



# **Panorama del riesgo de crédito y el futuro de la cobranza**

**Jorge Castaño Gutiérrez**  
**Superintendente Financiero de Colombia**

**XIII Congreso Internacional de Crédito y  
Cobranza – Colcob**

Bogotá D.C., 13 de Septiembre de 2017

1

Entorno macro y cartera

2

La respuesta: entidades vigiladas / otros  
agentes

3

Buenas prácticas de gestión de cobranza

# 1

## Entorno macro y cartera

# El comportamiento de la cartera no ha sido ajeno al proceso de ajuste de la economía luego del fuerte impacto asociado a la caída de los precios del petróleo

## Entorno Macro

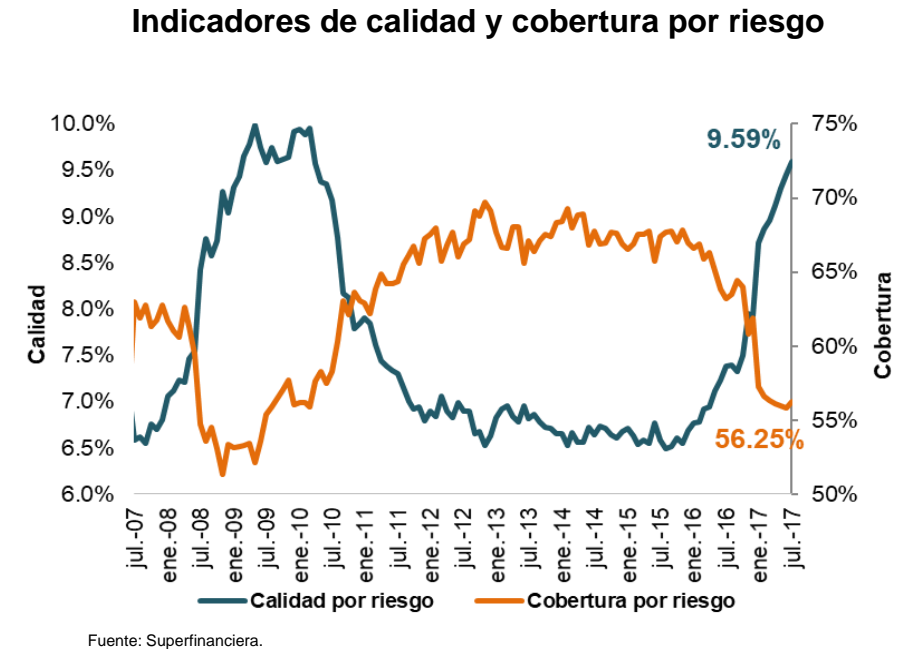
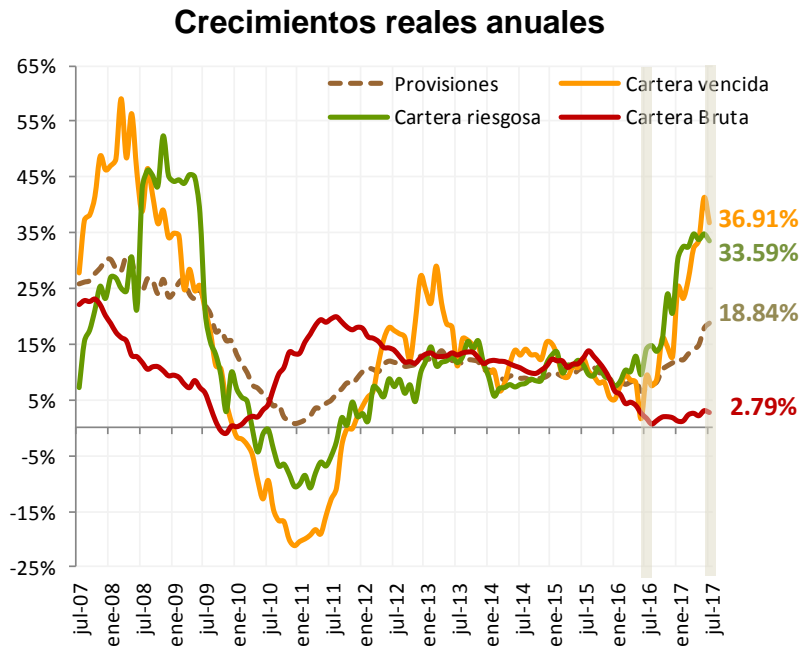
- **Menor crecimiento económico:**  
PIB 2T17: 1.3%. vs 2.5% en 2T16.
- **Menor consumo de hogares:**  
Consumo hogares 2T17: 1,44%  
Ventas minoristas registraron una variación anual de 1.0%.
- **Baja confianza de consumidores y empresarios:**  
Índices en terreno negativo: -11.7% y -5.4%, en cada caso.
- **Expectativas de inflación convergiendo al rango meta:**  
Encuesta BR: 3.52%.

saff

## Impacto en la cartera

- **Incremento del riesgo en algunos sectores de la actividad:**  
Principalmente en transporte masivo, construcción, industria y comercio.
- **Afectación del ingreso de hogares (Desempleo):**  
Especialmente los de menores ingresos por mayor informalidad.
- **Mayor deterioro en los portafolios comercial y consumo:**  
Aumento en las prácticas de reestructuración y castigos.
- **Política monetaria expansiva:**  
Impulsaría la reactivación de la demanda de crédito.

# La evolución de la cartera ha estado acorde con el desempeño de la actividad económica

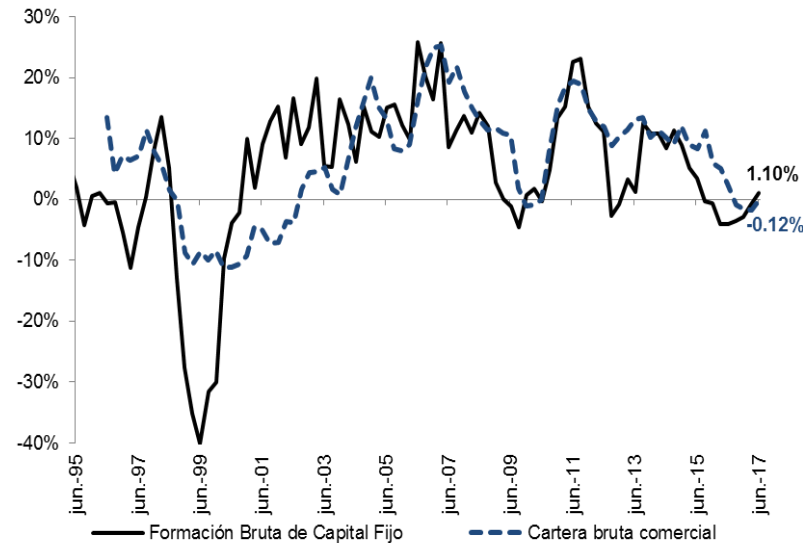


- El mayor crecimiento del deterioro respecto a la bruta explica los mayores niveles de calidad por mora y riesgo, que alcanzan **niveles máximos** de los últimos cinco años.
- Las **provisiones se aceleraron** por el rodamiento de la cartera en riesgo, lo que se tradujo en una mayor cobertura por riesgo.
- Sin embargo, los niveles de cobertura se ubican alrededor de **niveles mínimos**.

La contracción de la cartera bruta coincide con el repunte de la formación bruta de capital

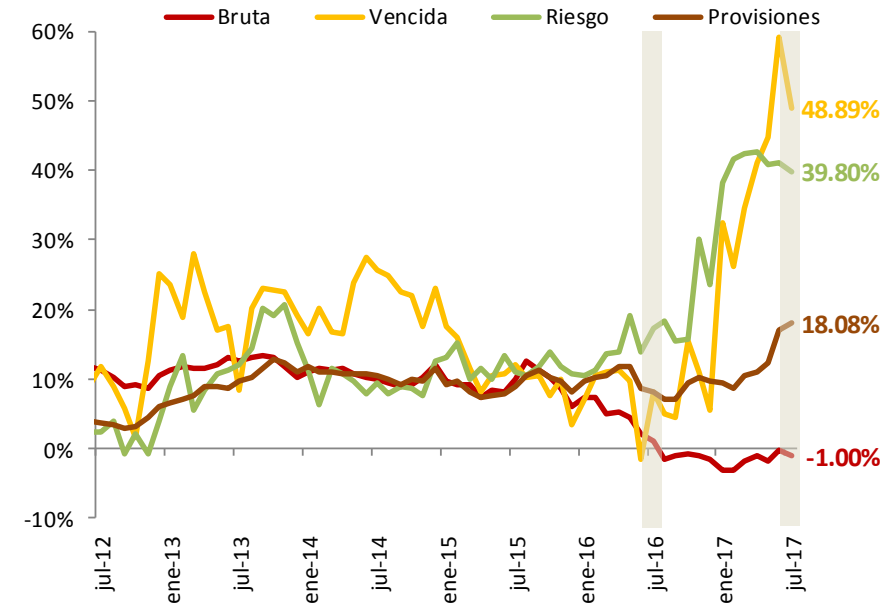
## El deterioro de la cartera refleja el menor dinamismo de industria, construcción y comercio

Cartera comercial y Formación Bruta de Capital Fijo  
Variaciones reales anuales



Fuente: DANE, Superfinanciera Cálculos propios

Crecimientos reales anuales agregados cartera comercial

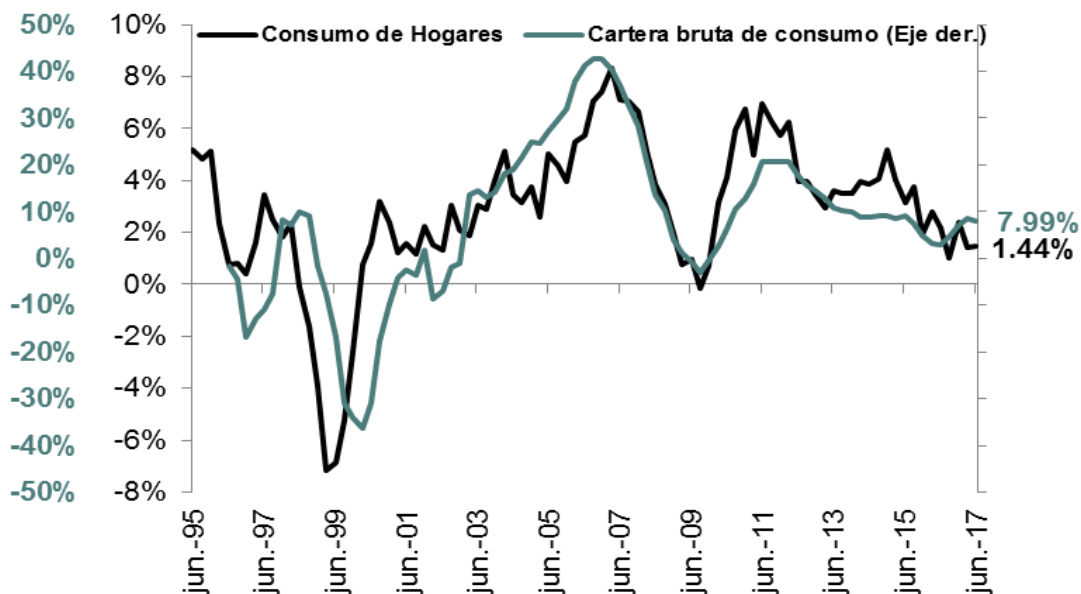


Fuente: Superfinanciera.

- La desaceleración del saldo bruto en comercial refleja el **bajo dinamismo de los desembolsos** respecto a las cancelaciones. Se evidenció una corrección a la baja en el crecimiento de la vencida, en parte, particularmente comercializadoras de vehículos de transporte público, carga y pasajeros.
- La cartera en riesgo continuó desacelerándose y los **rodamientos a calificaciones más riesgosas ganaron protagonismo** en la estructura de crecimiento y aceleración de las provisiones.

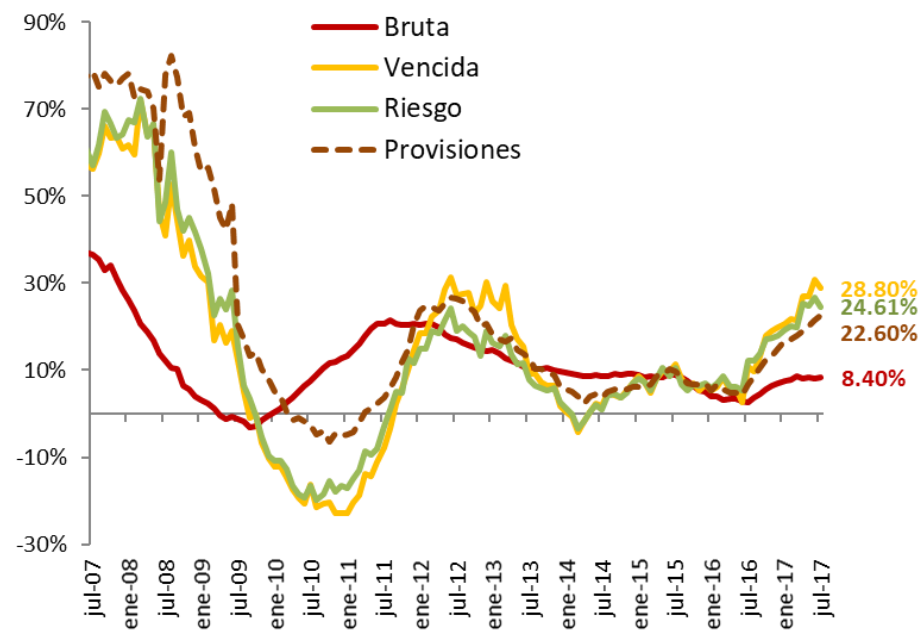
# El crecimiento reciente de la cartera bruta consumo contrasta con la desaceleración del consumo de los hogares y la menor confianza del consumidor

Cartera bruta de consumo vs. Consumo de los hogares



Fuente: DANE y Superfinanciera.

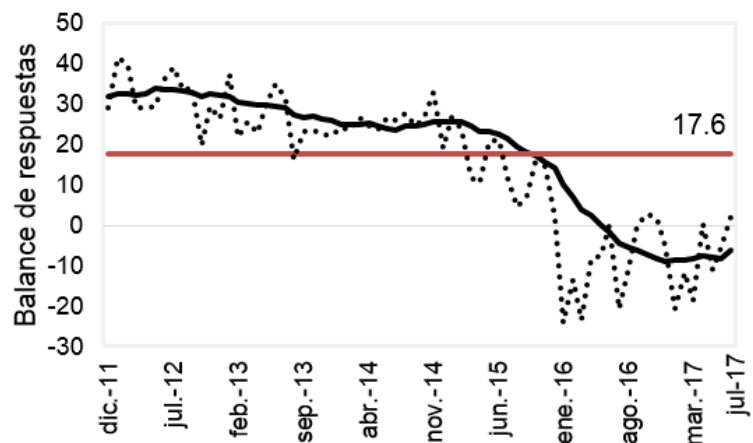
Crecimientos reales anuales agregados cartera de consumo



- El crecimiento real de la cartera bruta de consumo se **estabilizó por encima del 8.0%** soportada por el crecimiento de productos inherentemente más riesgosos (libre inversión y tarjeta de crédito).
- El deterioro se desaceleró en julio respecto al mes anterior, pero es **prematureo afirmar un cambio de tendencia**.
- El rodamiento de la cartera en riesgo explicó la aceleración de las provisiones, lo que se tradujo en un aumento de la cobertura. Los indicadores de calidad alcanzaron **máximos del quinquenio**.

## El deterioro se concentra en el segmento de mayores ingresos

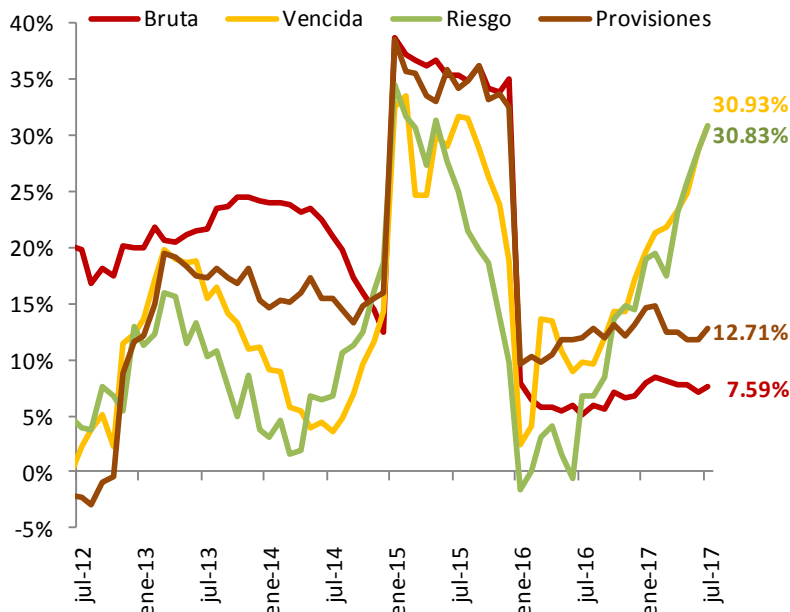
Disposición de compra de vivienda



— Disposición a comprar vivienda (Promedio MA 12 meses)  
— Prom. histórico ..... Disposición a comprar vivienda

Fuente: Superfinanciera y Fedesarrollo.

Crecimientos reales anuales (vivienda)

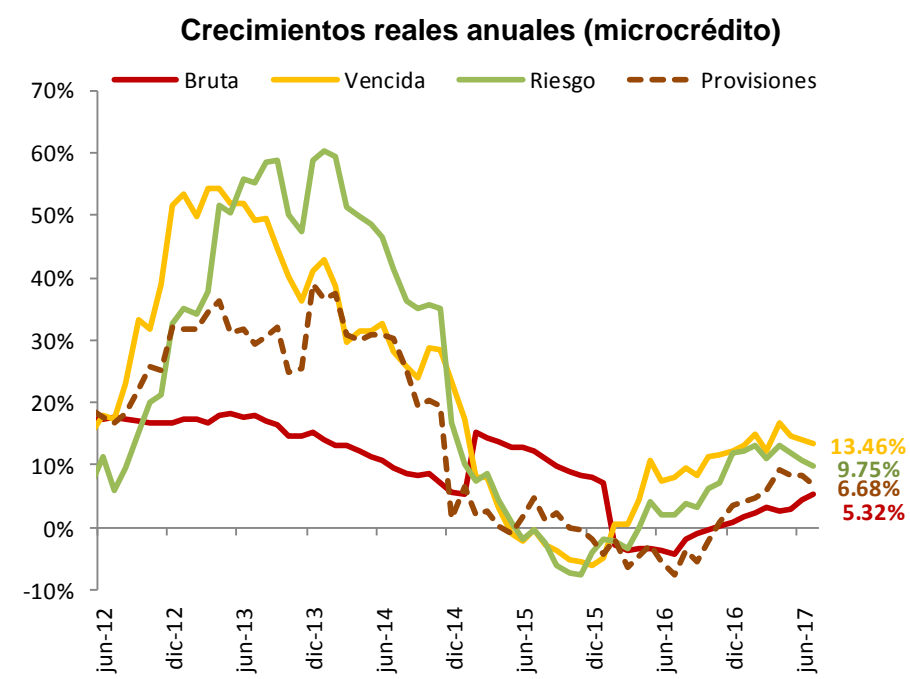


La cartera bruta de vivienda crece a tasas moderadas, consistente con la menor disposición de compra de los hogares

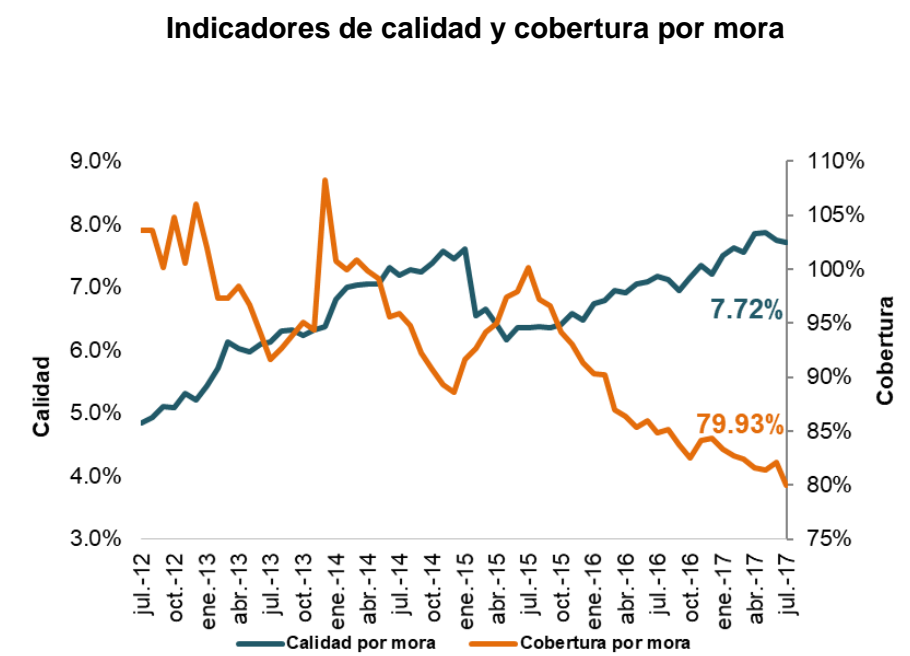
- La cartera bruta de vivienda **estabilizó su crecimiento por encima del 7%**, mientras que el deterioro continúa expandiéndose.
- Los indicadores de calidad que por mora se encuentra en su **nivel máximo** desde ene-2013 y por riesgo desde jun-13.
- Sin embargo los niveles de cobertura por provisiones de la cartera superan de forma agregada el **70%** y el LTV es inferior al **60%**.



# El microcrédito continúa creciendo y aunque el deterioro es consistente con el menor ritmo de actividad en julio se reforzaron las correcciones a la baja



Fuente: Superfinanciera.



- El portafolio de microcrédito ha mostrado en 2017 un mejor comportamiento en términos de crecimiento, pasando de crecer a tasas negativas en 2016 hasta alcanzar un 5.32% en el mes de junio.
- Por sus características es uno de los portafolios con mayores niveles de deterioro; sin embargo, en julio se evidenciaron correcciones: la calidad mejoró debido al menor crecimiento del deterioro.

# 2

La respuesta:  
entidades  
vigiladas / otros  
agentes

# Principales innovaciones en el proceso de recuperaciones

**Ante la coyuntura, las entidades vigiladas han buscado alternativas para incrementar la eficiencia en el recobro e “individualizar” al cliente en mora**

## **Mejoras en la estructura organizacional y modelos de predicción:**

- Mayor interacción entre las áreas comerciales y las de riesgo para mejorar el enfoque de recobro y la calibración de modelos de comportamiento.

## **Nuevos productos para la solución / normalización del cliente:**

- Estructuración de los productos de normalización según los días de mora y actividad del deudor.
- Creación de subproductos para administrar la normalización según la modalidad de cartera y capacidad de pago del cliente. Esto garantiza un análisis individual de cada caso.

Fuente: Superfinanciera – Comunicaciones recibidas de entidades.

# Principales innovaciones en el proceso de recuperaciones

**Ante la coyuntura, las entidades vigiladas han buscado alternativas para incrementar la eficiencia en el recobro e “individualizar” al cliente en mora**

## **Nueva cultura de cobro al interior de las entidades y agentes externos:**

- Garantizar que en etapas tempranas se brinden soluciones al cliente y no sólo se enfatice en el pago.
- Cambio en el modelo de relacionamiento: escucha activa, empatía, soluciones idóneas.
- Jornadas de atención preferencial para clientes con intención de pago para tener una mayor cercanía al cliente y generar la sensación de atención diferencial y personalización de los mensajes e intensidad.
- Impulso del recobro a través de campañas en canales: oficinas y casas de cobranza.

## **Mejoras en la gestión operativa e innovación tecnológica:**

- Agilidad del trámite en oficinas y estandarización de procesos
- Complemento de conciliación con medios de comunicación digital: SMS doble vía, agente virtual interactivo

Fuente: Superfinanciera – Comunicaciones recibidas de entidades.

# Ante la coyuntura han emergido nuevos agentes como una aparente solución a los problemas en el pago de las obligaciones

Al momento de renegociar un consumidor financiero debe tener en cuenta que:

- No hay garantía de que logre llegar a un acuerdo con la entidad.

- Las comisiones que cobran por esta gestión son altas.

- Impacto negativo en su reporte en las centrales de riesgo (mayor tiempo de permanencia).

- La condición del deudor pasa de moroso a castigado, limitando su posterior acceso al crédito.

- Se pierde el contacto directo con la entidad.

- Las entidades cuentan con modelos de normalización que le pueden ser favorables.

# 3

## Buenas prácticas de gestión de cobranza

# Las cuatro premisas de la buena cobranza



**La Superintendencia Financiera de Colombia espera que la gestión de cobranza realizada directamente por entidades vigiladas o a través de terceros incorpore estas premisas:**

- **Respetar** el consumidor financiero.
- Atender el **perfil de riesgos** del consumidor financiero.
- Utilizar **mecanismos no invasivos**: sin afectar la intimidad y buen nombre del deudor. Establecer contacto en horarios que coincidan con la actividad económica que éste realice.
- **No abusar de la posición dominante** contractual frente al deudor.

Bajo estas premisas elaboramos  
un listado de criterios que  
consideramos constituyen las  
mejores prácticas en materia de  
cobranza...



# Guía de Buenas Prácticas de Cobranza



- La remuneración de la actividad **no debe basarse** únicamente **en el nivel de recaudo**.
- Se deben gestionar **alternativas de pago idóneas** para el consumidor.
- Los gastos generados por la cobranza deben responder a una **gestión efectiva** en el recaudo de la obligación.
- Solamente se pueden generar **gastos de cobranza prejudicial** (honorarios) luego de que se inicien las acciones de **cobro prejudicial**.
- La gestión de cobranza debe ser realizada con **personal capacitado e idóneo**
- **Abstenerse de informar** sobre la mora y el desarrollo de la gestión de cobranza **a terceros que no hacen parte de la relación crediticia**.
- **Abstenerse de utilizar los datos personales de terceros** con el fin de obtener información del deudor.

# Guía de Buenas Prácticas de Cobranza



- **Abstenerse de fijar avisos en zonas comunes** del lugar de residencia o en **diarios de amplia circulación** en los que se informe la condición del deudor, así como enviar comunicaciones a terceros que tengan relaciones comerciales con el deudor.
- Garantizar la **reserva y custodia de la información** personal y crediticia del deudor.
- Poner a disposición del deudor toda la **información relacionada con la cobranza prejudicial**.
- Fundamentar la cobranza **en saldos actualizados diariamente**. Los acuerdos y abonos deben reflejarse de inmediato en el estado de cuenta del deudor.
- Respetar los **acuerdos de pago y los plazos de cumplimiento** establecidos con el deudor.

# La Superfinanciera expedirá un ajuste normativo al proceso de reestructuración de créditos que entrará en vigencia en octubre



- Objetivo: promover la recuperación de la cartera **y del deudor**, permitiendo a las entidades vigiladas modificar las condiciones iniciales del de un crédito **sin que sea considerado una reestructuración** siempre y cuando el deudor no presente moras mayores a 30, 60 o 90 días según corresponda (microcrédito, consumo, vivienda y comercial).
- Las nuevas condiciones deben atender **la viabilidad financiera** del deudor
- Estos deudores tendrán un **seguimiento interno** de las entidades sin que esto represente una “marca” que limite su vida crediticia en el sistema.
- Este seguimiento se realizará hasta que el cliente demuestre que bajo las nuevas condiciones logró **estabilizar su situación financiera** pagando **oportunamente** sus cuotas durante un periodo de tiempo ininterrumpido (1 o 2 años según modalidad)
- Si el deudor **incumple el pago** de la obligación bajo las condiciones redefinidas, se denominará reestructurado.

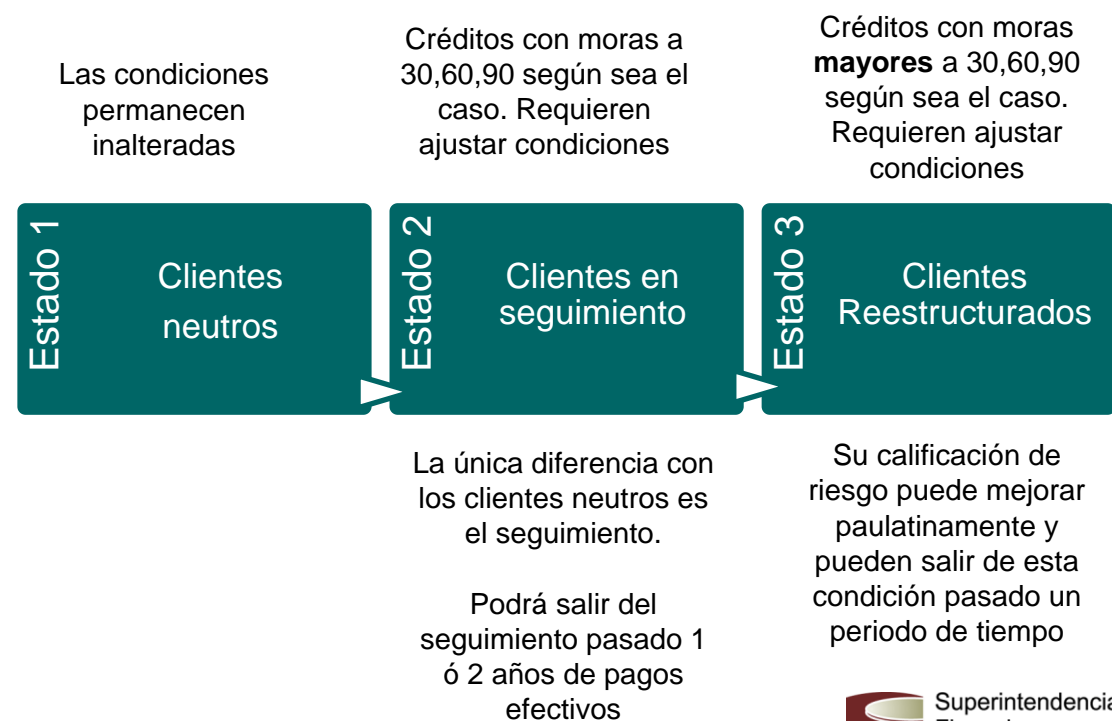


# La protección al consumidor en estos procesos es fundamental para que se logre el objetivo



Los consumidores deben tener claridad respecto de los efectos positivos y negativos en cada una de las etapas, para esto las entidades deben dar a conocer claramente:

1. El efecto sobre su calificación crediticia en las **centrales de riesgo**.
2. El costo total de la operación, en función de las nuevas condiciones (plazo y tasa).
3. Se considera práctica abusiva **el cobro** de la gestión realizada para modificar las condiciones del crédito.
4. La viabilidad financiera no puede fundamentarse en **incrementos de las tasas** de interés a los topes establecidos.





superintendencia.financiera



@SFCsupervisor



+Superfinanciera



/superfinancieracol



# Gracias

[super@superfinanciera.gov.co](mailto:super@superfinanciera.gov.co)

[www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co)