



**CUSTOMER FOCUS**

un ecosistema crediticio  
centrado en el cliente

**RECUPERACIÓN DE ACTIVOS:**

UNA CHARLA CON  
ALBERTO PISCICELLI  
DE MERCADO LIBRE

**PANORAMA ECONÓMICO:**

LOS RETOS DE LAS 6  
PRINCIPALES ECONOMÍAS  
DE LA REGIÓN LATAM 2024

**MOROSIDAD EN NÚMEROS:**

¿CUÁL ES EL IMOR DEL  
SISTEMA FINANCIERO  
MEXICANO?

## ¿Qué es?

Es un paquete de soluciones para incrementar las habilidades y mejorar el desempeño de tu equipo de cobranza.

Opera mediante el esquema de membresía, lo que te dará acceso a una serie de beneficios, y contenidos desarrollados por ICM a un costo mínimo mediante un pago mensual.

\* Precio de membresía mensual en el Plan Integral.

### Incluye:

- Licencias Capacitación Asesores
- Certificación de Supervisores
- Diplomado en Dirección Estratégica de Áreas de Recuperación
- Master Classes
- Asesorías Personalizada

### En nuestras distintas modalidades

- Web Class en Vivo, en tiempo real.
- Web Class Grabada.
- Híbrido.

### Y como beneficios adicionales



**CREVOLUTION®**

- Pases para **Crevolution 2024**
- Suscripciones a **Crevolution Magazine**


**Presidente ICM**

Luis Eduardo Pérez Mata

**Director Crevolution Magazine**

Gabriel Pérez Mata

**Colaboradores**

 Arturo Dubey  
 Alejandra Navarrete  
 Rasmus Pérez Flores  
 Jimena Iniestra  
 Raúl Olarte

**Diseño y diagramación**

 Equipo Gráfico de Crevolution  
 Supervisión General: Adriana Moguel  
 Diseño Editorial: Itzel Navarrete

**Ventas y Pauta**

Daniel Ponce

**Relaciones Públicas**

Vanessa Tovar

**Tu opinión es importante:**
[informacion@crevolution.net](mailto:informacion@crevolution.net)
**Portada:**

Unsplash

**Imágenes ilustrativas internas:**

 Shutterstock  
 Unsplash  
 Freepik  
 Pexels

## ESTIMADO LECTOR:

En este nuestro primer número de este año 2024 abordamos el tema **“CUSTOMER FOCUS - UN ECOSISTEMA CREDITICIO CENTRADO EN EL CLIENTE”** donde de la mano de mentes brillantes del ecosistema crediticio, exploramos todo el mundo de posibilidades que trae la adopción de nuevos conceptos, metodologías y herramientas tecnológicas en nuestra Industria.

En esta ocasión tuve el gusto de platicar con **Alberto Piscicelli** de Mercado Libre, todo un referente en la región LATAM en el tema de cobranza, quien en nuestra sección de Recuperación de Activos, compartió su visión de la evolución que ha tenido esta actividad que cada vez esta más enfocada en dar servicio al cliente.

**Erika Quezada** de Findero, **Jerónimo Creel** de Ekatena, **José María Sobrevia** de Afirme, **Juan Manuel Andrade** de Banco Azteca y **Sahari Cabello** de Kueski. Mediante la entrevista que tuve con cada uno de ellos, compartieron sus opiniones, hipótesis, experiencias y sobre todo sus recomendaciones del como vislumbran la operación de este Ecosistema Crediticio que tiene como piedra angular la satisfacción de las necesidades de los clientes de servicios financieros, en especial los que tienen que ver con el crédito y la cobranza, no te lo puedes perder en nuestro artículo central.

Al margen de estas colaboraciones tan importantes, también podrás encontrar entre nuestras acostumbradas secciones, Morosidad en números, donde te presentamos El índice de morosidad (IMOR) del sistema financiero regulado, en Crédito Especializado te traemos dos charlas con mentes jóvenes y brillantes del ecosistema como lo son: Juan José Cuellar y Fermín Castrejón.

Ahora bien como parte de la Innovación Financiera, **en ICM hay cambios en su dirección general** y en este número en exclusiva te compartimos la visión de su nueva **Directora General Carmen Sandoval**.

Es así como hoy tienes en tus manos este ejemplar de CREVOLUTION MAGAZINE, reiterando el compromiso de toda la gente que laboramos en este esfuerzo en que seguiremos de la mano contigo para estar siempre a la vanguardia haciéndote llegar el contenido más trendy del ecosistema crediticio así como la opinión de las mentes brillantes que lo conforman.

Gracias.

*Gabriel P.*



CREVOLUTION MAGAZINE, año 4, número 1, es una publicación cuatrimestral, editada por **ICM Consultoría y Capacitación Integral**, S.C. Insurgentes Sur 1863, despacho 301-B, Colonia Guadalupe, Alcaldía Álvaro Obregón, Ciudad de México. C.P. 01020 Tel. 5293-9507.

[www.crevolutionmagazine.com](http://www.crevolutionmagazine.com), [informacion@crevolution.net](mailto:informacion@crevolution.net)  
 Editor Responsable: Gabriel Pérez Mata. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo, en trámite. ISSN en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Licitud de título y contenidos, en trámite, otorgado por la Comisión Calificadora de Medios Impresos y Revistas de la Secretaría de Gobernación. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial.

## CONTENIDO

<b>Morosidad en números</b>	<b>04</b>
<b>Noticias relevantes</b>	<b>06</b>
<b>Mentes Brillantes</b>	<b>12</b>
<b>Crédito en números</b>	<b>40</b>
<b>Crédito especializado</b>	<b>42</b>
<b>Recuperación de activos</b>	<b>50</b>
<b>Innovación financiera</b>	<b>56</b>
<b>Cápsulas técnicas</b>	<b>62</b>
<b>Fábrica de ideas</b>	<b>66</b>
<b>Panorama global</b>	<b>69</b>

# EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO REGULADO.

## ANÁLISIS DE ENERO A NOVIEMBRE 2023

**Estimado lector de Crevolution Magazine, en esta ocasión te presentamos el análisis de morosidad de enero a noviembre de 2023 de todo el Sistema Financiero Mexicano Regulado (SFM).**

Este análisis incluye a las Instituciones de La Banca Múltiple, Infonavit, Banca de Desarrollo, Sofomers, Fovissste, Socap, Fondos, Fideicomisos, Uniones de Crédito, Sofipo, Infonacot y Financiera Nacional de Desarrollo (FND)\*.

La **cartera de crédito total** tenía un valor de \$10,015,426 MDP\*\* al mes de enero 2023, y cerró al mes de noviembre 2023 en \$10,729,130 MDP.

**Una vez que nos adentramos al análisis de la información, podemos apreciar que el mayor índice de morosidad (IMOR) se localiza en la Financiera Nacional de Desarrollo (FND) con un 28.09%.**

Ante esta situación es menester mencionar que el 29 de mayo de 2023, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el decreto donde se extingue esta entidad, la cual se materializó en septiembre de 2023 y es hasta este mes que se presenta información de la **morosidad de la FND.**

La segunda entidad con más morosidad en el periodo que estamos analizando es el Infonavit, seguido por la Sofipos tal y como podemos observar en el siguiente gráfico.

### CARTERA TOTAL SFM

INSTITUCIÓN	Monto a ene-23	Monto a nov-23	Variación en MDP
BANCA MULTIPLE	\$6,252,777.00	\$6,797,472.00	\$544,695.00
INFONAVIT	\$1,678,974.00	\$1,723,833	\$44,859.00
BANCA DE DESARROLLO	\$1,070,559.00	\$1,139,036	\$68,477.00
SOFOMERS	\$227,727.00	\$271,018	\$43,291.00
FOVISSSTE	\$311,182.00	\$342,477	\$31,295.00
SOCAP	\$133,409.00	\$147,374	\$13,965.00
FONDOS Y FIDEICOMISOS	\$164,862.00	\$160,517	-\$4,345.00
UNIONES DE CREDITO	\$47,494.00	\$48,246	\$752.00
SOFIPO	\$41,095.00	\$44,167	\$3,072.00
INFONACOT	\$36,979.00	\$47,506	\$10,527.00
<b>FND*</b>	\$30,293.00	\$19,517	-\$10,776.00

### IMOR TOTAL SFM

INSTITUCIÓN	% morosidad a ene-23	% morosidad a nov-23	Variación en %
BANCA MULTIPLE	2.11	2.20	0.09
INFONAVIT	18.28	17.68	-0.60
BANCA DE DESARROLLO	2.98	2.85	-0.13
SOFOMERS	1.88	1.70	-0.18
FOVISSSTE	7.42	7.47	0.05
SOCAP	4.04	4.24	0.20
FONDOS Y FIDEICOMISOS	4.38	4.80	0.42
UNIONES DE CREDITO	5.64	4.86	-0.78
SOFIPO	9.96	9.84	-0.12
INFONACOT	4.82	4.23	-0.59
<b>FND*</b>	28.09	51.86	23.77

\* Se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el decreto donde se extingue esta entidad, la cual se materializó en septiembre de 2023

\*\* Millones de pesos

\*\*\* Hasta diciembre 2021: IMOR = Índice de Morosidad = cartera vencida / cartera total. Cartera total = Cartera vigente + cartera vencida. A partir de enero 2022: IMOR = Índice de Morosidad = cartera de crédito con riesgo de crédito en etapa 3 / cartera total. Fuentes: CNBV Portafolio de Información. (s. f). Recuperado 20 de marzo de 2024, de <https://www.cnbv.gob.mx/Paginas/PortafolioDeInformacion.aspx>

La información presentada solo es a Noviembre 2023 debido a la modernización del aplicativo SITI WEB, lo que ha causado retrasos en la entrega de información de las entidades supervisadas.

En el análisis no se incluye a los Almacenes Generales de Depósito.

Con datos de la CNBV a noviembre de 2023, procesados por Crevolution Magazine.

Siguiendo con el análisis de los datos de la morosidad que hacemos en Crevolution Magazine, a continuación se muestran los referente al **crédito comercial** (principalmente integrado por el crédito otorgado para actividades productivas) por cada una de las entidades financieras reguladas.

Como podrás apreciar querido colega el mayor índice de **morosidad en crédito comercial**, se ve reflejado en la cartera del Infonavit, sin embargo se sabe que esta entidad centra el 99% de su actividad a otorgar créditos para vivienda, el segundo lugar lo tiene la FND, que como ya explicamos en este mismo artículo se ha extinguido.

En lo referente al **crédito al consumo**, podemos observar en la siguiente gráfica, que Los Fondos y Fideicomisos tienen un 100% de IMOR, esto se debe a que así lo reporta la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), así mismo esta entidad reporta que durante el periodo enero-noviembre 2023 la cartera de crédito al consumo de estas instituciones tuvo un valor de \$0.00 pesos.

Ya para finalizar este análisis de la morosidad en la cartera de crédito del sistema financiero del país, se presenta a continuación en la siguiente gráfica la morosidad en el financiamiento a la **vivienda**.

**Con la información disponible en los medios oficiales se puede concluir que al mes de noviembre de 2023 la cartera morosa de todo el SFM fue de \$542,689 MDP, el índice de morosidad en la industria financiera regulada compuesta por: La banca Múltiple, Infonavit, Banca de Desarrollo, Sofomers, Fovissste, Socap, Fondos, Fideicomisos, Uniones de Crédito, Sofipo, Infonacot y Financiera Nacional de Desarrollo (FND)\* fue de 5.05%\*\*\*.**

### IMOR COMERCIAL SFM

INSTITUCIÓN	% morosidad a ene-23	% morosidad a nov-23	Variación en %
BANCA MULTIPLE	1.66	1.67	0.01
INFONAVIT	82.82	80.97	-1.85
BANCA DE DESARROLLO	2.96	2.85	-0.11
SOFOMERS	1.97	1.85	-0.12
FOVISSSTE	0.00	0.00	0.00
SOCAP	5.43	5.33	-0.10
FONDOS Y FIDEICOMISOS	3.79	3.98	0.19
UNIONES DE CREDITO	5.64	4.86	-0.78
SOFIPO	7.43	8.60	1.17
INFONACOT	0.00	0.00	0.00
<b>FND*</b>	37.96	60.87	22.91

### IMOR CONSUMO SFM

INSTITUCIÓN	% morosidad a ene-23	% morosidad a nov-23	Variación en %
BANCA MULTIPLE	3.01	3.31	0.30
INFONAVIT	0.00	0.00	0.00
BANCA DE DESARROLLO	2.22	1.83	-0.39
SOFOMERS	1.39	1.20	-0.19
FOVISSSTE	0.00	0.00	0.00
SOCAP	3.87	4.20	0.33
FONDOS Y FIDEICOMISOS	100.00	100.00	0.00
UNIONES DE CREDITO	0.00	0.00	0.00
SOFIPO	11.48	10.52	-0.96
INFONACOT	4.82	4.22	-0.60
<b>FND*</b>	0.00	0.00	0.00

### IMOR VIVIENDA SFM

INSTITUCIÓN	% morosidad a ene-23	% morosidad a nov-23	Variación en %
BANCA MULTIPLE	2.61	2.61	0.00
INFONAVIT	18.22	17.62	-0.60
BANCA DE DESARROLLO	7.45	6.76	-0.69
SOFOMERS	15.59	13.72	-1.87
FOVISSSTE	7.42	7.47	0.05
SOCAP	2.52	2.27	-0.25
FONDOS Y FIDEICOMISOS	73.22	79.67	6.45
UNIONES DE CREDITO	0.00	0.00	0.00
SOFIPO	31.17	35.39	4.22
INFONACOT	0.00	0.00	0.00
<b>FND*</b>	0.00	0.00	0.00

Si bien no hay signos de alarma en el sistema financiero del país y la morosidad se encuentra controlada en términos generales, si se puede establecer con claridad un aumento en casi todos los rubros de la cartera morosa analizada.

Es también de resaltar que en este año 2024 es año de elecciones tanto en México como en Estados Unidos con todo lo que esto representa Todos los involucrados en el sector financiero estaremos pendientes de la evolución de la morosidad en este segundo semestre del año.



# ¿MUY DIFÍCIL OBTENER UN CRÉDITO? LA TECNOLOGÍA Y LOS DATOS ABREN NUEVAS POSIBILIDADES PARA TI

La tecnología y los datos abren nuevas posibilidades para ti.

La forma tradicional de evaluar a potenciales sujetos de crédito es limitante, hoy herramientas de Open Data permiten conocer otra información valiosa de las personas, explica Círculo de Crédito.

“Cada día son más las personas interesadas en adquirir un producto financiero, lo que pone a los otorgantes un reto para evaluar a detalle a los solicitantes, sin que esto implique largos y cansados trámites o malas decisiones que comprometan el crecimiento de la compañía”, explica Elizabeth Moncada, responsable de finanzas no bancarias de Círculo de Crédito.

Las instituciones financieras consideran una serie de factores clave al momento de evaluar la elegibilidad de un cliente para el otorgamiento de un crédito, dichos elementos varían según la institución, el tipo de producto financiero que solicita la persona y sus posibilidades de pago.

Algunos de los elementos más comunes que las instituciones financieras suelen tomar en cuenta para otorgar créditos incluyen:

**Historial crediticio:** revisan el comportamiento de pago de una persona, incluyendo su puntualidad en los pagos de compromisos adquiridos.

**Ingresos comprobables:** para saber a cuánto ascienden los ingresos de las personas interesadas en un crédito, estos deben ser comprobables con sus recibos de nómina.

**Garantías:** en algunos casos las instituciones financieras solicitan garantías que respalden la deuda, estos activos pueden ser propiedades o bienes.

**Referencias personales:** en préstamos de menor cuantía, las instituciones pueden solicitar referencias personales para obtener una visión más completa de la situación financiera y la confiabilidad del solicitante.

No obstante, esta forma tradicional de evaluar a potenciales sujetos de crédito es hasta cierto punto limitante. Estos parámetros restringen a las instituciones financieras para hacer una evaluación más profunda de sus solicitantes y los aleja de los servicios financieros formales.

En otras palabras, hay otros datos que se no están volteando a ver, lo cual contribuye a la brecha de inclusión financiera en el país.

Los otorgantes de crédito hoy tienen más parámetros:

“Es importante que las empresas otorgantes de crédito comprendan el poder de los datos alternativos que dan las herramientas de Open Finance, ya que el historial o referencias personales son aspectos de muchos que vale la pena considerar”, destaca Moncada.

El ecosistema financiero cuenta con nuevas herramientas tecnológicas que tienen la capacidad de compartir y poner a disposición de las instituciones financieras, información clave de los usuarios para mejorar su toma de decisiones.

Algunas de estas nuevas variables que pueden utilizar las empresas para evaluar a sus solicitantes de crédito son:

**Open Banking:** este concepto se refiere a datos sobre cuentas, saldos, movimientos y categorización de instituciones bancarias.

**Open Finance:** son datos sobre empleo formal, información fiscal en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) o de inversiones en CETES.

**Open Economy:** esta información es sobre el consumo de las personas y pagos de servicios básicos, también incluye servicios de telecomunicaciones.

“Al incluir una gama más amplia de datos como seguros, hipotecas u otros servicios financieros, las instituciones pueden contar con una visión más completa de los usuarios a fin de proporcionarles créditos más personalizados; y en contraparte, los consumidores pueden tomar decisiones más diversificadas con mayor transparencia en los datos que ponen a disposición de los proveedores”, finaliza la especialista.

¿Consideras que tomar en cuenta esas nuevas fuentes de información te facilitará la obtención de créditos para lograr tus metas personales?

**Fuente:**

Meza, M. G. S. (2024, 23 febrero). ¿Muy difícil obtener un crédito? La tecnología y los datos abren nuevas posibilidades para ti. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/muy-dificil-obtener-un-credito-la-tecnologia-y-los-datos-abren-nuevas-posibilidades-para-ti/>



# MOROSIDAD EN CRÉDITOS PERSONALES SUBE 24% TRAS TRES AÑOS A LA BAJA

Tasas de interés en este tipo de financiamientos llegan a casi 50%, en promedio; analistas consideran que el aumento en la cartera vencida es un factor de preocupación, sin embargo, banqueros aseguran que es estable.

La morosidad de los créditos personales en México creció 23.9% en promedio anual y en términos reales (considerando la inflación) durante 2023, en un entorno de altas tasas de interés, muestran datos del Banco de México (Banxico).

Es la mayor cifra desde 2018 y se registra tras tres años en que la cartera vencida mostró datos a la baja. Incluso, durante el año, en julio, los impagos se dispararon hasta 31.19%, uno de los niveles más altos en registro.

En diciembre pasado, la morosidad en este rubro sumó 11 mil 319 millones de pesos, un monto no visto en registro, casi dos mil 900 millones más que un año atrás, señalan las cifras de Banxico.

“Los hogares muestran mayores niveles de endeudamiento, lo cual es un factor que se debe seguir de cerca, considerando que la economía atraviesa por un periodo de altas tasas de interés”, señaló Héctor Magaña, profesor del Tec de Monterrey.

Si bien el mercado laboral está sólido, con una masa salarial en pleno crecimiento y una inflación con presiones más moderadas, esta situación puede generar problemas futuros en las familias del país, añadió.

**Los impagos se han venido incrementando en los últimos meses, en medio de aumentos en el costo del crédito, lo cual presiona un financiamiento de por sí caro en la mayoría de los casos.**

La tasa promedio ponderada por saldo de los créditos personales subió de 44.0% al cierre del 2020 a 46.8% en agosto del 2023.

Para algunos analistas es un factor de preocupación este fenómeno, mientras que los banqueros aseguran que los niveles se mantienen estables.

BBVA destacó en el informe “Situación Banca México” que el Índice de Morosidad del crédito al consumo (incluye plásticos bancarios, préstamos de nómina y personales, así como bienes duraderos, como automotriz) fue de 3.4% de la cartera de crédito en diciembre del 2023, mayor al 2.9% registrado en el mismo mes del 2022.

En el promedio anual, dijo, también se observó un incremento, aunque de menor magnitud (de 2.9% en 2022 a 3.1% en 2023).

“La cartera vencida de este segmento aceleró notablemente su crecimiento a partir de junio del 2023 y ha mantenido tasas de crecimiento real superiores a 20% desde ese mes”, expuso.

“A la par de esta tendencia, también se ha visto un incremento en la tasa de crecimiento real de las quitas y castigos, que registraron tasas de doble dígito a partir de julio.

Es decir, si bien la cartera de consumo ha experimentado un deterioro, éste ha sido acompañado por saneamientos que han mantenido controlada la calidad de la cartera”, añadió.

En cuanto al comportamiento del crédito, BBVA, el banco más grande que opera en el país, señaló que el segmento de financiamientos personales fue el que registró menor dinamismo dentro de la cartera de crédito al consumo y fue el único que no logró tasas de crecimiento de doble dígito en 2023.

En particular, en diciembre, su tasa de expansión real anual fue de 7.5%, mayor al 5.7% observado en el mismo mes del 2022.

En promedio para el año, la tasa real anual fue 7.6%, mayor al 3.9% registrado en 2022. Se espera que, en general, el crédito al consumo siga en ascenso los siguientes meses.

#### Fuente:

De Coatzacoalcos, E. H. (s. f.). Morosidad en créditos personales sube 24% tras tres años a la baja. El Heraldo de Coatzacoalcos - Noticias - un Periódico del Grupo Editorial Sánchez. <https://heraldodecoatzacoalcos.com.mx/nacional/98006-morosidad-en-creditos-personales-sube-24-tras-tres-anos-a-la-baja.html>



# SCORE NO HIT, EL PUNTAJE CON EL QUE BURÓ DE CRÉDITO EVALÚA A LAS PERSONAS SIN HISTORIAL

El sector privado está abordando el desafío de brindar oportunidades a personas sin historial crediticio, que suelen enfrentar dificultades para acceder a productos financieros. En el contexto mexicano, la falta de historial crediticio puede ser equiparada a no tener identificación oficial. Esto no solo limita el acceso al crédito, sino que también obstaculiza los esfuerzos de inclusión financiera en el país, donde menos de un tercio de la población adulta puede acceder a créditos.

Esto contraviene cualquier esfuerzo para impulsar la inclusión financiera en México, ya que limita el acceso a productos financieros a las personas con escaso o nulo historial crediticio, en un contexto en el que menos de una tercera parte de la población adulta tiene la posibilidad de recibir un crédito.

Ante esta problemática, desde el sector privado han surgido propuestas y proyectos para otorgarles un voto de confianza a aquellas personas sin experiencia en el manejo de productos como tarjetas de crédito y préstamos, una de ellas es el Score No Hit del Buró de Crédito.

Sin score crediticio u otro dato que pudiera darle al Buró de Crédito elementos para informar a los otorgantes de financiamiento sobre el comportamiento de pago de determinada persona, la compañía se valió de la tecnología para calcular las probabilidades de que ésta sea un buen pagador.

“El problema principal era que, para obtener crédito, una persona necesitaba mostrar experiencia en el manejo de

financiamientos. Esto creaba una situación en la que a personas se les dificultaba obtener crédito porque no tenían experiencia y no podían formar experiencia porque no tenían crédito”, señala la sociedad de información crediticia.

Así, echando mano de los avances tecnológicos y la disposición de fuentes de información pública de alta calidad, el Buró de Crédito puede identificar un conjunto de datos no crediticios que le permiten calcular con alto grado de precisión cuál es la probabilidad de que una persona sin historial pague adecuadamente.

**El Score No Hit es un puntaje para medir el riesgo de que una persona con escaso o nulo historial crediticio se atrase más de 90 días en el pago de alguna de sus obligaciones durante un periodo de 12 meses.**

La información usada para calcular este puntaje se obtiene de la base de datos del Buró de Crédito y de fuentes de información públicas como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), entre otras.

Dichos datos son procesados por la sociedad de información crediticia con la más alta tecnología para generar un puntaje, conocido como Score No Hit, el cual refleja el nivel de riesgo del solicitante. El rango del Score No Hit va de 463 a 735 puntos, donde a menor puntaje el riesgo de

atraso es mayor y viceversa. “Un puntaje alto indica un menor riesgo de caer en impagos, mientras que un puntaje bajo refleja una mayor probabilidad de presentar retrasos de pago”, abunda la compañía.

**La implementación del Score No Hit crea oportunidades para que personas sin historial crediticio, incluidos aquellos que nunca han tenido un crédito o que acaban de alcanzar la mayoría de edad, puedan acceder a financiamiento.**

Este acceso al crédito les permite construir un historial crediticio que les abrirá mayores oportunidades en el futuro. Además, esta innovación tecnológica ayuda a los otorgantes de crédito a ofrecer más financiamiento con menor riesgo al reducir la revisión manual de solicitudes y ampliar el universo de prospectos para otorgar créditos. Esto se traduce en una mejora en la toma de decisiones de crédito y una mayor inclusión financiera para aquellos que antes no podían ser evaluados mediante los métodos tradicionales. En resumen, el Score No Hit optimiza las estrategias de aprobación de crédito, beneficiando tanto a los solicitantes como a los otorgantes de crédito.

Fuente:

<https://www.milenio.com/negocios/score-no-hit-puntaje-del-buro-de-credito-para-personas-sin-historial>





# CRÉDITO, UN BUEN AMIGO DE LA GENERACIÓN Z EN MÉXICO

Más del 90% de los mexicanos que ya cuentan con historial de crédito, tienen acceso a productos financieros; la relación entre los usuarios y las entidades financieras es una relación de confianza.

Entender los productos de crédito en México bien podría ser llevado a la analogía de verlos como en una relación de amigos, porque es así como funciona. El elemento principal, como en otras relaciones, es la confianza y esa se construye con base en la experiencia.

**El crédito, ese amigo cercano en el mundo financiero, está ganando cada vez más adeptos entre los jóvenes mexicanos que ingresan al mercado crediticio por primera vez. Según datos recientes del Banco de México, el segmento de nuevos créditos entre jóvenes de 18 a 25 años ha experimentado un aumento significativo en los últimos años, con un incremento del 20% en la solicitud de tarjetas de crédito y préstamos personales en el último año solo en México.**

En Círculo de Crédito, hemos detectado que del 100% de las consultas de crédito

que se han realizado, sobre todo desde las Fintech, la generación Z ha tenido una tasa anual de crecimiento en otorgamiento de crédito del 74%, esto durante 2023. Este crecimiento puede interpretarse como un reflejo del cambio de mentalidad de la generación más joven hacia el crédito. Atrás quedaron los días en que el crédito era visto con escepticismo o incluso temor. Ahora, los jóvenes comprenden que el crédito bien gestionado puede ser un aliado poderoso en la consecución de sus metas financieras.

Sin embargo, como en cualquier relación de amistad es importante establecer límites y mantener un equilibrio saludable. La misma investigación del Banco de México revela que un porcentaje considerable de jóvenes se enfrenta a problemas de endeudamiento excesivo, lo que puede afectar negativamente su bienestar financiero a largo plazo.

Es esencial educar a esta generación sobre la importancia de utilizar el crédito de manera responsable. Esto implica comprender los términos y condiciones de los productos crediticios, hacer un presupuesto adecuado y evitar caer en la trampa de los pagos mínimos que pueden llevar a una espiral de deuda creciente.

El crédito es visto como un instrumento para elevar la calidad de vida. Según datos de Círculo de Crédito, más del 90% de los mexicanos que ya cuentan con historial de crédito, tienen acceso a productos financieros gracias a su comportamiento, la relación entre los usuarios y las entidades financieras es una relación de confianza, donde la empatía se construye a partir de su comportamiento de crédito.

Jóvenes buscan una mejor salud financiera. Un estudio realizado por The Bank of America Institute coincidió en señalar que la Generación Z muestra una preocupación genuina por conservar su tranquilidad financiera y que factores como la inflación, el desempleo y la situación económica representan una amenaza. Círculo de Crédito corrobora que para el 73% de la Generación Z la situación económica actual les dificulta ahorrar; que la inflación repercute de manera negativa en su ahorro destinado a metas financieras (59%), para pagar deudas (43%) y que les ha generado un mayor estrés financiero (56%).

Actualmente, el 75% de este grupo generacional está considerando maneras de obtener ingresos adicionales que incluyen cambiar de trabajo (34%), convertir un pasatiempo en una fuente de ingreso (31%) o aceptar un segundo empleo (26%). Estos datos reflejan que cada vez más jóvenes se están integrando al ecosistema financiero gracias al impacto de nuevos jugadores como las fintech, al desarrollo de la banca en línea y a que los otorgantes de crédito ahora cuentan con información alternativa para evaluar mejor a candidatos que, por ejemplo, solicitan un crédito por primera vez.

Es importante recordar que el crédito es una herramienta para alcanzar las metas financieras, no un fin en sí mismo. Conservarlo como un amigo cercano y confiable permitirá convertirlo en un aliado en el viaje hacia la estabilidad financiera y el éxito a largo plazo.

Fuente:

<https://www.milenio.com/negocios/score-no-hit-puntaje-del-buro-de-credito-para-personas-sin-historial>



# MONTO DE CRÉDITO INMOBILIARIO SE CONTRAE ENTRE ENERO Y NOVIEMBRE DE 2023: BBVA

El otorgamiento de crédito hipotecario cayó 5.4% a 432,800 mdp, según un reporte del grupo financiero en México.

**El monto de crédito para adquirir vivienda entre enero y noviembre de 2023 retrocedió 5.4% respecto al mismo periodo del año previo, descontando el factor inflacionario, de acuerdo con un reporte del grupo financiero BBVA México.**

“El mercado de vivienda se contrajo durante 2023 medido a través de los créditos hipotecarios”, aseguró en su informe “Situación Inmobiliaria”.

De enero a noviembre de 2022 las instituciones financieras otorgaron crédito hipotecario por 457,600 millones de pesos (mdp), mientras que en esos mismos meses de 2023 el monto fue de \$432,800 mdp.

“Tomando en cuenta que no existen restricciones a los préstamos para vivienda por parte de la banca ni de los institutos públicos, se asocia este resultado a una menor demanda por vivienda”, explicó BBVA.

Añadió que, entre otras razones, la menor demanda se debe a que los precios de la vivienda han crecido más que los ingresos de las familias.

Respecto a la dinámica del índice de precios de vivienda, que publica la Sociedad Hipotecaria Federal, el documento resalta que la apreciación de la vivienda ha llegado a ser a doble dígito, “pero existen fundamentos” de este ritmo acelerado de precios no asociados a la especulación. La explicación principal de la aceleración del ritmo de apreciación, detalló BBVA, está dado por los incrementos en los costos para construir la vivienda de 5.7% promedio anual.

**La demanda de la vivienda en algunos segmentos y regiones después de la pandemia (residencial y zonas turísticas por ejemplo) ha influido en la aceleración de precios, “sin embargo no se observa una demanda especulativa que aumente los precios artificialmente”.**

Según el informe de BBVA, la cartera de crédito hipotecario mantiene su crecimiento alcanzando los \$1,350 mdp constantes, correspondiendo el 97% a cartera vigente y el 2.6% a cartera vencida.

La cartera vigente suma \$1,320 mdp con un crecimiento del 4.1% al cierre del año. De acuerdo con el estudio, la cartera vencida cerró 2023 sumando 34,900 mdp constantes con un crecimiento de 3.8% en diciembre.

## Créditos y entidades federativas

Los mercados hipotecarios estatales muestran que se mantiene una alta concentración en el otorgamiento de crédito, ya que cinco entidades tienen el 52.2% de la cartera. Nuevamente las tres principales zonas metropolitanas suman \$118,000 mdp y se agrega Querétaro con \$14,000 mdp.

El monto promedio nacional del monto hipotecario es de 2.2 millones de pesos y se tiene que en la Ciudad de México, Nuevo León, Estado de México, Baja California Sur, Guerrero y Baja California el monto promedio por crédito es mayor. “Algunas entidades federativas con vocación turística aumentaron de manera significativa el monto promedio, siendo estas Baja California Sur, Guerrero y Nayarit”, explicó BBVA.

### Fuente:

Aguilar, D. (2024, 4 abril). Monto de crédito inmobiliario se contrae entre enero y noviembre de 2023: BBVA. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/monto-de-credito-inmobiliario-se-contrae-entre-enero-y-noviembre-de-2023-bbva/>

# CONDUSEF: ¿QUÉ ES EL NUEVO ESTADO DE CUENTA UNIVERSAL DE TARJETA DE CRÉDITO?

**El financiamiento otorgado por la banca comercial al Sector Privado, que representa el 66% de la bolsa total, sumó 6.031 billones de pesos en febrero, lo que representó un incremento de 5.6% a tasa anual, de acuerdo con cifras preliminares.**

Los agregados monetarios y actividad financiera publicados el miércoles por el Banco de México (Banxico) indican que el saldo del financiamiento total del Sistema hacia las actividades económicas, en general, ascendió a 9.569 billones de pesos, con un aumento de 5.2% anual.

De la cartera de crédito total al Sector Privado, el Segmento de Consumo, hacia donde se destinaron 1.424 billones de pesos, fue el que presentó el mayor dinamismo, con un repunte del 11.1% a tasa anual.

En tanto, el crédito hacia la Vivienda mostró una expansión de 4.1%, con 1.331 billones de pesos, mientras que el segmento de empresas y personas físicas con actividad empresarial, con un valor de 3.119 billones, avanzó en 2.9% a tasa anual.

Dentro del Segmento de Consumo, el más dinámico del periodo, el crédito automotriz escaló 19.5% si compara con febrero de hace un año; también fue mayor al repunte alcanzado en enero, de 18.4%;

por su ritmo de expansión, le siguieron el de bienes de consumo duradero, de 16%, que sobrepasó también la tasa de enero de 15.9%.

**La cartera de tarjetas de crédito mostró un alza de 12%, ligeramente menor al nivel de 12.5% de enero, pero con tasas de crecimiento de dos dígitos.**

En el Segmento de Consumo, las carteras de crédito con un aumento de un dígito sesgado al alza fueron los personales y de nómina, de 8.9% y 6.3% en febrero a tasa anual, respectivamente. El de adquisición de bienes muebles fue el único con una tasa negativa dentro del segmento, de 0.4%, mientras que el componente "Otros" escaló 21.2%.

A su vez, el segmento de empresas y personas físicas con actividad empresarial, el de mayor valor dentro del financiamiento hacia el Sector Privado, las tasas de crecimiento de doble dígito correspondieron a los créditos a la minería, con tasas de 32%.

Le siguieron servicios profesionales, científicos y técnicos, así como los de fabricación de equipo de transporte, y los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes, con tasas de 14.5%, 12.7% y 10.8%, respectivamente. En contraste, la caída más severa correspondió a los créditos hacia la Industria Química, de 13.2% anual en febrero.

Fecha de transacción	Fecha de aplicación	Número de referencia	Concepto	Debitos	Creditos
23/12/2021	23/12/2021	05360551810009161171166	YOYO WEB SANTO DOMINGO-00	650.00	
24/12/2021	24/12/2021	0535351360115160788864	RAVPL YISRELA 3511ALBEN001-ES	679.08	
26/12/2021	27/12/2021	05363371801151200891930	JUGLETOR JAV 27 DE FEB SANTO DOMINGO-00	570.00	
27/12/2021	27/12/2021	053605513600017308165	AMVICI BELLA VISTA SANTO DOMINGO-00	570.00	
28/12/2021	28/12/2021	053605513600017308165	MAHE LO CENTER SANTO DOMINGO-00	1,500.00	
29/12/2021	29/12/2021	053605513600017308165	DISC SALONESC	1,100.00	
29/12/2021	29/12/2021	053605513600017308165	PAGO DEBITO A CLIENTA MBP		50.00
29/12/2021	29/12/2021	053605513600017308165	STABILISUS DOMINION SANTO DOMINGO-00	500.00	
29/12/2021	29/12/2021	053605513600017308165	PAGO DEBITO A CLIENTA MBP		58.10
29/12/2021	29/12/2021	053605513600017308165	AMVICI MBO US*180181031 Amvicimobill-US	104.99	
29/12/2021	29/12/2021	053605513600017308165	APPLE.COM BILL 866-712-7753-US	550.40	
***TOTAL TRANSACCIONES EN RD\$ PSEUDOS***				6,304.39	59,230.79
***TOTAL TRANSACCIONES EN USD PSEUDOS***				23	6,304.39

Fuente:

Osterroth, I. (2024, 21 febrero). Cartera de crédito de Genera alcanza récord histórico, crece 21.4% en 2023. Revista Fortuna. <https://revistafortuna.com.mx/2024/02/21/cartera-de-credito-de-genera-alcanza-record-historico-crece-21-4-en-2023/>

# CUSTOMER FOCUS

un ecosistema crediticio  
centrado en el cliente



Un ecosistema crediticio se conforma de la interacción de diversos elementos, una parte la constituyen las empresas o entidades, otro aspecto es el uso de las herramientas tecnológicas que definen la información necesaria para la oferta y administración de los productos y como tercer elemento la demanda de los clientes y usuarios.

Gracias a la aceleración tecnológica es que este ecosistema armoniza y ha permitido que exista una evolución abrumadora; este avance tecnológico se debe en gran medida a la pandemia, como menciona Jerónimo Creel de Ekatena, "La pandemia fue un catalizador para la transformación digital". ya que la epidemia de COVID 19, obligó que se tuviera un acercamiento especial con los clientes, de esta manera surgieron y se volvieron necesarios los chats, el uso de diversas tecnologías para compartir documentos, el big data y la inteligencia artificial entre otras herramientas y conceptos que irrumpieron en el ecosistema crediticio.



Actualmente se ha desencadenado una eficacia en el contacto con el cliente, ya que no es necesario concertar una reunión presencial o una llamada telefónica por horas para tener un acercamiento. En otro orden de ideas, cada vez está más cerca que con solo unos cuantos datos, las entidades financieras podrán acceder a un banco de información virtual que les permite diagnosticar la posibilidad de ofrecer un producto específico adaptado a las necesidades de cada individuo. Sahari Cabello de KUESKI comentó en su entrevista. "Estamos en un mundo en donde se sabe que hay mucha información disponible, muchos datos alternativos, estos son cada vez mas utilizados para tomar una decisión con respecto al cliente".

**Este es el punto en el que nos enfocamos en este artículo, en la importancia que tiene el cliente en este ecosistema, cabe destacar que sin estos, la funcionalidad financiera y económica de las naciones se encontraría paralizada; por ello es por lo que la oferta debe ser precisa;** ahora ¿cómo

es que se adapta este enfoque a las necesidades? Pues conociendo a los clientes, para esto es necesario la recolección de información y las nuevas tecnologías sirven para esta acción, con ello se pueden conocer sus requerimientos y experiencias dentro de los diferentes ambientes financieros en los que se ha involucrado. José María Sobrevia de Afirme sobre este punto menciona. "El aprendizaje y las nuevas tecnologías se están aplicando, desde los modelos crediticios de evaluación, hasta los productos personalizados, los clientes están esperando experiencias diferentes".

Se dice que las Fintech fueron las precursoras de este nuevo ecosistema, y es posible que así lo fuera, ya que bajo esta tecnología los usuarios encontraron un apoyo a la generación de pagos de servicios y a sus adeudos, esta gran ventaja permite al cliente tomar decisiones con respecto a cuál utilizar, la que se adapte realmente a lo que requieren; inclusive existen opciones en las que se brinda apoyos económicos para educación para diferentes ámbitos, donde se contabilizan las finanzas personales y las que ofrecen opciones en ahorro e inversión desde montos monetarios bastante accesibles.

No por nada las instituciones de banca tradicional han optado por agregar la tecnología financiera a sus servicios,

ahora toda banca tiene una aplicación para descargar en un teléfono móvil y es de esta manera que enfocan sus ofertas dentro del contenido de la app, liberando posibles créditos que el usuario puede utilizar cuando quiera con tan solo un clic para activarlo.

Esta nueva banca ya también sabe cómo se comportará el demandante, incluso puede crear el sistema de cobranza que se utilizará cuando se llegue a dar un atraso en sus pagos, tales como las acciones de cobranza flexibles en montos y tiempos, es por ello por lo que cada vez más personas buscan una opción digital, que se adapte a lo que satisface su necesidad.

Dentro de los beneficios que brinda un **ECOSISTEMA CREDITICIO CENTRADO EN EL CLIENTE**, destacan los posicionamientos y la competitividad, estos factores son los que permiten poner el ojo en sus necesidades, es por ello por lo que en los objetivos de las entidades financieras sobresalen:

Crear novedosos servicios para diferentes necesidades y mercados.

Dar un valor agregado a sus productos.

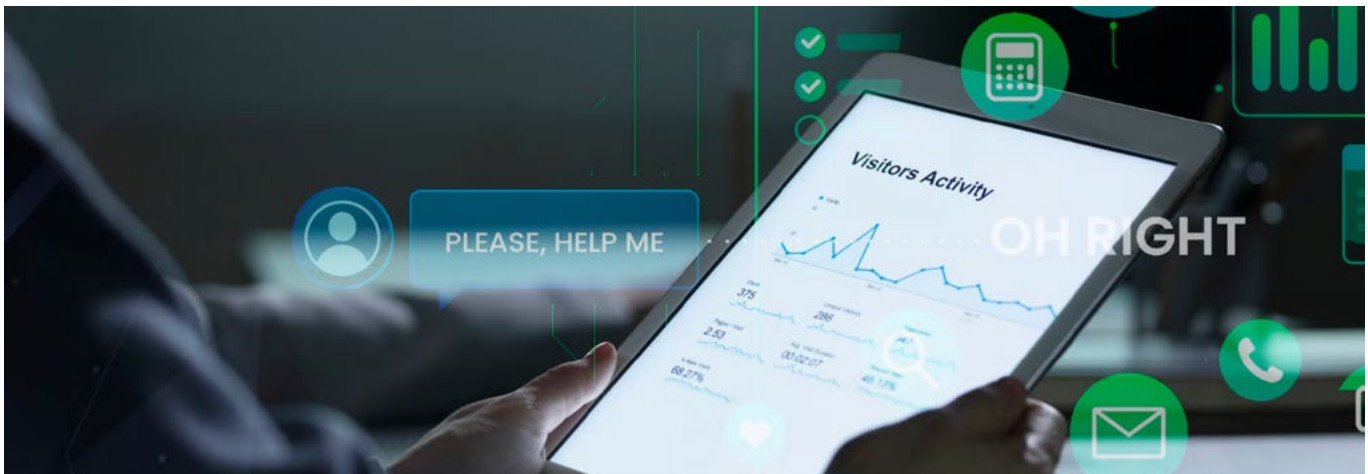
Simplificar los procesos para que la comunicación sea directa.

Brindar transparencia en las transacciones y legalidad en ellas.

Generar costos bajos.

Dar certeza a sus clientes de que sus datos serán cuidados.

Crear opciones de crédito, para que los usuarios puedan tener respuestas en el momento que lo requieran.



**Toda esta variedad se define en diferentes servicios, que van desde préstamos personales a financiamientos de capital, y lo mejor de todo ello es que están en una misma aplicación, antes estos productos se encontraban en distintas plataformas, con la finalidad de tener este enfoque directo al cliente es que se ha englobado la oferta, por tal motivo es que la competitividad ha destacado una gran pluralidad de ventanas financieras, donde el cliente decide cual es la mejor.**

Es tal este avance, que ya hay tendencias, términos como ecosistema crediticio sostenible han salido a la luz, con ello se pretende crear una sostenibilidad a partir de la responsabilidad social y ambiental, el funcionamiento es incentivar el crédito a acciones a favor de la ecología y crear un criterio especial para mitigar riesgos a solicitudes que busquen dañar el medio ambiente; por otra parte brindar créditos a la sociedad desatendida, tomando en cuenta la inclusión financiera, es otro punto a considerar en este enfoque del **ECOSISTEMA CREDITICIO CENTRADO EN EL CLIENTE**.

La confianza y la comunicación se vuelven clave en este análisis, este balance ayuda tener relaciones a largo plazo con los solicitantes, creando gracias a esto un ambiente económico estable que genere un crecimiento y estabilidad en el país, en este sentido es determinante el uso de tasas de interés equilibradas.

En adelante existe el reto de mantener sólido este ecosistema y esto se logra con

esfuerzos colaborativos entre todos los integrantes, es por ello, que las instituciones financieras deben participar con sus allegados, para que la ética sea un elemento categórico, bajo esta conjunción se debe establecer una transparencia legal de los datos de los solicitantes. Erika Quezada de Finvero mencionó lo siguiente. " *La transparencia y la confianza se vuelven otro factor fundamental para el éxito de aquellas instituciones que han sobresalido, donde los clientes necesitaban recuperar la confianza en el sector financiero.*"

Como parte de los objetivos para mantener un ecosistema fuerte para el futuro, no debe faltar la educación al consumidor, esta es ya una responsabilidad para las instituciones, un cliente culto en las finanzas no llega a la morosidad y se enfil a usar el crédito como un elemento inteligente para su crecimiento, dentro de este factor educativo es también importante el conocimiento en todo momento del avance tecnológico que se instala en el ecosistema.



**EQUIFAX**<sup>®</sup>

# CyberBox

A CyberFinancial product

## Making collections simpler

Gestione su cartera en mora de manera ágil y eficiente con nuestra avanzada plataforma de cobranza en la nube de fácil activación.



Cobre más en menos tiempo



Segmente su portafolio de forma automática



Controle su proceso de recuperación



Utilice catálogos preconfigurados



Obtenga visibilidad total sobre su cartera



Reduzca sus costos operativos

Contáctenos para más información

✉ **Email:** [ventas.mexico@equifax.com](mailto:ventas.mexico@equifax.com)

☎ **Teléfono:** +52 (55) 5813 1325

🌐 **www.equifax.com.mx**

> Solicite una demo sin costo



Ahora, no todo es claridad y buen augurio, si bien estos son elementos que aportan solidez al ecosistema, hay que conocer también lo que lo afecta y la manera de lidiar con ellos; dentro de lo que perjudica sobresale la inestabilidad económica, un cambio drástico en niveles de producto interno bruto, inflación y liquidez afectan directamente al crédito, donde las acciones en política fiscal, monetaria y económica deterioran la calidad de la oferta, para ello, hay que estar informados sobre las propuestas gubernamentales en todo momento.

También se debe estar conscientes sobre los avances tecnológicos, a veces los algoritmos cambian y pueden afectar las inversiones, además el estar atentos a las leyes sobre ciberseguridad, como lo compartió Juan Manuel Andrade de Banco Azteca “el reto no es que la tecnología avance, sino que se utilice correctamente, si tienes varias piezas ¿cómo las unes? Tenemos que cambiar, del concepto, de tratar de hacer que todo entre con la fuerza y embonar, al de generar mejor una estrategia de fusión”.

Toda esta comprensión intelectual permite que los actores involucrados puedan tomar decisiones inteligentes y lograr un desarrollo armónico dentro del ecosistema.

#### FUENTES:

Sostenibilidad crediticia como incorporar la sostenibilidad y la responsabilidad social al crédito - FasterCapital. (s. f.). <https://fastercapital.com/es/contenido/Sostenibilidad-crediticia--como-incorporar-la-sostenibilidad-y-la-responsabilidad-social-al-credito.html>

Ecosistemas y finanzas sostenibles. (s. f.). <https://www.unepfi.org/training/capacitacion/ecosistemas-y-finanzas-sostenibles/>







**CREVOLUTION<sup>®</sup>**  
**2024**

# SAVE THE DATE

Crédito más allá de  
**los fundamentos**

OCTUBRE

DIGITAL **7-8**

**9** WORKSHOPS

**10**  
PRESENCIAL  
WTC CDMX

Más información en:

[www.crevolution.net/el-evento/](http://www.crevolution.net/el-evento/)



# SAHARI CABELLO

VP RIESGO DE CRÉDITO EN KUESKI

## ¿Quién es Sahari Cabello?

Me formé en actuaría y matemáticas aplicadas en el ITAM, después hice una maestría de riesgos financieros. Llevo 20 años en el tema del riesgo de crédito, principalmente en temas de consumo.

He trabajado en diferentes instituciones, empecé en Banco de México después estuve en "G-money" siendo subsidiaria de General Electric, más tarde trabajé en HSBC por 11 años y ahora tengo un poco más de 5 años trabajando en Kueski.

**En cuanto al ecosistema crediticio y si nos referimos a esta etapa postpandemia ¿En qué aspectos es más notable el aceleramiento?**

**Creo que es muy tangible para todos una palabra clave, "digitalización", el hecho de tener restringido el contacto físico, el asistir a lugares públicos, aceleró o catalizó muchos de los programas que ya se tenían.**

Recién estaba revisando unas estadísticas del INEGI en colaboración con el IPFT donde realizaron la "Encuesta nacional sobre disponibilidad y uso de tecnologías de la información" publicada en Junio del año pasado, donde se encuentran datos muy claros de cómo incrementó el uso de internet en la población mexicana, el uso de teléfonos celulares en particular del smartphone o teléfono inteligente y uno de los datos muy interesantes es el cómo incrementó el uso



VER ENTREVISTA

de servicios digitales en la parte de operaciones bancarias, pagos y compra de productos. Estos son datos que nos llevan a entender de forma muy concreta cómo ha impactado la digitalización, cómo ha cambiado el comportamiento de los usuarios y sin duda el mundo del crédito y el impacto en las instituciones financieras.

Yo lo resumiría en dos partes, por un lado en instituciones con programas que ya estaban en el proceso de digitalización y que la situación de emergencia definitivamente aceleró la puesta en marcha de estos procesos que implicaba expandir los servicios en línea, la tecnología, facilitó informar más sobre estos tipo de servicios y por otro lado, aparecen en escena cada vez más fuerte otras instituciones que su propuesta se basa en dar servicios digitales y en dar un servicio o tener un foco muy importante en la experiencia que pueda tener el usuario.

Aquí en la empresa en el 2020, pensamos un nuevo producto para pagos en línea, hubo una etapa de mucha incertidumbre al inicio, hace 4 años en Marzo, sin em-

bargo, pasando los primeros meses de incertidumbre, identificamos que era un servicio para poder hacer pagos, dedicado a personas que no estuvieran bancarizadas y que realmente cubrió las necesidades que tenía el mercado. Fue un momento en el que se juntaron la necesidad que había en el mundo, en particular en México que es donde operamos y la propuesta que tenemos de una solución digital donde no incluye que se tenga algún tipo de bancarización o de experiencia previa crediticia, este es un ejemplo muy claro de la segunda parte que comentaba al inicio de esta pregunta sobre la aparición en escena de instituciones nuevas, tecnológicas que llamamos Fintech y que responden a la exigencia de un mundo en donde la digitalización fue importante para poder retomar muchas de las actividades o de las necesidades que tenían los usuarios durante y después de pandemia. Han sido soluciones que fueron forzadas y se requirieron por las condiciones extremas que teníamos y al final no volvimos a hacer los de antes sino que se cobró importancia en este tipo de soluciones digitales

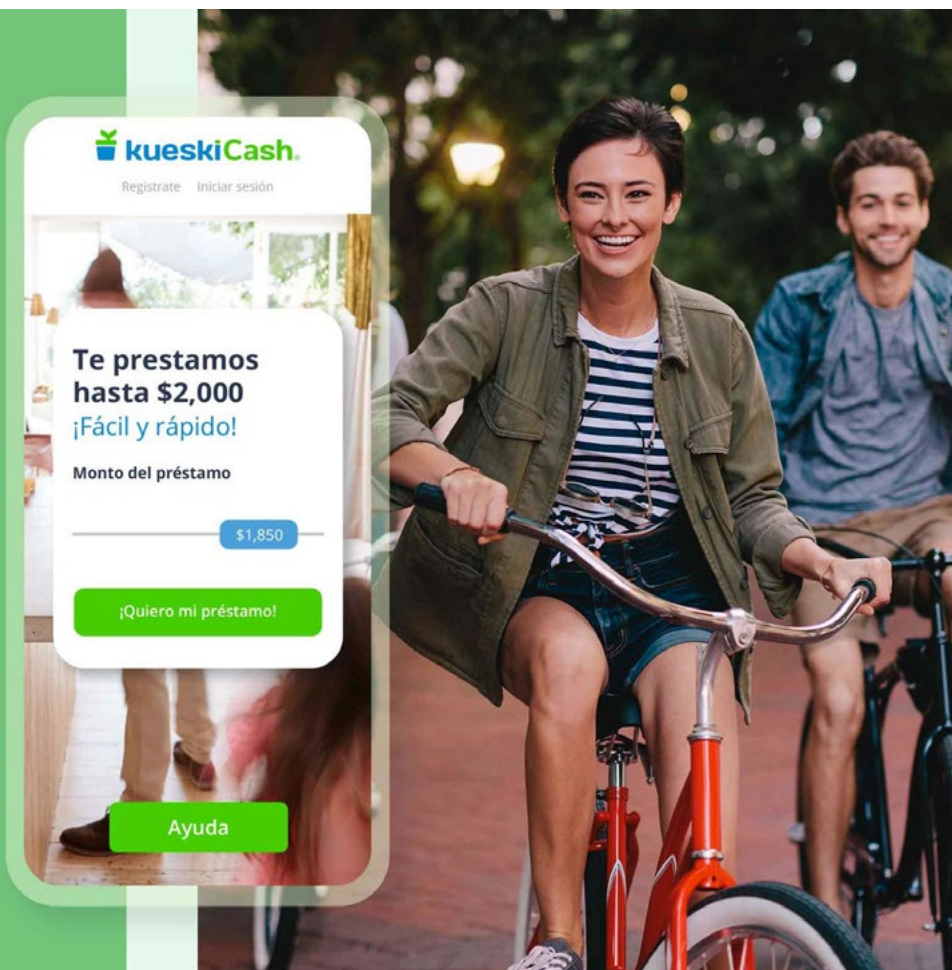
**En la actualidad las empresas y las instituciones que se dedican a dar financiamiento ¿Cómo abordan hoy las necesidades del cliente?**

**La adquisición de tecnología ha dado también oportunidad a que se pueda utilizar o hacer más claro el uso de información. Estamos en un mundo en donde se sabe que hay mucha información disponible y muchos datos que les llamamos datos alternativos, son cada vez más utilizados para poder identificar a quien dar o no un crédito.**

Lo primero que yo remarcaría es el tema de precisión, hay más sofisticación enfocada ser más certero en las evaluaciones para saber a quién sí se le puede prestar y a quien no sin basarnos solo en la información típica como la experiencia donde ya sabes el comportamiento crediticio del posible cliente, es decir sus hábitos de pago, ahora bien, si no tiene experiencia, pues no se sabe su comportamiento por lo tanto es muy posible que no se le otorgue el crédito. Hoy el reto es que al no tener información de comportamiento crediticio se recurra a la precisión de datos alternos en busca de no circunscribir la decisión solo al historial.

Velocidad y facilidad, ahora cada vez más se da la importancia de decir no te voy a poner un proceso demasiado pesado e intenso, sino un proceso más ágil que pueda ser más confiable y rápido, para que responda a las necesidades que se tengan en el momento.

Otro punto que destaco en el contexto digital es que al no contar con presencia física de la persona con la que se está tratando, es cada vez más importante el tema de la autenticación de usuario, de validar su identidad. Hay veces que nos enfrentamos incluso con robots que intentan hacerse pasar por un cliente para pedir un crédito o algunos defraudadores que tras obtener ilícitamente información



de los usuarios hacen robo de identidad y aplican a nombre de alguien más.

Se conocen los retos y cada vez es más importante tener estas herramientas enfocadas a estar seguros de que es la persona quien dice ser la que me está pidiendo crédito.

Destaco el tema de la **seguridad de la información**, hay muchos datos, los aprovechamos y hacemos una evaluación más precisa pero también hay un tema, una responsabilidad, compartida tanto de las instituciones como de los usuarios y esto se refiere al uso de la información que se tenga. En las instituciones debemos dar un manejo adecuado, con el equipo tecnológico idóneo y sobre todo con un manejo profesional y seguro de la información, dar claridad al usuario de qué tipo de datos estamos tomando y de parte de los usuarios o clientes se recomienda, tener la responsabilidad y claridad de la importancia que tiene el cuidado de su información.

**¿De qué manera las instituciones y los clientes se ven beneficiados con la aplicación en el ecosistema crediticio, de conceptos como Machine Learning, Inteligencia Artificial, entre otros, así como la democratización en el uso de las herramientas tecnológicas?**

Uno de los beneficios es la personalización, esta es importante para la evaluación porque se busca dar una solución apropiada para cada cliente, como el monto, tasa de interés, etcétera.

El contacto, si tengo alguna duda, se me hace mucho más sencillo y accesible escribir un chat en donde las 24 horas pueden estar contestando, porque detrás hay cierta inteligencia artificial, un robot usando este tipo de tecnología para dar solución a alguna inquietud o necesidad que yo tenga,

Por otro lado también, la velocidad de las respuestas se ha visto beneficiada, antes llegábamos a ver algunos procesos de evaluación que tardaban días para decidir si o no al momento de otorgar un crédito, con el uso de tecnología tipo machine learning, se busca que se tenga una respuesta expedita como parte del servicio al cliente. Lo que hay detrás son los algoritmos, las validaciones y la consulta de información para que el usuario al fi-



nal pueda tener la oportunidad de tener el recurso del crédito correspondiente en el momento en que lo necesita.

**También hay un tema de inclusión financiera; me refiero a mejor atención a los clientes, el hecho de que se pueda procesar información con modelos de inteligencia artificial y que se usen datos no tan convencionales como pueden ser imágenes, textos, el comportamiento que tiene el usuario en la plataforma, entre otros, nos da la oportunidad de decirle que sí a posibles clientes que bajo contextos más típicos se les negaría el crédito.**

**¿En que aspecto se necesita prestar más atención al momento de evaluar al cliente de crédito?**

Es un tema amplio, voy a destacar los puntos más relevantes.

Lo que más me ha sorprendido de 5 años a la fecha, es el tema de fraude y robo de identidad. Es lo primero y lo que considero más importante, ya que ninguno queremos que se solicite un crédito a nombre de nosotros debido al robo de información, por esto insisto en tener cuidado de verificar que es el usuario quien está realizando la operación y no una tercera persona.

Otro de los temas importantes que necesitamos cuidar es que el uso que damos a los datos nos lleve a un trato justo, es decir, usar los datos obtenidos, aun sin tener el historial crediticio, para aprobar créditos que antes no se aprobaban, sin embargo también debe haber un uso consciente de la información, de los resultados que se están obteniendo con la finalidad de no ahondar algunas brechas que pudieran existir, o peor aun crearlas. Retomo lo que hablábamos al inicio de la entrevista

sobre el tema de la digitalización, esta nos ayuda a obtener más información, nos da un contexto diferente para llevar a cabo las transacciones financieras. Por otro lado sabemos que la misma digitalización tiene ciertos sesgos, te doy un ejemplo de estos, hay más hombres que tienen acceso a dispositivos digitales que mujeres, también parte de este sesgo es que la penetración de medios digitales y de acceso a servicios de internet está más centralizado en las ciudades que en poblados pequeños, es aquí como parte de este ejemplo que estas dos circunstancias pudieran generar cierta tendencia en cuanto que tengo más información de hombres que viven en ciudades grandes, por lo tanto al tener menos datos podría desclasificar a mujeres de poblados chicos, si se hace esto pudiera parecer que hay un mejor comportamiento donde tengo más información y esto se podría convertir en lo que antes era el reporte de crédito y le daban solo financiamiento a los que si tenían experiencia, por eso insisto en cuidar en no crear estos sesgos a lo que puede llevarnos la digitalización y sobre todo el uso de la información que obtenemos.

### **¿El área de cobranza se puede tomar como un área de servicio al cliente?**

Sí, sin duda también es un área de servicio, yo reconocería dos etapas en la parte de cobranza: una llamada pre-cobranza que es la gestión que se tiene antes de la fecha límite de pago y la etapa de cobranza que al llegar la fecha límite o posterior a ella se hace cierta gestión. La primera es principalmente el punto de contacto o de servicio, son los momentos donde de inicio se le deja claro al usuario cuáles son los canales por los que puede pagar es decir, se le proporciona todos los detalles que ayuden al cliente a cumplir en tiempo y forma así mismo no olvidemos mencionarle las ventajas que tiene el hacerlo así, por ejemplo, si es que aplica, es importante que los usuarios tengan claro si hay un prepago que es lo que pasa, si no se le cobran intereses por el periodo que no se utilizó ese dinero, etcétera.

La cobranza después de la fecha límite abre la oportunidad de encontrar alternativas, negociar la manera en que el cliente pueda cumplir.

En todo este proceso hay muchas oportunidades para aprovechar la tecnología a favor del usuario, hablábamos ya de la



personalización, no a todos los usuarios les gusta el mismo trato, habrá a quienes les guste que les estén recordando constantemente los días que faltan para el pago y hay a quien no le guste para nada eso, entonces la personalización con la ayuda de la tecnología en términos de poder configurar si se quiere que se hagan recordatorios o no se hagan recordatorios, también es una parte importante en cuanto al servicio. Esto asumiendo que las personas con las que estamos interactuando son responsables, quieren cumplir con sus obligaciones en tiempo, cuentan con estos elementos para realizarlo, se aplica de forma similar a usuarios que no realizaran el pago en tiempo y entonces están en cierta morosidad, los modelos que tenemos nos pueden ayudar o la tecnología nos puede ayudar a identificar que tanta insistencia se puede realizar, por ejemplo, hay quienes pagan 2 o 3 días después, entonces sabemos que hay usuarios que tienen ese com-

portamiento y no hay un recordatorio tan intenso como con otros que llegan a atrasarse con más tiempo.

El tipo de productos que se ofrecen también puede facilitarlos para encontrar una solución en conjunto y detrás de todo esto definitivamente mucho análisis de información para dar un trato adecuado a cada uno.

Otro de los puntos que también se suma a estas tendencias es que hoy existen herramientas de autogestión que le da opciones al cliente en el tema cargos, si ya no se quiere preocupar el cliente le da clic en la plataforma y de forma automática, el día que indica, se realiza el cobro directo a su cuenta, son este tipo de niveles de atención que hoy son tendencia, hay que recordar que hoy estamos teniendo en nuestra cartera clientes muy diversos en su comportamiento, debido a un tema generacional, por eso hay dife-

rentes preferencias, costumbres, gustos, al tener una personalización esta nos ayuda a lidiar con las diferencias en comportamientos tratando de homologarlos.

**Agradecerte una vez más la disposición y el tiempo que nos has dado, antes de despedirnos ¿algo más que quieras agregar?**

Justo esta reflexión, me emociona mucho que podamos tener cada vez más influencia en términos de la ciencia que pueda existir detrás para poder dar un buen servicio a los usuarios, creo que cada vez hay más instituciones que participamos en esta labor de crédito y eso lleva también un tema de competencia donde al final los beneficiados deben ser nuestros clientes al tener mejores condiciones, un mejor trato, un trato más preciso, una mejor experiencia, todavía hay mucho por recorrer y hay varios retos interesantes.





CONECTAMOS IDEAS, CONECTAMOS EL MUNDO

# AMPLIFICA TU ALCANCE AL MÁXIMO

¿Te imaginas la fuerza de los mensajes de texto tradicionales fusionada con la versatilidad de WhatsApp?

¡Prepárate para darle la bienvenida al futuro de la comunicación!

**SMS y WhatsApp unidos en una única plataforma**



## SMS

LLEGA A TODOS LADOS  
CON MENSAJERÍA MASIVA

Llega a tu audiencia de manera efectiva, **personalizada** y a un bajo costo. Crea enlaces para dar seguimiento a través de Whatsapp y contabiliza tu alcance en nuestro Dashboard.

## WHATSAPP

TRANSFORMA WHATSAPP EN  
TU HERRAMIENTA MÁS PODEROSA

Dale seguimiento a tus interacciones mediante respuestas con contenido multimedia a través de un agente dedicado o un bot, brindando experiencias personalizadas a tus clientes.

Cuantifica tu alcance con nuestra plataforma y las herramientas de reportería avanzada.



Descubre la experiencia de mensajería que **impulsa tu conexión**, permitiéndotelo estar **más eficiente y efectivamente conectado** que nunca.



# AFIRME

## JOSÉ MARÍA SOBREVIA

Director Corporativo Comercial y Digital en **Afirmé**

### ¿Quién es José María Sobrevía? Y ¿Cuál ha sido tu experiencia en el sistema financiero?

Empecé hace más de 35 años en el sistema financiero de Argentina en Banco Río en el área de promoción de tarjetas de crédito.

En México tengo 20 años, empecé con una microfinanciera y en los últimos 15 años he estado en Banca Afirmé con distintos puestos pero siempre en el área comercial y digital.

Me gusta mucho el aprendizaje, justo acabo de terminar un máster en España de blockchain para mantenerme actualizado.

### ¿Qué ha evolucionado en el ecosistema crediticio post pandemia?

Los bancos han evolucionado, pasaron de atender de manera física a sus clientes a desarrollar canales digitales, una explosión tecnológica.

Las Fintech están haciendo una revolución más que una evolución, porque la mayoría nacieron digitales, han cambiado las reglas de cómo se expresan y cómo es la relación entre las entidades financieras y las personas.

Son dos caminos donde estamos convergiendo, Fintech haciendo esta revolución y los bancos evolucionando y transformando todos sus canales de atención.



VER ENTREVISTA



**Las entidades financieras ¿Qué tanto están diseñando productos crediticios centrados en la necesidad del cliente?**

**En toda esta evolución que venimos comentando, el aprendizaje y las nuevas tecnologías se están aplicando, desde los modelos crediticios de evaluación, hasta los productos personalizados, los clientes están esperando experiencias diferentes, similares a las que ellos tienen en otros ámbitos de su vida como lo es ordenar comida, comprar mercancías, etc. Buscan estas opciones aplicadas a sus servicios financieros.**

Esta evolución ha hecho que se empiece con una hiperpersonalización la cual ha podido llevarse a cabo por la transformación que ha venido de la mano del manejo de datos en tiempo real, ofertas en tiempo real para que los clientes lo puedan disfrutar.

**Estas nuevas experiencias, ¿Qué tanto se van a incrementar con la llegada de bancos digitales?**

Son dos propuestas distintas, desde el lado de la firma así lo tenemos conceptualizado, toda esta revolución y evolución fundamentalmente se da en el mundo de las personas. En el caso de AFIRME, nosotros tenemos dos licencias:

Es Banca Inversión AFIRME y Banca AFIRME, que es el banco retail.

A la hora de decidir cómo encarar esto de los bancos digitales, nosotros decidimos no poner una tercera licencia.

Tenemos dos frentes, una es la evolución de AFIRME, donde AFIRME es un banco de

personas, las apps son simples, en el sentido que están disponibles en las tiendas con muy buena calificación, es decir, los usuarios sí están pudiendo usarlas.

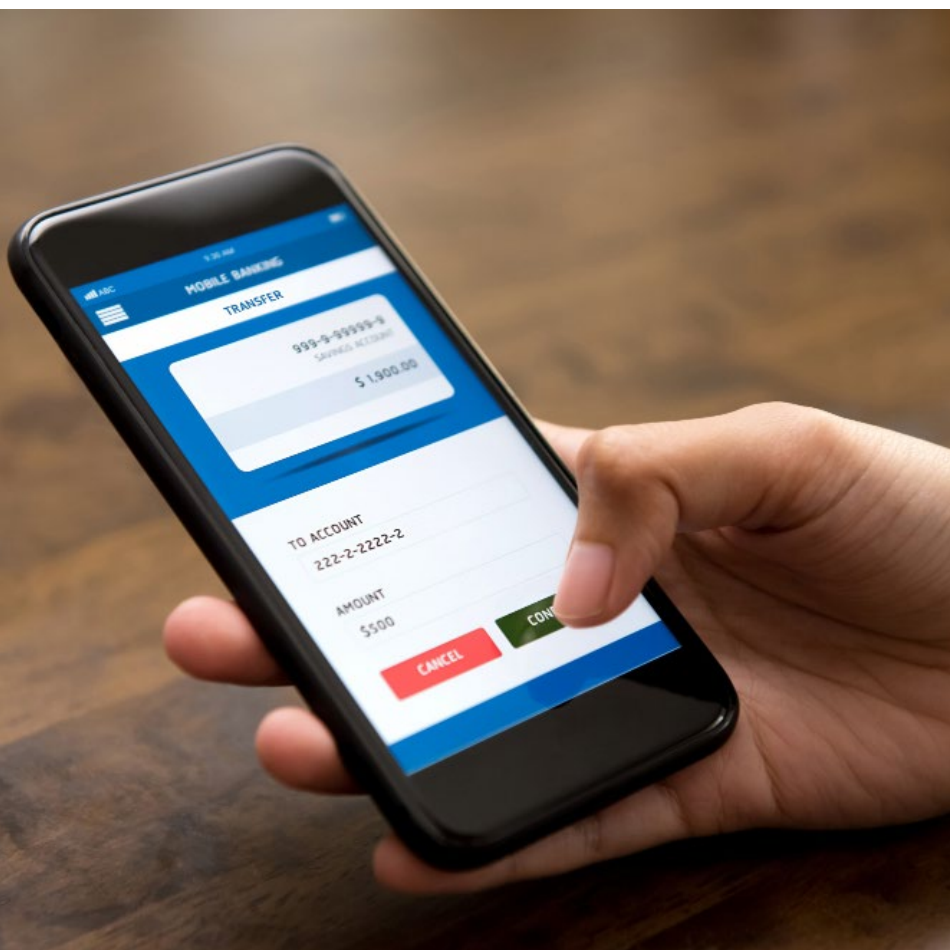
Son apps más completas porque son bancarias, cuando uno piensa en banco, busca tener, la parte de las cuentas, la información de las tarjetas, de los créditos, las inversiones en sí todo el manejo que el usuario necesita incluidos los pagos.

Al lanzar Billú, pensamos en algo completamente diferente, no pensamos en un banco 100% digital con todos los productos y servicios que tenemos, lo que pensamos es diseñar un banco del futuro, en este banco, empezamos a trabajar en la diferenciación en este mercado tan competido y nuestra propuesta se centra básicamente en temas de simplicidad y efectividad para satisfacer necesidades específicas y personales de nuestros clientes.

Estuvimos trabajando un par de años en distintos centros de innovación, hasta encontrar la fórmula que le puso nombre a nuestra idea y a lo que estábamos haciendo, así nace Billú, que busca grupos de personas, con distintos atributos, gustos y pasiones, para darles a todas ellas las soluciones financieras que requieran.

Primero lanzamos el servicio con miras a los New Technology Early Adopters y después se ha ido avanzado hasta que hoy llegamos a nichos muy específicos como lo son los Pet Lovers, este es el grado de personalización de productos crediticios a los que estamos llegando.

**Hoy en día existe un “poliamor financiero”, no es como en la época nuestra donde la gente abría las cuentas y continuaban con ella por años, ahora hay ese “poliamor financiero” del que hago mención, donde los clientes están enamorados de una solución, pero solamente por un tiempo, después se enamoran de otra que les de otra visión o beneficios.**



**El uso intensivo de estas nuevas herramientas ¿qué tanto están ayudando a que el cliente tenga una mejor experiencia a la hora de consumir productos de financiamiento?**

Están ayudando de diferentes maneras, una de ellas es que todas las entidades ahora tenemos más información, todavía falta porque, no está el open banking en su totalidad, ya que aún no se comparte la reglamentación específica de como operará.

Con más acceso a la información, hay la necesidad de construcción de modelos que te permitan predecir cuál es el próximo producto que le interesa y se adapta al cliente, en función de distintas características que tienen las personas, distintas cosas que van realizando y el análisis de las transacciones.

Los bancos hoy en su mayoría o por lo menos AFIRME estamos enfocados en el manejo de grandes bases de datos.

Otro concepto, yo soy el comercial y digital, en el pasado estos comerciales iban solos y ahora hay como un triunvirato, es decir yo voy de la mano con dos áreas más, una es la de análisis de riesgo y crédito y por el otro lado cerrando esta triada esta sistemas y operaciones. En el pasado había comerciales que ofrecían productos y servicios en función del conocimiento puro que tenían del cliente iban como orientándolo, esto ya se acabó.



Tienen sus cosas buenas, ahora hay acceso a más información y con ella se trabaja lo que te permite hacer productos personalizados en tiempo real.

Si tomamos estos conceptos, a partir del análisis de toda la información, puedes crear modelos predictivos que estén levantando alertas que te permiten controlar la cartera vencida, alertas de endeudamiento, alertas de necesidades, etc.

Con open banking hay conexiones entre todos los bancos, va a haber muchos jugadores si incorporamos también el open finance, y todos tenemos que cumplir con los estándares de seguridad, tenemos que aprender a jugar con nuestra información de una manera colectiva y segura, con esto y a futuro se tendrá acceso a una mayor cantidad de datos, se podrá seguir y también potenciar la hiperpersonalización de las ofertas.

**En Europa que es el modelo más evolucionado, el open banking a través de apps, que están llegando acá también, tienen toda la información transaccional de los bancos en una sola aplicación y el dinero se mueve de una en otra, conoces todas las transacciones y a partir del conocimiento de ellas, de la edad, del consumo, dónde usa la tarjeta, cómo van variando los datos, etc. A partir del conocimiento de esos datos, ves cómo van evolucionando las personas y vas acercándoles productos acordes a su realidad.**

**¿En qué recomiendas que se ponga mayor atención al cliente al momento de ofrecerle un producto crediticio?**

Lo básico es tenerlos digitalizados, en lo referente a los bancos estamos digitalizando el acceso a esos productos financieros. En el caso de las Fintechs, estas ya nacieron digitales.

Otro punto total es que hay que tener solucionado el tema cash in y cash out. Un amigo me mencionó una palabra, "fichital" la cual aplica para definir el hoy "por ser un mundo físico y digital", todos lo que se quieren hacer súper digitales están adelantados, los bancos y la gente tenemos que estar preparados a esos mundos "fichitales".

Por otro lado, es importante superar las barreras de onboarding y de las tecnologías que te aseguran que realmente estás validando a la persona con la identidad que corresponde, posteriormente, trabajar en tener acceso a distintas bases de da-

tos con la finalidad de administrar cuántas consultas hicieron, muy importante es tener el acceso a bases alternas para tener más datos y dar mejores propuestas de productos, esto debe ir de la mano con sistemas que puedan guardar la información, que sean capaces de hacer una evaluación continua para mejorar y generar recomendaciones acorde al cliente.

Antes si no lo podías hacer en Excel, no lo podías hacer en ningún sistema y si lo podías hacer en Excel, lo podías programar, ahora es mucho más difícil que eso, hay muchas veces que los modelos son tan complejos que las variables se van sumando. En el pasado hacíamos matrices y paramétricas que se mezclaban, sin embargo ahora tienes que estar preparado para administrar grandes bases de datos, tratar de automatizar procesos.

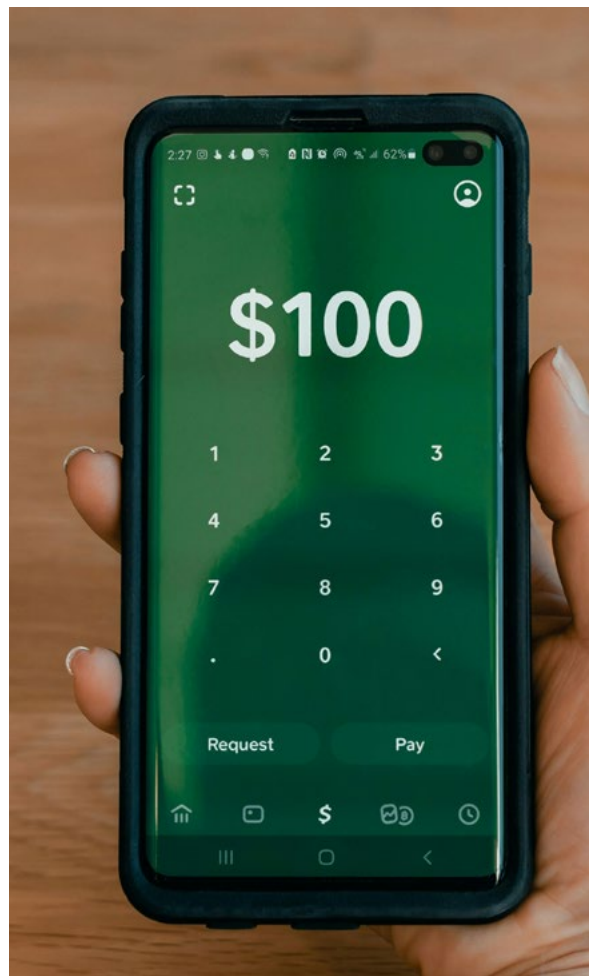
En el ámbito bancario ahora hay robots que se programan y van aprendiendo a administrar diversas funciones de la industria, desde dotación de cajeros hasta el análisis del cliente, están aprendiendo, por decirlo así, a leer el futuro, la automatización de procesos es toda una realidad en el ecosistema.

**No me quiero despedir sin preguntarte ¿quieres agregar algo más?**

De lado de los bancos en todos estos proyectos nuevos, uno de los puntos más importantes que van a tener que salvar es que todos estos al principio no son rentables, entonces ese es un problema a la hora de pedir recursos, mismo que pasa con las Fintech, con la única diferencia de que estás buscando Venture Capital, que siempre hay disponible.

El reto de las Fintech es ser rentables y el reto de todos estos bancos digitales siempre va a ser también ese camino.

No dejen de ver la rentabilidad, tengan presente que es lo que sostiene la viabilidad de una empresa, no se puede estar invirtiendo toda la vida, en cualquier proyecto que lancen, siempre miren el estado de resultados, preparen y rodéense de gente, como nosotros tenemos en AFIRME, supercalificada, tiene que haber gente capacitada que ayude a cortar esa brecha, pero la rentabilidad siempre tiene que estar presente, sin ella no hay futuro, entonces el plan tiene que ser rentable, si nunca lo es, habrá esa constante presión de conseguir fondos que permitan alcanzar las metas del proyecto. En cambio, si se consiguen proyecciones rentables, los recursos llegan más rápido y permitirá su multiplicación.



# finvero

## ERIKA QUEZADA

COFUNDADORA DE FINVERO

### ¿Quién es Erika Quezada? ¿Cuál es tu experiencia en el sector financiero?

Soy cofundadora de FINVERO y responsable de operaciones. Dentro de la compañía tengo 20 años de experiencia en manejo de proyectos complejos alrededor de la tecnología para el sector financiero.

### Antes de la pandemia, la industria financiera y en especial, el ecosistema crediticio se venía acelerando con la tecnología. Ahora en esta etapa postpandemia ¿Qué destacarías de esta evolución?

Hay muchas cosas que se aceleraron, algo que hemos visto y seguiremos viendo son todas estas fuentes alternativas de capital, las cuales ya empezaban pre-pandemia, como los jugadores de capital de riesgo y la financiación colectiva, que actualmente ya son fuentes que han cobrado mucha relevancia, estas fuentes tradicionales están siendo apoyadas por estas otras alternativas, los inversores ángeles para todas estas empresas, startups, que han surgido en los últimos tiempos.

El crowdfunding se ha convertido en una forma muy popular de financiarse y de recaudar capital donde todas las personas contribuyen con pequeñas cantidades de dinero para apoyar, ya sea proyectos o empresas mismas, a cambio de alguna recompensa o pequeña propiedad de estos proyectos en los que participan.

También los préstamos para pequeñas empresas son una opción la cual ha surgido de manera más cotidiana, muchas empresas Fintech surgen para dar servicio a este sector en México, con ello se vuelven muy relevantes para mover la economía, tomando en cuenta que antes estas PYMES estaban desatendidas por el sector financiero tradicional. Ahora esto ha cambiado rotundamente y se le está dando la vuelta.



VER ENTREVISTA

Otra cosa que vemos postpandemia es la contundente digitalización de los negocios, lo cual era una tendencia, tiene años que se hablaba de la digitalización, no solamente en términos de canales hacia los clientes sino digitalizaciones de los procesos internos de las compañías donde la pandemia sin duda llegó a acelerar y hacer que muchas de las nuevas empresas que surgen nacieran 100% digitales.

**Un tema más que me gustaría mencionar es el famoso upskilling de los empleados, es decir, esta tendencia que facilita y favorece a los empleados a través del aprendizaje continuo, proporcionando programas de capacitación, oportunidades de crecimiento profesional y dotando a los trabajadores de competencias a través de este aprendizaje continuo, permitiendo no solamente desarrollar las habilidades o experiencias muy técnicas en cada uno de los rubros en los que estemos sino también habilidades blandas que se han vuelto muy relevantes en esta época.**

**Hoy en día las instituciones y empresas que se dedican al otorgamiento de financiamiento ¿Qué tanto toman en cuenta la necesidad del cliente y crean productos crediticios a la medida?**

Estoy convencida de que la tecnología ha sido un facilitador para la personalización y la empatía en este tipo de servicios hacia los clientes. Los datos siempre han estado ahí, pero ha sido un continuo reto para todas las organizaciones saber cómo utilizarlos a su favor y reconociendo que estos son propiedad del cliente.



Partiendo de ese supuesto y de los usos de las nuevas tecnologías y tendencias como la inteligencia artificial, sin duda se ha puesto a los clientes en el centro, permitiendo a las empresas tener productos más personalizados y mostrar más empatía con las necesidades de ellos.

Me parece que la tecnología bien utilizada ha ayudado a dar esta transparencia y confianza a los clientes, tanto en términos de cómo va a ser utilizada su información y sus datos personales, cómo en la manera que se le va a cobrar ese servicio que se le está prestando, hoy hay más



**La transparencia y la confianza se vuelven otro factor fundamental para el éxito de aquellas que han sobresalido, donde los clientes necesitaban recuperar la confianza en el sector financiero. Es muy cultural y sabido que en México históricamente la gente prefería tener su guardadito bajo el colchón, pedirle prestado a su círculo cercano para no tener que acudir a estas instituciones financieras.**

transparencia en cuánto va a pagar el cliente, en qué periodo lo va a pagar, cuál es el costo total por adquirir un producto financiero; en ese aspecto también se ha visto una evolución importante y me parece que va a seguir siendo una tendencia durante los siguientes años.

**En el ecosistema crediticio, conceptos como, inteligencia artificial y herramientas de comunicación basadas en tecnología. ¿Qué tanto están beneficiando al cliente de servicios financieros?**

El primer beneficio para el cliente es darle más seguridad y rapidez en las respuestas y en los procesos, para solicitar un crédito no tiene que dedicar horas valiosas de su tiempo, desde trasladarse a alguna localidad donde pueda llenar la solicitud, recabar todo el papeleo, etcétera;

sino que con estas nuevas tendencias y esta tecnología, los procesos digitales le ayudan a los clientes a tener mucho más control de su tiempo para poder acceder a estos productos o estas ofertas. Por otro lado, las tecnologías han permitido también la reducción de costos. La adopción de estos medios representa un ahorro en infraestructura, en recursos humanos, en equipos. Esto al final se va a traducir en menores costos operativos lo cual se ve reflejado también como un beneficio para los clientes, tanto en términos monetarios como en eficiencias en los procesos.

Otra aspecto es la precisión con la que se pueden llevar a cabo los servicios, por ejemplo, una persona que hace una solicitud de algún producto y que le surge alguna duda, puede tener respuestas pues mucho más precisas a sus necesidades, y con toda esta información, data, machine learning, inteligencia artificial bien articulada, permite a las instituciones dar respuestas más eficientes para que los usuarios sean los más beneficiados con este proceso y uso de tecnología, lo que también permite optimizar canales de comunicación donde la famosa omnicanalidad, de la cual se habla al menos hace unos 15 años, se vuelve una realidad sin importar donde el cliente inicie su proceso.

En resumen, me parece que la adopción de las tecnologías en el sector financiero beneficia a los usuarios finales mejorando su experiencia y ofreciendo servicios más accesibles, más seguros y eficientes.

**Hablando del ciclo de crédito desde el origen hasta el cobro. ¿Cuál sería tu recomendación o en qué aspectos del cliente tendríamos que centrarnos para tener un mejor resultado?**

Lo que yo veo que ha funcionado es la colaboración donde los jugadores del ecosistema están dispuestos a participar en pro y beneficio del cliente. Permite hacer un análisis crediticio más personalizado para los clientes utilizando la data que se puede obtener de nuestras propias fuentes de información o de fuentes alternativas donde otras entidades dentro del ecosistema pueden tener acceso. El cliente va a ser beneficiado porque lo vamos a conocer mejor y vamos a poder hacer un análisis crediticio más personalizado según sus necesidades, su historial y su capacidad de pago, también representando un beneficio para las entidades financieras.

Hacer un rating de riesgo donde podamos evaluar al cliente o ponerlo en ciertas categorías que le permitan tener accesos a productos financieros adecuados a sus necesidades en ese momento, poniendo límites de crédito adecuados, incluso ofreciéndole servicios progresivos, es decir, si el cliente tiene poco acceso a servicios financieros históricamente o nunca ha tenido un servicio financiero formal, se empieza con productos básicos que conforme va avanzando su historial y comportamiento pueda abrirle el acceso a productos más completos, conforme los va necesitando.

Los jugadores que hoy estamos en el ecosistema tenemos muchas ventajas donde el más beneficiado es el cliente y el mercado es tan grande que la única manera de mover el hilo en este mundo de los servicios financieros y de mover un poco la balanza es colaborando.

**Desde esta tarea tan importante que es la gestión de cobro ¿se le puede dar un servicio al cliente eficiente?**

Sin duda, lo más difícil de prestar es justamente el cobrar el crédito, entonces no se puede hablar de crédito si no se tiene considerada la cobranza que también involucra un buen servicio al cliente.

Me parece que el centro de la mejora del servicio para la cobranza es ofrecer una variedad de formas de pago, entre más opciones le proporcionemos a los clientes para que pueda repagar sus créditos, el cliente va a tener un mejor comportamiento automáticamente, abrirles y seguirles facilitando el pagar con efectivo hoy sigue siendo una realidad, todos estamos en el mismo canal de ir hacia un mundo más digitalizado sin efectivo pero estamos todavía lejos en una realidad donde el efectivo sigue siendo predominante en México y en Latinoamérica.

La automatización también es otra de las opciones que ha empezado a tener buenos frutos, en ella se utilizan algunas herramientas muy específicas de cobranza que permite segmentar muy bien a los clientes dependiendo de la etapa en la que se encuentre su crédito, mandándole mensajes muy convenientes y que pueden ser más propositivos que invasivos para que puedan tener más información de dónde pagar, cuál es el estatus de su crédito, entre otras cosas.



Reitero que la transparencia hacia los clientes y la comunicación es algo que los consumidores realmente valoran y recompensan con su buen comportamiento hacia las instituciones que han confiado en ellos, sin duda me parece que eso es el eslabón dentro del proceso de crédito al cual se le debe dedicar mucho foco.

**Me queda agradecer este tiempo que has tenido para Crevolution Magazine, no me quiero despedir sin que nos digas tus conclusiones o si quieres agregar algo más.**

Primero agradecer por el espacio, por la entrevista, feliz de conversar contigo y con la audiencia.



# CREVOLUTION<sup>®</sup> MAGAZINE

Marcamos tendencia en las áreas de **innovación, recuperación de activos y crédito especializado** de la Industria Financiera en la **región LATAM.**



Crevolution Magazine es el lugar de las **MENTES BRILLANTES.**

ANÚNCIATE CON NOSOTROS:

[gabriel.perez@crevolution.net](mailto:gabriel.perez@crevolution.net)

55 6448 6025

[crevolutionmagazine.com](http://crevolutionmagazine.com)



# JUAN MANUEL ANDRADE

Head de inteligencia de datos para cobranza,  
crédito y comercio para **BANCO AZTECA**

**Un gusto que estés con nosotros, lo primero que quiero preguntarte es ¿Quién es Juan Manuel Andrade?**

Es esposo, padre de un precioso hijo y un perri-hijo, y alguien convencido de que con tecnología y datos bien aplicados se rompe con cualquier paradigma, esta filosofía la he aprendido a través de toda mi carrera, la cual abarca una etapa larga como estrategia comercial, en perfilamientos, innovación tecnológica y desde hace tres años como un integrante del sistema crediticio.

**Entrando en materia; sin lugar a duda la pandemia marcó un antes y después en la actividad de las personas, hablando del ecosistema crediticio, ¿Crees que surgió una aceleración en la implementación de tecnología?**

La pandemia aceleró la transformación digital a nivel general en todas las organizaciones, es importantísimo resaltar esto, porque se ha establecido un entorno en el cual los datos ya son una unidad que se obtiene desde cualquier interacción, estos rastros como también me gusta llamar a los datos, se obtienen de diversas formas, una de ellas son las huellas digitales, conocidas como *fingerprints*; dicha información viaja de manera precisa por diversos canales dentro de todo el ecosistema y permite crear con ello un perfilamiento adecuado.

Algo que se está comentando mucho en foros y convenciones, es que las instituciones y la banca que se atreve a tomar su data interna con una estructura de unidad no convencional o alternativa, logra un perfilamiento exitoso, esta acción es ya fundamental para los cimientos del desarrollo, se debe considerar esto primero, antes de empezar a hablar de otras tecnologías.



VER ENTREVISTA



En resumidas cuentas la pandemia nos forzó a las organizaciones a pensar fuera de la caja, a decir, nuestros clientes no solo están pensando en el viejo paradigma donde iban a una sucursal a pedir un crédito; estos quieren ahora mayor omnicanalidad y adicional a ello procesos expeditos, y con toda esta información que estos te dejan, poder ofertarles un crédito ad hoc a lo que andan buscando.

**Precisamente esto que mencionas, lleva a la siguiente pregunta, hoy en día las instituciones y empresas que se dedican a otorgar un financiamiento, ¿qué tanto toman en cuenta la necesidad del cliente para crear nuevos productos?**

Dentro de la organización donde me encuentro, he podido ver al crédito como una herramienta responsable para favorecer la prosperidad influyente del país, esto conlleva justo a posicionar al cliente como uno mismo, y cuando digo que es el mismo, es que ya no se debe segmentar; algo que me encanta de donde estoy actualmente parado, es que no tenemos estas famosas segmentaciones bancarias, entonces no es como, ¡ah! cuanto vales te trato.

Obviamente para un tema de vinculación, se comienzan a tomar otro tipo de ofertas, pero cuando eres una organización que se concentra en ofertar precisamente esa herramienta para que el cliente pueda prosperar, pues te pones en sus zapatos.

Y digo todo esto, porque entendemos la situación en México, la cual conocemos gracias a las alianzas estratégicas que tenemos con algunos antropólogos en campo, la información obtenida te comienza a develar que el crédito es una necesidad, pero esa necesidad la gente la internaliza con otras palabras, por ejemplo, como préstamo; pero, si yo adquiero un préstamo para algo que me está beneficiando patrimonialmente pues me voy a sentir corresponsable de pagar, se utiliza como algo que fue otorgado pero no se valoriza, prácticamente la probabilidad de morosidad es alta.

Por ejemplo, te presto para ir por unas cervezas, así es fácil que se olvide pagar,



pero si te digo, te presto para modificar tu casa a través de comprar un calentador y tener agua caliente todas las mañanas para que tu familia pueda bañarse para ir a trabajar y a la escuela, pues cambia la situación.

Pero ojo, todos esos fines, de nueva cuenta te invitan a definir como establece ese dialogo interactivo con el cliente, pues a través de la data, de los datos que se intercambian con ellos.

Entonces, lo que se busca es lograr el efecto de círculo virtuoso en el cual yo estoy dispuesto a intercambiar datos contigo, porque me estas entendiendo y me siento seguro, y a su vez me trae un beneficio, pues así no hay cliente que no esté dispuesto a dártelos.

Todo este ecosistema como lo he venido diciendo en respuestas anteriores, se tie-

ne que construir, se debe estar dispuesto y obviamente no cuentan los tecnicismos, ¿hasta dónde estamos convencidos de tener un apetito de riesgo que a su vez sea rentable? Lo digo con conocimiento de causa, porque muchas veces se olvida que colocar no es generar contribución, es al revés, si tu colocas, establece cuáles son tus ingresos, quitas las pérdidas y ajustas los costos, esto ya pega directamente.

Hay que tener muy claro ese apetito de riesgo con las famosas curvas, el ver que se está demostrando en campo que todo lo que estás haciendo es fabuloso.

**Esto que comentas es muy interesante, hace 20 años el apetito de los bancos por colocar no se enfocaba en el cliente y hoy eso ha cambiado, en tu calidad de experto nos puedes decir ¿Cuál fue el motivo a que esto se encaminara de esta forma?**

Abiertamente, han sido las Fintech las que han logrado establecer el challenge de nueva cuenta al estatus quo; como crítica muy personal, creo que es un juego en el que todos ponemos al cliente en el centro.

Desde mi óptica, si la solidez de la banca la combinas con la flexibilidad de las Fintechs, logras algo brutal, por eso ahora hay varios ejemplos como Bineo de Banorte, Openbank de Santander, BBVA apuesta mucho por sus canales digitales, en nuestro caso tenemos muchos esfuerzos sobre la aplicación bancaria, donde muchas operaciones se han trasladado hacia esta modalidad.

Creo que justo es eso, el tener monstruos ya consolidados como Nubank, la introducción de servicios financieros de tiendas como OXXO con su producto Spin y otros grandes de Europa como Revolut,

han mostrado que hay cosas interesantes al mezclar tecnología con procesos, y si a esto se agrega una solidez, pues se empiezan a mover los buques de guerra, que no es nada fácil hacerlo.

Por ello, es fundamental generar equipos de trabajo, donde se combina el aspecto técnico con el de negocio, con colaboradores que digan el como si; a veces toca convencer a las autoridades de que lo que se está haciendo es en pro del cliente.

Entonces, ante todo este andamiaje tecnológico que cada vez es más una realidad, si alguien no hace el famoso catch up, está destinado a morir, desde mi humilde perspectiva.

**Ante el uso intensivo y hoy ya más democratizado de conceptos como inteligencia artificial, data analytic, machine learning y herramientas como Chatbox, etc. ¿Cómo ha beneficiado la interacción de las instituciones que ponen en el foco al cliente con ellos mismos?**

**Tocas un gran punto, el reto no es que la tecnología avance, sino que se utilice correctamente, si tienes varias piezas como las unes, tenemos que cambiar de tratar de hacer que todo entre con la fuerza y embonar, a generar una estrategia de fusión.**

Yo le digo a mi equipo de trabajo, no solo están haciendo data, están haciendo soluciones financieras, precisamente estas ponen al cliente al centro; y no solo en las Fintech dedicadas a servicios financieros, sino de otros rubros, la solución a un problema se logra creando un andamiaje y una arquitectura computacional, entonces, escalar es muy fácil.

Por eso hay ecosistemas donde a veces es mejor crear para después separar lo que se quiere posicionar al centro del cliente, en el caso de una institución financiera, pareciera imposible; por eso repito, hay que sacar y después volver a inyectar para que funcione; este ambiente creado por la banca y la Fintech ha establecido que el cliente es solo uno y él



va a ver en todos los aspectos de evaluación, la oferta de valor que más se adapte a sus necesidades.

**Hablando de otorgamiento de crédito y gestión de cartera morosa, ¿En cuál de los aspectos del cliente recomiendas a las instituciones poner el foco?**

**En el caso de otorgamiento hay veces que se dan cosas tan ridículas como el no utilizar procesos o datos que se tienen dentro de la propia organización, dicho de otra forma, si hoy en día ya cuentas con datos transaccionales de lo que está haciendo un cliente con una cuenta a la vista, porque no utilizarlos para el otorgamiento; en este caso solo hay que diferenciar lo que es perfilamiento de crédito, políticas de crédito y reglas de negocio.**





**para una integración al ecosistema crediticio, obviamente hay que considerar en este sentido aspectos regulatorios y el tema de la seguridad.**

Y además, te das cuenta de que también puedes establecer patrones gracias a las interacciones del cliente en otros medios como el internet, las cookies y todos los rastros que se dejan, sin duda se pueden usar para construir, prácticamente así ya se sabe que está haciendo, como se mueve y que está buscando, entonces en el otorgamiento ya no hay casi nadie que te pueda mentir y es difícil que este caiga en mora.

Ahora la cobranza, la cual se debe ver como parte de una inteligencia comercial, hay que evitar estar en un constante llamado vía call center al cliente o mandando a alguien a su casa; a todos nos gusta que nos traten bien, nos gusta que se pongan en nuestros zapatos cuando existe un problema o situación difícil, en este sentido se llegan a revelar también datos, patrones, comunicación e interacción.

Entonces, si la inteligencia comercial para colocación y venta a la vieja usanza se torna hacia la recuperación, se logra un gran cambio en la perspectiva del cliente.

**Juan Manuel, ha sido una charla muy interesante. ¿Quieres agregar algo?**

En conclusión, hay que atreverse a decir que el crédito es una herramienta responsable para la promoción de una prosperidad influyente en el país, me encanta decirle a mi hijo cuando me pregunta a que me dedico, siempre le digo, a hacer que las personas vivan mejor.

El crédito es una realidad dentro de nuestra economía, es la forma en la que las personas comienzan a crecer, el propósito de todos nosotros es hacer que esto sea una realidad.

Por eso me encanta decir que he hecho más inclusión financiera que muchos de los foros donde se alejan de la realidad; si todos nos ponemos en esa intención de favorecer que las condiciones de nuestro país cambien, se va a lograr la verdadera ejecución de una transformación.



El cliente suele comunicar a través de varios canales, como la aplicación bancaria, el call center y los atms, esto enriquece mucho la recaudación de información, son tan solo algunas de las tantas formas de obtención de datos con las que una institución bancaria puede contar; si se comienza a usar esta tracción se logra un mejor perfilamiento del cliente y si de manera adicional se tiene un historial en sistema de pagos, se obtiene una información valiosa para saber cuáles son sus fines, por donde se está moviendo y que está haciendo, conocer los patrones, usos, recurrencias y frecuencia, y si a esto además, se le agregan las fuentes alternativas de datos pues es mucho mejor.

**Hoy en día el celular va a todos lados con las personas, este es una buena fuente enriquecida de donde se pueden conocer patrones, que está haciendo y con quien esta interactuando el cliente, estos datos que no pertenecen a una institución son estupendos**

# ekatena

## JERÓNIMO CREEL

### CEO DE EKATENA

#### ¿Quién es Jerónimo Creel?

Platicando un poco sobre mí, soy fundador y director general de Ekatena, mi experiencia es de hace poco más de 15 años en el sector financiero, tanto en el sector bancario como el no bancario; Ekatena es una plataforma, en donde tratamos de proporcionar soluciones tecnológicas para acceder a la data y tener información actualizada para nuestros clientes, que son entidades financieras básicamente.

**Si bien en el ecosistema crediticio ya se venían dando modificaciones con el uso de la tecnología, la pandemia vino a acelerar esta parte, tu que lo has vivido. ¿Qué consideras que ha sido lo principal que ha cambiado y acelerado en esta etapa que llamamos postpandemia?**

La verdad es que vino a revolucionar un poco el sector, y no solo el financiero, sino a muchos otros, yo creo que la industria financiera experimentó cambios significativos en esta etapa de postpandemia y como bien lo dijiste, principalmente hubo una aceleración en la digitalización y adopción de tecnologías avanzadas.

**La pandemia fue un catalizador para la transformación digital, obligando a la gran mayoría de las entidades financieras a adoptar rápidamente soluciones tecnológicas para continuar operando con eficiencia y satisfacer así las expectativas de los clientes en un ambiente donde cada vez es más difícil.**



VER ENTREVISTA

También hubo mucho enfoque en el factor de la ciberseguridad, en específico en la protección de los datos del cliente y esto es así porque se deriva de un incremento en interacción con ellos; creo que todo se vino a revolucionar y es una cuestión que no fue voluntaria, se obligó a todas las empresas financieras a enfocarse en el apalancamiento de sus operaciones en estas nuevas tecnologías e intentar digitalizar al máximo para poder sobrevivir durante este proceso.

De esta etapa es que se han venido aprovechando muchas oportunidades para hacer eficaz los procesos de originación, de seguimiento y cobranza, básicamente fue una aceleración en la adopción de la digitalización y el uso de nuevas tecnologías para poder llevar a cabo la operación y no verla interrumpida.

**¿Que se ha hecho en el ecosistema crediticio con la finalidad de elaborar productos que vayan directo a la necesidad crediticia del cliente?**

Es una buena pregunta, el tema es parte de la misma circunstancia, si hablamos previo a pandemia, el mercado de fondeo, principalmente, era mucho más agresivo, había mucho más oportunidad y en efecto, las entidades financieras tenían como objetivo colocar, buscar ese crecimiento mensual y anual y tratar de abarcar el mercado, ese era el enfoque principal.

Se viene la pandemia y cambia el ambiente económico, se contrae mucho el mercado, el acceso al capital se reduce y entonces los fondeadores buscan estas entidades financieras que no se enfocan únicamente en colocar y colocar, sino que lo hacen mejor que los demás, ya que no es el mejor el que más coloca, sino el que le puede dar el producto necesario al cliente, es decir, aquel que no solo quiere colocar un crédito por colocar un crédito para poder lograr una meta, sino el que encuentra cual es la necesidad para poder dar ese producto esencial donde al final del día te pueda pagar sin que tenga problemas.

Entonces se va de un enfoque de crecimiento a un enfoque de rentabilidad, ese es el gran cambio que aún sigue, el mercado sigue comprimido aunque veamos ya mejoras, sin embargo, el acceso al capital sigue restringido y con un enfoque más puntual a entidades financieras que piden y buscan esta rentabilidad.

Ahora ¿cómo es que hemos visto nosotros que lo han logrado ciertas entidades financieras? Pues porque cuentan con un enfoque mucho más personalizado y basado en datos, la era digital y el avance a la tecnología han permitido a estas instituciones comprender mejor las ne-



cesidades individuales de los clientes y ofrecer soluciones adecuadas a los perfiles y circunstancias, esto es lo claro, a no colocar un crédito por colocarlo sino considerando la necesidad del cliente y esto se logra mediante el uso de la inteligencia artificial, al big data y priorizarse en automático, facilitando así la extracción y procesamiento de información, haciendo todo de una manera eficaz, rápida y precisa.

Un ejemplo es que antes el cálculo de la solvencia económica de un cliente se basaba mucho en el buró de crédito, este es una herramienta buena, pero antes era esencial, hoy día se ha modificado un poco, ahora no solo se basan en historial crédito, también incluyen el análisis de su comportamiento financiero, los patrones de gasto, la estabilidad en el ingreso, buscando herramientas que brinden esta información, con esto no solo eva-

lúan el riesgo de manera eficiente, sino también ofrecen productos financieros que se ajusten mejor a estas medidas y necesidades que tienen los clientes.

Yo creo que esa es la manera en la que se puede alcanzar esta rentabilidad, utilizar estas nuevas tecnologías, tratar de utilizar la data disponible para aprovecharla al máximo y generar un producto a la medida en donde el cliente va a poder pagar y no se van a tener problemas de cobranza.

**El uso intensivo de estas herramientas tecnológicas y conceptos como inteligencia artificial o machine learning. ¿Están beneficiando al cliente de servicios financieros o lo están perjudicando, cuál es tu opinión sobre esto?**

Creo firmemente y estoy convencido que esto beneficia al usuario final, lo veo claro por diferentes motivos, mejora la accesibilidad a los diferentes productos, la personalización de los productos es cada vez más puntual, más específica y la rapidez en la que te pueden dar una respuesta es cada vez mayor, estos son beneficios muy puntuales.

El poder personalizar un producto a la medida es esencial, la idea del crédito para nosotros no es tratar de otorgarlo para llegar a una meta, sino tratar de apoyar a quien lo está solicitando con lo que necesita, entonces hay que entender cuál es esa necesidad, si es una necesidad de capital de trabajo, de inversión nueva para crecimiento o una necesidad

de ineficiencia en la cobranza para poder ofertar un producto factoraje, entonces esa factorización ayuda muchísimo porque es un producto que el cliente valora y el cual va a poder pagar sin tener problemas de cobranza.

**Poder tener acceso a estas tecnologías, a la data, a la inteligencia artificial y a la automatización, también te dan el beneficio de poder tomar una decisión rápida y esto lo valora mucho el cliente, el que no tengas estos procesos largos donde tienes que enviar documentación en un estire y afloje para que se tarden dos o tres semanas en decirte que no y que faltaron más documentos, esto hoy en día realmente lo eliminas drásticamente.**

Respondiendo a la pregunta de una manera puntual, creo que ambos se vieron beneficiados, tanto las entidades financieras como el usuario final, por el lado de las instituciones financieras pues es claro el beneficio, se mejora la operación, se disminuye el riesgo y se eliminan costos, por el lado del cliente final se da el tema de la personalización, la rapidez, seguridad, entonces creo que es un bien para ambas partes.

**Del lado de las instituciones, de las empresas que otorgan el crédito. ¿Cuáles son los principales riesgos que estás afrontando al momento de otorgarlo?**

Los riesgos que ahora existen son derivados de la pandemia por mucho, pero de entrada tenemos lo que es la incertidumbre económica y ahí lo veo de dos maneras; por un lado la parte en donde se pueden presentar tasas de incumplimiento de crédito altas porque la situación económica no está al cien o porque todavía se arrastran circunstancias por la pandemia y por otro lado la contracción del mercado de fondeo, en donde el acceso a capital es menor y el enfoque tiene que ser mucho más hacia la rentabilidad y no al crecimiento, esto a muchas de las entidades financieras les cambia la estrategia.





Entonces estos dos riesgos siguen latentes y los seguimos percibiendo por una derivación de la pandemia, donde se dio la adopción de la digitalización, lo que se produce con ello es un incremento en la transaccionalidad digital, y por ende un incremento en temas o riesgos de ciberseguridad, en donde al haber más oportunidades pues simplemente va a ver gente más creativa para poder sacar un beneficio que no está protegido, este es otro riesgo que hay tener mucho en cuenta.

Otro también y este lo hemos aprendido recientemente, es la obsolescencia tecnológica, es un punto muy importante, porque las entidades financieras se dedican a ofrecer el mejor producto para los clientes, realmente estas no son entidades tecnológicas, para ser una entidad tecnológica tu foco debe estar al 100% en la tecnología, entonces muchas veces el no ser una empresa tecnológica, hace que no estés en la vanguardia en este tema, esto genera que tal vez no se utilice la tecnología adecuada a los mayores beneficios y esto se traduce en falta de competitividad.

Entonces este es otro riesgo que es latente ahora por el hecho de movernos en una era digital, hoy es más rápida la comunicación y el tema de los multicanales, que se transforman también en un riesgo porque la atención al cliente en esta era es determinante, si eres una empresa financiera con mala atención al cliente la reputación se puede ver afectada, si no tienes una buena estrategia, buenas herramientas para tener comunicación por varios canales y tu servicio es malo, el impacto que vas a tener en tu reputación es bastante alto.

**El otorgamiento de crédito, sin duda trae emparejado una gestión de cobranza al final si el cliente no responde, esta actividad hoy en día se considera como parte del servicio al cliente. ¿Cuál es tu visión sobre este punto tan importante y a veces tan poco valorado?**

Este tema de la cobranza es delicado, cuantos no hemos recibido en algún momento esas llamadas de los despachos de cobranza, las cuales la verdad yo todavía no sé cómo se permiten.

La cobranza es una oportunidad de tener un acercamiento con el cliente, la gestión estratégica debe ser utilizada como una oportunidad para dar un mejor servicio, especialmente en esta era de postpandemia.

Con el avance de las tecnologías nos tiene que alcanzar para poder tener este mejor servicio, la pandemia vino a cambiar las expectativas y las necesidades de los clientes; las tecnologías emergentes ofrecen herramientas muy valiosas que hay que aprovechar para poder reinventar el enfoque de la cobranza, debe ser un enfoque mucho más humano, con un servicio personalizado y eficiente.

Veo cuatro partes importantes, uno es poder tener una comunicación personalizada multicanal, o sea que puedas acceder a tu cliente por diversos métodos de comunicación que hay como el SMS, WhatsApp, redes sociales y comunicación directa; el tener que ser creativos con la estrategia de cobranza, a lo mejor tener una estrategia de flexibilidad de pagos importante, donde tratemos de entender la necesidad o circunstancia

del cliente para encontrar un esquema que nos permita seguir adelante y no nada más utilizar una cobranza agresiva para intentar recuperar la cuenta; otra parte es la autogestión, algunas entidades financieras que utilizan servicios o herramientas de autogestión y transparencia le dan apertura al cliente para que pueda tener una autoservicio con diferentes canales de cobranza, donde este pueda pagar por diferentes medios.

Tener también claridad en la tabla de capitalización en cuanto a sus pagos realizados, que tenga una completa transparencia en cuanto al producto que está comprando y es también relevante el empleo de las tecnologías para el análisis predictivo, tener la capacidad de predecir que el cliente puede llegar a tener un problema y esto lo puedes saber en base a la misma data que está generando el historial de pagos para ver ese comportamiento y puedas detectar ciertas variaciones que te pueden decir si el cliente puede entrar en un problema de impago. Se debe cambiar un poco la visión en este tema de la cobranza, apalancarnos de nuevo con la tecnología, ofrecer servicio multicanales, dar un servicio personalizado y tener esta buena estrategia de cobranza con una flexibilidad en cuanto a las opciones que le damos al cliente.

**Gracias por tu tiempo. ¿Quieres agregar algo más?**

Muchas gracias por la invitación, es un placer platicar sobre este tema que a mi encanta, estamos muy metidos y encantado de estar con ustedes.



# Análisis de la cartera crediticia de los fondos, Fideicomisos e Instituciones de Fomento.

*Recursos operados por el Gobierno Federal.*

Estimado lector de Crevolution Magazine, en esta ocasión te presentamos el análisis de la cartera de crédito a noviembre 2023 de los siguientes Fondos, Fideicomisos e Instituciones de Fomento operados por el Gobierno Federal, así como una breve descripción de cada uno de ellos.

**La cifras que reportaron las instituciones antes mencionadas, al mes de noviembre de 2023 ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores indican que el total de la cartera a ese periodo tuvo un valor de \$ 2,274,332 MDP\*\*\*\*.**

En esta gráfica, se puede apreciar que los Organismos de Servicio Social (INFONAVIT, FOVISSSTE y FONACOT) fueron las entidades que más recursos colocaron en el mercado de crédito con alrededor del 93% del total de la oferta crediticia.

RAZÓN SOCIAL	NOMBRE	OBJETIVO	OPERANDO DESDE
Instituto del fondo nacional de la vivienda para los trabajadores **	INFONAVIT	Administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda; el cual se constituye con las aportaciones recibidas de los patrones; Establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para la adquisición en propiedad de habitaciones; su construcción, reparación, ampliación o mejoramiento, y Coordinar y financiar programas de construcción de habitaciones destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores.	1972
Instituto del fondo nacional para el consumo de los trabajadores**	INFONACOT	Promover el ahorro, otorgar financiamiento y garantizar el acceso de los trabajadores al crédito.	1974
Fondo de la vivienda del instituto de seguridad y servicios sociales de los trabajadores del estado**	FOVISSSTE	Otorgar créditos hipotecarios y de financiamiento de vivienda a los trabajadores y pensionados incorporados al régimen de la Ley del ISSSTE, para adquirir, construir, reparar y ampliar o mejorar su vivienda, mediante seis esquemas de financiamiento.	1972
Fondo de operación y financiamiento bancario a la vivienda***	FOVI	Otorga crédito para la adquisición de vivienda nueva	1963
Fondo de garantía y fomento para la agricultura, ganadería y avicultura***	FONDO *	Da préstamos a intermediarios financieros que operan con el Fondo, con objeto de que éstos a su vez abran créditos a los productores agropecuarios y forestales.	1954
Fondo de garantía y fomento para las actividades pesqueras***	FOPECA *	Da financiamiento para la captura, cría e industrialización de especies marinas.	1988
Fondo especial de asistencia técnica y garantía de créditos agropecuarios***	FEGA *	Otorga apoyo financiero para la formación de sujetos de crédito y de fomento tecnológico (asistencia técnica y transferencia de tecnología) para mejorar la competitividad y sostenibilidad de los productores.	1972
Fondo especial para financiamientos agropecuarios***	FEFA *	Da acceso al financiamiento de proyectos para el sector agropecuario y pesquero productivo.	1965
Fideicomiso de fomento minero***	FIFOMI	Otorga créditos al sector minero.	1974

TOTAL CARTERA	MONTO EN MDP	% DE PARTICIPACIÓN EN MERCADO
ORGANISMOS DE SERVICIO SOCIAL	\$2,113,815	92.9
FONDOS Y FIDEICOMISOS DE FOMENTO ECONÓMICO	\$160,517	7.1
<b>TOTAL</b>	<b>\$2,274,332</b>	<b>100</b>



Al analizar la estructura de la **cartera de crédito**, se observa que de acuerdo con el fin para el cual está etiquetado, el financiamiento a la vivienda representó aproximadamente el 91% de la oferta, seguido con el 7.1% del crédito comercial. El crédito al consumo fue el tercer lugar con el 2.1% del total de la cartera crediticia.

TIPO DE CRÉDITO	MONTO EN MDP	% DE PARTICIPACIÓN EN MERCADO
COMERCIAL	\$160,388	7.1
CONSUMO	\$47,406	2.1
VIVIENDA	\$2,066,437	90.8
OTROS CREDITOS	\$673	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>\$2,274,904</b>	<b>100</b>

Una vez que nos adentramos en un análisis al detalle, te podemos compartir querido lector, que en lo referente al crédito comercial, son los Fondos y Fideicomisos de Fomento Económico (FOVI, FONDO, FOPESCA, FECA, FEFA, y FIFOMI) los que más recursos destinaron a este fin. Ya que su cartera, representó alrededor del 99% de la oferta crediticia en este rubro.

En la siguiente gráfica, te mostramos la distribución de la **cartera comercial**.

CRÉDITO COMERCIAL	MONTO EN MDP	% DE PARTICIPACIÓN EN MERCADO
ORGANISMOS DE SERVICIO SOCIAL	\$1,622	1
FONDOS Y FIDEICOMISOS DE FOMENTO ECONÓMICO	\$158,766	99
<b>TOTAL</b>	<b>\$160,388</b>	<b>100</b>

En cuanto al **crédito al consumo** el único oferente es el INFONACOT perteneciente a los Organismos de Servicio Social, el monto fue de \$47,506.00 MDP\*\*\*\*.

CRÉDITO CONSUMO	MONTO EN MDP	% DE PARTICIPACIÓN EN MERCADO
ORGANISMOS DE SERVICIO SOCIAL	\$47,506	100
FONDOS Y FIDEICOMISOS DE FOMENTO ECONÓMICO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>\$47,506</b>	<b>100</b>

Ahora bien si hablamos del tercer tipo de **crédito** que se etiqueta, el destinado a **la vivienda**, al mes de noviembre de 2023, este cerró con una cartera valuada en \$2,066,437.00 MDP\*\*\*\*

De esta cantidad, los Organismos de Servicio Social aportaron el 99%.

CRÉDITO A LA VIVIENDA	MONTO EN MDP	% DE PARTICIPACIÓN EN MERCADO
ORGANISMOS DE SERVICIO SOCIAL	\$2,064,687	99.92
FONDOS Y FIDEICOMISOS DE FOMENTO ECONÓMICO	\$1,750	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>\$2,066,437.00</b>	<b>100</b>

Como podrás leer estimado lector, el principal uso del financiamiento de este tipo de instituciones fue el de apoyo a la compra de vivienda, sin embargo para crédito comercial y en menor medida el crédito al consumo, también se les destinaron recursos.

Ahora bien, como sabes estimado colega, este año se avecina un cambio de gobierno federal y será importante seguir de cerca el comportamiento de estas instituciones y estar pendientes del movimiento que pueda tener su cartera crediticia.

Desde Crevolution Magazine te dejamos estas preguntas:

- ¿Consideras que se necesita un impulso?
- ¿Ha mejorado el acceso al crédito para la población?
- ¿Cuáles son los principales Riesgos de este tipo de carteras?
- ¿Qué tanto se contribuye a la Inclusión Financiera?

**Pero al final tu opinión es la que importa.  
¿Tú qué opinas?.**

\* Fondos y fideicomisos agrupados por FIRA, pero que envían información de manera individual a esta comisión.

\*\* Son organismos de servicio social

\*\*\* Son Fondos y Fideicomisos de Fomento Económicos

\*\*\*\*MDP es millones de pesos.

**FUENTES:**

CNBV Portafolio de Información. (s. f.). Recuperado 14 de marzo de 2024, de <https://www.cnbv.gob.mx/Paginas/PortafolioDeInformacion.aspx>

Con datos de la CNBV a junio de 2023, procesados por Crevolution Magazine.



# LA EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO después de la pandemia.

UNA CHARLA CON:  
**JUAN JOSÉ CUELLAR,**  
Director de Operaciones en Creditea



VER ENTREVISTA

Platicamos para esta sección de Crédito Especializado con Juan José Cuellar Director de Operaciones en Creditea.

La charla se centró sobre las nuevas maneras de ver el crédito en el ecosistema crediticio.

Juan José es ingeniero industrial, con más de 5 años en la industria financiera y es un especialista en operaciones y *Customer Experience*.

### **¿En el ecosistema crediticio que ha cambiado postpandemia?**

Hay un antes y un después de la pandemia en la manera en que todos nosotros como consumidores buscamos soluciones a nuestras necesidades y la industria financiera no es ajena a ello. A raíz de este evento, los clientes buscan la facilidad de acceder a créditos en línea. Afortunadamente, el mercado ya lo venía haciendo, ya era un entorno digital desde antes, lo que se está trabajando en esta etapa postpandemia es tratar de optimizar esos procesos para que cada vez sea más fácil para los clientes acceder, a líneas de crédito.

Hablando del tema de comunicación, se ha entendido que los clientes están dando prevalencia a los canales digitales, antes el teléfono era el principal canal sin embargo postpandemia la comunicación se ha movido hacia herramientas tecnológicas y de redes.

### **En las instituciones de otorgamiento de crédito. ¿Hoy en día se desarrollan productos ad hoc para cada tipo de cliente?**

Si me permites te pongo como ejemplo la empresa donde ahora colaboro, nuestra visión es la inclusión financiera, entendemos

que hay una necesidad de financiamiento en el mercado mexicano, sin embargo es una inclusión financiera que hacemos de manera responsable, nosotros no podemos otorgar un crédito a una persona que sabemos que la vamos a colocar en una posición de dificultad posteriormente, entonces para hacerlo responsablemente, tenemos todas las herramientas y procesos que permiten hacer un análisis a conciencia de cada uno de nuestros clientes, de manera que el producto que les vamos a ofrecer este hecho a la medida de sus necesidades, y de sus capacidades, además de que si nosotros después del análisis concluimos que en este momento no nos es posible otorgar la línea de crédito, no lo vamos a hacer para no ponerte en una situación complicada.

Nuestra misión es apoyar a la gente en sus necesidades financieras siempre que sea de una manera responsable y siempre que los ayudemos a tener unas finanzas sanas.

**Recomiendo se transparentes con el cliente desde el primer momento, ya que si desde el inicio le decimos cuáles van a ser las características del crédito, le hacemos énfasis en leer con detenimiento los términos y condiciones de la línea a contratar que vayan a adquirir, les vamos a facilitar el no caer en una situación complicada a futuro. Ser responsables en el otorgamiento y acompañar a nuestros clientes desde el primer momento resolviendo las dudas que puedan surgir, es el camino que considero es el idóneo en estos momentos.**

**El uso de la inteligencia artificial machine learning y herramientas como chatbox, etc. ¿Cómo ha permeado en el usuario final?**

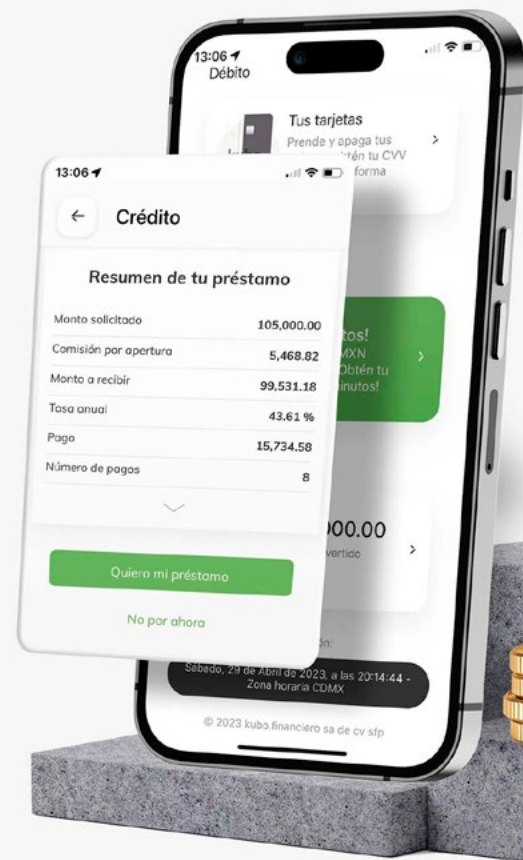
Postpandemia la gente ha dado preferencia a canales como WhatsApp, entonces, la posibilidad de implementar bots dentro de WhatsApp para que nuestros clientes puedan resolver sus dudas de manera más eficiente es algo que facilita y mejora la experiencia del cliente, esto no significa de ninguna manera que dejemos de atender al usuario en cualquiera de los otros canales.

Definitivamente todas estas herramientas de inteligencia artificial han venido a revolucionar la manera en que las empresas nos estamos comunicando con nuestros clientes.

Darle preferencia al trato humano y personalizado, no quiere decir que no se tenga acceso a la tecnología, simplemente se prefiere estar más cercanos.

**¿En qué recomendarías poner el foco al hacer el análisis del cliente para otorgarle una línea de crédito?**

Entender cuál es la capacidad de pago y cual la capacidad de endeudamiento



que tiene un cliente es el inicio de una relación productiva, asimilar estos aspectos ayudarán a no poner al prospecto en una situación delicada financieramente.

La idea es ayudar a los clientes con una necesidad o incluso con algún gusto, no todos se acercan a nosotros con una emergencia o un imprevisto, sino que lo que quieren es la línea de crédito para hacer mejoras en su casa, en sus negocios, para tomar unas vacaciones con su familia, etc. Incluso las necesidades de los clientes se han diversificado, cada uno de ellos tiene necesidades diferentes.

El fin, y soy enfático en ello, es no ponerlos en una situación complicada en ninguno de los casos.

**¿Los clientes se acercan a pedir el financiamiento por motivos diferentes a los que eran antes de la pandemia?**

Exacto, un fenómeno interesante, todos vivimos la pandemia y todos sufrimos de una u otra forma un impacto por lo que se vivió, en nuestros bolsillos o a nivel personal. En ese momento las necesidades eran otras sin embargo conforme nos hemos ido alejando de la pandemia las necesidades han evolucionado, no se trata solamente de la emergencia sino también se trata de tener un aliado financiero que ayuda a acceder a un sueño o aspiración que tengo de una manera responsable.





### **¿La cobranza es parte del servicio al cliente?**

Totalmente, es parte de la experiencia del cliente, por lo tanto hay que ocuparse de que la experiencia sea de excelencia de principio a fin y el fin es la cobranza, es el último eslabón.

**Si haces un otorgamiento de crédito responsable tu cartera será bastante sana, por lo tanto, en temas de cobranza no habrá mucha preocupación ya que tendrás claro que son buenos clientes porque se hizo un buen trabajo desde la originación.**

Ahora hablando de cómo la cobranza también es parte de esta experiencia del cliente, hay que preocuparnos en facilitar todos los medios posibles para que puedan hacerte el pago puntual. Si los clientes son más digitales ofréceles la opción de hacer transferencia, por otro lado, si los clientes prefieren despreocuparse facilítale la domiciliación automática, si el cliente prefiere ir con el dinero y depositarlo ábrele la opción de hacerlo por medio de la red de sucursales o a través de aliados estratégicos en donde puedes hacer el pago de manera personalizada con su referencia, se trata de poner al alcance de las personas todos los medios posibles para que ellos no encuentren dificultad en realizar este pago.

Si llegara el consumidor de mi producto, a caer en el escenario donde tuvo que omitir uno de los pagos o pasó por una dificultad, acércate a él para entender cuál fue la situación y busca ayudarlo a salir de ese momento difícil.

**Muchas gracias por el tiempo y la oportunidad de platicar contigo, no me quiero despedir sin preguntarte si quieres agregar algo más.**

Nada más que la gente tenga esta confianza de acercarse a nosotros, somos un aliado financiero para nuestros clientes, pueden visitar nuestra página [www.creditea.mx](http://www.creditea.mx) y van a encontrar toda la información necesaria acerca de nuestra línea de crédito y cómo funciona.





# CALENDARIO DE CAPACITACIÓN 2024

Todas nuestras capacitaciones están basadas en las mejores prácticas a nivel internacional y diseñadas para todos los niveles de la organización.

¡No te pierdas ninguna!

Formato	Curso	Fechas 2024
Workshop	Herramientas de liderazgo y conducción de equipos para supervisores	18- Abril
Diplomado	Diplomado dirección estratégica de áreas de cobranza	06- Mayo Detalle en calendario del diplomado
Workshop	Competencias requeridas en los asesores para gestionar cobranza en un entorno complejo	08- Mayo
Webinar	Integración estratégica de la tecnología a los procesos de cobranza	12- Junio
Workshop	Herramientas prácticas para disminuir la rotación en los centros de cobranza	27- Junio
Certificación	Certificación abierta de supervisores generación 1	1- Julio
Masterclass	Integración estratégica de la tecnología a los procesos de cobranza	22- Julio
Webinar	Metodología para el diseño de estrategias clave de recuperación de cartera	14- Agosto
Masterclass	Metodología para el diseño de estrategias clave de recuperación de cartera	23 al 27- Septiembre
Workshop	3 ejes de acción directiva en la industria de la cobranza con los que potenciarás tus resultados	09- Octubre
Certificación	Certificación abierta de supervisores generación 2	21- Octubre
Curso	Credit Academy B2B	Todo el año

Más información

55 66 510 100



55 64 48 6025



informacion@icmcredit.com



www.icmcredit.com





# LA TECNOLOGÍA COMO CATALIZADOR del ecosistema crediticio en la pospandemia.

UNA CHARLA CON:  
**EMILIO FERMÍN CASTREJÓN,**  
Chief Technology Office en Ancient Technology.



VER ENTREVISTA

En esta ocasión tuvimos la oportunidad de platicar con Emilio Fermín Castrejón, Chief Technology Office en Ancient Technology.

La charla se centró sobre la influencia que ha tenido la tecnología en el ecosistema crediticio en esta etapa llamada pospandemia.

Emilio es ingeniero de profesión y se define como científico de nacimiento, en los últimos 10 años ha estado trabajando en el desarrollo de soluciones para el ecosistema.

## **En la etapa pospandemia ¿Qué ha aportado la tecnología a el ecosistema crediticio?**

En mi visión, se aportó en todas las industrias simplemente por el hecho de tener que ofrecer cercanía a los clientes y una experiencia de usuario mejorada, ahora especialmente en lo referente a la industria financiera, la tecnología colaboró con las instituciones "tradicionales" que estaban acostumbradas a recibir a sus clientes en una sucursal y a partir de ahí se notaba el trato y experiencia de usuario, este aspecto definitivamente marcó una evolución pospandemia para la industria, al tener este reto se tuvo que redoblar esfuerzos, tenemos algunos reportes de la industria Fintech, proyecciones de un incremento acumulado promedio de hasta un 75% para la base de clientes en 2025.

Esto es un gran indicador de que si hubo un pospandemia en cuanto a la atención al cliente y experiencia de usuario en las empresas financieras, no nada más la banca tradicional que hoy en día busca soluciones innovadoras con sus portales digitales generando cercanía sino también los nuevos "players" que surgieron a raíz de esta necesidad, como es el caso de las Fintech que plantean su experiencia sin sucursales.

He notado que la tecnología ha sido un habilitador para generar cercanía con los clientes, un ejemplo son los call center donde con el uso de la tecnología se ha mejorado la experiencia del cliente volviéndola más personalizadas.

### **¿Cómo beneficia al cliente el uso de herramientas tecnológicas para un mejor desarrollo de la obtención de servicios de financiamiento?**

Considero que principalmente ha sido que al tener a la mano todos estos canales, se ha generado una mayor competencia en el mercado de los productos crediticios, se ha implementado y se ha intensificado lo cual ha generado que las instituciones ofrezcan mejores productos y ahí es donde el cliente se beneficia, iniciando por el tema de penetración de mercado, es decir, segmentos de la población que antes estaban desatendidos hoy en día tienen mayor facilidad de acceso a servicios del ecosistema crediticio, esto se ha logrado a través de la diversificación de los "players", de la entrada de la industria Fintech, que basa sus experiencias en medios digitales y ha permitido

tener una mayor penetración de mercado, más usuarios se suman, antes estaban desatendidos y no tenían la oportunidad de acceder a este tipo de servicios. Por otro lado, no solo se ha incrementado el volumen de usuarios, sino que los productos financieros han mejorado de manera contundente, lo podemos ver en las tasas de interés, por ejemplo, para productos de inversión existe la guerra de tasas que está muy presente en las sofípos y el cual es un beneficio directo para los usuarios.

**El hecho de que exista esta competencia más intensa es lo que ha permitido que las diferentes empresas tradicionales busquen cómo mejorar sus productos de manera consecuente, busquen cómo reducir sus tasas para otorgar créditos, cómo mejorar sus productos de score para incluir a mayor cantidad de personas, etc.**



Es una realidad que el uso de las tecnologías ha permitido incrementar la cantidad de personas que se pueden impactar, atendiendo los segmentos que antes estaban desatendidos, además de mejorar los productos de crédito que se ofrecen.

### **¿Las instituciones financieras dedicadas a otorgar créditos, que buscan actualmente al utilizar la tecnología?**

Primero que nada, en la parte de otorgamiento de crédito, lo que nosotros hemos notado en el mercado, es que usan a la tecnología como un habilitador de mejor toma de decisiones.

Hoy en día hay más instituciones involucradas en ofrecer servicios de educación financiera con la intención de mejorar la calidad de los usuarios, incluso desde los scores crediticios los clientes pueden aprender a cuidar su historial. A mí me parece

genial el aumento de empresas que se preocupan por cuidar al ecosistema, empezando desde personas que aún no han recibido un crédito y cómo es que cuidarán esta reputación crediticia una vez que inicien su vida financiera.

La tecnología ha facilitado la interacción con jóvenes que mayormente tienen acceso a través de un teléfono, esta acción educa e impacta a las personas y es por medios digitales.

Por otro lado tenemos el tema de open finance que sirve para obtener información de los clientes en diferentes entidades financieras, esto tiene una fuerte repercusión en los índices de otorgamiento de crédito ya que es un tema de confianza y entre más información puedes tener de la persona a la que le estás prestando, más fácilmente puedes tomar una decisión de si o no hacerlo, además de poder definir, cuando es el mejor



momento de otorgarlo entendiendo su capacidad de pago. El uso de open finance, está ayudando a formar mejores perfiles crediticios.

Lo anteriormente mencionado han sido los puntos de impacto directo de la tecnología en el ecosistema crediticio, este se ha venido dando a raíz del aumento del uso de herramientas en estos procesos, al tener canales digitales para poder sumar a más personas, conocerlas desde un inicio, capacitarlas y después entender mejor quiénes son; se genera una relación de confianza con las instituciones de crédito de manera digital, para darles el mejor producto financiero, teniendo un ganar – ganar, finalmente las personas que antes no hubieran tenido acceso a un crédito porque la institución no los evaluaba de manera correcta, por no tener toda la información para hacerlo y no les ofrecía un crédito adecuado sino un producto con malas condiciones para ellos, hoy en día si tienen acceso a esos productos. Así mismo la empresa no está dejando pasar oportunidades de hacer negocio, es decir que entiende mejor a los usuarios por lo tanto puede prestarles de manera inteligente.

**En el ecosistema crediticio hay un debate sobre la penetración de la tecnología, sobre si esta ¿va a sustituir al factor humano o lo complementa?**

Lo he notado en diferentes puntos de la industria y en diferentes momentos en la historia donde la tecnología tanto ahora como en el futuro va a ser una habilitador para las personas que tienen la necesidad de evolucionar.

Los humanos siempre vamos a necesitar ese contacto con otros humanos para sentirnos cómodos en nuestras interacciones, incluso antes de “Chat GPT” era incómodo hablar con un chat, se sentía fría la comunicación, entonces creo que la interacción humana siempre va a ser necesaria y la tecnología lo que promueve es que esta sea fácil y rápida. Ahora bien, considero que los humanos evolucionamos con las herramientas tecnológicas, al seguir automatizando nuestros procesos, mejorando la forma en que los ejecutamos y teniendo una comunicación automatizada.

**En mi opinión las personas que no evolucionan a la diversidad de la tecnología, es decir que no están cómodas en adaptarse y aceptarla si podrían estar en un dilema, ya que son estas las que tienen resistencia al cambio las más afectadas.**

**Agradecer el tiempo que has dado aquí para el público de Crevolution Magazine ¿quieres agregar algo más?**

Dar gracias por el espacio, es un gusto para mí siempre que puedo compartir un poco de lo que he aprendido en esta industria, gracias también a las personas que nos van a leer y escuchar, por tomarse tiempo de seguirse involucrando en el ecosistema.



Encuentra a los  
**mejores proveedores**  
**especializados** de la

**INDUSTRIA**  
**FINANCIERA**

del crédito y la cobranza  
**en LATAM.**

- SERVICIOS
- CONSULTORÍA
- TELECOMUNICACIONES
- EQUIPO Y MOBILIARIO
- SOFTWARE ESPECIALIZADO
- TECNOLOGÍA



**VISITA HOY:**

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

# UNA CHARLA CON ALBERTO PISCICELLI

SENIOR DIRECTOR FINTECH RECOVERY &  
SOLUTIONS SERVICES EN **MERCADO LIBRE.**



VER ENTREVISTA

## **Muchas gracias por estar aquí. ¿Quién es Alberto Piscicelli?**

Soy un profesional con más de 20 años en la industria de la cobranza, soy de los precursores que empezó a discar con el teléfono de línea cuando no existían los marcadores predictivos, así que no quiero delatar la edad, pero ya se imaginaran; la verdad es que hoy estoy a cargo del todo el departamento de cobranzas y todo lo que requiere contactabilidad, términos de televentas y otras cosas que se están haciendo y que van muy de la mano de la cobranza para todo el equipo de Mercado Libre en Latinoamérica con base en México, Brasil y Argentina y dando soluciones de soporte a todo el resto de la región.

**Durante este tiempo seguramente te ha tocado ver muchas transformaciones en la industria; quiero que nos centremos en esta parte que marcó un antes y después de lo que es la pandemia, en especial en la parte del ecosistema crediticio. ¿Viste alguna modificación de lo que era antes de la pandemia a lo que es ahora? ¿Algún cambio en los clientes que ahora tenemos, si sufrieron alguna modificación a raíz de estos eventos?**

Creo que particularmente lo que hizo la pandemia fue acelerar un proceso que ya se venía dando, porque todas las soluciones de pago digitales, por decirlo de alguna manera, no son postpandemia, sino que habían comenzado a desarrollarse previamente.

Las originaciones digitales, los pagos digitales, wallets y billeteras, todo lo que conocemos hoy como moneda común se agilizó debido a la pandemia, pero creo que fue más impulso que una transformación, se adaptó rápidamente por necesidad, creo que la adaptación hubiera sido más lenta como la veníamos viendo previamente.

**Si bien se aceleró este procedimiento. ¿Consideras que el ecosistema crediticio estaba preparado para dicha aceleración o se tuvo que ir implementando sobre la marcha?**

Es buenísima la pregunta porque el que no estaba preparado tuvo que hacerlo para seguir jugando, porque si no quedabas fuera de la cancha; estábamos preparados de alguna forma, por ejemplo, no recuerdo exactamente los números, pero Mercado Libre mandaba N cantidad de paquetes por día y estábamos preparándonos para seguir escalando, la pandemia hizo que en muy poco tiempo aceleráramos ese desarrollo para poder enviar el triple de paquetes de lo que se mandaba y lo mismo pasó con otros grandes jugadores del mercado en términos de *Marketplace* y todo lo que tiene que ver con comercio digital.

**Esta transformación estimpuló que el que no estaba preparado se quedó fuera del juego y el que se estaba preparando tuvo que acelerar y poner todos sus recursos a este desarrollo, si alguien me preguntaba en el mundo de la cobranza ¿si veíamos la posibilidad de hacerla en casa de forma remota? Pues ya se pensaba como una posibilidad, sin embargo, la pandemia nos obligó de una semana a la otra a poner a todos nuestros operadores a dar soluciones de cobranza, que además, requerían una empatía mucho mayor a la habitual, porque era una situación extrema para todo el mundo y particularmente eso era lo puntual, que no era en un lugar en particular, sino que era una cuestión a nivel mundial, entonces la capacidad de adaptación y flexibilidad han marcado el camino para definirse entre el éxito y el fracaso.**



**La adaptabilidad de las instituciones en esa etapa fue fundamental para las que continuaron en el camino y las que se quedaron, tocando este tema. ¿Qué tanto toman en cuenta las instituciones financieras al cliente, a la hora de diseñar sus productos crediticios? ¿Hay ahora productos de este tipo a la medida?.**

La competencia genera que cada vez más uno se empieza a preocupar por lo que realmente el usuario necesita y no lo que es más beneficioso en el balance, lo interesante es no mirar solamente el lado financiero del negocio, sino también ponerse del lado del usuario y entender cual es su necesidad puntual, porque si no te quedas sin competir.

Además de los bancos tradicionales, hoy se han sumado todas las Fintech a la oferta de crédito y hay un público completamente distinto, un público que evoluciona muchísimo, que es financieramente más correcto, me refiero a que sabe cuándo y para que tomar un crédito, sabe que si no lo paga tiene consecuencias; el target al que las financieras, los bancos y las Fintech apuntan se desarrolló muchísimo, entonces naturalmente eso hace que el negocio y el producto que uno vaya desarrollando y lanzando al mercado esté más orientado al usuario final, que es el que te sube o te baja el pulgar al final del camino.

**¿Ves cómo una ventaja competitiva en las instituciones y empresas como la que tu representas, el tener como centro de sus servicios financieros al cliente? Esto comparándolo con los métodos tradicionales de financiamiento del pasado.**

Sin lugar a dudas, yo creo que hoy la empresa que no mire al cliente está perdiendo oportunidad de competir, punto número uno con los clientes naturalmente y punto número dos con las nuevas empresas que se están sumando al mercado, creo que es fundamental poner el foco en la necesidad del cliente y resolver de manera simple al usuario algo que tal vez hace unos años era normal, que era, pues yo necesito un crédito y tengo que llevar un montón de papeles, firmar un montón de solicitudes y demostrar prácticamente que no lo necesito; hoy se hace mucho más simple, a través de dos clics en tu teléfono puedes tener dinero disponible y lo puedes pagar en forma mensual con una misma tasa de interés prácticamente que tenías tiempo atrás con una burocracia mucho mayor.

Hoy todas las compañías están haciendo foco en simplificar sus procesos, obvia-



mente que hay un montón de cuestiones regulatorias y situaciones que hacen que algunas sean más flexibles que otras en términos de esa posibilidad de ampliar el negocio en algo más simple, pero creo que todas están en el mismo foco, desde aquellos que eran muy reticentes al cambio, hasta las nuevas empresas que están naciendo ya de cara mirando puntualmente a la necesidad del usuario, la empresa que no va de ese lado está destinada al fracaso.

**Hoy en día hay un uso intensivo de diversas herramientas y canales de comunicación como es WhatsApp, la inteligencia artificial, machine learning y todo lo que hoy tenemos. ¿Cómo está beneficiando esto la relación con el cliente, desde el punto de vista de otorgamiento de crédito y de la gestión de servicio al cliente como cobranza? ¿Qué tanto beneficio tiene para el cliente el uso masivo de estas herramientas?**





En nuestro caso todo lo que mencionas lo venimos utilizando desde hace mucho tiempo para crear el score crediticio del usuario, tenemos un score que se compone por más de 15,000 variables, las miramos y si funciona definimos el perfil del usuario al cual le vamos a prestar y a que producto tiene disponibilidad, esto hace que sea mucho más ágil, ya que no necesitamos de una firma digital o analógica para que el usuario tenga disponible un crédito en su wallet.

Todo este proceso se hace a través de variables de inteligencia artificial, score y demás, creo que toda la tecnología que podamos aplicar hoy en pro de beneficiar los procesos y agilizarlos es más que bienvenida, si hablamos de cobranza, estamos escalando hoy prácticamente al 70% de nuestra gestión a través de un formato digital y la buena noticia de todo esto que al principio era una gran incógnita, era como el usuario iba a responder cuando en lugar de un operador telefónico como se estaba acostumbrado habitualmente, los llama una máquina, un agente virtual, boot o lo que fuese, anunciando su fecha de pago.

La verdad el usuario responde muy bien, porque este quiere agilizar su situación, no quiere conversar con un operador, la clave está en que les resuelvas de manera simple y donde encuentre una respuesta sólida y precisa; al usuario cada vez le importa menos hablar con un operador o hablar con una máquina, entonces esto hay que aprovecharlo, a pesar de ello, siempre va a ver un gap entre lo que un operador puede ofrecer y lo que una máquina puede realizar y ahí en nuestro pro-

ceso debemos cubrirlo con gente, o sea con operadores físicos, pero creo que hay muchísimo para escalar en términos digitales y lo estamos aprovechando mucho.

**Esto que mencionas aunado a que hoy le cobramos a diferentes generaciones que van desde el boomer hasta el centennial representa todo un reto. ¿Cómo aprecias esto?**

Nosotros tenemos muy mapeado esto y creo que es clave tener este mapeo de tu base, yo siempre digo, puedes tener un Ferrari estacionado fuera de tu casa, pero si no lo sabes manejar vas a tener que aprender porque si no lo vas a chocar, con la tecnología pasa lo mismo, si un usuario tiene más de 50 años y no está adaptado al uso de la tecnología; digo más de 50 como puedo decir más de 30, no importa, el punto es la adaptabilidad

de la tecnología, si esto como institución no lo entiendo, y lo único que hago es mandar un boot que te cuestiona situaciones en lugar de darle la opción que busca, que puedes ser la de hablar con un operador, pues naturalmente el éxito no va a ser viable.

Mapear la base para mi es clave para después entender cuál es la acción que me va a permitir llegar más rápido al éxito, no quiere decir que tal vez tenga que hacer más de una acción, pero es muy probable que yo entienda que si eres un usuario que me responde por canales digitales probablemente cuando te tenga que ir a cobrar va hacer más fácil que tu preferencia sea un canal digital a un analógico, si yo te voy a cobrar llamándote por teléfono y toda tu historia fue a través de medios digitales ya sea mail, sms, WhatsApp, lo que fuese, es muy probable



que no tengas ganas de atenderme por teléfono y ahí es donde hay que aprender muy bien a utilizar ese Ferrari que tenemos, porque la plata para comprar tecnología probablemente la tengamos todas las empresas, pero el know how de como ejecutar con esa tecnología y exprimirle todo el jugo no se aprecia, yo estoy viendo que muchos están dejando de ir esa oportunidad.

Estamos, perdón, estamos, sino suena soberbio, pero estamos, porque creo que nosotros también aprendemos día a día de todas las nuevas tecnologías y nos falta muchísimo.

**Claro Alberto, ahora que tocas ese tema, con la experiencia que tienes, viendo al cliente actual, desde el punto de vista del otorgamiento de crédito y la gestión de cobranza. ¿En qué aspectos del cliente tenemos que poner más el foco? ¿Cuál sería tu recomendación?**

**Creo que sin lugar a duda como lo decía antes, en la necesidad del cliente, en entender al cliente, en entender que es lo que está buscando ese usuario hoy, tal vez yo tengo productos que se acomodan a esa necesidad del usuario, pero le estoy ofreciendo otros que no se acomodan tanto y por eso el usuario se me va y convierte con la competencia.**

De la misma forma es cuando se hace el abordaje en la cobranza, si hay algo que nos enseñó a nosotros la pandemia, fue a tener una escucha activa muchísimo más cerca del usuario; uno hablaba siempre en las capacitaciones de cobranza en construir puentes, generar reportes con el usuario y demás, creo que la pandemia nos enseñó realmente a que la única forma de tener éxito era esta y al costo que haya que asumir, nosotros hemos tenido que apagar nuestros motores de cobranza en la pandemia y sentarnos con el usuario para decirle "bueno, dejamos un mes, acomódese y no me pague" lo hará después, debido a esas acciones que fue-

ron un poquito en contra de los beneficios de la compañía pero muy a favor de la situación que se estaba viviendo en el mundo, hicieron que el usuario nos elija primero como alternativa de pago por sobre otros que iban a cobrar de la manera tradicional.

Hoy debemos tener muchísimo foco en que nuestra acción, ya sea de cobranza, de originación, de atención al cliente, sea poco más céntrica, que siempre estemos con el usuario en el centro de la atención.

**Quiero agradecer el tiempo que estás dando a Crevolution Magazine, sabemos que la agenda está muy apretada, para concluir y antes de despedirnos ¿Quieres agregar algo más? ¿Cuáles serían tus conclusiones?**

Creo que estamos viviendo un momento de cambio importantísimo en la industria, yo me escucho decir que estamos resolviendo el 70% de nuestra cobranza de manera digital y realmente es sorprendente, porque vengo de la escuela antigua como decía antes, del teléfono, yo cuando hacia cobranzas no existía el discador predictivo y cuando arrancamos con un discador predictivo había cierta

reticencia, las métricas se iban para atrás porque no éramos efectivos, hasta que entendimos como se manejaba un discador predictivo, después paso esta era y así fue sucesivamente apareciendo y aparecen nuevas herramientas y demás.

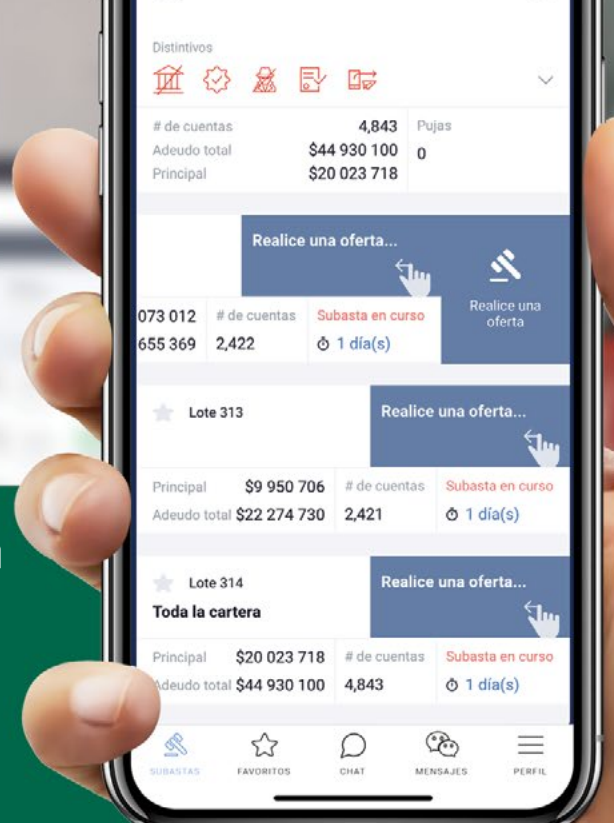
Creo que estamos viviendo una transformación muy grande y todo lo que viene en inteligencia artificial va a ser trascendental para la industria, no estoy de acuerdo con esas premisas que dicen que van a reemplazar la mano de obra, pues naturalmente la mano de obra del personal idóneo no la va a reemplazar, tal vez si reemplaza en términos de volumen, pero hay una persona que tiene que enseñarle a una maquina cuales son la pautas de negociación y en qué momento se puede ceder más o menos y además siempre va a ver usuarios que necesiten dialogar con otro ser humano.

Entonces mi visión hoy es estar agradecido de estar viviendo este momento y estar aprendiendo, pero siempre mirando hacia adelante y saber que vienen cosas que nos van a presentar un desafío así como nos han desafiado hasta ahora y que son sumamente interesantes ir viéndolas.





**Descubre Debexpert, la plataforma líder para simplificar y optimizar tu proceso de compra-venta de cartera vencida.**



**Con un enfoque en seguridad y transparencia, ofrecemos protección de datos rigurosa y una interfaz intuitiva diseñada por expertos.**

**Los compradores tienen acceso a información detallada de una amplia selección de carteras en un solo lugar para poder evaluarla y realizar preguntas al vendedor antes de realizar una oferta, la posibilidad de comprar por lotes, además de apoyo personalizado por parte de nuestros ejecutivos de relación.**

**A los vendedores, Debexpert les garantiza el cumplimiento en la protección de datos, acceso a compradores en un solo lugar, análisis de cartera, además de un kit de herramientas que incluyen un chat y transferencia segura de archivos.**

**Además, Debexpert tiene beneficios para los administradores de cartera al ofrecer un mayor control sobre el proceso de venta, liberación de recursos y aumento de rentabilidad.**

**¡Descubre el poder de Debexpert hoy!**



**+52 55 1168 9844  
info@debexpert.mx  
debexpert.mx/crevolution**



# UNA CHARLA CON CARMEN SANDOVAL

DIRECTORA GENERAL ICM  
CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN.

**Bienvenida, un gusto que estés con nosotros, quisiera empezar por preguntar ¿Quién es Carmen Sandoval?**

Gracias por el espacio y por permitirme conversar el día de hoy, pues me considero una mujer soñadora que materializa muchos de sus objetivos, soy una persona perceptiva, sensible ante todo lo que sucede alrededor, e incluso sensible ante los diferentes obstáculos que aparecen antes de caminar hacia los objetivos.

Este 2024 inicio un nuevo desafío al tomar la dirección general de esta gran empresa ICM con el ánimo de mantener el impulso y el aporte al sector del crédito y la cobranza, particularmente quiero sumar a todo ello el bagaje de mi experiencia como directora general de otra marca del holding que es Lemon Tree y se trata de aprovechar mi liderazgo en ambas marcas para hacer la complementación de oferta de valor que requieren nuestros clientes.

Me encantan los desafíos, tengo 7 años de experiencia desde que salí de la carrera, soy ingeniera en sistemas, cuando recién salía de la universidad me metí al sector financiero y tecnológico que me permitió vivir la experiencia de dicho universo y bueno ahora sumo 20 años de consultora estratégica y de negocios.

**Toda una trayectoria, a lo mejor en unos momentos tras bambalinas, pero siempre acompañando todo el proceso en ICM y ahora pues en la dirección general; siendo una experta en el tema ¿Cuál es tu visión actual a esto que se conoce como ecosistema crediticio?**

Se me viene una reflexión para definir esto que llamas ecosistema crediticio, lo primero que pienso en



VER ENTREVISTA



este sentido es que existe un ecosistema cuando todas sus partes son compatibles y se complementan, es decir todas las partes están armonizadas, esto para mí es un ecosistema, y desde este punto, considero que todavía es necesario seguir trabajando en la consolidación del concepto.

Desde esta perspectiva podemos hacer mucho más todavía, como por ejemplo, hacer un diseño de experiencias integrales de crédito, para este tema veo algunas cosas que podemos abordar, como el trabajar en procesos para el otorgamiento y así resolver necesidades de servicio.

Imagínate por ejemplo en el caso de Disney, si solo se preocuparan porque algunos solamente cobraran los tickets de entrada, otros que se dediquen a las atracciones, otros que finalmente vieran solo las comidas, es decir vivir las diferentes experiencias pero todas separadas, no haría una experiencia homologada, la idea es que tanto Disney como en las organizaciones en donde nos encontramos estén armonizadas en beneficio del cliente.



Desde ICM daría tres puntos para lograr la armonización: el primero debe ser brindar un modelo de atención más personalizado en lugar de ser masivo, tendríamos que conectarnos con un enfoque más personalizado, ahora cada vez más podemos llegar a las personas, entender las necesidades individuales de cada uno de nuestros clientes.

Un segundo elemento importante en esta armonización es propiciar soluciones de crédito con objetivos más enfocados, yo le llamo etiquetados, esto es, que resuelvan aspectos puntuales de la vida de los clientes.

Y finalmente el tercer elemento para esta armonización, es el fortalecer la confianza, donde un punto clave es el correcto manejo de las interacciones entre las organizaciones y los clientes; con la reputación ganada del cumplimiento al cliente en todos los planos daríamos un hit.

**¿Estos elementos que tu mencionas están reflejados de alguna manera para ICM en este 2024? o ¿Cuál es tu perspectiva?**

Claro que sí, la verdad me entusiasma muchísimo y lo primero que tenemos que hacer es impulsar los diversos as-

pectos claves de la visión ICM, dentro de estos planes me gustaría aportar una nueva mirada hacia dos grandes líneas: el tema de la humanización y la participación de la mujer en el sector.

Cuando hablamos de humanización tiene que ver mucho con los puntos mencionados anteriormente, donde se involucra la interacción persona a persona, aunque exista la tecnología, todavía somos personas hablando con personas, este eje de la humanización va a ser fundamental en la visión nueva de ICM.

El segundo tema es la participación de la mujer en la industria de crédito y cobranza, si bien sabemos que ya existimos muchas mujeres en el sector, creo que debe fortalecerse cada vez más, pienso que se debe iniciar con un mejor acceso a servicios como los que damos en ICM, a ello se le puede agregar la idea de colaborar con mayor fuerza con nuestros colegas varones, esta es una liga interesante que se conecta con este ecosistema donde se considera mucho la parte humana.

Como líneas base, vamos a decirlo así, regresando a los aspectos que trabajaremos desde la perspectiva de servicios de ICM; te debo comentar, que estas líneas se complementan muy bien con este



tema del ecosistema, una de las primeras es impulsar el aterrizaje de las macro-tendencias en nuestro sector, ahí está la inteligencia artificial, las nuevas tecnologías especializadas para la cobranza, modelado de procesos desde estructuras de fabricas de solución, en fin, el uso de la inteligencia de negocio a plenitud que creo es un factor importante.

La otra de las líneas tiene que ver con el fortalecimiento de las operaciones integrales, esto es fundamental a abordar en esta visión 2024 y también para el 2025, ahora tal vez las planeaciones ya no son tan largas, porque debemos tener visiones dinámicas, flexibles, pero a la larga esta planeación nos permiten tener un orden, entonces la visión debe ser un combinado para este año y el próximo.

**El desarrollo del talento, es un punto fundamental, yo creo que aunque estemos en una vorágine de tecnología si la sabemos utilizar bien, si las sabemos aprovechar y dirigir bien, sabremos colocarnos como personas dentro de la organizaciones para potenciar nuestros talentos y sumar lo mejor de cada uno junto con la tecnología, entonces uno de los elementos de las líneas de abordaje de ICM tiene que ver con eso, el como armonizar los soft con los hardskills de la cobranza, el liderazgo y el pensamiento estratégico.**

Te compartiría tres líneas más, una el fortalecer el uso efectivo de las plataformas tecnológicas con todo el proceso de cobranza, o sea sistemas de cobranza, tecnología analítica, herramientas de gestión

de calidad; hemos trabajado mucho con el tema de la omnicanalidad, que esta muy a flor de piel en muchas de las instituciones y con muchos de nuestros clientes y que por supuesto que toma mucha relevancia.

La segunda de las líneas para este 2024, es potenciar desde ICM a las empresas del ecosistema crediticio, mediante la adopción de los estándares mas exigentes y especializados de la industria, por ello, no va a ser la excepción el fortalecimiento de nuestra visión este año al fortificar los servicios a través de estos estándares como los diagnósticos, procesos transformacionales y muchas sorpresas más que tenemos para nuestros clientes.

La tercera es ir impulsando el aprovechamiento de nuestros servicios de formas diversas, asesorías, capacitaciones y demás; como puedes ver traemos varias cosas en ICM.

**Gracias Carmen, de todo lo que nos acabas de comentar tan interesante, quisiera ahondar en este tema, en la parte de el papel de la mujer, centrémonos en el ecosistema crediticio, porque si hablamos más allá, encontraremos seguramente mucha tela de donde cortar ¿Tienes algún plan o has vislumbrado, como puede tener la mujer una participación con puestos de mayor relevancia dentro de la industria?**

Claro, pues mira no hay una fórmula mágica y única que nos diga como hacerlo, creo que podemos tener algunos elementos que nos puedan guiar para que esto suceda, uno de ellos es empezar a prepararnos más, no quiero decir que no lo haya, pero sí que podamos tener un poco más de voz, más exposición, yo creo que una línea a seguir es abrir espacios donde compartir esta mirada directiva, ejecutiva, gerencial y de liderazgo, no necesariamente se tiene que hablar de puestos jerárquicamente, ya que hay puestos que tienen el impulso del liderazgo.

Hay que facilitarnos los caminos con mayores aprendizajes, de más preparación y de abrir la voz, es decir, el participar en eventos, de compartir experiencias, una mirada ecosistémica desde el punto de vista femenino también es muy enriquecedora por toda la experiencia natural del sector, pero también por otras características naturales que están en todos los ámbitos, esta mirada fisiológica y biológica de algunas características especiales son muy interesantes ante la visión de este ecosistema, no quiero decir que los varones no la tengan, creo que se ha hecho un gran trabajo, ha existido una gran labor en el sector a partir del establecimiento de liderazgos que se han generado durante mucho tiempo.



Sumar estos elementos y el liderazgo femenino con sus atributos que hacen ecosistémicamente la armonización de poder compartir y de poder sumar le vienen muy bien al sector, si te puedo decir que no hay fórmula mágica, pero si hemos pensado en unas líneas, como el impulso, la preparación, facilitar algunos caminos de entrenamiento que nos permitan también el crecimiento.

Debemos de tener mayor confianza en lo que estamos haciendo y logrando, además se debe trabajar en la competencias del sector no solamente con hombres, también con otras mujeres, puede ser un buen punto de partida que nos vaya poniendo cada vez más al frente con la finalidad de abordar nuevos desafíos, esto habla de poder estar más tranquilas, seguras y confiadas de que lo que estamos haciendo en el sector tiene fuerza.

**La industria del crédito y cobranza se ha ido acelerando durante los últimos años con la implementación de la tecnología, y todavía con la pandemia se dio un crecimiento exponencial, ahora hay temas como machine learning, inteligencia artificial y conceptos como la omnicanalidad que has estado mencionando ¿Cómo han permeado en la parte de la capacitación y la consultoría? y ¿Cómo podemos utilizarlos para obtener mejores resultados?**

Es interesante porque hubo un rompimiento paradigmático, esto se ha comentado mucho durante los últimos tiempos, por ello no podemos dejar de mencionar el parteaguas de la pandemia para acá, porque eso cambio muchos estilos de aprendizaje, cambio muchas formas en el uso de la tecnología y desde esto se empezó a hacer posible lo que creíamos que no era posible.

Hubo muchos cambios, esta mirada está modificando todo, sin embargo, el sector también requiere de cambios rápidos en su accionar interno, se tiene que entrar en un tiempo adecuado a conocer las nuevas tecnologías y su utilidad para el aprovechamiento; entonces podemos afirmar que se necesita también un mayor dominio en las nuevas tareas, que son más especializadas y actualizadas a partir de dicho impacto tecnológico.

Teniendo la conciencia de que tenemos que desarrollar nuevas competencias a

partir de estos cambios empiezan a moverse las cosas, entonces una cuestión es la especialización de tu rol, de tu materia, de lo que desempeñas y junto con una capa que también te habilite a entender cómo utilizar la tecnología se lograra generar un mejor dinamismo y hacer más productivos; la tecnología viene a ello, a hacernos más productivos, en el sentido de hacer tareas que nos permitan habilitarnos en los talentos humanos que se pueden aprovechar mejor en las empresas.

**La capacitación y la forma en la que se trabaja en las operaciones del sector deben adaptarse a las personas que participan donde estás puedan realmente ser provechosas; el primer paradigma que debemos tener en la mente es, como aprovechamos mejor los beneficios para que las personas realmente depositen el potencial humano en lo que debe ser correcto, este debe ser el primer cambio.**

Dado este gran nivel de especialización ya no se puede resolver todo desde las propias empresas, sugiero aprovechar figuras expertas en estos temas, tu sabes que llevamos en ICM años de investigación e implementación de soluciones precisamente para esto.

Algo que es muy importante considerar por parte de las empresas del ecosistema crediticio, es que dentro de lo posible puedan apoyarse de empresas especializadas en gestionar las transformaciones que se requieren ahora, esto les va a permitir mantener su dedicación principal en el objetivo del negocio, mientras la experiencia y metodologías se sobrellevan a través de un experto.

**Carmen, ¿Algo más que quieras agregar antes de despedirnos?**

Compartir una frase, ya que para mí tiene mucha conexión con la visión que tenemos en ICM, es de Mihály Csikszentmihályi, un profesor de psicología húngaro-estadounidense por la universidad de Claremont; me gusta y también la postura frente a muchas cosas de esta persona; esta frase que dice "las empresas existen para mejorar el bienestar humano" y en ICM esta es una línea que siempre vamos a mantener, así lleguen las tecnologías, así empecemos a tener una vorágine de macro tendencias tecnológicas que a veces nos asustan porque no conocemos realmente cómo funcionan, de que van y donde los tiempos tampoco son tan rápidos como creemos y demás, a pesar de esto, siempre está todavía ante todo el factor humano.

Si dejamos de lado el factor humano perderíamos el norte a todo a lo que quisiéramos llegar, así que nuestros espacios y nuestras organizaciones deben de estar para generar este bienestar humano, si lo hacemos ecosistémicamente creo que lo vamos a lograr, ahora no podemos ir solos, tenemos que ir juntos, hacer sinergias entre todas las empresas que colaboran en el sector para dar un crecimiento más orgánico, armónico y por supuesto de beneficio en el propio sector, de hecho hay un concepto que se conoce como líder orquestador de ecosistemas, este LEO en lugar de CEO se ve en la nueva tendencia, ahora más que ser una persona que dirige una organización, se tiene que ser un armonizador de todos los elementos que conforman la organización con su entorno; si esto se gestiona mejor podremos caminar mucho más lejos.



CREDIT  
SCORE

# ¿Por qué es importante el **HISTORIAL CREDITICIO** para ti?

Todas aquellas personas que han solicitado créditos, o gozan de un servicio a su nombre con cargo en su tarjeta de crédito como: plan telefónico, televisión por cable, pagos a meses sin intereses, etc., se encuentran en Círculo de Crédito. Si buscas préstamos, deberás tener un historial crediticio sano para obtener la aprobación de éste.

Círculo de Crédito proporciona al usuario, brokers (intermediarios) y bancos, una recopilación, manejo y entrega de información relativa al historial crediticio de personas físicas y morales, así como operaciones crediticias y otras de naturaleza análoga que dichas personas mantengan con Entidades Financieras (Bancos, Uniones de Crédito, Sociedades de Ahorro y Préstamo, etc.) así como con empresas comerciales (Tiendas departamentales) y Sofomes, E.N.R.

Las entidades financieras que dan préstamos usan los registros de las personas físicas y morales en el buró para evaluar y determinar (junto con otros factores como la edad e ingresos) si eres apto para un crédito o no.

Las instituciones dadas de alta en el portal reportan mensualmente la forma como se pagan tus créditos, por lo que no es posible ser aprobado sin que antes revisen tu historial y comportamiento de pago.

En dicho documento, aparece cuántos créditos has tenido, si fuiste puntual en tus pagos e incluso, los esfuerzos de cobranza que la institución aplicó para que un crédito concluyera, brindando de esa forma una calificación automática visible para los otorgantes de crédito.



## ¿Por qué es importante un historial sano?

De acuerdo a la revista Forbes, si no existieran los historiales crediticios o si la información dentro de ellos fuera limitada, no tendríamos un documento lo suficientemente exhaustivo que nos respaldara ante los otorgantes de crédito.

El historial crediticio sirve para solucionar la incertidumbre a la hora de originar un crédito. Por un lado, si tenemos un historial sano, estamos mostrando que sabemos manejar un crédito de forma responsable y por el otro, el otorgante sentirá mayor confianza a la hora de prestar y podría otorgarnos un mayor monto y plazo, a menor tasa de interés.



## ¿De qué me sirve tener un buen historial crediticio?

Tener un buen historial crediticio puede ayudarte mucho más de lo que imaginas. Si aún no sabes de lo que hablamos, aquí te decimos algunos objetivos que podrías cumplir al tener un alto score.



### COMPRAR UN AUTO

Tener un carro no es tan difícil como crees y si consigues un buen financiamiento hasta puedes pagarlo a meses para no afectar a tu economía.

### IRTE DE VACACIONES

Ahora que el aumento de días vacacionales es un hecho podrías aprovechar para viajar a ese lugar del mundo que siempre has querido conocer.

### PAGAR TUS ESTUDIOS

La educación es lo más importante, de eso no hay duda. ¿Te imaginas estudiar la carrera que siempre quisiste en la universidad de tus sueños?

### EMPRENDER UN NEGOCIO

El espíritu emprendedor no podría estar más presente que en la actualidad y afortunadamente cada vez hay más herramientas para lograr vivir este sueño.

### COMPRAR UNA CASA

Podríamos decir que uno de los mayores logros en la adultez es tener una casa propia. ¿Te gustaría cumplir ese sueño?

Seguramente te identificaste con al menos uno de estos objetivos y ahora te estás preguntando cómo es que tener un alto score crediticio te ayudaría a lograrlos.

Sencillo; para impulsarlos es necesario solicitar un crédito en alguna institución financiera y cuyos detalles dependerán de tu historial crediticio. Por ejemplo, si tu calificación es alta podrás acceder a montos y tasas de interés mucho mejores que aquellas personas que tienen un puntaje bajo.

De ser este último tu caso, en Círculo de Crédito podemos darte tips personalizados, recomendaciones e incluso la posibilidad de iniciar un plan de acción para mejorar tu calificación. Si quieres conocer tu score crediticio no dudes en contactarnos para obtener tu reporte de crédito especial y poner manos a la obra para lograr tus objetivos.

Visítanos en [www.circulodecredito.com.mx](http://www.circulodecredito.com.mx) y en todas nuestras redes para obtener más información.

# El desarrollo de talento en operaciones de cobranza desde las **HABILIDADES y COMPETENCIAS** hasta el **LIDERAZGO**

El año 2024 nos presenta retos importantes en el ecosistema crediticio y en particular en el área de cobranza, el aumento gradual de la morosidad, el entorno global, la incertidumbre por las elecciones a mediados de este año, ente otros aspectos, nos crean un escenario desafiante.

En la actualidad y ante el posible entorno mencionado al inicio, las áreas de operaciones relacionadas con la cobranza desempeñan un papel crucial en el funcionamiento de las empresas e instituciones del ecosistema crediticio, contar con un equipo de talento bien desarrollado es esencial para garantizar el éxito en esta área. Es por eso por lo que aquí querido lector, te presentamos lo que consideramos aspectos fundamentales para el desarrollo de talento en operaciones de cobranza partiendo desde las habilidades y competencia a generar, hasta llegar a un liderazgo motivador y preparado en esta área.

Se parte desde cinco aspectos claves que se busca tenga todo equipo de cobranza de alto rendimiento, estos puntos son:



### 1. Formación Especializada:

Los equipos profesionales dedicados a la cobranza deben comprender los principios éticos y legales de la misma, así como las habilidades de comunicación efectiva y de negociación que ayude a tener cada vez mejores resultados.



### 2. Herramientas Tecnológicas Innovadoras:

La adopción de estos instrumentos es esencial para mejorar la eficiencia en las operaciones de cobranza. Sistemas de gestión de deudas, inteligencia artificial y análisis de datos son herramientas que pueden potenciar el desempeño del equipo y que lo motiva a llevar la operación al siguiente nivel.



### 3. Mentoría y Desarrollo Continuo:

El desarrollo de talento no se detiene después de la formación inicial. La implementación de programas de mentoría y desarrollo continuo es fundamental. Citando a John Maxwell, experto en liderazgo que mencionaba lo siguiente, "El desarrollo de líderes solo ocurre cuando los líderes están dispuestos a desarrollar a otros". La mentoría fomenta un ambiente de aprendizaje constante y mejora las habilidades de liderazgo.



### 4. Enfoque en la Inteligencia Emocional:

"Cabeza fría" un componente crucial en las operaciones de cobranza exitosas. El reconocimiento de emociones propias y ajenas, así como la gestión efectiva de estas, son habilidades necesarias para todo equipo que se dedica a la recuperación de adeudos.

Recordemos que Daniel Goleman, pionero en la teoría de la inteligencia emocional menciona que la capacidad de empatía y autorregulación es intrínseca para el éxito y en la cobranza esta premisa no es ajena en ningún momento.



### 5. Evaluación y Retroalimentación Constructiva:

El implementar un sistema que permita una evaluación y retroalimentación con fines constructivos y no destructivos, proporciona a la organización una visión clara del rendimiento y sentir individual como colectivo, además de proporcionar retroalimentación específica y objetiva y con esto se motiva a que todos los integrantes del equipo sigan una mejora continua además de valorar sus expresiones.

Ahora bien estimado lector, en concordancia con lo anteriormente expuesto, te ofrecemos nuestra visión sobre el desarrollo de talento en operaciones de cobranza, desde el punto de vista del factor humano, lo cual implica identificar y cultivar una combinación específica de habilidades y competencias como lo son:

### A. Habilidades de Comunicación Efectiva:

Iniciemos con la capacidad de expresarse de manera clara y persuasivamente, esta es esencial en la cobranza. La comunicación efectiva puede marcar la diferencia entre establecer un diálogo positivo con los clientes o perderlos.

Comprender las necesidades y preocupaciones de los clientes a través de la escucha activa ayuda a construir relaciones más sólidas y a encontrar soluciones de mutuo beneficio.

### B. Empatía y Resiliencia:

La capacidad de entender y conectar emocionalmente con las demás personas, en esta caso específico con nuestros clientes que están en mora, es clave para abordar sus situaciones de manera comprensiva y construir confianza.

La resiliencia frente a la posible confrontación y rechazo es esencial, los profesionales de cobranza deben ser capaces de manejar situaciones difíciles manteniendo la calma y el enfoque en buscar soluciones, concentremos nuestra atención en lo verdaderamente importante.

### C. Negociación y Persuasión:

Saber negociar de manera justa y efectiva es crucial para llegar a acuerdos que beneficien tanto a la empresa como al cliente, la fórmula clásica del “ganar-ganar” sigue siendo preponderante.

Convencer a los clientes de la importancia de cumplir con sus compromisos financieros requiere habilidades persuasivas bien desarrolladas como lo es la venta de beneficios de pagar en tiempo y forma.

### D. Inteligencia Emocional:

Entender y controlar las propias emociones en situaciones de alta presión.

Saber manejar las emociones de los demás, especialmente en momentos de estrés, contribuye a un mejor resultado, no tomar las gestiones de manera personal, ayudan al equipo a sentirse cómodo con su tarea.

### E. Conocimientos Legales y Éticos:

Conocer las leyes y regulaciones relacionadas con la cobranza es esencial para evitar prácticas ilegales o poco éticas.

Fomentar una cultura ética en la gestión de deudas es crucial para construir una reputación positiva y mantener la confianza de los clientes.

### F. Habilidades Analíticas y Tecnológicas:

Utilizar datos para comprender patrones de comportamiento del cliente y optimizar estrategias de cobranza.

Habilidad para utilizar y adaptarse a las herramientas hoy en día muy presentes como lo son los sistemas de gestión de deudas y software de análisis.

### G. Trabajo en Equipo y Colaboración:

Colaborar de manera efectiva con otros departamentos, como finanzas, crédito, ventas y servicio al cliente, para abordar problemas y encontrar soluciones integrales.





Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo donde los miembros del equipo se apoyen mutuamente.

El desarrollo de habilidades y competencias en operaciones de cobranza implica, por lo tanto, una combinación única de habilidades interpersonales, emocionales, legales y técnicas.

Estamos convencidos que la formación y el desarrollo continuo deben estar diseñados para fortalecer estas habilidades y preparar a los profesionales para enfrentar los desafíos dinámicos del entorno de la cobranza.



### LIDERAZGO Y CONDUCCIÓN DE EQUIPOS EN LA GESTIÓN DE COBRANZA: CLAVES PARA EL ÉXITO

Si lugar a duda en una actividad tan dinámica como suele ser la negociación de cartera morosa, el liderazgo efectivo y la habilidad para conducir equipos son elementos esenciales para el éxito. La cobranza no solo requiere habilidades técnicas, sino también una sólida capacidad de liderazgo para motivar y guiar a los equipos hacia el cumplimiento de objetivos.

A continuación, exploraremos algunas claves fundamentales para liderar y dirigir equipos de cobranza con eficacia y con enfoque a obtener los mejores resultados.

#### ESTABLECER METAS CLARAS Y REALISTAS

Las metas son el motor que impulsa el desempeño del equipo. Es importante establecer que estas sean claras y alcanzables, que estén alineadas con los objetivos organizacionales e institucionales. Además, los líderes deben proporcionar los recursos necesarios y el apoyo adecuado para que los integrantes del equipo puedan alcanzar dichos parámetros.

#### COMUNICACIÓN CLARA Y ASERTIVA

La comunicación es la piedra angular de cualquier equipo exitoso. En el contexto de la cobranza, es fundamental mantener una comunicación clara y asertiva tanto con el equipo como con los clientes. Los líderes deben establecer expectativas claras, proporcionar retroalimentación constructiva y fomentar un ambiente abierto donde los miembros del equipo se sientan cómodos expresando sus ideas y preocupaciones, así mismo se busca que las personas se sientan valoradas y escuchadas.

#### CAPACITACIÓN Y DESARROLLO CONTINUO

El aprendizaje continuo es esencial en un entorno en constante cambio y retador como ya lo mencionábamos al inicio de este artículo. Es recomendable que las organizaciones inviertan en la capacitación y desarrollo de su equipo de trabajo, proporcionando oportunidades para adquirir nuevas habilidades y conocimientos relevantes.

Esto no solo fortalece las capacidades individuales de los miembros, sino que también contribuye al éxito de la organización.

#### FOMENTAR UN AMBIENTE DE TRABAJO COLABORATIVO

El trabajo en equipo es fundamental casi en cualquier actividad profesional, ante esto es menester que los líderes faciliten las condiciones para un ambiente de trabajo colaborativo e idóneo, donde todos los miembros se apoyen mutuamente y compartan conocimientos así como mejores prácticas. Esto no solo promueve la cohesión, sino que también puede conducir a soluciones innovadoras y más efectivas para los desafíos de la cobranza.

De lo anteriormente expuesto podemos concluir que el liderazgo efectivo y la conducción de equipos son elementos fundamentales para tener éxito en la negociación de cobranza morosa. Al fomentar una comunicación clara, metas realistas, desarrollar habilidades de negociación, fomentar empatía, dar pie a la colaboración y priorizar la capacitación así como el desarrollo continuo de habilidades y competencias de todos los integrantes, los líderes pueden guiar a sus equipos hacia el éxito en el desafiante mundo de la cobranza. Con un liderazgo sólido y un equipo comprometido, los resultados positivos en la negociación de la morosidad son alcanzables.

#### FUENTES:

International Lean Six Sigma. (2023, 21 mayo). Cómo los líderes pueden impulsar la mejora continua en su equipo. <https://internationalleansixsigma.org/como-los-lideres-pueden-impulsar-la-mejora-continua-en-su-equipo/>

Botía, A. B. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2). <https://doi.org/10.5027/psico-perspectivas-vol9-issue2-fulltext-112>

Parra, A. (2023, 14 febrero). ¿Por qué es importante la empatía en el servicio al cliente? QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/empatia-en-el-servicio-al-cliente/>

Katzenbach y Smith - Praxis Framework. (s. f.). <https://www.praxisframework.org/es/library/katzenbach-and-smith>

Plan, G., & Plan, G. (2024, 4 marzo). Skills esenciales en un modelo de liderazgo con visión a futuro y agudeza en los negocios - Great Plan. Great Plan - Education and knowledge management for business. <https://great-plan.com/skills-esenciales-en-un-modelo-de-liderazgo-con-vision-a-futuro-y-agudeza-en-los-negocios/>

Tendencias tecnológicas de Gartner para 2024: guía detallada. (s. f.). Gartner. <https://www.gartner.mx/es/tecnologia-de-la-informacion/insights/principales-tendencias-tecnologicas>

Mcc, J. S. (2019, 29 octubre). Giving an effective performance review. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/10/29/giving-an-effective-performance-review/?sh=46355d403d8f>

Whitepapers – ICM Credit. (s. f.). <https://icmcredit.com/whitepaper/>



# Directo

## Conectamos a grandes empresas con sus usuarios

Somos **expertos integradores** de plataformas omnicanal que superan tus expectativas además de ofrecer **atención y soporte excepcional**



**Telefonía Directo**



**Blaster Directo**

Conoce más



**SMS Directo**



**WhatsApp Directo**



**Mensajes RCS**



**700+ millones** de llamadas por mes



**10 mil** llamadas por segundo



**150+ millones** de SMS por mes



**3 Data Center** Top Tier



# Opción a crédito para comprar en Amazon

En México el uso de efectivo aún predomina, 82% de la población lo utilizó durante el 2022 como su principal medio de pago, de acuerdo con datos del Banco de México (Banxico), mientras que el uso de otros métodos de pago aún es bajo, como el de la tarjeta de crédito.

Por ello, la tecnológica Amazon y Kueski Pay anunciaron un método de pago que permite a los usuarios diferir sus compras en pagos quincenales. Por ahora, este método está disponible para algunos clientes de Amazon, y en los próximos meses podrán acceder a él todos los clientes elegibles.

De acuerdo con lo informado por las firmas, los clientes que opten por usar pago en quincenas con Kueski Pay podrán elegir planes de hasta cuatro pagos quincenales sin intereses como parte de una oferta de lanzamiento, o hasta 12 pagos quincenales.

Para acceder, no será necesario tener tarjeta de crédito, los usuarios podrán elegir cómo desean pagar, a través de una cuenta bancaria vinculada, tarjeta de débito o en efectivo en redes afiliadas. Además, cualquier persona mayor de 18 años puede solicitar esta opción de pago.

Al pagar por primera vez con Kueski Pay, se deberá completar por única ocasión una solicitud sencilla durante el proceso de compra. Tras este registro y aprobación de su crédito, los clientes podrán realizar su pedido y pagar después.

Los clientes recurrentes verán Kueski Pay, quien gestiona el pago del préstamo, disponible al finalizar sus compras y ya no necesitarán proporcionar información adicional.

Kueski Pay es una tecnológica especializada en el crédito al consumo en línea y de compra ahora y paga después, en México, a la fecha cuenta con casi 15 millones de préstamos otorgados.

La empresa estima que uno de cada cuatro de los comercios más relevantes del país utiliza esta forma de pago, mientras que más del 60% de sus clientes declara contar con tarjeta de crédito y aun así prefieren usar esta opción de pago por su flexibilidad.

**FUENTE:** HM (s. f.). <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Kueski-Pay-permitira-comprar-en-Amazon-con-pagos-quincenales-20240129-0087.html>





## InDrive lanza préstamos

# de hasta \$15,000 pesos para conductores con opción a obtener tarjeta de crédito

InDrive, el servicio de transporte de pasajeros carga e interurbano más grande de México, ha lanzado una nueva plataforma de servicios financieros para sus conductores afiliados: inDrive Money.

Se trata de una propuesta que busca facilitar el acceso al crédito y ofrecer beneficios exclusivos para los conductores que usan la aplicación de inDrive, ya sea para necesidades personales o para expandir su emprendimiento o negocio.

### Por el momento, la oferta de préstamo tendrá las siguientes características:

-Hasta \$15,000 pesos que se otorgan al instante según el nivel de actividad de los conductores con la aplicación.

-Posibilidad de aumentar el límite de crédito y acceder a nuevas ofertas si se conduce más.

-Los préstamos se pueden pagar directamente con las ganancias de los viajes o mediante SPEI.

-Se pueden elegir plazos flexibles de 3 a 5 meses.

-No hay cobro de comisiones ni penalizaciones por adelantar pagos.

Los conductores pueden solicitarlos desde la aplicación, sin necesidad de papeleo ni aval, y recibir el dinero en su cuenta bancaria en menos de 24 horas.

### Para la tarjeta de crédito, la historia es algo diferente. Este producto solo estará disponible en Monterrey, las características son las siguientes:

\*Hasta \$10,000 pesos, según la evaluación realizada por la entidad financiera.

\*En caso de no contar con historial crediticio, se podrán obtener hasta \$1,000 pesos.

\*50 días sin intereses, hasta 2 meses sin cargos por intereses.

\*Sin cuota anual.

\*Posibilidad de aumentar el límite de crédito y acceder a nuevas ofertas si se conduce más.

\*Emitida a través de las entidades MasterCard, Galileo y GIRO.

Cabe señalar que, por el momento, no existe información sobre si la tarjeta de crédito se expandirá a otros estados de México ni a conductores fuera de Monterrey.

Como requisito para acceder a estas opciones financieras se marcan entre otros: Ser un conductor activo de inDrive, ciudadano mexicano y tener entre 18 y 60 años. InDrive especifica que la verificación del estado de la solicitud estará disponible inmediatamente después de completar la solicitud en la página de registro y se aclaró que se podrá recargar el monedero inDrive con la tarjeta de crédito.



**FUENTE:** Hernández, P. (2024, 5 marzo). inDrive lanza préstamos de hasta 15,000 pesos y tarjeta de crédito MasterCard en México para... Xataka México. <https://www.xataka.com.mx/aplicaciones/indrive-lanza-prestamos-15-000-pesos-tarjeta-credito-mastercard-mexico-para-conductores-esto-sabemos>



# Bancos Digitales Inician Operaciones en 2024 se suman a los ya establecidos.

Este 2024, según información oficial, se espera el lanzamiento de tres bancos completamente digitales, pertenecientes a algunos de los grupos financieros más prominentes de México.

Tras la obtención de las autorizaciones correspondientes por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) en 2023, se tiene previsto que Bineo de Banorte, Openbank de Santander y Hey de Regional inicien formalmente sus operaciones a lo largo de este año 2024.

El Grupo Financiero Banorte, el pasado 13 de diciembre 2023, informó a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) que, tras recibir la autorización de la CNBV y la opinión favorable del Banco de México (Banxico), su banco digital Bineo tiene previsto iniciar operaciones en 2024.

Asimismo, a mediados de julio de 2023, Santander anunció que Openbank, su banco digital que ya opera en algunos países recibió la autorización para constituirse como institución bancaria, avanzando en su proceso para comenzar a operar en 2024.

Otro protagonista en este panorama es Hey, que en 2023 obtuvo la autorización para operar como banco independiente. Aunque actualmente funciona como el brazo digital de Banregio, se espera que inicie sus operaciones independientes a lo largo de 2024.

Cabe destacar que otros grupos financieros tradicionales, como Afirme con Billú e Invex con Now, ya cuentan con sus propios bancos digitales.

**FUENTE:** Noticias, S. (2024, 1 enero). Tres Bancos Digitales Inician Operaciones en 2024. Sociedad Noticias. <https://sociedad-noticias.com/2024/01/01/tres-bancos-digitales-inician-operaciones-en-2024/>



# EL PANORAMA CREDITICIO DE LAS 6 PRINCIPALES ECONOMÍAS DE LA REGIÓN LATAM

Estimado lector en este artículo te presentamos los pronósticos y factores que inciden sobre el sistema crediticio bancario de estos 6 países, de acuerdo con el análisis denominado “**América Latina - Panorama bancario por país**” publicado por S&P.

## ARGENTINA

### ACTIVADORES CREDITICIOS PRINCIPALES

**Débiles fundamentos del soberano siguen limitando las calificaciones de las instituciones financieras.** Los factores macroeconómicos y de política en Argentina han exacerbado las distorsiones en el sistema financiero local. La inflación y tasas de referencia muy altas, la demanda de crédito y las inversiones moderadas, y la cautela en el otorgamiento de financiamiento han frenado el crecimiento del crédito en términos reales con una creciente exposición a los instrumentos del banco central y a los bonos del gobierno.

**Los bancos mantienen una alta liquidez y solvencia regulatoria para hacer frente a la volatilidad.** Los bancos mantienen altos indicadores de capital regulatorio en medio de un bajo crecimiento del crédito, un mayor peso de los activos líquidos y moderadas distribuciones de dividendos.

## PERÚ

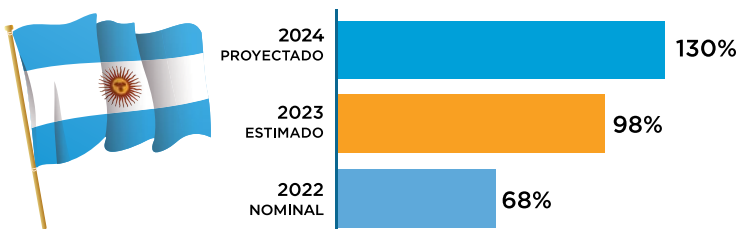
### ACTIVADORES CREDITICIOS PRINCIPALES

**Influencia del soberano sobre las calificaciones de las entidades financieras.** El deterioro de los fundamentos crediticios del soberano nos llevó a revisar su perspectiva a negativa el año pasado.

**Esperamos que los indicadores de calidad de activos se mantengan presionados, pero las pérdidas serán manejables dados los buenos niveles de provisionamiento y la rentabilidad saludable.** Los indicadores de calidad de activos continuarán viéndose afectados por el vencimiento de los créditos reprogramados que se concedieron durante los disturbios sociales, el impacto de un crecimiento económico más débil y los aún escasos ingresos disponibles de los consumidores. Estos también se verán afectados por los fenómenos climáticos, especialmente por El Niño en 2023, y, potencialmente, en el primer trimestre de 2024.

### CRECIMIENTO DE LA CARTERA

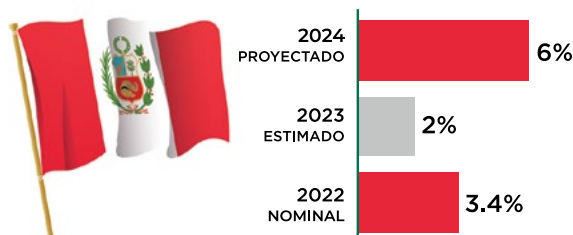
Crecimiento promedio de créditos en el sector.



**¿QUÉ ESPERAR EN 2024? Eventos económicos y políticos podrían pesar sobre los bancos.** El BICRA de Argentina tiene una tendencia de riesgo de la industria negativa, incorporando el potencial impacto que los eventos adversos a nivel del soberano pudieran tener en el fondeo y en los fundamentos crediticios del sistema financiero. Seguimos de cerca los eventos políticos y económicos luego de las recientes elecciones presidenciales, así como la dinámica de la deuda soberana y su influencia en las instituciones financieras.

### CRECIMIENTO DE LA CARTERA

Crecimiento promedio de créditos en el sector.



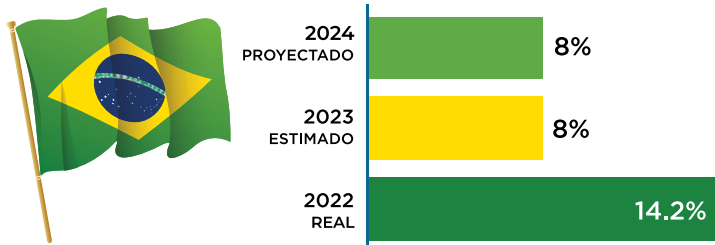
**¿QUÉ ESPERAR EN 2024? Disipación de problemas políticos y recuperación económica determinarán el rumbo de la industria financiera.** Aunque disminuyen, los riesgos de gobernabilidad siguen presentes, dada la fragmentación del Congreso y las tensiones históricas entre los poderes ejecutivo y legislativo. Daremos seguimiento al impacto de la volatilidad política y de los factores externos sobre las expectativas económicas de Perú y su industria financiera a corto y mediano plazo.



# BRASIL

## CRECIMIENTO DE LA CARTERA

Crecimiento promedio de créditos en el sector.



### ACTIVADORES CREDITICIOS PRINCIPALES

**Esperamos que la cartera vencida comience a estabilizarse a finales de 2023 y mejore en 2024.** Esto debería ocurrir a medida que las nuevas cosechas con un desempeño más sólido representen una mayor parte del total de préstamos, gracias a las prácticas de originación más estrictas de los bancos. Asimismo, las pérdidas crediticias deberían seguir manejables gracias a la buena cobertura con reservas.

**La rentabilidad ha sido resiliente y siguió beneficiándose de la diversificación de negocio de los bancos, incluso a través de seguros y administración de activos.** Aunque las provisiones han aumentado, presionando el desempeño operativo este año y el próximo, la rentabilidad seguirá sólida en comparación con sus pares internacionales gracias a los altos márgenes de los bancos.

### ¿QUÉ ESPERAR EN 2024?

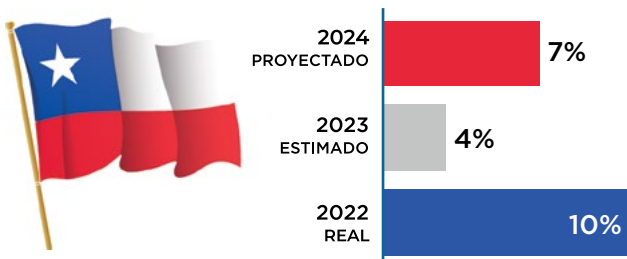
Prevalece el riesgo de que un marco normativo inadecuado y deficientes resultados de aplicación limiten la actividad económica y las decisiones de inversión, lo que reducirá aún más la calidad de activos de los bancos y el crecimiento del crédito. Un deterioro en las señales de política también podría afectar las entradas de inversión extranjera directa y, como resultado, debilitar la fuerte posición externa neta de Brasil.

Históricamente, la dirección estratégica y el apetito al riesgo de los bancos estatales han cambiado según los partidos políticos en el poder, y consideramos que el gobierno actual podría incrementar el uso de los bancos estatales. Sin embargo, la implementación de la Ley de las empresas públicas en 2017 mejoró significativamente el gobierno corporativo de estos bancos, lo que promueve una mayor transparencia en el proceso de toma de decisiones y limita las designaciones políticas en los puestos ejecutivos de los bancos.

# CHILE

## Crecimiento de la cartera

Crecimiento promedio de créditos en el sector.



### ACTIVADORES CREDITICIOS PRINCIPALES

**Esperamos que los indicadores de calidad de activos continúen deteriorándose, pero que sigan siendo manejables.** La cartera vencida se ubicó en 1.9% a junio de 2023. Esperamos que los indicadores sigan presionados a medida que las condiciones económicas se mantengan débiles y las tasas de interés, aunque a la baja, sigan siendo altas.

**Esperamos que la rentabilidad de los bancos se vea presionada en 2023 y 2024.** La rentabilidad ha sido sólida en los últimos dos años gracias a las bajas necesidades de provisiones y a mejores márgenes que se benefician de una inflación más alta, ya que los bancos tienden a tener posiciones amplias en activos ajustados a la inflación. Sin embargo, consideramos que una calidad de activos más débil llevará a los bancos a aumentar las provisiones, lo que afectará la rentabilidad.

### ¿QUÉ ESPERAR EN 2024?

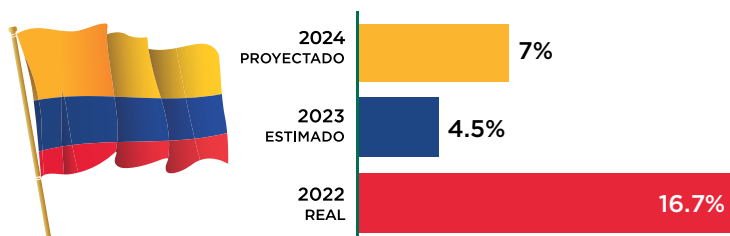
Es posible que persistan los estancamientos políticos, lo que impediría llegar a un acuerdo sobre una legislación significativa para fortalecer las expectativas económicas y la inversión. Expectativas económicas más débiles podrían presionar aún más los indicadores de calidad de activos y el desempeño operativo de los bancos.

En marzo y julio de 2024, los bancos deberán afrontar el vencimiento de la (FCIC) por montos que representan alrededor de 5.4% y 3.2% de sus pasivos totales, respectivamente. La Facilidad de Financiamiento Condicionada al Aumento de Préstamos (FCIC) es una facilidad que ofreció el banco central como parte de sus acciones para garantizar la continuidad de la cadena de crédito y pagos durante la pandemia. Desde enero de 2023, los bancos han comenzado a sustituir las garantías de estas líneas por activos líquidos admisibles en una proporción de 1/18 por mes.

# COLOMBIA

## CRECIMIENTO DE LA CARTERA

Crecimiento promedio de créditos en el sector.



**¿QUÉ ESPERAR EN 2024?** Evolución de la calidad de activos y la rentabilidad de los bancos. El enfriamiento de la actividad económica, políticas crediticias más estrictas y tasas aún altas aumentarán las pérdidas crediticias de los bancos. Monitorearemos estas variables para evaluar los impactos potenciales en la calidad de activos y la rentabilidad.

**Ambiciosas reformas sociales.** Daremos seguimiento a las implicaciones de estas reformas para el sector privado, para evaluar su impacto en el sistema bancario en los próximos años. Las reformas podrían influir en la demanda de crédito y, por ende, en el desempeño operativo de los bancos.

## ACTIVADORES CREDITICIOS PRINCIPALES

**Tras el rápido crecimiento de la deuda de los hogares, la calidad de activos de los bancos se está debilitando.**

Las altas tasas de interés y la elevada inflación están debilitando el poder adquisitivo de los hogares. Esto último, junto con un crecimiento moderado del crédito en 2023, con una ligera recuperación en 2024, presionará los indicadores de calidad de activos de los bancos.

**Crecientes provisiones y altos costos de fondeo presionarán la rentabilidad.**

El debilitamiento de la calidad de activos obligará a los bancos a aumentar las provisiones. Sin embargo, consideramos que los bancos mantienen reservas para pérdidas crediticias por encima de los activos improductivos, lo que podría amortiguar el impacto en la rentabilidad. Además, como los bancos deben cumplir con el índice neto de fondeo estable regulatorio de 100%, la fuerte competencia por los depósitos minoristas y a plazo generará una presión adicional sobre los gastos por intereses.

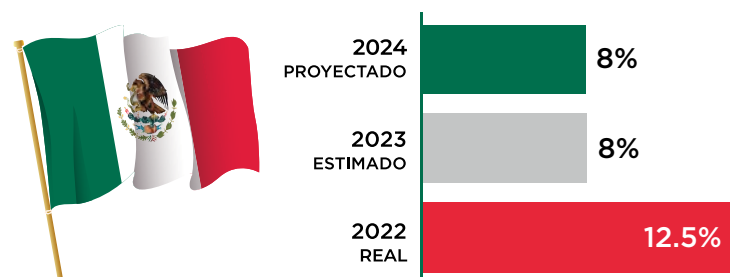
**La expansión de los grandes bancos a Centroamérica.**

Esta expansión proporciona diversificación de negocio, pero presiona la capitalización. Además, la apreciación del peso colombiano está afectando las ganancias, dado que los ingresos de estos países están denominados en dólares estadounidenses y se vuelven más pequeños cuando se convierten a pesos colombianos.

# MÉXICO

## CRECIMIENTO DE LA CARTERA

Crecimiento promedio de créditos en el sector.



**¿QUÉ ESPERAR EN 2024?** La relocalización podría aumentar la demanda de crédito bancario. Seguiremos de cerca la forma en que se aborden los principales obstáculos, incluidos los problemas relacionados con la seguridad y el suministro inadecuado de agua y energía.

**Elecciones nacionales de 2024.** Consideramos que la actual administración seguirá siendo prudente en la ejecución de las políticas económicas. Sin embargo, no esperamos que las acciones políticas fortalezcan sustancialmente el entorno empresarial de México.

## ACTIVADORES CREDITICIOS PRINCIPALES

**Aumento de los activos improductivos bancarios, pero seguirán siendo manejables y estarán totalmente cubiertos por las reservas.**

La desaceleración económica y las altas tasas presionan la capacidad de pago de deuda de hogares y empresas. Sin embargo, las prácticas de financiamiento conservadoras que aplican los bancos desde hace tiempo amortiguarán el impacto.

**Mayores aprovisionamientos para pérdidas crediticias que presionarán la rentabilidad.**

No obstante, los márgenes sólidos, los esfuerzos de contención de gastos y las políticas de originación conservadoras permitirán mantener saludable la rentabilidad de la banca mexicana. Esperamos que los retornos a activos se sitúen cerca de 1.70% a 1.75%, mientras que los retornos sobre capital se sitúan en torno a 16% en 2023-2024.

## FUENTE:

América Latina - Panorama bancario por país, 27 de noviembre de 2023 | S&P Global Ratings. (2023, 27 noviembre). <https://www.spglobal.com/ratings/es/pdf-articulos/2023/2023-11-27-america-latina-panorama-bancario-por-pais>



Bienestar también es  
cuidar de tus créditos:

## ¿Hace cuánto no revisas tu Credit Score?



Revisa hoy mismo el puntaje que te da un resumen  
de **cómo lo has hecho con tus créditos.**



Descárgalo ahora:

**Credit  
score** | by  
Círculo