



**CREVOLUTION<sup>®</sup>  
MAGAZINE**

AÑO 3 | EDICIÓN 1

# De la Digitalización al Open Finance, la evolución de los servicios financieros

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

**CÁPSULAS TÉCNICAS**  
¿ESTÁN PREPARADAS LAS  
ORGANIZACIONES FINANCIERAS  
PARA LA ONMICANALIDAD?

**RECUPERACION DE ACTIVOS:**  
LA CARTERA DE CRÉDITO  
HIPOTECARIO Y SUS RETOS

# ¿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!**





## ESTIMADO LECTOR:

Nos da mucho gusto hacerte llegar la cuarta edición y primera de este 2023 de **CREVOLUTION MAGAZINE**, un esfuerzo editorial con la actualidad de la industria del crédito y cobranza, tratando los temas más innovadores del ecosistema financiero, y esta edición no es la excepción, ya que abordamos en nuestro artículo de mentes brillantes, un tema de lo más relevante: el Open Finance, adentrándonos en sus antecedentes, regulación, beneficios, retos y expectativas, en un mundo donde la digitalización es ya una realidad, pero que no deja de asombrarnos los avances tecnológicos y cómo pueden utilizarse para mejorar nuestras vidas, en especial en la industria financiera, que tanto nos apasiona.

Como lo veremos, gracias a las opiniones y experiencias de las mentes brillantes invitadas en esta edición, Vicente Fenoll, Heleodoro Ruiz, Carlos Marmolejo, y Mario Alberto Gloria, el Open Finance es todo un modelo de intercambio de información que incluye los datos de las autoridades fiscales, los seguros, los fondos de pensiones o incluso los proveedores de servicios, a los que también se puede acceder, enriquecer y aprovechar para crear nuevos productos financieros gracias a este modelo. El objetivo básicamente es democratizar los distintos tipos de servicios que provee la industria financiera, para que las empresas puedan compartir información entre ellas, y el cliente tenga derecho a elegir qué institución ofrece las mejores condiciones para cada servicio.

Agradezco tu preferencia, estimado lector, y te invito a adentrarte en nuestras páginas donde, encontrarás, entre otros un análisis de la cartera de crédito al estilo Crevolution Magazine, una mirada también al comportamiento del Índice de Morosidad de la Industria Financiera Regulada, entrevistas con otras mentes brillantes como lo son Federico Pizarro y Roberto Carlos Torres, el primero comparte con el público su experiencia sobre el sector inmobiliario y el segundo habla sobre su visión del riesgo de crédito.

También aquí en **Crevolution Magazine** te podrás poner al día con nuestras demás secciones como son: Cápsulas técnicas, Industria hoy, Fábrica de ideas. Donde abordamos desde el tema de la Omnicanalidad hasta la cobertura puntual de la 86 edición de la Convención Bancaria.

Es de esta manera que el equipo de **Crevolution Magazine** trabaja para que tú, querido lector, estés enterado de todos los temas de actualidad de la industria financiera y de los grandes retos que implica el 2023.

¡Éxito para todos!

*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 3, número 1**, es una publicación cuatrimestral, editada por **ICM Consultoría y Capacitación Integral**, S.C. Insurgentes Sur 1863, despacho 301-B, Colonia Guadalupe, Alcaldía Alvaro 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>Morosidad en números</b>	<b>04</b>
<b>Noticias relevantes</b>	<b>06</b>
<b>Mentes Brillantes</b>	<b>12</b>
<b>Crédito en números</b>	<b>34</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>56</b>
<b>Fábrica de Ideas</b>	<b>62</b>
<b>Panorama Global</b>	<b>66</b>

# EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO REGULADO EN 2022

La morosidad sigue controlada

**Estimado lector, te compartimos que al cierre del mes de diciembre del año 2022, la cartera morosa de las instituciones que reportaron sus operaciones ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores fue de aproximadamente 182 miles de millones de pesos.**



El mayor índice de morosidad (IMOR) se localiza en las SOFIPOS (Sociedades Financieras Populares) con un 9.74 %, por el contrario las SOFOMERS (Sociedades Financieras de Objeto Múltiple Entidades Reguladas) con 1.85 % son las entidades con el IMOR más bajo del sistema financiero, como se puede apreciar en la siguiente gráfica:



IMOR DEL TOTAL CARTERA	MONTO EN MILES DE MILLONES	IMOR%
BANCO COMERCIAL	\$6,239	2.09
BANCA DESARROLLO	\$1,093	2.88
SOFOMERS	\$ 457	1.85
SOCAPS	\$133	3.97
SOFIPO	\$41	9.74
UNIONES	\$44	5.22
<b>TOTAL</b>	<b>\$8,007</b>	

Es importante resaltar que si bien las SOFIPOS son la entidad con el IMOR más alto del sistema, al hacer el análisis de la cartera de crédito, encontramos que su monto de financiamiento total representa el 0.5% de toda la oferta crediticia de las entidades reguladas. ( La información detallada se puede ver en este mismo número en nuestra sección de crédito en números).

### IMOR CRÉDITO COMERCIAL POR OTORGANTE

	MONTO EN MILES DE MILLONES	IMOR%
BANCO	\$2,974	1.39
BANCA DESARROLLO	\$1,041	2.86
SOFOMERS	\$225	2.35
SOCAPS	\$26	5.30
SOFIPO	\$16	6.98
UNIONES	\$44	5.22
<b>TOTAL</b>	<b>\$4,326</b>	

A continuación se muestra la morosidad del crédito comercial (principalmente integrado por el crédito otorgado para actividades productivas) por cada una de las entidades financieras reguladas.

Se debe mencionar que en este rubro, las uniones de crédito destinan el 100 % de su oferta de financiamiento.

En lo referente al crédito al consumo, podemos observar en la siguiente gráfica, que es el financiamiento donde el banco tiene la mayor morosidad de su cartera que es del 2.94 %.



En este rubro, con información de la CNBV, la banca presenta su mayor morosidad en créditos personales con el 4.64 % y el segmento con menor morosidad es el crédito para autos con un IMOR de 1.40 %.

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

Si bien aquí se puede apreciar índices altos en cuanto a mora, cabe mencionar que de los tres tipos de crédito aquí analizados, el que corresponde a vivienda es el que tiene menor monto en el mercado crediticio, ya que es el 15% de la oferta total.

En el año 2022 la cartera morosa del sistema financiero mexicano fue de más de 180 mil de millones de pesos: el índice de morosidad en la industria financiera regulada compuesta por: Bancos, Banca

### IMOR CRÉDITO CONSUMO POR OTORGANTE

	MONTO EN MILES DE MILLONES	IMOR%
BANCO	\$1,218	1.39
BANCA DESARROLLO	\$95	2.86
SOFOMERS	\$38	2.35
SOCAPS	\$220	5.30
SOFIPO	\$24	6.98
UNIONES	\$0	5.22
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,595</b>	

### IMOR CRÉDITO VIVIENDA POR OTORGANTE

	MONTO EN MILES DE MILLONES	IMOR%
BANCO	\$1,218	2.64
BANCA DESARROLLO	\$10	7.42
SOFOMERS	\$1	18.59
SOCAPS	\$12	24.49
SOFIPOS	\$1	11.40
UNIONES	\$0	0
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,242</b>	

de Desarrollo, Sofomers, Socaps, Sofipos y Uniones de crédito fue de 2.27 %.\*\*

Se puede observar todavía algunos efectos, aunque mínimos, de la crisis de COVID 19. Es de resaltar la morosidad en lo referente al crédito de la vivienda sin que esto sea un tema grave.

En términos generales la morosidad sigue controlada, no hay temas a la vista que presuponan un riesgo para desbordar la morosidad, pero como siempre lo más importante querido lector es tu opinión.

\*\* Hasta diciembre 2021: IMOR= Índice de Morosidad= cartera vencida / cartera total. Cartera total= Cartera vigente + cartera vencida. A partir de enero 2022: IMOR= Índice de Morosidad= cartera de crédito con riesgo de crédito en etapa 3 / cartera total. Fuentes: CNBV Portafolio de Información. (s. f.). Recuperado 14 de marzo de 2023, de <https://www.cnbv.gob.mx/Paginas/PortafolioDelInformacion.aspx>

Con datos de la CNBV a diciembre de 2022, procesados por Crevolution Magazine.

# INDUSTRIA HOY



## DESPACHOS DE COBRANZA: ¿QUÉ TIENEN PERMITIDO HACER Y CUÁLES SON SUS LÍMITES?

Como usuario de servicios financieros es importante que sepa las atribuciones que tienen estas oficinas, esto con el fin de no caer en abusos.

MÉXICO.- Es importante que, como usuario de algún servicio financiero tenga conocimiento de las atribuciones que este tipo de despachos tienen, incluso la propia Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), ha detectado que algunos despachos recurren a la intimidación para obligar a pagar.

Actualmente existen tres vías para atender su queja en el Redeco: presencial, telefónica o por internet: sin embargo, debido a la contingencia, la presencial se encuentra limitada a ciertos casos y por medio de citas.

Fuente: LA JORNADA

“Si decides solicitar una tarjeta de crédito o algún préstamo, antes de hacerlo, reflexiona qué tan buena es tu salud financiera. Analiza si cuentas con capacidad de pago para terminar de cubrir tu deuda, o si tienes algún imprevisto que pudiera atrasarte con las mensualidades, ya que eso podría ocasionarte dolores de cabeza al aumentar los intereses y los cobros comienzan a estresarte”, detalló la Condusef.

Entre las atribuciones que tienen, está que deben dirigirse al deudor de forma respetuosa así como respetar los horarios establecidos para comunicarse o presentarse en el domicilio de la persona que tiene la deuda.

Es posible que algunos no cumplan con lo establecido e incluso intimiden al notificar algún tipo de embargo, esto no es posible a menos que haya un juicio de por medio.

## CUMBRE IBEROAMERICANA LOGRA PACTOS EN AMBIENTE, FINANZAS, ALIMENTOS Y DERECHO DIGITAL

La primera Cumbre Iberoamericana presencial desde la irrupción de la pandemia de la COVID-19 consiguió alcanzar las metas que se había propuesto.

EFE.- Los veintidós países participantes en la XXVIII Cumbre Iberoamericana aprobaron este sábado una carta ambiental iberoamericana, una carta de principios y derechos en entornos digitales, un plan para la seguridad alimentaria y una nueva arquitectura financiera.

Este último punto fue el documento que más se dificultó al consenso de los líderes iberoamericanos, algo que consiguieron durante el almuerzo sostenido en el Palacio Nacional de Santo Domingo después de la primera parte de la plenaria.

En la clausura de la sesión, celebrada en la capital dominicana, el presidente de



República Dominicana, Luis Abinader, anunció que los jefes de Estado y de Gobierno habían logrado alcanzar acuerdos en las cuatro materias que formaban los ejes temáticos de la cumbre.

La primera Cumbre Iberoamericana presencial desde la irrupción de la pandemia de la COVID-19 consiguió alcanzar las metas que se había propuesto, "resultados concretos" para mejorar las vidas de manera tangible, según definió en la inauguración el titular de la Secretaría General Iberoamericana (Segib), el chileno Andrés Allamand.

Ya en la clausura, acontecida este sábado, Allamand señaló que el diseño de la nueva arquitectura financiera permitirá generar el entorno para que los países tengan una mayor facilidad para el acceso al crédito en los mercados internacionales. Esto "para que los países puedan recuperarse más rápidamente y tener los recursos que necesitan para afrontar los

desafíos que tienen por delante, como la transición digital y la cohesión social", sostuvo Allamand.

El propósito de esta nueva arquitectura financiera es explorar nuevas opciones más equitativas de financiamiento para enfrentar retos como la pobreza, el hambre, la crisis climática o la desigualdad. También se aprobó un plan regional que marca una ruta para una seguridad alimentaria inclusiva y sostenible, en un contexto donde el hambre y la incertidumbre para conseguir alimentos se ha acentuado y afecta a más de 250 millones de latinoamericanos. Este camino se trazará a través del aumento de la productividad y de las ayudas y programas para los pequeños productores familiares, que son los que sostienen en su gran mayoría los sistemas agroalimentarios de la región, a los que se contempla dotar de tecnología para favorecer su digitalización y acceso a mercados.

La carta ambiental pretende, a su vez, dar respuesta conjunta a la emergencia climática en una de las regiones del mundo donde más se sienten los efectos del calentamiento global con sequías, deshielo de glaciares, incendios e inundaciones, entre otros desastres naturales.

Con la carta sobre principios y derechos ambientales, los líderes iberoamericanos buscan anticiparse a un escenario de aceleración de la transición digital, en el que se espera dar un marco normativo para un mundo cambiante que implican legislaciones específicas para proteger las libertades y derechos de los ciudadanos.

La próxima Cumbre Iberoamericana se celebrará en Quito el 29 de noviembre de 2024, con el foco puesto en la protección del medio ambiente y en el combate al crimen transnacional, así como en asuntos específicos como resolver la crisis de gobernabilidad y violencia que atraviesa Haití.

Fuente: Forbes

## DESTACAN SOLIDEZ DE BANCA MEXICANA; NO CORRE RIESGO

Afirman directivos que la banca mexicana se encuentra muy bien capitalizada y no corre el riesgo de que ocurra lo que ha pasado con los bancos en Estados Unidos.

A diferencia del escenario que se vive con los bancos en Estados Unidos y la quiebra de al menos dos instituciones, en México, este sector se encuentra sólido y bien fortalecido.

Directivos de instituciones bancarias destacaron que en México el panorama es diferente. En entrevista con El Horizonte, Alfonso Benítez, Director de Banca de Empresas y Gobierno de Bancrea, mencionó que incluso, los bancos aún pueden soportar los niveles de tasas actuales.

"La banca mexicana está muy sólida, muy bien capitalizada, y los bancos mexicanos están muy bien. Los bancos están muy bien capitalizados, muy sólidos y creo que sin ninguna duda podrán soportar los niveles de tasa que hay ahorita, solo habrá que ver cómo se comportan los índices de cartera vencida a partir de estos incrementos. Los bancos están sólidos, no creo que haya problema, la banca mexicana está muy sólida", expresó.



Por su parte, Manuel de la O Rodríguez, Titular de Subdirección Empresarial de Banco del Bajío, comentó que existe un menor grado de exposición con relación al sistema de Estados Unidos. "Es diferente cómo opera la banca mexicana con relación a la de otros países o de Estados Unidos, no estamos tan expuestos ni hay algo como lo que está sucediendo allá", apuntó.

Por otro lado, los ejecutivos también se-

ñalaron que como instituciones se encuentran listas para el incremento que habrá en la demanda de crédito por parte de empresas que buscarán crecer en el país, impulsadas por fenómenos como el nearshoring, incluyendo el boom que ha generado el anuncio de la inversión de Tesla en Nuevo León.

En ese sentido Benítez dijo que se elevará la solicitud de financiamiento, pero



también de otros productos y servicios. “A partir de ya se debe de empezar a observar un dinamismo mucho mayor como consecuencia de las empresas que ya se están instalando y de hecho Nuevo León es un estado con mayor crecimiento de empresas instaladas como consecuencia del nearshoring.

Eso, más las empresas que van a llegar, seguramente van a generar una necesidad de financiamiento y de servicios bancarios, tanto por la banca como por

las sofomes”, subrayó. Además, apuntó, “lo de Tesla va a venir a mover más aún todo esto, apoyos, cuentas, servicios, arrendamiento, tarjetas para empleados”.

A su vez, de la O Rodríguez, coincidió en que vendrá un alza en las necesidades de financiamiento para las compañías, lo cual deben aprovechar los bancos.

“Es una oportunidad para todos lo que está sucediendo particularmente en la zona, sin duda se espera una dinámi-

ca mucho más acelerada, la llegada de muchas inversiones extranjeras para la construcción y desarrollo de parques industriales está muy activo. El anuncio de la armadora de Tesla está activando a muchas empresas a crecer, a ampliar sus y capacidades y en esa medida que ellos crecen, también crecen sus necesidades de financiamiento”, refirió.

Fuente: El Horizonte

## MÉXICO ESTÁ EN EL TOP 10 DE PAÍSES CON MAYOR NÚMERO DE FINTECH EN EL MUNDO; FALTA MAYOR INCLUSIÓN

En el país operan 844 firmas, lo que lo posiciona en el lugar número nueve a nivel global; 61% son locales y el resto proviene del extranjero.

México destaca como un referente de tecnología financiera (fintech) a nivel global, pues actualmente operan en el país 844 firmas, lo que lo posiciona en el lugar número nueve de los países con el mayor número de empresas a nivel global y el segundo en América Latina, sólo por debajo de Brasil, donde operan 869 compañías.

Finnovating, plataforma que conecta a empresas de tecnología financiera con inversionistas para acelerar sus negocios, presentó su informe FinTech Global Vision 2023, donde destaca que del total de firmas que operan en México, 516 son locales y el resto son plataformas provenientes del extranjero.

Según el informe de Finnovating, Estados Unidos encabeza la lista con el mayor número de fintech que operan en su territorio, con 5,730; seguido de Reino Unido, con 2,439; India, con 1,512; Canadá, con 1,376; Alemania, con 978; España, con 977; Francia, con 903; Brasil, con 869; México, con 844; y Singapur, con 649.

De acuerdo con el reporte, los 20 países con más fintech en sus territorios, representan 50% del tamaño del ecosistema a nivel mundial. En América Latina, México se posiciona en el segundo país con el mayor número de fintech de la región, sólo por debajo de Brasil, con 869 y seguido por Colombia, con 642; Argentina, 452; Chile, 361; Perú, 291 y Ecuador, 131.



Fuente: El Economista

Asimismo, dentro del informe se destaca que México está en la posición número nueve de los países con los mayores números de fintech locales, lo que muestra la capacidad real para crear este tipo de firmas en una jurisdicción. En este rubro, destacan Estados Unidos, con 4,910 fintech; Reino Unido, con 1,728; India, con 1,233; Canadá, con 1140; España, con 664; Alemania, con 637; Brasil, con 623; Francia, con 614; México, con 516 y Singapur, con 488.

### ¿Pero es suficiente?

Uno de los rubros que mide el informe de Finnovating es el de madurez, el cual es el resultado del número de fintech activas por cada millón de habitantes en el país.

“Cuando se habla de compañías fintech no solo hay que tener en cuenta el número de las que operan en un país, sino el número de compañías en función del tamaño de ese país, para así poder analizar también su índice de madurez. Para ello, en nuestro estudio, hemos analizado el número de fintech activas por cada millón de habitantes y los resultados son de lo más interesantes”, explicó Rodrigo García de la Cruz, director general de Finnovating.

En este contexto, México se encuentra fuera de los 25 países que generan más fintech per cápita, pues en dicho listado se encuentran naciones como Estonia, que tiene 238 fintech activa por cada millón de habitantes; seguida de Singapur,



con 127; Suiza, 69; Irlanda, 60; Israel, 55; Letonia, 41; Nigeria, 41, Reino Unido, 36; Suecia, 35; Lituania, 34, entre otros.

De acuerdo con Finnovating, los países que están en esta lista se pueden considerar “como los más digitales y con las regulaciones más flexibles”, por lo que México se queda fuera de dicho conteo a pesar de tener una ley que entró en vigor en el 2018 para regular a las instituciones de fondos de pago electrónico y de fondeo colectivo, por la cual se han autorizado 49 plataformas de un total de 157 solicitudes.

“Un análisis que demuestra la consolidación del ecosistema fintech a nivel mundial y todo el crecimiento que tiene por delante en este 2023”, comentó García de la Cruz.

## MÉXICO: EL 60% DE LAS FINTECH AFIRMAN QUE ES NECESARIA UNA MEJOR REGULACIÓN.

Encuesta realizada por la empresa Finnovista, en México, revela la opinión de las Fintech en relación con la regulación en la industria.

Una encuesta llevada a cabo por la empresa Finnovista, en México, revela que sólo el 40% de los entrevistados aseguran que no es necesario una mejor regulación en materia Fintech. El estudio publicado en enero de este 2023 muestra que el 60% de las empresas están a favor de una mejor regulación para la industria.

México cuenta con una Ley Fintech que ha permitido el impulso de las empresas

de la industria en el país azteca, llevándolo al segundo puesto en Latinoamérica después de Brasil. El informe indica que “México cuenta con uno de los mecanismos regulatorios de tecnología financiera más avanzados de la región latinoamericana, la Ley Fintech por ahora sólo regula Instituciones de Tecnología Financiera, Instituciones de Fondos de Pago Electrónico e Instituciones de Fianciamiento Colectivo”.

En Argentina, el efecto inflación obliga al Banco Central a subir las tasas de interés. Los datos de la encuesta elaborada a 221 empresas Fintech muestra que el 40% de las encuestadas aseguran no necesitar



una mayor regulación en sus actividades ya que no prestan servicios asociados a los activos virtuales.

En México, la Ley Fintech de 2018 reconoce a los activos virtuales como medios de pago, por lo que si una Fintech no presta servicios de almacenamiento de activos o transmisión de valor, queda excluida de la regulación.

Por ello, el 60% de las empresas encuestadas consideran que requieren una mayor regulación para el sistema, ya que si bien es cierto que operan con licencias para medios de pago, hay un universo creciente de fintech en ese país que emplean otros servicios con activos digitales que están excluidos en la regulación.

**CryptoGPT ha alcanzado un máximo histórico, según datos de Cryptorank.**

En este sentido, la Ley Fintech reconoce únicamente a los activos digitales “como medios de pago, es decir a las unidades digitales utilizadas como medio de pago sin ser moneda de curso legal, dejando fuera de la regulación a aquellas utilizadas como instrumento de almacenamiento y transmisión de valor”.

El 60% de las encuestadas señaló que parte de su actividad principal es la oferta de plataformas o servicios tecnológicos, y que mantienen operaciones de creación y manejo de cartera de crédito, así como también “actividades de captación, recepción o intermediación masiva de recursos, modelos de inversión, emisión de tokens o criptomonedas”.

El otro 40% considera que no prestan algunos de este tipo de servicios, ni están

asociadas de manera principal a estas actividades, por lo cual no necesitan regulación como entidades financieras, y por ello la regulación vigente es la adecuada. USDC no ha podido recuperar la capitalización de mercado perdida en DeFi. Debido a la diversidad de opciones Fintech para operar, el informe aclara que “En términos regulatorios, el número de solicitudes de entidades para operar bajo la Ley Fintech, así como las aprobaciones, sigue en aumento”. Continúa el reporte indicando que: “Las que sí requieren regulación, operan bajo diferentes esquemas legales”.

Agregan además que “Los segmentos Fintech más grandes por número de Fintech en el país son Lending, Payments and Remittances y Enterprise Technologies for Financial Institutions”.

## CNBV AUTORIZA A CUATRO FINTECH MÁS PARA OPERAR BAJO LA LEY

Este 10 de abril la Comisión Nacional Bancaria y de Valores publicó la autorización correspondiente a cuatro entidades para operar bajo los términos establecidos por la Ley Fintech.

Este lunes la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) publicó la autorización correspondiente a cuatro entidades para operar bajo los términos establecidos por la Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera, (Ley Fintech).

Se suman al universo regulado dos firmas que operarán como Institución de Fondos de Pago Electrónico (IFPE), Sylon Capital y Alto Azareo. Además de otras dos con licencia para Instituciones de Financiamiento Colectivo (IFC), Grupo Quindalo y Ucombi.

Alto Azareo tendrá un capital social inicial será de 11 millones de pesos, Sylon de 6 millones 562,385 pesos, por su parte Ucombi de 6 millones 230,000 pesos y en el caso de Grupo Quindalo su capital social mínimo será el equivalente en moneda nacional a 500,000 Unidades de Inversión (UDI's).

Con la liberación de las cuatro autorizaciones se completan las seis Instituciones de Tecnología Financiera (ITF) que la CNBV adelantó en la última semana de marzo, después de que celebrara reunión en el Comité Interinstitucional con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México.



“Dos son instituciones de financiamiento colectivo, dos instituciones de fondo de pago electrónico y otras dos instituciones de financiamiento colectivo que venían operando al amparo de la Disposición Octava Transitoria de la Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera”, se puede leer en el comunicado de la Comisión.

De acuerdo con la información del Catálogo del Sistema Financiero Mexicano del sector de las ITF, las últimas seis entidades se encuentran listadas aparecen en estatus de autorizadas, es decir que no se encuentran en operación.

En el caso de Grupo Quindalo ésta aparece en el catálogo antes mencionado con el nombre corto de Inverteca y Sylon Capital únicamente como Sylon, mientras que las demás mantienen su razón social como el nombre corto.

Todas las entidades recientemente autorizadas presentaron su escrito para obtenerla en el 2022, concretamente Grupo Quindalo el 16, Sylon Capital el 18 y Alto Azareo el 28 de febrero, mientras que Ucombi manifestó su intención mediante escrito el 10 de marzo del mismo año. Con las recientes autorizaciones, el promedio para la obtención de una licencia para operar como ITF es de 719 días, tomando en cuenta desde que se presentó el escrito hasta que se publica en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

Fuente: El Economista

## INFLACIÓN INTERANUAL EN MÉXICO SE HABRÍA MODERADO NUEVAMENTE EN MARZO: SONDEO



La mediana de las proyecciones de 13 participantes arrojó una tasa de un 6.90% para la inflación, por debajo del 7.62% de febrero.

La inflación interanual de México se habría desacelerado en marzo por segundo mes consecutivo, aunque seguiría muy por encima de la meta oficial, mostró el lunes un sondeo de Reuters, alimentando las perspectivas de que el banco central podría volver a subir la tasa clave en su siguiente reunión.

La mediana de las proyecciones de 13 participantes arrojó una tasa de un 6.90% para el índice general de precios al consumidor, por debajo del 7.62% de febrero, pero muy lejos aún del objetivo permanente de Banco de México (Banxico) de un 3%.

Para la inflación subyacente, considerada un mejor parámetro para medir la trayectoria de los precios porque elimina productos de alta volatilidad, las estimaciones indican que también habría descendido a un 8.07%, desde el 8.29 del mes anterior.

La semana pasada, Banco de México incrementó la tasa de interés referencial en un cuarto de punto porcentual a un nuevo máximo de un 11.25%, moderando el ritmo de su actual ciclo de endurecimiento monetario, y advirtió que su próxima decisión estaría en función del panorama inflacionario.

Banxico, como también es conocido el banco central, ha subido la tasa de fondeo en 725 puntos básicos desde junio de 2021 luego de que la inflación comenzó a acelerarse. Su siguiente comunicado de política monetaria está programado

para el 18 de mayo.

Sólo en marzo, los precios al consumidor habrían crecido un 0.31% respecto al mes previo, mientras que para el índice subyacente se prevé un incremento del 0.50%, de acuerdo con la encuesta.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) divulgará el miércoles el índice de precios del tercer mes del año.

Fuente: Forbes, Reuters

## WALMART COMPLETÓ COMPRA DE FINTECH PARA ACELERAR BANCA DIGITAL.

Cashi, la cartera digital de la empresa adquirida hoy permite a sus clientes hacer pagos digitales en Bodega Aurrerá, Sam's Club, Walmart Express y Walmart Supercenter.

Walmart de México y Centroamérica completó la compra de Trafalgar Digital, Fintech con permiso de Institución de Fondos de Pago Electrónico para incrementar la operación de sus soluciones financieras y acelerará el acceso de millones de clientes y socios a los beneficios de la economía digital.

En un comunicado, la empresa destacó que la compra le permite fortalecer la propuesta de valor de Cashi, la cartera digital de la empresa, que hoy permite a sus clientes hacer pagos digitales en Bodega Aurrerá, Sam's Club, Walmart Express y Walmart Supercenter.

Asimismo, la cartera digital permite realizar el pago de servicios, recargas de tiempo aire y solicitar un crédito y, en un futuro cercano, permitirá enviar y recibir remesas, entre otros servicios.

A partir de esta adquisición, clientes y socios podrán expandir las funcionalidades de su cuenta digital Cashi, la cual les permitirá tener un mejor control de sus finanzas, enviar y recibir dinero a través de la red de pagos SPEI, hacer retiros tanto en las cajas de tiendas y clubes de la empresa como en cajeros automáticos, así como contar con un instrumento para hacer pagos en cualquier lugar, ofreciéndoles un mayor número de herramientas financieras.



“Estamos celebrando un hito en nuestra empresa al incursionar en el sector Fintech. Esta adquisición es una pieza más que nos habilitará para seguir creando soluciones para millones de clientes y socios en México, en línea con nuestro propósito de ayudarles a ahorrar dinero y vivir mejor”, mencionó Marcelino Herrera Vegas, vicepresidente senior de Servicios Financieros de Walmart de México y Centroamérica.

La firma detalló que en México, sólo 54 millones de adultos tienen acceso a productos financieros, por lo que Walmart tiene la ambición de seguir creando soluciones financieras de bajo costo y mayor flexibilidad para que más familias tengan acceso a los mejores precios.

De la mano de la habilitación de su cartera digital, la empresa tiene como prioridad el facilitar opciones de crédito para compra dentro de sus tiendas, además de permitir todo tipo de pagos y transacciones monetarias.

“Al día de hoy ya cuenta con un portafolio de soluciones que les permiten a sus clientes el obtener un crédito digital en minutos y recibir remesas, otra de las soluciones a través de las cuales la empresa está simplificando el cobro apalancando su red de distribución en México y Estados Unidos”, explicó la firma.

Fuente: Milenio

# De la Digitalización al Open Finance,

la evolución de los  
servicios financieros



**El proceso de digitalización se vio acelerado con la llegada de la pandemia del COVID-19, lo cual transformó y sigue transformando al sector financiero, hasta el punto de enfrentarnos a un cambio de paradigma. Hay estudios donde se indica que el proceso de digitalización de la sociedad, que pudo tomar 3 años (1,095 días) para alcanzar el actual nivel, se aceleró y se implementó en 40 días.**

De acuerdo con cálculos del Banco Mundial, aproximadamente 50 millones de personas empezaron a realizar pagos digitales en comercios durante el primer año de la pandemia. Fintechs, neobancos, billeteras digitales u otros actores del sector ofrecen cada día nuevos métodos de pago alternativos para cerrar la brecha con los servicios tradicionales; no obstante, el 58 % de las compras en tiendas siguen siendo realizadas en efectivo. En este orden de ideas, definitivamente las empresas tienen que acelerar su transformación digital para seguir siendo competitivas. La llegada de nuevos modelos de intermediación bancaria de nueva generación, basados en el aprovechamiento de las ventajas de la tecnología emergente y con una clara orientación hacia la innovación como factor de diferenciación, es un elemento con gran crecimiento y una rápida expansión por todo el mundo.

Por ello, uno de los principales retos del sector bancario reside en atender de la mejor manera las necesidades de sus clientes en un entorno tecnológico cambiante. La actual revolución digital está ligada a un crecimiento de la relevancia de ofertas personalizadas sobre los servicios y productos que se ofrecen a los clientes.

Con la digitalización las tendencias en el sector financiero se diversificaron, surgieron nuevos jugadores como las Fintech, Neobancos, Challenger Banks, que ofrecen soluciones avanzadas de banca

digital, introducen iniciativas de alta tecnología como Blockchain e Inteligencia Artificial que se vuelven diferenciales.

Asimismo, hoy se busca la hiperpersonalización de servicios, se pretende consolidar la inclusión financiera, acceder a más y mejores servicios financieros y fortalecer la seguridad de la información.

Gracias a la digitalización se llegó a la implementación del Open Banking, modelo cuyo objeto es que la información pública, agregada y transaccional de las entidades financieras (y de otros participantes del sistema financiero), así como de los usuarios, pueda ser intercambiada, con el fin de promover mayor competencia entre los intermediarios y ofrecer productos y servicios a la medida de los usuarios.

Uno de los primeros casos de implantación del Open Banking tuvo lugar en el Reino Unido en 2016, cuando la Autoridad de Competencia y Mercados emitió una norma para obligar a los nueve bancos más grandes del país a permitir a las startups con licencia el acceso directo a sus datos, decisión tomada con base en un informe donde se constataba que los bancos más antiguos y grandes no tenían que competir lo suficiente por el negocio de los clientes.

El Open Banking surgió como uno de los remedios para fomentar más innovación y competencia en el sector financiero. Desde entonces, muchas cosas han cambiado: muchos otros países han adoptado regulaciones similares y nuevos actores digitales han florecido en todo el mundo, aprovechando estos nuevos modelos de intercambio de datos.

Sin embargo, la transformación se siguió dando. En las regiones en las que un gran porcentaje de la población aún no está bancarizada o no cuenta con

servicios suficientes, como Latinoamérica, el impacto potencial del Open Banking era limitado, debido a que, ante la ausencia de datos bancarios a los que conectarse, la gente seguiría sin poder acceder a los productos y servicios recién creados.

**Por tal motivo, a medida que la regulación del Open Banking fue evolucionando, surgió un nuevo concepto en algunos países como México, donde las autoridades decidieron ampliar el alcance de este modelo a otra información financiera, más allá de la bancaria; de esta forma nace el concepto Open Finance, un modelo de intercambio de datos que permite a los usuarios compartir sus datos financieros (no necesariamente de un banco, sino también de otras fuentes) con terceras empresas.**



Se conoce como Open Finance porque todas las entidades financieras tendrán que compartir datos a través de APIs estandarizadas (interfaz de programación de aplicaciones), no solo los bancos.

**Por lo tanto, Open Finance tiene el potencial de agilizar y mejorar los servicios financieros en poco tiempo. Con ello se puede estimular la competencia, el desarrollo de nuevos servicios, aumentar la demanda y la mejora de la eficiencia de las empresas. Consecuentemente, existen beneficios tanto para usuarios como para las empresas.**

Tratando de sintetizarlo lo más posible, podemos decir que las personas que tengan diferentes productos contratados en diferentes instituciones pueden analizar su situación financiera en una sola aplicación. Por ejemplo, en una app o plataforma se podrá consultar el saldo de cuenta de nómina, tarjeta de crédito, crédito hipotecario, inversiones y AFORE. De esa manera, se pueden detectar oportunidades de ahorro e inversión.

Dado que las entidades financieras podrán consultar los saldos, las transacciones y los productos contratados, las empresas podrán ofrecer productos hechos a la medida de cada cliente. Antes solo se podían solicitar algunas opciones de tarjetas de crédito que eran genéricas, pero ahora, se podrán otorgar productos de acuerdo con los datos del usuario.

Como nos lo explicó en entrevista Vicente Fenoll, fundador de "kubo.financiero", los datos son propiedad de los clientes, es decir, del usuario, quien puede solicitar a las instituciones, a las empresas financieras donde trabaja, que se los proporcionen a otra empresa financiera autorizada para recibirlos y con eso él pueda recibir un mejor servicio. Todo eso se hizo en el espíritu de que cuando el consumidor reconoce que es dueño de su data, este pueda ir con ella a otras ins-

tituciones y obtenga un mejor servicio y mejores productos. Entonces, esa es la filosofía central.

Otro tema muy importante es el de la inclusión financiera, para la cual la regulación juega uno de los papeles más relevantes, sino es que el más importante para que esto pueda suceder, de acuerdo con Carlos Marmolejo Trujillo, CEO de FINSUS. "Si tenemos un marco regulatorio que nos ayude a definir reglas parejas para todos, eso va a repercutir en un beneficio para el cliente. Hay empresas que no protegen mi información de manera correcta, que no tienen los elementos de seguridad para custodiar y encriptar la información".

Por otra parte, abordamos el tema del Open Finance con Mario Alberto Gloria, Director de Estrategia Legal de Innovación y Nuevas Tecnologías en BBVA, quien considera que es un modelo de negocio que hace disponible la información financiera que tienen los clientes, con eso se pueden hacer personalizables sus servicios y que tengan un mayor alcance.

**Todas las mentes brillantes invitadas en esta edición de Crevolution Magazine, consideran como uno de los principales retos del Open Finance, en 2023, el marco regulatorio, ya que no están bien definidos los criterios o lineamientos de seguridad que deben cumplir para llegar al nivel más profundo que prevé la ley, que son los datos transaccionales. Además, parte de nuestra regulación está desfasada de lo que pueden ser otras empresas financieras, es decir, el reto es lograr que eso quede homologado al mismo tiempo.**

Es necesario cumplir con una serie de reglas y algunas de ellas se tienen que ajustar a las nuevas modalidades de la tecnología, la cual ha evolucionado a pasos agigantados. De hecho, se busca que el 2023 sea el año en que el usuario final se sienta más cómodo y seguro de compartir sus datos financieros a través de las plataformas del Open Finance.

Antes las empresas tenían una visión parcial de sus clientes y prospectos; ahora, podrán conocer más a detalle su comportamiento financiero, lo que sirve para ofrecer los productos que requieren en el momento adecuado. Con los datos de Open Finance, los proveedores de servicios financieros pueden ofrecer mejores condiciones en un crédito, independientemente del historial de crédito; brindar créditos contextuales, dependiendo de las necesidades y comportamiento financiero del usuario; o bien, pueden ayudar a manejar pagos para que el cliente pague primero los créditos más caros, para reducir su deuda de manera oportuna.

Es un hecho, el 2023 traerá grandes retos, pero se visualizan más grandes recompensas para las empresas que ofrezcan o implementen modelos de Open Finance. Se trata de una gran oportunidad para impulsar la creación de productos y servicios financieros que sean relevantes para los usuarios. Esperamos también que en este año se consolide el Open Finance y logre cerrar, por fin, la brecha de la inclusión financiera en México.

**FUENTES:** Leyla. (2023, March 9). 3 tendencias del open finance en México a seguir en 2023. Unnax Mexico. <https://www.unnax.mx/tendencias-open-finance-mexico-2023/>

¿Qué es el open banking y en qué te beneficia? (2019, September 6). Deloitte México. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/open-banking-y-sus-beneficios.html>

Ruiz, F. (2023, January 20). ¿Qué es Open Finance o finanzas abiertas? Finerio Connect. <https://blog.finerioconnect.com/que-es-open-finance/>

Teresa. (2021, March 4). Open Finance: ¿qué es y cómo funciona este modelo? Belvo. <https://belvo.com/es/blog/open-finance-que-como-funciona/>



CREVOLUTION®  
2023

# MODELOS DIVERGENTES

Un enfoque más allá de la innovación

## SAVE THE DATE

CREVOLUTION

PRESENCIAL

DIGITAL

2-4  
OCT

5  
OCT

EN WTC



# ■ kubo.financiero

## VICENTE FENOLL

Fundador de KUBO.FINANCIERO

### ¿Cuál es el papel que el Open Finance está jugando en el desarrollo de la industria financiera?

En primer lugar, lo que Open Finance, para México, vino a decir en la ley, es que los datos son propiedad de los clientes, es decir, del usuario. El usuario puede pedir a las instituciones, a las empresas financieras donde trabaja, que se los proporcionen a alguien, a otra empresa financiera, a alguien que está autorizado para recibirlos y con eso él pueda recibir un mejor servicio. Entonces, creo que ese es el primer gran tema que plantea la regulación. Además, hay otras capas de datos que se van a compartir, pero el eje central es ese.

Y todo eso se hizo en el espíritu de que cuando el consumidor reconoce que es dueño de su data, él pueda ir con ella a otras instituciones financieras y obtenga un mejor servicio y mejores productos. Entonces, esa es la filosofía central.

**Específicamente en lo que es la industria de crédito y cobranza; si bien, en los últimos 3 años, y a raíz de la pandemia, su actividad se ha acelerado gracias al uso democratizado de la tecnología. ¿Cuál es tu opinión sobre el desarrollo de nuevos productos que se están generando en el mercado, sobre todo en el otorgamiento de crédito?**

México tiene una muy buena ley de lo que serían las centrales de riesgo, como se les llama en Sudamérica, las cuales genéricamente en México le llamamos Buró de crédito.



VER ENTREVISTA



Tenemos a la Sociedad de Información Crediticia (SIC), con Círculo y Buró de crédito, las cuales tienen información buena y mala. Creo que eso es el primer elemento central de la industria, y entonces eso es muy positivo, porque ciertos otorgantes de crédito, es decir, todas las entidades reguladas, estamos obligadas a consultar una SIC para otorgar un préstamo, y dado que estamos obligados a consultarla, las SIC nos obligan a que le entregamos nuestra información de pago de los préstamos.

Luego están las empresas que no son obligadas a usar el buró y círculo para su otorgamiento de crédito, pero que sí lo utilizan, esto pasa mucho con tiendas comerciales muy grandes y Sofomes no reguladas, que sí utilizan la información de buró para otorgar crédito, por lo tanto están obligados a entregar su información crediticia.

Y entonces, eso lo que genera es un círculo virtuoso de datos para ser consumidos y sobre eso otorgar los financiamientos.

**Yo creo que proporcionar la data de crédito y de cuentas por pagar a las sociedades de información crediticia debería ser obligatorio; si tú no quieres prestar usando esa data, pues sería un riesgo de la institución, pero el perfil de riesgo de la gente debería convertirse en un bien público, lo cual permite equilibrar el mercado financiero y tomar decisiones correctas de financiamiento.**

Pues donde creo que hay una distorsión es en estas empresas que ofrecen crédito sin consultar a una SIC y, por lo tanto, están haciendo que la gente tome deudas; es un riesgo si les pagan o no, pero lo que está pasando es que entonces tienes personas que están tomando deudas y el resto de los participantes no se enteran, y eso genera una gran distorsión en el

riesgo crediticio; no tenemos información de cuánto representa eso a nivel de porcentaje de mercado, pero es un hecho que sucede y sí influye en el riesgo de la gente.

Además de eso, tenemos la información alternativa, esta es una de las grandes revoluciones que está sucediendo en los últimos años. Entonces, se puede contar con la información alternativa, ya sea de la manera como la gente llena su solicitud de crédito, el comportamiento de captura, lo que se le llama en inglés, el behavioral, y la otra es la alternativa, que ya empieza a haber muchas empresas que te permiten verificar el uso de los dispositivos móviles, la computadora, cierta información que estaba dentro del celular, el comportamiento del uso de esa información; mientras todo sea legal y se respeten las reglas establecidas por

las empresas dueñas de los teléfonos y de las redes sociales, entonces, eso estará empezando a generar una cantidad de datos que permiten complementar la información crediticia.

Hay empresas que su modelo dice: con la información yo tomo la decisión de riesgo, otras la ven como información complementaria, pero creo que los dos modelos son legítimos. Ese cambio está abriendo nuevos nichos de mercado. Todo eso se complementa con la digitalización profunda que se está dando, no solo a partir de COVID, que sí fue dramático el cambio, sino el hecho de la penetración de los móviles, de redes sociales, que la gente ya está acostumbrada a mover su dedo en un dispositivo, eso ha sido un gran cambio que permite mejorar los modelos de riesgo y abrir nuevos nichos de mercado.



**Sin duda, una de las asignaturas pendientes en México y en la región es la inclusión financiera. Comentabas acerca del otorgamiento de créditos fáciles, sin checar el buró de crédito; ¿cómo poder hacer este *match* de que sí haya inclusión financiera, pero bajo ciertas reglas? Estamos hablando ya de una regulación; ¿cuál sería el equilibrio entre la regulación y que se fomente la inclusión financiera?**

**La inclusión financiera es el derecho de contar con una cuenta de ahorro y medios de pago, independientemente del tema del crédito. Hoy la legislación que existe en el mercado me parece que permitiría masificar esa inclusión financiera.**

Las Sofipos, los bancos, las cajas de ahorro, las cooperativas financieras reguladas contamos con una licencia que permite ofrecer a los clientes abrir una cuenta de manera sencilla, donde pueda recibir recursos y los pueda utilizar para hacer sus pagos.

La gran revolución que debemos lograr, en mi opinión, es quitarle el miedo a la gente de estar utilizando productos financieros es una formalización fiscal, porque eso no establece ni la regulación del sector financiero ni la propia regulación fiscal. Quitarle el miedo a la gente de poder utilizar el efectivo es fundamental.

El caso de Brasil y Colombia con sus medios de pago instantáneos ha sido una revolución; era la idea aquí de CoDi y no pegó, aunque suena a que van a haber nuevas cosas y creo que muchos participantes nos vamos a subir para tratar de empujar por ahí la inclusión financiera. Una vez que el dinero está digitalizado, nos permite utilizarlo como parte de nuestros modelos para otorgar crédito y eso va a ser una gran revolución.

Del lado del crédito, México no regula quién puede prestar y ahí se encuentra una gran oportunidad. Llevo casi 30 años dedicándome al sector financiero, en particular microcréditos y nanoprésta-

mos, en entidades reguladas, y no he logrado penetrar lo suficiente. Creo que en estos últimos años va a empezar a haber una regulación porque esta data alternativa, el Open Finance va a permitir tener más competencia y, por lo tanto, buscar nuevos nichos de mercado.

Lo que yo sí creo, y lo he empujado desde hace mucho tiempo, pero no ha pasado, es que la ley debería decir, de manera expresa, que cualquier otorgante de financiamiento debería reportarlo a las sociedades de información crediticia, para que haya información uniforme y profunda para el otorgamiento del crédito. Una persona que pagó bien un préstamo no reportado está perdiendo la oportunidad de que el resto del sistema sepa que paga bien, y, por lo tanto, le ofrezcan mejores condiciones de crédito

Que exista marketing de que te presto sin investigar buró de crédito, para la gente que no paga le puede ser atractivo, pero la mayoría de la gente paga, entonces, es un derecho de la persona que el resto del sistema financiero conozca que es un buen pagador. Eso debería ser algo que se empuje en la legislación local y seguramente en muchos países de la región.

**¿Cuáles son los principales retos que enfrenta, después de la pandemia, la industria financiera, y en particular, las Sofipos?**

Kubo es Sofipo porque estamos convencidos que la regulación es una ventaja competitiva y no un mal necesario; la Sofipo es una figura legal que nos permite ofrecerle prácticamente lo que requiera cualquier persona física. Podemos ofrecer una cuenta de ahorro, inversiones en plazo fijo, en retirables, cualquier tipo de préstamo, hasta cierto límite de tiempo; podemos recibir remesas, vender seguros, fondos, en fin, muchísimos productos.

La Sofipo es una gran solución porque permite ofrecer a los clientes una gama completa de productos que resuelve casi toda su necesidad financiera.

**El gran reto está en 3 niveles:** 1. Parte de nuestra regulación está desfasada de lo que pueden ser otras empresas financieras, es decir, el reto es lograr que eso quede homologado al mismo tiempo, lo que nos ayuda a mejorar el producto para nuestros clientes y tener mejores



controles y tecnologías en nuestros procesos. 2. Entender cómo la nueva tecnología financiera va a optimizar los procesos frente al cliente y hacia adentro. Para nosotros es muy natural, *kubo.financiero* nace siendo una empresa digital y es muy natural el uso de la tecnología y de los datos. Hoy *kubo.financiero* tiene 380 *Kubinators* y cerca de 100 son ingenieros y matemáticos; proporcionalmente, respecto a la mayoría de mis colegas, es enorme nuestro porcentaje tecnológico, está en nuestro ADN, entonces ahí está el reto de las instituciones. 3. Todo eso debe convertirse en que sea rentable. Entonces, el otro reto es la rentabilidad con precios asequibles para los clientes, y con eso, lograr lo de tu pregunta anterior, la inclusión financiera. Tenemos un gran reto de poder llegar a más comunidades.

En nuestro caso, con ayuda de la tecnología, estamos presentes en más de 1,800 municipios; tenemos una sola sucursal,



una sola oficina matriz, la mayoría de nuestra gente sigue trabajando de manera remota y así seguirá.

Ser una entidad tecnológica cambia el paradigma desde la dirección general, inclusive desde el consejo de administración; no se trata de tener hojas de cálculo o tener algunos pequeños softwares; plantearse ser una empresa de base tecnológica significa un cambio radical en el perfil de la mayoría de la gente que trabaja en la empresa, en el perfil salarial y de conocimientos. Ese cambio de cultura y de paradigmas internos es fundamental.

**Hace 25 años tuviste esta visión de buscar algo más digital cuando llegaste a una sucursal bancaria y una cliente no pudo depositar su dinero ahí; ¿pensaste entonces que se iba a llegar a este momento en que prácticamente toda la industria financiera tiene procesos digitales y muy rápidos?**

No, ha sido un proceso de madurez. Empecé ayudando a una obra social en Izta-palapa, en la Ciudad de México, en una zona muy pobre, con un proyecto de una panadería que estaba capacitando chicos para que trabajaran en un gran supermercado como panaderos. Una señora llegó con nosotros a decirnos que si le guardamos una bolsita de dinero porque si su marido la descubría se lo iba a quitar, se iba a emborrachar y seguramente la iba a golpear. La respuesta que le dimos es que éramos una panadería, pero dijo: -Es que yo confío en ustedes.

Y no me di cuenta de esto inmediatamente, fuimos al banco a ver si la atendían, pero no la dejaron entrar, a pesar de que la sucursal estaba abierta. Con el tiempo nos dimos cuenta de que había una necesidad y que los servicios financieros requieren confianza. De esa experiencia creamos una empresa financiera orientada a la base de la pirámide, pero totalmente tradicional.

Aquella empresa nació con tecnología, pero hacia adentro. Sí nacimos con un buen sistema de contabilidad bancaria, luego lo evolucionamos a otro más grande. No nacimos con formatos de papel, sino usando las *palm pilots*, como nuestra herramienta para levantar información de crédito en la calle, y eso empezó a construir bases de datos. Hasta hace 12 años que dejé de trabajar en esa empresa veíamos la tecnología, pero hacia adentro, cómo tener un buen CRN, un buen RP y un buen Core bancario, y ciertos reportes; no estaba en nuestro ADN ni en nuestro proceso mental, tecnología orientada para que el cliente hiciera cosas.

Este cambio radical lo vivo aquí en kubo. financiero cuando soy emprendedor de Endeavor y habiendo creado dos empresas, una de asesoría financiera para microfinancieras y Sofipos, y otra que era una empresa de tecnología para hacer software (pero yo seguía pensando hacia adentro de la empresa), para optimizar la autorización de crédito, el análisis del buró, modelos matemáticos y asignar tareas internas con cierto nivel de automatización.

Me voy a España porque gano un concurso y llego a un evento donde presentan cómo se crean empresas basadas en Internet y ahí tuve mi gran cambio de paradigma. El tema principal fue cómo

una página de Internet permitía que un cliente hiciera cosas sobre la computadora, básicamente que comprará cosas. Presentaron el caso de Amazon y de Mercado Libre, entre otras empresas. También se vio cómo se hacía publicidad por Internet, y empezaba el tema de Twitter y Facebook, te estoy hablando de hace 11 años. Ahí es donde cambió mi forma de pensar, en ver cómo orientar la tecnología fundamentalmente hacia el cliente.

Regresando a México le dije a mi equipo que íbamos a desarrollar una cosa llamada marketplace financiero (ahí no sabíamos qué estábamos haciendo); nace la idea. Ese fue mi cambio de paradigma y ahora, todos los días estamos buscando cómo entender a nuestro cliente, sus costumbres, su necesidad, su comportamiento, y eso convertirlo en servicios financieros espectaculares.

**Agradezco tu tiempo. ¿Quieres agregar algo más?**

Encantado. Seguramente nos va a escuchar mucha gente que ya está hoy en la industria de tecnología. Nosotros somos una empresa que busca, a través de servicios financieros, que la gente tenga mejor calidad de vida, particularmente de la clase media y media baja de México; queremos ayudarles a construir sus sueños, sus retos, sus proyectos, que den el brinco al siguiente nivel.

Nosotros nos definimos como una empresa de tecnología data y marketing que provee servicios financieros. No somos una financiera que tiene un departamento de tecnología, ni una financiera que tenga modelos, ni una que contrate a una agencia, sino al revés; juntamos muy bien la tecnología, la data y la mercadotecnia orientada a personas que buscan tener oportunidades de vivir mejor, tanto ellos como sus hijos, y les ofrecemos servicios financieros.

Cambia radicalmente la forma de ver los productos y las soluciones.

Estamos encantados de la vida de colaborar con Crevolution Magazine. Tú conoces a kubo.financiero desde que empezó y ustedes ya existían desde hacía mucho tiempo; le han echado un montón de ganas y los felicito.

# Piensa digital, piensa FINSUS

## CARLOS MARMOLEJO TRUJILLO

### CEO DE FINSUS

**Si bien, la industria financiera ya venía teniendo cambios, antes de la pandemia, esta, sin lugar a duda, detonó la parte de la digitalización, la tecnología y el uso de la información, como el Open Finance. Desde tu punto de vista, ¿cuál ha sido la principal aportación que ha tenido para la industria financiera el proceso de digitalización de la misma?**

Creo que estamos en un momento maravilloso en temas de poder hacer negocio, de involucrar a más personas en el mundo financiero, a través de la apertura de esto que le llamamos el Open Finance, ¿y por qué lo digo? Porque hoy es mucho más factible abrir una cuenta a distancia sin necesidad de que vayas y recolectes un papel, una firma, que vayas a pedir manualmente información para autenticar a una persona.

Hoy tenemos componentes de conectividad, con diferentes agencias de gobierno, con diferentes participantes en el sistema financiero, el propio Banco Central, las agencias que están encargadas para el tema de impuestos. En fin, toda esta gama de servicios digitales nos permite proporcionar un mejor servicio al público de manera digital y el Open Finance es justamente eso. La manera en cómo podemos tener un ecosistema 100 % digital que nos permita dar beneficios a través de servicios financieros remotos, donde podemos abaratar costos y sobre todo podemos también ganarle tiempo y tener una mejor certeza de con quién estamos interactuando.



VER ENTREVISTA

**Hablando del Open Finance, en particular sobre el uso que se le da en la industria de crédito y cobranza, ¿con qué debemos tener cuidado al momento de usar toda esta información a la que estamos accediendo ahora de manera más fácil?**

**Podemos ver que en el mercado existe un sinfín de aplicaciones o páginas web que ya nos están ofreciendo créditos prácticamente con muy poco tiempo, con pocos requisitos y que nos hacen validaciones de biometría de nuestras identificaciones a distancia y cada vez hay más compañías que se están dedicando a todo eso. Eso es muy positivo porque está aumentando la oferta de créditos de manera muy significativa.**

Ahora, creo que la parte importante es a quién le estamos confiando tanta información y te pongo un ejemplo: cuando una empresa me ofrece un crédito, me pide información básica para saber y cerciorarse de que yo soy la persona que realmente está solicitando ese servicio financiero. En México se solicita mucho la credencial del INE (Instituto Nacional Electoral), es el documento en que más confía la industria financiera para poder autenticar personas, pero luego viene un reto, si el documento es real, si físicamente lo tiene la persona, pues necesitas un algoritmo que te valide que le estás tomando una fotografía en ese momento, en tiempo real, a ese documento que es físico y que lo tienes en tu poder.

Y después viene el reto de comprobar si tú eres la persona que el documento dice, entonces viene la parte de la biometría, te autentica contra el documento.

El siguiente paso, conectarte al INE para verificar si esa credencial es real, si está vigente, si no ha sido reportada como robada, etcétera.

Posteriormente viene la cuestión del Buró, del análisis de la información financiera, etcétera, además de data que

están utilizando hoy muchas Fintech, como el tipo de teléfono celular, tu ubicación, cada cuando has entrado a esta aplicación y demás datos utilizados para validar el perfil crediticio del cliente.

Hoy tenemos acceso a través de mecanismos 100 % digitales, donde no hay una persona validando, son robots y algoritmos los que están tomando una decisión si soy sujeto o no de crédito, y eso es fantástico, porque nos abre la puerta para que podamos acceder a mejores créditos, a mejores tasas.

Volviendo a tu pregunta esencial: ¿A quién le estoy dando tanta información? Imaginemos el poder que le estoy dando a esa otra empresa o a esa otra persona que está del otro lado; a mí también me gustaría conocerla y saber dónde va a guardar toda mi información, qué es de esa empresa, qué va a hacer con ella y qué uso le va a dar; entonces, tenemos retos muy importantes cuando estamos hablando de estos ecosistemas digitales donde, de una manera muy rápida, me pueden decir si soy sujeto o no de crédito.

Si nos detenemos en esto, así como me autentican, también me gustaría saber qué va a pasar con la información que estoy proporcionando a las empresas que me están ofreciendo un crédito y las cuales me están analizando a nivel detalle, a nivel biométrico, financiero, SAT, INE o a nivel Buró de crédito.

Es un conjunto de información brutal que nosotros, como usuarios del sistema financiero, debemos estar ciertos de a quién le estamos proporcionando toda esa información.

**Muy importante lo que mencionas de a quién le estamos dando nuestra información. El año pasado y principios de este se suscitaron problemas severos con el buró y con ese tipo de crédito llamado “gota a gota” que son muy complicados y que realmente no sabemos a quién le damos la información. La inclusión es un tema pendiente en México y en la región latinoamericana; ¿qué tanto la regulación podrá fomentar la inclusión financiera o qué tanto la frenará? ¿Cuál es tu opinión sobre este punto?**

La regulación juega uno de los papeles más importantes, sino es que el más im-



portante para que esto pueda suceder. Si tenemos un marco regulatorio que nos ayude a definir reglas parejas para todos, eso va a repercutir en un beneficio para el cliente. Hay empresas que no protegen mi información de manera correcta, que no tienen los elementos de seguridad para custodiar y encriptar la información.

Hablas de filtraciones que ha habido en algunas agencias, tanto privadas como del propio gobierno. Si no hay una inversión significativa para proteger mi información, no hay manera de que yo, como usuario de servicios financieros, lo sepa. Por eso es tan importante la regulación, donde se debe establecer que la información se custodie de manera correcta y, además, que tenga solvencia para poder brindar un servicio acorde a lo que les estoy solicitando. Es una gama de cuestiones que deben estar reguladas, las cuales nos ayudan a tener certidumbre del manejo de nuestra información y de los servicios que se nos brindan.

En México es la Comisión Nacional Bancaria y de Valores la que se encarga de revisar que efectivamente se cumpla con ciertos requisitos, que a veces son onerosos. Nosotros somos una entidad muy regulada, y para poder sacar un producto innovador requerimos de permisos y cumplir con una serie de cuestiones que a veces nos demoran estos lanzamientos, pero entendemos cuál es el fin de la regulación, como proteger al ciudadano, protegernos a nosotros mismos para no tener un problema; sin embargo, en el mundo del crédito existen las SOFOMES reguladas y las hay también no reguladas, estas últimas utilizan su propio dinero para prestarlo, pero a pesar de eso, te piden la información que hablábamos al principio; entonces, tendrían que ser reguladas también, en el ámbito del manejo de la información.

Si bien, no están exponiendo recursos del público ahorrador para poderlo prestar, muchas veces ese dinero que toman

viene de fondeos o de la propia banca y puede tener una afectación si no se cobra correctamente, pero más allá de todo eso, volvemos al tema del manejo de la información.

**Estar en este mundo interconectado significa que yo debería tener la certeza de que a quien le estoy dando toda mi información la utilice de manera correcta, y si tengo una duda me puedan atender de manera adecuada, lo cual nos lleva a que la regulación juegue un papel importantísimo para que el sistema financiero pueda funcionar con esa debida protección para el ciudadano que está utilizando esos servicios.**

**¿Cuáles crees que son los principales retos que va a enfrentar el Open Finance? En sí la digitalización y el avance de la tecnología en la industria financiera, y más en un sector como el de las SOFIPOS, que es uno de los sectores del mercado regulado que más se enfoca en los créditos populares y de la base de la pirámide.**

Mencionabas cómo empata todo esto con la inclusión financiera y cómo empata con un mayor crecimiento, y hablamos muchísimo del tema de la protección, pero todo tiene que ver en colocar los ingredientes correctos dentro de un producto financiero, que sea seguro, que esté regulado, pero también que esté disponible para todos, y para que todo eso pueda suceder estamos hablando de costos.

El tema de la tecnología prácticamente está resuelto, hoy tenemos un sinnúmero de herramientas digitales en el mercado a precios razonables, que hoy nos permiten construir esos ecosistemas 100 % digitales, eso ya es una realidad.

En cuanto a la regulación, tenemos que



aprender a cumplir con una serie de reglas y algunas de ellas se tienen que ajustar a las nuevas modalidades de la tecnología, la cual ha evolucionado a pasos agigantados. La regulación nació hace muchos años y todavía no ha alcanzado esas innovaciones tecnológicas, y tendría que ajustarse a este nuevo mundo que es el Open Finance para sacar más valor a esa interconexión, a esos ecosistemas.

El día de hoy, la regulación solo me permite hacer un onboarding, por ejemplo: con un banco o SOFIPO tengo que entregarle toda mi información y hacer un proceso muy importante, pero si quiero abrir una cuenta con otro banco tengo que volver a hacer ese onboarding, y si quiero pedir un crédito con una tercera empresa, que no tiene que ver con las primeras dos, tengo que volver a hacer otro onboarding. Lo ideal sería tener que hacerlo una sola vez y tener la posibilidad de escoger al mejor en ese momento, que me pudiera cambiar con quien mayor valor me está ofreciendo, sin necesidad de volver a dar toda mi información.

Creo que falta mucho por evolucionar en ese sentido. Veremos en un futuro empresas que consoliden nuestra información en expedientes únicos y que los guarden de una manera segura y donde las empresas financieras puedan consultarla y verificarla.

Veo la necesidad de una regulación donde realmente incentive el Open Finance, donde se custodie la información de forma muy segura. El blockchain jugará un papel importantísimo; se ha detenido también por temas regulatorios, pero creo que durante los próximos años veremos avances muy importantes que nos permitirán empoderarnos como cliente, pero con una conciencia muy importante; aquí la educación financiera va a jugar un papel importantísimo, porque luego no leemos todas las condiciones, por ejemplo, de un crédito, y aceptamos condiciones que no son favorables. En ese aspecto la regulación va a jugar un papel fundamental para poder compartir información de una manera consciente, segura y únicamente a empresas regula-

das. Ese es el siguiente paso que espero nos toque ver.

**FINSUS durante el último año 2022 y lo que va de este ha tenido un desarrollo hacia la parte tecnológica y de nuevos productos y mercados como es el de las PYMES, que también es un mercado donde están incursionando.**

Afortunadamente hemos tenido un gran año, durante el 2022 logramos consolidarnos como la segunda SOFIPO en captación, lo hemos hecho de manera 100 % digital, no tenemos captación tradicional, no tenemos sucursales, pero al mismo tiempo también nos hemos consolidado dentro del sector PYME como una gran opción a precios muy competitivos que nos permiten pagarle muy bien a nuestros ahorradores e inversionistas (pagamos una de las mejores tasas del mercado), y por otro lado pagamos de manera justa, de la mano de la tecnología, de manera muy precavida, cuidando nuestros costos, lo cual repercute en tasas muy buenas para los ahorradores.



Por eso estamos muy contentos de estar incursionando de manera acelerada en el mundo digital, contribuyendo para el desarrollo de las personas y de las empresas.

**Gracias por tu tiempo. ¿Hay algo más que quieras agregar?**

Estoy muy entusiasmado por lo que está pasando en México; vemos indicadores importantes que empiezan a impulsar a la inclusión financiera y a la salud financiera, es algo que debemos estar

discutiendo posteriormente de manera importante, y esto es gracias a la digitalización.

En FINSUS estamos muy contentos de que ahora, un sector de la población, que antes no accedía a una cuenta de banco o de SOFIPO porque tenía que desplazarse, ir a una sucursal, ahora ya lo hace desde su celular de una manera segura, pero lo mejor, es que ya empezó a ahorrar y a utilizar a los servicios financieros de manera correcta, lo cual abre muchas puertas para tener un mejor crédito a ta-

sas justas y mucho más bajas, para tener un seguro y seguir ahorrando y ganar intereses justos, también, y eso empieza a ser posible en México, gracias a esta interconectividad y a este ecosistema que se está formando en el país.

Cada vez competimos mejor con toda la oferta que hay en el mundo de una manera más importante dentro del sector financiero, ofreciendo mejores productos, con mayor calidad y eso es muy bueno para México, para su gente y, sobre todo, para la salud financiera de todos.



# HELEODORO RUÍZ

Director General Adjunto de Administración de Riesgos, Crédito y Cobranza en **AFIRME Grupo Financiero**.

## ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta el sector financiero en el 2023?

Son muchos los retos, tanto desde el punto de vista macroeconómico, geopolítico, tecnológico y regulatorio.

A nivel macroeconómico, se encuentran temas como la inflación y la amenaza de recesión (en algunos lugares del mundo ya están en recesión total). En México aún no se ha sentido de manera tan fuerte; sin embargo, el reto macroeconómico es grande.

**Al incrementarse la inflación el Banco Central ha usado las palancas que tiene a la mano para mantener la estabilidad de precios y el poder adquisitivo de la moneda y por ello nos encontramos con tasas de interés al nivel del 11 % y por lo mismo, el crédito se ha encarecido. Por lo tanto, el reto es cómo mantener el crédito en el nivel en el que estaba, para que este fluya.**

Desde el punto de vista geopolítico, el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania afecta los precios de diversos productos y servicios; por ejemplo, el del gas, porque Rusia es uno de los principales proveedores de gas, en Europa y en el mundo, lo cual afecta a los mercados internacionales, específicamente en el precio del gas y a la cadena productiva a su alrededor, porque hay una interdependencia.

En el aspecto positivo, sabemos que en las últimas tres décadas se ha vivido la globalización; no obstante, en la actualidad se vive un fenómeno de forma inversa, es decir, de "desglobalización", cuyos factores



VER ENTREVISTA



han sido el propio conflicto bélico mencionado anteriormente y la pandemia del COVID-19, ya que esta puso en evidencia que muchos de los procesos productivos requieren tener sus cadenas de producción cercanas; por eso, nos afecta positivamente el nearshoring, porque muchas de las empresas productivas de Norteamérica que habían llevado su producción a Asia la están regresando.

Un ejemplo muy claro es el anuncio de que Tesla ha decidido establecer su gigaplanta en Santa Catarina, muy pegado a la ciudad de Monterrey, Nuevo León, donde va a invertir una cantidad muy importante de recursos (inicialmente se hablaba de mil millones de dólares y ahora ya se manejan hasta 5 mil millones de dólares); es la inversión privada más alta, en lo que va de esta administración. Esto jala a toda la cadena productiva de PYMES y grandes empresas que se van a integrar, lo cual tiene un gran beneficio económico en nuestro país y en especial en la región norte de México.

En el aspecto tecnológico, lo considero como el mayor reto que estaremos enfrentando, probablemente, en los siguientes 5 o 10 años. Estamos viviendo la disrupción de la disrupción; en los noventa empezó la transformación de muchas de las formas de producir y de analizar, con el uso de Internet. Cuando comenzó el uso de Internet, a la gente no le quedaba claro cuál sería su beneficio; en cambio, si hoy le preguntas a un usuario cómo lo beneficia el Internet, te dirá que es de gran ayuda, en muchos aspectos de su vida.

Hoy ya no hay que ir al banco, ya lo traemos con nosotros en el celular. Primero se desarrollaron los sitios web y después las aplicaciones que permiten la banca móvil, lo cual ha transformado a la banca. ¿Por qué hice la analogía del uso de internet en los años noventa y ahora? Porque estamos viviendo un momento exactamente igual al de principios de los noventa.

El uso de los biométricos, de la inteligencia artificial, el reconocimiento del lenguaje natural, el uso de la ciencia de datos y la creación de algoritmos a través de *analytics*, no solo usan la información económica y financiera de los clientes, sino que se tiene acceso a una gran cantidad de fuentes para entender y analizar a los potenciales clientes y a los actuales, lo cual ha creado una gran capacidad analítica para que la banca se transforme, y hay varios retos fundamentales ahí.

Con la llegada de las Fintech ya hay una diversificación de medios de pago metidos en el sistema financiero, lo que representa una transformación muy importante.

Otra parte fundamental de los cambios que ha habido es poder interactuar con los clientes en diferentes canales, y la evolución de la web, hacia lo que hoy ya vivimos, la Web 3.0, que va a permitir operar de una manera mucho más descentralizada con una gran capacidad para poder hacer las cosas, representa el principal reto.

Ahora hay posibilidades de realidad aumentada, del uso de inteligencia artificial

y el uso del Chat GPT, con lo que también es posible interactuar con el lenguaje natural, no solo escrito, y con ello, el servicio de la banca va a evolucionar hacia eso en los siguientes 5 o 10 años. El que no se mueva en esa dirección, seguramente enfrentará graves problemas.

**En el contexto que mencionas, ¿cómo impacta a la gestión de riesgos de créditos y cuáles son las tendencias en ese tema, considerando que hay muchos tipos de cliente y de diferentes generaciones?**

Ya mencioné a las Fintech, pero en sí mismas, son una disrupción dentro de la disrupción. Hay una gran cantidad de estas que dan crédito en México, con grandes facilidades, es decir, generando muy poca fricción hacia los clientes porque en su mayoría, básicamente hacen todo desde el móvil, sin pedir grandes requisitos y se puede así obtener el crédito que quieres. Y toda la información se obtiene conectándose al Buró de Crédito, a la información del IMSS, entre otras instituciones, y puede hacerse la autenticación de identidad de las personas, la evaluación de sus ingresos, entre otros datos importantes, y con base en la información obtenida, se decide si se le otorga el crédito o no.

Desde ahora podemos esperar que en el sistema financiero habrá fusiones, adquisiciones y compras para conjuntar estas tecnologías, e incluso desarrollos internos para que todos los bancos evolucionen en esta dirección y con ello el crédito se va a facilitar y a potenciar.

Y podemos agregar un factor adicional, que es cultural, me refiero a los nacidos a finales de los años noventa que ya comienzan su vida productiva y a ser potenciales clientes de la banca;

**‘los centennials’, que prefieren interactuar de manera más virtual; un mensaje de WhatsApp en vez de una llamada, por ejemplo.**

De hecho, sus comunidades interactúan más en las redes sociales que en las redes reales. No solo la tecnología, sino el cambio cultural de las nuevas generaciones nos lleva a ir en esa dirección.

Voy a poner un ejemplo muy concreto de los cambios que estamos haciendo en Banco Afirme, en ese sentido: Muchos bancos han lanzado su banco Fintech o banco por Internet, en México y en el mundo, pero nosotros decidimos lanzar un banco en el metaverso. Nosotros vemos la oportunidad de llegar a comunidades a las que antes no llegábamos, y es



precisamente llegar a estas nuevas generaciones que en 5 o 10 años van a tener la parte más importante de la producción económica y de creación de valor en México y en el mundo.

Ya tenemos un banco móvil, desde la app que tenemos se puede hacer uso de la banca digital, eso ya lo tenemos, pero vemos la posibilidad de llegar a nuevos segmentos de la población y nuevos perfiles que se identifican más con mindsets que con procesos y servicios físicos en una sucursal; me explico: hoy en día hay comunidades de petlovers de emprendedores tecnológicos, fitlovers, veganos, en fin, varios mindsets, y queremos atraerlos a un servicio que les dé acceso a nuevas experiencias a través de las tecnologías en las que se basa el metaverso para po-

der crear estas nuevas comunidades. Esa es la razón por la que Banco Afirme ha impulsado el desarrollo de nuestro banco llamado **Billú**, así como suena, el cual se presta a juego de palabras, ya sea en inglés o hasta en francés, como joya, pero nosotros lo identificamos como *Sé tú mismo*, es decir, *el banco eres tú*, porque vas a tener la oportunidad, de acuerdo con tus intereses, de poder acceder a los diferentes servicios bancarios, sin necesidad de acudir a una sucursal, en función de tu perfil, esa es la apuesta que estamos haciendo de largo plazo.

**Tocando otro tema, eres conocido en la industria como un gran formador de talento, en la parte de gestión de riesgos, ¿qué consideras fundamental para la formación de profesionales de gestión de riesgos?**

He tenido la suerte de participar a través de la Asociación de Bancos de México y de otras organizaciones; soy profesor invitado en el MBA del IPADE y profesor invitado en la maestría de administración de riesgos del Tec de Monterrey.

También he podido trabajar con equipos muy profesionales, de crearlos y desarrollarlos en varios bancos, como Serfin y Santander, así como en Banorte. Tuve una experiencia de 3 años en Banco Azteca, lo cual me llevó a conocer un segmento de la población y a conocer la administración en 7 países, lo cual me llevó a interactuar con todas las comunidades financieras, reguladores y demás.

Ahora estoy en Monterrey con la invitación de Afirme.

**¿Qué le dirías a los jóvenes que están empezando en el área de riesgos?**

Diría que son muy afortunados; si ustedes se integran a la ciencia de datos, de analytics, de administración de riesgos y desarrollo de modelos, les va a tocar vivir una época preciosa, donde se vivirá la transformación más importante, probablemente en su historia, desde hace poco más de dos mil años que tiene la banca.

**¿Qué deben hacer?**

Bueno, el límite es lo que ustedes quieran hacer. Prepárense, capacítense, certifíquense, aprendan de todo lo que sea posible. Tengan una actitud muy abierta y solucionadora de problemas, de cambio, de innovación, porque trabajar en el sector de servicios financieros es una gran experiencia.

Llevo 40 años en el sector y hemos vivido muchos desafíos; el de la pandemia aún no lo hemos podido superar del todo, pero seguimos adelante, así que les puedo decir que habrá buenos y malos momentos, y en todos hay peligros y oportunidades, esa es la definición básica de riesgo, es donde se presenta un peligro y una oportunidad. Depende de nosotros, para que juntos transformemos el riesgo en una oportunidad.

La recomendación es: aprovechen todas las oportunidades, prepárense porque es muy bueno esto que nos toca vivir a todos.

**Por último, sé que eres el primer mexicano en recibir la designación de "Socio de Honor" otorgada por el Club de Gestión de Riesgos de España; ¿qué significa para ti, en lo personal, este nombramiento y cómo aporta para la industria financiera mexicana?**

Gracias por comentarlo, Gabriel. Efectivamente, el Club de Gestión de Riesgos de España, que es un grupo de expertos, muy amablemente me nombró socio de honor de este grupo de profesionales en una ceremonia en Madrid, en las instalaciones del Banco Santander.

Significa el reconocimiento, no solo a la persona, sino a todos los equipos en los que he trabajado, reconocimiento al avance en la administración de riesgos en México; es un reconocimiento, a través de mí, a todos los que hemos trabajado en esto. Sin duda es un privilegio que reconozcan como socio de honor a un latinoamericano y vean la labor que se está haciendo; es un gusto y lo comparto con todos y con ustedes.

ICM es uno de los equipos que me ha dado la oportunidad de comunicar y aportar mi grano de arena en la parte que me toca de la administración de riesgos, por lo que es un gran honor y un gusto que lo comenten.

Por último, quiero agradecer la oportunidad, desearles a todos un excelente año 2023, y decirles que pronto nos veremos en diferentes oportunidades. Aprovechen esta etapa de disrupción, que sin duda va a ser muy interesante.

\*Heleodoro Ruiz también es Presidente de la Comisión de Administración de Riesgos de la Asociación de Bancos de México.



Si crees que  
ya lo has **visto**  
**TUDO** en  
**CAPACITACIONES**  
para áreas de **COBRANZA,**

**¡Prepárate**  
porque vamos a  
**revolucionar la industria!**

**icm** **pass**

# BBVA

## MARIO ALBERTO GLORIA

Director de Estrategia Legal de Innovación  
y Nuevas Tecnologías en **BBVA**

**¿Cuál ha sido el papel que ha venido desarrollando el Open Finance en la Industria Financiera? ¿Ha servido para su mayor desarrollo, su mejor penetración? ¿Cuál es tu visión de esta situación?**

Desde luego que la ha fortalecido mucho. Lo que te podría comentar es que en realidad ha abierto un parámetro importante para llegar a sectores de la población que antes tenían restricción a servicios financieros. Un ejemplo es que el Open Finance es un modelo de negocio que facilita el acceso a la información financiera de los clientes, con lo que se pueden hacer personalizables sus servicios y que tengan un mayor alcance.

Esto lo vemos de manera sencilla en los procesos de crédito; para ellos se necesita correr scores, es decir, hacer evaluaciones cualitativas y cuantitativas en cuanto a capacidad de pago y calidad como deudores. Esto implica que necesiten información, la cual puede estar sesgada en muchos lugares. El banco o la institución de que se trate, pudieran no tener esa información, entonces, el Open Finance lo que hace es permitir que el cliente sea dueño y que pueda elegir sobre la información que es suya.

Lo que el cliente hace es autorizar a las distintas instituciones y decirles: "Esta es mi información para que pueda (i) acceder a una mayor gama de servicios y (ii) para que estos servicios además sean personalizables a mis necesidades, por favor ábrela, compártela con todos aquellos que vengan y te la pidan", desde luego, con el consentimiento del cliente, quien siempre es el que debe dar la instrucción de que su información sea compartida. ¿Y esto qué genera? *Customizar* el servicio, tener una mejor personalización, un mayor alcance a las finanzas que hoy estamos identificando en el sector, y que este alcance a algunos sectores que ante-



VER ENTREVISTA

riormente se quedaban cortos en la oferta de crédito y ahora se está ampliando.

Ha sido un fenómeno muy importante; iniciamos con la información de banca, me parece que el Open Banking fue lo que abrió esto, pero nos dimos cuenta de que en realidad la información va mucho más allá de lo que los bancos tienen. Hay información, incluso, de las autoridades fiscales, SOFIPOS, SOFOMES, Buró de Crédito, en fin, muchas instituciones pueden tener información que a quién va a otorgar un crédito le es útil, entonces, para mí esto es

un gran paso, porque el servicio financiero se está desmaterializando, y a quien se está empoderando es al cliente, quien es dueño de su información, y con ella puede tocar distintas puertas y las instituciones le pueden armar productos muy a la medida.

**Actualmente hay un tema pendiente, que es el de la inclusión financiera; no obstante, a raíz de la pandemia hubo procesos digitales que se aceleraron; al respecto, ¿consideras que con el Open Finance y con las nuevas tecno-**

**logías se va a abonar a que la inclusión financiera por fin sea una realidad?**

Diría que vamos avanzando, pero no a la velocidad que se requiere. Hacer disrupción en un ecosistema que ya está muy cimentado no siempre es sencillo. Además, el marco regulatorio tiende a ser rígido y riguroso, y no es una crítica, ya que justo es eso, tiene que poner un marco de actuación para que cuidemos el recurso de los clientes, para que cuidemos el sistema financiero.



Me parece que la pandemia fue un catalizador, porque lo que hizo, con independencia del Open Finance, fue obligarnos a utilizar medios electrónicos para interactuar con nuestros servicios financieros cotidianos.

Entonces, fue de una doble o una triple vía, porque primero tuvimos a los clientes que tal vez en algún sector sí están muy digitalizados. Clientes nativos digitales que crecen con un dispositivo móvil y están acostumbrados a tener ahí la integración, no solo de servicios financieros, sino de muchas cosas que utilizan en la vida cotidiana, pero no olvidemos que también tenemos este sector que está un poco más desapegado de este tipo de tecnología, que utilizaban canales tradicionales, como sucursales, cajeros auto-

máticos, un tema más presencial; entonces, todos nos obligamos, porque esas personas también se vieron en la necesidad, al no tener una sucursal a la cual acudir, o se acudía con determinados riesgos, y conforme fue avanzando esta situación, tuvo que utilizar un móvil o un sitio web, por ejemplo, para hacer una transferencia -todos esos son medios electrónicos- y las instituciones tuvieron que empezar a ampliar su oferta, a darle más valor, más alcance, más amplitud. El medio electrónico me parece que ya existía, sin embargo, la pandemia lo vino a revolucionar.

Y la tercera vía me parece que es la autoridad y el regulador. Cuando hablo de ellos hago esta distinción porque tenemos a los reguladores bancarios, finan-

cieros, pero también a las autoridades jurisdiccionales, quienes anteriormente no tenían una cantidad de asuntos importantes que les permitieran tener un mayor expertise sobre la valoración de pruebas en un medio electrónico.

Entonces, las tres cosas fueron avanzando, y por eso considero que hoy sí tenemos un mayor alcance, porque la digitalización se expandió, pero el Open Finance comenzó a suministrar y a dotar de información para que esa oferta digital se fuera complementando; para resumir, te diría que dimos un paso muy grande con la pandemia, pero todavía tenemos asignaturas pendientes para consolidar una expansión y llegar a zonas que todavía no están totalmente digitalizadas.

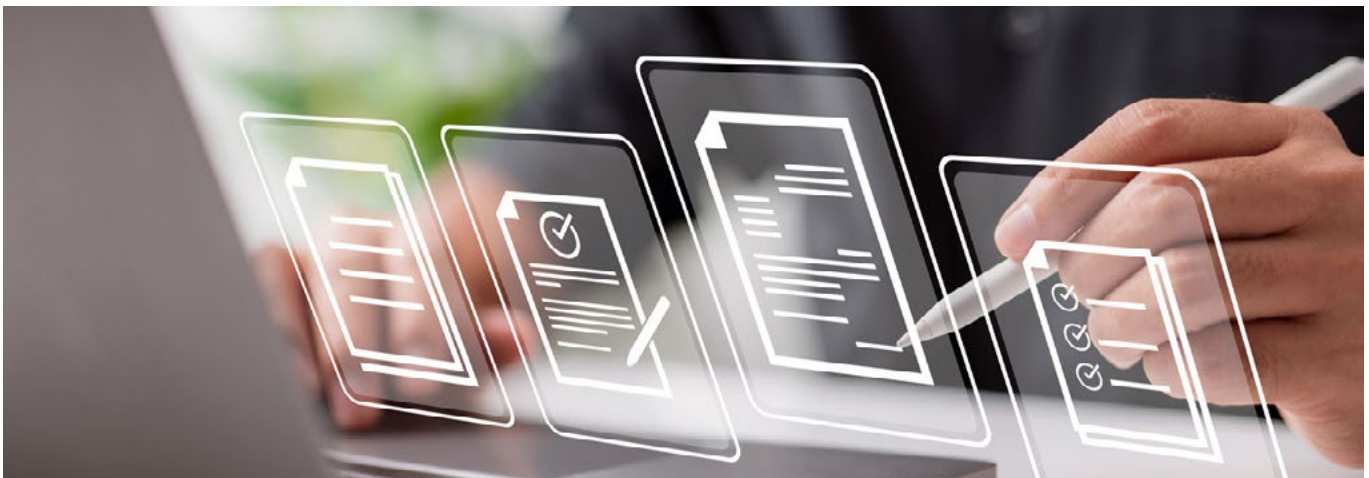
**Efectivamente, la regulación es una necesidad. ¿Cuáles son los aspectos relevantes de la regulación que se está llevando a cabo en este Sector?**

**De cara al Open Finance, el trayecto que ha tenido el marco regulatorio nos dice mucho. Los cimientos en México fueron en el 2018 con la Ley Fintech, ahí construimos el primer marco conceptual de lo que es el Open Finance, el cual obliga a entidades financieras en general, como transmisores de dinero, a Buró de Crédito; incluso, prevé que instituciones de tecnología especializada puedan consultar información, cuando están debidamente autorizadas.**

Esos fueron los cimientos, pero nunca hay que perder de vista que el Open Finance se concibió desde la Ley Fintech como apertura de información, acceso a la información, desmaterializar la información del cliente para ponerla al alcance de todos. Claro que esto tendrá beneficios; se concibieron tres grandes grupos para construir el Open Finance: que la información disponible fueran datos abiertos, es decir, información que no está relacionada con el cliente, como ubicación de cajeros automáticos, de sucursales, entre otros; después teníamos la caja de los datos agregados, relacionada con información estadística, desagregada, para no llegar a conocer o transgredir la esfera íntima del cliente, no conocer información personal o llegar a un tema de saldos, y después llegamos a los datos transaccionales, que es el punto más específico, aquí sí estamos hablando de información de un producto o un servicio del cliente, y sí podemos abrir esta información, insisto, con el respectivo consentimiento del cliente.

Actualmente tenemos algunas disposiciones todavía pendientes de emitir, que prevean los lineamientos técnicos y de seguridad que deben contemplar las APIs (Interfaz de Programación de Aplicaciones) para el Open Finance, las cuales aún tienen que desarrollarse conforme a los lineamientos que emita la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Una vez cumplida toda esta asignatura, yo te diría que uno de los pendientes que identifico en el marco regulatorio es que no todo el Open Finance implica apertura ni consulta de información. Por ejemplo, en la Unión Europea ya tiene otro matiz, que no sólo es la consulta, sino también la operación, la contratación, la transaccionalidad, es decir, tener desmaterializado, en todos sus tramos, el servicio financiero, no sólo que yo sea dueño de mi información y la pueda poner en otros lados, sino que, además, pueda contratar mi cuenta en una aplicación que, en apariencia, no es la del banco, o pueda contratar un crédito, tal vez en una aplicación de comercio electrónico



de un bien o servicio, y que en esa plataforma tenga detrás una oferta financiera.

Me parece que la asignatura pendiente es que hoy el Open Finance está concebido como apertura de información, pero debemos llegar a que sea también transaccional, de contratación y de realización de operaciones.

**Muchos de nuestros lectores de CREVOLUTION MAGAZINE y que están en la industria del crédito y cobranza se preguntan sobre dos temas que inciden en esta, que son: firma electrónica y el pagaré digital. En tu calidad de**

**experto, ¿cuáles son las implicaciones legales que tienen estas dos herramientas?**

Abordaría la respuesta en dos partes, la firma electrónica como un concepto muy general, y cuando hablamos de un pagaré digital hablamos de un título de crédito que utilizará esta como componente para suscribirlo. Con la pandemia, tuvimos que revolucionarnos a una mayor velocidad, para no detener la oferta y el acceso a servicios financieros, y esto implicaba que todos los actos jurídicos que se celebraran para llegar a un producto financiero se suscribieran de manera electrónica.

Luego entonces, **la firma electrónica tiene un marco regulatorio sólido en México**, tenemos un modelo de firma electrónica con una amplitud suficiente, con todo el valor de cara a poder acreditarla ante una autoridad y que el acto sea perfecto. Hoy **utilizamos firmas electrónicas cotidianamente, y tal vez no somos tan conscientes de ello, pero al momento en que estamos haciendo un retiro de efectivo con**

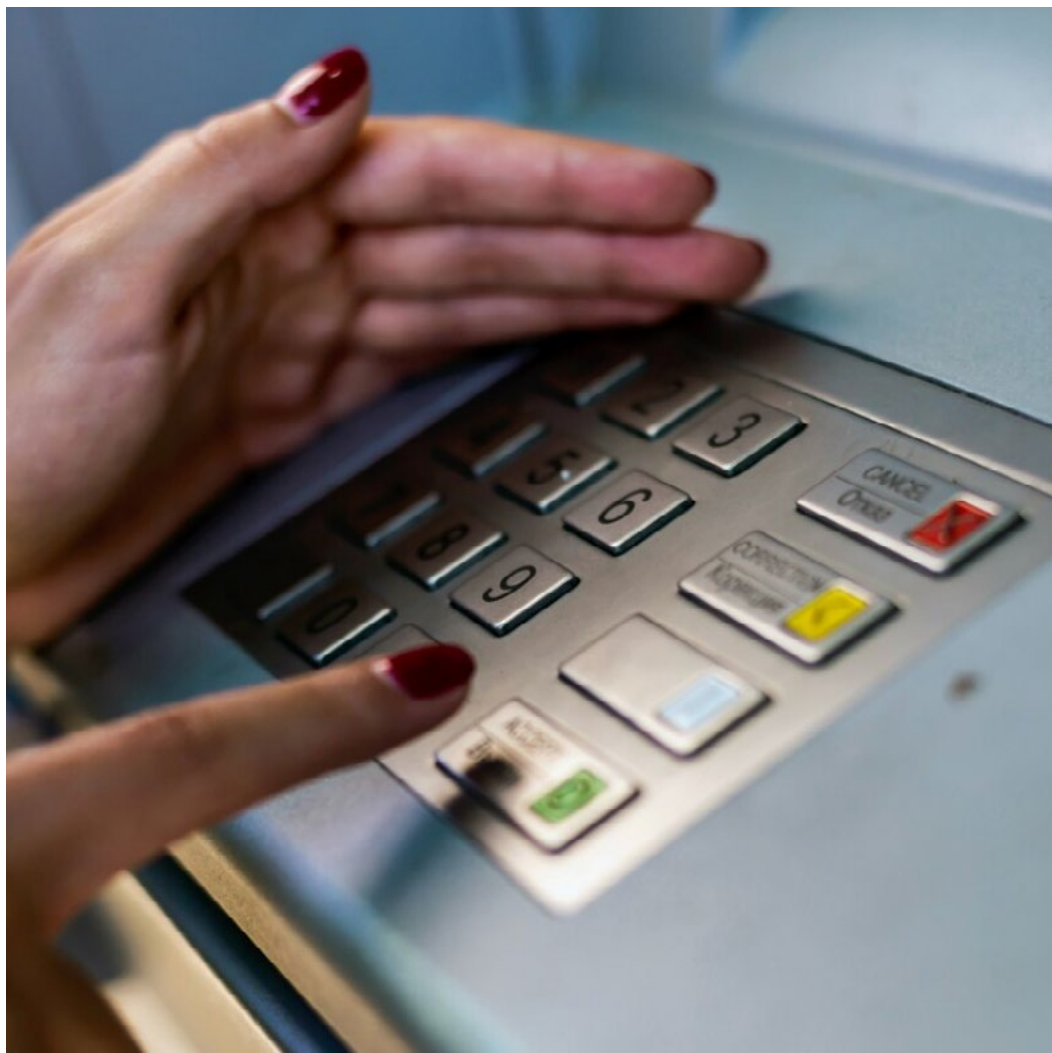
## nuestra tarjeta en un cajero automático, eso es una firma electrónica, estamos utilizando un NIP.

La firma electrónica tiene su marco regulatorio en el Código de Comercio, de manera general, pero también tiene una regulación muy especial, dependiendo del acto jurídico que se quiera celebrar con ella, por ejemplo, para los bancos la Ley de Instituciones de Crédito y la Circular Única de Bancos prevén un marco regulatorio para utilizarla. La firma electrónica tiene, como principio, una equivalencia funcional con la firma autógrafa, siempre que se cumplan determinados requisitos, como son que la información esté íntegra, que la podamos atribuir a quien está suscribiendo la firma y que podamos consultarla todas las partes. En la medida que estos tres aspectos se puedan cumplir, una firma electrónica tendrá toda la validez legal.

## En México tenemos dos tipos de firmas electrónicas: una, la tradicional o simple,

que reconoce el Código de Comercio y que incluso, por ejemplo, las instituciones de crédito utilizan con algunos candados de seguridad adicionales, pero es una firma electrónica simple; la segunda es la firma electrónica avanzada, cuya diferencia es que participa un tercero de confianza, que es un prestador de servicios de certificación autorizado por la Secretaría de Economía, y lo que hace es permitir que certifique el proceso de firma electrónica y por eso tiene un mayor grado de seguridad; se utiliza para algunos actos jurídicos, porque la ley así lo exige, o sin que lo exija la ley, porque las partes deciden que es una firma mucho más apropiada para el acto.

Reitero, la firma electrónica tiene un marco regulatorio sólido a nivel legislación, me parece que tiene un buen soporte. Donde tal vez debemos transitar mucho mejor, es al momento de llegar a probar que ese acto jurídico se celebró de forma correcta, cuando en los juicios se tenga que interpretar ese documento digital y demostrar su validez, ya que el equivalente al documento tradicional físico, cuando hablamos de firma electrónica, es un mensaje de datos.



En cuanto al pagaré, si utiliza una firma electrónica, es un título de crédito y ya estábamos habilitados para utilizarla en general, pero el inconveniente que veo es que, por su naturaleza, necesita negociarse, el derecho que se está consignando en ese título de crédito tiene endosos, va transmitiéndose su titularidad de mano en mano y, aun cuando se permita suscribirlo con firma electrónica, hacer esta verificación y seguimiento resulta complejo; sin embargo, han surgido algunas soluciones que están explorando poder hacer constar la negociación y el endoso del pagaré, como es el uso de Blockchain, porque te permite mantener íntegra la información.

No obstante, circula una propuesta de reforma para regular de forma específica un pagaré electrónico elaborado en un mensaje de datos y suscrito con una firma electrónica. Tendremos que estar atentos a esa reforma y ver la eficacia que pueda tener.

## ¿Cuáles son los principales retos que enfrentará en el 2023 el Open Finance?

Habrán muchos retos porque el modelo de negocio Open Finance está dando muchos frutos, no se está deteniendo. Uno de los grandes retos es el marco regulatorio, desde luego tenemos asignaturas pendientes; como mencionaba, las APIs que están en la Ley Fintech tienen ya algunas disposiciones secundarias, hoy ya están las características y lineamientos de seguridad que deben cumplir para datos abiertos, pero todavía tenemos asignaturas, no están bien definidos los criterios o lineamientos de seguridad que deben cumplir para llegar al nivel más profundo que prevé la ley, que son los datos transaccionales.

Sin embargo, aún con la falta de regulación, identifico que el Open Finance no se está deteniendo, está encontrando figuras legales que hoy existen y están vigentes, para tratar de adecuarse a ellas,



porque al final, las APIs son un canal de comunicación meramente, pero detrás de eso hay figuras legales; entonces, si las disposiciones hoy no nos dan las características específicas de seguridad que puede tener la construcción de las mismas, sí que existen los conductos legales para que los clientes ya puedan hacer operaciones a través de Open Finance.

Uno de los grandes retos es ese, ver cómo nos comportamos cuando la regulación secundaria se publique en su totalidad, y si no se publica, ver cómo las instituciones van respondiendo y adecuando sus servicios al marco regulatorio que hoy sí existe.

Otro reto que veo es la reacción de los reguladores a falta de estos lineamientos, porque me parece que hoy tenemos un buen marco de competencia, tenemos justo al cliente como eje central del servicio financiero, y eso hace que el regulador identifique que puede adoptar el uso de esa tecnología a figuras legales que son seguras y que, aunque no tengamos un lineamiento, tendrán que adecuarse a la seguridad que hoy están mostrando las soluciones.

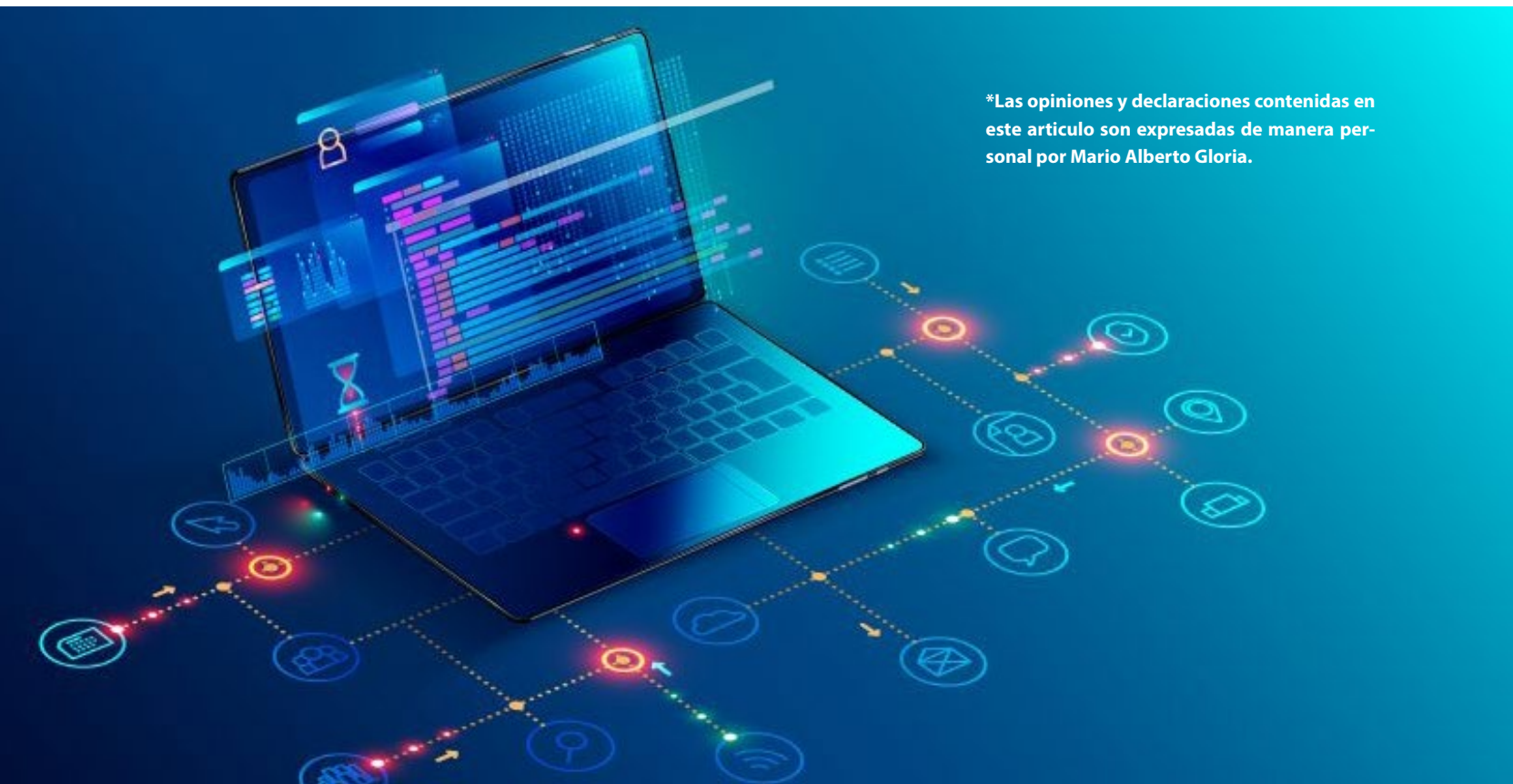
Ese es uno de los grandes retos, el hueco en la regulación, cómo lo resolvemos en el inter porque este fenómeno yo diría que no está prohibido, y cómo reacciona el regulador a darle este matiz al tipo de tecnología, que sólo le ponga tintes en cuanto a características de seguridad, pero que no transgreda la parte de la ins-

trumentación legal que le permite a los clientes poder acceder o poder dar su información, y a las instituciones poder tener un correcto Open Finance.

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

Muchas gracias por la invitación. Solo agregaría que vamos un poco en contrasentido desde la parte legal; hablamos de disrupción e innovación y, justamente, los abogados trabajamos con un marco regulatorio. Se habla mucho de la expresión “pensemos fuera de la caja”, eso es lo que debemos hacer siempre, y un abogado trabaja tradicionalmente con una caja, pero eso no implica que no trabajemos en retar esa caja, en encontrarle distintos matices a esa cajita que es nuestro marco regulatorio, y que hoy el Open Finance me parece tiene unas bondades abismales, porque implica llegar a muchos sectores y que lo ideal es que todos los actores que intervienen en el Open Finance, como reguladores, autoridades, clientes e instituciones financieras, puedan encontrar este marco seguro para compartir información y esto se va a traducir en incrementar la oferta de servicios, con una perspectiva de una buena competencia, que se traduzca en una oferta de valor agregado.

Para mí eso es lo ideal, y este año tenemos retos enormes, el Open Finance está en camino y cada día está abriéndose a nuevos horizontes.



**\*Las opiniones y declaraciones contenidas en este artículo son expresadas de manera personal por Mario Alberto Gloria.**





# GRUPO GABSSA

## “VIVE CON NOSOTROS LA MEJOR EXPERIENCIA EN COBRANZA”

En GABSSA estamos orientados a la innovación y excelencia, contando con la tecnología, infraestructura y políticas de calidad, garantizando así el cuidado de tu economía y de tus clientes.

Además de ofrecerte una experiencia única con estrategias personalizadas y efectivas para la cobranza.

[www.gabssa.com.mx](http://www.gabssa.com.mx)



# LA CARTERA DE CRÉDITO EN MÉXICO EN 2022

La recuperación paulatina del sistema financiero regulado.

**En el año 2022 la cartera de crédito de las entidades reguladas y que reportaron sus operaciones a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores cerró en 8,007 MM\* de pesos.**

De acuerdo con cifras del Banco de México, Asociación de Bancos de México y la misma Comisión Nacional Bancaria y de Valores, el crédito otorgado por: Banca Comercial, Banca de Desarrollo, Socaps, Sofomers, Sofipos y Uniones de crédito se conformó de la siguiente manera:

### Distribución de la Cartera de Crédito por Institución

TOTAL CARTERA	MONTO EN MILES DE MILLONES
BANCO COMERCIAL	\$6,239
BANCA DESARROLLO	\$1,093
SOFOMERS	\$457
SOCAPS	\$133
SOFIPO	\$41
UNIONES	\$44
<b>TOTAL</b>	<b>\$8,007</b>

En este gráfico que te mostramos, querido lector, se puede apreciar que la Banca Comercial es la entidad que más recursos dispone en el mercado de crédito con alrededor del 78 por ciento.

Al analizar la estructura de la cartera de crédito del sistema financiero regulado, se puede observar que al hacer una clasificación de acuerdo con el fin para el cual está etiquetado, el crédito comercial, conformado principalmente por el financiamiento que se otorga a las empresas y actividades productivas, representa aproximadamente el 54% de la oferta, seguido con el 20% el crédito al consumo representado por tarjetas de crédito, nómina y automóvil, en ese orden. El crédito a la vivienda es el tercer lugar con el 15% del total de la cartera crediticia.

### Distribución de la cartera de crédito según su fin

TIPO DE CRÉDITO	MONTO EN MILES DE MILLONES
COMERCIAL	\$4,326
CONSUMO	\$1,595
VIVIENDA	\$1,242
OTROS CRÉDITOS	\$844
<b>TOTAL</b>	<b>\$8,007</b>

Continuando con el crédito comercial, es la banca la que más recursos tiene destinado a este fin, ya que de su cartera, alrededor del 44% lo representa el financiamiento para actividades comerciales y productivas.

En la siguiente gráfica, te mostramos la distribución de la cartera comercial del sistema financiero regulado.

### CRÉDITO COMERCIAL POR OTORGANTE

MONTO EN MILES DE MILLONES	OTORGANTE
\$2,974	BANCO
\$1,041	BANCA DESARROLLO
\$225	SOFOMERS
\$26	SOCAPS
\$16	SOFIPOS
\$44	UNIONES
<b>\$4,326</b>	<b>TOTAL</b>

Ya hablábamos del crédito al consumo, el cual tiene su mayor oferta en los bancos que como podemos apreciar en la gráfica



siguen marcando la pauta principalmente por el tema de las tarjetas de crédito, las Sofomers son la segunda entidad que más financiamiento de este tipo coloca con el 20 por ciento.

Debemos recalcar que a donde más recursos destina el sistema financiero mexicano regulado en temas de crédito al consumo, es a la tarjeta de crédito seguido muy de cerca por el crédito de nómina y en un cercano también tercer lugar el crédito para automóvil.

CONSUMO	MONTO EN MILES DE MILLONES
BANCO	\$1,218
SOCAPS	\$95
BANCA DESARROLLO	\$38
SOFOMERS	\$220
SOFIPO	\$24
UNIONES	\$0
<b>TOTAL</b>	<b>\$1595</b>

En cuanto al tercer tipo de crédito que se etiqueta, el destinado a la vivienda, en el pasado año 2022 cerró con una cartera valuada en 1,242 MM\* de pesos. De esta cantidad, el sector bancario aportó el 98%.

VIVIENDA	MONTO EN MILES DE MILLONES
BANCO	\$1,218
BANCA DESARROLLO	\$10
SOFOMERS	\$1
SOCAPS	\$12
SOFIPOS	\$1
UNIONES	\$0
<b>TOTAL</b>	<b>\$1242</b>

El año 2022 se caracterizó por un intenso esfuerzo de las entidades financieras por seguir su recuperación después de los 2 años de la pandemia y de la suma de factores que afectaron la economía tanto a nivel nacional como internacional.

Sin lugar a duda este 2023 seguirá siendo retador para la industria financiera, no obstante lo anterior, se puede apreciar que las instituciones financieras reguladas que conforman este ecosistema crediticio están fuertes para seguir con su crecimiento, además se considera que un entorno económico nacional en paulatino crecimiento es el factor fundamental para alentar su desarrollo.

Y tú querido lector ¿Qué opinas?



Fuentes: CNBV Portafolio de Información. (s. f.). Recuperado 14 de marzo de 2023, de <https://www.cnbv.gob.mx/Paginas/PortafolioDeInformacion.aspx>

Con datos de la CNBV a diciembre de 2022, procesados por Crevolution Magazine.

# ¿ESTÁN PREPARADAS LAS ORGANIZACIONES FINANCIERAS PARA LA OMNICANALIDAD?

En este mundo digitalizado, las organizaciones financieras han buscado su lugar y tener más cercanía con sus clientes, para ello han habilitado los canales de comunicación y de interacción con ellos con el apoyo de medios de comunicación y de Apps que ayudan a esos clientes a gestionar sus recursos y beneficios. Esta modalidad es adoptada cada vez por más organizaciones financieras tradicionales y por las llamadas Fintech, lo cual ha abierto la posibilidad real de que incluso procesos de mantenimiento de la calidad de los créditos, es decir, de cobranza, hayan visualizado su lugar en este paisaje digital.

**Cada vez son más las personas que establecen relaciones con entidades financieras que les permiten resolver necesidades de su vida diaria y de su desarrollo personal en diversos planos. Esto ha llevado a estas instituciones a tener que abrir su gama de medios de contacto para colocar servicios financieros, para administrarlos y gestionar el servicio y atención a esos clientes, y para interactuar con ellos cuando por diversos motivos tienen retrasos en la continuidad de sus pagos, ocasionando morosidad, y para el cliente, momentos de presión y de incomodidad.**

Es así, como la tecnología ha llegado a aportar al ecosistema de crédito y cobranza, ya que son también cada vez más las empresas financieras que están fortaleciendo y abriendo sus formas de interacción, esta acción permite a los clientes disfrutar de los diversos medios y formatos que pueden ayudarle a gestionar mejor sus créditos y a recibir el servicio más conveniente.

**Las organizaciones que pasan de la multicanalidad a la que en ICM llamamos omnicanalidad, están preparando un ambiente en el que las conversaciones efectivas, la persuasión que lleva a los clientes a tomar las mejores decisiones, y a que se pueda mantener una contratación constante, frecuente y efectiva, consolidan un motor ideal para mejorar la gestión comercial de servicios financieros, y la gestión de cobro de estos, a favor de un buen desempeño de negocio y especialmente, de una experiencia positiva para los clientes.**

Es por esto que se vuelve especialmente importante comprender mejor la omnicanalidad y naturalmente su relación profunda con el mundo digital en el que vivimos. Si lo vemos, no solo las personas más jóvenes han adoptado al mundo digital como su hábitat, la pandemia llevó a mucha gente de generaciones muy diversas a usar más las herramientas tecnológicas, y a incluirlas irreversiblemente en su forma de vida. Esto ha abierto por un lado la gran oportunidad, y por otro, también ha puesto la cuenta regresiva para que las organizaciones realmente vivan su transformación digital y adopten la omnicanalidad como la nueva característica de quienes evolucionarán y mejorarán sus resultados desde ahora. Es claro que hay una gran oportunidad de aprovechar que los clientes han cambiado y que ahora podrán relacionarse de más y mejores maneras con las empresas que se preparen oportunamente.

El análisis de la situación actual del mercado, lo que buscan los clientes y la necesidad de la organizaciones de comunicar más

y mejor, nos lleva a entender que este es el momento en el que se tiene que mejorar la capacidad de contacto con los clientes y sobre todo la capacidad de llevarlos a tomar decisiones de pago lo más rápido posible y para lograr este objetivo, la omnicanalidad y el aporte del mundo digital juegan un papel clave.

Y es aquí, querido lector, que hay que plantearse esta pregunta: ¿mi organización está lista para la omnicanalidad?

Para dar respuesta a esta incógnita se tendrá que hacer un análisis al interior y podremos darnos cuenta de que posiblemente tenemos una gama de herramientas y elementos que aquí te enlistamos, que sin duda servirán para fortalecer su plano omnicanal y digital más fácilmente.

- Metodologías de definición de Estrategias.
- Tecnologías que se puedan alinear al modelo omnicanal.
- Scorings que ayudarán a enfocar mejor los procesos omnicanales de gestión.
- Segmentaciones que permitirán establecer campañas de cobro con enfoques claros y metas puntuales.
- Prioridades de negocio que harán que los recursos y canales sean bien administrados y aprovechados en los planos de gestión de la omnicanalidad.
- Conocimiento y experiencia en procesos de cobranza, que permitirá ver que la cobranza no es un proceso lineal.
- Big data que ayudará a mejorar los mecanismos de interacción con los clientes deudores.
- Analítica avanzada, que se enfocará a detectar riesgos y oportunidades.
- Tácticas que establecerán planes de producción consistentes, alineados con la estrategia y que impulsen la productividad y la efectividad.
- Procesos que armonizarán la participación de todos los roles de la entidad de cobranza.
- Colaboradores que saben, pueden, quieren y disfrutan del trabajo en la unidad de cobranza, y que la impulsarán.
- Talento que generará ideas creativas de solución de desafíos de cobranza, y que podrán probar escenarios de mejora.
- Capacitación que reforzará la competencia de las personas en los roles en todo momento.
- KPI (indicadores y métricas) que facilitarán la toma de las mejores decisiones en todo momento.
- Esquemas de incentivos que estimularán al equipo de trabajo en todos los roles de la unidad de cobranza, para lograr mejores resultados en un entorno que reconocerá, recompensará y atraerá el esfuerzo y el talento.



# ¿OMNICANALIDAD O MULTICANALIDAD?

***Es muy común que en la actualidad se llegue a confundir estos dos conceptos.***

***Pero ¿en dónde estriba la diferencia?***

La respuesta a esta incógnita parte de marcar la diferencia entre los objetivos que buscamos lograr al utilizar los canales de comunicación con clientes.

Estimado colega, si lo que tienes en tu organización, es una amplia gama de canales de comunicación y los cuales son utilizados para:

- A) Contactar y gestionar a los clientes de forma paralela y autónoma.
- B) Motivar que el cliente sea reactivo por uno u otro canal.
- C) Priorizar el uso de los canales más económicos para el negocio.
- D) Utilizar los canales con la filosofía de "intensidad de cobro".

Entonces estás trabajando con **MULTICANALIDAD**.

Ahora bien, si estos mismos canales son utilizados con la finalidad de:

- A) Definir acciones específicas para cada tipo de cliente.
- B) Conjuntar uno o más canales de manera armónica para una estrategia de contactación y de gestión por fases.
- C) Establecer una estrategia con la encomienda de que los canales se acompañen y se complementen de acuerdo con el plan táctico y donde se le dé más prioridad al canal más conveniente para el cliente.
- D) Integrar elementos multimedia que hagan que el cliente se sienta mejor atendido, escuchado, informado de manera completa, oportuna y sobre todo con elementos que le permitan tomar la mejor decisión.

Si esta es la situación actual de tu organización, entonces querido lector, ¡felicidades!, tu organización está operando bajo el concepto **OMNICANALIDAD**.

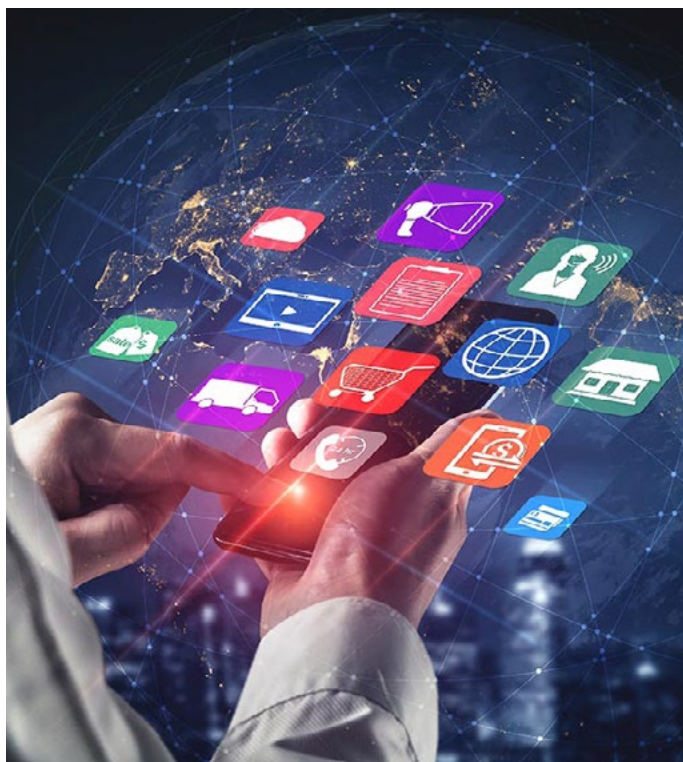
Más allá de lo que hay que hacer para tener un modelo omnicanal, es importante tener claro dónde estamos parados; uno de los principales errores y que lleva a los malos resultados en las unidades de cobranza es el pensar que la multicanalidad es omnicanalidad. Caer en este error detiene nuestra operación, la ralentiza y para cuando nos damos cuenta de esta confusión ya estamos rezagados.

La omnicanalidad integra una relación *end to end* con el cliente, donde todos los puntos de contacto y de relación, en cualquier parte del proceso de crédito, forma parte de esa red nerviosa de conocimiento y de potenciación de los clientes en etapas que pasan por la gestión administrativa de un crédito, donde todo va bien, a la fase en la que se trabaja con el cliente para ayudarlo a tomar las mejores decisiones que le permitan recuperar el estado más sano de su producto financiero y con ello el mejor esquema de rendimiento del producto para nuestra organización.

### ¿Cuáles son los beneficios de adoptar la omnicanalidad?

Para tener un panorama amplio que resuelva esta duda, te compartimos las que a nuestro parecer son las ventajas más importantes que tendrá tu organización al adoptar la omnicanalidad.

- Mejora la contactabilidad al romper las barreras de horarios y días en los que podemos conversar con los clientes, aun cuidando las regulaciones de cobranza.
- Envuelve al cliente en una experiencia conversacional integral y multimedia que favorece las acciones de negociación y de seguimiento a la cobranza fortaleciendo de esta manera la relación cliente-empresa.
- Permite ser más persuasivos.
- Reduce la fricción con los clientes más reacios a los procesos de cobro.
- Permite un mejor balance de gasto operativo y lo hace ganador.
- Aprovecha la predisposición positiva de los clientes a usar los medios digitales.



### ¿Cómo implementar la omnicanalidad?

**Primero que nada, es fundamental pensar en la omnicanalidad desde un nuevo paradigma donde todo el esquema de cobranza está integrado y funciona de manera armónica y estructurada. De esta manera, podemos decir que, así como la cobranza no es la parte final del proceso de crédito, sino que es parte de un ciclo de vida del cliente en la relación financiera con nuestro negocio, la gestión omnicanal no solo refiere a las acciones de contactación y de gestión que se realizan en la cobranza.**

Posteriormente la tarea será comprender que la omnicanalidad en la cobranza plantea un ambiente de interacción con el cliente, que mantiene nuestro servicio de información, nuestro apoyo motivacional, nuestro seguimiento y la comunicación con él, a través del uso de canales diversos, que si bien están apoyados plenamente con la tecnología, tienen la característica especial de aportar experiencias e interacciones con alto contenido humano en todo momento.

Sin más que agregar, querido colega, te dejamos la siguiente pregunta...**¿Tu organización sigue siendo multicanal o ya evolucionó a la omnicanalidad?**





CRÉDITO  
ESPECIALIZADO



IMPLEMENTACIÓN DE  
**ESTÁNDARES DE CALIDAD**  
EN EL MANEJO DEL  
**RIESGO DE CRÉDITO**





**Estimado Roberto, en tu calidad de experto en riesgo, ¿cuál es la importancia de validar de manera correcta el riesgo de crédito y poderlo dictaminar con miras a que nuestra cartera morosa no crezca?**

Voy a definir, primeramente, lo que es el riesgo de crédito, que es la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones que efectúan las organizaciones.

La gestión de riesgos crediticios en cualquier organización tiene muchos beneficios; uno es que mejora la eficiencia financiera, mejora la reputación, proporciona un mejor cumplimiento de las leyes, normas y disposiciones, reduce pérdidas y mejora la gobernanza y el control interno de las organizaciones.

En lo personal, a mí me gusta usar como marco de gestión la norma ISO 3100:2018, que es de gestión de riesgos, porque representa una forma clara de incorporar el concepto del pensamiento basado en riesgo al que hace referencia la estructura de alto nivel de las ISO para las normas sobre los sistemas de gestión.

**La norma ISO basa su estructura en 6 capítulos, principalmente en el capítulo 5, que es el marco de referencia, pues pretende asistir a las organizaciones sin importar el tipo, el giro o el tamaño de estas en la integración de la gestión del riesgo en todas sus actividades y funciones significativas; debemos entender por eso que este proceso no puede realizarse de forma inmediata y uniforme en toda la organización.**

**UNA CHARLA CON:  
ROBERTO CARLOS TORRES CARDOZO,**  
Encargado de Administración de Riesgos y  
Auditoría interna en UNAGRA



**VER ENTREVISTA**

Y es, al igual que todos los sistemas de gestión, un proceso iterativo, basado en el concepto de la mejora continua, donde se planea, se hace, se verifica y actúa; con base en estas directrices de este marco de referencia podríamos disminuir el impacto y la probabilidad de tener carteras vencidas incontrolables.

De lo anteriormente comentado partimos para adoptar una metodología con miras a realizar una adecuada gestión. Debemos recordar que el riesgo es el efecto de la incertidumbre de incumplimiento de los objetivos; aterrizándolo al tema de crédito y cobranza se recomienda analizar cuáles son las principales metas que tenemos en la institución; por ejemplo, una de ellas puede ser no tener cartera vencida o disminuirla, entonces se podrían usar herramientas para hacer una adecuada gestión de riesgo, identificar los riesgos inherentes y posteriormente, hacer que la probabilidad de impacto de que se materialicen sea el mínimo.

**El riesgo existe, no se puede eliminar, a menos que dejemos de hacer la actividad, por eso siempre hay que asumirlo, pero con decisiones informadas, con un análisis previo de todos los riesgos asociados a la cartera de crédito y a la cobranza.**

**¿Cuál sería la metodología más adecuada en cada sector?**

Aquí en UNAGRA utilizamos la matriz de riesgos, compuesta de la identificación de riesgo inherente, hacer gestión de riesgo a través de controles, qué es lo que está pendiente de implementar y qué se tiene implementado para determinar el riesgo residual y se pueda dar un seguimiento y atención a estos riesgos, es decir, un monitoreo de estos.



**CREVOLUTION®**

También tenemos otra herramienta como el Modelo Montecarlo para determinar la pérdida esperada, el capital en riesgo y la probabilidad de incumplimiento del pago de nuestra cartera de crédito, a través de un análisis histórico de estos datos.

**¿Cómo consideras que el Open Finance ha permeado en la evolución de la industria financiera después de la pandemia?**

Sin duda alguna el Open Finance es muy importante en el desarrollo de la industria financiera, puesto que su papel ha permitido impulsar los desarrollos tecnológicos del sector.

La idea del sistema del Open Finance es que todas las organizaciones como bancos, Sofipos y demás entidades del sistema financiero, compartan la información de los usuarios de forma segura y siempre con previa autorización de cada cliente o usuarios que acceden a este, para que todos los productos que se les ofrezcan se ajusten mucho más a sus necesidades y posibilidades.

**Hablando de finanzas, hay un tema pendiente, no solo en México, sino a nivel mundial, y es “la inclusión financiera”, si bien se han hecho acciones, no han sido suficientes, en este tenor:**

**¿Qué se recomienda hacer para no descuidar la parte de riesgo de crédito en el afán de abarcar mayores mercados?, ¿cuáles son los principales riesgos que corremos? Y por último: ¿crees que herramientas como las que provee Open Finance pueden ayudar a que esta inclusión sea una realidad, pero de manera segura?**

Considero que una parte es la relativa a la inclusión de nuevas tecnologías; en los últimos años vimos que las organizaciones tuvieron que adaptarse a nuevas circunstancias, promoviendo, por ejemplo, medidas como el teletrabajo, para que sus colaboradores pudieran desempeñar sus tareas desde casa y también integrando herramientas digitales en sus operaciones para que los clientes pudieran efectuar sus operaciones y trámites en línea.

De esta forma la digitalización en las organizaciones se ha vuelto un factor indispensable para satisfacer de forma adecuada las nuevas demandas, sobre todo, y las necesidades de los nuevos consumidores que se van incorporando al sistema financiero.

Esto facilita el desarrollo de operaciones más eficientes, dando la posibilidad de ofrecer un servicio de mayor calidad a las personas. Respecto a la digitalización del crédito y la cobranza permiten un manejo más eficiente de la información porque los datos fluyen de manera más rápida y eficaz.

Gracias a estos sistemas en línea, que actualmente se están implementando, cada área puede acceder a la información, y así, los responsables de cada área de crédito y cobranza puede tomar decisiones de manera oportuna, acerca de las situaciones o riesgos que afecten o generen un incremento en la cartera vencida de las instituciones.

**Dicho esto ¿se puede entender que no hay que tenerle miedo a la inclusión, sino hacerlo cubriendo los riesgos?**

Así es. En UNAGRA somos el brazo financiero del Grupo Beta San Miguel, un grupo azucarero, operamos en zonas donde prácticamente no llegan los bancos, en poblados muy lejanos; lo que hacemos es darle pláticas al sector cañero, se les invita a descargar la banca en línea, abrir una cuenta de ahorro, hacer una inversión, contratar un crédito. Lo anterior es con el fin de abrir el panorama del cliente y que ingresen al sistema financiero con mayor facilidad. En especial nos enfocamos en las nuevas generaciones que están más acostumbradas a utilizar herramientas tecnológicas, para ya no acudir tanto a un banco o a una institución financiera de manera presencial.

**Gracias por tu tiempo. ¿Hay algo más que quieras agregar?**

Debemos tomar en cuenta la regulación porque esto es fundamental para garantizar el correcto funcionamiento de los mercados financieros. Al estar nosotros regulados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, se genera certidumbre sobre las operaciones realizadas, y se incentiva el desarrollo de productos y servicios acordes a las necesidades de la población a través de modelos de negocio rentables para los integrantes del sistema.

Es importante mencionar que ante las diferentes crisis financieras que ha habido a nivel internacional e inclusive aquí en México, no se consideraba tener controles para mitigar estos riesgos asociados a la regulación, es decir, no se le daba tanta importancia.

En el caso de nuestro país el sistema financiero pasó por un largo proceso de fortalecimiento y consolidación resultado de esta consideración; se fueron incorporando de manera gradual las modificaciones que hasta hoy se establecen en los nuevos estándares internacionales.

En estos últimos años se vió el aumento en la adopción de canales digitales, provocado a raíz de la pandemia del COVID-19. Para el 2022 se esperaba que se publicaran nuevas disposiciones respecto del Open Banking o que regularan el intercambio de datos transaccionales, pero se encuentra pendiente la publicación de estas nuevas normas, así que hay que estar muy atentos a todos los riesgos asociados al tema de regulaciones.

Sin lugar a duda, el contar con una regulación ayudará y fomentará el crecimiento del sector, porque permitirá contar con instituciones más sólidas y que garanticen el correcto funcionamiento de los mercados financieros.





# CREVOLUTION® DIRECTORIO



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

**VISITA HOY:**

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

**INDUSTRIA  
FINANCIERA**

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

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

# EL PANORAMA DE LA CARTERA DE CRÉDITO HIPOTECARIO Y SUS RETOS

**UNA CHARLA CON: FEDERICO PIZARRO,**  
Director de Crédito Inmobiliario en Banregio

**Poco antes de la pandemia se venía dando una revolución digital, en la industria de crédito y cobranza; la pandemia aceleró estos procesos y quisiera saber tu opinión sobre, si conceptos como, créditos digitales, cobranza omnicanal, entre otros más que están surgiendo, ¿Han incidido en el sector inmobiliario, específicamente en el crédito del cual eres experto?**

Por supuesto que sí, tal vez no nos damos cuenta y lo vemos como algo muy cotidiano, pero algo tan elemental como la digitalización de las firmas de los avalúos, que no viene de la pandemia, sino de mucho antes, pero que era un punto sumamente relevante para poder hacer los cierres de los avalúos y hacerlo muchísimo más rápido. Otro ejemplo, la consulta del Buró de crédito, que también es mucho más simple ahora, porque hace no tanto tiempo, unos 15 o 18 años, era muy complicado pensar que se iba a poder consultar de la manera en la que se consulta ahora.

Es claro que ha venido permeando en el crédito hipotecario; en la parte empresarial, no tanto, porque también están las regulaciones que se tienen que cumplir ante las reservas de los bancos, pero en el crédito personal la capacidad que se tiene ahora de realizar expedientes digitales para el otorgamiento de créditos es relevante.

Vendrá después, o está empezando a haber ahora, situaciones en donde una persona que dispuso los créditos, que a final de cuentas los firmó en forma digital, ahora los niegan, dicen que no lo hicieron y cada vez son más frecuentes las demandas y las querrelas judiciales en donde se tiene que demostrar que efectivamente las firmas por parte del acreditado se dieron para la recuperación de sus créditos.



VER ENTREVISTA

Y hasta instrucciones bastante más simplistas, como el diferimiento de pagos, cuando llegan y te cobran la tarjeta de crédito y te dicen: *¿quieres una tarjeta, un diferimiento de pago a meses?*, que tiene un costo y la gente te dice que no lo firmó; ese tipo de situaciones vamos a empezar a caer en ellas, y es normal; por un lado, vas a tener elementos de mayor celeridad para el otorgamiento, pero la recuperación también tendrá sus procesos, que van a ser el costo de haber accedido a la digitalización.

En general, me parece que es un mundo que se está volviendo un tanto más impersonal. Yo no soy tan fan de esas situaciones y más en elementos como la compra de una casa que es un momento de vida.

Sin embargo, hay que estar en la modernidad, pensando, desde mi punto de vista, que lo moderno no es forzosamente lo mejor.

### **Hablando del crédito hipotecario, ¿cuáles son los principales retos a los que se enfrenta?**

Es una pregunta fácil de hacer, pero muy compleja para responder. Primero, tenemos una cantidad de inventario por desplazar muy grande, por ejemplo, está el corredor de Santa Fe, que tenía grandes ventajas, como vivir cerca de la oficina porque tengo un tráfico sumamente complejo, pero esa situación cambió, ya no es indispensable vivir cerca de la oficina, entonces, el precio se debe ajustar con respecto a que el mercado no responde, de manera que ese desarrollo tiene intereses, los cuales van al alza, con una tasa de referencia de 3 o 4 %, cuando empezó el proyecto, pero que ya está en el 11 %, así que no hay capital ni ventas que soporten esa carga financiera y tampoco hay ese mercado. Ese es un primer reto que tiene ese tipo de proyectos que tuvieron una localización que hoy ya no les es tan favorable.

Luego están los proyectos que se empezaron a construir, pero subieron el costo de sus insumos y se desperdiciaron con respecto a la programación de su presupuesto en costos; no están pudiendo repercutirlo al usuario final dicho desfase de costos porque la gente no tiene la capacidad de pago, la cual se ve mermada porque las cosas le están costando más,



porque tal vez tuvieron que utilizar la tarjeta para pagar el súper, su capacidad de pago se viene para abajo, la tasa del interés hipotecario ha sufrido un ajuste y, entonces, la capacidad de compra ha disminuido para adquirir esos departamentos o esas casas.

**Es un momento complicado en el Sector, en términos generales hay un asentamiento, se están vendiendo menos casas, hay menos capacidad de compra y menos colocación de crédito y, por otra parte, está también la recuperación de estos; hay gente que tiene ganas de poder pagarte, pero simplemente se le redujeron los ingresos, en forma general, por la pandemia, por los procesos inflacionarios y por la disminución de trabajo que se está teniendo, por lo menos de buenos ingresos.**

### **Entonces la oferta que se ve en la calle de venta de inmuebles y desarrollos que se están realizando, ¿son situaciones rezagadas, no hay una nueva inversión todavía?**

Hay de todo, lo que te puedo decir es que, en las estadísticas generales, muchas veces tienen esa problemática que es demasiado generalizado; hay una clara disminución de oferta de proyectos. El crédito puente, por ejemplo, en términos de pesos contantes ha disminuido su oferta, por lo menos, un 10 o 12 %, es decir, la oferta de proyectos a nivel general.

El que veamos una cantidad de proyectos es porque tal vez lo vemos como usuarios, pero en realidad, hay menos proyectos realizándose y cada vez hay más un mercado secundario que te compete, de gente que compró a un precio y ahora que necesita liquidez sale y vende su departamento. Entonces hay un elemento que es un mercado secundario y necesita liquidez, como si fuera un fondo de inversión; tú invertiste a \$100.00 y ahora el fondo está a \$125.00, pues sales y rematas tu acción buscando ganarte esos 25 puntos de margen y poco a poco hay esa competencia.

Hay menos proyectos y menos capacidad de compra por parte del usuario final. No en todos los nichos, por ejemplo, en la Riviera Maya se ha comportado muy bien,

porque en realidad México nunca cerró, no fue un destino que fuera tan punitivo respecto a que llegaran los extranjeros, seguía abierta la oferta hotelera con un tipo que, aunque haya disminuido, sigue siendo muy atractivo, y hay muchos proyectos en Playa del Carmen y en Tulum que se están vendiendo bien, pero hay otros que no tanto, como el caso de Querétaro y los departamentos de más 3 millones de pesos, con una sobreoferta muy grande, de muchos inversionistas y hoy muchos de ellos no se están pudiendo rentar y mucho menos comprar.

Son grandes momentos para tener mucho cuidado en la inversión, sobre todo de proyectos que sean transexenales.



**Cuando se detona la parte fuerte de la pandemia se activan programas para mantener el nivel de morosidad, sobre todo en los créditos hipotecarios; a tres años de esas acciones, ¿cómo se encuentra la morosidad en el Sector? ¿Esos programas cumplieron su objetivo?**

Creo que los programas fueron oportunos, pero sobre todo para hacer acercamientos formales con las personas. El diferimiento que se pudo hacer de los pagos a 4 o 6 meses, o en el mayor de los casos hasta un año, en un crédito de tan largo plazo te va a repercutir forzosamente en la vida del crédito si el acreditado no tiene una voluntad de pago. Me parece que sí funcionaron para dar un respiro y como acercamiento puntual con cada uno de los posibles compradores.

Y a fin de cuentas es lo que la banca permitió porque no se permitían muchas más cosas; hay que recordar que el banco tiene situaciones de reservas y elementos de otro tipo que debe cumplir. Puntualmente han sido programas que sí han funcionado, que sí permitieron dar respiros y, sobre todo, a estructurar a nivel individual los apoyos que cada uno necesitaba o requería.

Llama la atención la gran cartera vencida que está teniendo el INFONAVIT (más del 18 %); creo que eso responde a otro tipo de problemáticas, entre otras, la falta de formalización que está teniendo la economía, pero esos son procesos puntuales, macroeconómicos, no forzosamente derivados de los programas de apoyo.

**Estamos viendo cambios en los comportamientos de los clientes de productos financieros, hablabas de la voluntad de pago; a esta nueva forma de acercarse a los servicios financieros, si bien es el mismo cliente, pero su comportamiento ahora es diferente, ¿la voluntad de pago ha cambiado en el cliente de servicios financieros? ¿Cómo lo percibes?**

Se ha vuelto una tendencia completamente diferente; vamos a ver cómo los Millennials van a pasar a ser adquirentes de un mercado distinto, ya no es un mercado disruptivo, y la cultura que ellos traen es diferente, de más corto plazo. Hablando de lo hipotecario hay quien prefiere rentar porque no se quiere atar a ningún lugar.

Creo que la voluntad de pago se ha mantenido estable, yo no siento un cambio de ideología tan profunda; creo que se ha vuelto impersonal, pero no siento que ideológicamente haya cambiado.

En cuanto a los canales de métodos de cobranza, regresando al tema del Open Finance, "te puedo cerrar otras posiciones para poder hacerte ciertas presiones con respecto a que te tengo detectado"; ahora estamos mucho más inmersos en una situación de geolocalización. Como voluntad ideológica creo que no ha cambiado, pero estamos jugando un papel mucho menos personalizado; a mí en lo particular no me gusta, me parece que deberíamos tener siempre una posición de confianza, de credibilidad, pero vamos a ver qué sucede en los siguientes años.



**Como experto en el tema inmobiliario, te comento que muchos de nuestros lectores están en dicho sector; en ese sentido, ¿cuáles son los parámetros en los que recomiendas enfocarse para gestionar su cartera de crédito hipotecario?**

Primero es saber a quién le estás prestando, hay muchas historias donde se le presta a personas que no tienen el menor perfil de acreditamiento, por eso la importancia de conocer al cliente. En segundo lugar, cuidar la garantía, que sea real, que no esté sobrevalorada. En los elementos de cobranza, en esos procesos de conocer al cliente, tener los medios de accesibilidad; actualmente son mucho más simples y diversos, como WhatsApp, teléfono de casa o de trabajo.

Antes había una declaratoria de un teléfono para tomar recados, hace algunos años. Yo sigo pensando que los elementos son más o menos los mismos, la accesibilidad a ellos es lo que ha cambiado, el canal de distribución del elemento es el que cambia, pero no el elemento en sí.

**Si uno cuida los parámetros generales de conocimiento del cliente, de valor de la garantía y de medios de cobranza, es decir, todo lo que puedas tener para localizar al cliente en el entendimiento de su perfil, va a ser mucho más simple la recuperación de la cartera.**

**El papel del Open Finance en el desarrollo de la industria financiera ha estado ahora muy en boga, a partir de los procesos que se tuvieron que acelerar en la pandemia. El Open Finance ha tomado fuerza; ¿cuál es tu opinión sobre este tema?**

En general, a mí, el Open Finance me parece que está muy incipiente y sumamente complejo. La realidad es compartir los datos en estructuras en donde cada vez es más frecuente el que las personas a través de su teléfono rechacen las llamadas, el que tú tengas tantos intentos de fraude por información que pueden estar utilizando en contra, pasando siempre por la falta de bancarización de muchos de los sectores, este aspecto es un pendiente que aún se tiene.

Antes de evolucionar a compartir datos; me parece que primero debemos sustentar mucho más la calidad de la información, la veracidad de esta, por tantas problemáticas que tenemos de suplantación de identidad.

Considero que está bastante lejos que esto logre darse. Son buenos intentos de generación de mercado, así como también lo son los intentos de que la gente tenga facilidades, pero todavía es muy complejo que estemos compartiendo datos en forma genérica y donde la regulación tampoco es clara.

En general, creo que no es la mejor de las ideas, no es la mejor de las formas y me parece que debemos ir dando primero credibilidad al usuario final sobre la utilización de sus datos fundamentales.

**Es decir, darle una mayor certeza al cliente, en que sus datos van a ser utilizados para lo que se está pidiendo.**

Completamente; para lo que se está pidiendo los avisos de privacidad, honestamente, sirven para muy poco porque en un país en donde se venden las bases de datos del INE, pues es difícil que a final de cuentas se tenga certidumbre de otros temas. Y no hablemos de cuestiones políticas o de otro tipo, simplemente me parece que el usuario de a pie, como tú o como yo, tiene muchísima incertidumbre de que finalmente sus datos van a ser utilizados realmente para lo que se está pidiendo, que no acabarán en manos de alguna persona que, utilice la información con fines ilícitos.

Específicamente están por iniciarse los cursos de lavado de dinero y demás, y es curioso cómo por un lado se evoluciona una inventiva con respecto a hacer masivo en la utilización de los datos y, por otro lado, también tienes mucho mayor deuda en el manejo de tus datos para que no se utilicen para lavado de dinero, para financiamiento al terrorismo o simplemente para que tú tengas una posición mucho más clara como usuario de servicios financieros.

**¿Hay algo más que quieras agregar?**

Agradecer poder estar en contacto, y decirles que estoy a su disposición. Me pueden seguir en mis artículos de LinkedIn y siempre será un gusto tener interacción con todos ustedes.



# EL IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL CRÉDITO Y COBRANZA



***“Un crecimiento en la digitalización, la convergencia de las industrias, la fusión de tecnologías, la proliferación de ecosistemas integrados a productos y servicios”, es lo que espera Deloitte ocurra en el futuro, de acuerdo su reporte de pronósticos de la banca “2022 Banking and Capital Markets Outlook”.***

El sector de crédito y cobranza no será una excepción, en donde para lograr evitar retrasos en los pagos y lograr aumentar los porcentajes de recuperación, se tendrán que utilizar nuevas tecnologías y plataformas digitales que permitan una mayor

cobertura y mejor contactación con los clientes, utilizando los medios más efectivos en cada etapa y permitiendo al cliente comunicarse e informarse por el medio y a la hora que más le convenga.



## OMNICALIDAD Y COBRANZA

La omnicanalidad tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de las mismas.

*El centro de la estrategia omnicanal es el cliente, quien consume los servicios provistos a través de los distintos canales y a quien las empresas deben convencer para que utilicen los canales, mediante una oferta atractiva de servicios por medios digitales. El objetivo de las empresas debe ser brindarle al cliente una experiencia de relacionamiento única, independiente del canal por el cual esté interactuando.*  
– Fuente: Deloitte

Integrar omnicanalidad en una plataforma de gestión operativa de cobranza, permite que un solo agente pueda gestionar llamadas predictivas OutBound, Inbound, WhatsApp, Mail y envíos automáticos de SMS al terminar cada interacción, mantener el historial de contactos con el cliente y contar con reportes centralizados.

**“En la mayoría de los casos de cobranza, no es que el cliente no quiera pagar, sino que no ha sido contactado por el medio correcto para que realice su pago.”**



El beneficio principal para una empresa que integra omnicanalidad es que incrementa su capacidad de cobranza con clientes más satisfechos y a un menor costo, ya que reciben información por diferentes medios menos intrusivos que la voz y pueden comunicarse con el centro por el medio que deseen y en el horario de su preferencia.

Uno de los principales objetivos de un departamento de cobranza es evitar que sus clientes tengan un saldo vencido, por lo que la utilización de medios digitales comienza con la pre-cobranza. Al contar con medios como WhatsApp, SMS, Blasters y mails, se pueden programar los robots para enviar un mensaje de fecha próxima de pago al total de los clientes a un costo muy

## SEGURIDAD EN LA COBRANZA

La transformación digital en la industria financiera aumenta la productividad, las oportunidades de negocio, ahorra costos, mejora el ambiente laboral y mejora la experiencia de cliente, lo que representa una ventaja sobre sus competidores. Sin embargo, uno de los principales retos será garantizar la seguridad en este proceso, cuidando los riesgos de fraude y de ciberseguridad en los servicios de cobranza digital.

Para prevenir riesgos es importante que el centro cuente con certificaciones de clase mundial que garanticen la seguridad de la información, de sus sistemas y transacciones.

Las dos certificaciones principales son PCI-DSS en el nivel 1 e ISO 27001. Para obtenerlas es necesario contar con fuertes inversiones en tecnología que garanticen:

- La investigación de los agentes que operarán el servicio.
- Seguridad física (arcos detectores, sistemas de CCTV y vigilancia especializada los escritorios limpios que impidan tomar cualquier dato de los clientes).
- Plataforma tecnológica que asegure que sólo los robots (no personas) podrán solicitar información sensible por parte de los clientes.
- Inteligencia Artificial que analice las conversaciones de los clientes para identificar solicitud de datos no autorizados.
- Centros de comando que miden los tiempos de las llamadas para asegurar que los agentes están siguiendo los scripts especificados.
- Manejo certificado de las bases de datos bajo estándares ISO 27001 para asegurar que los datos personales se mantienen de manera confidencial y no pueden ser vulnerados.
- Medios de pago en línea certificados PCI-DSS nivel 1 por medio de IVR transaccionales para garantizar pagos seguros.
- Sistemas de gestión de riesgos y seguridad periférica integral para evitar ataques y contagios de virus en la operación.

bajo. Estos mismos medios se utilizan de manera bidireccional si un cliente no pagó al día siguiente de su vencimiento.

Se considera Omnicanalidad si todos estos contactos y conversaciones tanto de entrada como de salida son atendidos en una consola única, de manera unificada, que mantenga el historial del cliente en todo el proceso.

Esta estrategia baja el costo de operación, ya que se utiliza el medio más eficiente en cada una de las etapas y de acuerdo a cada cliente; y mejora la satisfacción, con medios menos intrusivos, permitiendo al cliente utilizar el que más le convenga al momento que más le convenga.}]





## LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA AUTOMATIZAR LA COBRANZA

Para los modelos de cobranza se abrió un abanico de herramientas para dejar de llamarle al cliente, como los asistentes virtuales o bots. Este tipo de tecnología informa e interactúa con los clientes durante el proceso, informando el status, saldo de clientes, lugares y formas de pago, entre otros servicios.

Implementar soluciones de Inteligencia Artificial y Machine Learning permite automatizar procesos y tareas, reduciendo costos y tiempos operativos.

Los Contact Center son parte medular de la operación de los clientes que requieren servicios de cobranza y se convierten en un generador de información estratégica utilizando inteligencia artificial y análisis de datos que ayudarán a las organizaciones a tomar mejores decisiones desde la originación de crédito.



## ANALYTICS APLICADO AL PROCESO DE COBRANZA

En las interacciones con los clientes surge información vital para lograr los objetivos de cobranza. Debido al elevado número de interacciones que tiene una empresa con sus clientes, es imposible analizar cada una de ellas.

Speech y Text analytics permite categorizar y analizar hasta el 100% de las conversaciones o interacciones de datos para poder identificar, a través de la voz directa del cliente, las razones de no pago, las mejores prácticas de cobranza, la calidad de atención y el análisis de información para definir la estrategia de crédito, precobranza y cobranza temprana o tardía.

El futuro del crédito y la cobranza está en el manejo de los datos, manejar los datos internos y externos nos da la posibilidad de un mejor desarrollo de productos, mejores servicios a los clientes y una mejor autogestión de los productos hacia ellos.

Las nuevas generaciones prefieren canales de comunicación digitales y personalizados, que garanticen una buena experiencia. En ese sentido, las instituciones de crédito y cobranza deben evolucionar y ajustar sus procesos actuales de contacto para lograr ser más competitivos.





Experiencia e infraestructura de vanguardia para convertirnos en **tu mejor aliado estratégico**, en los sectores de telecomunicaciones, bancario, departamental, y entidades financieras y de gobierno



Octopus  
Contact center nacional



1,120 posiciones totalmente equipadas



Más de 400 personas  
en campo



**CONTÁCTANOS:**

[cobranza@octopusmx.com](mailto:cobranza@octopusmx.com) ■ [contacto@octopusmx.com](mailto:contacto@octopusmx.com)

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

Una empresa de



# LA FIEBRE DEL NEARSHORING: MITOS Y REALIDADES

**Laura Iturbide Galindo**<sup>1</sup>  
**Carmen Santiesteban Calderón**<sup>2</sup>

Existe una fiebre por la relocalización de empresas, que buscan cercanía con sus centros de consumo. Algunos factores se alinearon tales como: la guerra comercial de Estados Unidos y China, la interrupción de las cadenas de suministro con la pandemia COVID-19, los aumentos en costos, principalmente mano de obra, y la guerra Rusia-Ucrania, haciendo que los inversionistas de varios lugares del mundo están trasladando a México sus fábricas, centros de producción y distribución. Se estima que el nearshoring atraería al país alrededor de 30 mil mdd.

---

<sup>1</sup> Directora del Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac en la Universidad Anáhuac, México Norte. El correo electrónico es [idea@anahuac.mx](mailto:idea@anahuac.mx) y la cuenta de Twitter es [@IDEA\\_Anahuac](https://twitter.com/IDEA_Anahuac).

<sup>2</sup> Coordinadora de la Aceleradora de Negocios, AcelerA de la Universidad Anáhuac México.

**El *nearshoring* se refiere a una estrategia que busca la relocalización por parte de las empresas de sus centros y procesos de producción a ubicaciones con mayor cercanía con el objetivo de eficientar, mejorar el control y reducir las implicaciones logísticas y de costes.**

En efecto la popularidad de este fenómeno se incrementa a pasos agigantados y **México se vuelve muy atractivo para instalar la manufactura que se traslada de otras regiones, particularmente de Asia por la competitividad del capital humano, tratados comerciales; pero sobre todo, por la cercanía con Estados Unidos, lo que lleva implícito una importante reducción en costos. A la vez que permite la disponibilidad de suministros y facilita su distribución en el mercado.**

El *nearshoring* nos ofrece una oportunidad única en el país y se abren perspectivas de crecimiento en muchos sectores, tales como: automotriz, farmacéutica, textil, telecomunicaciones, tecnologías de la información, energía, aparatos eléctricos, dispositivos médicos, entre muchos otros, en donde hay lista de espera de inversionistas, y de acuerdo a cifras preliminares de la Secretaría de Economía el 2022 cerró con el mejor nivel de Inversión Extranjera Directa en 7 años (35.3 mil mdd, 12% más con relación a 2021). En particular, nuestros socios del Tratado de Libre Comercio México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) expresaron su interés en semiconductores y vehículos eléctricos, lo que indica no sólo una política comercial más activa sino una política pública comprometida para su promoción. Esto significa que, siendo dos sectores estratégicos, se debería recapitular de cómo ganar ventajas competitivas, al menos, en materia de logística, infraestructura (de acuerdo al Fondo Inmobiliario Meor, actualmente tenemos un déficit de 11 millones de metros cuadrados en naves industriales y en la frontera norte y corredores importantes está agotada la disponibilidad), capacidades técnicas especializadas, para en realidad poder aprovechar la opción.

La manufactura mundial necesita empuje, muchos países, incluyendo el nuestro, están en zona de contracción, de acuerdo con la metodología PMI, en gran parte por los altos costos de la energía y la debilidad de la demanda. La relocalización reconoce la urgencia de buscar alternativas para ganar competitividad; la geolocalización y la demografía favorecen a México, para ser candidato idóneo, pero no es el único factor, como los antes mencionados.



**La llegada a México de inversiones para el rediseño de las cadenas de suministro, es una oportunidad única para México. Del total de empresas que quieren relocalizarse, las estadounidenses y canadienses representan el 80%. El nearshoring es, sin duda, un detonador de crecimiento y desarrollo económicos, que no solo permitirá al país fortalecer su posición en el T-MEC, sino convertir a Norteamérica en una región comercialmente muy integrada.**

# ¿CÓMO SOBREVIVIR EN LA ERA POST COOKIE?



*Conocer a su cliente es esencial para cualquier campaña de marketing y eso conlleva obtener datos de calidad. Sin embargo, para 2023, **Google Chrome finalmente eliminará el uso de cookies de terceros, uniéndose a Safari de Apple y Firefox de Mozilla**, lo que tendrá un gran impacto en la capacidad de las empresas colombianas/mexicanas para realizar campañas de marketing, si no están preparadas.*

Lo interesante de esto, es que la mayoría de las empresas no están preparadas para este cambio. Según **el informe 2022 State of Customer Engagement Report 2022**, publicado por el proveedor de servicios de mensajería en la nube Twilio, el 88% de las empresas dependen de datos de terceros para al menos la mitad de sus campañas de marketing y el 75% espera ver una caída en el retorno de la inversión (ROI) de su gasto publicitario y una menor capacidad para medir la eficacia de la campaña como resultado.

Las cookies de terceros son pequeños fragmentos de código que se instalan en el computador del usuario cuando visita un

sitio web y que se utilizan para rastrear su comportamiento de navegación. Las empresas pueden utilizar estos datos para crear un perfil de cliente y enviarle publicidad. Sin embargo, debido a problemas de privacidad y seguridad; las grandes empresas tecnológicas se están viendo obligadas a cumplir una nueva normativa y, a partir de este año, los mercados sólo podrán utilizar datos de origen que el consumidor haya autorizado a la empresa.

El proceso no será fácil y, en particular, exigirá un cambio en la mentalidad de las empresas. A continuación se ofrecen algunos consejos a tener en cuenta.

### **Pasar de la obtención de datos pasiva a la activa.**

En la era post-cookie, la recopilación de datos tiene que ser más activa y orientada a objetivos. En el mercado digital actual, la captación de datos es pasiva y utiliza una infraestructura que traduce automáticamente los datos de visita del usuario (cookies de terceros) en datos de marketing procesables. Las empresas filtran poco los datos que recogen y es ahí donde han incumplido la normativa sobre privacidad. Además, no es un uso muy eficiente de los datos. Los clientes se sienten bombardeados con productos que no les interesan y acaban bloqueando la marca.

En un mercado post-cookie, la captación de datos de los clientes debe ser activa. Tanto el cliente como la marca deben sentirse motivados para crear una relación más directa, mutuamente beneficiosa y recíproca. El intercambio de valor es transparente. Con los datos de origen, los clientes dan voluntariamente su consentimiento a las empresas para que utilicen sus datos, mientras que las empresas prometen proteger la privacidad y utilizar los datos únicamente con fines que ayuden a mejorar la experiencia del cliente y a recibir los productos que realmente le interesan.

### **Sea creativo para mantener el interés de los clientes**

Los programas de fidelización pueden ser una excelente forma de intercambiar valor entre la marca y el cliente. Las empresas se benefician de los programas de fidelización al conseguir que el cliente les ceda voluntariamente sus datos, mientras que los clientes reciben beneficios, por ejemplo, millas aéreas de una aerolínea, al tiempo que mantienen el control de cómo se utiliza la información.

### **Gestión de las relaciones con los clientes**

A medida que se acerca la fecha para eliminar las cookies de terceros, las empresas se ven tentadas a ser demasiado entusiastas a la hora de captar datos de los clientes y corren el riesgo de perder su confianza en lugar de construir una relación significativa.

Con tantos datos disponibles, es importante recopilar datos relevantes y gestionarlos adecuadamente. Las empresas necesitan centralizar y organizar sus datos a medida que pasan de la recopilación pasiva a la activa para garantizar que los datos se convierten en resultados significativos para el cliente. Pero los datos de los clientes suelen almacenarse en distintos servidores que no están interconectados y que no se actualizan en tiempo real. El uso de una plataforma de datos de clientes (CDP) ofrece a las empresas una visión unificada del comportamiento de los clientes, que puede utilizarse para crear campañas de marketing personalizadas y significativas. Personalizar la interacción con el cliente vale la pena. Los informes muestran un aumento del 46% en el gasto de los mexicanos cuando la interacción es personalizada.

### **Investigación, investigación, investigación**

Elaborar campañas de marketing sin investigar adecuadamente al público objetivo es como proponer matrimonio a alguien a quien nunca has conocido. Dedicar tiempo a determinar la mentalidad y los comportamientos de sus clientes es clave. ¿A menudo los clientes se sienten abrumados por la variedad? Invierta en motores de recomendación interactivos que curen los datos de los clientes para crear una identidad de usuario. Esto es lo que significa comprender realmente el intercambio de valor en un paradigma de recopilación activa de datos.

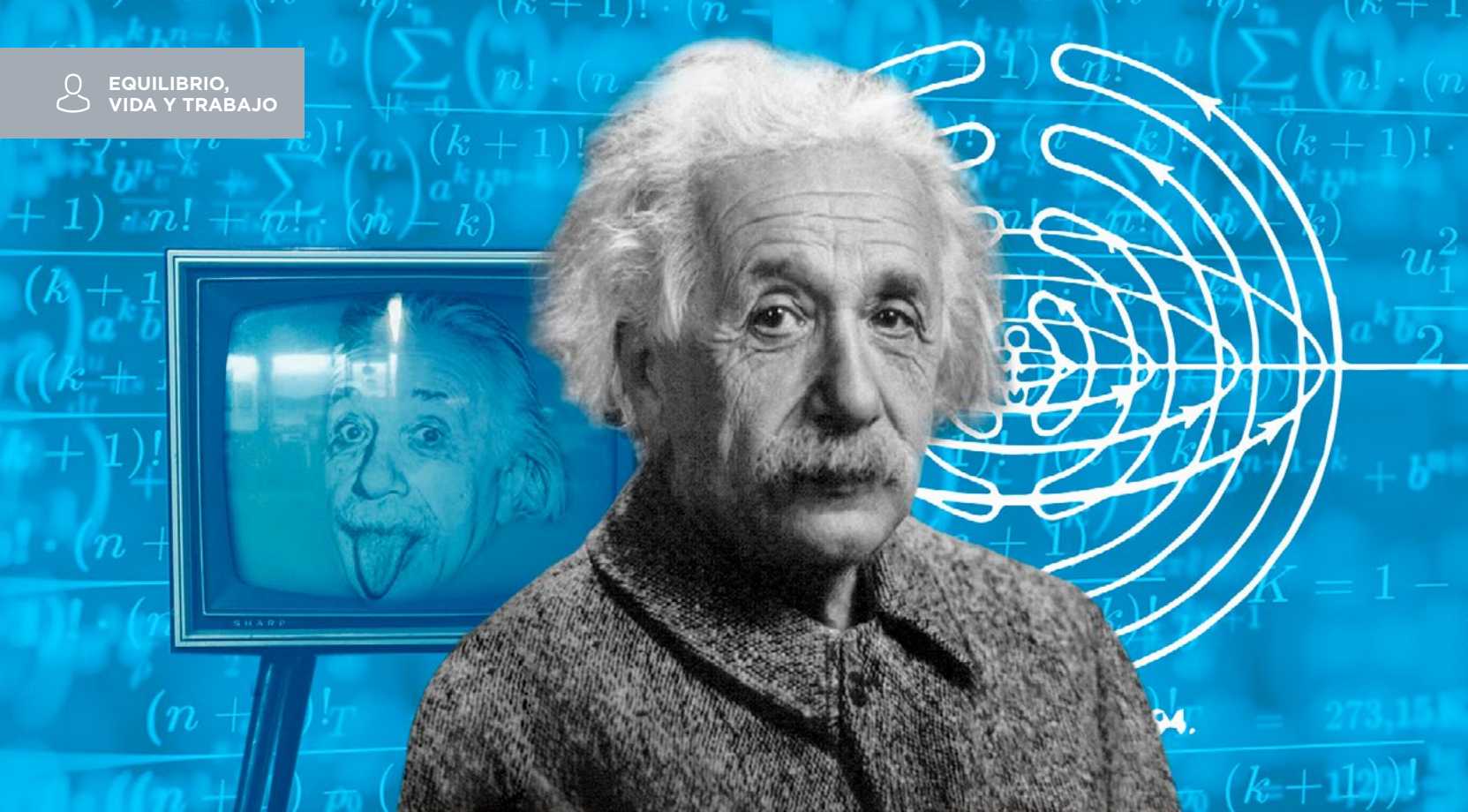
### **Utilizar la omnicanalidad**

Una de las mejores maneras de ganar la confianza y la lealtad de las nuevas generaciones de consumidores como la Generación Z y los Millennials, que son menos receptivos a los canales de marketing tradicionales como el correo electrónico, es permitir que los consumidores se involucren utilizando el canal de su elección, que la mayoría de las veces en América Latina es WhatsApp. A medida que el concepto de Web3 se convierte en realidad, abriendo el potencial para la economía basada en tokens, las tecnologías blockchain y el metaverso, piense en dónde están realizando transacciones sus clientes y construya relaciones con ellos en su territorio.

En resumen, la amenaza inminente del fin de las cookies no tiene por qué ser tan ominosa si las empresas se vuelven proactivas y pasan de la recopilación de datos pasiva a la activa. Esto requerirá más trabajo al investigar las preferencias de los clientes, y se necesitará invertir en tecnología para filtrar y analizar los datos que estos facilitan voluntariamente. Sin embargo, el esfuerzo merecerá la pena. Respetar la privacidad de los clientes se ha convertido en una política global y, a medida que el mundo digital se vuelve más competitivo, sólo sobrevivirán las marcas que construyan relaciones basadas en la confianza.

### **Acerca de Twilio Inc.**

Las empresas líderes de hoy en día confían en la Plataforma de Participación del Cliente (CEP) de Twilio para construir relaciones directas y personalizadas con sus clientes en cualquier parte del mundo. Las APIs de comunicaciones líderes de Twilio permiten a las empresas relacionarse con sus clientes a través de voz, conversaciones, mensajería, vídeo y correo electrónico. Twilio Segment, la plataforma líder de datos de clientes, permite a las empresas crear interacciones altamente personalizadas y perfiles de clientes automatizados basados en datos de primera mano de múltiples canales. Twilio permite a las empresas utilizar las comunicaciones y los datos para añadir inteligencia a cada paso del viaje del cliente, desde las ventas hasta el marketing, el crecimiento, el servicio al cliente y muchos más casos de uso de compromiso de una manera flexible y programática. En 180 países, millones de desarrolladores y cientos de miles de empresas utilizan Twilio para crear experiencias mágicas para sus clientes.



# LA TEORÍA DE LA RELATIVIDAD en las finanzas personales

**La relatividad y la aversión a la pérdida influyen en muchas de nuestras decisiones financieras. ¡No te imaginas cuánto!**

**Imagina que vas a un centro comercial a comprar una camisa, en una tienda hay una que te gusta a \$300 pesos, pero en la tienda de al lado tienen otra camisa muy similar que cuesta \$300 pesos y está rebajada de \$500 pesos. ¿Cuál elegirías? A pesar de que, en términos económicos no hay absolutamente ninguna diferencia, probablemente la segunda opción sea más tentadora que la primera.**

Esta situación demuestra uno de los principios fundamentales de las ciencias del comportamiento: todo es relativo.

Las personas no hacemos evaluaciones objetivas y absolutas del valor económico de las cosas, sino que tendemos a

asignarles un valor psicológico subjetivo con base en un punto de referencia: pagar \$300 pesos con descuento por algo que valía \$500 pesos se siente muy distinto que pagar \$300 pesos por algo que no tiene descuento; en cada caso estamos comparando los \$300 pesos a su respectivo valor de referencia.

Tal vez el mejor ejemplo de este fenómeno es el principio psicológico de la "aversión a las pérdidas" el cual establece que a las personas nos duelen mucho más las pérdidas de lo que disfrutamos las ganancias. En la práctica esto implica que nos terminamos comportando de manera muy diferente cuando queremos evitar pérdidas que cuando buscamos lograr ganancias.

Te recomendamos leer: Ciencias del comportamiento y finanzas personales: qué nos impide tomar buenas decisiones.

Por ejemplo, en un estudio que buscaba ayudar a las personas a ahorrar más, se probaron dos versiones de la misma recompensa monetaria: a algunos se les ofreció una recompensa al final de la semana si cumplían su meta ahorro, mientras que a otros se les dio la recompensa al inicio de la semana, pero con la posibilidad de perderla si no cumplían con sus ahorros. A las 24 semanas, quienes recibieron el incentivo al inicio de la semana (y ahorraban para no perderlo) ahorraron más dinero que quienes lo recibieron al final (y ahorraban para ganarlo).



La relatividad y la aversión a la pérdida influyen en muchas de nuestras decisiones financieras. Cada vez que salimos de compras evaluamos los precios en relación con puntos de referencia, como pueden ser el precio original (sin descuento), el precio de otros productos o nuestro presupuesto. Lo mismo sucede con los ahorros. El monto que decidimos o pensamos en ahorrar lo evaluamos en comparación con el balance de nuestra cuenta u otras transacciones. Más aún, ahorrar dinero puede percibirse como una “pérdida” al salir de nuestra cuenta principal para ir a otra de ahorros (a pesar de que la cuenta también es nuestra).

La realidad es que las personas no somos tan racionales como creemos que somos. El principal y más importante aprendizaje de las ciencias del comportamiento es que el contexto en el que tomamos decisiones importa y mucho. Incluso mucho más que nuestras propias intenciones, objetivos o conocimiento. Ya sea de manera consciente o inconsciente, los puntos de referencia que usamos para percibir y evaluar el valor económico de nuestras decisiones son una parte esencial de cada contexto.

**FUENTE:** del Comportamiento / \*Antonieta C, C., & F. y Juan C, H. (2023, March 23). La teoría de la relatividad en las finanzas personales. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/la-teoria-de-la-relatividad-en-las-finanzas-personales/>

## SOLUCIONES: ¿QUÉ PODEMOS HACER?

La buena noticia es que las ciencias del comportamiento nos pueden ayudar a rediseñar el contexto en el que tomamos decisiones. Todo es relativo, así que veamos dos estrategias para aprovechar la relatividad a nuestro favor:

### 1. Piensa en montos de ahorro diarios o semanales

Muchas veces nos ponemos objetivos de ahorro mensuales o anuales que, al ser montos grandes, suelen parecernos difíciles de alcanzar. Sin embargo, un equipo de investigadores de EE.UU. y Reino Unido, trabajando con una fintech, demostraron que presentar objetivos de ahorro en un monto diario (\$5 diarios) incrementó la cantidad de personas que se inscribieron en un programa de ahorro, comparado con personas a las que se les mostró la misma meta pero con un monto mensual (\$150).



### 2. Usa la aversión a las pérdidas a tu favor

Otra estrategia para aumentar la motivación de ahorrar es aprovechar la aversión a las pérdidas repensando el punto de referencia que usamos para evaluar nuestras decisiones de ahorro, es decir, en vez de pensar en cada decisión de ahorro como el monto con el que contribuimos a nuestros objetivos, puede ser más útil pensar en el monto total que uno se estaría perdiendo de ahorrar en un año si decidiera no ahorrar ese monto de manera constante. Por ejemplo, en lugar de solo pensar en ahorrar \$1,000 mensuales, podemos pensar que si lo hacemos todos los meses, tendremos MXN \$12,000 al final del año. Si no ahorramos hoy, perderemos esos \$12,000 pesos.

En un estudio evaluamos esta idea indicando a los socios de una cooperativa el monto total que se estarían perdiendo de ahorrar si no se sumaban al programa de redondeos automáticos con los pagos de su préstamo (“No quiero no haber ahorrado USD \$640 al final de mi préstamo”). Comparado con un grupo de personas a las que simplemente se les dio la opción de hacer redondeos automáticos, los usuarios que se enfocaron en el ahorro total que podrían perder si decidían no redondear sus pagos incrementaron sus probabilidades de empezar a ahorrar en 50%.





# 20

A Ñ O S

## DE COMPROMISO CON LA **INCLUSIÓN FINANCIERA**

***La empresa mexicana cumple dos décadas de avanzar de manera sólida al demostrar su compromiso por innovar y cumplir respecto a los principios medioambientales, sociales y de gobernanza.***

Elevar la calidad de vida de la gente gracias a su modelo de inclusión financiera, es la razón de ser y el impulso de desarrollo para Círculo de Crédito, lo que los llevó a ser reconocidos por su trabajo que impacta en el desarrollo económico de los mexicanos y que durante 20 años lo han ido perfeccionando con diversas acciones y desarrollo de soluciones.

Durante 2022, en mayo, recibieron el galardón **Decisions Management Innovation por FICO (NYSE-FICO), empresa líder global en software de Analítica**; adicionalmente, en octubre, les otorgaron un segundo premio por su compromiso social en favor de la inclusión financiera. Al respecto, **Juan Manuel Ruiz Palmieri**, director general de la empresa destacó que cada reconocimiento fortalece los propósitos y el compromiso de la empresa con los mexicanos.

“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”.

De acuerdo con **La Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF)** el objetivo que se debe cumplir en el país, y por el que año con año las instituciones públicas y privadas trabajan es: “Fortalecer la salud financiera de la población mexicana, a través del incremento en el acceso y uso eficiente del sistema financiero, del desarrollo de las competencias económico-financieras, y del empoderamiento de las personas usuarias”. De manera que durante el 2022 el trabajo de Círculo de Crédito se enfocó en el desarrollo de las familias mexicanas.

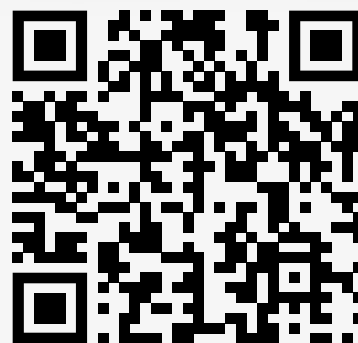
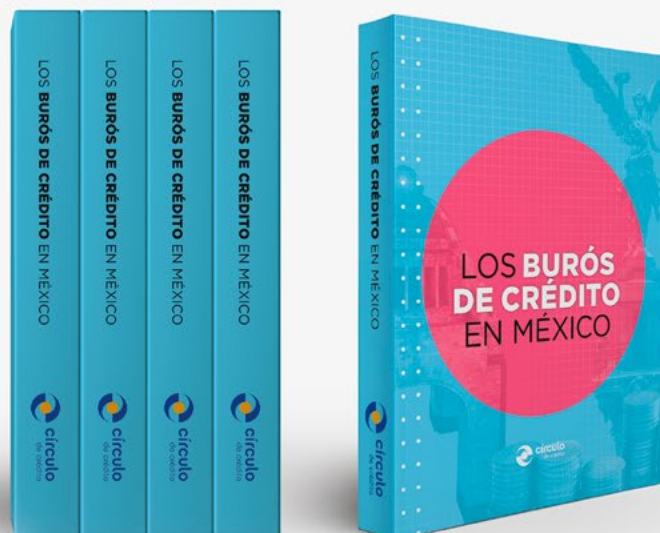
## UN LIBRO PENSADO EN LA INCLUSIÓN FINANCIERA

Círculo de Crédito refrendó su compromiso por la inclusión financiera al lanzar el libro, **'Los Burós de Crédito en México'**, en el cual se desglosan los mitos y realidades en torno a las Sociedades de Información Crediticia en el país.

"El libro tiene como objetivo empoderar a los usuarios de los servicios financieros a través de la información. Hay mucha desinformación en torno a los burós de crédito y esto contribuye a que las personas tengan, por un lado, una idea errónea de su funcionamiento e importancia, y por otro, no aprovechan al máximo sus créditos", indica Juan Manuel Ruiz Palmieri, CEO Círculo de Crédito.

La primera parte aborda la definición de buró de crédito y su funcionamiento, así como las principales funciones de las Sociedades de Información Crediticia (SIC).

El texto cuenta con un capítulo sobre los mitos y leyendas de los burós de crédito como: "los burós son listas negras"; "una vez que ingresas al buró nunca sales"; "los burós usan la información para promociones comerciales"; "cualquier persona puede revisar mi reporte de crédito"; "si estoy en el buró no me van a dar crédito en ningún lado". **El ejemplar está disponible de forma gratuita, te dejamos el QR para su descarga.**



**Nuestro propósito en Círculo de Crédito es elevar la calidad de vida de los mexicanos**

**JUAN MANUEL RUIZ**  
DIRECTOR GENERAL DE  
CÍRCULO DE CRÉDITO.

**Así opera esta empresa en favor del desarrollo económico del país.**



# Directo

## ¿CÓMO LE PODRÁS SACAR MÁS JUGO A TU INVERSIÓN EN PLATAFORMAS DE CONTACTO?

Sin duda alguna, una herramienta que mejore la efectividad de cobranza es un activo con mucho valor. Las compañías que requieren cobranza masiva se apoyan en call centers, ambos hacen inversiones continuas en sus plataformas de contacto, buscando aumentar la contactación y el tiempo de trabajo productivo de sus agentes. Estas plataformas ofrecen muchas promesas de alto desempeño que, desafortunadamente, no necesariamente se cristalizan.

### ¿POR QUÉ SUCEDE ESTO?

No hay una razón única, pero generalmente se conjuntan varias cuestiones que reducen la efectividad de las inversiones realizadas.

Las plataformas son una herramienta necesaria, pero no suficiente. Si la plataforma no está soportada por servicios de telecomunicaciones de calidad, que puedan manejar altos volúmenes de llamadas, que permitan fácilmente el retorno de marcación, que la calidad del audio sea adecuada, que cuenten con redundancia para evitar la suspensión temporal del trabajo y que sean verdaderamente omnicanal, cualquier plataforma rendirá mucho menos de lo prometido.

La implementación y customización de cualquier plataforma es una actividad compleja. Aunque frecuentemente estas son vendidas bajo la promesa de que no será necesario ningún ajuste y pueden ser usadas inmediatamente, prácticamente en todos los casos se requiere hacer adecuaciones finas. Entre más sofisticada y más funcionalidades tenga una plataforma, más complicada es la customización. Las funcionalidades avanzadas

de automatización de procesos, optimización de la fuerza de trabajo e inteligencia artificial requieren de conocimientos de ajuste que no son fáciles de encontrar en el mercado. No son, digámoslo de otra manera, un commodity.

El soporte de los fabricantes tiende a ser lejano y poco responsivo, especialmente para call centers medianos o pequeños.

En ocasiones tardan varios días en dar respuesta y muchas veces la respuesta no es satisfactoria. Esto, como desafortunadamente ya lo saben aquellos centros de contacto que han hecho inversiones cuantiosas en plataformas de última generación, es más común para las marcas líderes en el mercado.

En **Directo** nos hemos preocupado por atender y resolver estos problemas.

### CONTAMOS CON UNA RED EFICIENTE:

Nuestro objetivo es que nuestros clientes se enfoquen en su negocio y no en cómo hacer que la plataforma que han contratado tenga el desempeño adecuado y que los servicios de telecomunicaciones funcionen correctamente sin interrupciones. Nuestra red de telecomunicaciones soporta simultáneamente todos los servicios que los centros de contacto necesitan para contactar a las personas que sus clientes requieren. Nuestros servicios de voz están programados para soportar grandes variaciones en los volúmenes y la calidad de audio es la mejor en el mercado; no usamos técnicas de compresión que disminuyen la calidad para soportar el volumen. Tenemos la capacidad de enviar actualmente más de 5,000 mensajes de texto (SMS) por minuto y continuamos expandiéndola; contamos con interconexión directa con varios carriers a nivel nacional e internacional y podemos implementar soluciones de dos vías, permitiendo que los clientes puedan entablar una conversación en con una máquina o con una persona, incluso con la posibilidad de migrar la conversación de texto a voz y viceversa. Una solución que ha demostrado incrementar la efectividad de cobranza es nuestra plataforma propietaria de llamadas de robot (blaster), la más robusta en el mercado. Podemos manejar enorme volumen, enviar audio plano o personalizado y permitiendo el ruteo a agentes si así lo requiere el cliente. El blaster de Directo lo están usando cada vez más nuestros clientes como una herramienta costo-eficiente en recordatorios de pago, cobranza temprana y cartera con mora.

### SOMOS PIONEROS EN LA UTILIZACIÓN DE LA NUBE:

En Directo fuimos los primeros en implementar soluciones en la nube para todas las plataformas y aplicativos usados en los centros de contacto, permitiendo a nuestros clientes capturar los beneficios en costos de infraestructura y agilidad en la actualización de software. También entendemos que, en ocasiones, estas ventajas no compensan las prioridades estratégicas de tener la operación en casa, por lo que es necesario definir si lo conveniente es una estrategia en la nube, on-premises o un modelo híbrido. Por supuesto, la definición del modelo a seguir la hacemos en estrecha colaboración con nuestros clientes, asegurando que se tenga una estrategia ad-hoc en cada caso.

**El Blaster de Directo lo están usando cada vez más nuestros clientes como una herramienta costo-eficiente en recordatorios de pago cobranza temprana y cartera con mora.**

### CONTAMOS CON AMPLIO EXPERTISE EN TODAS LAS PLATAFORMAS:

Somos los primeros en México – y actualmente los únicos – que están completamente interconectados con Five9 y Genesys, los líderes de plataformas de centros de contacto en la nube. Esto tiene muchas ventajas para nuestros clientes. Podemos tener una plataforma instalada y funcionando correctamente en cuestión de pocos días; nuestro récord ha sido 48 horas, hecho que nadie ha logrado en México a la fecha. Tenemos experiencia en la customización de todas estas plataformas, lo que no sólo acelera cualquier instalación y adecuación, sino que además también minimiza los errores que necesitan ser corregidos. Y si desafortunadamente cometemos errores, sin duda alguna los resolvemos rápidamente, ya que tenemos la mejor relación de ingenieros por cliente en la industria.

Contamos con un amplio portafolio de plataformas en las cuales tenemos vasta experiencia en su instalación, customización, gestión y operación. Nuestro trabajo evita que nuestros clientes tengan que contactar a las plataformas directamente, lo que puede ser demorado y poco satisfactorio. Ofrecemos desde soluciones básicas a plataformas nacionales con muy buena aceptación en México, hasta las plataformas de mayor reputación internacional. Con Five9, líder indisputable en la industria a nivel mundial, hemos suscrito una alianza enfocada al sector de centros de contacto, única en su tipo en toda América Latina.

Tenemos el mejor servicio en el manejo de plataformas y contamos con una de las redes de telecomunicaciones más robustas en México. Nuestro tiempo de respuesta, tanto con respecto a las plataformas como a los servicios de telecomunicaciones, es, como puede ser verificado con nuestros clientes, el mejor en el mercado.

Para todos aquellos centros de contacto que están cansados de promesas incumplidas, de audios de mala calidad, de tiempos de respuesta no adecuados al ritmo de su negocio, de complejidades casi insalvables en la customización de las plataformas para poder satisfacer sus necesidades y los pedidos de sus clientes, Directo ha conformado las alianzas y acumulado el conocimiento necesario para apoyarlos.

Estamos listos para brindar la mejor experiencia para que nuestros clientes ofrezcan a los suyos la mejor experiencia. Continuamos día a día mejorando la automatización en los procesos de negocio, hemos incorporado herramientas de inteligencia artificial y ya contamos con muchas soluciones que permitirán contar con agentes virtuales, que, sin duda alguna, serán el futuro de la cobranza remota.

Nuestro equipo está dedicado en su totalidad a apoyar a nuestros clientes para que puedan generar nuevas oportunidades de negocios y fuentes de ingresos, además de que puedan maximizar la rentabilidad de los servicios que hoy ya están prestando. Estamos listos para el futuro. ¿Y tú?

# EL INSTITUTO MEXICANO DE TELESERVICIOS (IMT) CELEBRÓ SU 27° GLOBAL CX FÓRUM FEST.



GLOBAL  
**CX** FORUM fest  
27° CONGRESO

IMT

**Con el slogan “The future of CX is Human” el Global CX Forum Fest de este año destaca la concientización sobre el equilibrio entre las tecnologías inteligentes y el factor humano a la hora de interactuar con el consumidor.**

Con un programa de más de 30 conferencias, seis talleres especializados en nuevas tendencias y el intercambio de experiencias a través de casos de éxito de los participantes, se abordaron temas como la innovación, metaverso, transformación digital, IA, agentes remotos, chatbots, entre otros. Asimismo y por su importancia

en el día a día, los temas como: el desarrollo profesional, cultura empresarial y liderazgo; omnicanalidad, experiencia del usuario y automatización tuvieron relevancia durante las exposiciones.

Durante el confinamiento, los Centros de Contacto se vieron en la necesidad de

transformarse debido al gran incremento en las interacciones con sus clientes y a la modalidad de teletrabajo que se adoptó mundialmente, lo que generó un incremento en los perfiles enfocados en la atención de los usuarios.

En este sentido, Global CX Fórum Fest desarrolló seis pilares sobre los cuales versarían los trabajos de los asistentes durante los tres días del evento:

1. Sostenibilidad, bienestar y responsabilidad social.
2. Ciberseguridad, protección de datos y riesgos.
3. eCommerce, design & US y superapps.
4. Talento, liderazgo, inclusión y conexiones emocionales.
5. Innovación, metaverso, transformación digital, chatbots, big data, analytics, IA, agentes remotos.
6. Canales digitales, omnicanal, automatización, nube, customer intelligence y total experience.

Con esto, las grandes marcas adoptarían un enfoque centralizado en brindar experiencias más allá de lo comercial que no sólo satisfagan las necesidades de la persona sino del ser humano generando más lealtad de sus consumidores priorizando la humanización y personalización de los clientes.



86  
2023

Mérida, Yucatán

# CONVENCIÓN BANCARIA

Retos y oportunidades: inclusión, sostenibilidad y *nearshoring*

## RETOS Y OPORTUNIDADES: INCLUSIÓN, SOSTENIBILIDAD Y NEARSHORING.

El 16 y 17 de marzo, se llevó a cabo en Mérida la edición 86 de la Convención Bancaria.

*El secretario de Hacienda y Crédito Público, Rogelio Ramírez de la O, el subgobernador del Banco de México, Gabriel Yorio, el presidente de la Asociación de Bancos de México, Daniel Becker, así como el presidente Andrés Manuel López Obrador, encabezaron la ceremonia de inauguración.*







En el marco de la inauguración de la 86 Convención Bancaria, el presidente de la Asociación de Bancos de México (ABM), destacó que la Banca está comprometida con México y es un sector clave para el crecimiento económico... **“una banca sólida es sinónimo de estabilidad financiera: permitiendo inversión, empleos, innovación en servicios”**, dijo Daniel Becker ante cerca de 1,300 personalidades del ámbito económico. Sobre el tema del **nearshoring**, tópico eje de esta reunión, Becker señaló que por este tipo de estrategias, el crédito bancario a empresas podría incrementar hasta 130 mil millones de pesos al año, beneficiando hasta 25 mil empresas (87% Mipymes).

Durante la intervención del Presidente de la República, Andrés Manuel López Obrador, se comprometió, de nuevo, ante los banqueros del país a **“no cambiar las reglas para la operación de los bancos en México”** y les pidió que **“sigan haciendo negocios legales en el país y continúen obteniendo utilidades legítimas y razonables”**.

En estos días diversos funcionarios públicos de la Secretaría de Hacienda, panelistas y conferencistas internacionales encabezaron las diferentes presentaciones destacando personalidades como la ex primera dama de los Estados Unidos, Hillary Clinton y el economista Raghuram Rajan, exgobernador del banco central de la India y hoy catedrático de la Universidad de Chicago.

La excandidata a la Presidencia de su país por el Partido Demócrata reconoció al Gobernador por el trabajo en materia de seguridad y economía que realiza en el estado... **“Felicitaciones por todo lo que estás haciendo. Es muy emocionante estar en Yucatán, hay muchas cosas maravillosas que decir de este estado y considero que eso es muy bueno”**, indicó Hillary Clinton.



Otros importantes líderes del sector fueron: Silvia Giorguli, Presidenta El Colegio de México; Maria Isabel Botero, Coordinadora del Comité de Diversidad e Inclusión, ABM; Lyssette Bravo, Coordinadora del Comité de Diversidad e Inclusión ABM; Lorenza Martínez, Directora General de Actinver; Valeria Moy, Directora General del Instituto Mexicano para la Competitividad, y ponentes como; Carlos Serrano, Economista en Jefe, BBVA; Gabriel Casillas, Economista en Jefe para LATAM, Barclays; por mencionar algunos.

La Convención Bancaria se celebró los días 16 y 17 de marzo en un contexto de crisis para los bancos estadounidenses con el colapso de Silicon Valley Bank, Signature Bank y que ahora impacta al banco europeo Credit Suisse.

Es importante señalar que durante el evento, Becker pasó la estafeta de la presidencia de la ABM a Julio Carranza Bolívar, quien era presidente del Consejo de Administración de BanCoppel. Becker fue elegido en noviembre del 2022 como presidente de la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban) para los periodos 2022-2024, en sustitución de Beltrán Macchi Salín.

# Krédito y Kobranza

Información para la mejor decisión

Servicios para  
análisis de crédito  
y gestión de  
cobranza



Trámites en  
Registro Público



Informes de Crédito



Cobranza B2B



**Cobertura en todo  
el país, y a nivel  
internacional**

Atendemos a todos  
los sectores, de servicios  
comerciales y financieros

## DATOS DE CONTACTO:

Oficinas: CDMX, Puebla, Monterrey, Guadalajara y Veracruz

Tel: 5554122805

Email: [contacto@kreditoykobranza.com](mailto:contacto@kreditoykobranza.com)

Web: [www.kreditoykobranza.com](http://www.kreditoykobranza.com)

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

Estimado lector, en este artículo te presentamos los pronósticos y factores que inciden sobre el sistema crediticio de estos 10 países; esta presentación se basa en el estudio denominado **“América Latina - Panorama bancario por país”** publicado por S&P.

La estructura es la siguiente: en primer lugar se muestran los factores claves que permean el sistema crediticio de cada país, y en segundo lugar mostramos una gráfica del crecimiento promedio porcentual de la cartera en el sector bancario del mismo país.



# ARGENTINA

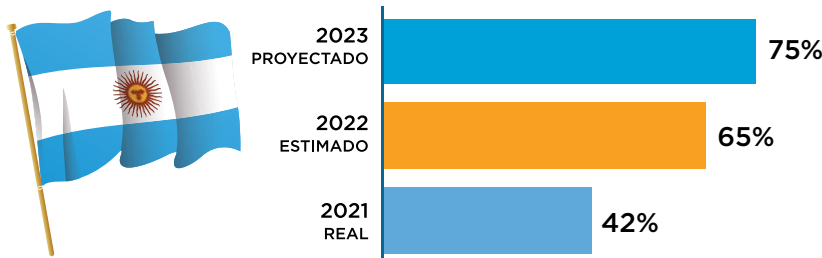
## ACTIVADORES CREDITICIOS PRINCIPALES

**Los débiles fundamentos del soberano continúan limitando las calificaciones de las instituciones financieras.** Los factores macroeconómicos y de política en Argentina han exacerbado las distorsiones en el sistema financiero local. La inflación muy alta, la baja demanda de crédito e inversiones, y el enfoque cauteloso de las entidades financieras han frenado el crecimiento del crédito en términos reales. El crédito a PIB totalizó 10% en 2022-2023.

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

## CRECIMIENTO DE LA CARTERA

Crecimiento promedio del sector en crédito.



## ¿QUÉ ESPERAR EN 2023?

### Eventos económicos y políticos.

El BICRA de Argentina tiene una tendencia de riesgo de la industria negativa, incorpora el potencial impacto que los eventos del soberano podrían tener en el fondeo y en el perfil crediticio del sistema financiero. Seguimos de cerca los eventos políticos y económicos, así como la dinámica de la deuda soberana y su influencia en las instituciones financieras.

# CHILE

## ACTIVADORES CREDITICIOS PRINCIPALES

**Esperamos que los indicadores de calidad de activos se deterioren y converjan a niveles históricos.** Aunque la cartera vencida se mantiene históricamente baja para los hogares y las empresas, las tasas de interés y la inflación más altas que las históricas, junto con un desempeño económico débil, presionarán a los deudores el próximo año.

**Esperamos que la rentabilidad esté presionada en 2023 debido a la compresión de márgenes y la necesidad de aumentar las provisiones si la calidad de los activos se debilita.** La rentabilidad de los bancos ha sido sólida gracias a las bajas necesidades de provisiones y mejores márgenes que se benefician de una inflación más alta, ya que los bancos tienden a tener una posición amplia en activos ajustados a la inflación. Sin embargo, una calidad de activos más débil probablemente llevará a los bancos a aumentar las provisiones, lo que moderará la rentabilidad.

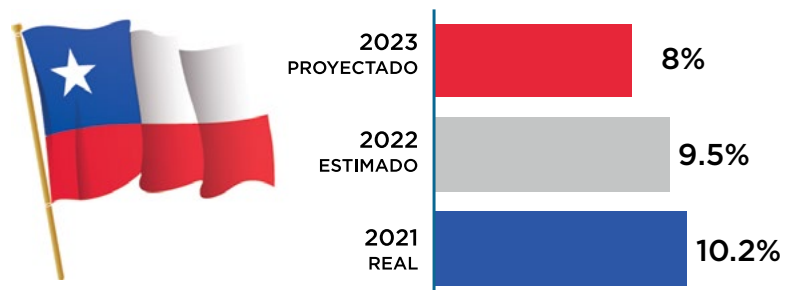
## ¿QUÉ ESPERAR EN 2023?

**El rechazo de los votantes chilenos a un nuevo proyecto de constitución de 62% frente a 38%.** Esto genera un grado de incertidumbre sobre cómo y cuándo terminarán las deliberaciones constitucionales, y qué significará para las políticas clave para los sectores importantes, como la minería, así como para la política fiscal general.

**Discusiones sobre la reforma fiscal y de pensiones podrían retrasar las decisiones de inversión.** En este contexto, el desempeño económico podría debilitarse aún más, presionando la calidad de los activos.

## Crecimiento de la cartera

Crecimiento promedio del sector en crédito.



# BRASIL

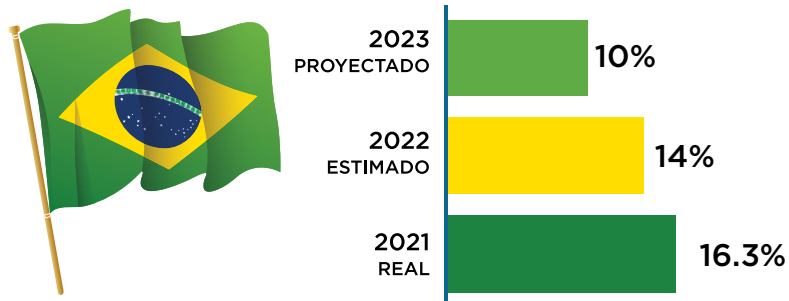
## ACTIVADORES CREDITICIOS PRINCIPALES

**Esperamos que la cartera vencida continúe debilitándose en 2023.** Proyectamos que el desempeño económico probablemente más débil en 2023 y el menor crecimiento del crédito presionen al alza el índice de cartera vencida, pero debería seguir siendo manejable gracias a las estrategias conservadoras de crecimiento de los bancos antes y durante la pandemia. Esperamos que la cartera al consumo y pequeñas empresas provoquen el deterioro de la calidad de los activos.

**Es posible que la rentabilidad de los bancos se vea presionada en 2023, pero se mantiene saludable.** Esperamos que las necesidades de aprovisionamiento aumenten a medida que empeoran los indicadores de calidad de activos, mientras que los márgenes tardarán en mejorar, ya que los créditos tardan más en revaluarse que las fuentes de fondeo. El cambio en la cartera de crédito hacia los de mayor margen (como los créditos al consumo) y la capacidad de los bancos para cambiar el precio de sus carteras respaldarán los márgenes a largo plazo.

## CRECIMIENTO DE LA CARTERA

Crecimiento promedio del sector en crédito.



### ¿QUÉ ESPERAR EN 2023?

A pesar de que la victoria de Lula puso fin a la incertidumbre que se apoderó de Brasil durante meses, tomará tiempo para que el nuevo gobierno desarrolle sus políticas y para ver cómo afectarán al sector bancario local. Consideramos que el sistema financiero de Brasil está expuesto al riesgo de que la nueva administración pudiera intentar utilizar los bancos propiedad del gobierno para impulsar el crecimiento económico.

# MÉXICO

## ACTIVADORES CREDITICIOS PRINCIPALES

**Los obstáculos económicos darán lugar a un aumento de los activos improductivos.** El bajo desempeño económico, la alta inflación y la débil dinámica del mercado laboral están presionando los ingresos reales de las personas y de las empresas. Posiblemente estos factores obstaculicen la calidad de los activos de los bancos, pero seguirá siendo manejable.

**Esperamos que la rentabilidad siga recuperándose hacia los niveles previos a la pandemia.** Mejores márgenes de interés neto, los esfuerzos de contención de costos y las políticas de originación conservadoras permitirán que la rentabilidad de los bancos mexicanos siga fortaleciéndose. Esperamos que el retorno a activos oscile alrededor de 1.6%, mientras que el retorno sobre capital será de 16% en 2023.

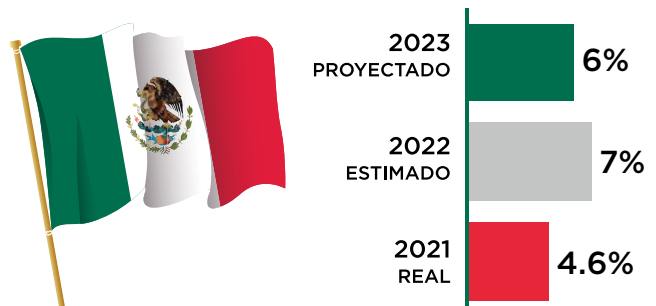
### ¿QUÉ ESPERAR EN 2023?

**El deterioro de las condiciones económicas mundiales y su impacto en México.** En particular, una recesión potencialmente más profunda de lo que proyectamos en Estados Unidos afectaría duramente a la economía mexicana, y las repercusiones para los bancos locales podrían ser un crecimiento moderado del crédito, mayores pérdidas crediticias y una rentabilidad más débil.

**La incertidumbre política podría seguir limitando la inversión y la demanda de crédito.** En nuestra opinión, la reversión de algunas políticas del gobierno, particularmente en el sector energético, o un debilitamiento de instituciones clave podrían disminuir la confianza de los inversionistas y complicar las condiciones de negocio y operativas de los bancos.

## CRECIMIENTO DE LA CARTERA

Crecimiento promedio del sector en crédito.



# COLOMBIA

## ACTIVADORES CREDITICIOS PRINCIPALES

El aumento de la deuda de los hogares podría debilitar la calidad de activos de los bancos e incrementar las pérdidas crediticias. En 2021, la deuda de los hogares aumentó 13% y esperamos que crezca en torno a 16% este año. El aumento de las tasas de interés reducirá la capacidad de pago de la deuda, al tiempo que la alta inflación está debilitando el poder adquisitivo. Esto último, junto con un crecimiento moderado del crédito en 2023, podría derivar en una calidad de activos más débil.

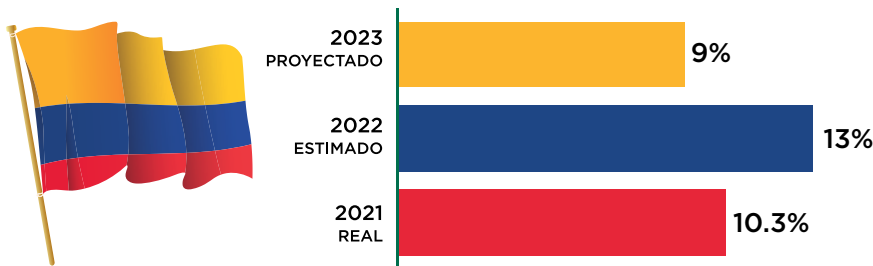
Mayores provisiones y crecientes costos de fondeo presionarán la rentabilidad en 2023. El debilitamiento de la calidad de activos obligará a los bancos a aumentar las provisiones y a afrontar mayores pérdidas crediticias. Además, teniendo en cuenta la dependencia de los bancos del fondeo mayorista, esperamos

que las condiciones de fondeo más estrictas también presionen la rentabilidad.

La expansión de los bancos a Centroamérica proporciona diversificación, pero presiona la capitalización. Esto se debe a que, en general, los países centroamericanos tienen mayor riesgo económico y de la industria en comparación con Colombia. Por ello, los bancos colombianos expuestos a estos países podrían requerir capital adicional para hacer frente a un aumento potencial de estos riesgos.

## CRECIMIENTO DE LA CARTERA

Crecimiento promedio del sector en crédito.



### ¿QUÉ ESPERAR EN 2023?

**Nueva reforma fiscal en Colombia en 2023.** Daremos seguimiento a las potenciales implicaciones que esta nueva reforma podría tener en el sector privado, empresas e individuos, para prever su impacto en el sistema bancario en los próximos años, ya que podría influir en la demanda de crédito.

**Políticas económicas bajo el nuevo gobierno.** Esperamos que la democracia e instituciones políticas estables, que han tenido políticas económicas previsibles y un manejo macroeconómico cauteloso, continúen en la nueva administración.

# PERÚ

## ACTIVADORES CREDITICIOS PRINCIPALES

**La calidad de los activos es más débil que los niveles pre pandémicos, pero las pérdidas serán manejables.** La calidad de activos se mantiene más débil, especialmente entre los créditos de empresas medianas y corporaciones, y aún influenciada por los créditos de programas gubernamentales. Sin embargo, las pérdidas deberían ser manejables. Los bancos ya sanearon sus carteras al consumo y tienen suficientes provisiones. Además, los créditos de los programas gubernamentales están garantizados.

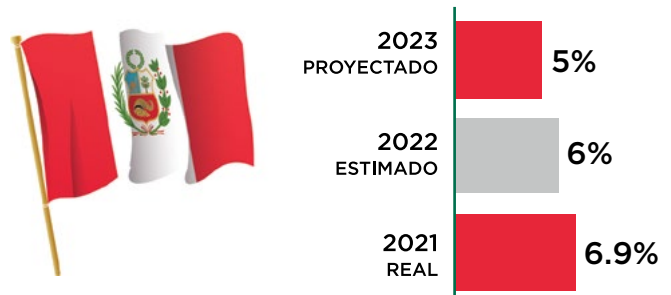
**Calificaciones de entidades financieras influenciadas por el soberano.** En marzo de 2022, bajamos la calificación de las entidades financieras tras la baja del soberano, lo que refleja la menor capacidad para brindarles respaldo y la influencia de la calidad crediticia en las calificaciones de los bancos. No consideramos que las entidades se vean ajenas a un incumplimiento del soberano, dada su gran exposición en forma de créditos e instrumentos.

### ¿QUÉ ESPERAR EN 2023?

**Inestabilidad política y descontento social podrían obstaculizar la recuperación económica.** Posiblemente los riesgos de gobernabilidad continúen dada la fragmentación en el Congreso y las persistentes tensiones entre los poderes. Seguiremos el impacto de la volatilidad política y de los factores externos en las expectativas económicas y de la industria a corto y mediano plazo.

## Crecimiento de la cartera

Crecimiento promedio del sector en crédito.





# CREVOLUTION<sup>®</sup> MAGAZINE

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



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

ANÚNCIATE CON NOSOTROS:

[gabriel.perez@icmcredit.com](mailto:gabriel.perez@icmcredit.com)

 55 6448 6025

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



En conjunto con la Universidad Anáhuac

# DIPLOMADO

Dirección Estratégica de Áreas de Cobranza  
**OMNICANALIDAD DINÁMICA**



**MAYO**  
2023

Programa  
incluido en tu



**DIRIGIDO A:**

Directores, Subdirectores o Gerentes de Alto Nivel, en áreas de recuperación, crédito, finanzas o jurídico.

**PROFESORES**



Mtro. Luis Eduardo Pérez



Ing. Joaquín Peña



Ing. Raúl Monterrosa Meraz

**MODALIDAD:**  
En Línea - Sincrónica

📞 55 66 510 100

📞 55 6448 6025

🌐 [www.icmcredit.com](http://www.icmcredit.com)