sector y en un año de incertidumbre como este:**

**“En Financiera Comultrasan destacamos tres pilares:**

**1.** La filosofía de cobro: Se basa en recuperar confianza, ello implica un proceso eficaz de escucha y entendimiento con opciones claras para normalizar la continuidad de pagos. Lograr esta conexión permite

una relación de fidelidad reflejándose directamente en la calidad del pago.

**2.** El Talento Humano: Una adecuada selección del personal que ejecutará el rol de conciliador y un continuo sistema de fortalecimiento de competencias, técnicas y herramientas exitoso.

**3.** Conocimiento del asociado: Proceso integral conformado por la experticia del conciliador, y la utilización de modelos estadísticos y de inteligencia artificial, que determinan con mayor eficiencia: la forma, el canal, la herramienta y la altura de cobro por tipo de asociado”.

FORO DE EXPERTOS

# CARTERA DE LIBRANZA: EL ÉXITO DE LA ESPECIALIZACIÓN

Es indudable el lugar privilegiado que ocupa el crédito de libranza en el mercado colombiano. A través de este mecanismo, miles de empleados y sus familias acceden día a día a bienes y servicios que han permitido mejorar su calidad de vida. El fuerte apetito de las entidades crediticias por ganar terreno en el crédito de Libranza se explica en su indicador de calidad de cartera, que resulta ser el más sano al cerrar en el 2,45% a agosto de 2019, frente al 5,04% del total de cartera de consumo.

La menor exposición de riesgo de esta modalidad se derivada de la estabilidad que representa el mercado de asalariados, por su parte, el mecanismo de descuento por nómina se constituye en una fuente de pago originada del propio ingreso que dota de mayor certidumbre el recaudo de la cuota, desligándola del riesgo de voluntad y capacidad de pago del deudor.

**Para hablar de la cobranza en el crédito libranza, nos acompaña en este Foro, Bayport, empresa que opera dentro del sector real de la economía, ofreciendo créditos por libranza a pensionados, empleados del sector público y fuerzas militares, con presencia en Latinoamérica y 7 países en África. Viviana Andrea Acero Bernal, Jefe de Cobranzas de Bayport nos habla de esos elementos que hacen que la cobranza tenga que ser diferencial y especializada en la gestión de cartera de Libranza:**



**Viviana Andrea Acero Bernal,**  
Jefe de Cobranzas de Bayport

“Bayport es una empresa especializada en el segmento de libranza, que abre sus puertas a clientes con reportes negativos en centrales de riesgo permitiéndole retomar su vida financiera. Nuestro factor de éxito para el cobro de la cartera vencida es conocer el proceso operativo de los convenios y conocer al cliente el cual tiene un perfil muy diferente al tradicional de consumo. Estas sinergias han permitido alcanzar niveles de recuperación más altos que el promedio del mercado. Adicionalmente es necesario formar asesores de cobranza especializados en libranza que tengan el conocimiento técnico de este producto, que permita no solo lograr una recuperación, si no brindar otras alternativas (refinanciación, reestructuración, retanqueo, etc) en un solo contacto”

## LA TECNOLOGÍA COMO FACTOR POTENCIALIZADOR DE LA CALIDAD DE LA CARTERA, LA EFICIENCIA, Y LA PRODUCTIVIDAD

Sin duda, la fortaleza operativa que soporte el recaudo centralizado de varios deudores en una sola pagaduría, se constituye en factor de alto beneficio para la calidad de cartera, disminuyendo el desgaste que implica la mora administrativa y contingencias por problemas originados en el proceso y errores en la de aplicación de pagos, la mayoría de las veces por ausencia de una buena herramienta tecnológica.



**Sergio Nicolás Ramos,**  
Gerente General de North Way Services

**Sergio Nicolás Ramos, Gerente General de North Way Services, empresa de tecnología que ha sido pionera en la construcción de plataformas tecnológicas para la optimización del manejo de la cartera de libranza, nos comparte esa mejor práctica para incorporar en los modelos operativos de las pagadurías que permita una operación más eficiente:**

“Los modelos de incorporación de libranzas que actualmente predominan en pagadurías, suelen implicar para ésta un desgaste operativo innecesario, y estar viciados debido a la ausencia de herramientas tecnológicas que permitan una interacción más fluida entre los 3 actores involucrados en el proceso de la libranza (pagaduría, originador y beneficiario). En ese orden de ideas, se deben implementar herramientas tecnológicas que incorporen elementos de interoperabilidad y auditabilidad al proceso y que garanticen un flujo de información adecuado entre la pagaduría y el originador (incluidas las novedades de libranza). Si el originador cuenta con la información adecuada durante todo el proceso a través de herramientas tecnológicas integradas a la pagaduría, tendrá mejores índices de productividad. Sin duda, las herramientas tecnológicas son en sí mismas las mejores prácticas en esta modalidad”.



## ¿SU EMPRESA TIENE PERSONAL TRABAJANDO EN LA CALLE COMO COBRADORES, VENDEDORES Y DOMICILIARIOS?

- Identifique en tiempo real el desempeño del personal de campo.
- Obtenga la información de los clientes visitados de forma inmediata incluyendo firma y foto.
- Certifique que el personal de campo realice su trabajo de forma eficiente y eficaz.



Un producto de AESAS APOYO EMPRESARIAL SAS.  
Contáctenos:  
Celular: 315 706 1893 - Email: gerencia@aesas.ssl.com.co

## ¿Busca personal adecuado

### Para su empresa?

- ▶ Ahorre tiempo y dinero con nuestra innovación



Videoperfil: Evalúe las características, espontaneidad y personalidad de los aspirantes con el videoperfil.



Perfil Psicológico: Facilita el proceso de selección respondiendo el test de perfil psicológico en línea.

Registre su empresa gratis en [www.generandoempleo.com](http://www.generandoempleo.com) y vea los videos de los aspirantes inscritos.



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



Un producto de  
AESAS APOYO EMPRESARIAL SAS.  
Celular: 315 706 1893  
Email: gerencia@aesas.ssl.com.co



Autorizado por la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo, según resolución N°. 001140 de 2018

## Litigando.com PRIMERA Y ÚNICA FINTECH EN LA GESTIÓN JUDICIAL

Litigando.com mantiene intacta esa obsesión que le dio origen en el año 2000, y que hoy se constituye en su mayor fortaleza: la sofisticación tecnológica y una importante cobertura del territorio nacional con capacidad de atender cualquier asunto jurídico en los 231 municipios del país.

Hoy Litigando.com se define como una empresa de tecnología, que presta servicios jurídicos en todo el territorio nacional, con énfasis en la recuperación de cartera; una mezcla que los hace únicos en el mercado y les ha permitido crear capacidades operativas y logísticas basadas en procesos ágiles, sencillos, con exactitud en la ejecución, como lo exigen las instancias, requisitos y tiempos del actuar en la rama judicial; y lo que es más importante, ofrecer al mercado un precio de alto nivel competitivo; capacidades con las que ninguna empresa hoy en Colombia y Latinoamérica, cuenta: lo anterior, además de ambicioso, es cierto.

Rosa León y José Fernando Méndez, sus socios fundadores, abogados de profesión, han tenido la suficiente visión, de no solo leer las necesidades del mercado, sino de ir mas allá, llevando a la compañía a ser pionera en modelos de negocio digitales mucho antes de que se hablara del tema en el país y menos en este sector, consolidación así importantes logros y la marcación de hitos en la industria difíciles de igualar, como por ejemplo, la experiencia reciente con una Entidad de Estado a la que le fueron atendidas 7.300 audiencias en todo el país en un tiempo record de 5 meses.



José Fernando Méndez,  
Presidente de Litigando.com

**José Fernando Méndez, Presidente de Litigando.com, nos cuenta de que manera esta compañía paso de ser una empresa de vigilancia judicial tradicional, a un prestador de servicios integrales de gestión judicial, con procesos y tecnología propias de una Fintech, que la colocan en la mira del Top del empresariado nacional.**

### ¿Cuál es el alcance de la operación de Litigando.com?

“Actualmente atendemos cerca de 300 clientes que requieren los servicios de gestión judicial en 231 municipios, para lo cual contamos con una suite desde donde el cliente puede gestionar casi todos sus servicios. Somos más de 400 funcionarios, que atendemos desde la radicación de las demandas, hasta la representación judicial, pasando por la vigilancia de los procesos, asistencia a audiencias y radicación de todo tipo de documentos y oficios en juzgados y entidades, a un precio que no tiene competencia en el mercado.

Pasamos de ser una empresa de vigilancia judicial tradicional a un prestador de servicios integrales de gestión judicial. No sólo tenemos los dependientes en los despachos para hacer la vigilancia judicial, sino que aprovechamos la herramienta tecnológica para que puedan pedir las copias de los autos y sentencias, radicar memoriales, retirar oficios y radicarlos en las entidades donde se va a materializar el embargo. De esta forma, nuestra tecnología hace que sea posible llevar un gran número de procesos desde las sedes principales y nosotros nos encargamos de la presencia nacional, incluyendo la asistencia a audiencias para lo cual contamos con una completa red de abogados de alto nivel y experiencia en todo el territorio”.

### ¿Cuál sería ese aspecto a destacar dentro la especialización de su modelo de negocio?

“Sin duda, la excelencia en el servicio. No en vano somos el proveedor de 11 bancos, 103 de las firmas de abogados más importantes del país y 16 entidades de cobranza. Todos ellos cuentan con un servicio altamente calificado, con un gestor de cuenta personalizado y nuestra tecnología les permite crecer en cualquier parte, porque contamos con presencia en casi todos los juzgados del país. Todo lo logramos gracias a nuestra obsesión por la tecnología, de modo que nuestros funcionarios tienen celulares que portan tecnología desarrollada en la empresa y toda nuestra información está en la nube con los más altos estándares de seguridad, lo que redundará en la calidad de la información que obtienen nuestros clientes”.



### ¿En que radica su diferenciación, frente a la oferta de servicios de gestión judicial, que existen ya hoy en el mercado?

“Sin el ánimo de sonar arrogante, la verdad es que no hay otra empresa que tenga el alcance de Litigando.com, ni su eficiencia, ni su estructura de costos. Si bien hay firmas que prestan servicios de vigilancia judicial, no tienen el alcance de lo que nosotros llamamos gestión judicial integral digital, que es un género que incluye radicar demandas, memoriales, asistir a audiencias judiciales, retirar oficios de embargo y luego radicarlos en bancos, oficinas de registro y de tránsito, así como ayudar en la gestión de los procesos judiciales improductivos a un precio muy bajo, y con la garantía de no permitir que opere el desistimiento tácito.

Hemos sido pioneros en nuestro servicio original pero nuestra característica diferenciadora es ofrecer servicios adicionales que los trazamos estratégicamente y los llevamos a fin de cumplir nuestra meta de consolidar por lo menos dos servicios nuevos cada año”.

### ¿Cuál es su valor agregado para el cliente originador de esa cartera en proceso de cobro jurídico?

“Cualquier cliente, desde el gran banco, la oficina con 100 procesos, la cooperativa pequeña, hasta la empresa de cobranza o colector de cartera castigada con más de 5.000 procesos, cuente con la tranquilidad que puede judicializar las obligaciones sin que se le convierta en un dolor de cabeza. Hemos logrado lo impensable, que sea atractivo y rentable; iniciar el proceso judicial como herramienta de cobro y no de desgaste, toda vez que con nuestra data podemos obtener información adicional, como por ejemplo información de cobros de remanentes en procesos donde está involucrado el cliente. Pero si el proceso ya tiene sentencia y no hay medidas cautelares, no-

sotros nos encargamos de representarlo directamente con nuestro equipo de abogados, soportado en nuestra herramienta tecnológica que les permite a los clientes tener la tranquilidad que el proceso no estará inactivo y en riesgo de desistimiento tácito. Este servicio lo prestamos desde \$ 7.000 pesos mensuales por proceso y ha sido supremamente exitoso”.

### ¿Qué servicios nuevos han lanzado recientemente, que les haya permitido ampliar su oferta de valor?

“Este año consolidamos el servicio de transcripción de audiencias judiciales y el de asistencia a audiencias para grandes clientes, concebidos como aquellos que requieren más de 700 audiencias mensuales a nivel nacional. Recientemente tuvimos la experiencia de atender 7.300 audiencias en todo el país para una entidad estatal en un período de 5 meses, lo que marcó un hito en el cumplimiento por parte de esa entidad, todo a través de nuestra herramienta tecnológica y con el respaldo de una red propia de más de 160 abogados a nivel nacional”.

### ¿Cuáles serían esos tres factores claves para el desarrollo de una cobranza judicial exitosa en la industria de compras de cartera vencida?

“Todo depende de la dinámica de la venta de cartera por parte del originador, lo que permite a los adquirentes de la cartera ser más flexibles a la hora de negociar, pero tienen que estar tranquilos en que el proceso judicial no va a ser un problema más en vez de ser parte de la solución y para ello requiere que la gestión judicial sea: Rápida, logrando que el proceso no tarde más de 18 meses en llegar a sentencia; Eficaz, con el aseguramiento de medidas cautelares; y Útil, que sirva como elemento disuasivo mientras se sigue haciendo la cobranza comercial”.

*De esta manera la alta dirección de Litigando.com sigue su avanzar en un entorno desafiante, con foco este nuevo año en la centralización de la gestión judicial en una sola herramienta a un costo muy bajo para el cliente, y en la implementación de una agresiva estrategia de mercadeo que les permita apoyar a un mayor volumen de clientes con necesidades de impulsar demandas por todo el país, que aún no saben que en Litigando.com, encuentran ese aliado único, capaz de solucionarles aspectos de su modelo de negocio que no los deja hoy avanzar en sus objetivos de crecimiento, riesgo y rentabilidad.*

# LA GESTIÓN DE CARTERA:

## PILAR FUNDAMENTAL PARA ASEGURAR LA SOLIDEZ DEL SISTEMA PRODUCTIVO Y COMERCIAL

La gestión estratégica de cartera se constituye en pilar fundamental para asegurar la solidez del sistema productivo y comercial, en un tejido empresarial que ha sabido incorporar a su modelo de negocio, la financiación como una herramienta poderosa que impulsa la compra de manera sostenida, mientras asegura fidelización y permite la construcción de factores diferenciadores de competitividad.

Es así como la mayoría de las marcas más importantes del país, hasta pequeños comercios y pymes, ya tienen incorporadas en sus modelos de venta, sean

B2B o B2C, una completa oferta de crédito con figuras que van desde la financiación directa, asumiendo el riesgo de manera apalancada en coberturas de garantía como el aval o el seguro de crédito, hasta modelos de outsourcing mediante fábricas de crédito operadas por aliados externos o maquila de crédito, en un mercado en el que la competencia está como para alquilar balcón, con multitud de operadores como Sistecrédito, Servicrédito, Referencia en alianza con Fenalco, Kaiowa, el Palacio del Crédito, CrediD-ya, hasta Fintech Europeas como Credissimmo, y la startup colombiana Addi, entre otras, sin mencionar la triangulación de financiación con la banca.

*Líderes de las áreas del Ciclo de Crédito y Cartera del sector productivo, comercial y de servicios, nos acompañan en este Foro de Expertos para apoyar la construcción conjunta de mejores prácticas que ayuden a sus empresas a alinear de mejor manera los modelos de crédito y cobranza B2B y B2C, con la estrategia de generación de valor de la compañía y potencializar la inteligencia del negocio.*

**Jamar es una empresa moderna y visionaria, que ha sido pionera en la financiación como pilar de su constante crecimiento. Con más de 60 años, es hoy la empresa líder en su ramo, con 13 almacenes en Colombia especializados en muebles para hogar, otros cuatro en Panamá y un capital humano que supera los 1.000 trabajadores. Alexander Murillo Sánchez, Gerente de Cobranzas de Muebles Jamar, desde su sede en Barranquilla, nos comparte su visión en este Foro de Expertos sobre los mayores retos que deben enfrentar los modelos de gestión de cartera para llevar a sus compañías al siguiente nivel, en los que la gestión de experiencias se constituye en factor clave de éxito:**



Alexander Murillo Sánchez,  
Gerente de Cobranzas de Muebles Jamar

“El reto está en convertir la cobranza en parte activa de la articulación de una experiencia para el cliente: de acompañamiento, asesoría y aprendizaje en la vida del crédito. No es solo implementar conceptos de educación financiera; en la medida que la compañía está dispuesta y efectivamente escuche y tome en cuenta la voz del cliente para transformar las operaciones de recaudo y cobranza estaremos en el siguiente nivel.

A este reto se le suman las nuevas generaciones, que hoy ya forman parte del ciclo productivo y económico del país; consumidores más informados producto de la democratización de los servicios, consumidores que comparten sus buenas o malas experiencias de manera inmediata y consumidores que adoptan preferencias de comunicación diversas cada vez más digitales producto del “boom” de las redes sociales. Sin duda el reto está en... ¿cómo lograr una comunicación efectiva con estos clientes?”

**¿Cuál sería una mejor práctica para incorporar en los modelos operativos de las áreas de cartera y cobranza, que permita una operación más eficiente y mejores indicadores de productividad?:**

**Al respecto, Alexander Murillo expresa:** “La transformación digital juega un papel importante al interior de las áreas de cobranza, entendiéndola como: la estandarización y escalamiento de procesos de

cobranza a áreas de operaciones y/o fábricas de contacto. Abrir y profesionalizar nuevos canales y dar paso al autoservicio, claro está de manera planeada y en cabeza de un gobierno centrado y con visión de inteligencia de canal cruzado. Asimismo, la integración estratégica con las áreas de riesgo, la conformación de equipos de analítica con vocación de entendimiento y eficiencia de operaciones y el estudio permanente del cliente”.

**Almacenes Hogar y Moda es una empresa que cuenta con 64 puntos de venta en Antioquia, donde comercializa un amplio portafolio de productos para el hogar como electrodomésticos, tecnología, muebles, vestuario, calzado y ropa de hogar. Sin duda la financiación ha favorecido el progreso de sus clientes y le ha permitido a la compañía un crecimiento constante en sus 22 años de operación. Ana Escobar, Directora de Cartera de los Almacenes Hogar y Moda, nos habla de esas soluciones, herramientas o tecnologías que no pueden faltar en modelo de gestión de cartera y recuperación:**



Ana Escobar,  
Directora de Cartera de los Almacenes Hogar y Moda

“Para la administración y control eficiente de la cartera y la recuperación se requiere de una estructura funcional apropiada del ecosistema digital, que permita integrar el administrador de créditos y cartera, el software de gestión de cobranza y la planta telefónica (presencia de diferentes canales de comunicación permanente y monitoreo de las llamadas). Contar con sistemas integrados de información gerencial, permite determinar el nivel de evolución de la cartera, comportamiento de pago, perfilamiento de clientes, mitigar la pérdida de cartera por medio de modelos o score de créditos y cartera, además facilita un mejor análisis y ajuste de las estrategias de recuperación”.

**Para Hogar y Moda, caminar de la mano de un buen aliado resulta ser una estrategia de gran impacto en la calidad de cartera en su sector. Para Ana Escobar estos deben ser los principales atributos al momento de elegir un BPO o una empresa de cobranza para tercerizar la gestión:**

“Los principales atributos o características que se buscan en empresas de cobranza son: que tengan adoptado en su cultura organizacional la gestión, conservación y recuperación del cliente sin importar la edad de mora generando empatía y fidelización en todo el ciclo de vida del crédito; empleados especializados con experiencia y versados en técnicas de negociación y cobro. El plan de motivación hacia el personal, no solo a nivel prestacional, sino con programas para la retención y crecimiento del hacer y del ser; contar con un ecosistema digital, área de calidad y formación; ambientes o espacios óptimos para realizar la gestión del cobro; que sea una empresa por procesos y que garantice todo el cumplimiento del marco normativo”.

**Sodimac es una empresa líder en el mercado del retail, con presencia en 24 ciudades y municipios, con un total de 40 tiendas, cuyos accionistas principales son la Organización Corona y sus vinculadas e Inversiones Falabella de Colombia. La compañía cuenta con tres formatos comerciales integrados a través de canales físicos y virtuales: Home Center, Constructor y Venta a Empresas. Juan Carlos Suárez Sánchez, Jefe de Medios de Financiación de Sodimac-Corona, profundiza en esos factores claves de éxito, para el desarrollo de una cobranza exitosa en un año de incertidumbre como este:**

“Dentro de la gestión de cobranzas del sector real, ha sido fundamental involucrar los elementos y aprendizajes adquiridos dentro de otras industrias (financiero, cooperativo, microcrédito y BPO), con el fin de soportar adecuadamente la planeación del flujo de caja de las empresas y la exposición a riesgos de crédito, teniendo en cuenta que las ventas a plazos crecen cada día más como un importante inductor para incrementar los ingresos rentables de las compañías. De esta forma, para lograr una cobranza exitosa en negocios B2B, se destacan

3 factores claves de éxito como lo son: el conocimiento del cliente, la segmentación adecuada de la cartera y la definición de planes de trabajo estratégicos. En cuanto al conocimiento del cliente, se busca que, a partir de la experiencia y la data, se construyan patrones de comportamiento que permitan identificar sus hábitos, sus prioridades, sus motivaciones y las personas que están detrás de los diferentes procesos. Para este factor clave de éxito es importante desarrollar tácticas como la asignación en propiedad de la cartera a los gestores en alturas de moras tempranas, el desarrollo de metodologías de calificación que integren elementos cualitativos y de comportamiento y realizar visitas de acompañamiento, desde el mismo proceso de originación de los cupos de crédito. En cuanto a la segmentación adecuada de la cartera, es muy importante una buena definición para que impacte positivamente la productividad, la efectividad y la eficiencia de las áreas de cobranzas. Un adecuado perfilamiento por características de riesgo y comportamiento comercial, permite definir para cada cliente que acción de cobro realizar, con que tono, con que intensidad y con qué frecuencia, de tal manera que los recursos se dispongan adecuadamente, con base en un criterio de riesgo esperado.



**Juan Carlos Suárez Sánchez,**  
Jefe de Medios de Financiación de Sodimac-Corona

Los planes de trabajo estratégicos, se deben asegurar dentro de la operación de cobranzas, de tal manera que los planteamientos estratégicos que se realicen desde las áreas de dirección, se ejecuten correctamente y que cuenten con modelos de seguimiento que permitan hacer las reformulaciones que se necesiten a medida que se presenten desviaciones en los resultados. Estos planes deben contener los tiempos en los que deben realizarse las acciones de cobro, las alternativas de negociación disponibles, los beneficios posibles a ofrecer y los guiones a utilizar, de acuerdo con el perfilamiento de riesgo y su altura de mora”.

**Colombiana de Comercio se constituye en un importante grupo empresarial que opera varias líneas de negocio: la distribución mayorista bajo la marca Corbeta, en la que es líder con un amplio portafolio de productos de consumo masivo, electrodomésticos, hogar, informática, ferretería y lubricantes y una fuerza de ventas de más de 1.000 representantes atendiendo más de 30.000 clientes de autoservicios, tiendas, minimercados, almacenes, ferreterías, entre otros.**

**Desarrolla además marcas propias como las motos AKT, y Kalley en el segmento electrohogar; por su parte la marca Alkosto se constituye en una reconocida red de Hipermercados que la colocan en el top ten del comercio en Colombia.**

**Lissett María Laverde Cadavid, Directora de Crédito y Cartera de Colombiana de Comercio, presenta su visión sobre esos mayores desafíos que enfrenta un líder del área de Cobranza:**



**Lissett María Laverde Cadavid,**  
Directora de Crédito y Cartera de Colombiana de Comercio

“Sin duda alguna lograr la sinergia en los equipos de trabajo, con orientación al logro en el recaudo, asumiendo el cobro como un reto con pasión, como si se tratara de un arte y no como un trabajo más, resulta ser el gran desafío. Las nuevas generaciones han traído cambios, sumando a ello las innovaciones tecnológicas. Todo esto ha modificado aspectos comportamentales en los deudores, presionando la necesidad de reinventarse en la gestión del cobro, y la creación de alianzas que busquen fidelización. Hay que dar un giro hacia la relación con el cliente que presenta cartera vencida, fortaleciendo las negociaciones y la co-

municación; adecuando las mejores estrategias y contando con las herramientas idóneas que resultan ser factores claves en la recuperación de la cartera. El gran desafío es lograr la combinación de las acciones de cobro con el conocimiento y entendimiento del cliente, lo cual orientará a un cobro efectivo logrando no solo mantener estable la relación comercial sino también la posibilidad de mejorar el índice de morosidad y la rotación de la cartera”.

**¿Qué nos falta para lograr la incorporación de las nuevas tecnologías en los procesos, de manera más eficiente y con mayor celeridad?**

**Para Lissett María Laverde, urge avanzar con celeridad:** “El mundo se transforma de forma acelerada y debemos caminar en la misma velocidad, las innovaciones tecnológicas llegaron para quedarse y orientarnos a la automatización de datos, el desarrollo de modelos inteligentes con generación de valor, permite transformar las áreas de cobranza, mejorando las cargas laborales y el rendimiento operativo. Es importante prestar atención a esta necesidad imperiosa de incursionar en estos impulsos tecnológicos, lograremos no solo bases de datos mejor estructuradas y con inteligencia integral basadas en análisis de comportamientos y predicciones, sino que nos permitirá ser mucho más ágiles, aumentando la productividad en los equipos, es por ello que necesitamos la inclusión de estas tecnologías y modelos ampliamente desarrollados, sin duda alguna para las áreas de cobranza se convierten en una herramienta útil que le permite cumplir con varios propósitos como el análisis, la predicción, la medición y control de riesgo en las carteras. Debemos simplemente tomar la decisión, salirnos del esquema tradicional del cobro (llamada y visita) y entender que esta nueva era, trae consigo un aprendizaje que está siendo sustituido por un aprendizaje automático, con numerosas ventajas que solo pretenden optimizar cada uno de los procesos operativos que se ejecutan en la gestión del recaudo. El momento es ahora; las áreas de cobranza buscamos rentabilidad en el negocio evitando el deterioro de la cartera, objetivo que puede lograrse mediante la aplicación de herramientas y mecanismos que integran la IA, con una gestión focalizada en el cliente, garantizando la recuperación temprana de la cartera, mediante una administración eficiente, clara y oportuna”.



Ha pensado en **cobranza como canal de servicio al cliente?**



## Nuestros servicios

- Recuperación de cartera
- Servicios Legales Cobro jurídico
- Call y Contact center
- Back office

Visítanos en nuestra nueva sede  
**Carrera 16a#78-11 Of 301**

**Cadena viene acompañando la transformación empresarial desde hace 37 años. Hace 10 años paso de ser una empresa de impresión en papel para convertirse en una empresa de información, cuyo eje central es la innovación y la tecnología. Hoy cuenta con 5 plantas y 1.850 empleados, de ellos 400 especializados en tecnologías de la información.**



**Luz Marina Balbín Gaviria,**  
Jefe de Tesorería y Cartera de Cadena

**Luz Marina Balbín Gaviria, Jefe de Tesorería y Cartera de Cadena, resalta de manera muy concreta, cuáles son esos tres factores de mayor relevancia, para el desarrollo de una cobranza exitosa en su sector, en un año de incertidumbre como este:**

“Tener claramente establecido en el contrato de prestación de servicios el plazo de pago, así como el cobro de intereses moratorios ante el incumplimiento de dicho plazo; vincular a la fuerza comercial en la gestión de cobro, diseñando un modelo de compensación en el cual el recaudo oportuno tenga un peso representativo en su esquema remuneratorio; y por último, contar con el respaldo de la alta dirección para definir la suspensión del servicio ante el incumplimiento del pago oportuno por parte del cliente.

**Sin duda, la medición se constituye en ese cuarto factor clave.**

Para Luz Marina Balbin, estos tres indicadores no deben faltar en el tablero de control gerencial para un modelo de recuperación de cartera en su sector:

- Cartera vencida/Cartera total (por cliente y por comercial)
- Recaudo efectivo/ Presupuesto de recaudo (por comercial)
- Recaudos efectivos / Ventas del período
- Recaudo total logrado / presupuesto de recaudos (por cliente y por comercial)
- Provisión de cartera / cartera total

**Hablar de Postobón es contar la historia de una compañía que ha dejado huella a través de sus 115 años de vivir en medio de la cotidianidad del pueblo colombiano. Cuenta con la mayor participación de mercado en la industria de las bebidas no alcohólicas en Colombia y es la empresa con capital 100% colombiano más grande en ingresos en este sector.**

**Guillermo Quintero, Gerente de Crédito y Cartera de Postobón, se une a este Foro de Expertos para resumir lo que representa en su visión, el mayor desafío que enfrenta un líder del área de Cobranza:**

“El mayor desafío es que los equipos de trabajo desarrollen una cobranza inteligente, que trascienda de gestionar la cartera a negociarla. Una cobranza inteligente es efectiva cuando el cliente descubre la posibilidad de negociar como el camino y como consecuencia abre la puerta a lograr un cierre con beneficio para las partes. La cobranza inteligente debe conocer al cliente, convertir las características de la negociación en valor y lograr resultados de mutuo beneficio”.



**Guillermo Quintero,**  
Gerente de Crédito y Cartera de Postobón

Para Guillermo Quintero, estos tres elementos deben siempre estar presentes en una gestión de cobro exitosa: “El primero es conocer qué afecta al cliente y revisar esos aspectos antes de sacar conclusiones. Eso permite formular propuestas de negociación para un cierre efectivo. El segundo, preparar la negociación, teniendo presente el conocimiento del cliente más allá de los valores adeudados. Es decir, tener en cuenta información sobre el negocio, el sector, los impactos tributarios, entre otros. De esa forma, la propuesta de negociación también se centrará en los beneficios que se pueden obtener más allá de estar al día con los pagos. El tercer elemento, es el desarrollo de la negociación, teniendo previstas las posibles objeciones y plantear alternativas de cara a lograr un resultado positivo”.

## PINTUCO, UNA EMPRESA QUE TIENE MUY CLARA LA MANERA DE ALINEAR EL MODELO DE CRÉDITO Y COBRANZA, CON SU ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR

*Por más de 70 años, Pintuco ha crecido con la visión de ser un jugador líder en todos los mercados donde opera. Hoy es una Compañía de 2.500 empleados, 6 plantas productivas y 3 unidades de negocio, que exporta a 11 países de América Latina, entregando soluciones innovadoras y sostenibles para hogares, construcción, infraestructura, industria y el sector automotriz. En este caminar de crecimiento y consolidación, la gestión inteligente de crédito y la cartera ha sido pilar fundamental para su sostenibilidad y competitividad.*



Juan Fernando Álvarez-Auxiliar Recaudo, Elizabeth Carmona-Analista de Crédito, María Fernanda Paez - Practicante, Peggy Mesa Zapata- Auxiliar de Recaudo, Paola Andrea González Echeverry - Gerente de Crédito y Cartera, Claudia Padierna-Auxiliar de Recaudo, Jessica Giraldo - Auxiliar de Liberaciones, Nathalia Vera - Coordinadora de Cartera, Zeni Caviedes Auxiliar de Cartera y Viviana García - Auxiliar de crédito

**En su opinión, ¿debe la fuerza de ventas tener alguna responsabilidad en la gestión de cobro?... ¿Con qué alcance?**

“La fuerza de ventas sí debe tener una responsabilidad en la gestión de cobro, que se integre con su gestión comercial, teniendo un plan de incentivo o medición dentro de su compensación, dado que la venta efectiva culmina con el recaudo. El alcance de esta responsabilidad, va desde que se identifica la necesidad del cliente o inicia la relación comercial, hasta garantizar el recaudo y la rotación de la cartera, informando de las señales de alerta que se puedan presentar. Esta gestión siempre apoyada por el área de crédito y gestión de cartera de los clientes”.

**¿Qué le contestaría a un asesor de cobranza que le pregunte?... ¿Cómo lograr una mayor conexión con el deudor vencido?**

“La forma más adecuada de lograr una conexión con el deudor vencido es conocer y entender su situación, generar confianza y llevarlo a realizar acciones que logren el cumplimiento de los acuerdos que se definan, siempre en beneficio de ambas partes”.

**Tres competencias que deben estar presentes en el talento humano del área de recuperación de cartera: “Comunicación, negociación y orientación al logro.”**



**Paola Andrea González Echeverry,**  
Gerente de Crédito y Cartera de PINTUCO

**Hoy nos acompaña en este Foro de Expertos Paola Andrea González Echeverry, Gerente de Crédito y Cartera de PINTUCO, quien cuenta con una trayectoria en la compañía de más de 10 años. Sin duda ella tiene clara la manera de alinear el modelo de crédito y cobranza, con la estrategia de generación de valor de la compañía.**

**¿Cuál es ese elemento que hace que la cobranza tenga que ser diferencial y especializada en su sector?**

“El elemento es la relación comercial de largo plazo a través del conocimiento profundo y detallado del cliente, que lo da el estudio del crédito, el seguimiento a la cartera y la negociación del recaudo, focalizando la gestión de cobro de una manera personalizada y directa”.

## FORO DE EXPERTOS

# FORTALECIENDO EL PROCESO DE LA MANO DE LA DIGITALIZACIÓN Y ANALÍTICA

*Nada resulta hoy más sexy en la industria que hablar de cobranza digital. Los canales digitales llegaron para transformar el escenario tradicional, marcando un desafío para los modelos convencionales.*

Los robots comienzan a desplazar el componente mecánico de la cobranza representado en acciones simples y repetitivas como recordatorios de pago, creando un mundo donde la convivencia entre asesores humanos a cargo de situaciones complejas y máquinas para tareas básicas, será un reto constante de complementariedad.

**Sergio González Carantón, Gerente General de COBRANDO SAS, una de las empresas del sector que avanza en la incorporación de plataformas digitales, nos cuenta su experiencia con estas nuevas tecnologías:**

“COBRANDO SAS en su constante reinventarse en el proceso y estar buscando alternativas para prestar sus servicios ha incurrido en el tema digital con una plataforma como [www.carteraok.com](http://www.carteraok.com), especializada en cartera empresarial. Hemos establecido una clara estrategia de incursión en estos temas,



**Sergio González Carantón,**  
Gerente General de COBRANDO SAS

porque son y serán los que marcan el futuro del ciclo de crédito y cartera. Nos hemos organizado y establecido un claro plan de trabajo para conocer, incorporar y ofrecer nuestros nuevos servicios basados en estas tecnologías, lo que permitirá ser más competitivos, ofrecer elementos diferenciadores y establecer nuevos modelos de productividad, eficiencia y brindar a todos los clientes oportunidades de cobro con modelos predictivos, basados en inteligencia artificial que permite probabilizar la gestión de cobro optimizando la estrategia a nivel de costos, procesos y apoyando los resultados para nuestros clientes en todos los sectores y que garanticen la sostenibilidad de los modelos financieros tanto al interior como frente a la entidad usuaria de nuestros servicios”.

### CON EL FOCO EN LA EXPERIENCIA DE USUARIO



**Graham Parry,**  
CEO de FSC

**Para Graham Parry, CEO de FSC operador del software de cobranza iUCollect, la transformación digital encuentra su mayor reto en todos los aspectos del servicio que aseguren una experiencia de usuario ágil, fácil y amigable:**

“La cobranza debe ser “real time” y omnicanal, asegurando que no se generen molestias innecesarias a los clientes. Debemos asegurar métodos de comunicación apropiados, de acuerdo con los gustos de los clientes y que cumplan con las normas regulatorias de cada país; muchos de los cuales no solamente están restringiendo los horarios de comunica-

ciones, sino también la frecuencia e intensidad. Usando inteligencia artificial y las mejores prácticas, aun con todos estos retos es posible apoyar a los clientes para que manejen mejor sus deudas”.

Sobre su experiencia con la cobranza digital, Graham Parry añade: “Varios de nuestros clientes cubren la cobranza con un alto ingrediente digital, en real time y omnicanal utilizando plataformas a través de 4 y 5 canales (email, SMS doble vía y Whatsapp usando chatbots), combinados con bots de voz, visitas y llamadas. Hemos visto su utilidad en varias franjas de cartera y hasta para negociar reestructuraciones de deudas; de esta forma se desmitifican mitos frente al uso de IA. Hay segmentos de clientes que prefieren resolver sus problemas sin intervención humana al ser un proceso que genera a veces emociones de vergüenza y rechazo. La tecnología y el buen manejo de los datos son partes esenciales del proceso de cobranzas digital que transforma también los roles de los gestores”.

### ANALÍTICA AVANZADA PARA PROFUNDIZAR EN EL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

**Para Cesar Zambrano, Gerente Comercial de Adminfo Solati, software líder en cobranza que soporta la operación de las más importantes compañías del país, si bien la incorporación de canales digitales es vital, no menos importante es el desarrollo de un profundo conocimiento del cliente mediante analítica avanzada:**

“La experiencia con las nuevas tecnologías ha sido muy positiva, ya que se tiene la posibilidad de interactuar

con el cliente a través de diferentes canales y tecnologías digitales de manera virtual, masiva y con bajos costos de operación. La efectividad de estos canales viene en aumento con cifras que, en algunos casos, superan el 50% en las campañas.



**Para Cesar Zambrano,**  
Gerente Comercial de Adminfo Solati

A esta efectividad se suma que hasta hace unos pocos años sólo se aplicaba a poblaciones jóvenes, pero dada la expansión de estas tecnologías, ha venido tomando importancia en todos los segmentos generacionales. Sin embargo, cabe anotar que si bien hay múltiples canales y plataformas digitales, es mucho más importan-

te tener un conocimiento a profundidad del cliente mediante procesos de analítica avanzada, que nos permita identificar con precisión y de manera predictiva el canal, la intensidad y en general las diferentes variables que expliquen el comportamiento de cada población y su debido tratamiento”.

### GESTIÓN DE DATA INTELIGENTE

**Para lograr la incorporación de las nuevas tecnologías en los procesos de manera más eficiente y con celeridad, se hace necesario dar un primer paso: gestión analítica que asegure la construcción de data inteligente.**



**Oscar Daniel Acevedo,**  
Director de Desarrollo de Negocio de Red Kobra,

**Para Oscar Daniel Acevedo, Director de Desarrollo de Negocio de Red Kobra, la exitosa Fintech mexicana reconocida como la creadora del “Uber de la cobranza”, antes de hablar del Big Data, Maching Learning e Inteligencia artificial, primero hay que desarrollar las capacidades para gestionar la Data Inteligente:**

“Empecemos por el principio, tenemos que prestar especial atención a la gobernabilidad de datos. La cobranza tiene una relación intrínseca con la colocación, y si desde la misma colocación del crédito las compañías no definen un conjunto de reglas y procedimientos para regular cómo serán tratados y estructurados los datos, no tendremos el insumo necesario para extraer valor e incorporarlo al proceso de cobranza. Puntualmente, es mejor utilizar menos datos con mayor calidad, que un mayor volumen de datos erróneos y sesgados que nos lleven a resultados engañosos. Por lo cual, para extraer la mayor cantidad de valor posible de la data y aplicarlo eficientemente en el ciclo de cobranza, debemos prestar especial atención a cómo capturamos esta data desde la misma originación, y más importante aún, ir madurando la data recopilada. Si bien en este momento pocas empresas utilizan Inteligencia artificial (AI), en algún momento su implementación se verá acelerada por la data acumulada y madurada con anterioridad”.

**EQUIFAX**

**CyberFinancial®**

Sistema de cobranza integral más completo del mundo

Automatice todo su proceso de crédito y cobranza

¿Desea recibir más información acerca de nuestros productos?

✉ [info.cyberfinancional@equifax.com](mailto:info.cyberfinancional@equifax.com)

Powering the World with Knowledge™

Copyright © 2019 Equifax, Inc. Todos los derechos reservados.

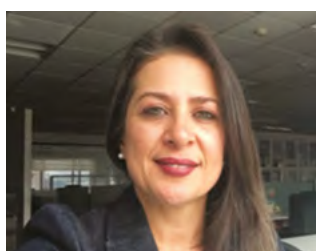
FORO DE EXPERTOS

# CREANDO LAS CAPACIDADES DE MANERA POTENTE, DESDE EL APOYO DE LA CONSULTORÍA

En ese desarrollo de nuevas y mejores capacidades en las áreas de crédito y cobranza, la consultoría jugará un rol fundamental, para ganar terreno y tiempo en esa necesidad de avanzar:

**Claudia Vasco, consultora especializada en la Gestión estratégica de Cobranza, se une a este Foro para resaltar esos factores detonantes que serán impulsores de las mayores transformaciones en los modelos:**

“La tecnología viene transformándose y transformando nuestras compañías de manera vertiginosa. Esto nos ubica frente a todo un mundo de grandes oportunidades en la gestión de recuperación de cartera. Ha incorporado en nuestra industria recursos de alto valor e impacto como la minería de datos, inteligencia de negocio, omnicanalidad, inteligencia artificial, entre otros; esto ha hecho posible que podamos trabajar en el desarrollo de procesos de segmentación apropiados y acertados,



Claudia Vasco, Consultora especializada en la Gestión estratégica de Cobranza

prever el comportamiento de nuestros clientes, perfilarlos correctamente, anticiparnos a sus necesidades a través de una gestión inteligente de la cartera y la oferta de alternativas de solución. Adicionalmente la tecnología nos permite ser más eficientes en las diferentes interacciones, a través del uso de diferentes herramientas; liberando tiempo para conocer, asesorar y acompañar al cliente en la solución de su situación de mora”.



Carlos Arturo Guzmán, Consultor especializado en el Ciclo de Riesgo de Crédito

**Para Carlos Arturo Guzmán, consultor especializado en el Ciclo de Riesgo de Crédito, la consultoría debe poner su foco en la optimización de procesos centrados en la experiencia del Cliente:**

“facilidad, agilidad, acceso y requisitos; definen hoy más que nunca la ventaja

competitiva de cualquier tipo de negocio, la innovación tecnológica centrada en ellos, está cambiando la manera como los consumidores financieros resuelven sus

necesidades transaccionales, de ahorro, crédito e inversión. **El reto entonces del área de cobranzas está en buscar contactos personalizados a través de los canales de gestión correctos, con la secuencia y prioridad correcta, a los clientes correctos en el momento oportuno**, lo que implica “saber jugar” en este nuevo escenario; para ello la consultoría especializada debe concentrarse en la función estratégica del Juego (planear el partido), enfocándose en tres aspectos claves: 1. Analítica avanzada; 2. Segmentación basada en la analítica; y 3. Contacto multicanal efectivo. La gestión será entonces una consecuencia de la planeación realizada. Lo anterior soportado en una premisa de mayor importancia: La información del cliente es la base para construir la estrategia”.

**Pedro Alexis Czerniak Ilchuk, Administrador y Consultor en Recuperaciones y Cobranzas, desde Lima, Perú, nos acompaña en este Foro de Expertos para compartir una mejor práctica para incorporar en los modelos:**

“Siempre he considerado que la mejor manera de lograr minimizar el riesgo, reducir el impago y mejorar la calidad de la cartera es uniendo fuerzas; yo lo llamo la “Trilogía del Éxito”, donde RIESGO – COMERCIAL – RECUPERACIONES, forman un solo equipo de trabajo, he podido trabajar de manera conjunta con estas tres divisiones, logrando definir estrategias diferenciadas y coordinadas. Reuniones periódicas de no más de 45 minutos,

donde se evalúan las acciones tomadas y se definen de ser necesarias las nuevas estrategias, las mismas que se alinean al apetito de riesgos, al stock de colocaciones y al ratio de mora. Así mismo, es importante que el equipo salga de la oficina y vaya directamente al terreno, para que se vea la realidad desde todos los puntos de vista”.



Alexis Czerniak Ilchuk, Administrador y Consultor en Recuperaciones y Cobranzas

**Eduardo Buero, desde sus actividades en Buenos Aires - Argentina, también se une a este Foro de Expertos para hablar desde su experiencia como conferencista y formador de cobradores, sobre esos tres mayores obstáculos que encuentran las gerencias de cobranza, que deben ser objeto de mejora continua:**



Eduardo Buero, Conferencista y formador de cobradores

“RECURSOS INSUFICIENTES: No conozco un Gerente de Cobranzas que disfrute de tener la tecnología, procesos y recursos humanos suficientes y preparados para lograr el máximo éxito en su gestión. Por supuesto tiene que hacer uso de su creatividad para la mejor utilización de lo que se tiene y así obtener los mejores resultados. SISTEMA OPERATIVO

POCO FLEXIBLE: es habitual encontrarse con cobradores que se quejan que han arribado a un acuerdo con el deudor con características especiales que no pueden incorporarse al sistema. El cobrador debe adecuarse al sistema en lugar de que el sistema se adapte al cobrador, limitado además al gerente para generar campañas especiales e innovadoras. EL GERENTE ES TAMBIÉN UN BOMBERO, porque se debe ocupar de solucionar inconvenientes operativos, errores de aplicación para tener información confiable y apagar los incendios de situaciones espontáneas que le quita tiempo y energía para ocuparse de lleno a cobrar más. Y esto pasa porque no se puede delegar ya que las otras áreas internas de la compañía no prestan la atención necesaria”.

**María Isabel Vélez López, quien ha estado al frente de áreas de cartera de crédito en el sector real, y comercial de vehículos y motos, hoy resalta la importancia de asegurar el mejor aliado estratégico. Para ella, estos serían los principales atributos que buscan las entidades crediticias para elegir una empresa de Cobranza:**



María Isabel Vélez López

“Cobertura del servicio, para dar cumplimiento a las necesidades y requerimientos de las empresas de acuerdo a la actividad económica y al perfil de los clientes; Experiencia: La trayectoria del BPO cobra mucha importancia cuando se trata de un perfil específico de cliente a gestionar; dicha experiencia se verá reflejada en los resultados esperados; Estados Financieros: Esta información refleja la estabilidad y sostenibilidad financiera del BPO, que garantiza la continuidad de las estrategias implementadas en la gestión del servicio; Valores agregados, porque marca la diferencia dentro del mercado de los BPO para beneficio de la empresa contratante; Certificaciones para garantizar la estandarización y calidad de procesos en la gestión de la cobranza e incrementar la competitividad de la empresa BPO; Costos: Este atributo no debería ser el factor de decisión al momento de escoger un BPO, porque los atributos mencionados anteriormente son más relevantes para alcanzar resultados óptimos en la prestación del servicio”.

## ¡Con la camiseta puesta!



Jaime Chicaiza, Director de IT



Harold Tunubala, Recursos Tecnológicos



Juan A. Agudelo, Transformación e Innovación



Sebastian A. Cardona, Desarrollo de software



Carlos A. Sepúlveda, Analista



Camilo A. Cárdenas, Analista



Alejandro Blanco, Gerente general

“Nuestra experiencia de 29 años como BPO especializada en cobranza, nos ha permitido desarrollar sistemas de información “in house” que se complementan con desarrollos de IT, adquiridos a terceros, logrando así, que nuestro equipo de ingenieros garantice la continuidad y estabilidad de nuestra operación. Hoy le damos un reconocimiento a nuestro equipo de ingenieros, enhorabuena, poniendo la tecnología en favor de nuestro servicio al más alto nivel!”

### Nuestras sucursales

Cali	Cartagena	Buenaventura	Valledupar
Bogotá	Barranquilla	Pereira	Montería
Medellín	Santa Marta	Pasto	Madrid(Esp)



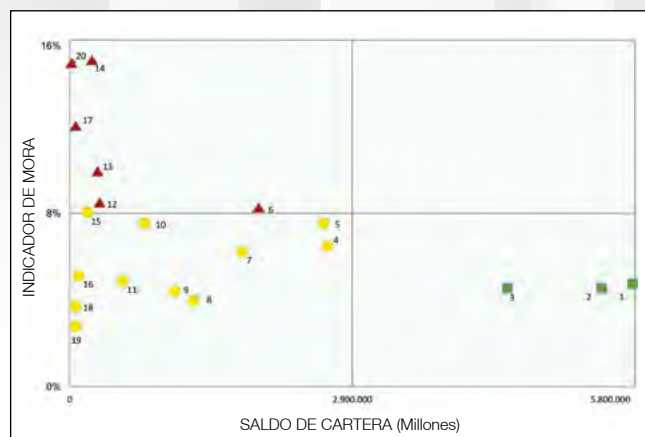
## CALIDAD DE CARTERA POR PRODUCTO

Fecha de Corte: 31/08/2019

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

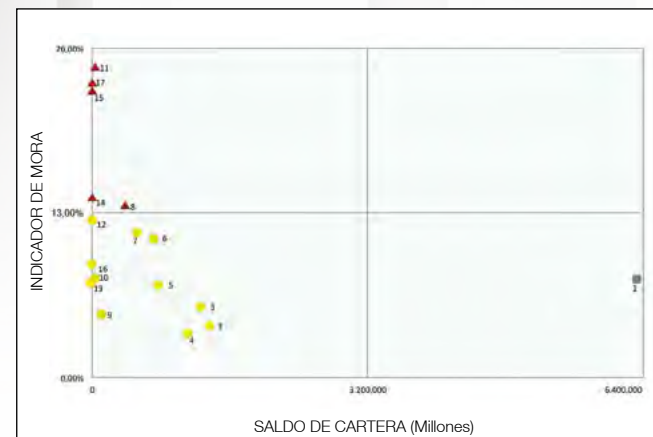
Indicador de mora por temporalidad

### TARJETA DE CRÉDITO



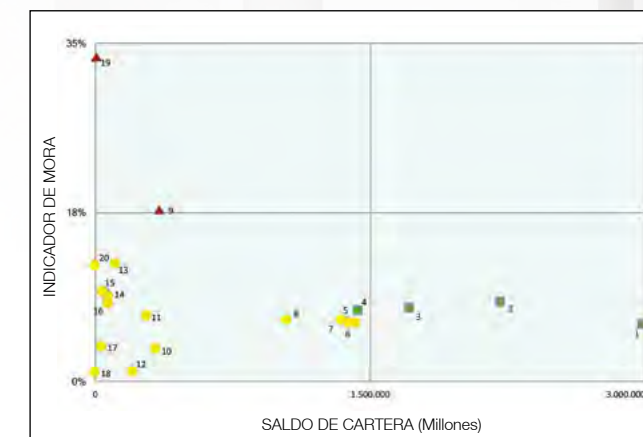
ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 COLPATRIA RED MULTIBANCA	5.760.099	4,75%
2 BANCOLOMBIA	5.463.750	4,55%
3 DAVIVIENDA	4.499.379	4,52%
4 BANCO DE BOGOTA	2.668.723	6,49%
5 CÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA	2.618.855	7,53%
6 BBVA COLOMBIA	1.932.387	8,21%
7 BANCO FALABELLA	1.789.737	6,17%
8 BANCO DE OCCIDENTE	1.299.672	4,05%
9 AV VILLAS	1.103.496	4,48%
10 BANCO SERFINANSA	776.996	7,51%
11 ITAU	548.963	4,86%
12 BANCO POPULAR	317.143	8,44%
13 BANCO CAJA SOCIAL	287.996	9,84%
14 BANAGRARIO	231.506	15,03%
15 BANCOOMEVA	181.326	8,00%
16 FINANDINA	100.974	5,09%
17 BANCO PICHINCHA	67.034	11,99%
18 FIN JURISCOOP	58.314	3,74%
19 BANCO GNB SUDAMERIS	56.664	2,84%
20 GIROS Y FINANZAS	25.605	15,03%

### MICROCRÉDITO



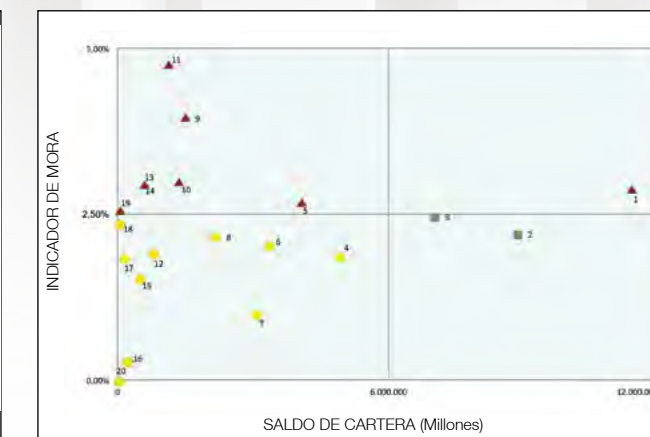
ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANAGRARIO	6.303.392	7,82%
2 MUNDO MUJER	1.347.692	4,12%
3 BANCAMIA	1.258.123	5,62%
4 BANCO W	1.101.956	3,55%
5 BANCO CAJA SOCIAL	776.072	7,36%
6 BANCOLOMBIA	703.408	11,04%
7 BANCOMPARTIR	518.064	11,44%
8 BANCO DE BOGOTA	376.520	13,60%
9 C.A. CREDIFINANCIERA	107.674	5,05%
10 OPPORTUNITY COLOMBIA	40.590	7,82%
11 DAVIVIENDA	33.896	24,54%
12 COOPCENTRAL	13.008	12,37%
13 BANCO POPULAR	4.979	7,53%
14 AV VILLAS	829	14,14%
15 FINANDINA	594	23,26%
16 PROCREDIT	578	8,88%
17 GM FINANCIAL COLOMBIA	136	22,60%
18 BBVA COLOMBIA	2	100,00%

### VEHÍCULO



ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCOLOMBIA	2.977.074	5,95%
2 DAVIVIENDA	2.203.350	8,39%
3 BANCO DE OCCIDENTE	1.708.683	7,72%
4 BBVA COLOMBIA	1.426.127	7,27%
5 FINANDINA	1.380.315	6,36%
6 GM FINANCIAL COLOMBIA	1.379.119	6,13%
7 RCI COLOMBIA	1.336.319	6,37%
8 BANCO DE BOGOTA	1.047.843	6,43%
9 BANCO PICHINCHA	343.880	17,75%
10 BANCO CAJA SOCIAL	327.436	3,47%
11 COLPATRIA RED MULTIBANCA	285.361	6,76%
12 BANCO SANTANDER	209.711	1,19%
13 AV VILLAS	113.442	12,08%
14 GIROS Y FINANZAS	77.941	9,14%
15 ITAU	60.387	9,46%
16 BANCOOMEVA	53.207	8,34%
17 FIN JURISCOOP	46.305	3,62%
18 BANCO W	3.462	1,07%
19 CÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA	1.985	33,46%
20 BANCO SERFINANSA	1.503	12,13%

### LIBRANZA



ENTIDAD	Saldo Cartera	Indicador de Mora
1 BANCO POPULAR	11.339.146	2,86%
2 BBVA COLOMBIA	8.866.184	2,20%
3 DAVIVIENDA	7.031.899	2,46%
4 BANCO GNB SUDAMERIS	4.908.896	1,86%
5 BANCO DE BOGOTA	4.086.465	2,66%
6 BANCOLOMBIA	3.398.657	2,03%
7 AV VILLAS	3.107.730	0,98%
8 BANCO DE OCCIDENTE	2.200.310	2,16%
9 ITAU	1.506.271	3,95%
10 BANCO CAJA SOCIAL	1.362.417	2,98%
11 BANCO PICHINCHA	1.146.768	4,75%
12 COLPATRIA RED MULTIBANCA	816.164	1,90%
13 C.A. CREDIFINANCIERA	632.401	2,93%
14 BANAGRARIO	619.451	2,93%
15 FIN JURISCOOP	501.678	1,51%
16 BANCOOMEVA	295.637	0,29%
17 GIROS Y FINANZAS	182.543	1,80%
18 FINANDINA	109.498	2,34%
19 BANCO W	83.324	2,54%
20 DANN REGIONAL	63.944	0,01%



ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE LA INDUSTRIA DE LA COBRANZA

Somos la primera y única Asociación Colombiana del ecosistema Crediticio Cobranza y BPO. Nuestro fin es, promover, reunir, representar e integrar, todas aquellas instituciones que participan en el ciclo de crédito.

## ¿POR QUÉ ASOCIARSE?



Representación ante entes gubernamental y de control



Oportunidades de negocio en el ecosistema



Formación especializada



Autoregulación y mejores prácticas



Alianzas estratégicas



Data de la industria

# EL PODER DE LA ASOCIATIVIDAD



## !Vincúlese!

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



# Eventos 2020

**!PROGRAME YA!**  
su participación en los eventos más representativos de la industria de **Crédito, Cobranza y BPO.**

**FORO DE ACTUALIDAD ACADÉMICA.**  
— 20 FEBRERO —



**10º ENCUENTRO NACIONAL DE PROFESIONALES EN CRÉDITO Y COBRANZA.**  
— 8 MAYO —



**16º CONGRESO INTERNACIONAL DE CRÉDITO Y COBRANZA**  
— 9 - 10 SEPTIEMBRE —



### Más información

[eventos@colcob.com](mailto:eventos@colcob.com) - [www.colcob.com](http://www.colcob.com) - (571) 3174003277

# UNA SEMANA EN EL FUTURO FINTECH EN CHINA



**Kenneth Mendiwelson**  
Fundador Refinancia Referencia – Grupo REF  
Instagram: @kennethmendiwelson

*Todo se pagaba con código QR y de manera inmediata: el taxi, las ventas en la calle... hasta la limosna, a los pocos que vimos pidiendo plata. Era como si nunca hubieran adoptado los hábitos que son tan normales para nosotros en Occidente; las tarjetas de crédito casi que no se recibían en ningún lugar, y mucho menos se esperaba que pagáramos en efectivo. Era otro mundo... otra era; yo me sentía en el futuro.*

Nuestro viaje a China como parte del tour que se organizó para los emprendedores Fintech de Endeavor fue realmente una sorpresa para todos. Comenzó muy normal, pues lo primero que hicimos al llegar el domingo fue visitar la Gran Muralla en las afueras de Beijing. Los que fuimos ese día estábamos seguros de que era un ambiente turístico chino como siempre nos lo hemos imaginado. Nuestro guía había organizado un almuerzo que incluía un buen arroz con algunas verduras desconocidas y cerdo agridulce.

La muralla estaba llena de turistas, la mayoría de ellos americanos en shorts que tomaban fotos en sus celulares; pero curiosamente no las podían subir a Instagram ni mandar por Whatsapp, porque esas plataformas NO SON PERMITIDAS por el gobierno chino... descubrí ese día que tampoco es permitido usar Facebook, ni Google, entre otras. Eso sí, veíamos a los chinos pegados a sus smartphones enviando y recibiendo fotos y mensajes... pero exclusivamente a través de sus plataformas chinas. Era la primera lección sobre el desarrollo tecnológico de ese país.

Cuando llegó el lunes y empezamos a recorrer Beijing para visitar a la primera compañía Fintech que nos iba a recibir, vimos edificios absolutamente modernos y novedosos en su arquitectura. En un trayecto de 30 minutos, tomamos fotos a edificios con figuras curvas y superficies suaves, además de fachadas con mucho vidrio. Estos edificios, y las imponentes autopistas que recorrimos, eran recientemente terminados por constructores e ingenieros chinos.

En esa primera sala de juntas a la que llegamos el lunes nos recibió el CEO de una compañía que ofrecía servicios de crédito digital y administración de inversiones a través del celular; todo dirigido al consumidor chino. El personaje parecía joven (de pronto de unos 40 años, pero no estoy seguro porque me es difícil calcular la edad de los chinos), bien vestido con ropa de lujo, aunque claramente había trasnochado la noche anterior trabajando. Tenía gafas, supongo que de tanto usar su computador y su celular, y siempre estuvo sonriente y orgulloso de compartir su historia con nosotros los visitantes de Occidente.

Decía que en su compañía eran “expertos en utilizar inteligencia artificial para administrar riesgos, predecir comportamientos, perfilar clientes con marketing inteligente, aumentar recuperación y realizar mejoramientos continuos a sus procesos, asegurando conveniencia y soluciones a la medida de cada cliente”. También nos dijo que “la mayoría de sus empleados eran científicos de datos y jóvenes programadores que tenían habilidades extraordinarias para manejar volúmenes masivos de información, todos éstos entrenados en universidades chinas”. Y concluyó diciendo que “en los últimos cinco años su empresa había crecido exponencialmente, y que se beneficiaban de la escala porque cada vez que sacaban una nueva aplicación para los smartphones, ¡más de 50 millones de chinos la bajaban!”.



Lo curioso es que al finalizar esa misma semana (después de reunirnos con 14 compañías más, en sus propias salas de juntas modernas y con muebles de diseño), descubrimos que estas tres afirmaciones fueron casi que exactamente lo que dijeron todos los otros CEOs de las otras compañías que visitamos. En todos los casos se repetía este patrón.

Fui entendiendo durante la semana de conversaciones y lecturas (y viajes en tren bala a 350 km por hora!) cómo fue que surgió este “Modelo Chino” de Fintech. Comprendí que, por un lado, el Gobierno del Partido Comunista Chino (que lleva en el poder desde 1949) fue claro hace unos años en enrutar al país para ser líder en el uso de inteligencia artificial. Para lograr esto se aseguró que las universidades entrenaran a ingenieros de datos y de sistemas, y que las empresas tuvieran espacio para innovar en modelos de negocios que dependieran de las inferencias que resultan de los datos. Permitió que la regulación relacionada con los datos de las personas fuera relativamente “light” por un tiempo mientras se desarrollaban los modelos de negocios escalables, y ofreció recursos e incentivos para que empresas y emprendedores innovaran en ese sector. Además, motivó a la población para que se convirtieran en usuarios de servicios financieros digitales a través de sus celulares, siempre y cuando fuera en apps Chinas.

Por otro lado, los bancos permitieron que esta innovación sucediera... Pero... ¿cómo es posible que los bancos hayan abierto este espacio?, me pregunté al principio de esa semana, teniendo en mente que los bancos más grandes del mundo son los Chinos. Concluí, que en los bancos entendieron que a través de los desarrollos de estas empresas Fintech podían utilizar sus balances y licencias bancarias para fondear las operaciones de los clientes que estaban utilizando estas tecnologías novedosas. También accedieron a estas innovaciones transaccionales en coordinación con las Fintechs para integrar a un mayor número de clientes a la banca. Ah... y no olvidemos que estos

bancos tienen una gran influencia del gobierno chino, así que hicieron caso a lo que el gobierno había planteado como estrategia de país.

El miércoles de esa semana fue tal vez el día que más me sorprendió puesto que fuimos desde Shanghai hasta Hangzhou a visitar el campus empresarial de Alibaba Group, que incluye a Alibaba (parecido a Amazon pero más grande), a TaoBao (parecido a eBay, pero más grande) y a Ant Financial (¡ la compañía de Fintech más valiosa del mundo !, que ofrece billetera y pagos digitales, crédito digital, administración de inversiones digitales, seguros digitales, scores de crédito, biometría para identidad, y servicios en la nube para instituciones financieras, entre otras cosas). En este campus había cuerdas y más cuerdas de edificios, parques, restaurantes, centros comerciales, tiendas de viveres, patinetas eléctricas, bicicletas compartidas, gimnasios y todo tipo de facilidades para los empleados de ese grupo. Es tan grande, que en un momento dado me perdí de mis acompañantes, pero muy rápidamente una china me rescató puesto que se habían dado cuenta que yo hacía falta, ¡y estar fuera de la agenda no estaba permitido!

La visita a Alibaba me permitió entender mejor la “cultura” que ha soportado en parte la velocidad del desarrollo digital en la China. En el campus de Alibaba hay un museo empresarial que destaca la vida de Jack Ma, su fundador. Todos han escuchado la leyenda que dice que era un profesor de inglés que ganaba 20 dólares al mes en 1999, pero que, a raíz de una disciplina incansable de trabajo y una persistencia inimaginable, Ma logró convertirse en un ícono de movilidad social y logro empresarial chino. Ahora es un referente para una clase media trabajadora que aspira ascender a través de las oportunidades que ofrece la tecnología y el crecimiento de ese país. Hoy la cultura de trabajo china exige a su gente que mantenga el rigor que llaman coloquialmente “996”, que quiere decir que se trabaja desde a las 9am hasta las 9pm, por 6 días a la semana. Sólo descansan el domingo.

Curiosamente, nosotros terminamos nuestro Fintech Tour en China el viernes de esa semana. Con algo de angustia por pensar en el 996, me tomé el sábado para descansar e ir al museo de desarrollo urbano de Shanghai. Me quedó claro que tienen un plan detallado para que, en los próximos 30 años, Shanghai y otras ciudades chinas se mantengan a la vanguardia del modernismo y el desarrollo.

***Me temo que no solo es en Fintech en donde los chinos nos mostrarán el camino hacia el futuro.***

# NEW TO CREDIT

## DESARROLLANDO NUEVAS FORMAS DE ENTENDER A LOS QUE LLEGAN POR PRIMERA VEZ AL MERCADO CREDITICIO



*La importancia de entender la forma en que los colombianos empiezan a construir su historia de crédito, para reinventar la estrategia de atracción de nuevos consumidores, en un país donde cada año más de 1,5 millones de personas inician su vida crediticia y obtienen su primer puntaje de riesgo, lo que representa casi 5% de la población adulta total de Colombia, un mercado potencial de tamaño considerable.*

Históricamente, las entidades de crédito han preferido no otorgar crédito adicional a consumidores nuevos por una variedad de razones, incluyendo preocupaciones sobre el mayor riesgo percibido de consumidores con poca o ninguna experiencia crediticia y pocas cuentas en su historial de crédito. Algunas entidades también pueden creer que los scores (puntajes de riesgo de crédito) basados en cuentas más nuevas o en ciertos tipos de cuenta son menos confiables que aquellos que están basados en cuentas más antiguas que incluyen productos de crédito tradicionales como tarjetas de crédito o créditos de vehículo.

Al respecto, uno de los más importantes estudios de investigación recientes desarrollado por TransUnion® Colombia arroja reveladores datos sobre los consumidores que llegan por primera vez al mercado crediticio, haciendo un llamado de urgencia a revisar la forma en la que las entidades están mirando a estos consumidores nuevos al crédito; un mercado en el que sin duda las entidades siguen perdiendo oportunidades de profundización y alcance en esta inmensa población desatendida, que históricamente ha sido entendida como un solo grupo homogéneo por falta de información inteligente que le permita a las entidades de crédito entender mejor el tipo de productos que debería ofrecer a estos consumidores y los canales que deberían usar para llegar a ellos.

Al respecto, Virginia Olivella, Gerente Senior de Investigación y Consultoría para TransUnion® Colombia explica: “la sabiduría convencional dice que los consumidores nuevos al crédito representan el mayor riesgo y son los más difíciles de evaluar con precisión. Si bien es cierto que los consumidores nuevos al crédito tienen menos información en sus historias de crédito a partir de la cual las entidades pueden tomar decisiones de otorgamiento, esto no significa que no se les pueda otorgar crédito con un grado razonable de prudencia.”



**Virginia Olivella,**  
Gerente Senior de Investigaciones  
Económicas de TransUnion Colombia

Para su estudio, TransUnion® analizó a 2,3 millones de consumidores nuevos al crédito<sup>(\*)</sup> que obtuvieron su primer puntaje de crédito entre enero de 2015 y junio de 2016, comparándolos con consumidores de crédito establecidos (han tenido un puntaje por al menos 12 meses) en términos

de edad y perfil de riesgo, así como de originaciones, morosidad y migración de puntaje de crédito en los 12 meses posteriores a su primer puntaje.

Por ejemplo, una de las creencias comunes más arraigadas representada en la idea de que la mayoría de los consumidores nuevos al crédito son adultos jóvenes, fue desmitificada por el estudio: la investigación encontró que el 56% de los consumidores nuevos al crédito tiene más de 29 años y solo el 42% tiene entre 18 y 29 años; 22% tiene entre 30 y 39 años y el 36% tiene 40 años o más.

Este hallazgo revela las diferentes circunstancias de los consumidores que están accediendo a productos de crédito por primera vez. Muchos son consumidores jóvenes que terminan la universidad y entran al mundo laboral. Otros son inmigrantes que son nuevos en Colombia y necesitan crédito, mientras otros son consumidores mayores que pueden no haber necesitado crédito anteriormente y ahora tienen nuevas necesidades de crédito.

**Consumidores nuevos al crédito son menos riesgosos de lo que se piensa**



El análisis mostro que solo el 2% de los consumidores nuevos al crédito tenía un primer puntaje de crédito en el rango de riesgo más alto (subprime), en comparación con el 19% de la población crediticia establecida. La gran mayoría (82%) de los consumidores nuevos al crédito se ubicó en la categoría de riesgo medio alto (near prime), un rango por encima de subprime, en el mes en que adquirieron

su primer puntaje. Además, muchos de esos consumidores que iniciaron su historia crediticia formal con un puntaje de riesgo near prime, avanzaron a un rango de menor riesgo (mejor puntaje) en los siguientes 12 meses.

Aunque los consumidores nuevos al crédito tenían scores más volátiles y por lo tanto mayor probabilidad de ver a sus puntajes iniciales cambiar durante un periodo de 12 meses frente a los consumidores de crédito establecidos, el estudio mostro que un porcentaje significativo de los cambios en el puntaje de los nuevos al crédito fue positivo en lugar de negativo.

Cuando se compararon consumidores nuevos y establecidos de la misma edad y nivel de riesgo, se encontró que los consumidores nuevos al crédito tuvieron un 50% más de probabilidad de mejorar su puntaje de crédito en los 12 meses siguientes a la fecha de la calificación inicial, en comparación con los consumidores de crédito establecidos durante el mismo periodo. Dentro de la muestra de investigación, más de un tercio (34%) de todos los consumidores nuevos al crédito migraron de su rango de riesgo crediticio inicial a un rango de riesgo más bajo después de 12 meses, frente al 22% de los consumidores de crédito establecidos.

Para los consumidores nuevos al crédito que comenzaron en el rango de riesgo near prime (medio-alto), el 38% observó una mejora en su puntaje a un rango de riesgo más bajo después de 12 meses, en comparación con solo el 23% de los consumidores de crédito establecidos.

Únicamente un 6% de los consumidores nuevos al crédito experimentó un deterioro en su puntaje de riesgo, situándose en el rango de riesgo subprime (riesgo alto) después de un año.

“Estos hallazgos muestran la capacidad de muchos consumidores nuevos al crédito de mejorar sus puntajes de crédito iniciales de manera relativamente rápida, al manejar bien las primeras cuentas de crédito y realizar pagos oportunos. La estabilidad o movimiento positivo del puntaje de riesgo de la gran mayoría de consumidores nuevos al crédito debería brindar confianza a las entidades de crédito que buscan construir su base de clientes al centrarse en este segmento de consumidores”, afirmó Olivella.

(\*1) En su estudio, TransUnion®, define como Consumidores nuevos al crédito (“NTC” por su sigla en inglés) aquellos que obtuvieron su primer puntaje de riesgo crediticio, debido a que una entidad reportó información a la central de riesgo sobre una obligación de crédito contraída por el consumidor recientemente. Esta obligación puede ser de distintos tipos, un contrato de un teléfono celular, un producto financiero, una obligación con un comercio, entre otros.

(\*2) TransUnion® define los rangos de riesgo de acuerdo con los siguientes rangos de puntaje de Clear Score: subprime (riesgo alto) ≤ 300; near prime (riesgo medio-alto) = 300-690; prime (riesgo medio) = 691-840; prime plus (riesgo medio-bajo) = 841-890; super prime (riesgo bajo) ≥ 890.

## El producto con el cual adquieren el primer puntaje no impacta el desempeño de los consumidores



El estudio también examinó los productos de crédito iniciales abiertos por los consumidores nuevos a crédito, productos que les permitieron obtener su primer score o puntaje.

Los productos crediticios se clasifican en dos categorías principales: productos del sector financiero, que son productos tradicionales de crédito, como tarjetas de crédito, préstamos para vehículos y microcréditos; y productos del sector real, que son obligaciones contraídas directamente con el establecimiento comercial que proporciona el bien o servicio adquirido, como las cuentas de telecomunicaciones.

En el momento de obtener su primer puntaje de riesgo de crédito, el 58% de los consumidores nuevos al crédito tenían un producto crediticio del sector real – de los cuales los consumidores con cuentas de telecomunicaciones representaban 45% - y el resto (42%) tenía un producto en el sector financiero, liderado por microcrédito con el 15%, tarjetas de crédito de marca privada/Retail 6%, educativo 4% y libranza 2%.

Una conclusión importante del análisis es que no existe una diferencia significativa en el comportamiento de pago de crédito de los consumidores nuevos al crédito en los productos que adquirieron durante los 12 meses posteriores a obtener su primer puntaje, ya sea que el producto que les permitió obtener su primer puntaje fue una cuenta de telecomunicaciones o una en el sector financiero.

“Nuestro estudio destaca la importancia del sector real en ayudar a los consumidores colombianos a construir sus historiales de crédito

to y volverse ‘visibles’ por primera vez para el sector financiero,” resalta Virginia Olivella y continúa: “Los resultados muestran que se puede confiar en los puntajes iniciales que se obtienen por un producto del sector real, en particular de telecomunicaciones, de la misma manera que aquellos que se obtienen por productos del sector financiero. Esta información brinda a las entidades la capacidad de evaluar y otorgar crédito adicional a estos consumidores recientemente calificados con mayor confianza, permitiendo de esta manera allanar el camino hacia una mayor inclusión financiera.”

## Otorgar créditos de forma temprana puede ayudar a construir lealtad a largo plazo



Otorgando crédito adicional a los consumidores nuevos al crédito, además de aumentar la inclusión financiera, también pueden beneficiarse las entidades de crédito. Con la creciente competencia entre los otorgantes y el aumento en los costos de adquisición de clientes, las entidades que logran establecer relaciones tempranas con los consumidores nuevos al crédito a menudo pueden generar lealtad con estos consumidores desde el comienzo de su ciclo de vida crediticio. El potencial de venta cruzada de otros productos que satisfacen las necesidades financieras de los consumidores, como tarjetas de crédito, créditos de vehículo, créditos de vivienda, etc., aumenta una vez que una relación de este tipo se establece.

Al respecto Olivella observa: “Nuestra investigación muestra claramente que, con el conocimiento y herramientas de evaluación de riesgo adecuadas, las entidades pueden controlar su riesgo cuando originan a consumidores nuevos al crédito. Esto puede permitir a las entidades de crédito obtener acceso a los más de 1,5 millo-

nes de consumidores que ingresan al mercado crediticio cada año con un mayor grado de confianza, lo que podría sentar las bases para relaciones financieras de largo plazo y mutuamente beneficiosas”.

## Ayudando a aquellos sin historia de crédito tradicional

Además de los consumidores nuevos al crédito, el estudio de TransUnion® reconoce que todavía hay otros segmentos de la población que no tienen acceso a productos crediticios en la actualidad y que pueden ser atractivos tanto para los otorgantes tradicionales como para los no tradicionales.

**“Mediante el uso de datos de crédito avanzados, como los datos alternativos y de tendencia, junto con nuevas técnicas de calificación, TransUnion® está desarrollando una nueva generación de modelos de calificación de crédito. Estos modelos nos permitirán calificar hasta cinco millones de consumidores adicionales que hoy no tienen un historial de crédito tradicional y, por lo tanto, no tienen puntaje (score). Las entidades de crédito, que anteriormente no tenían la capacidad de evaluar a estos consumidores, pueden usar estos nuevos puntajes para identificar a los nuevos consumidores que cumplen con sus criterios de riesgo y otorgarles crédito. Vemos estos avances como un paso importante hacia una mayor inclusión financiera en Colombia,” Concluyo Olivella.**

## Principales hallazgos del estudio

- La mayoría de estos consumidores nuevos al crédito “NTC” abrieron su primer producto de crédito en el sector real (58%), principalmente en telecomunicaciones (45%).
- El 42% de los consumidores nuevos al crédito tiene entre 18 y 29 años, 22% tiene entre 30 y 39 años y más de un tercio (36%) tiene 40 años o más.
- Tienen puntajes más volátiles, pero tienen mayor probabilidad de migrar a mejores niveles de riesgo: los consumidores nuevos al crédito tuvieron un 50% más de probabilidad de mejorar su puntaje de crédito inicial después de doce meses, en comparación con un grupo de pares con más experiencia de crédito durante el mismo período.
- Tienen tasas de mora más altas que los consumidores de crédito establecidos, pero el puntaje de riesgo hace un excelente trabajo de clasificación de riesgo incluso en los primeros meses después de haber obtenido su puntaje. Los NTC tienen tasas de mora 1.5 veces más alta que los establecidos.
- Sobre la pregunta si los NTC se comportan distinto si su primer producto es uno del sector financiero o del sector telecomunicaciones, se encontró que no existe una diferencia significativa en su comportamiento.
- Los NTC abren menos cuentas, excepto microcréditos y las tarjetas de crédito de marca privada.
- Los NTC tienen necesidades de crédito diferentes.

Sobre TransUnion (NYSE: TRU)

La información es poderosa. En TransUnion, somos conscientes de esto. Nos dedicamos a encontrar formas innovadoras de usar la información para ayudar a tomar mejores decisiones. Ayudamos a descubrir historias únicas, tendencias y hallazgos detrás de cada dato, utilizando información histórica al igual que fuentes alternativas de datos. Esto permite a una variedad de mercados y negocios administrar mejor el riesgo y a los consumidores manejar mejor su crédito, información personal e identidad. Hoy, TransUnion llega a consumidores y negocios en más de 35 países alrededor del mundo en cinco continentes. A través del poder de la información, TransUnion está trabajando en construir economías y familias más fuertes al igual que comunidades más seguras en todo el mundo. A esto le llamamos Información para el Bien. Visita [www.transunion.co](http://www.transunion.co) para aprender más.

## ¿CÓMO APLICAR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL A LOS DEPARTAMENTOS FINANCIEROS?

Cada vez es más común encontrar que muchas compañías incorporan la Inteligencia Artificial (AI por sus siglas en inglés) y el Aprendizaje Automático (en inglés Machine Learning, ML) para mejorar su negocio y, posiblemente, cambiar la forma en la que estos se llevan a cabo. Sin embargo, aunque la tecnología existe, su adopción masiva puede ser lenta. Un estudio reciente de Dun & Bradstreet (líder mundial en información empresarial) señala que menos del 10 % de las compañías utiliza la IA y el ML para gestionar el riesgo.

Aunque algunos se muestran escépticos y cautelosos con la IA y el ML por temor a remplazar empleados, honestamente, sus temores son bastante infundados. Muchas industrias manufactureras y de servicios de todo el mundo utilizan la IA y el ML con cero amenazas, el objetivo no es otro que mejorar las actividades establecidas entre máquinas, pero no responsabilidades humanas.

### ¿De qué manera ayuda la IA y el ML a los líderes financieros?

Si su objetivo es capacitar a los empleados para hacer mejor su trabajo y llevar a la empresa al crecimiento y al éxito, la asociación con máquinas, no que ellas gestionen, es la opción correcta. Existen dos formas distintas en que los líderes financieros pueden utilizar IA y ML para complementar las habilidades de sus equipos:

### 1. Calcular riesgos financieros

**Evaluar y calificar el riesgo financiero de posibles asociaciones.** Se trata de situaciones en las que se le pide a un líder financiero que evalúe el potencial de un socio para ser un impulso o un perjuicio para la salud financiera de su compañía. Como declara Bloomberg: "La habilidad de los modelos de ML de analizar grandes cantidades de datos, financieros y no financieros, con mayor profundidad, puede mejorar las capacidades analíticas en gestión del riesgo". Por ejemplo, el rating de **INFORMA COLOMBIA utiliza el ML para identificar el nivel de riesgo de una empresa.** Los ordenadores pueden calcular más rápido y hacerlo no solo en función de unos pocos criterios, sino de cientos. Son capaces de evaluar continuamente compañías y encontrar tendencias mucho más rápido que anteriores herramientas.

### 2. Anticipar las necesidades del cliente

La IA y el ML pueden ayudar a los equipos financieros a desarrollar una mejor comprensión de sus clientes. Al ofrecer un análisis más sólido de la cartera de clientes y al proporcionar información precisa y actualizada de forma automática, la IA brinda a los líderes financieros una mejor perspectiva de las necesidades y la experiencia de los clientes.

La inteligencia artificial puede facilitar en gran medida la toma de decisiones, la generación de conocimiento y la optimización de procesos basada en la evidencia, a mayor escala y más rápidamente. Por eso mismo, en lugar de preocuparse por la 'amenaza' que podría ser para el trabajo de los humanos, es importante recordar esto: la IA les da a los líderes financieros de hoy una ventaja competitiva que es real.

En **INFORMA COLOMBIA** hacemos Machine Learning para ayudarle a **identificar de forma rápida el nivel de riesgo de sus clientes, proveedores y terceros.** Contamos con la mayor cobertura de información empresarial del país (más de 4.300.000 empresas) y un histórico de información de más de 20 años. A nivel mundial, somos la única empresa colombiana que ofrece acceso a la mayor base de datos internacional: la D&B Worldwide Network, que cuenta con más de 330 millones de empresas de más de 200 países.

# Las apariencias **engañan,** no corra riesgos

En los negocios nadie es tan sincero, conozca en detalle las empresas con las que se relaciona.

**INFORMA COLOMBIA le ofrece la información más completa del país para prevenir riesgos y detectar nuevas oportunidades de negocio:**

#### Informes de Empresas

Acceda a la información y evaluación de riesgo de más de 4,5 millones de empresas del país, con servicio de vigilancia que le alerta sin costo cualquier cambio.

#### Consulta en fuentes de prevención de riesgos y LA/FT

Consulte en fuentes de prevención de riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo con monitoreo sobre sus consultados.

#### Información Internacional

Acceda a la información de más de 330 millones de empresas en el mundo a través de Dun & Bradstreet.

#### Vinculaciones Empresariales

Conozca las relaciones entre las empresas o de estas con sus administradores y prevenga riesgos de fraude o detecte nuevas oportunidades de negocio.

#### Bases de datos a la medida

Acceda a los datos de las empresas según sus necesidades y conviértalas en oportunidades de negocio.

#### Ranking de empresas

Genere nuevos negocios con la información financiera y comercial de las 10.000 empresas con más ingresos en Colombia.

#### Contáctenos:

(571) 326 92 70

clientes@informacolombia.com

www.informacolombia.com

**INFORMA**  
Colombia

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



Sin duda el avanzar de la mano del mejor aliado marca un factor clave de éxito en la gestión estratégica de la cobranza, más aún en momentos de incertidumbre. Es así como las entidades crediticias aprovechan las capacidades, estructuras, recursos, conocimiento experto, analítica y tecnologías de las empresas de cobranza y las hacen suyas para incrementar su efectividad en la recuperación.

Si bien los modelos mixtos que combinan gestión “in house” con “outsourcing” según el tipo de cartera y perfil de riesgo, siguen estando presentes en el sector financiero colombiano, predomina la tercerización incluso en franjas de acción preventiva y mora temprana, a las que se les han ido incorporando herramientas digitales, como chat email, SMS, whatsapp y bots.

En la gestión de mora avanzada o prejurídica se impone la tercerización con empresas de cobranza especializadas que desarrollan una gestión diferencial, según el tipo de cartera, el segmento del cliente, la altura de mora y su localización. Una de las estrategias más utilizada es la de generar competencia en la red de gestores externos, repartiendo entre varios aliados, cartera de las mismas condiciones. También se impone la remuneración por efectividad.

**Sin duda la capacidad del gestor para generar información de valor a partir de herramientas analíticas, es determinante para llevar la cobranza al siguiente nivel.**

## LA IMPORTANCIA DE RECONOCER VALOR AL ALIADO

Uno de los mayores errores que se presenta en la tercerización es caer en la trampa del precio más bajo, con modelos de contratación lesivos, presionados por una posición dominante de las entidades financieras; situación que genera mucha fricción y tensión en el mercado, teniendo en cuenta que el operador externo evitará siempre operar con baja calidad, con estructuras frágiles, y vulnerables, viéndose en la obligación de comprometer recursos adicionales de otras fuentes para mantener la calidad esperada, terminando siempre en pérdidas y en una situación insostenible, que termina destruyendo valor para ambas partes. Es por esto que las condiciones de remuneración deben ser ganadoras para ambos. La cobranza es costosa, requiere de grandes inversiones en tecnología sofisticada y analítica, altos estándares de seguridad, dinámico plan de capacidad, y atracción del mejor talento para que este siempre disponible y en amplias jornadas.

## DESARROLLANDO COBRADORES DE ALTO IMPACTO

La cobranza es como el foot ball, al final del mes lo primordial es el logro de la meta de recuperación y en este aspecto marcan la diferencia, las operaciones que han sabido desarrollar en sus asesores y gestores las competencias y habilidades propias de la cobranza de alto impacto. **Beatriz Villa, consultora especializada en el desarrollo de capacidades en las áreas de crédito y cobranza y Directora de la Revista Ciclo de Riesgo, nos cuenta en donde se presentan las mayores falencias:** “En cuanto a la táctica vemos que las mayores falencias se presentan en el manejo de objeciones, en concretar ese cierre de la negociación, en la habilidad para manejar la renuencia y el NO del cliente; para esto existen sencillas y conocidas herramientas de gran potencia, como la escucha activa; el parafraseo, la verbalización empática y positiva, el uso de palabras poderosas, el poder de una pregunta inteligente, sea abierta o cerrada, el factor sorpresa y el manejo de polaridades y técnicas de PNL, con las podemos inferir si tengo al frente una persona de dominancia kinética, visual o auditiva; muchos carecen de las técnicas de negociación básicas que resulten efectivas para conectar emocionalmente al deudor que tiene al frente, según su perfil: apático, trágico, renuente, agresivo, evasivo, o el típico que dice a todo que sí y no cumple; incluso si es un hombre o mujer, las formas de comunicación lo conectan de manera distinta; si es un empresario o comerciante, asalariado, o independiente; si es un millennial o pensionado; Por otra parte está el tipo de cartera y la situación que llevó al cliente a la mora, no es lo mismo cobrarle a un deudor en incumplimiento por una situación coyuntural, que una estructural. En fin... cada cliente exige una comunicación distinta y un canal distinto de aproximación con distintas maneras de equilibrar las herramientas de presión y recordación, con oportunidad, y sin convertirnos en una molestia, porque ahí es donde se pierde el efecto. Hoy lo que vemos es que casi a todos los clientes se gestionan igual, con guiones muy robotizados. Hay que retarlos a salir de su zona de confort. Se trata de lograr un cambio profundo en la forma como nos comunicamos mediante conversaciones poderosas con los clientes, y la capacidad de elaborar preguntas inteligentes que produzcan información inteligente, que nos permita la venta de beneficios y consecuencias y la conexión de emociones; por su parte, la extracción de data que necesita el negocio, para luego transformarla en información de valor”.

**Miremos quienes son algunas de esas empresas que tienen en sus manos la gran responsabilidad de gestionar la cartera, el activo más valioso de nuestro sistema financiero; nuevamente advirtiendo que puede haberse “colado” alguna que ya no tienen reparto activo o también pueden faltar las que están en proceso de asignación o simplemente porque no alcanzamos a enumerarlas todas.**

**Sin duda, los aliados externos de recuperación se constituyen en factores claves para un exitoso cierre de año 2019 y un avanzar muy productivo en 2020.**

### AV VILLAS:

AECSA, Cobroactivo, GIC, Reincar, Puerta Sinisterra, Sauco, e inician Conalcréditos y Serlefin.

### BANCAMIA:

Contento BPS, GF Cobranzas, Group Smart Services, Hevaran, Narváez, Gómez, Silva & Olarte Abogados, Asso Jurídica, Serlefin, Carlos Hoyos Abogados.

### BANCO AGRARIO:

Afine, CESS, Cobyser, Conalcreditos, Contacto Solutions, Covinoc, Gerc, Gesticobranzas, Grupo Consultor Andino, Recupera.

### BANCO BBVA:

AECSA, Activabogados, Administradores de Cartera ADC, Banca de Negocios, Cobrando SAS, Cobyser, Cobranzas Especiales de Santander CESS, Gerc, Covinoc, GIC, Negret Velasco, Serlefin, Sistemcobro, Collect Center, Comdinámica, Conalcreditos, Consultores Legales AB, y Comercializadora de Servicios Financieros CSF (empresa del Grupo).

### BANCO CAJA SOCIAL:

Hevaran, Cobranzas y Asesorías GS, Contactos & Cobranzas C&C, Contacto Solutions, Gesticobranzas, Groupe Smart Services, Asesorías Jurídicas Integrales & Abogados, ASSO Jurídica, Empresarios Consultores, Digitex, Fianza Asesores, Puntualmente, ATM Soluciones, Contacto Solutions, Cobranzas CESS, Gesticobranzas, Acerco, Orozco Ocampo Abogados.

### BANCO DE BOGOTÁ:

Megalinea (Call interno del Grupo Aval), AECSA, ATM Soluciones, Asercar, C&C Services BPO, CESS, Cobrando, Comdinámica, Colcartera, Conalcreditos, Grupo Consultor Andino, Erpo & Cia, Prosem, Recuperacol, Refinancia, Serviefectivo, Nexa BPO.

### BANCO DE OCCIDENTE:

Acet, Avance Legal, Cinsist, Cobro Express, Cobroactivo, Collect Center, Conalcreditos, Gómez Pineda Abogados, Grupo Empresarial Dinámica, Grupo Jurídico Rincón Pérez, Puerta Sinisterra, Soluciones Integrales en Crédito y Cobranza, Nexa BPO, Administramos y Gestionamos, García Duarte Abogados, Acerco, Juriscart, Martha Janeth Mejía.

### BANCO FALABELLA:

ABC de Servicios (filial del banco), Aserfinc, Central de Cobranza, C&C Services, Cobrando, Conalcreditos, Empresarios y Consultores –EYC, Gesticobranzas, Galindo y Asociados, Refinancia, SAG Profesionales en Cobranzas, Serlefin.

### BANCO FINANDINA:

Inversiones de Fomento Comercial - Incomercio (filial del Grupo), Procesos y Back Office del Grupo Cobrando SAS.

### BANCO GNB SUDAMERIS:

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

### BANCO PICHINCHA:

AECSA, CESS, Grupo NSE, Asercar, Aserfinc, Prisma Direct, Sistemas de Cobranzas Convenir, Financreditos, Administramos y Gestionamos (AYG), Logística y Asesorías en Cobranzas, Contacto Gestion y Soluciones, Amparo Garzón, Contactos y Cobranzas CYC, Gestión Cartera y Asesorías Gecar.

### BANCO POPULAR:

C&C Services BPO, Contacto Solutions, Cobrando SAS, Financreditos, SAG Profesionales en Cobranza, Covinoc.

### BANCO SANTANDER:

A través de su filial para consumo Premier Credit.

### BANCO WWB:

QNT, Servicios SAC, Collect Center, Financreditos, Summa Valor, Martha Janeth Mejía Castaño & CIA.

### BANCOLOMBIA:

AECSA, Contento BPS, Konecta, Refinancia, Alianza SGP, Covinoc, Gómez Pineda Abogados, Sistemcobro.

### BANCOMPARTIR:

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

### BANCOOMEVA:

Aslegal, G&G Abogados, Conalcreditos, Collect Center, Central de Cobranzas, Gesticobranzas, Gestión Integral de Cobranzas GIC, HYH Abogados Especializados, Jiménez Puerta Abogados, Financredito, Grupo Reincar.

### SERFINANZA

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

### COLPATRIA:

Aecsa, ASSO Jurídica, Acercar, Adcobranzas, Aserfinc, C&C Services BPO, Cobrando SAS, Gesticobranzas, SIE, Conservir, Conalcréditos, SAC, Tinco, GSC Outsourcing.

### COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA:

AECSA, Contento BPS, Conalcreditos, Cobranza al Día, Collect Center, Silogismo, y Activa.

### ITAU CORBANCA

CYC Services BPO, FYC Asesores, Grupo Consultor Andino.

### DAVIVIENDA:

Cobrando SAS, Cobranzas Especiales de Santander CESS, Gerc, Cobros y Recaudos Especializados - Cobrec, Collect Center, Gesticobranzas, Grupo Consultor Andino, H & H Abogados, Sauco, Serlefin, Sistemcobro, Beta empresa del Grupo.

### GIROS Y FINANZAS:

Conalcreditos, García y Henao, Patricia Cardozo Aragón, Rosy Carolina Ibarra, Jorge Naranjo, Bienes y Finanzas Servicios Integrales.

### OPPORTUNITY INTERNACIONAL:

Conalcreditos.

# A&M: DEVOLVIENDO LA SOSTENIBILIDAD A LAS EMPRESAS EN CRISIS

Ayudar a las empresas desde una situación extrema de crisis hasta la transformación de áreas estancadas para lograr resultados sostenibles en el tiempo, ha sido la apuesta de generación de valor al mercado de Alvarez & Marsal – A&M, que ha permitido, en sus 36 años de trayectoria, que miles de empresas en todo el mundo salgan de dificultades, mediante transformaciones profundas en la operación, las finanzas y la mejora del desempeño.

A&M fue fundada en 1983 en New York por Tony Alvarez, exconsultor de Coopers & Lybrand y Bryan Marsal, y ex director de crédito de Citibank; sin duda un visionario que supo ver más allá de la ausencia que existía en el mercado de una solución que combinara las reestructuras financieras con transformaciones operacionales, concepto que se conoce como “turnaround”. Hoy la firma cuenta con más de 3,500 profesionales en 53 oficinas en 21 países de los cuatro continentes, inaugurando su práctica en América Latina en 2004 al abrir la oficina de Brasil. Derivado del gran éxito que tuvo esta primera oficina, se abrió la oficina de México en el 2010 y se ha tenido presencia permanente en Colombia con un sólido pipeline de proyectos en los últimos 3 años.



**Cristina Gómez Clark,**  
Senior Director de Alvarez & Marsal México y Colombia.

**Cristina Gómez Clark, Senior Director de Alvarez & Marsal México y Colombia,** nos cuenta la forma en que A&M logra verdaderas transformaciones en las empresas permitiendo que superen, desde situaciones graves de crisis, hasta procesos de integración o ciclos de estancamientos detonados por bajos niveles de productividad y competitividad:

## Hablemos del alcance de actuación de A&M:

“En A&M prestamos servicios de reestructura y transformación corporativa, finanzas corporativas, asesoría en transacciones y tenemos un área especializada de proyectos de capital e infraestructura (CP&I). En el área de reestructura y transformación corporativa asesoramos a nuestros clientes mediante mejoras de desempeño en toda las áreas de negocio, es decir, mejoras de ingresos, cadena de suministro, finanzas y contabilidad, capital humano y cambio organizacional y tecnología de información.

En asesoría de transacciones apoyamos a nuestros clientes con “due diligence” tradicional de finanzas, y también ofrecemos “due diligence” operativo y comercial; por su parte, apoyamos en procesos de integración de empresas derivados de fusiones y adquisiciones o en el proceso de “carve out” de operaciones de negocio. Finalmente, en el área de CP&I apoyamos a nuestros clientes en todo el ciclo de la inversión, con ingenieros especializados en proyectos de infraestructura, combinando nuestra experticia financiera con la técnica para hacer transformaciones operacionales y análisis de proyectos, así como reestructuras”.

## ¿Cuáles son esos aspectos diferenciadores del modelo de negocio de A&M, que se constituyen en impulsores de su éxito empresarial y el de sus clientes?

“Somos una firma de asesoría conocida por hacer preguntas difíciles, escuchar bien, meternos a fondo en los problemas complejos de las empresas y “arremangarnos”. Estamos orientados a los hechos y orientados a la acción. De esta manera, logramos el avanzar de nuestros clientes, hacia donde necesitan estar. En desarrollo de nuestras asesorías, los profesionales de A&M trabajamos como asesores, tomamos posiciones interinas y somos los aliados que le decimos a los “stakeholders” lo que necesitan saber acerca de la situación a resolver y no siempre lo que quieren escuchar. De esta manera, diseñamos e implementamos la solución correcta, en el momento correcto, de la manera correcta para cada situación en particular. En un entorno competitivo, cambiante y volátil como el actual, hacen que cada decisión y apuesta que asuman las empresas, conlleven a un riesgo en la ejecución. Nuestro componente operativo permite apoyar las decisiones financieras adecuadas frente a los desafíos que enfrentan las empresas, agregando valor para nuestros clientes”.

## ¿Cuáles serían esos pasos principales que debe seguir una empresa en dificultades que quiera contar con un acompañamiento especializado para reestructurar su deuda?

Lo más importante para una empresa en dificultades es identificar en forma temprana los síntomas de la situación ya que al aplicar soluciones en forma oportuna evitará llegar a una crisis profunda. Bajo este contexto, en A&M ofrecemos un enfoque práctico y claro para atender los desafíos operacionales y financieros que requieren velocidad en la ejecución, lo cual se soporta en las siguientes premisas:

- **Un enfoque basado en hechos:** revisión de la situación financiera y operativa actual, revisión del mercado y su potencial, y revisión de proyecciones.
- **Identificación de las oportunidades:** identificación de oportunidades de mejora operativas, identificación de oportunidades de mejora de liquidez, determinación de la capacidad de crecimiento y análisis de alternativas.
- **Desarrollo de un plan:** diseño del plan de mejoras y estabilización de liquidez, análisis financiero del plan de negocios bajo reestructura y generar un consenso con los accionistas y acreedores para la ejecución de un plan viable.
- **Ejecución:** liderar directamente la ejecución del plan, generar la credibilidad respecto al plan de negocios e implementar iniciativas clave.
- **Monitoreo:** realizar un seguimiento permanente a los resultados de acuerdo con las expectativas y corregir en el transcurso si es necesario.

## ¿Cómo lograr la confianza del empresario justo en los momentos más complejos?

“Los clientes de A&M han depositado su confianza en la firma para colaborar en la solución de situaciones complejas. Sin duda esta confianza se ha generado a través de años y años de experiencia, y de entregar logros concretos, a los cuales añado cuatro aspectos de mayor importancia:

- Investigar y analizar los hechos antes de formular conclusiones precipitadas.
- Garantizar un firme compromiso con la objetividad, calidad e integridad del trabajo diario y la participación activa de su equipo.
- Ejecutar directamente con el cliente y sus diversos grupos de trabajo las soluciones a situaciones complejas y proporcionar resultados efectivos.
- El equipo de A&M se concentra en la acción, ejecución y obtención de resultados.

## Servicios integrados de A&M

Alvarez & Marsal tiene experiencia operacional, financiera y gerencial en una amplia gama de industrias permitiéndonos brindar un enfoque integral en los problemas de nuestros clientes

### Mejoras de Desempeño

- Mejora de Ingresos
- Cadena de Suministro
- Finanzas y Contabilidad
- Tecnología de la Información
- Integración en Fusiones
- Capital Humano y Cambio Organizacional
- Mejoras de Rendimiento para Fondos de Capital Privado

### Reestructuras Corporativas

- Asesoría en Turnarounds
- Gestión Interina
- Servicios de Gestión de Reclamaciones
- Finanzas Corporativas
- Asesoría a Acreedores
- Servicios Fiduciarios
- Asesoría en Créditos secured y usecured

### Servicios de Asesoría a Negocios

- Asesoría en Transacciones
- Servicios Forenses y de Disputas
- Servicios Generales
- Asesoría Fiscal
- Servicios de Valuación
- Gestión Regulatoria y de Riesgos
- Gobierno Corporativo
- Compensaciones y Beneficios Ejecutivos

### Servicios a Fondos de Capital Privado

- Servicios de Due Diligence Operativo y Financiero
- Mejoras del desempeño
- Rapid Results™
- Preparación para la Salida

## Nuestros Clientes

Servimos a un amplio número de entidades en todo el mundo.



# Collection WEEK

Lunes 12 al viernes 16 de agosto

**ÉXITO TOTAL EN LA SEMANA DE LA COBRANZA COLLECTIONS WEEK**, la semana de la cobranza, organizada por la revista Ciclo de Riesgo, se llevó a cabo con total éxito entre el 12 al 16 de agosto. Los altos directivos responsables de la gestión estratégica de cobranza del sector financiero y empresas de todos los sectores de la economía, tuvieron la oportunidad de profundizar y expandir su conocimiento en los diversos eventos que hicieron parte de esta jornada única en su género.



## 4 MASTER CLASS COLLECTIONS MANAGEMENT

### CUARTO MASTER CLASS DE COBRANZA DE ALTO IMPACTO

El evento central de la semana de la cobranza estuvo representado en el Master Class Collections Management y su Conversatorio de Líderes de la Cobranza recibió a la alta gerencia de la industria de la cobranza de todo el país, en la ciudad de Medellín. El Club Unión San Fernando Plaza acogió a los invitados los días 14 y 15 de agosto, para que se deleitaran con expositores nacionales e internacionales del más alto nivel, dotándolos de información valiosa que les sirva de impulso en su objetivo de llevar la industria de la cobranza, a sus áreas y a sus compañías al siguiente nivel de productividad y competitividad, una experiencia realmente enriquecedora.



Carmen Sandoval, Coach & Head of Business at Lemon tree Business Consulting, en su Master Class: "El reto del tiempo real. ¡Una misión solo para Líderes Orgánicos como tú!"



Joaquin Peña, Director de Consultoría ICM México.



Cesar Zambrano, Gerente Comercial de AdmInfo- Solati, entrega el premio al ganador de la rifa, Oscar Mauricio Alarcón, Gerente de Cobranzas de RCI Colombia Compañía de Financiamiento

## TALLER TÉCNICAS Y TÁCTICAS DE COBRANZA Y NEGOCIACIÓN DE ALTO IMPACTO

### TALLER DE TÉCNICA Y TÁCTICAS DE COBRANZA Y NEGOCIACIÓN DE ALTO IMPACTO

Dentro de la semana de la cobranza no podía faltar el taller de técnicas y tácticas de cobranza y negociación de alto impacto que se llevó a cabo el martes 13 de agosto en el Hotel Embassy Park Corferías de Bogotá, organizado por la unidad de Capacitación Especializada de Ciclo de Riesgo, Core Business.



# 10<sup>o</sup> Conversatorio Líderes de la COBRANZA

### DÉCIMO CONVERSATORIO DE LÍDERES

El jueves 15 de agosto, también en el Club Unión San Fernando Plaza de Medellín se desarrolló el Décimo Conversatorio de Líderes de la Cobranza, el que tuvo un importante panel de expertos y un ejercicio de profundización académica en diez mesas de trabajo dedicadas a la discusión de mejores prácticas, herramientas eficaces, tácticas y estrategias de alto impacto, para dinamizar los resultados de recuperación, en la última milla del año.



Juan Camilo Zuluaga, Director de Conciliación y Cobranza de Bancolombia; Diego Gutiérrez, Gerente de Cobranzas de Tuya; Armando Kudora CEO Kobra México y Pablo Caicedo, Director Financiero de Leonisa, durante el Panel "Llevando las áreas de cobranza al siguiente nivel de productividad, eficiencia y resultado"



Nelson Otalvaro Román, Director de Servicios de Andes BPO

## OPEN COLLECTIONS COFFEE

### PARA UNA SEMANA ÚNICA... UN CIERE ÚNICO CON EL OPEN COLLECTIONS COFFEE

Con gran éxito culminó la semana de la cobranza con el Open Collections Coffee, la esquina más trendy de la industria.

El set móvil de entrevistas en vivo de la Revista Ciclo de Riesgo, llegó nuevamente al café San Alberto de Usaquén, donde se vivieron las mejores conversaciones de negocios en compañía del mejor café y colaciones.



Carmelo de la Barrera, Andean Sales Director de Enghouse Interactive; Gloria Lucia Montes, Directora Académica Diplomado Crédito y Cartera de la Cámara de Comercio de Bogotá y Hernan Delgado, Consultor Especializado en Cobranzas.



William Lenis, Director Nacional Normalización Banca de Empresas del Banco Davivienda.

## COLCOB - CONGRESO INTERNACIONAL DE CRÉDITO Y COBRANZA

La revista Ciclo de Riesgo acompañó a los empresarios de la cobranza en el tradicional congreso internacional de Crédito y Cobranza el pasado once de septiembre, que se realizó en el Club el Nogal en la ciudad de Bogotá. La agenda contó con espacios para networking, posicionamiento y actualización en las tendencias de la industria.



Directivos de Grupo A.R.S.: Andrés Uribe; Sebastián Müller; Enrique Gavassa; asistentes de protocolo; Ronald Nankervis, presidente; Nicolás García; y Eduardo Herrera.



Gloria Urueña Directora Ejecutiva de Colcob; Jaime Upegui Presidente de Scotiabank; Diego Rojas Director de Planeación Titularizadora Colombia; María Cristina Londoño Presidenta del FNA; Víctor Grosso DATAiFX.



## CONVENCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA DE FECOLFIN

Fecolfin realizó la Convención Financiera Cooperativa anual que se desarrolló los días 2 y 3 de octubre en el Centro de Convenciones Neomundo de Bucaramanga. La jornada reunió cerca de 500 dirigentes, entre directivos, gerentes, colaboradores, asociados, proveedores de soluciones y jóvenes de las cooperativas con actividad financiera en Colombia, espacio en el que, como es costumbre, la Revista Ciclo de Riesgo participó activamente.



Directivos de la junta directiva de Fecolfin y del sector cooperativo



Ricardo Serrano, Gerente Relacionamento Sector Cooperativo de Bancoomeva, mientras visita el stand de Ciclo de Riesgo y disfruta de la revista en compañía de ejecutivos de Bancoomeva.



*Algunos van al cielo, otros donde quieren.*

**LEVANTE GRAN LUSO, DESDE \$425.000.000\***

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



**MASERATI COLOMBIA**

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

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

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



## GRUPO MV

### **COBRAMOS SU CARTERA POR UN DÓLAR**

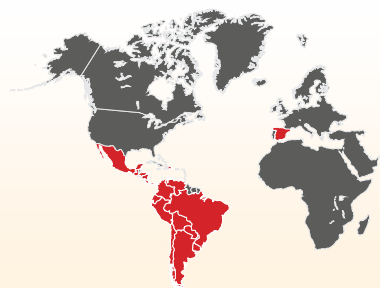
Gestionamos su cartera en etapa de mora temprana, desde el primer día (1) de incumplimiento y hasta el día treinta (30) de mora, por solo **UN DÓLAR**

### **INCLUYE**

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

*Tecnología de punta,  
personalizada e interactiva*

**Garantizamos igualar y mejorar sus índices actuales**



### **ATENDEMOS EN:**

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

### **CONTACTO:**

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