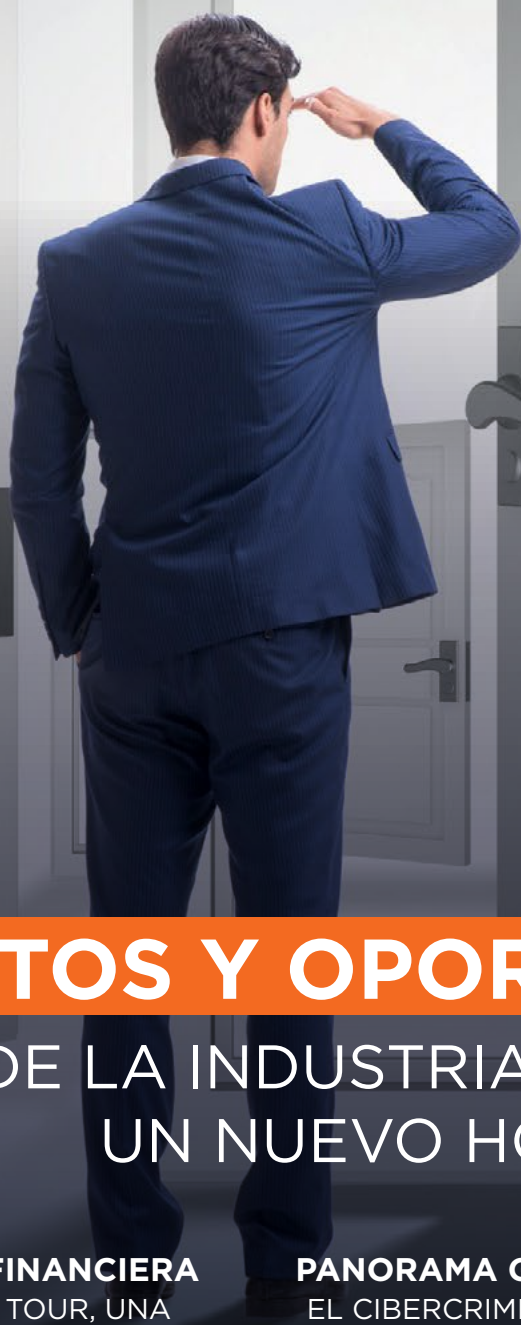




# CREVOLUTION<sup>®</sup> MAGAZINE

AÑO 2 | EDICIÓN 2



## RETOS Y OPORTUNIDADES

DE LA INDUSTRIA FINANCIERA,  
UN NUEVO HORIZONTE

**INNOVACION FINANCIERA**  
CREVOLUTION TOUR, UNA  
EXPERIENCIA DE ALTO NIVEL

**PANORAMA GLOBAL**  
EL CIBERCRIMEN, UNA  
AMENAZA CONSTANTE

**CÁPSULAS TÉCNICAS**  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
ANTE LOS NUEVOS TIEMPOS

# ¿Tus clientes quieren una tasa del 0%?

**No**, tus clientes quieren una interacción digital sin fricciones y personalizada.

**¡Con Twilio obtienes esto y más!**

**¡Descúbrelo ahora!**





**AURA**  
By Círculo Laboral

# Haz que la selección de tus candidatos sea certera, ágil y segura.

## ¡Conoce AURA!, nuestro revolucionario Estudio Socioeconómico Digital.

Elimina la fricción, dependencia y el exceso de papeleo en los procesos de validación de expedientes de tus candidatos y colaboradores, a partir de 8 validaciones:

- Identidad
- Validación de domicilio
- Nivel de estudios
- Experiencia profesional
- Referencias laborales
- Historial legal
- Consulta de listas PLD y PEPs
- Empleo activo y semanas cotizadas

Olvídate de procesos intrusivos y depender de la gestión de terceros, con AURA agiliza tu selección de candidatos.

**Únete a la revolución AURA.**





## ESTIMADO LECTOR:

Con gusto te damos la bienvenida a la segunda edición de este año 2022 de **CREVOLUTION MAGAZINE**, en donde nos enfocaremos en los retos y oportunidades de la industria financiera, así como la inclusión y transformación de esta, apoyados, como ya es tradición, de los mejores especialistas del medio, quienes nos comparten su análisis y amplia experiencia.

Es un hecho que la pandemia del COVID-19 convulsión al mundo; sin embargo, el lado positivo es que aceleró en gran medida la era digital, dando más opciones a los jugadores de la industria financiera y, por ende, a sus usuarios. Hoy tenemos acceso al crédito desde la palma de la mano y contamos con un abanico amplio de opciones; incluso podemos comparar tasas de interés, calcular nuestros pagos y hasta contactar a instituciones como la CONDUSEF para solicitar apoyo y protección de forma rápida y expedita, y por ello mismo, nos volvimos más exigentes, como clientes.

Y esto no para aquí, se prevé que en 5 años seguirá la evolución tecnológica, pero precisamente por esta situación, es que nosotros, como prestadores de servicios financieros, no debemos perder el contacto humano, la empatía y la sensibilidad de conocer a nuestros clientes y sus necesidades.

Nada sustituye el trato entre personas, por más desarrollado que se encuentre el tema tecnológico y ello será uno de los

diferenciadores más importantes en los cuales tendremos que estar enfocados.

Por otra parte, aunado a la era digital, es de suma importancia la legislación respectiva, la cual, actualmente, tiene ciertos retrasos con relación a la actualidad y futuro de los alcances tecnológicos en materia financiera, por eso es importante su constante actualización y adecuación, para evitar, en la medida de lo posible, lagunas que puedan afectar al sector.

Asimismo, nos enfrentamos a muchos retos, entre los que destaca el reforzamiento de la seguridad en el entorno digital, ya que, si bien, los avances digitales nos han abierto un espectro muy amplio de posibilidades, también ha constituido una vía para los ataques cibernéticos, potenciándose el robo de información personal, financiera y robo de identidad, por ello abordamos el tema con un especialista, como lo es Jefferson Gutiérrez, quien, de manera sencilla, nos señaló cuáles son las formas de ataque de los cibercriminales, cómo podemos prevenirlos y cómo podemos reaccionar, para lo cual es indispensable tener los procesos y mecanismos adecuados para poder incluso investigar los ataques desde su origen.

Esto y más encontraras en este número de **CREVOLUTION MAGAZINE**, por esto te invitamos a que disfrutes nuestras ya acostumbradas secciones de análisis del comportamiento del crédito y su morosidad, las noticias mas relevantes del sector, nuestra capsula técnica donde hoy Manel Fernández nos habla sobre el tema de *"La gran renuncia"*, tips para equilibrar tu vida y tu trabajo, una reseña del Crevolution Tour 2022, es por esto querido lector que no te puedes perder este número, también aprovecho para recordarte te suscribas para recibir también la edición digital con un contenido ampliado.

No me resta más que agradecerte, estimado colega, por tu preferencia y hacerme la cordial invitación para que nos acompañes en nuestro próximo evento, del 19 al 30 de septiembre en digital y 6 de octubre presencial, de CREVOLUTION 2022, el evento más trendy de la industria financiera.

*Gabriel P.*

**Presidente ICM**  
Luis Eduardo Pérez Mata

**Director Crevolution Magazine**  
Gabriel Pérez Mata

**Colaborador, revisión y corrección de estilo**  
Victor Paris Hernández Bieletto

**Diseño y diagramación**  
Equipo Gráfico de ICM  
Supervisión General: Adriana Moguel  
Diseño Editorial: Itzel Navarrete

**Ventas y Pauta**  
Diana Martínez Prieto

**Centro de Atención Telefónica**  
Daniel Ponce

**Tu opinión es importante:**  
contacto@icmcredit.com

**Portada:**  
Shutterstock

**Imágenes ilustrativas internas:**  
Shutterstock  
Unsplash  
Freepik

**CREVOLUTION MAGAZINE, año 2, número 2**, 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, contacto@icmcredit.com.mx  
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>Cobranza en números</b>	<b>05</b>
<b>Noticias de la Industria</b>	<b>08</b>
<b>Mentes Brillantes</b>	<b>10</b>
<b>Crédito en números</b>	<b>30</b>
<b>Cápsulas Técnicas</b>	<b>36</b>
<b>Crédito Especializado</b>	<b>40</b>
<b>Recuperación de Activos</b>	<b>44</b>
<b>Innovación Financiera</b>	<b>52</b>
<b>Equilibrio, vida y trabajo</b>	<b>58</b>
<b>Fábrica de Ideas</b>	<b>66</b>
<b>Panorama Global</b>	<b>70</b>

# ESTOS SON LOS ÍNDICES DE MOROSIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO REGULADO

La morosidad está controlada y sigue a la baja.

Estimado lector, en este mismo número de la revista **CREVOLUTION MAGAZINE**, te mostramos el comportamiento que está teniendo la cartera de crédito en este año 2022 con respecto al final del año 2021. En complemento a lo anterior, en este artículo te vamos a mostrar el comportamiento del Índice de Morosidad (IMOR) en el Sistema Financiero Regulado de México.

En esta etapa de transformación que se está viviendo en la industria financiera, las entidades reguladas por el sistema han reportado una disminución en general en sus índices de cartera morosa. Los números de morosidad están a la baja en términos generales, tal y como se menciona en el párrafo anterior, lo cual sin duda refrenda la idea de que esta crisis provocada por el COVID 19, tomó a la mayoría de las entidades financieras reguladas, bien preparadas y capitalizadas para hacer frente a esta contingencia.



Ahora bien, en el análisis en detalle de cada una de las instituciones reguladas del sistema financiero mexicano, este nos arroja los siguientes datos.

El índice de morosidad de la Banca Múltiple al final del año 2021 fue del 2.50 que al compararlo con el 1.99 que registró la morosidad a mayo de 2022, nos indica una disminución de un poco más de medio punto.

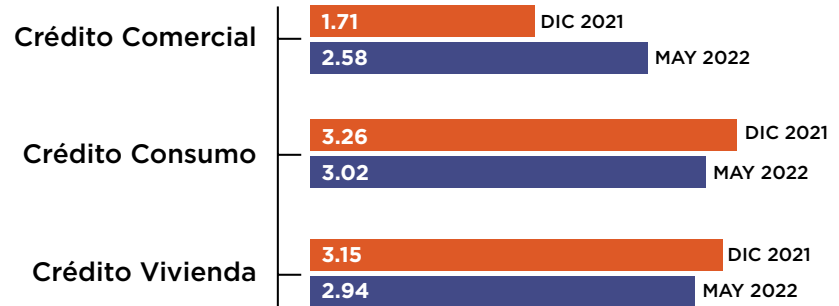
## ÍNDICE DE MOROSIDAD TOTAL BANCOS





Por tipo de crédito el análisis nos dice que el financiamiento a la vivienda disminuyó en su IMOR al pasar de 3.15 de diciembre 2021 a 2.94 a mayo de este año, en el mismo tenor el crédito al consumo marcó 3.26 en diciembre 2021 y cerró 3.02 en mayo de este año. Situación diferente a la que se refleja en el crédito comercial, ya que este aumentó su morosidad, al pasar de 1.71 de finales de 2021 a el 2.58 marcado en mayo 2022.

## ÍNDICE DE MOROSIDAD BANCOS



La Banca de Desarrollo, entidad de la que depende el financiamiento que da el gobierno, también ha presentado índices a la baja en su cartera de crédito total\*, ya que en mayo 2021 tuvo un IMOR de 3.18 y diciembre de 2021 había cerrado en 3.55.

## ÍNDICE DE MOROSIDAD TOTAL BANCA DE DESARROLLO



Ahora bien, al hacer el análisis de la cartera vencida de las Sofomers (Sociedades Financieras de Objeto Múltiple Reguladas), nos damos cuenta de que el IMOR también tuvo un decremento, de 0.15 puntos, ya que a finales de 2021 su índice fue de 2.26 y al cierre del primer trimestre de 2022, este mismo índice fue de 2.09.

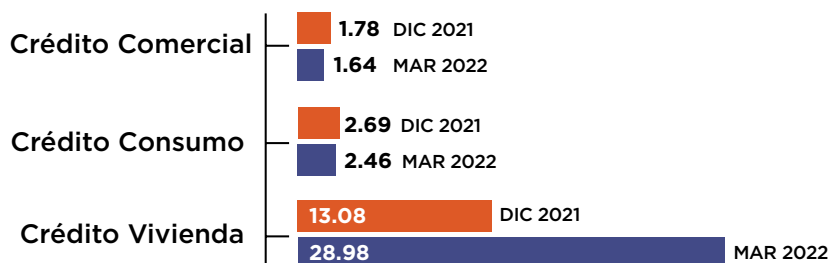
## ÍNDICE DE MOROSIDAD TOTAL SOFOMERS



Entrando en detalle en el análisis de esta cartera podemos compartir que la morosidad del crédito destinado al consumo disminuyó también en 0.15 puntos al igual que el crédito destinado con fines comerciales, donde el decremento fue de 0.06 puntos.

Estas cifras contrastan con las reflejadas con el crédito a la vivienda que otorgan las SOFOMERS, en este rubro hubo un aumento significativo de la morosidad al pasar de 13.08 puntos de IMOR en diciembre 2021 a 28.98 que presento este mismo índice en marzo 2022. Este incremento es importante, aunque hay que mencionar que el monto de la cartera total destinado a la vivienda es el que menor cuantía tiene asignado por esta institución financiera.

## ÍNDICE DE MOROSIDAD SOFOMERS



En lo referente a la SOCAPS (Sociedades Financieras de Ahorro y Préstamo) su cartera de crédito total\*\* presentó un aumento en su morosidad al comparar, los resultados obtenidos a diciembre de 2021 donde su IMOR fue de 4.59 y al cierre de marzo de 2022 este mismo índice fue de 4.73, lo que representó un aumento de 0.14 puntos de morosidad total para esta entidad.

## ÍNDICE DE MOROSIDAD TOTAL SOCAPS



Las Sociedades Financieras Populares (SOFIPOS) tuvieron en diciembre 2021 un índice de morosidad (IMOR) de 10.10 puntos en su cartera de crédito total\*\*\*. En marzo de 2021 su morosidad fue de 10.21 puntos en el IMOR, esta cifra representó un incremento de 0.11 puntos en la morosidad de su cartera total.

## ÍNDICE DE MOROSIDAD TOTAL SOFIPO



Es así querido lector que una vez revisadas las cifras sobre la morosidad y en especial lo que se refiere a los ÍNDICES DE MOROSIDAD, podemos constatar que en estos tiempos post pandemia, el sistema financiero mexicano, en términos generales, sigue su recuperación en lo que se refiere a la morosidad.

Si bien todavía hay algunos aumentos de morosidad en ciertos nichos específicos como lo es en las entidades de crédito popular como lo son las SOCAPS y las SOFIPOS, estos nos son de alarma ya que se empieza a notar una disminución en el monto de su cartera vencida, así mismo se espera que la morosidad en este sector pueda seguir a la baja, lo cual podremos constatar en nuestra próxima entrega de CREVOLUTION MAGAZINE.

Como siempre tu opinión querido lector es lo más importante, esperamos que lo aquí expuesto te sea de utilidad, para que tengas un panorama de la manera en que se está comportando el sistema financiero regulado con respecto a la cartera vencida.



### Notas:

\*No es posible hacer un análisis por tipo de cartera ya que al cierre de esta edición no se cuenta con la información detallada del IMOR por tipo de crédito de la Banca de Desarrollo.

\*\* No es posible hacer un análisis por tipo de cartera ya que al cierre de esta edición no se cuenta con la información detallada del IMOR por tipo de crédito de las SOCAPS.

\*\*\* No es posible hacer un análisis por tipo de cartera ya que al cierre de esta edición no se cuenta con la información detallada del IMOR por tipo de crédito de las SOFIPOS.

\*\*\*\*La información disponible para el año 2022 es al mes de marzo, con excepción de las de los BANCOS de las cuales al cierre de este artículo se tiene información de mayo 2022.

### Fuentes:

CNBV, 30 de marzo 2022, Portafolio de información, <https://www.cnbv.gob.mx/Paginas/PortafolioDeInformacion.aspx>

# NOTICIAS DE LA INDUSTRIA



## MercadoLibre y Creditas darán préstamos para autos usados en México

<https://crevolutionmagazine.com/2022/07/28/mercadolibre-y-creditadaran-prestamos-para-autos-usados-en-mexico/>



## Digitalización de las Socaps es la apuesta para mantener competitividad

<https://crevolutionmagazine.com/2022/07/08/digitalizacion-de-las-socaps-es-la-apuesta-para-mantener-competitividad/>



## Quedan tres de siete bancos interesados en Banamex

<https://crevolutionmagazine.com/2022/07/25/quedan-tres-de-siete-bancos-interesados-en-banamex/>



## BBVA aspira a que el 35% de sus cargos directivos estén ocupados por mujeres en 2024

<https://crevolutionmagazine.com/2022/07/06/bbva-aspira-a-que-el-35-de-sus-cargos-directivos-estenen-ocupados-por-mujeres-en-2024/>



## Utilidad de las afores cayó 81.1% anual en el primer semestre: Consar

<https://crevolutionmagazine.com/2022/07/18/utilidad-de-las-afores-cayo-81-1-anual-en-el-primer-semestre-consar/>



## Datos alternativos de teléfonos celulares, útiles para generar historial crediticio

<https://crevolutionmagazine.com/2022/07/04/datos-alternativos-de-telefonos-celulares-utiles-para-generar-historial-crediticio/>



## Banca no espera impactos severos en la calidad de la cartera por alza de tasas

<https://crevolutionmagazine.com/2022/07/18/banca-no-espera-impactos-severos-en-la-calidad-de-la-cartera-por-alza-de-tasas/>



## Efecto del adiós al outsourcing: Reparto de utilidades sube 109% en 2022

<https://crevolutionmagazine.com/2022/07/05/efecto-del-adios-al-outsourcing-reparto-de-utilidades-suben-109-en-2022/>



## Empresas fintech detectan más de 300 operaciones de alerta por indicio antilavado

<https://crevolutionmagazine.com/2022/07/13/empresas-fintech-detectan-mas-de-300-operaciones-de-alerta-por-indicio-antilavado/>



## Belvo obtiene autorización como fintech

<https://crevolutionmagazine.com/2022/06/30/belvo-obtiene-autorizacion-como-fintech/>





# CREVOLUTION<sup>®</sup> MAGAZINE



## SAT reporta al Buró de Crédito a medio millón de contribuyentes

<https://crevolutionmagazine.com/2022/06/21/sat-reporta-al-buro-de-credito-a-medio-millon-de-contribuyentes/>



## «Afores tardarán, al menos, un lustro en recuperar la rentabilidad»: Sura

<https://crevolutionmagazine.com/2022/06/03/afores-tardaran-al-menos-un-lustro-en-recuperar-la-rentabilidad-sura/>



## «Condusef tendrá su cambio más ambicioso en ocho años», Óscar Rosado

<https://crevolutionmagazine.com/2022/06/20/condusef-tendra-su-cambio-mas-ambicioso-en-ocho-anos-oscar-rosado/>



## México es el país con mayor número de ataques cibernéticos en la región.

<https://crevolutionmagazine.com/2022/05/19/mexico-es-el-pais-con-mayor-numero-de-ataques-ciberneticos-en-la-region/>



## Crece 32% Ciberataques a servicios financieros

<https://crevolutionmagazine.com/2022/06/07/crece-32-ciberataques-a-servicios-financieros/>



## Infonavit reconvertirá a pesos deudas de 2.6 millones de trabajadores

<https://crevolutionmagazine.com/2022/05/10/infonavit-reconvertira-a-pesos-deudas-de-2-6-millones-de-trabajadores/>



## Inteligencia Artificial reduce riesgos de impago

<https://crevolutionmagazine.com/2022/05/17/inteligencia-artificial-reduce-riesgos-de-impago/>



## Denuncian acoso en cobranzas de créditos Fintech

<https://crevolutionmagazine.com/2022/05/09/denuncian-acoso-en-cobranzas-de-creditos-fintech/>



## Baja morosidad de la banca a abril

<https://crevolutionmagazine.com/2022/06/08/baja-morosidad-de-la-banca-a-abril/>



## CNBV alista cambios en la regulación del Sector Financiero Popular

<https://crevolutionmagazine.com/2022/05/05/cnbv-alista-cambios-en-la-regulacion-del-sector-financiero-popular/>



RETOS Y  
OPORTUNIDADES  
**DE LA INDUSTRIA  
FINANCIERA,**  
NUEVO HORIZONTE



**La industria financiera ha logrado adaptarse a las diferentes dinámicas que han surgido en los últimos años; sin embargo, a medida que el mundo se recupera de la pandemia, los servicios bancarios y financieros se enfrentan a una nueva disrupción.**

Esta transformación se origina en la forma, en cómo se interactúa con los clientes, los nuevos productos financieros que se ofrecen y la celeridad que exige el mercado en las respuestas. Hoy la industria financiera se está acelerando con un enfoque diferente, el cual es impulsado por la tecnología con la finalidad de ofrecer un mejor servicio al cliente y de esta manera dar pie a un nuevo horizonte en el ecosistema financiero.



Es un hecho que el fenómeno Fintech está abarcando un mercado muy amplio, sobre todo entre las generaciones más jóvenes, debido a la inmediatez y facilidad de obtener servicios. Y aunque en sus comienzos las Fintech buscaban conquistar nuevos clientes, ahora necesitan aumentar su rentabilidad, por ello, están ampliando sus portafolios para ofrecer préstamos personales, seguros, inversiones, programas de fidelización y hasta Marketplace de productos y servicios.

Como referencia de este crecimiento hay diversos reportes y estudios que indican un incremento total de casi 60% en el número de emprendimientos relacionados a las finanzas tecnológicas, pasando de los 112 en el año 2019 a 179 para el año 2021.

En este sentido, la industria financiera se ha tenido que enfrentar y seguirá batallando con diferentes retos en los próximos años.

Asimismo, en América Latina muchos consumidores ya probaron productos y aplicaciones financieras innovadoras y nuestros entrevistados en el presente número de **CREVOLUTION MAGAZINE**, están de acuerdo en que la pandemia aceleró el cambio hacia las herramientas de pago y banca digital, que en realidad antes ya venía observándose, pero a paso lento.



Para Luis Esteve, presidente de la Unión de Instituciones Financieras Mexicanas (UNIFIMEX), uno de los retos (de la industria financiera) es aprender lo más rápido posible los efectos que dejó la pandemia, porque ha dejado aprendizajes buenos y malos. La pandemia nos vino a cambiar la forma de hacer las cosas, junto con las finanzas y con las instituciones financieras.”

**Dicho especialista, quien llamó a la contingencia del COVID-19, como “la pandemia de los kilobytes”, nos compartió una reflexión muy interesante, ya que considera que tenemos actualmente 5 generaciones interactuando: Los veteranos, la gente muy mayor, quienes siempre fueron muy ahorradores; los baby boomers, nacidos después de la segunda guerra mundial; la Generación X; los Millennials; y ahora los Centennials.**

En ese sentido, Esteve considera que la convivencia de todas estas generaciones nos está ayudando a crear un colchón para poder captar toda esta transformación mundial en el sector.

Desde dicha óptica, Esteve considera que se nos cruzaron dos momentos importantes en el mundo: **una revolución tecnológica y una pandemia.**

Por otra parte, **David Romero, presidente de AMSOFIPO**, pone como ejemplo el tema de la originación digital, al poder solicitar actualmente un crédito desde la comodidad del hogar o lugar de trabajo.

Asimismo, destaca la intervención de las autoridades, a través de la regulación, para permitir la originación de manera remota, y el uso de datos biométricos, entre otros, con lo cual contamos con soluciones mucho más expeditas, y también la inclusión financiera se ha visto favorecida.



Y uno de los retos que vislumbra David Romero está relacionado con los clientes, quienes se han transformado porque hoy son más exigentes y requieren cercanía y contacto por diferentes canales.

**Carlos Provencio, consejero delegado de la Asociación Mexicana de Entidades Financieras Especializadas (AMFE)**, destacó el debilitamiento de Estados Unidos en su crecimiento, por lo cual, considera de gran relevancia las remesas de los connacionales que viven en aquel país.

También señaló que en México tenemos una oferta de crédito muy importante y eso es muy bueno para la economía, por lo que contar con suficiente crédito es un factor para tener desarrollo económico.

El maestro Provencio también acotó que: “En esta industria lo reciente es de hace tres meses, lo nuevo, ya está, y lo que va a suceder a lo nuevo ya se está elaborando hoy”; entonces, es muy importante actualizar el marco legal, jurídico y comercial en esta materia de cobranza.

En otro orden de ideas, “permanecer sano, trabajando con tecnología escalable me parece que es un reto muy importante”, de acuerdo con nuestro entrevistado, **Enrique Presburger, presidente nacional de la ASOFOM**, para quien, a pesar de que existen nuevos canales y maneras más creativas de incorporar clientes nuevos, el gran reto es mantener la cartera sana.





De igual forma, Presburger considera que "...hoy en día, para las SOFOMES, su materia prima es el dinero, el cual es un bien escaso donde hay pocos fondos institucionales que presten dinero, y aunado a ello, la subida de tasas de interés hace que sea complicado y caro obtenerlo, por ello el reto es tener materia prima adecuada, es decir, tener el acceso suficiente a fondos para poder seguir operando de manera exitosa."

**Sin embargo, para las instituciones financieras será una tendencia invertir en tecnología y crear nuevos modelos de negocio para evitar perder la conexión con los clientes y las comunidades. En esta era de transformación digital y aceleración en el uso de nuevos canales causada por la pandemia, los clientes exigen coherencia entre los canales digitales y físicos que utilizan para sus servicios financieros.**

Como podemos notar, todos los especialistas entrevistados coinciden en que quienes desarrollen y aprovechen al máximo la tecnología, y además entiendan este entorno, serán capaces de **capitalizar las oportunidades que la era digital ofrece.**

De igual forma, varios de ellos apuntan a **la disminución de la oferta de productos y servicios de forma física**, que eventualmente serán sustituidos (cosa que ya ocurre) por medios no presenciales y, por consecuencia, **los medios de pago tradicionales como el efectivo también será reemplazado por medios 100% digitales.**

Por ejemplo, en muchos lugares, los dispositivos de autoservicio multifuncionales están ayudando a introducir una gran cantidad de operaciones bancarias *-las 24 horas del día, los 7 días de la semana-* a un costo menor para brindar una mayor comodidad al cliente, mejorando y complementando las interacciones en persona.

Con base en lo anterior, los clientes ya se están volviendo más exigentes, porque tienen a su alcance herramientas que antes no tenían, al poder **consultar en línea las mejores tasas de crédito disponibles, obtener productos y servicios, así como determinar su costo-beneficio, y todo ello, desde un ordenador o en la palma de su mano con un dispositivo móvil.** Es una realidad que el cliente que conocimos antes de la pandemia definitivamente ya no es el mismo en la actualidad.

Y tú estimado lector *¿cómo estás viviendo esta transformación que se está dando en el ecosistema financiero y en especial en la industria de crédito y cobranza? ¿Estás preparándote para afrontar el reto y la oportunidad que ofrece el nuevo horizonte en nuestro entorno?*

# LUIS ESTEVE

PRESIDENTE DE UNIFIMEX

**En el marco de la pandemia del COVID-19, y en tu carácter de experto, ¿cuáles crees que son los principales retos que enfrenta la industria del crédito y cobranza?**

La pandemia nos tomó por sorpresa a todos, porque a pesar de que las crisis ocurren cada cierto tiempo, a nosotros no nos había tocado vivir algo así a nivel mundial, pero no es culpa nada más de la pandemia, también nos pescó con una revolución, yo le llamaría la pandemia de los kilobytes, porque empezó a crecer el mundo del Internet, las nubes, las Fintech, es decir, nuevas formas de desarrollar, con lo cual también hubo nuevos cambios operativos, desde el sistema de pagos.

Antes todo el negocio de la industria financiera estaba basado en tener sucursales y ladrillos, pero hoy hay que invertir en plataformas y kilobytes, aunado a que hoy ya no hay quien quiera ir a una sucursal bancaria.

Uno de los retos es aprender lo más rápido posible los efectos que dejó la pandemia, porque ha dejado aprendizajes buenos y malos. La pandemia nos vino a cambiar la forma de hacer las cosas, junto con las finanzas y con las instituciones financieras.

La industria financiera ha sido una de las industrias que no podían parar dentro de la pandemia; se tomaron diversas medidas para que las personas pudieran seguir asistiendo a sus labores; no obstante, nos dimos cuenta de que nos sobran muchísimos metros cuadrados de oficina, porque ya existía una cosa conocida como home office antes de la pandemia, pero que ya se hizo un tema forzado, de hecho, soy partidario de esa modalidad de trabajo a distancia, pero no al 100 por ciento. Creo que se deben seguir reuniendo los equipos de trabajo y el contacto



VER ENTREVISTA

personal es muy importante, sobre todo para crear, discutir y darle forma a los nuevos procesos.

En resumen, yo te diría que no fue una pandemia, sino más bien, se nos cruzaron dos momentos importantes en el mundo, que fue una **revolución tecnológica junto con la pandemia.**

**La industria no paró, ni el crédito, pero sí disminuyó, se tomaron otros riesgos, cambiaron los tabuladores, pero la parte financiera siguió. Hasta el flujo del dinero cambió en la pandemia porque mucha gente que tiene sueldos gastaba el 24% menos porque ya no gastaba en comida ni transporte, entonces automáticamente tenía un incremento.**

Luego, ten en cuenta que tenemos un mercado laboral en un país donde las mujeres nos dominan en número, donde el 51 % son mujeres y 49 % son hombres, y ellas, en el home office, se dan cuenta que pueden seguir haciendo el sacrificio de trabajar para mantener a la familia, pero además, ven a los hijos, y de pronto decirles que regresen, las puso en un predicamento. Entonces cambió mucho la parte humana de los empleados en el sector financiero y empezaron a crecer las plataformas, y se volvió la forma de operar más rápida.

Es ahora un sector donde los reguladores y autoridades necesitan fortalecerse más y empezar a crecer en capacidades técnicas para poder regular y adaptarse a los estándares internacionales que hay del *open banking* y sobre todo la regulación de los procedimientos de la nube.

Si hoy me preguntaras si van a seguir existiendo los mismos participantes del sector financiero dentro de 5 años, la respuesta es no porque estamos viviendo en un mundo donde creíamos tener todas las respuestas, pero nos cambiaron las preguntas. Creo que van a cambiar las instituciones financieras. Ya no se necesita una institución donde alguien le preste a otra persona (ya hay aplicaciones donde la gente le presta a la gente), y podría pensarse que eso conlleva más riesgos, pero actualmente mucha gen-

te cuida su imagen en redes sociales, y realmente he visto a las personas que se comprometieron y no ha habido tanta deuda en esas aplicaciones.

**Eso es parte de la transformación digital, que ya venía de un tiempo atrás, que se ha acelerado debido a las circunstancias, con base en ello, ¿cuáles serían los aspectos para destacar de esta transformación digital y en especial de la industria del crédito y cobranza?**

Por una parte, que se adelanten los procesos a la legislación, tenemos que empezar a legislar y debemos ser muy rápidos en eso, por ejemplo, el pagaré electrónico, el cual ya existe, no necesitas firmarlo físicamente porque ya existen procesos de validación de forma electrónica muy efectivos.

**El pagaré electrónico ya pasó por la Cámara de Senadores y ahora está en la de Diputados; yo creo que es algo que se tiene que generar y también comenzar a hablar de tribunales especializados en materia financiera porque los jueces no tienen obligación de saber de todo, y el sector financiero necesita gente especializada en este tipo de documentos, como en los pagarés, en la intención de cobro, en la mediación, entre otras cosas.**

También debe legislarse acerca de los documentos firmados electrónicamente para darle seguridad a los tribunales especializados, yo creo que ese es uno de los grandes retos.



## ¿Cómo ha cambiado el cliente de la industria financiera desde hace dos años y medio que empezó la pandemia a la fecha?

Es la primera vez que, en este escenario mundial, tenemos **5 generaciones**, y dudo que se repita. Están, desde los **veteranos**, la gente muy mayor, quienes siempre fueron muy ahorradores; también los **baby boomers**, nacidos después de la segunda guerra mundial; luego viene la **Generación X**; los **Millennials**; y ahora los **Centennials**. Gracias a las dos circunstancias que te comenté se juntaron (revolución digital y pandemia) la convivencia de todas estas generaciones nos está ayudando a crear un colchón para poder captar toda esta transformación mundial en el sector. Todos se han adaptado para seguir haciendo negocios. Ahora debemos empezar el nuevo concepto de lo que es el cliente, saber qué

busca y qué quiere y cómo facilitarle las cosas, porque a final de cuentas una empresa sin clientes no sirve.

Hablando de crédito y cobranza, les estamos ayudando a cobrar más efectivamente y más rápido a estas cinco generaciones, y a generar nuevos métodos de cobranza que no sean tan agresivos ni tan dañinos. La gente también está aprendiendo que cuando le prestan dinero no le debe a una persona moral, sino a una serie de depositarios, es decir, gente que confió en ellos.

Creo que estamos viviendo en un mundo donde estamos luchando entre lo que es inteligencia artificial e inteligencia emocional, entre lo que son bytes y lo que son ladrillos, y entre lo que son las plataformas e ir físicamente a una institución.

Con todos estos atributos el cliente cambió radicalmente, por eso hay que volver

a entenderlo y cuestionarlo. En ese sentido, el Millennial nos ayuda muchísimo a no complicarnos la vida porque nos dicen que es muy fácil hacer un *focus group*.

Están los *influencers* a quienes les preguntas y ellos te dicen rápidamente qué siente el mercado o cómo reacciona ante alguna idea.

Yo creo que sí cambió el cliente radicalmente, por eso vamos a tener que contar con instituciones financieras que atiendan a un sector que sigue siendo segmentado, entre aquellos que tienen ya un patrimonio y necesitan administrarlo para no perderlo y aquellos que no lo tienen y que eso no les permite tener un metro cuadrado de construcción. Por otra parte, a muchos ya no les interesa un vehículo porque prefieren usar Uber y evitar pagar enganche, seguro, mensualidades, tenencia, etc. Cambió el comportamiento social y la demanda de productos.



## Hablaste anteriormente del futuro, y justamente quiero preguntarte: ¿dónde ves la industria financiera en los próximos 5 años?

Creo que ya no van a estar los mismos jugadores. **Vamos a ver fusiones entre industrias financieras tradicionales y Fintechs** porque la legislación no se ha emparejado con la tecnología. Vimos cómo Citigroup decidió dedicarse a un mercado en específico y dejar el otro mercado a su otra parte. Vamos a ver especialización de productos y habrá métodos de pago que cambien.

Los jugadores serán aquellos que hayan tenido la visión de tener esquemas de inversión para crecimiento en ciberseguridad y en generación de plataformas para poder otorgar más servicios con base en bytes y no ladrillos.

En ese contexto tendremos que hablar de una regulación nueva, a nivel mundial, para nivelar la cancha, y al haber esta regulación van a cambiar los actores. Definitivamente en 5 años no veo las mismas industrias, incluso veo que pueden dejar de existir algunos jugadores y pueden nacer nuevos. Por otra parte, quienes hagan convenios y asociaciones con Fintechs serán los nuevos reyes.

## Sé que la institución que representas, que es UNIFIMEX, está dentro del comité organizador de CREVOLUTION 2022; ¿qué puede esperar el público de este evento? ¿Cuáles son sus objetivos y cómo lo vislumbras?


A mí me gusta mucho **CREVOLUTION** y creo que uno de los defectos de los

millennials es que buscan respuestas rápidas e inmediatas; en **CREVOLUTION** lo hemos entendido así, por eso hemos tratado de darles en nuestros eventos todo lo que hay en el mercado de respuestas rápidas, pero también empezar un proceso de cambio, poco a poco.

Creo que no hay nada como invertir en la juventud y en procesos. En **CREVOLUTION** espero que hagamos cosas muy rápidas, pero otras poco a poco, para ir generando valores y cosas que puedan ir generando realmente un crecimiento para que la cobranza y el crédito sigan fluyendo. Pongo primero la cobranza porque si no tengo una cobranza adecuada los créditos comienzan a restringirse.

Con una adecuada cobranza el crédito puede ser mucho más noble. De hecho, cambiaron los estándares de seguridad en los créditos.





**En CREVOLUTION tratamos de dar la información de la manera más rápida de los nuevos avances que hay para ir generando una transformación y poco a poco ir dejando espacios que se queden firmes con algunos mecanismos ya construidos.**

**¿Qué es lo que están haciendo los socios de UNIFIMEX para que sus negocios, a pesar de todo lo que está permeando en la industria, sigan siendo exitosos y, sobre todo, sean empresas confiables en el sector financiero?**

Recuerda que mi sector es el regulado, el cual, para empezar, tiene unas condiciones de capital mínimas. México se adelantó en fechas y a los estándares mínimos de Basilea. El fortalecimiento de capital que tienen las empresas es bueno. Seguimos teniendo éxito porque la pandemia nos agarró bien capitalizados y nos permite invertir en capacitación, en desarrollo de ciberseguridad y en la parte digital.

Por otra parte, dejamos de ser competidores para todo; seguimos siendo competidores, pero también somos amigos y nos juntamos para proyectos comunes como la **ciberseguridad**. Sabemos trabajar en conjunto en un lugar donde todo debe ser neutro, por eso está UNIFIMEX en donde no tenemos bancos, SOFOMES, tenemos casas de bolsa, y donde buscamos qué hacer para regular la cancha y que sea una competencia más sana y crear ideas para tener un crecimiento sostenido.

En UNIFIMEX nos comunicamos, realizamos encuestas, vemos de qué carece cada uno y acudimos con las autoridades, sin tener un brazo específico de una empresa en sí, a tratar de explicarles lo que estamos viendo en el mercado para fortalecer el sistema financiero.

El éxito radica en eso, en que nos hemos dedicado, no a competir entre nosotros, sino a buscar cuáles son los puntos que nos ayuden a sumar en conjunto, en vez de ver cuáles son los puntos que nos dividen.

**Muchas gracias por tu tiempo. ¿Algo más que quieras agregar?**

Le deseo mucho éxito a CREVOLUTION MAGAZINE. He tratado de ser cero financiero, sin usar un lenguaje elevado, sino más bien sencillo porque quiero acaparar a todo el público que se pueda y que haga uso del sistema financiero, desde jóvenes de 16 años, hasta personas de 80 años a quienes hay que enseñarles a usar un celular y una serie de cosas. **Te reitero, son 5 generaciones que entre todas nos estamos ayudando a crear un mundo mejor** y más sencillo, donde estamos pasando de la era del tener, donde existían mucho las finanzas, a lo del ser, en donde tenemos que administrar mucho mejor que en la era del tener, porque tenemos que vivir.

CREVOLUTION es un esfuerzo donde cada año reunimos entre 3 mil y 4 mil jóvenes, y con que de ellos, le haya servido a 10, valió la pena haber generado este esfuerzo.



Asociación Mexicana de Entidades  
Financieras Especializadas

# CARLOS PROVENCIO

CONSEJERO Y DELEGADO AMFE

**En tu calidad de experto en el sector financiero, ¿cuáles consideras son los retos que enfrenta la industria financiera, a raíz de estar superando poco a poco la contingencia del COVID-19?**

Estamos viviendo el final de un mundo global que se va a regionalizar en el tiempo. Yo te diría que hay dos aspectos: el ámbito internacional y el ámbito nacional; en el internacional, donde las consecuencias las vivimos en cada una de las jurisdicciones, de forma diferente pero las vivimos, hay una inflación generalizada que impacta en lo que concierne a nuestra economía, la cual está muy concentrada en el tema de exportaciones no petroleras y en donde nuestro principal cliente, por obvias razones también ha manifestado muestras de debilidad en su crecimiento, Estados Unidos de América. En ese contexto cada vez tiene mayor importancia las remesas de nuestros connacionales en ese país.

En el ámbito interno hay muchas cosas que decir. Centrándome en la industria financiera estamos viendo una economía de servicios cada vez mayor, donde el crecimiento óptimamente debería ser mayor, pero no lo es, y en muchos de esos casos estamos hablando de financiamiento, ya sea de capitales locales o del exterior y eso traducido en entidades de capital mexicano o de capital extranjero.

**En México, a diferencia de otros países, tenemos una oferta de crédito muy importante y eso es muy bueno para la economía; tomemos el crédito o no, el crédito más caro es el que no hay. Contar con suficiente crédito es un factor para tener desarrollo económico.**



VER ENTREVISTA

**La transformación digital, que ya venía de un tiempo atrás, se ha acelerado debido a la pandemia, con base en ello, ¿cuáles serían los aspectos para destacar de esta transformación digital y en especial de la industria del crédito y cobranza?**

Efectivamente, México ya estaba viviendo una transformación digital importante antes de la pandemia. **Un marcador clarísimo de esa situación fue la publicación de la Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera; eso marcó un hito en el orden internacional.** Fuimos el quinto país que generó una primera regulación sobre este tema, y con ese hecho me voy para marcar el rumbo de la respuesta a tu pregunta, con hechos, no con opiniones.

Hoy tenemos alrededor de 45 entidades autorizadas para participar del sistema de pagos; también hay aproximadamente una docena de entidades de financiamiento colectivo con lo cual constató que tenemos nuevos oferentes de crédito distintos a los tradicionales, independientemente de otro tipo de licencias.

Resalto también **la utilización mucho más frecuente de medios digitales; se generaron esquemas de relación no presenciales a través de apps y medios digitales, creándose entidades financieras 100 % digitales, lo que ha traído como consecuencia un aumento de clientes de algunos sectores de la población.** Algunos clientes acudían regularmente a las sucursales bancarias para realizar sus operaciones, pero muchos de ellos ahora hacen sus pagos en línea o

domiciliando, aprovechando la oferta de servicios no presenciales.

En materia de cobranza hay llamadas de servicio donde te avisan el vencimiento de tu fecha de pago, con toda una serie de secuelas de no presenciales, con algunas iniciativas importantes para hacer más ágiles y digitalizar los procesos de cobro.

En esta industria lo reciente es de hace tres meses, lo nuevo, ya está, y lo que va a suceder a lo nuevo ya se está elaborando hoy; entonces sí hay un rezago tecnológico importante y eso nos debe llamar a todos a la acción para **actualizar el marco legal, jurídico y comercial de forma importante en esta materia de cobranza.**



**¿Cómo ha cambiado el cliente de la industria financiera desde hace dos años y medio que empezó la pandemia a la fecha?**

**En términos digitales el cliente se ha especializado en tipos de productos y servicios, volviéndose mucho más exigente en cómo quiere trabajar con quien le da un financiamiento. Hay entidades flexibles y otras, que si bien se han digitalizado, no son tan flexibles, y el cliente se puede ir con un intermediario o con otro, pero si no siente que su acreedor le está dando el servicio que requiere, fácilmente elegirá otra opción. Ahora hay una regulación que te permite pasar la deuda que tienes, de un acreedor a otro acreedor.**

Por otra parte, los horarios de trabajo se han perdido muchísimo, y los medios de comunicación no presencial en muchos de los casos ya son de 24/7. Y no solo es un patrón de consumo de servicios financieros, sino de servicios en general; por eso debes tener la capacidad de otorgar un crédito a las 3 de la mañana porque en ese momento lo está solicitando el cliente.

Lo anterior habla de un cambio brutal en las necesidades de los usuarios, lo cual conlleva a tener que contar con los sistemas adecuados y dar acercamiento mayor a ellos para resolver las necesidades del cliente porque es mucho más exigente que antes, porque pide facilidad de utilizar las aplicaciones y certeza de si va a recibir el crédito.

**¿Qué es lo que están haciendo los socios de AMFE para que sus negocios, a pesar de todo lo que está permeando en la industria, sigan siendo exitosos y, sobre todo, sean confiables en el sector financiero?**

El primer sello de la asociación es el crédito responsable, no solo otorgarlo en los montos adecuados, sino entender cómo está la vida ordinaria y actividades del cliente, y estar en el momento adecuado para acreditarlo en lo que requiera, a una tasa de interés competitiva, en un plazo razonable, buscando temas de fidelidad y de retorno en tiempo y forma del capital, y los intereses.

Es importante mencionar que el sector financiero en general, en México y en el mundo, debe estar capitalizado, parece obvio, pero cuando hablamos de capital la institución debe ser muy solvente. Cuando un cliente pide un crédito y no se lo otorgan es porque la entidad se ha quedado sin liquidez, lo que sucede es que se van generando muchas distorsiones de mercado, tanto de la entidad acreditante como del propio deudor, lo cual hace que con el tiempo no se permita el sano desarrollo de las entidades acreditadas y acaban perdiendo su lugar en el mercado.

En la asociación promovemos mucho que las entidades afiliadas sustenten un capital vía capital en bolsa o vía bonos, porque en AMFE, una cosa que es común entre todas las entidades, es que ninguna de ellas capta recursos del público; todas lo hacen a través de los mercados, de otros intermediarios o de las matrices.

**El otro tema son los estándares. La AMFE es un grupo de afiliadas que se reúne de manera sistemática, con muchos protocolos para ir generando y actualizando estándares de todos los procesos inherentes al otorgamiento del crédito y cobranza, lo cual ha hecho entender estos procesos muy bien y estar a la vanguardia desde todos los puntos de vista, de los sistemas, aplicaciones y facilidades de pago, así como criterios de supervisión y de apoyo a los usuarios y evitar prácticas que puedan ser perjudiciales para los usuarios.**

Cumplimos al 100 % con los criterios que mantiene la autoridad competente en temas de protección a los usuarios, que es la CONDUSEF, y no nos quedamos con el cumplimiento normativo; desde la originación de la Ley en el 98 y posterior implementación en el 99, la Asociación y sus afiliadas somos fieles creyentes en el concepto de educación financiera, cuyo concepto en la AMFE constituye un estándar adicional.

En el tema digital y servicios no presenciales, en nuestra jurisdicción la educación financiera toma un papel mucho más relevante que antes porque el cliente hoy interactúa no presencialmente con los acreditantes, y si quiere corroborar las tasas de interés que le dan y el cálculo de estos puede meterse a diversas páginas, incluso de la CONDUSEF, y ahí puede ver cómo está la competencia en cuanto a tasas o costos anuales totales.



En la AMFE tenemos las ligas de todos estos temas de regulación de las autoridades competentes; además, damos webinars y diversas capacitaciones y emitimos certificados que dan certeza de lo aprendido. Esta nueva forma de comunicarse genera una nueva necesidad de educación financiera por parte del usuario, adicional a la que ya en muchos de los casos se traía, y eso es en beneficio del acreditante y particularmente del usuario de servicios financieros.

También es importante adaptarse a las necesidades del mercado, en todos los aspectos, desde quien compra a crédito un automóvil, hasta quien requiere un crédito personal, porque la pandemia cerró muchos negocios, pero eso no significa que los empresarios no estén haciendo nada; buscan opciones para desarrollar nuevos proyectos y eso requiere créditos PyMe.

### ¿Cómo vislumbras a la industria financiera en 5 años y dónde la ves posicionada?

Yo tengo el privilegio de trabajar con todos los sectores especializados en la asociación; con base en ello veo en cinco años un amplio desarrollo de ciertos sectores que tienen que ver con comercio no presencial. Veo un desarrollo de comercio digital importante, con tiendas virtuales y con redes sociales.

Cada vez hay más presencia de proveedores de bienes y servicios a través de plataformas que ya impacta en los hábitos de consumo de millones de mexicanos y al mismo tiempo en los canales de venta de millones de emprendedores mexicanos. Con ello el consumidor va a demandar un montón de servicios adicionales.

Es un tema donde seguramente habrá que hacer ajustes en los productos de crédito para poder entender variables como esta.

Creo que va a venir una actualización del marco legal, porque las autoridades en materia fiscal han empezado a ver supuestos para cobrar Impuestos Sobre la Renta, lo cual es un ingreso para la hacienda pública, por eso va a ser un nuevo aliado natural actualizar todos los mecanismos comerciales de flujos de bienes y servicios, incluido el sistema financiero, de tal forma que haya una ruta de ingreso tributario creciente y eso será un factor que se va a presentar en los próximos años.

### Sé que la AMFE está dentro del comité organizador de CREVOLUTION 2022; ¿qué puede esperar el público de este evento? ¿Cuáles son sus objetivos y cómo lo vislumbras?

Como siempre, a mí no dejan de impactar las tendencias y, en CREVOLUTION, si

tuviera que calificarlos con un título, les diría que son **innovadores**. Habrá muy buenas **pláticas en términos de innovación, de productos y servicios nuevos, de origenación y cobranza más eficientes y amigables con el público**.

Me gusta que CREVOLUTION está sentado en la ventana del futuro y eso es muy importante para una industria dinámica como la financiera. Asimismo, el enfoque de este año va muy dirigido al emprendedor; en esa parte, con la pandemia que sufrimos, muchas de las actividades cesaron y hoy los emprendedores las están redescubriendo a través de otras formas de relación entre el consumidor y el acreedor, y cómo insertarse adecuadamente como financiador de estas actividades en ambos lados de la ecuación.

Muchos de los ejecutivos y tomadores de decisiones del sector seguramente estarán acompañándonos, y vía remota nos acompañarán personas de buena parte de América Latina, de Estados Unidos y Canadá.

Es un evento americano en el sentido de alcance continental, teniendo a México en el centro de innovación, tendencias y de algunos productos de crédito, lo cual es muy importante. **Tenemos mucho material de gran calidad, por eso los invito a inscribirse en el foro.**





**AMSOFIPO A.C.**

Asociación Mexicana de Sociedades Financieras Populares

# DAVID ROMERO

PRESIDENTE DE AMSOFIPO

**Sin duda la pandemia afectó no solo la actividad financiera sino todas las actividades humanas; en ese contexto, ¿cuáles consideras son los retos que enfrenta la industria financiera, y en especial, las SOFIPOS?**

**La pandemia aceleró la transformación de la industria financiera, y tuvimos que desarrollar los medios para tener una relación de forma sólida con nuestros clientes, de manera que todo lo digital se revolucionó de manera importante.**

Estamos viviendo el final de un mundo global que se va a regionalizar en el tiempo. Yo te diría que hay dos aspectos: el ámbito internacional y el ámbito nacional; en el internacional, donde las consecuencias las vivimos en cada una de las jurisdicciones, de forma diferente pero las vivimos, hay una inflación generalizada que impacta en lo que concierne a nuestra economía, la cual está muy concentrada en el tema de exportaciones no petroleras y en donde nuestro principal cliente, por obvias razones también ha manifestado muestras de debilidad en su crecimiento, Estados Unidos de América. En ese contexto cada vez tiene mayor importancia las remesas de nuestros connacionales en ese país.

En el ámbito interno hay muchas cosas que decir. Centrándome en la industria financiera estamos viendo una economía de servicios cada vez mayor, donde el crecimiento óptimamente debería ser mayor, pero no lo es, y en muchos de esos casos estamos hablando de financiamiento, ya sea de capitales locales o del exterior y eso traducido en entidades de capital mexicano o de capital extranjero.



VER ENTREVISTA

**¿Qué aspectos destacarías en la transformación digital y en especial en la industria del crédito y cobranza?**

La transformación no inició a partir de la pandemia, pero sí la aceleró, y lo vemos con toda nitidez en el tema de la originación digital; ahora se puede solicitar un crédito desde la comodidad de tu hogar o comercio. Por su parte, las autoridades intervinieron a través de la regulación para permitir la originación de manera remota, biométricos, entre otros, con lo cual contamos con soluciones mucho más expeditas, y también la inclusión financiera se ha visto favorecida.

Del lado de la cobranza también llegaron soluciones que antes no necesariamente teníamos, como poder contar con cobranza remota. Ahora, en el marco de esta coyuntura, los clientes quieren seguir conservando su buen historial crediticio y se han vuelto más exigentes con ellos mismos.

**Las SOFIPOS son de las instituciones más cercanas a sus clientes, en ese tenor, ¿cómo ha cambiado el cliente de antes de la pandemia al día de hoy?**

Los clientes se han transformado porque hoy son más exigentes y requieren cercanía y contacto por diferentes canales. También a ellos les ha tocado innovar e incluirse en este cambio tecnológico. Hemos visto mucha apertura del lado de los clientes, tomando estos modelos como la nueva manera de interactuar con las instituciones, lo cual nos viene muy bien a todos porque nos permite ser más eficientes y sencillos, con ello tenemos mayor oportunidad de generar los medios para tener mayor inclusión y qué bueno que tenemos esta oportunidad.

**AMSOFIPO es colaborador del evento CREVOLUTION 2022; ¿cuáles son las expectativas para los participantes?**

**CREVOLUTION es un muy buen ejemplo de innovación y transformación, y lo que esperamos en este evento es tener la oportunidad para seguir haciéndonos de las mejores prácticas, tanto como individuos como miembros de instituciones para seguir creciendo y continuar tomando las oportunidades en este camino de transformación.**

**¿Qué fue lo que implementaron los miembros de AMSOFIPO, para que, a raíz de la pandemia, las SOFIPOS siguieran siendo negocios rentables y, sobre todo, confiables?**

Lo primero es entender que nos debemos a los clientes y que todo gira alrededor de ellos. En la medida que creemos soluciones que permitan eliminar las fricciones y aquellos aspectos que no agregan valor al cliente e incluir los que sí le agregan; esto ha hecho justamente la gran diferencia. Y sabedores que la tecnología es solamente un medio y no el fin, hemos ido incluyendo nuevas funcionalidades, al amparo de la tecnología.

En concreto, lo que hemos hecho es que lo que se va generando dentro de las instituciones responda justamente a lo que los clientes requieren y necesitan. Para ello nos hemos apoyado mucho del entendimiento y la tecnología para poder dar soluciones que respondan a esta nueva realidad donde podemos hacer negocios de manera no presencial; si bien aún tenemos sucursales donde tenemos contacto directo con los clientes, también existen otros medios con los que se puede interactuar con las instituciones.

Las funcionalidades, productos y servicios que damos en las SOFIPOS son integrales, es decir, gracias a la licencia que tenemos, nos permite captar recursos para prestarlos y dar otros servicios como seguros, asistencias, entre otros.

Al dar soluciones integrales se ha logrado que las SOFIPOS sean aceptadas porque sirven y dan valor agregado a los clientes; ahí están, finalmente, los temas medulares.

**¿Dónde ves a las SOFIPOS y a la industria financiera, en general, en cinco años?**

Tenemos un gran reto y oportunidad en la vida, pero particularmente en el sector financiero. Debemos aprovechar el apetito de los clientes por crecer sus negocios y patrimonio, así como agregarse a las nuevas tecnologías.

Aquellos que entiendan este entorno serán capaces de capitalizar esta gran oportunidad que hoy tenemos en frente. Pero también hay que hacernos conscientes que la realidad de hoy también tiene retos importantes con varias aristas. Está el tema económico con inflación alta y crecimiento moderado, con una





circunstancia geopolítica exigente y un tema climático, que también requiere su atención. En toda esta oportunidad hay que incluir este entorno para tener un modelo novedoso y sustentable, en la parte del crédito y cobranza.

Veo consolidación en el sector financiero, en general, por eso, las empresas que entiendan esa coyuntura serán las que van a crecer. Ahí aprovecho para hacer la invitación a todos y sigamos profesionalizando el entorno y seamos los actores que motiven este cambio y se aprovechen las oportunidades que estamos platicando.

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

Las SOFIPOS somos instituciones reguladas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, por el Banco de México y por la CONDUSEF y, en virtud de la licencia que tienen les permite poder acompañar a las personas en todas sus necesidades financieras de manera integral, es decir, **desde temas relacionados con su patrimonio con cuentas e instrumentos que permiten el ahorro y a partir de ello hacerlos crecer.**

Por otro lado, también estamos abiertos a dar créditos, desde algunos miles de pesos hasta millones, dependiendo del sector o el giro que tengan las personas o su negocio, y tenemos productos y servicios integrales que buscan en una sola institución atender las necesidades de los clientes.

Decir también que tenemos esta licencia desde el año 2006 y es un sector bien capitalizado, solvente y con buena liquidez, donde nos tomamos con mucha seriedad el uso correcto de los recursos que capta el público en general; eso ha hecho que cada vez tengamos más clientes y por ahí vamos a seguir trabajando para ser uno de los diferenciadores en el sector financiero y buscar incluir cada vez más personas, y los que ya están incluidos, los podamos atender de una mejor manera.

### **Los clientes se han transformado porque hoy son más exigentes y requieren cercanía y contacto por diferentes canales.**

También a ellos les ha tocado innovar e incluirse en este cambio tecnológico. Hemos visto mucha apertura del lado de los clientes, tomando estos modelos como la nueva manera de interactuar con las instituciones, lo cual nos viene muy bien a todos porque nos permite ser más eficientes y sencillos, con ello tenemos mayor oportunidad de generar los medios para tener mayor inclusión y qué bueno que tenemos esta oportunidad.



Ya puedes formar parte de  
**las mentes brillantes**  
de



**CREVOLUTION**®

**2022** EL **EVENTO** MÁS TRENDY  
DE LA **INDUSTRIA FINANCIERA**

**Asegura tu lugar**

**Crevolution Digital**  
19-30 **SEPTIEMBRE** 2022

**Crevolution Presencial**  
06 **OCTUBRE** 2022

Regístrate a **Crevolution Digital** sin  
**costo** en [crevolution.net](https://crevolution.net)



o solicita tu **cortesía VIP**  
para nuestro  
**Crevolution Presencial.**

# ASOFOM

Asociación de Sociedades Financieras  
de Objeto Múltiple en México, A.C.

## ENRIQUE PRESBURGER

PRESIDENTE DE ASOFOM

**¿Cuáles son los principales retos que ha enfrentado la industria financiera en esta época de transformación, y en especial en el sector SOFOM?**

La tecnología tiene un ritmo vertiginoso que no para, cuya evolución es constante y cada vez hay maneras más rápidas de atender a los clientes, de tener información más completa, es decir, la tecnología te permite siempre ir en aceleración ascendente; sin embargo, la economía no va siempre en el mismo sentido, más bien va al revés, en franca caída, en recesión, inflación, estancamiento económico, lo cual detona morosidad.

En ese contexto, a pesar de que existen nuevos canales y maneras más creativas de incorporar clientes nuevos, el gran reto es mantener la cartera sana de ello. Debemos adoptar la tecnología, que finalmente lleva a tener un espectro más amplio de operación y a tomar más riesgo, y luchas que todo eso se dé sin que eso signifique el deterioro de la cartera.

Permanecer sano, trabajando con tecnología escalable me parece que es un reto muy importante.

EL segundo reto es el tema macroeconómico; hoy en día para las SOFOMES nuestra materia prima es el dinero, el cual es un bien escaso donde hay pocos fondos institucionales que presten dinero, y aunado a ello, la subida de tasas de interés hace que sea complicado y caro obtenerlo, por ello el reto es tener materia prima adecuada, es decir, tener el acceso suficiente a fondos para poder seguir operando de manera exitosa.

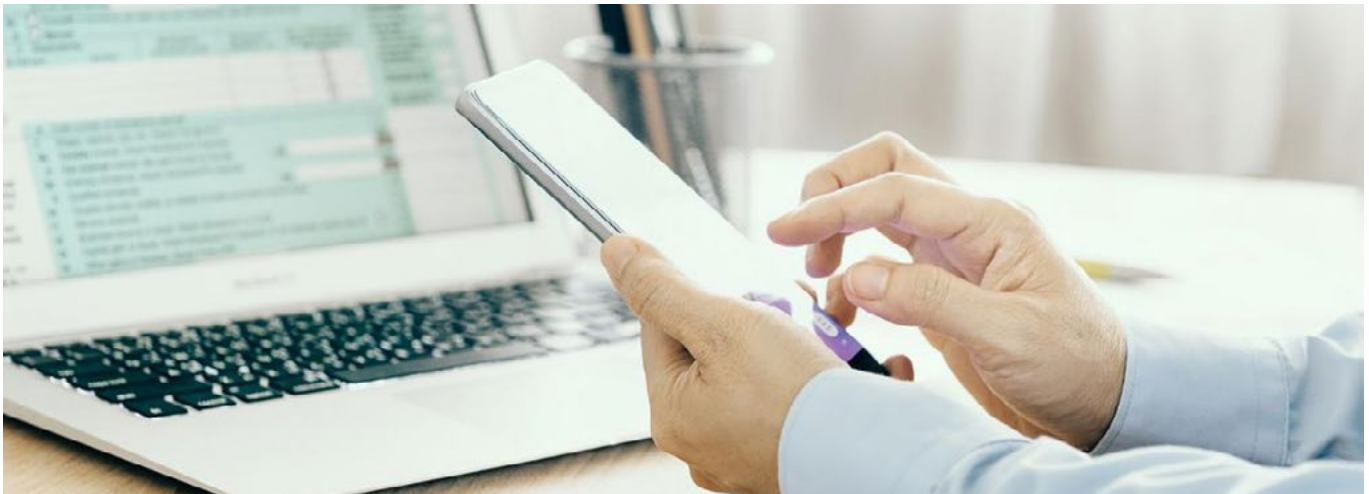


VER ENTREVISTA

## En materia de cartera morosa y el otorgamiento de crédito, ¿qué consideras es lo más importante que ha permeado en estas dos actividades?

Podría hablarte de la originación digital. Hoy en día hay accesos donde te puedes conectar al SAT con un click mediante la clave CIEC del cliente para ver su información de los últimos 5 años y toda su facturación, ingresos, salarios, gastos, incidencias ante el IMSS, ISSSTE e INFONAVIT, saber si declara o no en tiempo y puedes ver también su buró de crédito, con lo que hoy en día quitamos al contador de en medio, quien siempre había sido un dolor de cabeza por que no te da la información o no cuadra la que te da; hoy en día ya no lo necesitas, ya tienes mecanismos tecnológicos que te permiten jalar de manera adecuada, de alguna manera, esta información automatizada.

La recuperación de cartera es un tema de mensajes, de ver patrones de clientes que se van desfasando, de prenderte alertas amarillas antes de que se vuelvan rojas. Con tecnología puedes hacer cosas disruptivas en cobranza y geolocalización; desgraciadamente la tecnología no ha alcanzado del todo el sistema jurídico mexicano, por lo cual todavía hay demandas, emplazamientos, peritos, todo eso sigue siendo bastante manual. La tecnología podría dar certidumbre jurídica y, por tanto, de cobranza. Ha habido mucha resistencia al respecto o más bien no se ha hecho, y eso es una gran afectación, por eso la tecnología ha ayudado, pero podría ayudar exponencialmente más.



## ¿El cliente de servicios financieros es el mismo que dejamos hace dos años y medio, antes de que empezara la pandemia, o ha cambiado en su comportamiento y en su forma de relacionarse con las instituciones financieras?

**Es una pregunta muy interesante. Yo lo dividiría en dos. Crédito de personas físicas y crédito de personas morales. Parece que la gran revolución está en el crédito a personas físicas; es decir, las personas que quieren crédito para ellas mismas, ya sea un crédito al consumo, para refinanciar algo o un crédito sobre nómina, hoy en día está en un cambio sin precedente porque la tecnología dio un empoderamiento estos dos últimos años.**

La gente ya sabe que puede acceder a préstamos en diferentes marketplaces, en diferentes páginas de Internet, con diversos jugadores Fintech y lo pueden hacer ellos solos, sin ayuda de nadie, rápido y fácil. Ha crecido el crédito al consumo y al crédito personal en canales no necesariamente bancarios, sino justamente tecnológicos, Fintech y no bancarios de todo tipo.

En personas morales me parece que la revolución todavía está en proceso, porque las empresas siguen buscando sus créditos a través de brókers o de departamentos contables y administra-

tivos; digamos que no están todavía tan inmersos en la tecnología, más bien siguen en ese proceso; no obstante, ya se están evangelizando; por ejemplo, antes no daban su clave CIEC, pero ya están accediendo a hacerlo, en aras de un proceso más rápido, metiéndose a los procesos de originación pero ya una vez que lo refirió un canal tradicional. Digamos que funcionan de manera distinta, tienen un impacto, sin duda. Por ello me parece que es más claro en las personas físicas en cuanto a originación y proceso que las personas morales; la originación sigue siendo tradicional pero el proceso sí que tiene mayor tecnología.

## ¿Cuáles son las fortalezas que tienen las SOFOMES para poder adaptarse a todos los cambios tecnológicos y de digitalización, y sobre todo que sigan siendo negocios exitosos y confiables?

Yo te diría que se debe a la necesidad. Finalmente, las SOFOMES estamos conformados por empresarios y capital mexicano, el cual se invierte en México, es decir, nosotros no tenemos una matriz global que nos diga: "frena el crecimiento en países en desarrollo" o "concentrémonos en países de baja inflación o de monedas más fuertes". No tenemos esa línea de grupos trasnacionales. Aquí tenemos invertido, aquí está todo nuestro patrimonio y estamos apostándole a rescatar PyMes mexicanas. Así que con crisis o no, con pandemia o no, tenemos que hacer que los clientes salgan adelante.



**Eso ha hecho que las SOFOMES sean la única figura del sistema financiero que ha crecido en pandemia. Mientras otras figuras cayeron casi 10% al año, las SOFOMES crecieron entre 9 y 10% anual, lo que significa que estamos colocando más y ganando más mercado.**

Eso habla de la solidez y madurez del sector que cumple ya 16 años y que hoy en día crece; genera del 30% al 50% de la actividad bursátil en México cada año.

**¿Cómo vislumbras la industria financiera en general, en los próximos 5 años?**

**Viene un tema importante de consolidación. Los retos macroeconómicos de escasez de liquidez y aumento de tasas de interés, por eso, del rango de las SOFOMES que existen, solo las más grandes van a poder seguir teniendo acceso a buenos fondeos.**

Las pequeñas, que son la mayoría (8 y media de cada 10) que tienen menos de 250 millones de pesos, van a tener que consolidarse, es decir, vender cartera o fusionarse con colegas, o juntarse y vender acciones para hacer un grupo más grande. El

elemento común es que se van a hacer SOFOMES más grandes entre fusión o unión de actores. Habrá menos jugadores, pero los que queden serán más fuertes.

En cuanto a la tecnología, lo que va a pasar es que será más fácil ofrecer servicios en lugares cada vez más remotos y, si el estado y la política pública va en el mismo sentido que la tecnología, va a haber mayor inclusión financiera, a medida que haya mayor certidumbre jurídica para mejorar el estado de derecho. De lo contrario, si el estado decide no meterle tecnología al estado de derecho y sigue habiendo incertidumbre, al final vamos a tener una rispeidez importante y no necesariamente una inclusión tan acelerada como la que debería de existir.

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

Agradezco el espacio. Decirles que, de los intermediarios financieros no bancarios, las SOFOMES es la figura que más crecimiento tiene en México y más actividad en bolsa tiene en el país. De las PyMes, 6 de cada 10 obtiene su primer crédito de una SOFOM, lo que significa que es la figura que más apoya a emprendedores iniciales y representa el 25 % del financiamiento al sector privado, por lo tanto, es una figura que hay que conocer. Por eso invito a la gente a que se acerque a las SOFOMES, una alternativa de financiamiento que ahí va a estar, en las buenas y en las malas, con trato personalizado y buena atención.



# CREVOLUTION<sup>®</sup> MAGAZINE

Crevolution Magazine<sup>®</sup> es el lugar

de las

**MENTES  
BRILLANTES.**



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

**ANÚNCIATE CON NOSOTROS:** [gabriel.perez@icmcredit.com](mailto:gabriel.perez@icmcredit.com)



55 6448 6025



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

# DESARROLLO DE LA CARTERA DE CRÉDITO DEL SISTEMA FINANCIERO DE MÉXICO.

Sigue el crecimiento de la cartera de crédito, aunque con ligeros estancamientos.

**D**urante los primeros meses del año 2022, la cartera crediticia mexicana continuó enfrentando un entorno retador, este motivado por diversos factores como lo son el aumento de la inflación y los incrementos aunque marginales, de las tasas de interés. Si bien esto ha implicado afectaciones en las condiciones bajo las cuales opera el sistema financiero mexicano, este mantiene una posición sólida y de crecimiento lento pero constante.

Al cierre del año 2021 la cartera de crédito del sistema financiero regulado conformado por Bancos, Banca de Desarrollo, Sofomers, Socaps y Sofipos, alcanzó la cifra de 7,248 miles de millones de pesos.

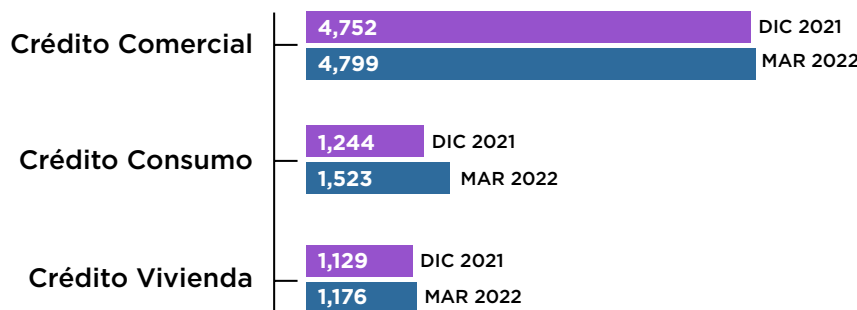
Ahora bien, comparado con los 7,485 miles de millones de pesos que el mismo sistema financiero reportó al mes de mayo 2022\*, el aumento en la cartera de crédito fue de un 3.26%.

## CARTERA TOTAL DEL SISTEMA FINANCIERO



De acuerdo con cifras del Banco de México (BANXICO), Asociación de Bancos de México (ABM) y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), el crédito del sistema financiero en su conjunto, clasificado por su destino, en este periodo tuvo el siguiente comportamiento.

## CRÉDITO DEL SISTEMA FINANCIERO



Como podemos apreciar comparado con cifras del cierre del año 2021 el crédito comercial que por lo regular es utilizado para el impulso de las actividades económicas, tuvo un incremento del 1.03%, el crédito al consumo creció en los primeros meses de este 2022 en 22.4% siendo el que presenta un mayor incremento en este periodo, en cuanto al crédito a la vivienda este incrementó en 4.2% con respecto al cierre de 2021.

Ahora bien querido lector, entraremos al análisis en detalle de cada una de las instituciones reguladas del sistema financiero mexicano. Por lo tanto, siendo la Banca quien más recursos destina a el financiamiento a terceros, te comentamos que al mes de diciembre de 2021 el crédito total otorgado por esta entidad fue del orden de los 5,549 miles de millones de pesos lo que representa un 4.64 % por debajo de los números reportados en estos primeros meses de 2022.

## CARTERA TOTAL

### BANCOS



El mayor crecimiento en este periodo de comparación para esta entidad financiera fue en el financiamiento que se otorga para la vivienda que se incrementó en un 3.93% seguido por 3.65% del crédito al consumo y un 2.65% del crédito comercial.

Es de mencionar que el crédito comercial si bien solo tuvo 2.65% de crecimiento, al revisar lo que representa en dinero el financiamiento otorgado en este rubro, nos damos cuenta de que este, representa el 61.7% de la oferta total crediticia de los bancos.

## CRÉDITO

### BANCOS





La siguiente entidad financiera que se analiza es la Banca de Desarrollo, que es el brazo del gobierno que otorga financiamiento.

Aquí podemos observar que sigue en caída su cartera de crédito, el decremento en este periodo que presentamos en este artículo es de 1.81%. Si hablamos del monto en pesos este decremento fue de 19 mil millones de pesos.

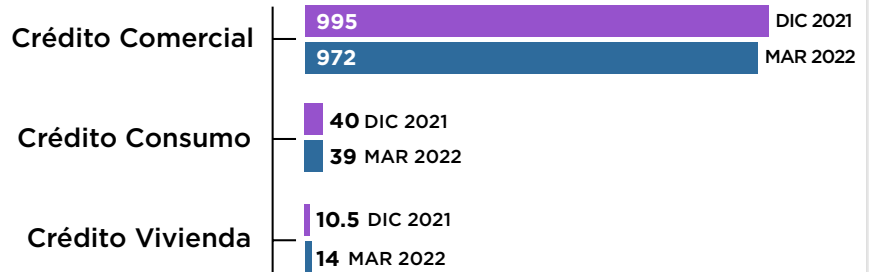
### CARTERA TOTAL BANCA DE DESARROLLO



En el análisis puntual de los rubros para los que la Banca de Desarrollo destinó el dinero del crédito que otorgó al mes de marzo 2022, podemos darnos cuenta de que el único rubro donde hubo incremento con respecto a 2021 fue en el crédito a la vivienda, este incremento fue del 33%.

Sin embargo, el crédito al consumo y el crédito comercial decrecieron en 2.5% y 2.3% respectivamente. Del total de recursos mencionados, la Banca de Desarrollo destina el 94.73% de ellos al crédito comercial.

### CRÉDITO BANCA COMERCIAL



Continuando con el contenido especializado de este artículo, toca el turno para las Sofomers (Sociedades Financieras de Objeto Múltiple Reguladas)\*\*.

En ellas damos cuenta que también tuvo un decremento porcentual en su cartera del 4.51% si comparamos sus resultados de diciembre de 2021 al mes de marzo de 2022.

En 2021 las SOFOMERS tenían una cartera de 511 miles de millones de pesos y al cierre del primer trimestre de este 2022 la cantidad de su cartera de crédito fue de 488 miles de millones de pesos.

### CARTERA TOTAL SOFOMERS





Entrando en más detalle en el análisis de esta cartera podemos compartir que en el rubro donde creció el financiamiento de las Sofomers en 2022 fue en el crédito al consumo, ya que este tuvo un crecimiento del 0.34% Contrastando con el crédito comercial y a la vivienda que tuvo un retroceso del 5% y 10% respectivamente con relación al cierre del año 2021.

## CRÉDITO SOFOMERS



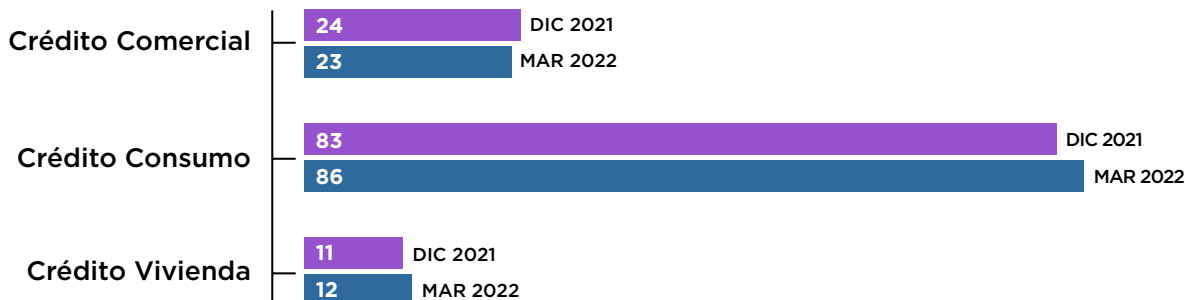
Las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAPS por sus siglas) sigue teniendo un crecimiento sostenido en su cartera de crédito en el primer trimestre de 2022, ya que esta se incrementó en un 1.69% comparado a los números con que cerró el año 2021.

## CARTERA TOTAL SOCAPS



En lo que respecta al tipo de crédito que tuvo más crecimiento en las SOCAPS podemos observar que el financiamiento a la vivienda creció en un 4.54% pero no debemos perder de vista que este rubro es al que menos dinero se le designa.

## CRÉDITO SOCAPS





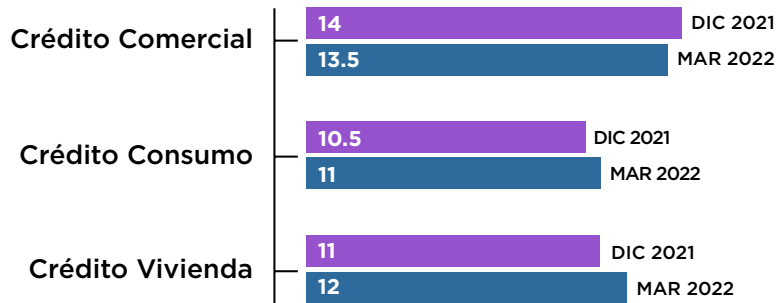
Por último entramos en análisis de las SOFIPOS (Sociedades Financieras Populares), cabe hacer la aclaración que la manera en que presentamos el análisis en este artículo va desde la entidad financiera con más cartera a la entidad que menos cartera de crédito posee. Un decremento del 0.81% es el que puede apreciarse al comparar la cartera de las Sofipos del primer trimestre del año 2022 con 24.5 miles de millones de pesos con los números de finales del año 2021, periodo en el que su cartera era de 24.7 miles de millones de pesos.

### CARTERA TOTAL SOFIPO



En el plano del análisis puntual del tipo de crédito otorgado, el de consumo y vivienda tuvieron un crecimiento del 4.8% y 9.1% respectivamente, el cual contrasta con el que las sofipos otorgaron con fines comerciales, donde se tuvo un decremento de 3.6%.

### CRÉDITO SOFIPOS



Estimado lector, como podemos apreciar en este artículo, el sistema financiero mexicano mantiene una posición sólida y de resiliencia. En particular, la banca múltiple cuenta con niveles de capital y de liquidez que exceden con holgura los mínimos regulatorios. No obstante, el sistema enfrenta retos relevantes ante la coyuntura actual, la cual combina los efectos remanentes derivados de la pandemia por COVID-19, con nuevos desafíos provenientes de la situación geopolítica entre Rusia y Ucrania, así como persistentes presiones inflacionarias globales, las

cuales han tenido como consecuencia el retiro del estímulo monetario en diversas economías y, en general, el apretamiento de las condiciones financieras que sin lugar a dudas permean en el otorgamiento de crédito, sin embargo como podemos apreciar, la cartera de crédito sigue creciendo, aunque paulatinamente, esta progresión en sus números aunque pausada ha sido constante durante los últimos meses, ya analizaremos los datos de la mitad de este año 2022 en nuestro próximo número y podremos dar cuenta si continúa el crecimiento en las carteras de crédito.



**Notas:**

\*La información disponible para el año 2022 es al mes de marzo, con excepción de las de los BANCOS de las cuales al cierre de este artículo se tiene información de mayo 2022.

\*\*La definición de SOFOMERS es proveída por la CNBV.

\*\*\* Todas las cifras mostradas en este artículo están representadas en miles de millones de pesos mexicanos.

**Fuentes:**

Banxico, 30 de julio 2022, Reporte de Estabilidad Financiera junio 2022, <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-el-sistema-financiero/%7BCA27B414-CC15-A42D-099B-DBAA4A38A8F2%7D.pdf>

CNBV, 30 de julio 2022, Portafolio de información, <https://www.cnbv.gob.mx/Paginas/PortafolioDeInformación.aspx>

# Conoce nuestro **NUEVO SERVICIO** de **CAPACITACIÓN ONLINE**



Comienza con el  
primer paso del  
**camino al éxito:**



**Desarrolla nuevas  
habilidades**

Con nuestros programas obtendrás  
habilidades y conocimientos  
**¡garantizados!**

**Actualízate en la  
nueva Industria**

Estar a la vanguardia no es opción  
en el mundo globalizado  
**¡Certifícate con los  
mejores de la Industria!**

**Incrementa tus  
posibilidades laborales**

Cursos diseñados para aumentar  
tus opciones laborales, en el  
campo de crédito y cobranza

 55 66 510 100

 55 6448 6025

 [informacion@icmcredit.com](mailto:informacion@icmcredit.com)

**Visita: [www.icmcredit.com/icmhypermedia](http://www.icmcredit.com/icmhypermedia)**



# LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ANTE LOS NUEVOS TIEMPOS.

UNA CHARLA CON **MANEL FERNÁNDEZ JARIA**,  
profesor de la Universidad Oberta de Cataluña en Dirección  
y Gestión de Personas, y Coach de Directivos y Empresas.



VER ENTREVISTA

**Sin duda, todas las actividades del ser humano se modificaron a raíz de la pandemia del COVID-19, y las relaciones laborales no fueron la excepción; en ese contexto hay un fenómeno que se la ha denominado la “Gran renuncia”, del cual sé que tú has hecho varios estudios, por ello te pregunto: ¿qué es esto de la gran renuncia y cómo ha afectado al planeta, y en particular a España y Latinoamérica?**

Me gustaría empezar haciendo una pequeña reflexión: *En la historia de la humanidad, la incertidumbre siempre ha formado parte de los acontecimientos, los escenarios siempre han sido cambiantes; siempre han existido pandemias, guerras, cataclismos, glaciaciones, hambrunas, pero lo que ocurre en estos momentos, sobre todo en las partes más ricas del planeta, es que vivimos en un escenario de aparente tranquilidad y se nos había olvidado que la historia de la humanidad siempre ha sido tremendamente cambiante.*

La seguridad, como tal, nunca había durado tanto tiempo y con el COVID, efectivamente se nos ha recordado que los escenarios de incertidumbre son normales, siempre ha sido así. Dicho esto, quiero señalar que precisamente, en un escenario de incertidumbre marcado por la falta de oportunidades laborales como consecuencia de la pandemia, la fuerza laboral estadounidense sorprendió a todo el mundo, protagonizando una reacción importante e inesperada, que el profesor **Anthony Klotz** de la Universidad de Texas llamó la “**Gran renuncia**”, y nos llamó mucho la atención que millones de personas dejaran sus trabajos en un momento como este, de incertidumbre.

Es decir, cuando el mundo entero se aferraba con uñas y dientes a un puesto de trabajo y a la seguridad, los estadounidenses abandonaron sus empleos de forma voluntaria. Esta conducta, aparentemente disruptiva, no se ha entendido muy bien, nos planteamos por qué ocurría, y la respuesta está en que la gente ha decidido buscar nuevas oportunidades y conectar con otras necesidades vitales, lo cual nos ha hecho reflexionar y repensar también el mundo del trabajo.

**En momentos de dificultad y de dolor, como ahora, de tener que estar recogidos, son momentos donde las personas tenemos revelaciones, donde nos preguntamos cosas, y probablemente una de las razones por las que se ha producido este fenómeno, sobre todo en Estados Unidos, ha sido que después de estas reflexiones y de este momento de recogimiento la gente se ha preguntado: “¿Qué estoy haciendo con mi vida y qué tiempo estoy dedicando a las cosas importantes de mi vida?”.**

A partir de ahí se ha desarrollado este fenómeno que ha sorprendido a todo el mundo. En Europa no ha sido tan acusado y en España, en concreto, tampoco, pero sí nos hemos encontrado algunos síntomas que creo es muy importante estar muy atentos. Ahora mismo, por ejemplo, en España hay profesiones en las cuales ya no hay gente para trabajar; hay muchas dificultades para ocupar ciertos puestos de trabajo y la razón es que la gente ha empezado a priorizar la calidad de los puestos de trabajo en combinación con una calidad de vida diferente y esto está afectando directamente a cómo las compañías organizan el mundo del trabajo, y aquí es donde creo que se está produciendo el gran cambio que las empresas de todos los sectores deberían empezar a leer.

**En tu calidad de experto en relaciones humanas, ¿qué cambió en los pensamientos de los colaboradores de las organizaciones para acogerse a esta visión de la gran renuncia? Porque uno pensaría que desde el punto de vista de que “tengo que cuidar mi trabajo”, pues no me muevo; sin embargo, lo que nos platicas de dejar todo a un lado y buscar otras cosas sí hace un cisma nuestro pensamiento.**

Sutilmente lo has dicho tú en la propia pregunta porque lleva implícito algunos de esos cambios y, de hecho, te has referido a los trabajadores como colaboradores, en lugar de empleados o asalariados, ese es el gran cambio que se está produciendo. El lenguaje es muy importante porque materializa los pensamientos y en estos momentos no tenemos muy claro cómo llamar a las personas que trabajan en las compañías; no sabemos si llamarlos usuarios internos, colaboradores o equipos.

**Hace un tiempo tenemos dificultades para llamar al departamento que se ocupa de las personas; sabemos que recursos humanos no es el nombre adecuado, hay gente que ya está utilizando la palabra “talent” o “personas” y esto es un síntoma de que estamos buscando cómo definir este gran cambio que implica para las compañías poner a las personas en el centro de las organizaciones; creo que este es uno de los grandes cambios que se han producido; empezar a considerar a las personas como una parte fundamental en las organizaciones.**

Hemos entendido que el core de las organizaciones son las personas; los clientes son personas, los trabajadores son personas, los proveedores son personas. Si no entendemos de personas es difícil que entendamos de negocios y de compañías y esto aplica, por supuesto, a las empresas del sector financiero, es decir, primero fue la producción que era un factor importantísimo en todas las organizaciones luego llegó, al estallar la Segunda Guerra Mundial, el control estadístico de la calidad y poco a poco esta fue entrando en las compañías, convirtiéndose de manera paulatina en una herramienta de la industria, de manera que la calidad pasó a ser importante.

Luego, los japoneses, después de la Segunda Guerra Mundial, abrazaron la calidad y yo creo que ahora está emergiendo un tercer vector, importantísimo en las compañías, que son las personas, y cuando hablamos de personas hablamos de seguridad, de salud y de bienestar en el trabajo.

Ahora estamos en ese momento de no saber en qué dirección dirigirnos sabiendo que eso es fundamental, porque en la pandemia se ha visto que sin personas no puede haber compañías. En el futuro inmediato, el talento, que es global, habrá que esforzarse para atraerlo, incluso para mantenerlo dentro de las compañías. Por eso estamos en un momento donde las personas pasan a ocupar un lugar importante en todo lo que sería la organización de un negocio o una empresa.



**Esto que mencionas de colocar a las personas en un lugar preponderante, ¿podrías decir que es el principal reto de las organizaciones a la hora de gestionar el talento humano?, sobre todo en las industrias, como lo mencionabas, del sector financiero.**

Yo creo que es un reto fundamental. Hay un libro muy interesante de Frederic Laloux, llamado “Reinventar las organizaciones”, que justamente dirige la información en este sentido; nos dice que las organizaciones han ido evolucionando a lo largo de la historia y él lo plantea en su libro, que es magnífico, mencionando diferentes paradigmas para entender cómo han evolucionado diferentes organizaciones. Habla de que el paradigma en el que vamos a entrar, poco a poco, es uno en el cual las organizaciones, además de producir con calidad, van a tener que cuidar a las personas de la organización.

*Frederic Laloux llama a uno de los paradigmas como el “paradigma verde” que nace cuando las personas buscan un sentido mayor al trabajo más allá de la mera transacción monetaria. Y bueno, la “Gran renuncia” ha provocado que todo eso nos lo cuestionamos y que trabajar sea algo más que ganar un sueldo o una compensación económica.*



Este fenómeno de la **“Gran renuncia”** ha provocado, en Estados Unidos, que las compañías pongan atención a qué necesita el personal para seguir ahí y continuar dando la mejor versión de los trabajadores.

En Europa no se ha producido este fenómeno porque el mercado laboral es mucho más rígido y no hay tantas oportunidades; sin embargo, aquí se ha producido otro fenómeno y es el de la **“gran resignación”**; *no me puedo ir de la compañía porque estoy atrapado por una nómina o por un trabajo nutricional; yo me quedo aquí pero no estoy aportando todo el valor que tengo a nivel profesional o personal*; incluso la OMS lo ha definido como una pandemia mundial, el síndrome Burnout, estar agotado emocionalmente.

Hoy las compañías se dan cuenta de que no pueden tener a los trabajadores fuera de compromiso y es algo que los directivos deben leer rápidamente porque toda la energía de las personas no se puede estar yendo de las compañías por falta de compromiso.

**Como coach para empresas, en esta parte de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones, ¿qué cambios ves que están emergiendo a raíz de la pandemia? ¿Qué están haciendo las empresas para tratar de evitar esto conocido como la “Gran renuncia”? ¿Lo tienen en mente o seguimos tratando a la gente como un activo más y no como personas?**

Desde mi experiencia, acompañando a muchas compañías, haciendo constantemente evaluaciones de clima laboral y de factores psicosociales, puedo decir que en la parte que más co-

nozco, en España, se está produciendo un interés cada vez más creciente sobre conocer qué está pasando en las compañías, pero hace unos años la gente no quería saberlo, no quería preguntar a sus trabajadores, y ahora, además de que la normativa laboral dice que hay que preguntar, nos estamos encontrando compañías que muestran interés por saber qué es lo que está ocurriendo de verdad y por ello nos están pidiendo hacer estudios y análisis de clima laboral para saber cómo pueden reconducir situaciones de *burnout* o de falta de compromiso.

Creo que está habiendo un interés cada vez más importante y si yo quisiera animar a la gente a comenzar por algún punto, el primero sería hacer un buen diagnóstico, no interpretar o asumir algo que ocurre sin antes tener una buena medición y la mejor manera para medir es preguntar a los equipos; a partir de ahí, diseñar una estrategia de intervención para reconducir todos esos problemas que hayamos podido detectar en ese análisis, de condiciones de trabajo.

Recomiendo a las compañías comenzar por un tema que cada vez está más en los medios de comunicación, en la literatura más técnica, y es empezar a hablar y a pensar en el propósito de las organizaciones, el cual es un factor clave que nos permite orientar la compañía en una dirección.

El propósito será el gran cambio que va a emerger en las compañías. Las compañías con propósito y con impacto positivo van a tener continuidad; aquellas enfocadas en la producción, sin tener en cuenta ese propósito, tendrán dificultades en los próximos años.

Las personas, en este momento de recogimiento, hemos empezado a valorar otras cosas.

**¿Cómo piensas que será la gestión del talento humano y hacia dónde va el mercado laboral en los próximos cinco años? ¿Habrá un cambio significativo en esa relación?**

Sí, no tengo ninguna duda, habrá cambios y de manera cada vez más progresiva. Es cierto que van a coexistir modelos tradicionales de organización, pero en el futuro nos encaminamos a la autogestión, a un tipo de paradigma completamente diferente en las organizaciones donde las personas ocupen un papel importante y la cohesión y el compromiso haga que el funcionamiento sea mucho más descentralizado, no tengo ninguna duda que vamos en esa dirección.

Respecto del talento en el futuro nos enfrentamos a diferentes problemas muy importantes, como técnicos y adaptativos. Los problemas técnicos pueden tener diferente complejidad, pero tienen solución, y alguien técnico va a saber resolverlos, tarde o temprano. En cambio, los problemas adaptativos no tienen soluciones tangibles, por eso van a requerir cambio de hábitos, comportamientos, actitudes y de mentalidad y es donde emerge el talento humano y el adaptativo.

Reparar una máquina es un problema técnico; utilizar una máquina de forma correcta y eficiente para evitar averías es un tema adaptativo. **La transformación digital, es un tema técnico y requiere una mentalidad adaptativa para que la gente sea capaz de abrazar los cambios. En el futuro necesitaremos más autoliderazgo consciente y con facilidad de adaptación.**

**En el tema adaptativo, las personas que están gestionando el talento humano ahora deben adaptarse al pensamiento de las diferentes generaciones que ahora convergen, como la Generación X con la Generación Y, Millennials y Centennials, entonces también se vuelve un reto, ¿no es así?**

Totalmente y creo que estás dando en uno de los puntos más importantes. Están coexistiendo generaciones que han tenido saltos generacionales muy potentes. La mentalidad de la generación Baby boomer, que es a la que yo pertenezco, donde era un trabajo para toda la vida, una familia para toda la vida, matrimonio para toda la vida, hipoteca para toda la vida, esto ha cambiado. Las nuevas generaciones viven en la ola del cambio constantemente y además están acostumbrados a vivir en la incertidumbre, por lo tanto, si las compañías quieren mantener ese talento tendrán que estar en constante cambio sabiendo leer las necesidades de cada una de estas generaciones.

El conocimiento hoy es un factor que provoca que mucha gente joven abandone las compañías, los proyectos, el propósito, los valores y las generaciones más nuevas no tienen miedo al cambio porque han vivido constantemente en él. Por lo tanto, las organizaciones deben leer cómo cada generación que coexiste tiene una serie de necesidades diferentes y de esa lectura probablemente deban reorganizar todo su funcionamiento.

**Gracias por tu participación y el tiempo que nos dedicas.**

Gracias a vosotros por la confianza y como sé que hay mucha gente del mundo de las corporaciones alrededor de vuestro proyecto, quiero terminar con una idea tremendamente práctica para que la gente se ponga a trabajar y en el evento la desarrollaremos. Consiste en hacia dónde creo que las organizaciones deben enfocarse para buscar una orientación a resultados comunes; hay un modelo de cohesión que explica muy bien cómo podemos empezar a trabajar desde hoy, y empieza por el contacto; las empresas deben empezar a desarrollar contacto a todos los niveles, y el contacto humano es fundamental.

Los líderes que quieran dirigir equipos de una manera adaptativa y consciente deben trabajar muy bien el contacto, y va a ser mucho más fácil trabajar el contrato, lo que yo espero de ti y lo que esperas de mí, eso debe quedar muy claro, en las dos direcciones, y también lo que yo espero de ti como compañía. A partir de que tengamos muy claro ese contrato y el contacto se haya producido, aumentará la confianza que tenemos los unos en los otros y es justamente a partir de la confianza cuando ya podremos entrar en una fuerte comunicación.

La comunicación fluida y basada en la confianza permite que en las compañías se produzca la confrontación, la cual nos permite llegar al compromiso porque ahí ya no hay nadie que se guarde las cosas, sino que hay una seguridad psicológica y podemos confortar ideas, puntos de vista y poco a poco vamos consiguiendo ese compromiso. Del compromiso a la corresponsabilidad hay un paso y de la corresponsabilidad a la orientación de resultados comunes, que yo creo es el punto más importante que buscan todas las compañías, está el siguiente GAP (análisis de brechas). En el evento desarrollaremos estas ideas y algunas otras prácticas también. Gracias por invitarme, ha sido un placer.





# IVÁN DE LA O GALICIA, DIRECTOR DE PRODUCTOS DE CRÉDITO Y CIENCIA DE DATOS EN GRUPO COPPEL.



## ¿Quién es Iván de la O?

Soy actuario y físico, egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México. En la primera etapa de mi vida profesional trabajé en el mundo de los seguros, específicamente en Grupo Financiero Inbursa. En 2007 me invitaron a participar en el proyecto de la creación de BanCoppel, donde nos fue muy bien porque BanCoppel fue el primero que se autorizó en la primera vuelta, logrando abrir sus puertas en mayo de 2007.

Una de mis principales aportaciones fue la creación de los modelos de crédito del banco con los que empezamos a operar. Los resultados fueron muy positivos por lo que posteriormente me invitaron a hacer lo mismo, pero para todo el negocio de Tiendas Coppel lo que implicó la gradual modernización y tecnificación a través de datos, modelos y algoritmos de todo el sistema de crédito de la tienda. En el 2012 me solicitaron revisar los negocios de Coppel Argentina y Brasil. En 2014 se logró consolidar una primera estructura de ciencia de datos que le llamamos Centro de Investigación Coppel o CENIC, un centro especializado en la explotación de datos que nos permitió consolidar toda la estrategia de datos y analítica avanzada de Grupo Coppel.

Mi trayectoria profesional, desde hace 15 años, gira en torno a la explotación del ecosistema de ciencia de datos, analítica avanzada e inteligencia artificial en sus múltiples vertientes de negocio, teniendo como parte central el crédito al consumo.

## ¿Qué es el Centro de Investigación de Ciencia de Datos?

Es un equipo multidisciplinario donde tenemos perfiles técnicos como, científicos, investigadores, con niveles de

maestría y doctorado, con alta capacidad analítica, y no técnicos, es decir, perfiles complementarios, como investigadores, psicólogos y mercadólogos.

Este centro tiene como principal objetivo buscar grandes oportunidades de negocio en el Grupo que se pueden potencializar a través de los datos, la analítica y modelos matemáticos. Buscamos operar un poco separados del negocio para poder mantener una visión más estratégica y que sume valor. Por eso mismo, los proyectos que se han trabajado han sido de diversa índole, algunos ejemplo son: la selección de puntos de venta más eficientes, sistemas de recomendación para nuestro e-commerce, la reducción de las tasas de deserción, la optimización del cash management del banco, es decir, cuál es la manera óptima para administrar el dinero.

**Como experto en el manejo de datos en el área del crédito y cobranza, ¿cuáles consideras que son los aprendizajes que ha tenido la industria financiera a partir de la pandemia del COVID-19? Y por otra parte, ¿ves algún cambio en el cliente de las instituciones financieras, a raíz de la pandemia?**

**Considero que la pandemia afectó de manera diferenciada, a cada cliente, por ello, nos enfocamos en estrategias individuales (por cliente), y no por segmentos.**

Esto fue un gran cambio, porque detectamos que había clientes que seguían pagando muy bien y hasta tuvieron ingresos más altos de lo que normalmente tenían, entonces había una oportunidad para generar más negocio. Por otra parte, había personas en el cual su comportamiento de pago se vio afectado, para los cuales buscamos opciones de refinanciamiento.

Con el uso exhaustivo de datos logramos tener un entendimiento mucho más profundo de las necesidades y de los patrones de pago del cliente para adaptar así los portafolios y estrategias de recuperación. Además, el tiempo de reacción tuvo que ser corto. Todos estos cambios y ajustes se hicieron en muy pocos meses.



Asimismo, estos retos nos llevaron a cuestionarnos si nuestra infraestructura tecnológica era la adecuada para soportar todos estos cambios de manera ágil. Por eso considero que la pandemia nos trajo muchos aprendizajes, donde la hiperpersonalización jugó y sigue jugando un gran rol.

Mientras una empresa pueda hacer adaptaciones individuales a las necesidades de cada cliente y lo pueda atender y entender mejor, las estrategias de negocio y la experiencia del cliente serán más exitosas.

### **Conceptos como la hiperpersonalización, analytics, big data o machine learning, ¿Qué papel juegan en el desarrollo de la industria financiera, y en especial en la industria del crédito y cobranza?**

Todos esos conceptos son completamente importantes y estratégicos.

Analítica, big data e inteligencia artificial se vuelven capacidades o un habilitadores de negocio que hoy debemos tener en todas las empresas, y las que no la tengan van a quedar rezagados, con respecto a sus competidores.

### **Hablando específicamente de la industria del crédito y cobranza, hoy, a tu entender, y de hace 2 años a la fecha ¿Cuáles son los factores relevantes donde nos debemos fijar a la hora de estar haciendo los análisis de crédito y posteriormente a la hora de estar gestionando la cobranza? ¿Ha cambiado eso de dos años y medio a la fecha?**

En realidad, sí ha cambiado mucho. Hemos visto que los patrones de pago de nuestros clientes se han modificado e identificamos, dos efectos; primero, en la parte de la originación hemos notado que otros jugadores cerraron la llave

al otorgamiento de crédito; en segundo lugar, lo que nosotros hemos hecho, es a través de la analítica y el entendimiento de los datos, tomar un poco más de ese mercado por medio del conocimiento del cliente, con lo cual le ofrecemos un producto específico para ese perfil y crecimos un poco más.

En la parte de cobranza entendimos esos patrones. Lo primero que hay que ver con un cliente es si tiene o no voluntad de pago, con eso ya tenemos resuelto el 50% del problema, y si tiene voluntad la pregunta sería si tiene capacidad de pago o no. Si no la tiene, le debes dar posibles soluciones, con base en su situación, un ejemplo es haber perdido el trabajo.

### **Hemos logrado que a través de los algoritmos maximicemos la relación del cliente en todo este ciclo de crédito, desde la originación, administración y recuperación.**

En conjunto con nuestra fuerza operativa, conformada por el equipo de tiendas, sucursales, call center y visitas domiciliarias, se ha consolidado una estrategia integral para el seguimiento personalizado de nuestros clientes.

### **Considerando que los impactos en la morosidad no fueron tan grandes como se esperaba al inicio de la pandemia ¿Cuál crees que es el reto más grande al cual nos estamos enfrentado en estos momentos?**

El reto principal es el incremento de la inflación porque en ciertos productos, principalmente en el tema de alimentos, va a significar un incremento de entre un 15 y 20%; esto es importante porque el poder adquisitivo de las personas no va a subir los mismos porcentajes y por lo tanto, la gente tendrá menos dinero para comprar y para pagar sus deudas. El reto será que las empresas estén atentas a sus clientes, a las situaciones que puedan presentarse en su vida y tengan un impacto en su liquidez. Sólo de esa manera podrán generar soluciones y remediaciones para cuidar la relación con los clientes.





**En este marco que estamos platicando, en este entorno que podría pensarse que se está volviendo un tanto volátil, ¿Hay espacio para la innovación y para la creación de nuevos productos financieros?**

Considero que siempre hay espacio para la innovación y la disrupción. Por ejemplo, hemos visto muchos jugadores digitales, Fintech y algunos bancos que tienen ofertas y productos digitales muy buenos que, comparados con los productos tradicionales, son muy diferentes y generan mejores experiencias para sus usuarios. Para el caso de Coppel, el reto es ver qué tan eficientes son estos jugadores para adaptarse a las necesidades de nuestros clientes. Al final del día, las crisis son oportunidades para aprovecharlas de la mejor manera.

**Hablando en un concepto más global, ¿Qué tanta diferencia hay entre la industria de crédito en México con el resto de la región latinoamericana en la que también has estado inmerso?**

De donde tengo más información es del mercado en México y Argentina.

**Creo que en México tenemos una economía estable, con una inflación, llamémosle alta, del 7%, pero controlada, con tasas de interés razonables y eso permite una estabilidad y crecimiento financiero estable;**

en cambio, en Argentina tenemos un mayor reto porque el país atraviesa una tasa anual de inflación del 65% y tasas de interés de hasta el 70%, lo cual hace que el negocio financiero de crédito puede ser muy caro para el consumidor final y eso hace que haya muy pocos jugadores y competidores en esa parte.

Pero también hemos visto que competidores 100% digitales, muy fuertes en

Sudamérica, están apuntando sus esfuerzos al mercado mexicano. En Argentina estas plataformas son los principales jugadores de servicios financieros, y en México apenas están incursionando. Estas plataformas han hecho un muy buen trabajo, ya que ofrecen servicios como el marketplace y wallet, pero apenas comienzan a traccionar, por eso creo que existen oportunidades para llevar a cabo nuevas jugadas. Y es aquí donde la innovación y tecnología serán los diferenciadores de quién podrá aprovechar mejor este mercado y satisfacer las necesidades de los clientes.

**¿Cómo vislumbras el futuro del crédito y cobranza en los próximos 5 años?**

Creo que en materia de crédito y sus plataformas de origen, van a ser sistemas de otorgamiento basados puramente en datos, modelos y algoritmos. Y la empresa que pueda explotar mejor estos, podrá ganar el mercado.

Considero que las cobranzas serán altamente tecnificadas y eficientes, todo más digital. Seguirán existiendo canales físicos de cobro, como una persona que vaya a tu domicilio, pero estos van a ser los menos, casi todo va a ser a través de medios digitales, como teléfono, SMS, WhatsApp, pero la idea es que todo va a estar modernizado, adaptado y conectado con más tecnologías.

Las empresas que comiencen a crear ese ecosistema y se puedan adaptar mejor a las necesidades del cliente y estén más presentes en su día a día, tendrán ese gran diferenciador. En un momento dado la pelea va a ser por estar en la pantalla del celular del cliente, eso será lo más importante, porque será el principal medio de comunicación con él, a menos de que salga otra tecnología diferente al celular, pero creo que ese es el punto donde estamos convergiendo todos.





# FUTURE COLLECTIONS LAB

## LOS FACTORES CRÍTICOS QUE AFECTAN A LA COBRANZA EN LA ERA POST COVID

Guiados por nuestros especialistas trabajaremos en un ejercicio de interacción para detectar las mejores ideas llevadas a cabo por los líderes de la industria donde TÚ serás el protagonista.

- ▶ Interactúa con otros colegas
- ▶ Comparte tus mejores ideas
- ▶ Desarrolla con nosotros este benchmark sin precedentes con las mejores soluciones para las problemáticas de nuestra industria.



¡Este año tú construirás  
La **COBRANZA**  
del **FUTURO**



**OCTUBRE**  
FORMATO HÍBRIDO



**PENTAFON**  
CONTACT CENTER & BPS  
EXPERTOS EN COBRANZA

**Patrocinador**



Regístrate sin costo en: [www.fclicm.com](http://www.fclicm.com)

# LA NEGOCIACIÓN DE COBRANZA, UN NUEVO HORIZONTE

UNA CHARLA CON **JOAQUÍN PEÑA**

**Joaquín Peña, director de consultoría en ICM y Lemon Tree**, es Ingeniero en Sistemas Computacionales por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, y Egresado del Colegio de Graduados en Alta Dirección. Además de ser un apasionado de la innovación y el desarrollo dentro del ecosistema crediticio de Latinoamérica.



VER ENTREVISTA

**Sin lugar a duda, estos dos años y medio de la pandemia COVID-19 han cambiado muchas cosas en todos los niveles, y la industria del crédito y cobranza no fue la excepción; en ese contexto, ¿qué consideras que nos dejó la pandemia como aprendizaje?**

Considero que nos dejó la oportunidad de aprovechar, como dicen los japoneses, esa crisis, esa transformación y oportunidad de cambio hacia algo que nos trajo nuevos planteamientos. Creo que el aprendizaje vino en muchos planos; por ejemplo, puedo empezar hablando del teletrabajo, algo que era poco usual a nivel mundial y que hoy nos abrió un panorama de poder trabajar en modos incluso híbridos.

El uso de la tecnología también fue algo que se revolucionó con la pandemia, porque si bien, las entidades de crédito y cobranza han utilizado estas herramientas de manera muy fuerte, no nos deja lugar a dudas que el uso de estas se potenció enormemente y fue prácticamente el factor de subsistencia ante este gran cambio.

También entendimos diferentes dimensiones del desempeño, que el trabajo se podía desarrollar con diferentes formas de supervisar y con diferentes criterios

**Creo que hubo un “desempolvamiento” de mucho de lo que estaba pasando en la cobranza tradicional y en las operaciones de crédito tradicionales, para volver a sacar brillo ante una necesidad imperante de subsistencia, y luego, de repotenciación de los modelos de negocio.**

a medir, con más cosas que podrían apuntar a la obtención de resultados al ver que las personas se desempeñaban desde sus casas, que había cambios de procesos hacia agilizar las soluciones de deuda, por ejemplo, hacia los clientes, agilizar procesos de crédito y obtener información de nuestros clientes.

Otra cosa de la que tuvimos un aprendizaje muy fuerte, o necesitamos seguir fortaleciendo ese aprendizaje (hay una reflexión en el fondo) es que el **management** o gerenciamiento tuvo que cambiar y tendrá que seguir cambiando, al igual que el liderazgo. Hemos tenido que aprender de las personas y acerca de las personas.

La pandemia permitió poder conocernos más, saber cómo vivimos, qué nos preocupa, qué nos atemoriza y muchos niveles gerenciales y directivos tuvimos que entender muy bien que las personas juegan un papel mucho más importante de lo que pensábamos y hacer esa coacción fue parte del aprendizaje.

**La gestión de cobro, a lo largo del tiempo, siempre ha sido una actividad muy retadora, ¿cuáles consideras que son las principales herramientas que se tienen para hacer de la gestión de cobro algo exitoso?**

La **tecnología** es una de las grandes herramientas que hoy están en primer plano en el nuevo mundo de la cobranza, y además veo otras dos grandes herramientas como vehículos y como grandes aportadores de una mecánica diferente; la primera, la **omnicanalidad**; hay un cambio muy fuerte en las acciones de cobranza para dejar de operar sobre canales telefónicos y domiciliarios como esquemas tradicionales, carteo, entre otros, para entrar a acciones totalmente integradas donde las personas pueden vivir en un ambiente de interacción, de crédito, de cobro, de soluciones, donde la omnicanalidad y la analítica, la capacidad de análisis y manejo de la información, la famosa big data, nos ha permitido generar vehículos muy poderosos para situarnos como nuevas herramientas desde el plano tecnológico.

Por otra parte, veo un elemento más, al cual le voy a llamar también herramienta, pero con una distancia enorme del concepto utilitarista del término, como un objeto que te permite realizar una tarea (que sería aproximadamente la definición de herramienta) y me refiero a **las personas**, quienes son las que hacen que las cosas sucedan y lo que hemos aprendido es que podemos aprovechar mejor ese talento porque a final de cuentas, son las personas las que hablan con las personas.

**Puedes tener un andamiaje de tecnología y de analítica, pero quien define cómo usar la tecnología en la omnicanalidad y en la analítica, son las personas, son ellas quienes deciden cómo van a generar una hipótesis de crédito y de cobro.**



**En tu calidad de experto, no solo en México, sino en América Latina, ¿cuáles son los principales retos que ves a raíz de este cambio que hemos tenido que debe atender la industria del crédito y cobranza?**

**En primer lugar**, entender y conocer a los clientes desde un panorama mucho más profundo que el que se veía desde el comportamiento del crédito, es fundamental, porque se trata de personas que tienen muchas más dimensiones. Con la pandemia aprendimos que *debemos conocer a qué se dedican, para qué usan el crédito, cómo lo aprovechan, qué hacen, cuál es la prioridad que le dan al crédito en su vida y qué apreciación tienen hacia nosotros para querer pagarnos*, por eso entender y conocer al cliente es fundamental.

**Otro de los grandes retos es saber manejar las líneas estratégicas de cobro con un enfoque renovado**, es decir, no se trata de cobrar por desgaste, es un error pensar eso. Lo que funciona es el uso de líneas estratégicas que manejan el concepto de marketing de cobranza, que suena muy raro todavía ese término y poco usual, pero ya debemos estar hablando de él. En las ventas o en la prestación de servicios, no es raro hablar de marketing; en la cobranza todavía lo es.

Son las líneas estratégicas las que hacen que tome orden la omnicanalidad, la forma en la que quiero hablar con el cliente los primeros días y los subsecuentes, la forma en la que puedo generar una envolvente de comunicación, son **las líneas estratégicas de cobro**. Ese es el otro reto y necesitamos prepararnos más como industria en ese sentido.

**El tercer factor**, el cual considero clave, es atraer talento a la cobranza; no podemos seguir siendo una entidad donde la gente llega a veces hasta por accidente. La clave está en las palabras: "atraer talento". Necesitamos a personas que estén deseosas de participar en los procesos de soluciones para los clientes. Ojalá un día podamos cambiar la palabra "cobranza" y se transforme por otro tipo de conceptos como: "soluciones de crédito", "soluciones a los clientes", "administración del crédito", "administración financiera".

**Un cuarto factor** sería la conversión de gestiones a conversaciones. Hoy tenemos que entender que no basta una llamada, lo veíamos incluso antes de la pandemia. Ese *one call resolution* empieza a ser parte de una época que ya se acabó, donde con "n" número de llamadas unitarias se contactaba al cliente para obtener una resolución de pago; hoy ya no funciona así, se necesitan tratamientos más largos y más acompañamiento, que parte de la contactabilidad y durabilidad de la conversación, apoyados con la omnicanalidad.

**Por último** y sumado a la atracción de talento está la profesionalización de las gestiones; necesitamos asesores de cobranza que no sean sustituidos por un IVR, por un blaster, por una grabación de cobranza de salida porque suenan igual, porque repiten lo mismo; lo que necesitamos son personas sensibles, que negocien, persuadan, comuniquen, convencen y empatizan. Ese sería mi quinto factor, la profesionalización de las gestiones. No son fáciles, pero creo que están bien ubicados y hay técnica para abordar cada uno de ellos.

**Las organizaciones que componen el ecosistema de crédito y cobranza a nivel región tendrán que atender estos retos, pero en tu experiencia, ¿qué les recomendarías que cuidaran más o dónde pusieran el foco al momento de enfrentar estos retos?**

De entrada, cómo líderes de la cobranza considero que sí hay que revolucionarnos. Necesitamos volver a ganar en adaptabilidad, flexibilidad, en inteligencia de negocio. La cobranza tendrá que dejar de ser una forma mecánica de contactación y de intensidad de gestión para pretender que mi cliente pague. La pandemia nos movió de lugar y urge un financiamiento más sólido que tenga una combinación de ese **management** y un muy buen liderazgo..

**Debemos aplicar esas líneas estratégicas de cobro, cambiando el concepto de cobranza e intensidad a un marketing de cobranza y con esto me refiero a nutrir al prospecto, darle deseos de pagar y con convencimiento al cliente deudor.**

Por otra parte, debemos cuidar el impulso al talento interno. La creatividad e innovación van a jugar un papel muy importante en la operación de cobranza. Hay paradigmas muy arraigados y tenemos que hacer un cambio muy fuerte en ese sentido y, por otro lado, fortalecer la relación entre colaboradores y la empresa; creo que el proceso de vinculación debe ser más fuerte. Trabajar desde planteamientos más enfocados en **business intelligences** hacia la automatización es fundamental, pero siempre debe haber personas interactuando con personas, potenciando relaciones persuasivas de calidad y de calidez, así como de formas de interactuar con nuestros clientes que las van a seguir haciendo humanos.

Debemos romper ese enfoque departamental que aún tenemos en las áreas de crédito y cobranza y en algunas otras industrias.



**Tú fuiste una de las primeras personas que pusieron sobre la mesa el tema de “calidad en la cobranza”, en ese sentido, estas sinergias de calidad en la cobranza, ¿cómo pueden hacerse cumplir?**

Es difícil de cumplir, pero es fácil de entender. La fórmula para que alguien te pague es que te suba de prioridad, que suba de prioridad a tu organización y a su adeudo, y decida que en cuanto tenga recursos al primero que va a pagarle es a ti. Esto es subir de prioridad, pero no se obtiene de forma fortuita, tiene mucho que ver con la calidez y la calidad. Desde hace mucho tenemos esta filosofía, en la cual el cliente paga si se siente apoyado, escuchado, comprendido, con soluciones que entiende y asimila, con ello logras que te ponga en el primer lugar.

La calidez es muy importante, tan es así, que incluso ayudantes como Siri te conminan a hablar de forma adecuada cuando les hablas con lenguaje altisonante; nos invita con ello a tener relaciones más sanas, lo que significa que incluso los desarrollos tecnológicos tienen incorporada esta parte de calidez.

Por otra parte, te comento la razón por la cual consideramos a la calidad tan importante, y es porque la cobranza va de personas, personas interactuando con personas, quienes dentro de la organización operan y que debemos cuidar atributos que nosotros en ICM impulsamos muchísimo, que quieran, que puedan, que sepan y que disfruten.

También las personas son los clientes que escuchan y quieren escuchar las so-

luciones que puedas ofrecerles, quienes nos necesitan y encuentran en nosotros comprensión, atención, empatía y que invocan a su disciplina de pago, que son educadas para ello y te lo van a agradecer, y por lo tanto, te suben de prioridad.

El fenómeno de calidad, calidez y empatía es fundamental, y si ya lo usamos para vender o dar algún servicio, entonces, el crédito y la cobranza no pueden estar exentos de ello.

**Muchas gracias por el tiempo dedicado a esta charla. ¿Quieres agregar algo más?**

Agradezco la oportunidad porque creo que conversar nos abre la posibilidad de hacer la reflexión de pensar que sí necesitamos estrategias, procesos y tecnologías; necesitamos comprendernos como personas. Esta es una industria maravillosa y así como los hospitales son parte de la vida diaria de una sociedad y buscan mejorar cada vez más sus servicios, debemos pensar que cuando las personas caen en mora no es un evento extraordinario, todas esas cosas forman parte de una cotidianidad; si lo entendemos así, también nuestro servicio estará enfocado en buscar la salud de esas personas, con el mejor desempeño porque sabemos que el crédito y la cobranza son motores que mueven y desarrollan a la sociedad.

Encontrar el sentido de algo que favorezca este grupo social y nuestra economía en los diferentes países donde nos escuchan o leen en **CREVOLUTION MAGAZINE** será el hito fundamental. Nuestros países y sus economías ya necesitan de los profesionales del crédito y la cobranza en la siguiente dimensión.



**ICM** es una firma de alta gama especializada en capacitación y consultoría para optimizar el proceso de recuperación de activos.

Con presencia en **10 países ubicados en 4 distintos continentes**, anualmente formamos por medio de cursos, seminarios, certificaciones, diplomados, congresos o e-learning a más de **5,000 profesionales** del sector y desarrollamos con servicios de consultoría operaciones de cobranza de empresas a nivel global.

## Conoce todo lo que ICM puede ofrecerte



## Nuestros servicios Consultoría y Capacitación

- ▶ Presencial
- ▶ Grupos con varias empresas
- ▶ Personalizado para tu empresa
- ▶ Online

55 66 510 100 

55 6448 6025 

informacion@icmcredit.com 

www.icmcredit.com 



# FICO® Decisions Awards 2022



FICO.  
Decisions  
Awards 2022

Decision Management  
Innovation

Círculo de Crédito

## CÍRCULO DE CRÉDITO ES RECONOCIDA POR SU TRAYECTORIA A FAVOR DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA

*La empresa mexicana recibió el galardón Decision Management Innovation, que otorga FICO (NYSE: FICO), empresa líder global en analítica avanzada.*

### REDACCIÓN EXPANSIÓN

Círculo de Crédito fue reconocida por su trabajo en función de la inclusión financiera para los mexicanos, al respecto Juan Manuel Ruiz Palmieri, Director General de Círculo de Crédito señaló que este premio fortalece unos de los principales propósitos de la empresa: **Elevar la calidad de vida de las personas.**

“Somos la primera empresa mexicana en obtener este reconocimiento, siempre hemos trabajado en el tema de la innovación y este premio se da a partir de un modelo con el que logramos apoyar a la inclusión financiera, como uno de nuestros principales objetivos: Elevar la calidad de vida de la gente”, indicó Juan Manuel Ruiz a propósito del premio que les otorgó FICO (NYSE: FICO).



Históricamente, este premio lo ganan empresas Fortune 500 con presencia global y con tamaños arriba de los 5 mil empleados. A su vez, durante la ceremonia del premio se compartió que Círculo ganó entre un grupo de finalistas que incluía a dos de los cinco bancos más grandes de Estados Unidos y un banco que está en el top ten mexicano.

### Un modelo basado en la economía familiar

Juan Manuel Ruiz detalló de que se trata este modelo innovador por el cual fueron reconocidos y que tiene como finalidad generar perfiles de crédito utilizando los historiales crediticios que existen en la vivienda que habitan.

“Desarrollamos soluciones tecnológicas y analíticas que a partir del perfil crediticio de cada integrante del hogar, agrupamos variables clave que permiten crear un perfil inicial a los miembros del hogar que aún no tienen historial crediticio y que permite a las instituciones evaluarlos para la asignación de su primer crédito; por ejemplo, en una familia existe el historial crediticio de papá, mamá e hijos mayores, pero los menores no tienen historial, sin embargo en el domicilio sí podemos encontrar la forma de evaluar a quienes aún no lo tienen. A eso le llamamos: House-Hold”, indicó Juan Manuel Ruiz.

Este modelo se llama Extended Score y permite generar scores a más de 20 millones de mexicanos que están en busca de un crédito, lo que abre el acceso al crédito a las nuevas generaciones, al tiempo que apoya a las financieras con soluciones seguras para el otorgamiento de crédito.

Círculo de Crédito lleva más de 18 años en el mercado y desde su lanzamiento se ha enfocado en fortalecer al segmento que está en la base de la pirámide, al facilitarles el acceso al crédito.

“Hemos incursionado en apoyar a los sectores desatendidos, dándole a más de 30 millones de mexicanos la posibilidad de tener un historial crediticio. En Círculo procesamos más de 11 millones de consultas al mes, de las cuales el 95% de ellas contienen referencias crediticias dentro de su historial”, indicó el Director de la Sociedad de Información Crediticia que administra el historial de crédito de más de 80 millones de personas en el país.



“Nuestro propósito en Círculo de Crédito es elevar la calidad de vida de los mexicanos”, **Juan Manuel Ruiz Palmieri, Director General de Círculo de Crédito.**

### Soluciones digitales que facilitan el acceso al crédito

El directivo puntualizó que a partir de la pandemia implementaron nuevas soluciones como Open Finance, que permite enriquecer el historial crediticio de cada persona con data que se obtiene de indicadores basados en información alternativa.

“Una de las iniciativas fue Open Finance, que se refiere a que con el permiso del consumidor él puede compartirnos sus credenciales para poder entrar y extraer su información, en su beneficio con la intención de que obtenga mejores oportunidades de crédito.

“Somos la única empresa regulada que ofrece servicios de **Open Finance** en el país y así ofrecemos la posibilidad de que el consumidor pueda tener una mejor valoración crediticia. Este modelo viene a romper paradigmas, porque ampliamos el acceso al crédito, pero protegemos el tema de riesgo, ser regulados es un factor de confianza para todos los actores que forman parte de este modelo”, dijo Ruiz Palmieri.



## Finanzas sanas desde la educación financiera

En **Círculo de Crédito** tienen la imagen completa de lo que se necesita para incrementar el acceso al crédito, desde modelos responsables y que cuiden a cada actor que forma parte de la economía mexicana, por lo que, como una de sus novedades trabajan en fomentar la salud financiera de los mexicanos, porque además de contar con historial crediticio es importante que lo mantengan saludable.

“Creamos soluciones de **Financial Wellness** porque sabemos que la inclusión no es solo tener historiales de crédito, es importante asesorar a las nuevas generaciones en el uso de los productos financieros, que sepa cuál es el crédito que le

conviene, qué debería hacer para conocer y elevar su score financiero, **contamos con un PFM que es un software para que administren cuáles son sus ingresos contra sus compromisos de pago**”, señaló Juan Manuel Ruiz quien además indicó que en **Círculo de Crédito** se han preocupado por innovar en la forma que otorgan sus servicios.

“Lo que hemos hecho es **anticiparnos a las necesidades, desarrollamos una plataforma digital donde vía API se conectan todos los bancos y Fintech para consumir nuestros servicios**; tener este ecosistema como una soft landing permite a las financieras otorgar créditos a partir de las herramientas que ofrecemos. En **Círculo**, encontramos la forma de escuchar a nuestros clientes y entender sus necesidades;”, señaló.

**Círculo de Crédito** es una empresa con menos de dos décadas, es un negocio joven que en poco tiempo se ha posicionado como referente en la industria, al respecto Juan Manuel destacó cuáles son los diferenciales de la empresa.

“**Círculo** ha evolucionado a ser un ecosistema de inteligencia colectiva. Esta capacidad nos habilita no solamente a ser un socio estratégico de entidades financieras, sino habilitar la asignación de productos financieros ideales para todos los mexicanos. Con este propósito en mente, **hemos invertido en construir un equipo de especialistas en analítica, antropología, inteligencia artificial, psicometría e ingeniería de datos para ver a las personas desde una perspectiva integral.**”





Los cientos de millones de comportamientos que actualizamos de forma mensual, nos permiten brindar a nuestros clientes inteligencia para definir las respuestas más relevantes: a quién prestarle, con qué producto, cuánto y con qué condiciones. Esta inteligencia permite que se hayan tomado más de 170 millones de decisiones con un valor estimado de 110 mil millones de dólares. Este monto es equivalente al 10% del PIB anual de México”, indicó Juan Manuel.

La empresa no solo se basa en analítica y ciencia de datos, sino a partir de técnicas sofisticadas de inteligencia artificial y aprendizaje automático, propicia la inclusión financiera, al tiempo que apoyan a los intermediarios para obtener más datos que les ayuden en la toma de decisiones para agilizar el otorgamiento de créditos.

Esto concreta la misión clara que tienen como empresa, brindarle el acceso al crédito a millones de mexicanos con la finalidad de elevar su calidad de vida.



# CREVOLUTION TOUR, UNA EXPERIENCIA DE ALTO NIVEL



**Bajo la idea de turismo de negocios, CREVOLUTION TOUR está diseñado como un viaje con un grupo de directores de alto nivel dentro del sector del crédito**

a algunos de los polos de innovación que hay en el mundo. La intención es sumergirse en la cultura del lugar que se visita y tratar de entender cómo se está diseñando el futuro de la innovación del crédito desde esos lugares.



**CREVOLUTION**, como marca, busca ser un espacio de actualización profesional y de networking para el profesional del crédito, y eso es lo que logra **CREVOLUTION TOUR**, con el agregado de que es un ambiente de muy alto nivel.

En la agenda se visitó en este primer tour a Silicon Valley; en un segundo tour, en noviembre de 2022 se tiene contemplado que el viaje sea a **Tel Aviv**, en Israel, y en el futuro se planea visitar otros centros de innovación. Se pretende generar experiencias para los directivos de alto nivel, para que puedan visitar empresas en giros similares, pero en un ambiente de innovación diferente y sobre todo en una actividad de networking y de actualización profesional y presencial, es decir, es una experiencia de inmersión en un ecosistema de innovación diferente.

**La idea de hacer un CREVOLUTION TOUR surge, básicamente, porque este el espíritu de CREVOLUTION, el de tratar de buscar y crear de primera mano este tipo de experiencias que incentiven la innovación en el mundo del crédito,** las cuales consisten en conocer, relacionarse, interactuar y convivir con los propios participantes, pero también con los directivos y altos ejecutivos de las empresas más innovadoras en el mundo financiero, buscando que se puedan capitalizar al máximo dichas experiencias.

En **CREVOLUTION TOUR** concurre la comunidad más influyente de **C Level Directors** en Latinoamérica que promueve una cultura de innovación financiera en nuestra región.

**Se eligió Silicon Valley, para comenzar, porque es el lugar referente e icónico de la innovación a nivel global,**

si bien no es el único, sí es el más relevante y emblemático. Las más importantes empresas de esta nueva ola de startups, y sobre todo, las más exitosas, están ahí.

En Silicon Valley estas startups conviven en este ecosistema de innovación con las grandes firmas de inversionistas y con los mayores fondos de capital, así como con los promotores de incubación de empresas, como **Plug and play**, por ejemplo.



Entre las empresas que fueron anfitrionas de este primer **CREVOLUTION TOUR** se encuentran:



**Silicon Valley Innovation Center**, dedicada al desarrollo de conexiones de negocios, es un punto de referencia para abrir canales de interacción con el ecosistema local, un referente en cuanto al tema de cultura de innovación.



**Plug and Play Tech Center**, la plataforma de innovación corporativa, aceleradora e inversionista en etapa inicial más grande del mundo.



**Silicon Valley Bank**, una subsidiaria de **SVB Financial Group**, es un banco comercial de alta tecnología con sede en EE. UU. El banco ha ayudado a financiar más de 30,000 nuevas empresas.



**Acuant**, proveedor de servicios de tecnología de verificación de identidad, autenticación de documentos y prevención de fraude con sede en Los Ángeles, con centros de ingeniería y desarrollo en New Hampshire e Israel.



**BehavioSec**, empresa de biometría conductual que proporciona autenticación continua para usuarios finales en función de sus interacciones con aplicaciones web y móviles.



**Tribal**, compañía que ofrece soluciones integrales de pagos para empresas, y que por cierto, recientemente, junto con Visa, uno de los gigantes del sector de pagos, anunciaron un acuerdo regional de emisión de tarjetas de crédito a negocios.



**Moxo**, Compañía tecnológica que desarrolla plataformas móviles para el entorno financiero, ha sido reconocida como "El mejor Proveedor de Soluciones Digitales para Bancos" en los Banking Tech Awards.



**Amazon**, compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en la nube a todos los niveles, con sede en la ciudad. **Su lema es: From A to Z. Es una de las primeras grandes compañías en vender bienes a través de Internet.**

En concreto, hay todo un ecosistema bien estructurado y sigue habiendo mucho que aprender de esa cultura y tratar de entender qué es lo que genera las grandes empresas que han surgido de ahí.

El primer viaje a **Silicon Valley** fue una gran experiencia, en donde los participantes pudieron realizar todo tipo de actividades, tanto dentro como fuera de programa, como, por ejemplo, salir a correr por la mañana, con lo cual se hizo un buen grupo de convivencia.

Asimismo, hubo una visita a la Universidad de Stanford, la cual siempre ha fomentado el espíritu emprendedor.

Te invitamos a seguir siendo parte de la filosofía **CREVOLUTION** en sus diversos conceptos: **CREVOLUTION EL EVENTO, CREVOLUTION TOUR y CREVOLUTION MAGAZINE.**



# SOLUCIÓN PARA EMPRESAS DE CRÉDITO

## ¿QUE HACE KOBRA?

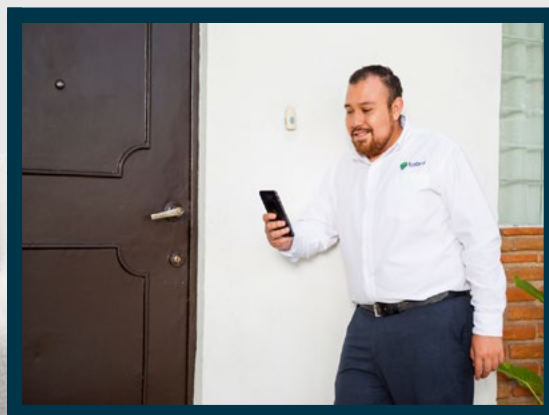
HACE VISITAS A DOMICILIO A TRAVÉS DE SU RED DE GESTORES



### Contrata gestores bajo demanda por medio de la red Kobra

- Utiliza la red Kobra para el cobro a domicilio de cartera vencida.
- Realiza validaciones de domicilio en tiempo record en MÉXICO, COLOMBIA y PERÚ.
- Obtén las firmas autógrafas de los contratos para la originación de créditos.
- Visualiza en tiempo real en la plataforma el resultado de las visitas.
- Mide la productividad de tus gestores con la modalidad de renta de software

**¡Solicita información aquí!**



**CONTACTO:**  
**+52 6672148031**  
**contacto@kobra.red**

- ✓ Proceso comprobado con grandes financieras
- ✓ Proceso de contratación ágil
- ✓ Mas de 7 años nos respaldan



La red de gestores en campo mas grande de LATAM en la que puedes confiar





# LA ERA DEL DIGITAL ENGAGEMENT HA LLEGADO.

*Debido a los cambios generados por la pandemia, las empresas mexicanas se vieron obligadas a acelerar su transformación digital en un promedio de 6.5 años, esa inversión está dando sus frutos.*

Los últimos dos años han impulsado una aceleración sin precedentes de la transformación digital para las empresas mexicanas, adelantando sus estrategias digitales en una media de 6.5 años e impulsando los ingresos totales en un promedio del 70% para las empresas a nivel global que invirtieron en la interacción digital con el cliente.

México, por su lado, es el tercer país con mejores resultados, reportando haber obtenido 91% de incremento en sus ingresos gracias a la inversión en la captación digital de clientes. Esto es lo que se

aprecia en el estudio publicado recientemente por Twilio, en su tercer informe anual sobre el estado de la interacción con el cliente **"State of Customer Engagement Report"**, el cual refleja los resultados de una encuesta realizada a 3,450 líderes empresariales y 4,500 consumidores de 12 países.

El estudio revela que la inversión en tecnologías digitales de interacción con el cliente y de personalización tiene un impacto significativo, medible y positivo en la retención y la confianza de los clientes, así como en los ingresos. Además, las

empresas mexicanas prevén que el 69% de su compromiso con el cliente será digital en 2025.

Se espera que la inversión en digitalización por parte de las empresas de Latinoamérica se duplique para 2025, como consecuencia de todo el crecimiento y el potencial observado. En México, el porcentaje medio de aumento de la inversión en la captación de clientes digitales previsto para estos tres años es del 109%. Otro punto de atención para que este compromiso sea bien aprovechado es la personalización.



## Personalización: expectativas frente a la realidad

La personalización se ha convertido en uno de los aspectos más importantes para ofrecer una experiencia de marca competitiva que atraiga a los clientes y cree fidelidad a la marca. De hecho, las consecuencias de no ofrecer experiencias personalizadas a los clientes pueden ser graves, ya que casi dos tercios de los consumidores afirman que dejarán de utilizar una marca si ésta no personaliza su experiencia.

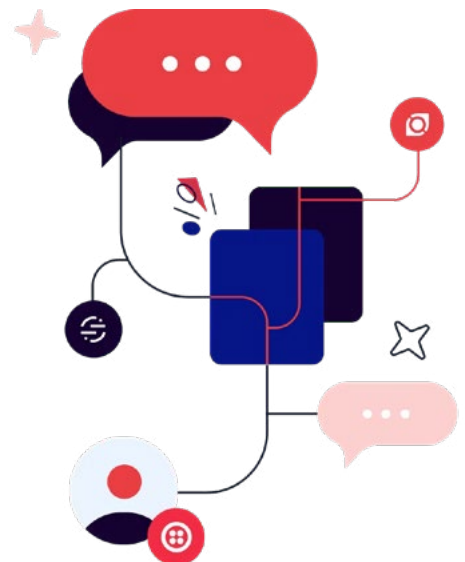
Sin embargo, aunque tanto las marcas como los consumidores están de acuerdo en que la personalización es importante, el informe descubrió algunas diferencias sorprendentes entre ambos grupos.

Por ejemplo, la mayoría de las empresas (88%) encuestadas creen que la personalización es fundamental para su estrategia de captación de clientes. Sin embargo, mientras que el 75% de las empresas afirman proporcionar experiencias personalizadas buenas o excelentes a los clientes, más de la mitad de los consumidores (52%) no están de acuerdo, y afirman que la personalización es mala, pobre o media.



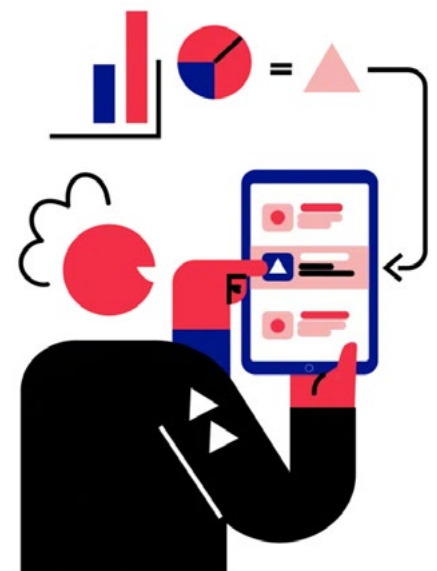
## Cinco aspectos fundamentales para garantizar la supervivencia y el éxito digital


“El estudio muestra claramente que las empresas que dan prioridad al compromiso con el cliente digital son las que obtienen los mayores beneficios”, afirma Glenn Weinstein, Chief Customer Officer (director de clientes) de Twilio. “En realidad, la personalización es cada vez más difícil de ofrecer, con las altas expectativas de los clientes, las tecnologías cambiantes y el valor decreciente de las cookies de terceros. Hemos visto cinco fundamentos para superar estos desafíos: abrazar lo digital, personalizar cada interacción, cambiar a los datos de primera mano, cerrar la brecha de confianza y evitar la fatiga de interacción aumentando la calidad de sus contactos.”



## Principales conclusiones del informe:

- Las empresas mexicanas prevén que el 69% de su compromiso con el cliente será digital en 2025.
- En México, el porcentaje medio de aumento de la inversión en la captación de clientes digitales previsto para estos tres años es del 109%.
- El 70% es el aumento medio de los ingresos de primera línea entre las empresas que invirtieron en el compromiso digital con el cliente en los últimos dos años. Para el 7% de las empresas encuestadas, los ingresos se triplicaron después de invertir en la captación digital de clientes.
- Las empresas afirman que los dos últimos años aceleraron sus estrategias de transformación digital en un promedio de 6.5 años. Entre los encuestados, el 17% de las empresas dice haber dado un salto de 10 a 14 años.
- El 75% de las empresas cree que está proporcionando experiencias personalizadas buenas o excelentes. Pero más de la mitad de los consumidores no están de acuerdo.
- El 95% de las empresas B2C creen que los consumidores confían en su capacidad para proteger los datos, pero solo el 65% de los consumidores confían realmente en estas empresas.
- La Generación Z y los Millennials tienen más del doble de probabilidades que los Baby Boomers de haber experimentado fatiga digital en los últimos 30 días.





# CREENCIAS, LOS LENTES POR LOS QUE MIRO

**L**as creencias son ideas con mucho poder y arraigo que influyen en nuestra forma de actuar y de pensar. Cuando son creencias poderosas nos empoderan, nos sirven como recursos. Cuando son creencias limitantes nos entorpecen, nos drenan, nos controlan.

Sin duda, este tema que me invita hoy a escribir, está basado evidentemente en mi propia vivencia con respecto a mis creencias, estudios y cuestionamientos acerca de ellas. Me he dado a la tarea de revisarlas y explorarlas. Ahora veo que más que darse la oportunidad, lo que realmente se necesita para trabajar en ellas es ¡valor!, coraje para ver que representará un cambio en forma de dominó, uno que llevará a otro y otro que llevará al siguiente y así hasta parar en una persona con cambios reales y auténticos que se verán reflejados inevitablemente en todo su entorno. Todos tenemos creencias que nos limitan y estorban para alcanzar nuestras más preciadas y añoradas metas y, sin duda, todos podemos también lograr lo que anhelamos, las barreras son solo nuestras ideas y pensamientos. Detectar nuestras creencias, verlas,

aceptarlas y modificarlas, nos lleva forzosamente por el camino del progreso, del cambio, la expansión y la madurez; nos lleva a recorrer el camino hacia las personas que queremos ser, y nos pone en la dirección de búsqueda. Hemos de habilitarnos cada vez más en aprender la herramienta de cambiar creencias limitantes en expansivas, potenciadoras, que te den y no que te quiten, que te inviten y no que te detengan, que te lleven a tu propia fuerza interior y desde ahí nazcan ellas mismas, como energía pura, como fuerza vital, como luz, que me conecta con el universo.

Distinguir cada vez con más facilidad las creencias limitantes, observando que desgastan, analizan, provocan miedo, me lleva a ver con asombro que **CREER** es algo que **hacemos cada día**, pocas cosas tienen más relevancia que esta; es una de las acciones más importantes que realiza un ser humano en su vida, y la mayoría de las veces en total inconsciencia, como si no fuera urgente revisar lo que creo, viendo que desde ahí actúo; como si no fuera importante revisar lo que hago y qué me llevó a hacerlo. Solo

actuamos y no vemos que detrás hay una creencia misma que impacta en mí, en los demás, en mi mundo, en mi vida, en mi ser, mi presente y mi futuro. En consecuencia la fórmula más simple para encontrar nuestras creencias limitantes es viendo qué me detiene a lograr algo que deseo. He escuchado a coachees decir: *¡Qué bueno que me doy cuenta de esto ahorita!* o *¡cómo no lo vi antes!*, *¡de dónde saqué esa idea absurda!*, *¡imagínate si me quedo con esa idea el resto de mi vida!*. Estas no dejan avanzar, o nos guían en una dirección que no decidimos con consciencia, como encerrados en los años 50, con interpretaciones viejas, que ya no son parte de mi actual realidad, que solo me permiten ver una parte de la experiencia, que es producto además de mi cabeza que elabora una representación de esta misma, sin que sean hechos, sin que sean la realidad.

Además reafirmando para **creer** y por tanto **crear** conductas por ejemplo: "Nunca he sido bueno para las matemáticas..."; "ya es demasiado tarde"; "me ha tocado a mí"; etc. y obedeciendo por tanto a esa programación. Siguiendo lo pasos

que me llevan derecho a acciones que me indiquen que estoy en lo cierto que "nunca he sido bueno para las matemáticas...", sintiéndome así poseedora de la verdad y renunciando a lograr nuevas habilidades que me pueden llevar hoy a ser buena en aquello que yo me proponga.

Haciéndose esto un círculo vicioso difícil de romper y convirtiendo así mi creencia en un estorbo que me llevará no solo a analizarlo, sino a continuar atrapada en mi propia programación, como si pusiera un disco en el CD y toca la canción que ponga, sin cambios, solo la toca. De ahí la importancia de verificar todo aquello que creo y también mis fuentes de información. Algunas de las explicaciones a mis creencias son tan absurdas y difíciles de sostener, que al actualizarlas me veré sorprendido y con dificultad para yo mismo comprender aquello que en su momento yo creí. Cuando una creencia se instala en mi mente de una manera sólida y consistente, nuestra mente no toma en cuenta las experiencias que no casan con ella. Por ejemplo, si yo creo que no soy buena en mis relaciones con los demás, entonces si alguna vez tuve una relación exitosa, el recuerdo mi mente lo anulará, no lo tomará en cuenta, generando con eso que yo misma lo vuelva a **crear**.

Esta tarea es solo mía, nadie la puede hacer por mí, yo solo necesitaré cuestionar lo que creo con respecto a mí, a los demás, al mundo, a la vida, a la muerte. Lo que me llevará a ser más responsable de mí y de mis acciones.

## Hoy mismo estamos viviendo un cambio de paradigmas, un choque entre el viejo sistema de creencias que nos hizo creer.

Hoy mismo estamos viviendo un cambio de paradigmas, un choque entre el viejo sistema de creencias que nos hizo creer, por ejemplo, que México es pobre, que la mujer es el sexo débil, que los indígenas son ignorantes, etc. Esto es lo tremendamente valioso de este tema, que nos damos la oportunidad de generar nuevas ideas, más actuales, sanas, funcionales, enriquecedoras, generadoras, que promueven el cambio, que nos potencializan, que nos merecemos.

Crear en nosotros nos da el gozo de regocijarnos de nosotros mismos, de lo que somos, de lo que hemos logrado y de lo que podemos lograr. Hay gente maravillosa que ha hecho cosas grandes y aun así no lo cree, no se la cree.

## Cuando modificamos nuestras creencias nos convertimos en personas diferentes y vemos que este es otro momento de nuestra vida.

Analícemos las creencias de nuestros padres que nos han llevado como familia a verdaderos desórdenes. Agradecemos aquellas creencias familiares que nos han llevado a ser familias en desarrollo. Analicemos nuestras propias creencias y veamos con más claridad las de nuestra gente querida.

Cuando yo veo eso me alegro que sean solo creencias, me impacta de ver lo arraigadas que están. Me asombro de saber que se pueden modificar y me esmero en ayudar en eso; como coach es lo que sé que te lleva a cambiar, a vivir, a soñar y a lograr. Me apasiona este tema en su profundidad, sé que es como hablar de algo abstracto que solo con el ampliar de la consciencia comienza a tener forma y solo con valentía y decisión se logra transformar. Me emociona el cambio, y también la conducta humana, por algo llegué a este tema con tanto afán, ambas desencadenan en nuestras creencias. ¿Que significado damos a cada cosa que nos sucede y, por tanto, cómo reacciono ante lo que me sucede? Si tengo una enfermedad ¿qué significado doy a esto?, ¿significa que soy débil? o ¿significa que es un castigo? o ¿significa que tengo la oportunidad de aprender y valorar algo?, gran cosa, ¿cuál es mi interpretación constante en la vida sobre lo que vivo y lo que no vivo?, ¿cuál es la pantalla por la cual yo miro al mundo?





¿Qué me detiene cuando quiero lograr algo?, ¿qué está ahí?, ¿son ideas, son pensamientos, son hechos, son realidades?, ¿son creencias?, ¿me empujan o me detienen?, ¿me acercan a mi meta o me alejan? Sólo así lograré saber si son limitantes o poderosas, y si a mí me ha gustado dedicar tiempo y esfuerzo a ver lo que creo y más aún lo que **hoy quiero creer**.



#### REFERENCIAS DEL AUTOR: :

Coordinadora de la Certificación Internacional en Coaching at International Coaching Technologies

Como leí alguna vez, estoy en el proceso de decidir lo que quiero creer de hoy en adelante. Y si veo con grandeza que merezco creer cosas que me den valor, paz, armonía; aquellas que no me den eso necesitarán pasar por un estricto filtro, tal vez no me den eso y no me den nada, y entonces no les daré yo tampoco el beneficio de que sean mis creencias, porque hoy veo con ilusión que solo yo decido qué quiero creer con respecto a todo y, por tanto, me invito a mí misma diario a crecer, a mejorar y prepararme para decidir creer lo mejor que yo pueda, más sabiendo que esto **DESEMBOCARÁ** directo en mi **ACTUAR**.

**Creencias es el tema que representa la llave que abre la posibilidad de lograr lo que tú quieras y lo que has soñado. Sin trabas, sin estorbos, sin justificaciones, ni barreras.**

Claro a cambio requerirá valor para verlas, humildad para reconocerlas, inteligencia para discernir que hacer con ellas, ¿de dónde llegaron o para qué? y firmeza para cambiarlas.

Esa es una de las labores de los coaches, acompañar y empujar a aprender y evolucionar, eso nos saca de nuestra zona de confort y de seguridad por unos momentos, después nos facilita, antes nos dificulta, es el túnel inevitable del cambio, habrá que recorrerlo para actualizarnos y modernizar nuestras creencias, pasar el riesgo y salir del confort a la expansión, teniendo como resultado logros inimaginables y alcances enormes.

Cuidemos no quedarnos atrapados en ideas y creencias de otra época, de otras personas o de otras circunstancias; es seguro que me mantendrá lejos de mi propia expansión. Es primordial dar el salto aunque por unos segundos quedé en el vacío, y luego llegué a otro lugar donde en un principio nada es conocido para mí, luego es el lugar donde quería estar, **donde merezco estar**.



# Innovación Tecnológica a su alcance

Digitalización

Automatización

Maximice su **gestión de cobranza** y su proceso de **originación de créditos** con las soluciones de MC Collect.

5+

**Incremente**

hasta 5 veces las solicitudes por promotor

50%

**Reduzca**

hasta el 50% el nivel de IMOR

40%

**Reduzca**

hasta un 40% los pagos de servicio por consultas

83%

**Incremente**

83% más recuperación por agente

Servicios para validar identidad

Sistema personalizado

**¡La mejor solución**  
para su empresa  
solo con MC Collect!

**¡CONTÁCTENOS!**

+52 5540998533  
atencion@mccollect.com.mx  
<https://mccollect.com.mx/>





# KOBRA, LA PLATAFORMA DE GESTORES DE CRÉDITO Y COBRANZA A DOMICILIO AL ESTILO UBER MÁS GRANDE DE LATAM



## ANTONIO RANGEL HERMOSILLO, Director General de Kobra

Es Contador Público con Maestría en Banca y Mercados Financieros egresado de la Universidad de la Salle Bajío, con más de 16 años de experiencia en el sector financiero, tanto en SOFOM y SOFIPOS, conocimiento en temas fiscales y Normativos.

### ¿Quién es Antonio Rangel?

Es un profesionalista entusiasta por el trabajo en equipo, buscando siempre la excelencia y la mejora continua de sus equipos de trabajo, explora continuamente ideas con su colaboradores con el objetivo de crear en conjunto oportunidades para mejorar la calidad de vida de las personas, de igual manera busca analizar continuamente la situación actual del sector financiero coadyuvado en modelos de negocios que mitiguen el riesgo en la colocación de crédito.

## ¿Qué es Kobra?

Hay algo que tienen en común todos los emprendimientos exitosos es que surgen a partir de una problemática real o de los dolores de cabeza que viven la mayoría de las personas, posteriormente se convierten en una idea, lamentablemente una gran mayoría no madura por muchos factores y se quedan en eso; “en ideas”.

En el caso de **KOBRA** su modelo próspero a gran escala dado que ayudó a resolver un problema muy grande de las Financieras o Empresas que otorgan crédito, **KOBRA** la red de gestores más grande de **LATAM** brinda oportunidades de generar ingresos a personas físicas que cuenten con experiencia, tiempo y ganas de trabajar, “ellos son dueños de su propio tiempo” por otro lado, de igual manera brinda las mismas oportunidades a las financieras de poder recuperar créditos en mora o vencidos, colocar crédito con menos riesgo y con ello mejorar sus indicadores financieros, también da oportunidad de ver en tiempo real las gestiones realizadas y puedan tomar mejores decisiones.

Su modelo de negocio a logrado crecer y expandirse en casi todo **México, Colombia** y ya inició operaciones en **Perú**, administrando procesos internos en conjunto con sus clientes en: colocación de crédito, validación de domicilios, cobranza y recabados de firmas autógrafas así como su modelo de renta de software

para que las empresas puedan administrar las acciones de sus propios equipos de trabajo, no olvidemos que el **CONTACTO PRESENCIAL** es un factor que no debemos perder con la tecnología.

La idea de este proyecto surgió a raíz de reconocer una necesidad para las financieras o empresas que otorgan crédito, ya sea de manera tradicional o digital (internet) y observamos que tenían dificultades para salir a cobrar en la puerta de sus clientes, dado que los créditos se encontraban en todas partes de la República, para lograrlo tenían que realizar contratos con diferentes despachos de cobranza dado que estos últimos no tenían toda la cobertura que las financieras necesitaban, pero se encontraban con desplantes por no tener una cartera con cierto volumen o créditos de muy baja cantidad.

Nos dimos cuenta que no había proveedores de gestores que se dedicarían exclusivamente a la visita de los

clientes a la puerta de su casa o la última milla e investigamos y nos encontramos que otras financieras también vivían el mismo dolor, decidimos innovar partiendo de esta problemática. Al Sector financiero lo tienen acostumbrado a pagar por recuperación, parece una máxima que debíamos enfrentar, lo disruptivo de **KOBRA** viene en que su modelo de negocio las Financieras solo pagan por evento, es decir por cada visita que el gestor de kobra hace al deudor o acreditado final aquí se paga lo mismo por un crédito de 1,000 que uno de 10,000,000, por lo tanto rompía el paradigma de los call center tradicionales, lo que puede resultar en un gran retorno para las financieras dado que los porcentajes de recuperación se encontraban por debajo de lo que los call center cobran, además que el servicio es elástico, lo usan solo cuando lo necesitan y tienen la ventaja de ver todas las visitas y poder tomar mejores decisiones internas y con ello mejorar su proceso de crédito.



**Funciona a través de una plataforma digital con un modelo basado en la economía compartida (Sharing economy) similar a compañías como Uber o Rappi,** en donde los gestores pueden tomar cuentas para visitar de instituciones financieras o empresas que quieran mejorar su proceso de crédito, partiendo de la ubicación a través del GPS de su celular, obvio con previa vinculación con la financiera con una serie de capacitaciones y seguimiento personalizado por el personal de **KOBRA**.

### ¿Qué puedo esperar en términos de recuperación de cartera si no son mis gestores?

La respuesta dependerá del nivel de involucramiento que tengas sobre los detalles que requieras de la gestión, nos tienes que informar que necesitas que el gestor realice para nosotros poderlos

capacitar y el resultado sea aún mejor, como por ejemplo: ¿Cuál es el objetivo de la visita?, ¿Cuál es la información de valor que tiene que recopilar en campo?, ¿Qué tipos de negociaciones puede hacer con los clientes? y el nivel de información con el que lo dotes para hacer una buena gestión, en pocas palabras las financieras se deben involucrar y que sea un trabajo en equipo.

La cobertura también es un punto clave en este tipo de modelos, ya que las personas ya se encuentran cerca de los lugares de gestión por lo que la velocidad de gestión puede llegar a ser muy rápida y aparte conocen la zona.

Para darnos una idea, un despacho de cobranza puede tardar 1 o 2 semanas en visitar una cuenta de primera vez, en un modelo de economías compartidas pueden visitarse en 1, 2 o 3 días en su mayoría.

### ¿Cómo funciona la red abierta de gestores de Kobra?

Las plataformas de gestores externos a través de los modelos de economías compartidas te pueden ayudar a generar varios resultados, entre los más importantes son:

**Recuperar contacto con titulares:** Se geolocaliza el domicilio y se sabe si el titular vive ahí o no.

**Generar promesas de pago:** Se pueden hacer ofertas a titulares para conseguir una promesa de pago de su adeudo.

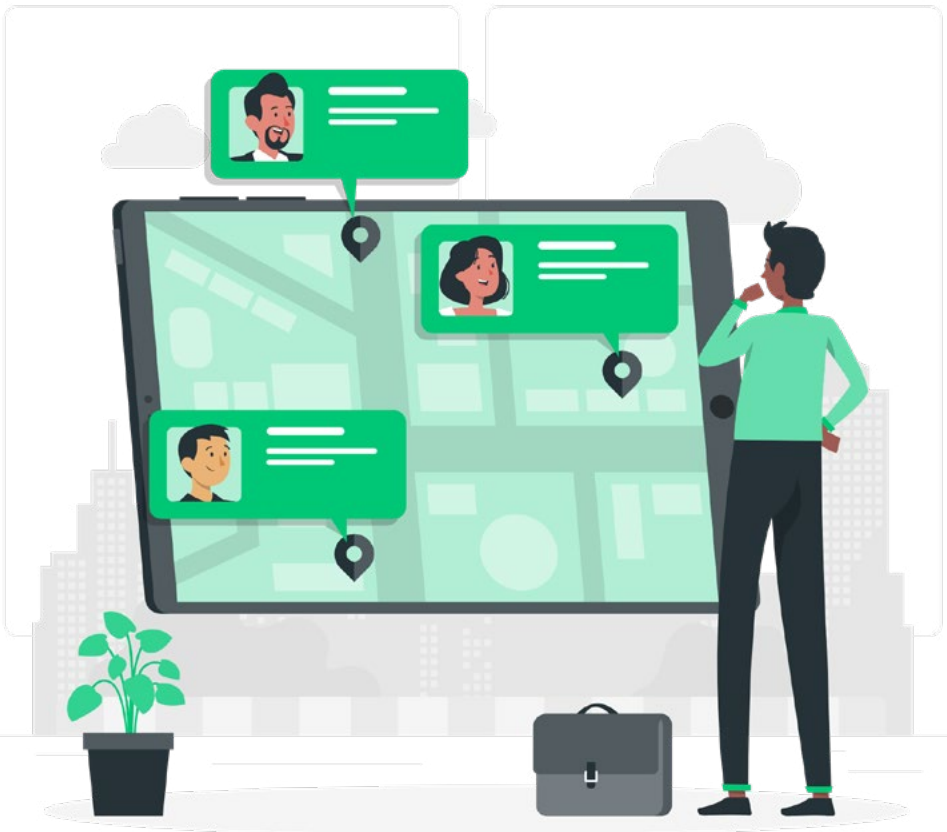
**Actualización de datos de titulares:** Se genera impacto a pesar de que no se logre una promesa de pago, se logra información con familiares y vecinos, horarios en los que se puede encontrar al titular, nuevos números, correos electrónicos, fotografías, etc... y todo esto con un check list que tu financiera necesitas para saber más de tus deudores.

### ¿Qué factores tomar en cuenta para contratar una plataforma como KOBRA?

El momento en el que se tiene que decidir si contratar una agencia externa para la cobranza se tienen que evaluar varios factores y luego definir estrategias de acuerdo al análisis.

Entre los principales factores a evaluar para decidir contratar una agencia externa de cobranza están los siguientes:

- **Eficiencia:** Las agencias de cobranza pueden ayudarte a bajar en los costos legales y otros tipos de gastos en que se incurre al tratar de recuperar sus cuentas internamente.
- **Llegar a lugares donde es muy costoso llegar:** Al contratar una agencia de cobranza permite llegar a lugares donde la agencia tiene cobertura y su empresa no llega a esos lugares físicamente, pero si tiene clientes en esas zonas, la cual le sería muy costoso llegar a esos domicilios.
- **No ha podido tener contacto a través de teléfono** con los clientes o por ningún medio digital.







## ¿Qué estrategia integral se puede seguir con KOBRA?

### Estrategia omnicanal

Por ejemplo, cuando inicia el proceso de originación de crédito tal vez necesites validar el teléfono, email de la persona que solicita el crédito, y utilizar canales de mensajes de texto o de email para hacer estas verificaciones, así te aseguras que exista el e-mail y efectivamente sea del solicitante, con esto aseguras que si esta cuenta entra en mora va ser localizable por estos canales validados en un futuro.

Imagina que ya que han pasado 15 días sin recibir pago o respuesta de tu cliente, lo envías a una agencia de cobranza externa para que haga la gestión por ti, llama por teléfono sin éxito, acto seguido; lo dejan por la paz, sin embargo, si se hiciera una visita en campo (presencial) te da datos frescos y ejerce una presión diferente y el actuar del deudor en muchos de los casos cambia, sabe que está identificado en su domicilio

o lugar de trabajo, acto seguido, prefiere realizar los pagos en tiempo y forma o le piensa dos veces para no pagar, todo esto por un costo muy bajo.

En Kobra creemos firmemente que una estrategia bien trabajada en equipo puede lograr mitigar riesgos al momento de colocar los créditos, con ello lograr que tu cartera vencida no se vaya por las nubes y las empresas no tengan que crear **EPRC** y, por ende, sus resultados financieros no se vean mermado.

Les agradecemos el tiempo que se tomaron para esta lectura, sería un placer para nosotros poder hacer algo en conjunto y siempre vamos a tener tiempo para poder conversar de nuevas ideas que podemos crear en conjunto.

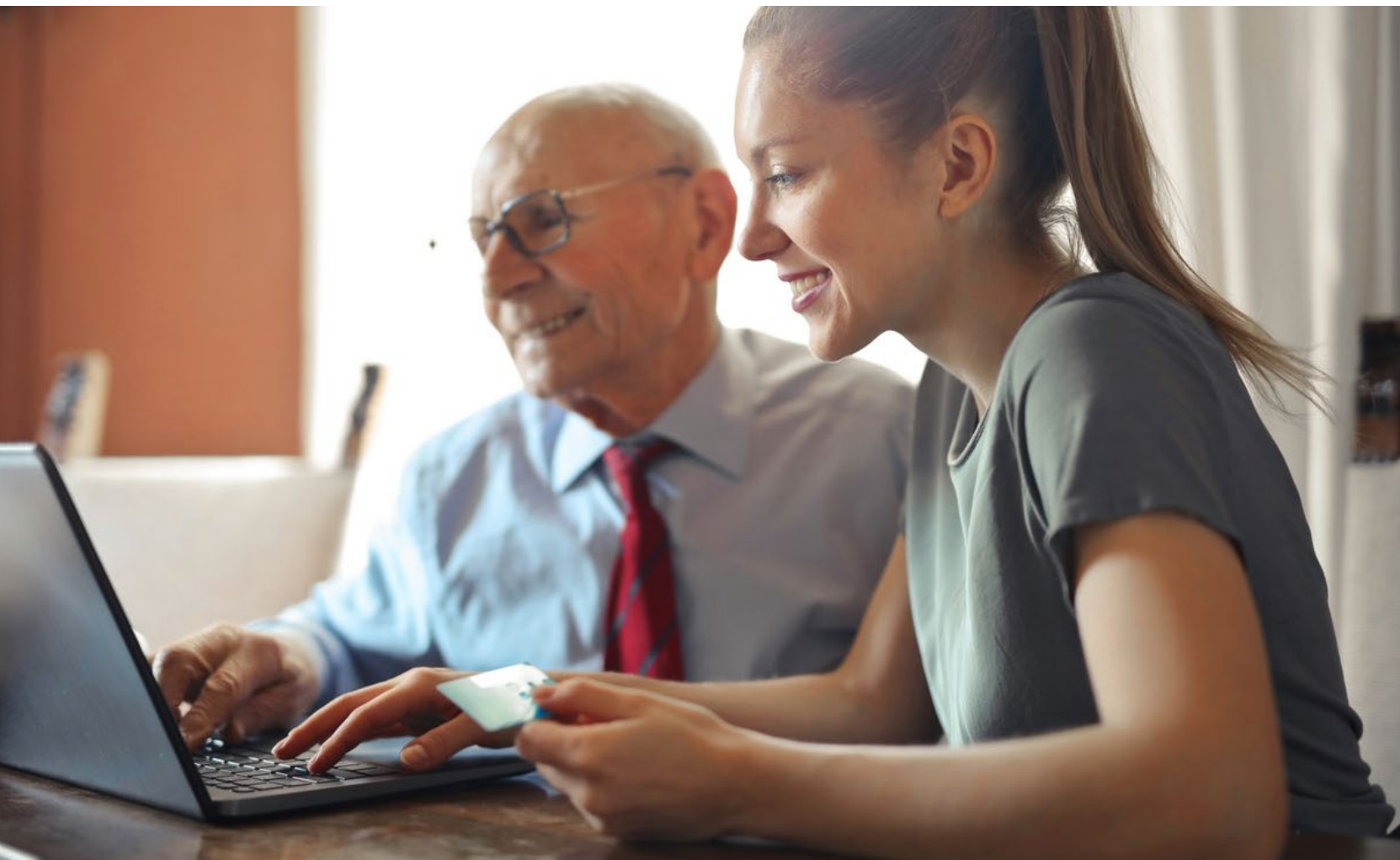
# PANORAMA DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA EN LA ERA DIGITAL

La inclusión financiera se define como la habilidad que tiene la población de usar productos y servicios financieros que atienden sus necesidades, como, por ejemplo, el uso de sistemas de pagos y cobranzas, canales para ahorros e inversiones y acceso a créditos y seguros.

El concepto de inclusión financiera busca integrar a este mundo de la bancarización a todas aquellas personas que, por razones como nivel de ingresos o conocimientos, quedan fuera del mercado tradicional. Por ello los segmentos hasta ahora marginados de estos servicios, ven la oportunidad de bancarizarse con novedosos servicios digitales que ofrece este nuevo sector de la economía.

**La inclusión financiera es un elemento facilitador clave para reducir la pobreza extrema y promover la prosperidad compartida, de acuerdo con el Grupo Banco Mundial.**

Sin embargo, millones de personas en el mundo no gozan de los servicios financieros básicos que les permita beneficiarse de la economía digital; estas limitaciones tienen diferentes causas, pueden ser problemas de acceso físico para aquellos en áreas rurales, de conectividad a Internet, o ausencia de productos afines a sus perfiles, e inclusive la falta de capacitación adecuada para acceder a ellos.



Tradicionalmente, el primer paso hacia una mayor inclusión financiera había sido tener acceso a una cuenta bancaria donde el individuo pueda recibir, enviar y guardar dinero; una cuenta de transacciones también sirve como vía de acceso a otros servicios financieros. Por ello, garantizar que las personas en todo el mundo tengan acceso a una cuenta de transacciones sigue siendo una esfera de interés del Grupo Banco Mundial.

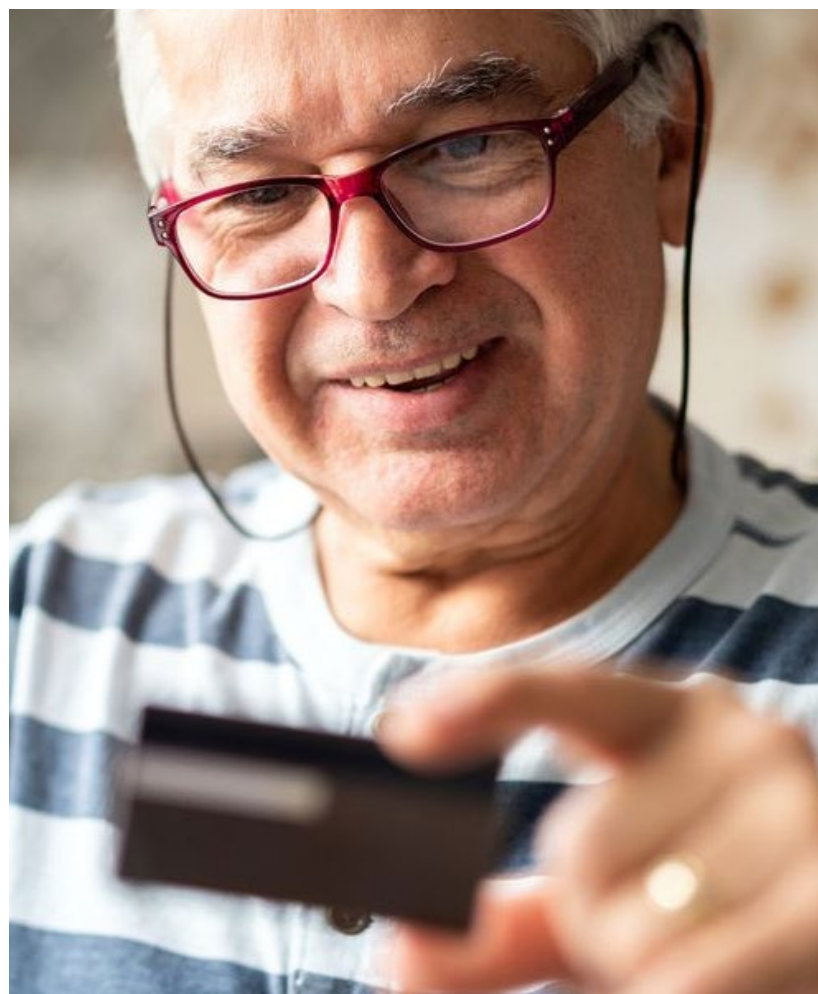
En ese sentido el sector financiero tradicional hasta hace muy poco era altamente dependiente de infraestructuras físicas donde su crecimiento y acceso al público dependía de sucursales o correspondencias.

Hoy en día, gracias a los adelantos que ha brindado la tecnología financiera, esta brecha se está cerrando. La gran evolución de los pagos electrónicos por medio de dispositivos fijos y móviles ha permitido extender servicios financieros hacia los lugares más remotos y para todos los segmentos de la población, con lo cual damos pie al siguiente tema.

## **Inclusión financiera en la era digital**

La inclusión financiera digital puede definirse como el acceso digital a servicios financieros formales y el uso de tales servicios por parte de poblaciones excluidas del sistema financiero y subatendidas por las instituciones del sector. Esos servicios deberían estar adaptados a las necesidades de los clientes y prestarse de modo responsable, a un costo que sea, al mismo tiempo, asequible para los clientes y sostenible para los prestadores.

La actual crisis de la COVID-19 también ha reforzado la necesidad de aumentar la inclusión financiera digital, la cual implica el uso de medios digitales que reducen los costos para proporcionar a las poblaciones actualmente excluidas del sector financiero y desatendidas diversos servicios financieros formales adaptados a sus necesidades. Estos servicios se prestan de manera responsable a un costo asequible para los clientes y sostenible para los proveedores.



**De acuerdo con la base de datos Global Findex 2021, la pandemia de COVID-19 ha estimulado la inclusión financiera, lo que generó un gran aumento en la adopción de pagos digitales en el contexto de una expansión a nivel mundial de los servicios financieros formales.**

Esta expansión, a su vez, creó nuevas oportunidades económicas, lo que contribuyó a reducir las disparidades de género en la tenencia de cuentas, además de generar resiliencia en los hogares para lograr una mejor gestión de las crisis financieras.

La pandemia también ha generado un mayor uso de los pagos digitales. En economías de ingreso bajo y mediano (sin incluir a China), más del 40 % de los adultos que realizaron pagos a comercios minoristas en tiendas o en línea con una tarjeta, un teléfono o Internet, lo hicieron por primera vez desde el inicio de la pandemia.

Lo mismo ocurrió con más de una tercera parte de los adultos en todas las economías de ingreso bajo y mediano que pagaron una factura de servicios públicos directamente desde una cuenta formal. En India, más de 80 millones de adultos realizaron su primer pago digital a comercios minoristas tras el inicio de la pandemia, mientras que en China lo hicieron más de 100 millones de adultos.

La pandemia de COVID-19 impulsó a la sociedad a ser más digital, usar más los dispositivos electrónicos y hacer casi todo en línea, lo que dio como resultado la disminución en la brecha de inclusión financiera que existía en México.

Según un estudio elaborado por la firma privada Deloitte, el Ecosistema 'Fintech' en México muestra señales de crecimiento, por lo que las nuevas empresas que deseen incorporarse al mercado tendrán que estar dispuestas a asumir mayores costos, a fin de obtener la autorización de sus operaciones, así como la confianza de los usuarios.



## Inclusión financiera en México y en Latinoamérica

México es una de las 15 economías más grandes del mundo, con un ingreso promedio per cápita al año de 12,000 USD; sin embargo, aún tiene un sistema financiero poco desarrollado.

**A pesar del hecho de que México fue uno de los primeros países en vías de desarrollo en liberalizar su sector financiero, el desarrollo del sistema financiero mexicano no ha alcanzado los niveles deseados de inclusión.**

Particularmente preocupante es el bajo nivel de acceso al crédito por parte de las empresas, aspecto fundamental para impulsar el crecimiento económico de cualquier país. De acuerdo con la encuesta de Evolución del Financiamiento a las Empresas publicada por el Banco de México (BANXICO) en el trimestre enero-marzo 2022, solo el 33.7% de las empresas encuestadas, contaron con algún tipo de financiamiento a través del sistema financiero especialmente de la Banca Múltiple.

América Latina y el Caribe fue una de las regiones que vio uno de los mayores avances en el mundo en desarrollo: la proporción de adultos que tienen cuenta subió 18 puntos porcentuales en comparación con la medición de 2017. En concreto, 73% de los adultos tenía una cuenta bancaria en 2021 y, además, 40% pagó a un comerciante de forma digital. El 14% de los adultos hicieron esto por primera vez durante la pandemia.

Sin embargo, la mitad de la población adulta aún no accede al sistema financiero, y existen disparidades importantes entre los países y dentro de ellos. Más aún, el uso de los servicios que se ofrecen es muy limitado. Los obstáculos que no han permitido un mayor progreso incluyen los altos costos operacionales frente a los bajos márgenes que representa atender a los segmentos excluidos (particularmente mediante modelos de negocio tradicionales); las limitaciones respecto de la demanda (por ejemplo, las bajas capacidades financieras de los usuarios y la ausencia de productos que se adecúen a las necesidades y aporten valor); y los



marcos regulatorios e institucionales poco efectivos para lograr los objetivos de política pública propuestos.

Los gobiernos de la región poseen diversos instrumentos para impulsar el ritmo de la inclusión financiera más allá de las reformas normativas: intervenciones directas e incentivos que alientan nuevos modelos de negocio y un mejor aprovechamiento de las tecnologías e infraestructuras financieras disponibles, entre otros.

Investigaciones recientes indican que los países aumentan el ritmo y el impacto de las reformas cuando adoptan un enfoque estratégico y elaboran estrategias nacionales de inclusión financiera que reúnen a los entes reguladores financieros, las empresas de telecomunicaciones, los órganos que regulan la competencia y los ministerios de educación.

El marco de la pandemia también ha brindado algunas oportunidades; en particular, los programas de transferencias del Gobierno implementados en diferentes países de América Latina -dentro de los que se destacan los de Colombia, Perú, Chile, Costa Rica- se convirtieron en un instrumento de inclusión financiera. De hecho, a pesar de que muchos de estos programas existían previamente, la novedad consistió en que los recursos se transfirieron a través de productos financieros formales, favoreciendo la vinculación de población que se encontraba excluida del sistema financiero.

**Fuentes:**

Global Findex, (2022), Inclusión financiera, pagos digitales y resiliencia en la era de COVID-19, <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>

Banco de México, mayo 2022, Evolución del Financiamiento a las Empresas durante el Trimestre Enero – Marzo de 2022, <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/evolucion-trimestral-del-financiamiento-a-las-empr/%7B6475D786-4A8B-D297-BB57-C82EC2545CDE%7D.pdf>



# EL CIBERCRIMEN, UNA AMENAZA CONSTANTE EN LATINOAMÉRICA

UNA CHARLA CON **JEFFERSON GUTIÉRREZ**,  
Socio Líder de Asesoría en Tecnología  
Forense de KPMG México.



VER ENTREVISTA

**Eres un experto en ciberseguridad y en cibercrimen y la prevención de este; ¿cuál es el panorama que tiene precisamente el cibercrimen? ¿Cuál es su realidad el día de hoy?**

La realidad que hemos venido observando desde hace tres años a la fecha es que el cibercrimen se ha venido exacerbando derivado del ejercicio que tuvieron que hacer las compañías de irse a entornos virtuales y poder trabajar de manera remota, pero muchas de ellas no estaban preparadas, lo cual generó muchos retos los cuales son aprovechados por los cibercriminales; una de las características de los ciber criminales es que se adaptan muy rápido y son mucho más rápidos que las organizaciones, lo cual ha tenido un impacto directo en cuanto a la incidencia del cibercrimen.

A principios de este año, en KPMG realizamos una encuesta que se hizo a nivel Américas, la 2022 KPMG Outlook y la llamamos "La triple amenaza en las Américas", donde básicamente conectábamos el cibercrimen, el fraude como tal y los riesgos de cumplimiento juntos, y veíamos cómo un riesgo de cibercrimen puede tener impacto en temas de cumplimiento y puede generar un fraude interno. Si eres víctima de un ataque donde no solo te cifren la información, sino que además te saquen datos sujetos a la Ley de Protección de datos Personales en Posesión de Particulares, ya estás teniendo un riesgo regulatorio.

**Hemos visto que el ransomware, el phishing y la utilización de malware son los tres elementos principales usados por los cibercriminales para tratar de afectar a las organizaciones. Siempre digo que la manera en que los cibercriminales comprometen a las organizaciones no ha cambiado de manera radical en los últimos 25 años.**

Las tecnologías cambian, por supuesto, pero cuando miras esta famosa "triada", como se le dice en el medio, de gente, procesos y tecnología, los procesos se ajustan y cambian, debes tener cuidado con tus sistemas actualizados. Eventualmente te vas a ir a la nube, pero debes tener controles de seguridad.

La gente sigue siendo el eslabón más vulnerable de la cadena, por ejemplo, un correo de phishing no es exitoso sino hasta que una persona le dé click y lo abra; un ransomware que te envían por correo electrónico no es exitoso hasta que alguien descarga ese archivo y lo mire, entonces eso es lo que estamos viendo en términos generales en materia de ciberseguridad y cibercrimen.

**En el tema de ciberseguridad, lo cual ha sido un desafío constante y en particular para la industria financiera ¿cómo superar este desafío que representa el crecimiento tan acelerado del cibercrimen?**

Siempre hemos conversado que un enfoque basado en riesgos es como debemos atacarlo. El sector financiero ha sido, es y seguirá siendo tradicionalmente el sector más atacado, y es, a su vez, el que mejor se ha preparado, pero no quiere decir que sea invulnerable; hemos visto muchos casos donde las instituciones financieras, grandes, pequeñas y medianas han sido víctimas de cibercriminales. Por eso, uno como organización debe tener muy claros los puntos que pueden generar riesgo.

Uno de los elementos que hemos observado genera riesgo a las instituciones financieras es que algunos de sus procesos residan en terceros, quienes pueden o no seguir las mismas directrices de las instituciones financieras. Usualmente hemos visto que hay una serie de contratos y hay auditorías donde se verifica que estén cumpliendo los sistemas de seguridad, pero muchas veces estos terceros no tienen

los mismos estándares que tiene la organización financiera, la cual le está delegando parte de su operación. Hemos visto casos donde hay robo de información por parte de estos terceros. El cibercriminal va a buscar el camino más expedito a su objetivo y muchos de ellos buscan la información con terceros en lugar de ir directo a la institución financiera.

Por eso es muy importante considerar con qué terceros me apoyo para el manejo de mi información, cuáles son los procesos y mecanismos de seguridad que ellos manejan, y qué tipo de información es la que voy a permitir que manejen para saber que está adecuadamente protegida, no solo cuando se la entregó, sino todo el tiempo.

El riesgo de terceros es uno de los elementos más importantes que cualquier institución financiera debe tener en cuenta y es lo que está siendo aprovechado por los cibercriminales.

Adicionalmente, algo que hemos observado es el robo de identidad, que ha estado presente desde siempre. Hoy tenemos la combinación del robo de identidad con algo que se ha llamado como el "Frankenstein", que es el robo por la identidad sintética, es decir, la creación de una identidad a partir de datos ciertos de una persona a la cual le vas agregando información que es falsa y se va armando un perfil que sirve para solicitar un crédito, así que si una institución solicita ciertos requisitos para validar la identidad, como credencial de elector, comprobante de domicilio, entre otros, resulta que estas entidades criminales ya tienen parte de esa información. Incluso los criminales arman su historial a través del tiempo y puedes revisar su buró de crédito donde ves que ha pedido préstamos, los ha pagado incluso, pero es una identidad falsa, esa persona no existe físicamente.

**Por lo anterior, es justamente en el proceso de validación de identidad del cliente donde se debe poner especial atención para asegurarse que él es realmente quien dice ser. Hay que ver señales de alerta, como, por ejemplo, cuando se detecta que desde un solo dispositivo móvil se dio de alta a 20 clientes, que no quiere decir que no pueda ser, pero es una señal que debe ponernos alerta y requeriría una revisión adicional.**

**Más del 80% de empresas en Latinoamérica han sido víctimas de algún ataque cibernético, en ese sentido, y en tu calidad de experto, ¿cuáles son los factores para tomar en cuenta para estar mejor protegidos?**

Efectivamente, el porcentaje de ciberataques asciende al 80% y se espera que en el futuro este porcentaje crezca. Siempre he insistido mucho en la sensibilización y en crear conciencia, son los factores más importantes. Primero vamos a hablar de prevención y en ese sentido un elemento fundamental es la sensibilización, en la medida de lo posible, de nuestros clientes, pero también de nuestros empleados; que seamos conscientes de que hay un riesgo y que este es real y que, a todos, en algún momento, nos va a tocar.

En una organización hay dos cosas importantes: cómo se prepara y cómo responde. El punto número 1 en cómo se prepara es la sensibilización en materia de seguridad de la información, con todas las personas de todos los niveles. Los controles deben ser iguales para todo el mundo. Eso ayudaría a prevenir en un gran porcentaje los ciberataques.

En segundo lugar, hablaremos de procesos, los cuales tienen que ir madurando y actualizando, es decir, adecuándose a la realidad de las cosas. Se debe revisar si los procesos que se tienen son aptos tanto para el teletrabajo o home office o para cuando la gente trabaja en una oficina. Se debe tener controles para monitorear a los trabajadores que colaboran en una u otra modalidad. Tendremos que usar tecnología e implementar nuevos modelos para poder mitigar esos riesgos, lo cual conlleva una inversión.



Por otra parte, está la reacción. Si se es víctima de un ciberataque se debe saber cómo responder, tener un plan de respuesta preparado y conocido. Asimismo, se deben tener controles internos para poder investigar lo sucedido, y en muchos de los casos las empresas no cuentan con ellos, entonces es más difícil reaccionar a los ataques porque no puedes investigarlos. El plan de respuesta a incidentes no es solo técnico, necesitas investigar a la gente de las áreas legales, por ejemplo, qué pasa si hay un compromiso de información sensible, porque el regulador va a venir a preguntarme y el área legal debe estar involucrada.

En mi opinión, la prevención y la respuesta son los elementos más importantes.

**Hemos estado hablando del lado de las compañías en este universo de la ciberseguridad, pero hay otra parte fundamental, que somos nosotros, los usuarios de este tipo de servicios, y a raíz del aceleramiento de esta transformación digital (debido a la pandemia). Al respecto, ¿cuáles son tus recomendaciones para estar más seguros en este entorno digital?**

**Lo resumiría en dos palabras: sentido común. Por ejemplo, si voy a entrar a la página de mi institución financiera, no hacerlo desde una máquina compartida, es decir, desde un ordenador que utilizan 10 o 15 o muchas más personas, como en el caso de los cafés Internet.**

**Si ingreso a la aplicación móvil de la institución financiera desde mi celular, ¿mi dispositivo tiene o no contraseña? ¿Utilizó la misma contraseña en todas partes? ¿Mi teléfono está protegido? ¿Está actualizado con las últimas versiones de seguridad? ¿La computadora de casa está actualizada?**

Debemos asegurarnos de que nuestra información esté segura y no sea fácil el acceso a la misma por cualquier persona. Algo que yo hago cuando me solicitan documentos, ya sea pasaporte, comprobante de domicilio o algo parecido, yo le pongo una marca de agua a las fotos de dichos documentos con los datos de a quién se las estoy dando, para qué se los estoy dando y a qué institución pertenecen, para que desincentive a la persona a compartir mis documentos con alguien más.

A eso me refiero con sentido común, por eso debemos ser más sensibles para entender los riesgos a los que nos estamos enfrentando, saber que sí podemos ser víctimas. Nosotros debemos dificultar el proceso del cibercriminal, y eso es lo que creo que como usuarios finales podríamos hacer.



**Agradezco el tiempo que nos has compartido. Seguramente te estaremos esperando y siguiendo tu conferencia en el próximo evento de CREVOLUTION en septiembre. ¿Algo más que quieras agregar?**

Agradecerte mucho y será un gusto estar en la conferencia en **CREVOLUTION**. Todos debemos estar atentos y conscientes de que podemos ser víctimas de ciberataques, pero también saber que podemos tomar acciones para no serlo, eso es básicamente lo que quiero compartir.





# inteliBPO

Virtual Contact Center



**CEO** Sergio Andres Contreras

# Strauss

Orquestador y motor de **AI** que gestiona a cada usuario de forma personalizada a través de sus **8** canales, simulando un call center de **33k** posiciones con **0 asesores**, logrando hacer más de **470k** gestiones en **1 hora** obteniendo resultados superiores al canal tradicional.

**Agente Vi  
Intelige!**

**SMS una y  
doble via**

**Advisers**

**Email**



**ChatBot**

**Seguimiento  
Links**

**IVR**

**APP's  
Tu acuerdo**



# ¡No cambia el qué, **cambió** el **CÓMO!**

Síguenos



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



**PENTAFON**  
CONTACT CENTER & BPS  
EXPERTOS EN COBRANZA



## Incrementamos la recuperación de tu cartera



- Contenemos su cartera aplicando omnicanalidad de Genesys en la pre-cobranza y cobranza temprana.
- Garantizamos la seguridad de tu información y la de tus clientes con certificación PCI-DSS Nivel 1 e ISO 27001.
- Con Speech & Text Analytics generamos metadata para alimentar la originación de crédito.

