La Comuna 13 *Medellín, Antioquia*

Unidos por el Desarrollo:

El caso Fintech

IDEA Valor UNIDOS

© Valor + S.A.S.
©LumineEditores

ISBN: 978-628-95547-0-0

Abril 2023 —Primera Edición

Equipo Estructurador:
Carlos Alberto Avendaño Pérez, Rodrigo Puyo Vasco, Esteban Puyo Posada, Daniel Puyo Velásquez, Erick Rincón Cárdenas, RC&M, Rethinking

Edición:
Juan José Mesa Zuluaga (Editor), Susana Blake Idárraga Ocampo (Correctora), Salomé Arango Botero (Correctora), Sofía Betancour Silva (Ilustradora), Especial Impresores (Imprenta)

Fotografías:
p.g. 7, 15 y 67 –Archivo IDEA
p.g. 1, 5, 43, 174 y 188 –Juan José Mesa Zuluaga

*Lumine*Editores
Envigado (Antioquia), Colombia
grafiasdeunsofiante.com

Liliana Bustamante Restrepo
Gerente General

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Unidos por el Desarrollo: El caso Fintech / Valor + -- Medellín: Lumine Editores, 2022.
188 páginas; 8 imágenes; 23cm.
332.3 - Instituciones de crédito y préstamo; KJH - Emprendimiento

Plaza de Botero *Medellín, Antioquia.*

Índice

I.
El Momento del Sueño 10
La equidad se crea con oportunidades. Aníbal Gaviria Correa

II.
Un País por Tramos 20
Contexto Económico

III.
El Mercado del Movimiento 44
Investigación del Entorno

IV.
La Temporada de Estrategia 68
Estrategia

V.
Cuaderno Legal 78
Estudio Jurídico

VI.
Tablero y Apuntes 122
Estudio Técnico

VII.
Para Conquistar lo Público 138
Estrategia de Mercado

VIII.
Ahora del Mundo 166
Estudio Ambiental

IX.
La Vida en Sociedad 172
Análisis de Riesgos

Antioquia.

Prólogo. Por los Caminos Veredales

La Vida, en tanto sociedad, nos Convoca.
De hecho, ella misma nos enseña el Camino
para Volver.

Los paisajes que me cobijaron
–y a tantos otros de los míos–
Allá, en el Alto Cerro,
donde los páramos y las cascadas
son Nube, Agua, Río.

Vivimos la Abundancia, y el Campesino
mil frutales vendimia en Nuestra Tierra.
Nuestras Aguas claras son Pozo vivo
de animales fieros, y Nuestras Mandarinas
descansan al color del Poniente.

Nuestras Montañas abrigan
la Casa de Mamá, el Taller del Padre
y la Escuela de los Niños, y ellas,
lomas boscosas de mis sueños,
son el Regalo; y no nos damos cuenta.

Ya desde nacer habitamos la Belleza.
Pero de la mañana en Nuestra Cordillera
también cuelga un Sudario de lágrimas.

La pólvora nos ha espantado de la Noche
y las balas que se pierden derrochan al Hijo
que salió por el Recado. Y las tablas,
cuando tratamos de engañar al Cielo,
nos dejan soñando con goteras.

Vivimos la Escasez de repetir
los días como cualquier partida de parqués,
de voltear sin rumbo este país nublado,
de negociar Vocación por trabajo,
confundir Cristo y tradición.

Venimos del paisaje agreste sí, pero
el sudor nunca ha sido nuestro lamento.
La noble Pendiente endureció Nuestros Pies
y el frío de la Cima nos ha enseñado
a volver los domingos al fogón de la cocina.

Somos Hijos del Arriero, Nuestra Virtud
pura es la sangre de criollo, de andar,
atravesar, surcar, caer, conquistar.

Los niños que salieron a cazar globos,
durante aquel diciembre de velitas,
se perdieron en la manga. Madrugaron
y hoy su Rosario va subiendo la cuadra
jugando con el Escudero de los Campos.

Los que Resistimos fuimos Bautizados
y la Universidad de la Vida nos ha forjado
Ojos, Corazón y Manos. Desciframos
las Fórmulas, comprendimos el Paradigma.
Brotamos y lo escribimos en toda Lengua.

Partimos de la vereda al Mundo. Y ahora
sabemos que el Retorno es el único futuro.
Volver al mesón y repartir el mercado,
colaborar siendo Servicio y fiel Hermano.
Agradecer.

Porque volver al Hogar es saberse Bendecido,
es honrar Nuestra Misión:
el Camino de Regreso.

Y por eso Aquí Estamos. Firmes,
conmovidos. Haciendo del Conocimiento
Clave de Restitución, Senda de Prosperidad.
Nos arrebata el Himno de la Trocha
y vamos vociferamos al Prometido.

Ofrecemos la libertad de Nuestros Pasos
y el descanso de Nuestros Latidos
mientras arriamos marcha hasta la Villa,
en la parcela del que se tiende entre la Brisa.
Cultivaremos en Familia Nuestra Hacienda.

El encendido verdor de mis cafetales
mece a una oropéndula en su nido
cuando recojo escuchando el Silbido
del Sumo Sembrador mi duermevela.
El Consuelo de Volver a Nuestra Casa.

Juan José Mesa Zuluaga *Editor*

Nosotros estamos soñando la inclusión financiera de Antioquia. El ventero que en las noches dice “¿Cómo voy a sostener a mi familia mañana?” va a respaldarse con los desembolsos rápidos. Los jóvenes del país, que no quieren ser empleados, podrán estudiar con créditos educativos o emprender financiados con capital de riesgo. Estamos pensado en las personas que no pueden acceder a créditos de vivienda y en las mujeres que por lo general dedican más tiempo de sus vidas a las tareas domésticas; para emprender ellas necesitan capital. Y los mayores, que después de los cincuenta años se les vuelve muy difícil conseguir empleo. Soñamos que la Fintech permita crecer a todos los antioquieños mediante el acceso a servicios financieros.

Julián Santiago Vásquez Roldán
Gerente General IDEA

capítulo

I

El Momento del Sueño

Introducción

La Equidad se crea con Oportunidades

Han sido numerosas las alegrías que el servicio público me ha dado. El mismo hecho de tener la posibilidad de trabajar por la gente, en este caso por el pueblo antioqueño, representa para mí el mayor honor que la vida me ha dado. Por eso he inculcado en mi equipo de trabajo la idea de servir con alegría, pues la posibilidad de mejorar la vida de otros no puede ser considerada un trabajo o una carga, sino un verdadero privilegio.

Pero este no es un camino sembrado de rosas. Por el contrario, cada día encontramos retos y dificultades que nos ponen a prueba y que fácilmente nos podrían hacer claudicar. Perseverar se convierte, entonces, en una especie de mantra que nos hace buscar soluciones, alternativas y salidas a los múltiples obstáculos que se presentan en el desarrollo de los proyectos. En especial cuando, como suele ocurrir, las necesidades parecen infinitas ante recursos escasos, y cuando los indicadores, como el de la equidad, parecen estancados a pesar de los múltiples esfuerzos que hacemos desde el Gobierno.

Hablar de equidad no es fácil, pues es un concepto que se confunde fácilmente con el de igualdad. Por eso resulta ilustrativo asemejar la equidad a las oportunidades, pues quien tiene oportunidades alcanza lo que otros ya tienen, bien sea en educación, en empleo, en salud o en calidad de vida en general. Por eso, cuando supe que el IDEA, uno de nuestros mayores orgullos como antioqueños, estaba contemplando la creación de una Fintech, no pude dejar de asociar la iniciativa con la equidad.

La asociación es fácil. A veces buenas ideas no se materializan porque su dueño no tiene los recursos para darle forma. O bien, la banca tradicional, con sus requisitos y protocolos, no se ajusta a las necesidades del emprendedor. O aun con la idea y con los requisitos, habrá quien, tal vez viviendo en la ruralidad, no tenga la facilidad de llegar a tramitar un crédito por no tener una oficina cerca. Resolver estas y muchas otras dificultades está dentro de la esencia de la Fintech, una esencia de equidad porque ofrece oportunidades a quienes no las tienen.

Y el momento actual es el más oportuno para darle cuerpo a esta idea. Los rezagos de la pandemia persisten. Si bien los datos de generación de empleo y de crecimiento económico son alentadores, hay otros factores que causan preocupación, como la inflación, el desabastecimiento de ciertos productos por la guerra en Ucrania, o la crisis logística pospandemia que desde China irradia al mundo entero.

El emprendimiento sigue siendo una de las mejores recetas para la reactivación económica. Y como gobierno de la Equidad nos corresponde trabajar Unidos con otros sectores para crear las oportunidades que jalonen empleo y crecimiento que después impacte positivamente otros indicadores como el de la educación.

Bienvenida, pues, la Fintech Pública, que también contribuya con la formalización mediante la inclusión financiera; con la innovación mediante el uso de las nuevas tecnologías, y con el desarrollo de la economía mediante la oferta de nuevos productos financieros digitales.

Aníbal Gaviria Correa
Gobernador de Antioquia

Vivir en Tecnología

Vivir en Tecnología no es pensar en las últimas tendencias para elegir un smartphone. Tampoco cambiar el ordenador de escritorio por aquella laptop más liviana del mercado. Hoy, la Tecnología se ha convertido en *eso* cuyo uso en nuestra vida cotidiana parece imposible limitar. Así, vivir la Tecnología nos tiene que hacer considerar las oportunidades que podemos ofrecer a quienes más la necesitan para vivir en tranquilidad, con mejor calidad de vida, para satisfacer sus necesidades en tecnologías… para vivir en Tecnología.

Para nosotros, haber estructurado y viabilizado la *Fintech* como la primera iniciativa pública en el Departamento de esta naturaleza significa la materialización de uno de nuestros mayores logros en el foco estratégico KPO –Knowledge Process Outsourcing: externalización de la gestión de conocimiento– al lograr concebir un proyecto que vive en Tecnología con el propósito de optimizar los procesos del sector financiero y acercarlos al ciudadano.

Gracias a la Gobernación de Antioquia y al IDEA por permitirnos hacer parte de este tipo de apuestas por la transformación digital del territorio. De esta manera hemos logrado que Valor + se consolide en sus verticales de operación de *core* tecnológico.

Esta edición transcribe de manera consultiva, didáctica y exacta, el análisis del trabajo de un equipo de alto nivel, que no solo vibra por sus conocimientos en el tema, sino por la posibilidad de que Antioquia sea un departamento en el que se pueda vivir en Tecnología.

Gracias a todos quienes hicieron parte de esta Primera fase.

Liliana Bustamante Restrepo
C.E.O. Valor +

Bello, Antioquia.

Las razones del anhelo

Cinco décadas de Progreso y Desarrollo ha coloreado el IDEA en Antioquia. El Instituto ha dibujado los proyectos más ambiciosos de innovación social y económica en el Departamento. Sus hitos sobresalen y en el País se elogian: energía renovable y sostenible para los municipios a través de hidroeléctricas, kilómetros y kilómetros de infraestructura vial, inversión y abrazo al desarrollo agrícola. Además, como la Banca Pública de Antioquia, el IDEA se ha comprometido por la Competitividad y Solvencia, manteniendo la máxima calificación de Riesgo Crediticio y Auditoría Especial de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Hoy, en los tiempos huracanados e imprevisibles de un mundo en recomposición, volcado hacia la hiperconectividad, la digitalización y la información sin fronteras, el IDEA se pretende pionero y su lanza apunta por la Inclusión Financiera, el Acceso Universal al Crédito y el Aprovechamiento del Potencial Humano al servicio de Antioquia y Colombia entera. El Instituto, empático y consciente de las transformaciones sociales y los desafíos ambientales, busca mantenerse vigente y, con ello, liderar el Mercado Financiero de las Fintech.

La Inclusión Financiera es ya punto ineludible en las Agendas de Política Económica de las naciones desarrolladas. El afianzamiento y la universalización de la Inclusión Financiera se debe, en buena medida, a la constitución y oferta de nuevos productos financieros digitales, posicionados en los mercados nacionales durante los últimos tres años. Los depósitos electrónicos, por ejemplo, crecieron de 4,8 millones en 2018 a 13,3 millones en 2020, comportamiento similar al de las cuentas de ahorro de trámite simplificado, que aumentaron de 2,2 millones en 2018 a 10,1 millones en 2020[1].

Dentro del gobierno colombiano existe plena convicción de alinear esfuerzos: sector privado e instituciones públicas unidas en la Política Nacional de Transformación Digital; labores mancomunadas para garantizar el acceso más amplio a las soluciones financieras legales, amenizando y promoviendo la calidad de vida de los colombianos y potenciando el desarrollo de la Economía Digital.

La senda hacia este objetivo nacional tiene grandes desafíos, como la capacidad de operar a distancia con clientes de diferentes alcances financieros y del Sector Rural, utilizando Canales digitales y manteniendo la oferta de Operaciones de microcrédito, al mismo tiempo que se incorpora la población mediante procesos tecnológicos que faciliten su acceso a los Servicios financieros. También, es reto continuar cerrando Brechas de Inclusión Financiera: la Conectividad –especial carencia en zonas rurales y dispersas del Departamento– y la Recolección de Datos e Indicadores de consumo en los Productos financieros.

Así, el IDEA se propone Soluciones de Microcrédito dirigidas al impulso productivo de la población empobrecida, acosada por el Subempleo y la Desescolarización, apurada por la Usura en PagaDiarios y Gota-a-gota –préstamos en efectivo de grupos ilegales–. El Instituto reconoce que debido al bajo nivel de Educación financiera, la poca diversidad de las Soluciones bancarias y las Políticas de colocación de las Entidades financieras, la inclusión en el Ecosistema Bancario y el Acceso Universal al Crédito se encuentran pendientes. Y con ello se ahondan las zanjas que nos impiden reducir la Pobreza y potenciar el Crecimiento de la economía.

Es en este escenario que los Modelos de Crédito en Línea y las Soluciones Financieras Digitales se consolidan como una vía invaluable para futuro del Instituto; la más destacada de todas: la FinTech –Banca Digital– con su modelo de negocio de crédito inmediato que aprovecha al máximo los recursos tecnológicos para brindarle a sus clientes una propuesta de valor distintiva desde la Conectividad Rural y el Acceso Universal al Crédito.

La presión digital de la última década motivó que sectores como la Banca tradicional lograran migrar sus servicios hacia Plataformas digitales cada vez más amigables con el Usuario y potenciaran la eficiencia y versatilidad de sus Servicios transaccionales.

El desarrollo de Smartphones, entre otros, ha permitido que la cobertura de Servicios bancarios se amplíe considerablemente, cobijando una población antes privada del Sistema financiero. Para considerar, la Banca Móvil se ha esparcido gracias al incremento en el uso de los celulares, que en 2016 ya vinculó al 50% de la población en Colombia[2]. Ahora,

la Banca Digital no es el único subsector de Servicios financieros que se ha visto beneficiado por los avances tecnológicos en la última década. Las Fintech se han posicionado en el Mercado Financiero por ser instituciones que masifican el acceso a la Banca y demás segmentos de carácter tradicional por su mejor aprovechamiento de la tecnología para brindar servicios más baratos, eficientes e inclusivos[3].

Dentro del Sector financiero del país, es visible una brecha entre los modelos de negocio tradicionales y los modelos de negocio digitales, dado que no existen ofertas bancarias totalmente En línea —donde todos los procesos se realicen de manera virtual o por medio de un dispositivo móvil— y la oferta, en su mayoría, se concentra en procesos semipresenciales, salvo algunas iniciativas de los Bancos para innovar y ofrecer soluciones en el canal digital y para convertir a los usuarios en clientes digitales[4].

Los modelos tradicionales cuentan con atención al usuario de manera física, razón de altos costos y carga operativa, así como de copiosos tiempos de atención para el cliente y riesgos por la manipulación y tenencia de dinero en efectivo.

Los modelos de negocio digitales, por otros lado, justamente remplazan la atención a sus usuarios de manera física por una digital y personalizada, disminuyendo los costos y la carga en su operación, pues la tecnología aplicada a este tipo de procesos se ha probado de menor costo, al mismo tiempo que permite ofrecer a sus clientes atención permanente. Es evidente que los modelos de negocio tradicionales se ven en desventaja frente a la trasformación digital del sector y los esquemas virtuales que buscan minimizar los recursos y hacerlos más eficientes; insumo fundamental en la creación de productos y servicios que satisfagan las necesidades de un mercado cada vez más exigente y competitivo.

Muchos miembros del sector perciben que la consolidación del mercado de las Fintech constituye el primer paso para la eventual desaparición de la Industria de servicios y productos financieros tradicionales. No obstante, hay quienes creen lo contrario. Muchas de las opiniones respecto a este tema coinciden en que este nuevo mercado representa una oportunidad para que la industria funcione en todo su esplendor, considerando que un buen uso de la tecnología aplicada a la Intermediación financiera puede lograr que tanto Bancos como Fintechs trabajen de la mano para superar las barreras más grandes del Sector financiero[5].

La implementación tecnológica en el Mercado financiero ha permitido llegar a sectores de la población que anteriormente carecían de acceso a Servicios financieros. Sin embargo, el acceso a estos servicios depende, necesariamente, de ciertas condiciones mínimas: un Smartphone o computador, Cobertura móvil o red Wi-fi; factores que representan retos a las perspectivas de crecimiento de las Fintech en determinados sectores de la población. No obstante, Asobancaria considera que la Banca Digital es un aliado estratégico para lograr una mayor Inclusión Financiera, al ofrecer acceso omnipresente, bajos costos, altos niveles de seguridad y mejoras en la productividad[6].

Vale la pena decir que la tecnología no solo significa nuevos productos o servicios, también implica la transformación de canales y productos existentes. Existe una tendencia en el ámbito internacional por la cual los Bancos tradicionales han cambiado su modelo de negocio habitual e implementado la Banca Digital; incluso han surgido nuevos Bancos con un modelo de negocio novedoso cuyos esfuerzos se centran completamente en la digitalización de los procesos y el diseño de prestación digital de los productos y servicios, específicamente por medio de un dispositivo móvil o smartphone.

Fuentes del capítulo

1 Superintendencia Financiera de Colombia (2022). *Histórico Tasas de Usura e Interés Colombia.*

2 Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2017). T*endencia de Smartphones aumentó 50% en Colombia en 2016.* MinTic.

3 Varga, D. (2017). *Fintech, the new era of financial services.* Vezetéstudomány /Budapest Management Review.

4 Sampaio, C. & Ladeira, W. & Santini, F. (2017). *Apps for mobile banking and customer satisfaction: a cross-cultural study. International Journal of Bank Marketing*.

5 Levon Goukasian, PhD, and Bill Ullman (2018). *Headwinds and Tailwinds for Fintech in Equipment Financing.* Journal of Equipment Lease Financing. Washington.

6 Asobancaria (2017). *Informe de Tipificación: la Banca Colombiana en 2017*.

capítulo

II

Un País por tramos

Contexto Económico

Crisis económico

El 2020 y el 2021 fueron años de crisis económica en todo el mundo. Colombia no fue la excepción: los hogares, las empresas, la cultura y la sociedad sufrieron fuertes embates de cuenta del Covid-19, como muestran los datos expuestos en la figura[7]. Gracias a la pandemia y las políticas adoptadas para abordar la crisis de salud pública, el PIB cayó en 6,8% y el desempleo aumentó en 15,9% [8].

Pero la crisis no se manifestó apenas en indicadores macroeconómicos: fue en la vida cotidiana donde más se pudieron apreciar –y se pueden apreciar, todavía– las consecuencias de la pandemia.

La restricción de la movilidad profundizó situaciones de inequidad en las regiones: se golpeó el ya deficiente acceso a la educación, hubo una caída en la productividad laboral y crecieron el desempleo y los niveles de pobreza.

Colombia perdió su grado de inversión debido al crecimiento de la deuda como porcentaje del Producto Interno Bruto que se derivó de una menor actividad en el recaudo de impuestos, combinada con mayor gasto público en salud y medidas de emergencia[9].

El Banco de la República, en respuesta a lo anterior, formuló una serie de recomendaciones para reincorporar la economía nacional durante la época de crisis y recuperación. Las recomendaciones se enfocan en la protección del sistema de pagos, la preservación de la oferta de crédito, la estabilización de mercados esenciales bajo presión y el estímulo a la actividad económica[10]. Actores como el gobierno, el Banco de la República, el Ministerio de Hacienda y el Fondo Monetario Internacional han venido emprendiendo acciones en ese sentido.

En 2020, el Banco de la República redujo la tasa de interés de 4,25% a 1,75% en un período de 12 meses, lo que implicó tasas de interés e intervención reales negativas en ese lapso.

También, el Banco emitió un monto de 31,1 billones de pesos entre febrero y diciembre de 2020, con el fin de mantener liquidez en la economía.

El Ministerio de Hacienda logró un desembolso de la Línea de Crédito Flexible del Fondo Monetario Internacional por 5.400 millones de dólares para atención de la pandemia.

Desde el punto de vista del sector financiero, los principales riesgos derivados de la pandemia se relacionan con el incremento de los préstamos dudosos, la demora en la resolución de estos tipos de crédito (que a menudo implican procesos de insolvencia, opciones extrajudiciales, demoras, entre otros), acceso más restringido al crédito y niveles de deuda pública elevados[11].

Durante 2021, la economía colombiana tuvo un repunte importante, con un crecimiento del 10,6% sobre el PIB, con sectores como el del comercio, el de servicios, el de la construcción, la vivienda y la hotelería; que se desempeñaron de manera sobresaliente. El departamento de Antioquia contribuyó al 20% del PIB nacional en 2021.

Como principales prioridades en las políticas para la recuperación, el Banco Mundial señala[12]:

1 Gestionar los riesgos nacionales y mundiales. Se deben mantener políticas que logren establecer un equilibrio entre la equidad y la eficiencia, procurando brindar apoyo a las empresas con mayores problemas de liquidez y a los sectores en los cuales se apoya la población más vulnerable para subsistir. El apoyo a los sectores de la población más aquejados por la pobreza y la desigualdad, esencial antes de la pandemia, se ha tornado urgente luego de esta.

2 Gestionar el riesgo del incremento del servicio de la deuda interna (pública y privada) y la mayor exposición al riesgo cambiario del país.

3 Abordar los riesgos más inmediatos, partiendo de la comprensión de la naturaleza interconectada y compleja de los distintos sectores de la economía, cuyos vínculos propician una alta permeabilidad: fácilmente los riesgos pueden extenderse de un sector a otro. Esta misma interconexión, esta misma permeabilidad, no obstante,

puede ser usada a favor de los sectores, pues a lo largo de estos mismos caminos, la adopción de políticas fiscales, monetarias y financieras bien diseñadas puede mitigar los riesgos y generar resultados positivos que apoyen la recuperación económica.

4 Apoyar a los hogares y empresas de menores ingresos, los más afectados por la pandemia, de manera que puedan acceder tanto al crédito bancario como a prestamistas no bancarios (como entidades microfinancieras).

5 Desarrollar políticas que apoyen la transición hacia una economía más sostenible en sentido ecológico y social.

6 Desarrollar políticas para fortalecer el sistema financiero. Debido a las pérdidas de ingresos derivadas de la pandemia, los hogares y las empresas se hallan en un momento de mala salud financiera que podría precipitar un fuerte aumento del número de prestatarios que no pagan los préstamos una vez que se retiren las políticas de apoyo. Esta situación podría poner en riesgo la posición de capital de numerosos prestamistas.

7 Aumentar la transparencia del mercado de crédito y mejorar las formas de recurso en los casos de incumplimiento es una buena manera de mitigar el riesgo de que el aumento de la incertidumbre económica frene la recuperación al generar una reducción del crédito. Vías como la reevaluación de los modelos de crédito, la adopción de innovaciones en finanzas digitales y el acoplamiento de los préstamos al prestatario y al entorno crediticio pueden servir en este sentido, y son acciones que podrán ser alentadas por los supervisores bancarios. Es importante mantener la atención sobre los marcos regulatorios que fomentan la innovación y que pueden proteger a todos los actores que participan en los servicios crediticios del uso indebido de los datos.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) recomienda, además, para potenciar la recuperación del país, perfeccionar las políticas macroeconómicas y reformar la fiscalidad; fomentar una recuperación más inclusiva; reforzar la productividad y la competencia, y alcanzar un crecimiento más sostenible y más verde[13].

Perspectivas de la economía regional, nacional e internacional

Para el 2022, el panorama económico parecía más favorable: se proyecta que la recuperación iniciada en 2021 continuará.

Según la ANDI, 2022 deberá ser el año en el que se defina una guía para las reformas estructurales: pensional, laboral, mercado de capitales, justicia y un sistema tributario que promueva la formalidad; así como una ley que aclare la propiedad y los usos de la tierra; un sistema regulatorio de consultas previas con claridad y transparencia[14]. Esta prescripción está alineada con las de la OCDE: se deben atender las políticas estructurales que estancan el crecimiento y la inclusión social, así como la productividad empresarial. Si no crecen la productividad y la inversión, débiles a la luz de países vecinos, el crecimiento potencial será menor que en décadas pasadas, puesto que ahora el apoyo de los precios de las materias primas y de la demografía está desapareciendo. A seguir,[15] las perspectivas económicas de Antioquia y el mundo.

4%
en 2022

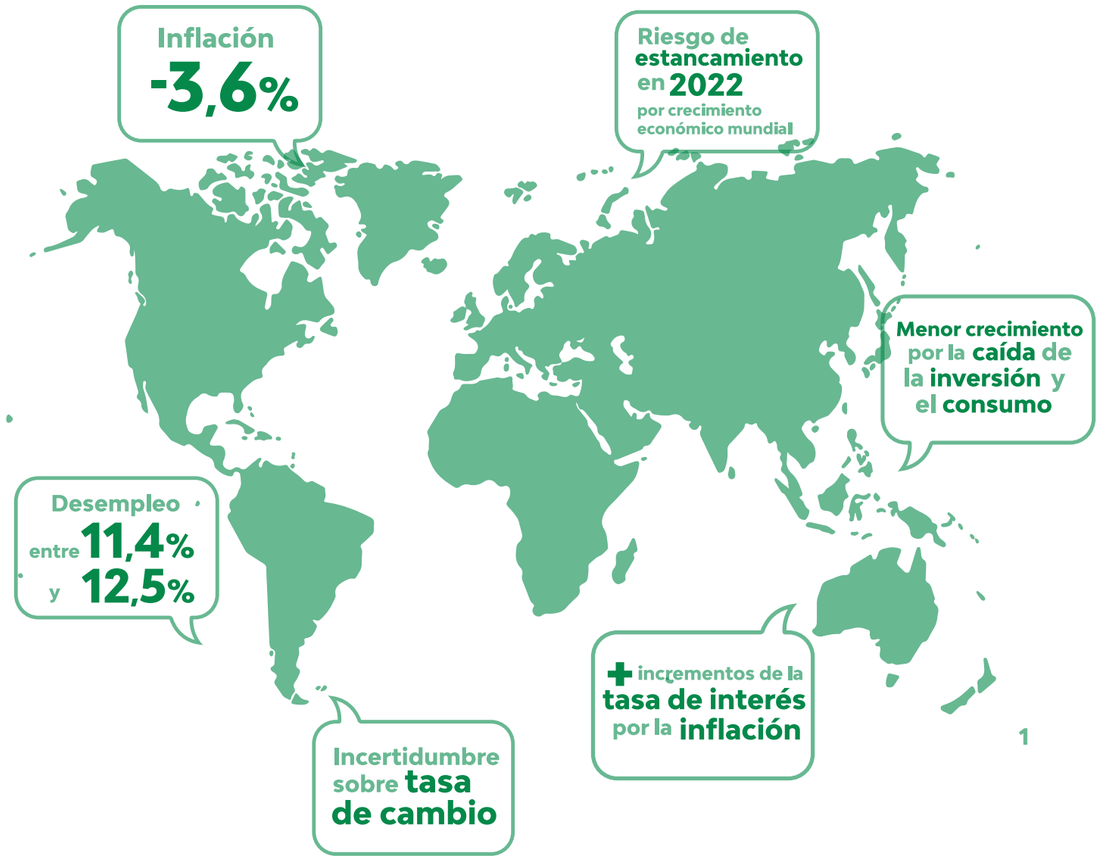
Crecimiento económico esperado en Antioquia

4,5%
avanzadas

5,1%
emergentes

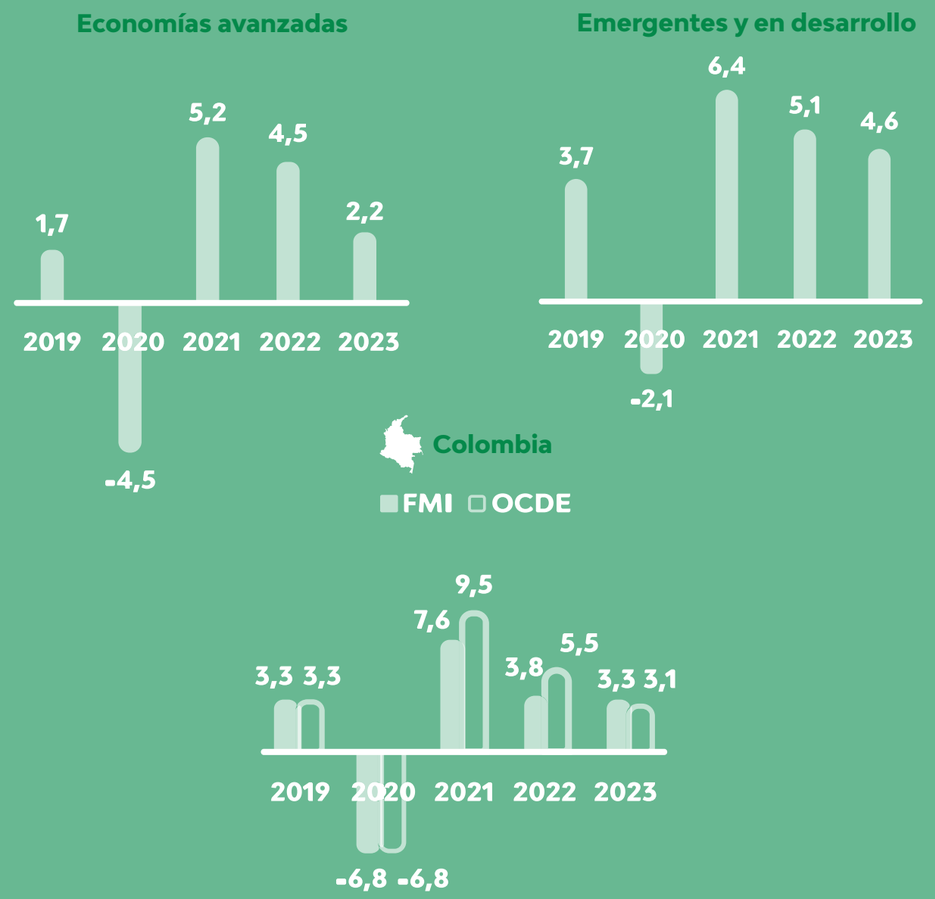
Crecimiento esperado de economías en 2022

Perspectivas para la economía mundial en 2022 según Fenalco



1

Perspectivas de crecimiento de diferentes economías (2020)



Indicadores económicos locales

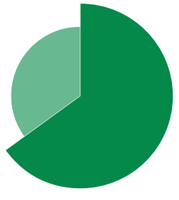
PIB por demanda

La recuperación de la pandemia genera expectativas favorables: se espera un crecimiento de 4,4% en el consumo de los hogares debido a diversos factores propios de la recuperación económica posterior a la pandemia –como la continuidad en la vacunación, la disminución del desempleo, unas condiciones monetarias expansivas, mejores precios del café y aumentos en los niveles de producción, entre otros–. Esto redundaría en que la participación de los hogares en la demanda agregada alcance alrededor del 72%[16].

El consumo privado, el del gobierno y el gasto público de inversión se desempeñarán favorablemente; se observará, además, crecimiento en edificios y estructuras y, consecuentemente, en inversión positiva en vivienda y maquinaria, impulsado por un incremento en la ejecución de obras civiles. No obstante, habrá importantes riesgos para la inversión, relacionados con una mayor inflación, la incertidumbre propia del momento político y la escasez de bienes en mercados internacionales[17].

PIB por oferta

Las expectativas del crecimiento de las exportaciones de carbón (12%) y petróleo (5%), exportaciones tradicionales, son favorables. Se esperan, también, incrementos en exportaciones no tradicionales y de servicios, así como de turismo. Dinámicas venidas de las presiones inflacionarias y de un menor flujo en el consumo privado podrían afectar, por otro lado, la adquisición de bienes de consumo y de capital, lo que podría conducirnos a un menor crecimiento de las importaciones que el de 2021, que fue de 26,9%[18].



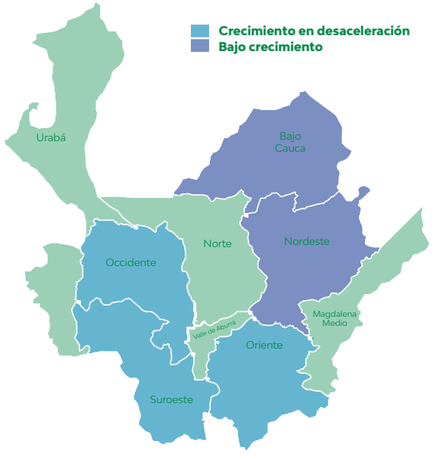
65%
Valle de Aburrá
caída de
6,2%
en 2020

PIB Antioquia

PIB departamental y subregional en la fase del reciente ciclo

El departamento de Antioquia no fue ajeno al panorama desfavorable de la economía en 2020. Veníamos de un crecimiento promedio de la economía ubicado en 3,6%, en 2018 y 2019; para el cierre de 2020 hubo una contracción de 5,45% que se alineaba con los resultados desalentadores de la economía colombiana y mundial, por cierres en la economía en medio de los confinamientos[19].

Existe una desigualdad notable en los niveles de desarrollo a lo largo del departamento, como demuestra el informe de Evolución del Mercado Laboral y el PIB en Antioquia: las subregiones del Bajo Cauca, Nordeste y Cauca, con bajo crecimiento; el Occidente, Oriente y Suroeste, con crecimientos en desaceleración, llaman la atención[20].



Producción industrial

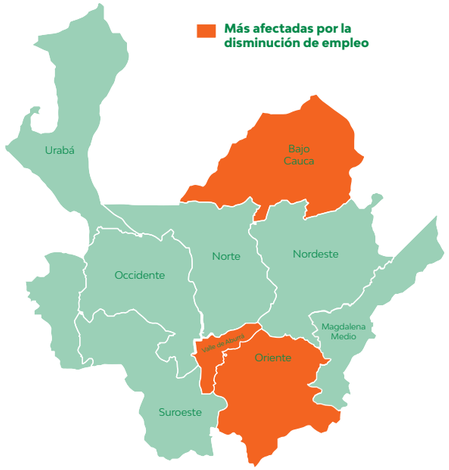
La producción industrial se reavivó durante el 2021. La comparación entre diciembre de 2021 y diciembre de 2020 arroja una perspectiva próspera: hubo un crecimiento del 10,5%. Los grandes impulsores de este resultado positivo fueron la industria manufacturera –con un incremento de 15,9%– y la de electricidad y gas –con 5,8% de crecimiento–[21].

Desempleo

El desempleo golpeó más fuertemente a Colombia que a la mayoría de los países de la región[22]. Las actividades económicas que más se vieron afectadas en Antioquia durante 2020 fueron: 1) el sector de servicios sociales, comunales y personales –actividades artísticas, recreativas, asesorías, consultorías–; 2) comercio –hoteles, restaurantes, bares y similares–. Los menos afectados fueron los sectores de servicios públicos, minería, agricultura, silvicultura y pesca[23].

En un panorama más general, la mayor pérdida de empleos en 2020 en Antioquia se dio en el ámbito del empleo formal, con una variación del 11,11% respecto al año anterior; en el ámbito informal, la disminución fue de 9,69%. Las subregiones más afectadas por la disminución del empleo fueron el Área Metropolitana, el Bajo Cauca y el Oriente Antioqueño.

Para 2021, hasta el mes de agosto, en Antioquia se veían tendencias similares a la nacional en lo que respecta a la recuperación del empleo hacia niveles cercanos a prepandemia[24].



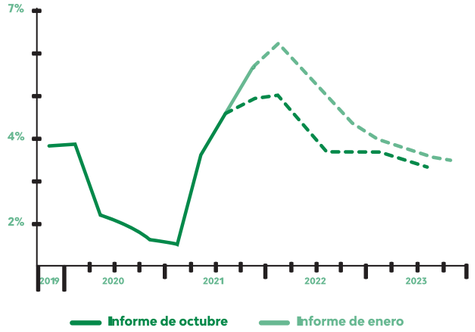
Recuperación de empleo

Inflación

La mayor inflación obtenida en Colombia en 2021 estuvo ampliamente determinada por factores como la subida en los precios de los alimentos, la disrupción en cadenas de suministro a nivel mundial, los paros que sucedieron durante la primera mitad del año y, también, la devaluación del peso[25]. A estas circunstancias se sumó el comportamiento desfavorable de los precios de la energía, combustibles y transporte.

Se espera, no obstante, una mayor normalización en los mercados internacionales para 2022. En este sentido hay expectativas alrededor de la reducción de los precios de los insumos y fletes marítimos, reducción que ayudaría a reducir la inflación. Sin embargo, persisten preocupaciones sobre factores como el efecto de la indexación sobre los precios de los arriendos y la educación; el aumento del salario mínimo; así como del comportamiento inflacionario de los alimentos. Estas apreciaciones son complementadas por una lectura del Banco de la República sobre una indexación a una tasa de inflación pasada mayor, una política monetaria menos expansiva, presiones cambiarias, choques de oferta en el sector agropecuario, entre otras[26].

Proyección de la inflación



Para 2021, el Banco de la República espera una inflación meta de 3%, basada en una política monetaria menos expansiva y una mejor recuperación de la cadena de suministro y transporte internacional; una disminución de los precios de materias primas y una menor brecha inflacionaria del tipo de cambio real[27].

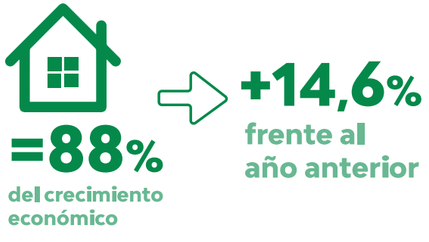
Tasa de Referencia –Banco de la República

Con el fin de controlar la inflación, el Banco de la República podría ajustar su Tasa de Política Monetaria (TPM) con incrementos hasta de 275 puntos básicos en 2022, con una expectativa de cierre de la tasa en 5,75% al final del año[28].

El Consumo en los hogares

El consumo de los hogares fue un importante impulsor de la economía durante 2021, volviéndose más relevante, incluso, que la inversión o la formación bruta de capital[29].

Según Bancolombia, "Antioquia es la de mejor desempeño en cuanto a consumo en la primera mitad de enero, con un aumento de 49%. Le siguen Bogotá (48%), la región Oriental (38%), la Occidental (30%) y el centro del país (28%). El reporte también evidenció que las compras de la población que tiene entre 31 y 50 años representan 51% del total; seguido por los mayores de 50 años, con una participación de 29%; los menores de 30 años, con 19%; y los menores de 19 años, con 1%"[30].



Tasas de interés

Con el fin de movilizar la economía y lograr algo de recuperación de la pandemia, las tasas de interés se mantuvieron en niveles históricamente bajos durante 2020 y parte del 2021. Sin embargo, desde finales del año 2021 el Banco de la República comenzó a incrementar la tasa de interés de política monetaria con la intención de ponerle freno a la inflación.

El reajuste de las tasas de interés ha sido común a lo largo de Latinoamérica en el último tiempo. Se ha dado como respuesta a la alta inflación venida por condiciones de desabastecimiento mundial tras la pandemia; como consecuencia indirecta de la invasión de Rusia a Ucrania y demás coyunturas de orden local[31].

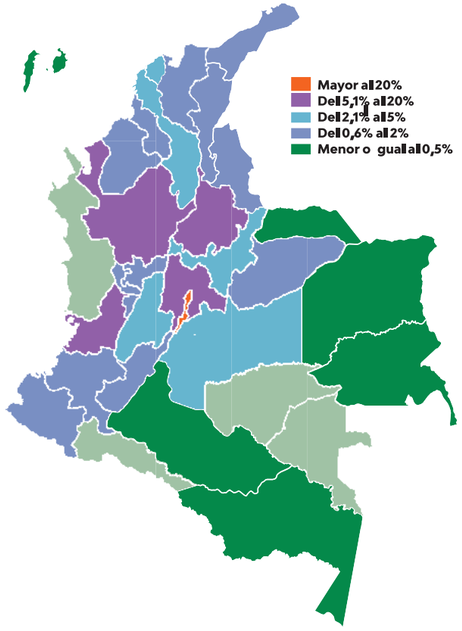
Riesgo país

El Banco de la República proyecta un riesgo variable para los próximos dos años, ubicado en valores superiores al pasado. Lo anterior se debe a una multiplicidad de factores que tienen que ver con cuestiones macroeconómicas internacionales y también con dinámicas de la economía interna. La incertidumbre generada por la pandemia se prestó como base para este panorama económico, al cual luego se sumaron preocupaciones de naturaleza geopolítica, aspectos relativos a desbalances fiscales y externos en Colombia y al momento electoral que se aproximaba. Hacia 2021, Colombia tuvo una pérdida del grado de inversión de la deuda en moneda extranjera[32].

Estructura comercial de las regiones de Colombia y de América Latina. Crecimiento sectorial en Colombia

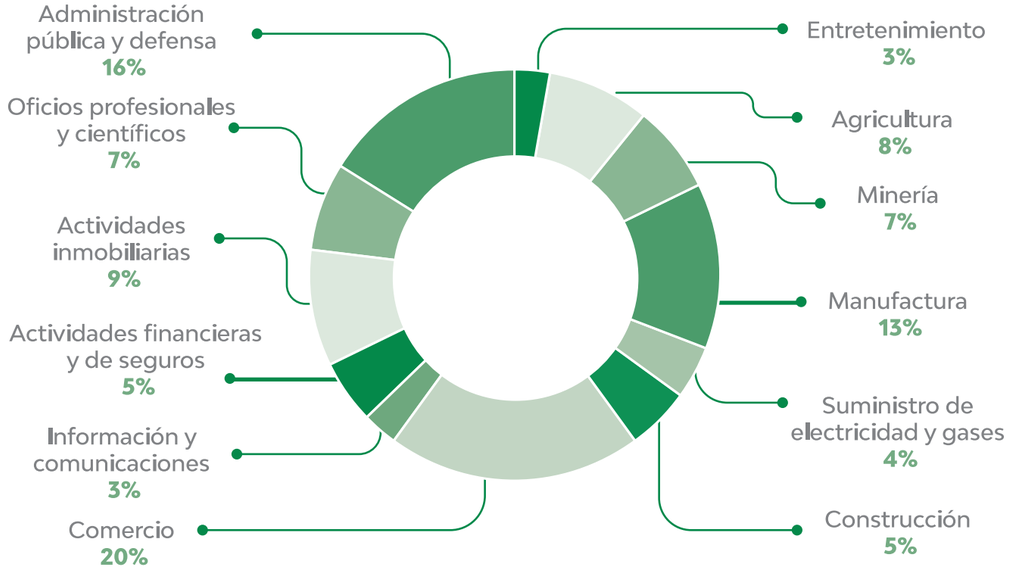
Según el DANE, el Distrito Capital de Bogotá, Antioquia, Valle y Santander son las regiones con mayor participación en la generación del PIB nacional[33].

Las principales actividades económicas en la distribución del PIB, para el cuarto trimestre de 2021, se relacionan con el comercio al por mayor y al por menor; industrias manufactureras, administración pública y defensa; actividades inmobiliarias; agricultura, caza, silvicultura y pesca[34].



PIB por departamento (2020)

PIB por actividad económica al cuarto trimestre de 2021



A continuación, se mencionarán los principales impactos que tuvo la pandemia sobre la economía de las regiones. Por ejemplo, "Guajira y Cesar, que dependen en una alta proporción de la minería, exhibieron en 2020 caídas de 26,9% y 16,9%, respectivamente. San Andrés y Providencia, altamente dependiente del turismo y afectado también por el huracán Iota, experimentó una contracción del 22,3%. Arauca y Chocó –en contraste– mostraron contracciones de apenas 0,4% y 1,6%, respectivamente (valores superiores a la lectura nacional), pues en estos departamentos la participación de la agricultura y de la administración pública es importante"[35].

En Latinoamérica, por otro lado, se puede observar una alta heterogeneidad entre países y subregiones al observar el crecimiento y recuperación de cada unidad analizada. La CEPAL estima que las economías avanzadas "crecerían 4,2% en 2022 y serían las únicas que retomarían este año la trayectoria de crecimiento prevista antes de la pandemia. Las economías emergentes, por su parte, tendrían un crecimiento de 5,1% en 2022 pero recién retomarían la trayectoria de crecimiento prevista antes de la pandemia en el año 2025"[36].

Plan Nacional de Desarrollo de Colombia y Transformación Digital

Con el fin de afianzar el desarrollo tecnológico en el país, el Gobierno Nacional planteó una serie de objetivos en el Plan Nacional de Desarrollo 2018–2022 sobre la transformación digital para el emprendimiento y la productividad[37]:

- Nuevas tecnologías para promover la inclusión financiera (*open banking, fintech, factoring*);
- Adopción de nuevas tecnologías en medios de pago y promoción de sociedades especializadas en pagos y depósitos electrónicos;
- Expedición de regulaciones transversales para la industria de servicios financieros (*fintech*, identidad digital nacional, *blockchain* y protección de datos);
- Comercio electrónico;
- Plan de modernización tecnológica de la DIAN para la actualización de los sistemas de información y el aprovechamiento del potencial de tecnologías disruptivas como analítica, computación en la nube, robótica, inteligencia artificial y registros distribuidos (tipo *blockchain*).

En el marco del proceso de transformación digital de la economía colombiana se plantearon una serie de pactos por el emprendimiento, la formalización del empleo y la productividad. La meta de tales pactos consiste en lograr una economía dinámica, incluyente y sostenible que sepa aprovechar los talentos de los colombianos y proporcionarles bienestar. Las *fintech* –aplicación de nuevas tecnologías en el sector financiero– aparecen en este escenario como una de las herramientas que promoverán un acceso más equitativo al mercado y la economía, caracterizado por valores como la calidad, la transparencia y la eficiencia. A través de esta alternativa innovadora de microcrédito se busca facilitar la inclusión financiera y robustecer la estructura de la economía colombiana.

Se promoverán, desde el Gobierno en general y el Ministerio de Hacienda particularmente, estrategias para ampliar la cobertura en educación financiera que permita el buen aprovechamiento de las nuevas herramientas. Se fortalecerá también el ecosistema de pagos de bajo valor y, finalmente, se procurará adoptar nuevas tecnologías de pago también en las zonas rurales del país. Toda esta cadena de acciones se encuentra dirigida hacia el mejoramiento de las condiciones para los pequeños emprendimientos.

Superintendencia Financiera y Superintendencia de Sociedades de Colombia

La supervisión y la preservación de la estabilidad, seguridad y confianza en el sistema financiero colombiano es responsabilidad de la Superintendencia Financiera. A través de distintas políticas y acciones debe proporcionar a los consumidores financieros amplia información, de modo que se tomen decisiones correspondientes e informadas en lo que concierne al mercado financiero[38]. Sus funciones se comunican con las de la Superintendencia de Sociedades, a través de la cual el Presidente ejerce inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles.

Calificadoras de riesgo en Colombia

Una calificadora de riesgo es un agente que "propende por la profundización y madurez del mercado de capitales a través calificaciones objetivas e independientes, incorporando metodologías de prácticas que promueven entre emisores e inversionistas altos estándares de transparencia y de gobierno corporativo" [39].

Tendencias del crédito en Colombia

La percepción del riesgo muestra una tendencia a la baja, aunque el incremento en las tasas de interés podría disminuir el ritmo de desarrollo en el crédito del año anterior.

En el caso de los créditos empresariales, ampliamente ligados a tasas variables, se podrían presentar mayores riesgos en comparación con las demás categorías.

Algunos otros factores de riesgo observados para este año estarían relacionados con la "incertidumbre electoral, rebrotes de las protestas sociales y la eventual persistencia de la pandemia mediante la aparición de nuevas variantes letales o más contagiosas que impliquen nuevas restricciones, así como la persistencia de disrupciones en la cadena de suministro que sigan generando presiones inflacionarias" [40].

Sin embargo, el indicador de uso genera retos importantes, presentando una brecha desfavorable de 12% por debajo del indicador de acceso. De igual manera, se requiere ampliar tareas de "bancarización para los grupos poblacionales tradicionalmente excluidos, como son la población rural, las mujeres y los jóvenes" [41].

Inclusión financiera

85%

de adultos con acceso a productos o servicios financieros

El microcrédito en Colombia: crecimiento sectorial y estado de la financiación para microempresas

El reporte de la situación del microcrédito en Colombia apunta que se ha observado una cierta reactivación en el sector microcrediticio como resultado de un mejoramiento alrededor de las percepciones de las entidades supervisadas y del mercado en general. Los sectores con mayor accesibilidad al microcrédito siguen siendo comercios, personas naturales y servicios; los que tienen menor acceso son construcción y comunicaciones[42].

El crecimiento de la economía, los mejores resultados esperados del sector empresarial y su incrementada capacidad de pago mejoran la disposición al préstamo por parte de las entidades dedicadas al microcrédito.

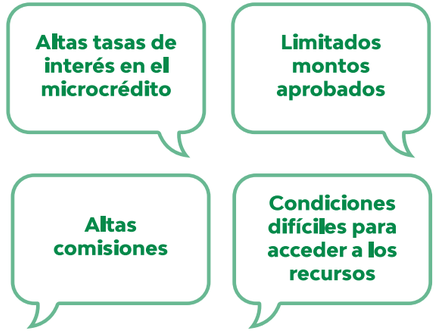
Entre los obstáculos para aumentar el microcrédito se encuentran, reportados en orden de importancia, problemas en la capacidad de pago de los clientes, sobre endeudamiento e historial crediticio[43].

Una mirada regional indica que, en el periodo de pandemia, las micro y pequeñas empresas antioqueñas tuvieron grandes dificultades para acceder al crédito: aunque el 75% de estas empresas conocía sobre los créditos formales ofrecidos por el gobierno durante la pandemia, apenas el 55% de ellas intentó solicitarlo, y solo un 35% pudo acceder a los recursos. Tal panorama se dio, sobre todo, por los requisitos exigidos por las entidades formales para acceder a créditos[44].

Crédito informal

El crédito informal se concentra, generalmente, entre amigos, familiares, tiendas de barrio,

Principales quejas de los clientes



agrupaciones sociales y comunitarias, prestamistas informales, cadenas y pirámides. Una de sus modalidades es el "gota a gota", caracterizado principalmente por la falta de estudios de crédito, papeleo o acceso a centrales de riesgo; rápidos desembolsos, altas tasas –a menudo superiores a la de usura–, sin estudios de capacidad crediticia y, en ocasiones, ofrecido por grupos delincuenciales[45].

El crédito "gota a gota" es ilegal en Colombia, siempre que supere la tasa de usura certificada por la Superintendencia Financiera. Sin embargo, situaciones de necesidad apremiante a menudo conducen a las personas a buscarlo, aun siendo conscientes de los riesgos y las altas tasas implicadas[46].

Los créditos por "gota a gota" o "paga diario" representan un verdadero problema de seguridad en las principales ciudades del país. Los recursos allí obtenidos a menudo provienen de economías ilegales relacionadas con el microtráfico, extorsiones, entre otros. Las estructuras criminales son las más frecuentes prestadoras de este tipo de crédito, y la situación de inseguridad generalizada empeora al echar un vistazo a las amenazas, violencia, extorsión e intimidación ante el incumplimiento de los pagos[47].

Los usuarios del "gota a gota" se concentran, principalmente, en los estratos 1 y 2, en los microempresarios, comerciantes informales, conductores de transporte público y amas de casa.

Un estudio sobre el acceso al crédito de las micro, medianas y pequeñas empresas durante la pandemia indicó que en Medellín las micro y pequeñas empresas utilizan comúnmente esta forma de financiación por desconocimiento y desconfianza en el sistema financiero formal. También, a causa de diversas barreras de acceso, como la documentación exigida, la poca flexibilidad en los plazos de pago, entre otros.

Las opciones que están disponibles en el mercado de crédito para las mipymes no están diseñadas de acuerdo con la realidad financiera de estas empresas y se escapan factores como la educación financiera, la ubicación del negocio y las recomendaciones de personas cercanas, los cuales son factores que influyen al momento de tomar decisiones de crédito[48].

Pineda Osorio

Las recomendaciones de política que se desprenden de las observaciones presentadas se concentran en profundizar las acciones dirigidas a mejorar la educación financiera, la formalidad y la promoción de las transacciones electrónicas. Organismos como el Banco de la República y sectores de la academia coinciden en aconsejar el robustecimiento del mercado formal a través de nuevas iniciativas que aprovechen la innovación en tecnología, como las *fintech*. En el mismo sentido, todavía es necesario lograr que las entidades financieras generen confianza en los consumidores, reduciendo y flexibilizando los requisitos y garantías para pequeños empresarios.

Factores que favorecen el acceso formal al crédito de microempresa en Colombia

El problema del gota a gota no solo se reduce a lo económico; se entiende como un problema de salud pública, social y de seguridad que requiere ser visto desde la perspectiva de la seguridad humana y multidimensional

Borráez Segura

Fuentes del capítulo

7 Banco Mundial (2021). *Colombia: panorama general.*
8 Banco de la República (2022). *¿Qué ha hecho el Banco de la República para enfrentar el impacto de la pandemia en la economía?*
9 Banco Mundial (2021), Op. cit.
10 Banco de la República (2022), Op. cit.
11 Banco Mundial (2021). *Informe sobre el desarrollo mundial 2022. Finanzas al servicio de la recuperación equitativa.*
12 Banco Mundial (2021), Ibid.
13 OCDE (2022). *Panorama económico de Colombia.*
14 ANDI (2022). *Balance Económico 2021 y Perspectivas 2022.*
15 ANDI (2022), Ibid.
16 Asobancaria (2022). *Consolidación de la recuperación económica mundial en 2022: oportunidades y riesgos.* Banca & Economía, 1312.
17 Asobancaria (2022), Ibid.
18 Asobancaria (2022), Ibid.
19 IDEA (2021). *Evolución del Mercado Laboral y el PIB en el Departamento de Antioquia.* Informe Sectorial.
20 IDEA (2021). Ibid.
21 La República (2021). *El sector industrial generó $25,97 billones durante los primeros tres meses de este año.* Bogotá, Colombia.
22 IDEA (2021). Ibid.
23 Gobernación de Antioquia. (2021). *Evolución del Mercado Laboral y el PIB en el Departamento de Antioquia.*
24 Gobernación de Antioquia (2021), Ibid.
25 Asobancaria (2022), Op. cit.
26 Banco de la República (2022). *Informe de política monetaria.*
27 Banco de la República (2022), Op. cit.
28 Asobancaria (2022), Op. cit.

29 La República (2022). *Consumo de los hogares impulsó crecimiento de la economía de Colombia a 10,6%*. Colombia.
30 La República (2022). *Consumo de hogares ha aumentado 40% en primera mitad de enero de 2022.* Colombia.
31 La República (2021). *Colombia sería el séptimo país en subir la tasa de interés de referencia en diciembre.*
32 Banco de la República (2022), Op. cit.
33 DANE (2021). *Cuentas Departamentales. Producto Interno Bruto por Departamento. 2020 provisional.*
34 Banco de la República (2022), Op. cit.
35 Grupo Bancolombia (2021). *Proyecciones económicas para los departamentos de Colombia 2021.*
36 CEPAL (2022). *América Latina y el Caribe desacelerará su crecimiento a 2,1% en 2022 en medio de importantes asimetrías entre países desarrollados y emergentes.*
37 Departamento Nacional de Planeación DNP (2018). *10 metas del Plan Nacional de Desarrollo que transformarán a Colombia.*
38 Rankia. (2020). *Superintendencia Financiera de Colombia: funciones, historia, certificados.*
39 BRC Investor Services S.A. SCV. (s.f.). *Calificadoras de riesgo y su función.*
40 Asobancaria (2022). *El crédito 2021-2022: balance positivo para la recuperación.* Banca & Economía, 1313, 13.
41 Asobancaria (2022), Ibid.
42 Banco de la República (2021). *Reporte de la situación del microcrédito en Colombia.*
43 Banco de la República (2021), Ibid.
44 Pineda Osorio, C. A. (2021). *Financiación de las micro, pequeñas y medianas empresas en Antioquia, en el marco de la pandemia del Covid-19.* Medellín: Universidad Eafit.
45 Borráez Segura, F. O. (2020). *Los préstamos "gota a gota": un desafío complejo para la convivencia y la seguridad ciudadana en Bogotá.* Bogotá D.C.
46 Melgarejo Molina, Z. A. (2015). *Informe Final. Resultados del estudio. Contrato Interadministrativo N.92 del 2015 entre la Superintendencia del Subsidio Familiar y la Universidad Nacional de Colombia.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
47 Borráez Segura (2020), Op. cit.
48 Pineda Osorio (2021), Op. cit.

La 4 sur *Medellín, Antioquia.*

capítulo

III

El Mercado del Movimiento

Investigación del Entorno

Delimitación del sector

Cliente

Fintech apunta a resolver las problemáticas que enfrentan los consumidores y las pequeñas y medianas empresas (PYME) al momento de querer realizar un crédito. El acceso limitado al crédito, la dificultad de aproximarse a las sucursales físicas bancarias y/o la falta de documentación e historial crediticio de los prestatarios potenciales son algunos de los obstáculos que pueden presentar los consumidores y las PYME. Además, se le suma que en algunas ocasiones las oficinas o registros de crédito no están disponibles y la protección legal para los acreedores es débil o inadecuada.

A causa de estas limitaciones, la industria Fintech ha permitido la inclusión financiera de trabajadores independientes, micro establecimientos, empresas y emprendimientos. Fintech tiene la capacidad y convicción de llegar a audiencias no tradicionales permitiéndoles darse de alta con productos financieros a los que normalmente no accedían.

Inicialmente se aspira a llegar al departamento de Antioquia para luego ir escalando a todas las demás regiones del país; esto último estará sujeto a las condiciones de mercado y a las estipulaciones que vaya marcando el patrocinador del proyecto, en este caso la Gobernación de Antioquia en cabeza del Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA).

Tipos de crédito

1 Ordinario

Otorgado a personas naturales o jurídicas para el desarrollo de cualquier actividad económica que no esté definida expresamente en el Decreto 2555 de 2010 con excepción del crédito de vivienda de la Ley 546 de 1999.

2 De consumo

Son los créditos otorgados a personas naturales para financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales, independientemente de su monto.

3 De consumo de bajo monto

En favor de personas naturales. El monto máximo es de 4SMLMV.
A las empresas que financian bajo esta modalidad se les exige, además:

- Fuentes de información que le permitan establecer el perfil crediticio del respectivo deudor y un proceso de seguimiento específico;
- Controlar el saldo de endeudamiento teniendo en cuenta las bases de datos financieras nacionales;
- Reportar y actualizar oportunamente la información crediticia del deudor en las centrales de riesgo.

4 Microcrédito

Sistema de financiamiento a microempresas. El monto máximo es de 25SMLMV.

322 empresas *clasificadas en alguno de los nueve segmentos en 2020*

77 compañías que realizan crédito digital en Colombia

30%
Representación del crédito digital
(la mayor en el mercado)

Productos que **mayor porcentaje** maneja la industria:

1. Payday
   o créditos de bajo monto
2. Créditos cerrados
   o a un solo plazo
3. Créditos de Libranza

Ciudades con mayor **concentración de Fintechs:**

1. Bogotá
2. Medellín
3. Barranquilla

92%
de las empresas de crédito digital realizan créditos a personas naturales

Formas generales de realizar **crédito digital:**

I. B2C
II. B2B

Análisis competitivo

Proyecciones de mercado

En cuanto a proyecciones de mercado, son dos los sectores que tienen una mayor posibilidad de crecimiento: trabajadores en búsqueda de créditos de Libranzas y mipymes con menos de dos años de constitución.

Los bancos, las Compañías de Financiamiento Comercial (CFC) y las cooperativas señalaron que la capacidad de pago es el principal obstáculo. Debido a lo anterior, un crédito de libranza sujeto al plazo es una de las mejores alternativas para el momento.

El microcrédito es una gran alternativa para impulsar la pequeña empresa, aunque con una tasa de riesgo mayor que para el crédito de libranza.

Competencia en el mercado

Para identificar la competencia dentro del mercado, es necesario tener en cuenta diferentes puntos (ver gráfica anterior).

Análisis Político Económico Social y Tecnológico (PEST)

Factor político

Durante el gobierno de Iván Duque se estableció un marco normativo que permitió el desarrollo de la actividad Fintech en Colombia. Esto último expuesto en tres reglamentaciones específicas:

- La ley 1955 del 25 de mayo de 2019 que expidió el Plan Nacional de Desarrollo 2018- 2022, en la que se establecieron programas, inversiones y metas para los cuatro años de gobierno;
- En este Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 se estableció el emprendimiento como uno de tres pactos fundamentales y se planteó “expandir las oportunidades a través del estímulo del emprendimiento, la formalización del trabajo y las actividades económicas” [49]. En la Sección II se apuntó a “una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos” [50] y se hizo mención a los créditos de la siguiente manera:

Artículo No.	*Título*	*Características*
182	Fomento de los microcréditos	Profundización de microcréditos por medio de las entidades del sector financiero y Fintech Asociación de MiPymes que generen valor agregado al producto final

» El Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) de comercio electrónico señala la importancia del crédito digital en Colombia, puesto que crea líneas de financiamiento para las MIPYMES y PYMES. El mayor reto está en trazar varias hojas de rutas interdisciplinarias y con actores de los distintos eslabones de la cadena de valor.

A su vez, este último Consejo busca desarrollar la educación financiera para clientes, proveedores, colaboradores y administradores con el fin de que puedan acceder al crédito y no acudan a otras alternativas más riesgosas y onerosas como el gota a gota. Adicionalmente, el crédito digital permite inyectar liquidez a la economía. Bancóldex, Impulsa y el Fondo Nacional de Garantías han promovido, en los últimos años, la creación de líneas especiales de redescuento, de fomento y de garantías que permitan aportar a la financiación de las empresas en etapa temprana. Por esta razón, las Fintech han sido un canal ágil, flexible y leal para transmitir dichas soluciones financieras al mercado.

Asimismo, gracias al crédito digital, se han impactado cientos de MYPYMES emergentes a través de financiaciones flexibles que cuentan con periodos de gracia, plazos largos y tasas más favorables, de modo tal que las empresas cuentan con los recursos de capital de trabajo necesarios para mantener a flote su operación y protegen los empleos calificados que están generando. Es importante mencionar cómo a través de distintos escenarios políticos en el tiempo el Fintech permanece como parte fundamental de la agenda regulatoria en las diferentes propuestas, en temas como:

Créditos digitales
Plataformas que facilitan el préstamo de créditos a personas y empresas, utilizando análisis de datos para evaluar el riesgo del prestatario

Plataformas de pagos y remesas
Permiten hacer depósitos, retiros o envíos directos a otros usuarios sin necesidad de un intermediario financiero tradicional

Finanzas empresariales
Servicios de asesoramiento y gestión financiera a empresas

PFM (gestión de finanzas personales) y Wealthtech
Servicios de asesoramiento respecto a inversiones y gestión del patrimonio

Regtech
Uso de la tecnología en el cumplimiento normativo en las empresas

Criptoactivos y Blockchain
Moneda digital que no requiere de un banco central, gobierno o de alguna entidad central para su emisión y transmisión

Insurtech
Soluciones tecnológicas en materia de seguros

Crowdfunding
Recolección de fondos para el financiamiento colectivo de cualquier actividad a cambio de un beneficio al colaborador

E-factoring
Venta de facturas o contratos electrónicos con la finalidad de obtener liquidez

Neobancos
Ocupa todo el portafolio ofrecido por los bancos, pero bajo un esquema totalmente digital

Siguiendo esta línea, los gobiernos venideros deben mantener una política de economía digital y, con ello, el desarrollo de la tecnología financiera.

Factor económico

Colombia es un país llamativo para los inversionistas por su gran capacidad de mercado; su estabilidad económica y financiera en comparación con otros países de la región, y por su distinción a nivel internacional en el desarrollo de empresas Fintech fundadas a nivel nacional. Esto permite que el país esté alineado con las perspectivas de crecimiento en inversión mencionadas, además de propiciar el funcionamiento del mercado.

PIB Colombia de US$271,5 millones en 2020 → caída del **16,1%** frente al 2018

12,9% representado por el sector primario

PIB per cápita de US$5,336 (inferior a otros países de la región)

Colombia en 2020: 4ta economía en América Latina

279 Startups Fintech

72 originarias de Colombia

Frente al 2020:

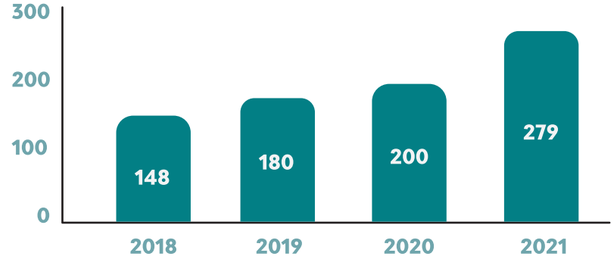
+39% en el número de Fintechs en la oferta de soluciones financieras digitales

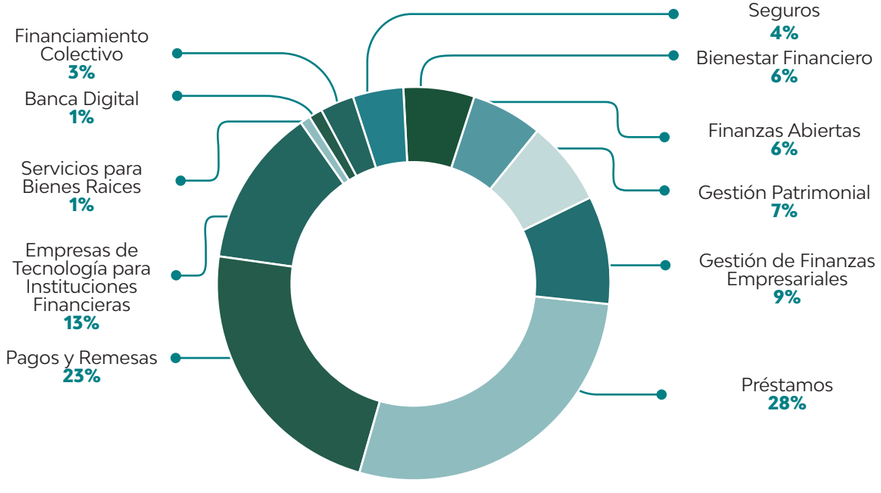
Colombia en el ecosistema Fintech:

2do más grande de la Alianza del Pacífico

3ro en América Latina

Evolución y distribución actual del ecosistema Fintech en Colombia

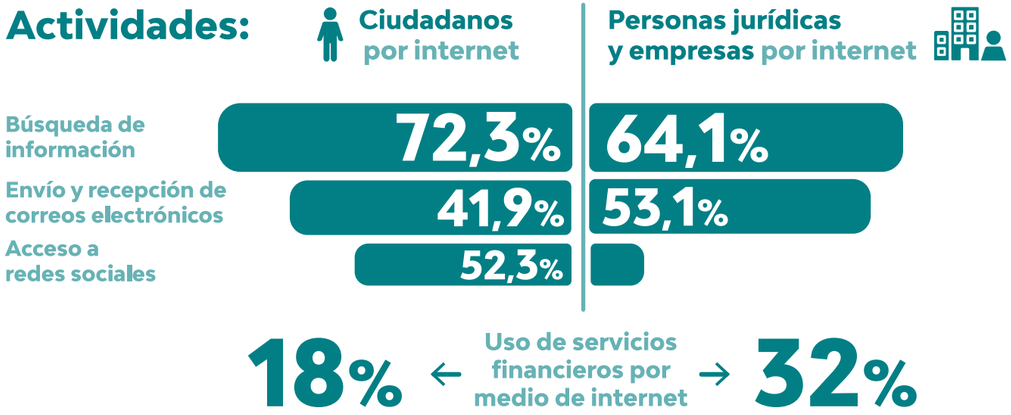




Factor social

El país todavía no cuenta, en su totalidad, con servicios financieros digitales. El caso más cercano son las cuentas de ahorros de trámite simplificado, que se adquieren a través de un trámite más sencillo que el de otras cuentas de banco y tienen restricciones de saldo máximo permitido de acuerdo con la reglamentación de la Superintendencia Financiera de Colombia (2019). Esto último conlleva a identificar que gran parte de la financiación del país está establecida de manera física. De esta forma, los factores sociales y las finanzas se encuentran orientados hacia ese canal.

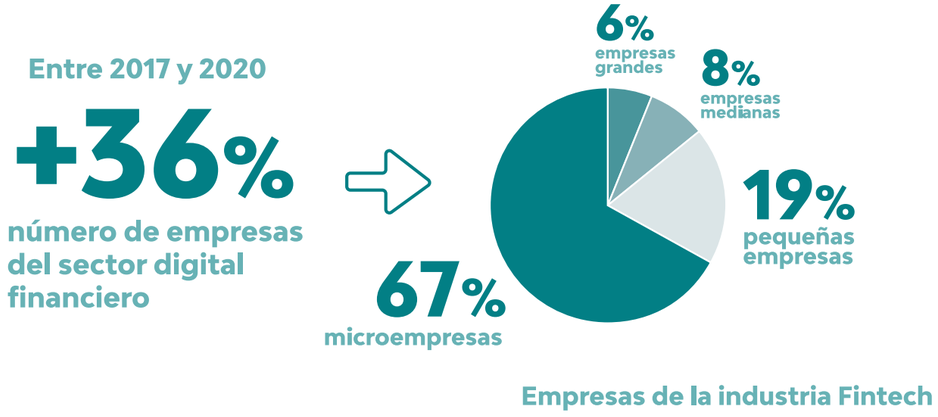
El informe *Estudio de cultura de uso de TIC en los colombianos para relacionarse con el Estado* desarrollado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones durante 2018, en el que se realizó un sondeo orientado a levantar variables de impacto de la estrategia en el uso de tecnologías de la información en las personas naturales y jurídicas del país, con una muestra de 3.300 ciudadanos (personas naturales) y de 1.200 empresas (personas jurídicas), concluyó lo siguiente[51]:



Factor tecnológico

Este factor se propone identificar el contexto innovador en Colombia a través de herramientas digitales. Colombia Fintech, asociación que nació en diciembre de 2016, pretende desarrollar soluciones en productos y servicios financieros de manera confiable e incluyente.

La evolución del panorama de empresas de la industria Fintech es mostrado a continuación[52]:



Estructura del análisis de mercado

A continuación se definen una serie de conceptos relevantes al momento de hacer un análisis de mercado.

Sistema financiero

Se encarga de facilitar la transferencia de recursos de los ahorradores a quienes necesitan fondos y se compone de tres elementos: instituciones financieras, activos y mercado financiero. Está conformado por un conjunto de organismos e instituciones, tanto públicas como privadas, por medio de las cuales se captan, administran, regulan y dirigen los recursos financieros que se negocian entre los diversos agentes económicos –personas, empresas, Estado y/o sector público–.

El funcionamiento del sistema financiero colombiano se encuentra supervisado por las siguientes instituciones: Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Banco de la República, Superintendencia Financiera de Colombia y Fondo de Garantías de Instituciones Financiera (FOGAFIN).

Banca tradicional

Involucra actividades como la inversión o la negociación y comercio de acciones, bonos, divisas, materias primas, derivados u otros instrumentos financieros. Además, establece los campos de acción e incluso puede ajustar los indicadores para realizar reglas de juego claras, como lo son las tasas y políticas de inversión.

Porter define el concepto de cadena de valor como un modelo que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización que se entrelazan internamente[53]. Está constituida por dos elementos básicos:

a. Actividades primarias: tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, logística, comercialización y servicios de postventa; estas son indispensables pues son aquellas por las que el cliente paga y percibe un valor agregado;
b. Actividades de soporte: compuestas por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico e infraestructura empresarial, las cuales se pueden reducir, mas no eliminar.

De acuerdo con esto, la cadena de valor define que existen bancos comerciales o bancos de inversión.

Contenido digital

Se trata de aquellos bienes o servicios cuya producción o suministro sucede en forma digital; cuyo uso o consumo está restringido a un dispositivo electrónico y no incluye el uso o consumo de bienes o servicios en modalidad física.

Banca Digital

Es una nueva forma de acceder a los servicios financieros a través de dispositivos móviles en la que se percibe una dimensión totalmente nueva de la interacción entre el intermediario y el cliente. Adicionalmente, el acceso inmediato a los servicios financieros independientemente de hora o ubicación permite ahorros de tiempo e información en tiempo real.

Transformación digital

Es una aplicación tecnológica en la que se pueden construir nuevos modelos de negocio, procesos, software y sistemas que dan como resultado mayores ingresos, ventajas competitivas y eficiencia.

Fintech

El término Fintech se refiere al neologismo originado de las palabras “financiero” y “tecnología”, y describe en general la conexión de tecnologías modernas con las actividades establecidas por los negocios de la industria de servicios financieros” [54].

La industria financiera alrededor del mundo ha estado caracterizada por el alto uso de las tecnologías de la información (TI) en sus procesos.

La industria Fintech involucra cinco elementos que han impulsado la rápida expansión del tejido empresarial en pocos años, aprovechando la articulación de nuevas tecnologías y la voluntad gremial de garantizar

a todos los consumidores el acceso a servicios financieros que siguen estando bajo el dominio de la Banca[55]:

1. Innovación	Fintech tiene como base fundamental las nuevas herramientas digitales y avances tecnológicos, sin esto sería imposible hablar de servicios en plataformas como pagos online o la micro financiación.
2. Confianza con el cliente	Gracias al Fintech los usuarios han acortado las distancias con las instituciones financieras, dado que la eficacia y la seguridad de los servicios generan confianza.
3. Alianzas con otras instituciones	Las instituciones bancarias del sistema tradicional tienen como estrategia adoptar los servicios de las Fintech, permitiéndoles acceder a un público mucho más amplio y con necesidades específicas. En algunos casos esta integración se hace a través de la colaboración y en otras a través de la adquisición.
4. Tecnología Blockchain	Blockchain es un registro único y consensuado, distribuido en varios nodos de una red. Su mayor ventaja es la seguridad que ofrece ante posibles manipulaciones o fraudes.
5. Democratización	Los servicios financieros que entregan las Fintech son cada vez más accesibles a un número mayor de personas por su facilidad y variabilidad, ya que se adaptan a las necesidades y circunstancias de los usuarios.

Tecnología Blockchain

Las empresas Fintech se han apoyado en tecnología blockchain, es decir, bloques de información que son encriptados entre varias fuentes y contienen registros donde se verifican los movimientos y transacciones.

En el ámbito financiero se usa específicamente el blockchain ya que en este tipo de tecnología solo los usuarios invitados pueden acceder a la información que está protegida mediante claves, nodos validadores, entre otros.

Definiciones fundamentales de la industria Fintech

Se encuentran seis elementos principales que conforman el ecosistema Fintech[56]:

A. Las *startup* Fintech: son empresas de reciente creación que se dedican a prestar servicios financieros a través de la tecnología;
B. Los desarrolladores tecnológicos: son proveedores y creadores de las tecnologías que soportan las *startup* Fintech;
C. El gobierno, que regula y legisla para el ecosistema;
D. Los clientes financieros: son todos los individuos y organizaciones que utilizan los servicios Fintech;
E. Las instituciones financieras tradicionales como los bancos, compañías de seguro, casas de bolsa, fondos de capital, entre otras;
F. Los fondos de inversión y aceleradoras que brindan soporte e impulso a los *startup* Fintech.

Dimensiones específicas de las innovaciones

La innovación tecnológica genera un desafío para el sistema financiero tradicional, el cual ha notado que el ritmo no es fácil de seguir y que debe transformarse o desaparecer. Por ello, para comprender el impacto comercial de las empresas Fintech sobre la banca tradicional, se deben identificar dimensiones específicas de las innovaciones, veamos:

Actividad	**Cambio en el producto a través de Fintech**
Pagos, transferencias y liquidaciones	Pagos móviles, billeteras digitales, divisas y contabilidades
Obtención y entrega de préstamos e intermediación financiera	Financiamiento colectivo, plataformas digitales, mayor uso de bases de datos de reconocidas fuentes para calificación de créditos
Manejo de riesgos	Registro de garantías y avales en transacciones
Apoyo al mercado	Verificación de identidad, activos digitales en línea
Manejo de inversiones	Plataformas de comercio electrónico, asistentes robóticos, contratos inteligentes
Auditoría y aspectos legales	Revisiones mediante inteligencia artificial, consejería legal automatizada
Apoyo al cliente	Asistentes inteligentes

Las principales características generales de los modelos de negocio de banca digital:

- Servicios financieros: son los pagos y transferencias en línea, cambio de divisas, pagos masivos, billetera digital, crowdfunding, préstamos y créditos, planificación financiera, administración de capitales, tecnologías biométricas de manera continua (veinticuatro horas los siete días de la semana), digitales, veloces y remotos;
- Nuevos modelos de negocio: prometen mayor flexibilidad, seguridad, eficiencia y oportunidad en los servicios financieros, prometen bancos inteligentes y con apoyo tecnológico en sus transacciones;
- La tecnología: encargada de transformar las entidades financieras modificando la cadena de valor y la forma como los clientes interactúan con la industria financiera y de seguros;
- Nuevas formas de colaboración y sinergias entre bancos y sus aliados: son las asociaciones Fintech y los *startup*, economía digital y el ecosistema financiero y no financiero;
- La percepción de utilidad de la herramienta: es la facilidad de uso, el diseño de las características, información e intención de uso y la confianza;
- Plataforma omnicanal: permite la comunicación con el cliente y ayuda a una mejor elección.

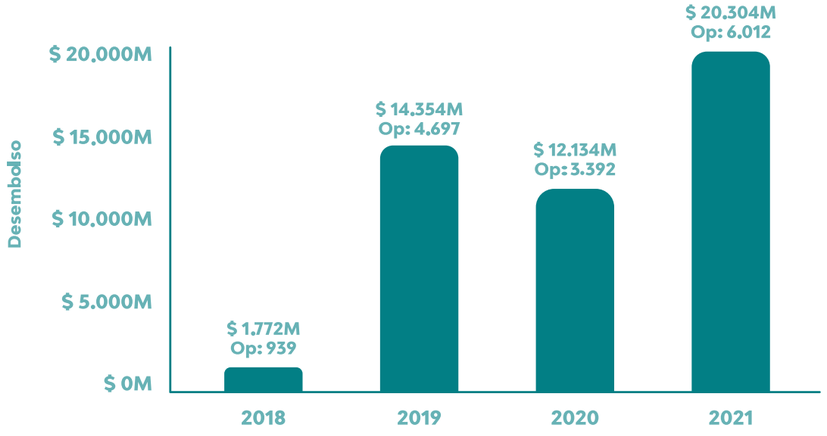
La digitalización en la industria financiera implica una transformación de sus procesos e incluso de sus productos y servicios. Así, se está creando innovación para integrar la banca digital, soluciones móviles, soluciones de pago, préstamos y financiación.

Tasas de interés para microcréditos

	Marzo 2021			Marzo 2020			
	Tasa de microcrédito	Monto desembolsado (millones)	Número de créditos desembolsados	Tasa de microcrédito	Monto desembolsado (millones)	Número de créditos desembolsados	Variación de la tasa
Bancamía	42,4%	$112.683	25.520	40,9%	$80.425	19.793	3,8%
Mundo Mujer	41,1%	$144.974	33.184	41,3%	$94.587	24.743	-0,4%
mibanco	40,3%	$66.747	9.178	38,6%	$22.236	2.799	4,4%
Banco w	39,1%	$119.149	19.286	39,9%	$53.976	12.059	-2,0%
Banco de Bogotá	38,8%	$16.303	2.376	38,7%	$16	2.219	0,6%
Crefinanciera	37,7%	$8.641	1.271	36%	$7.063	1.174	4,7%
Bancolombia	32,6%	$43.312	3.463	26,5%	$43.585	1.896	23,1%
Banco Caja Social	32%	$71.181	7.044	32,5%	$42.972	4.048	-1,4%
Banco Agrario de Colombia	23,6%	$33.441	4.976	29,5%	$43.956	7.366	-19.9%
Banco Cooperativo coopCentral	17,2%	$674	26	17,1%	$365	15	0,7%
Banco AV Villas	14,2%	$244	8	-	-	-	
Promedio	32,7%	$617.349	80.812	34%	$769.800	91.097	-4.1%

Tendencias de desembolsos categoría Fintech (FGA) 2018-2021

Desembolsos y número de operaciones

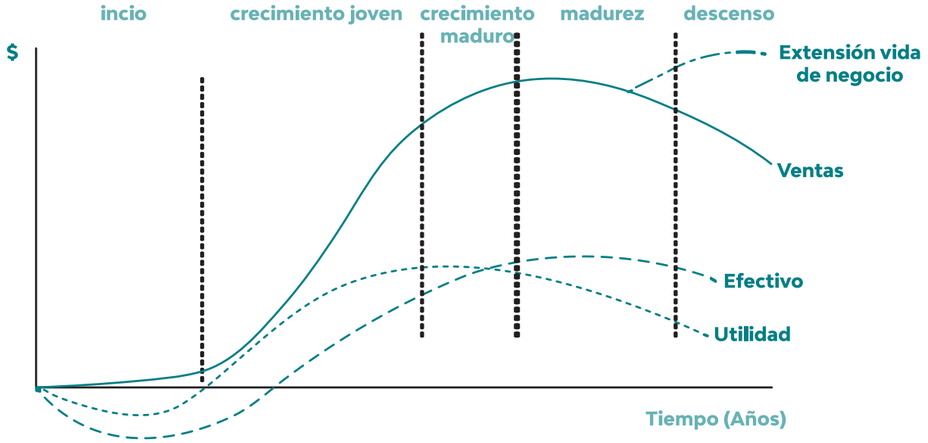


Etapa del ciclo de vida y tendencia

El ciclo de vida de las empresas Fintech puede variar en términos de su amplitud en tiempo y del potencial. La creación de este tipo de empresas es más sencilla, debido a las pocas barreras de entrada, la inversión inicial mínima, entre otros factores.

Además, este tipo de empresa crece mucho más rápido en comparación con empresas no tecnológicas; sin embargo, a pesar de su crecimiento acelerado, tienden a tener más dificultades a la hora de lograr constancia y consistencia en el crecimiento a lo largo del tiempo.

Etapas del ciclo de vida de una industria



Análisis matriz DOFA

Fortalezas

- Financiamiento de manera rápida y accesible
- Plataforma activa y disponible 24/7
- Amplia oportunidad para financiamiento
- Al alcance de todo tipo de usuario que se encuentre conectado en la web

Debilidades

- Posible sentimiento de inseguridad y no privacidad
- Requiere de adaptabilidad y reconocimiento del producto
- Falta de conocimiento en el producto del crédito y las herramientas tecnológicas
- Dependiente de una conectividad web para su funcionamiento

Oportunidades

- Mercado en crecimiento
- Aprovechamiento de la innovación, por ejemplo, tecnología Blockchain y NFT
- Apertura de diferentes productos, no es necesario realizar una sola línea de crédito

Amenazas

- Adaptabilidad/Rentabilidad
- Dependencia de resultados de inversión
- Lineamientos legales y tributarios

Fuentes del capítulo

49 Departamento Nacional de Planeación (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad.*

50 Departamento Nacional de Planeación (2019), Ibid.

51 Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (2018). *Estudio: Cultura de uso de TIC en los colombianos para relacionarse con el Estado*.

52 Colombia Fintech (2021). *Informe Sectorial Fintank 2020.*

53 Porter, M. (1986). V*entaja Competitiva.* Editorial C.E.C.S.A. México.

54 Gomber, P., Koch, JA. & Siering, M. (2017). *Digital Finance and FinTech: current research and future research directions.* Journal of Business Economics, 87, pp. 537–580.

55 Erik R. (2019). Citado en Saldarriaga, S. & Gallego, V. (2020). *Caracterización de la industria Fintech.* Tecnológico de Antioquia. Medellín.

56 Madrazo, P. (2019). *Fintech en el Mundo, La Revolución Digital ha Llegado a México.* México: Taurus. pp. 16.

Jardín, Antioquia.

capítulo

IV

La temporada de Estrategia

Modelo de negocios

Problema

Clientes con necesidad de crédito sin historial crediticio

Solución

Dar créditos de bajo monto con aprobación y desembolso inmediato.

Alianzas clave

Proveedor de crédito

Proveedor tecnológico

Fondeadores

Aseguradoras

Dispensador de recursos

Actividades clave

Conocimiento del ciclo de vida de los créditos.

Fácil acceso de los clientes a la aplicación.

Actividades fuertes de mercadeo digital.

Desarrollo, branding y experiencia del cliente.

Recursos clave

Plataforma tecnológica

Fondeo

Métricas clave

Créditos solicitados/fondeo

Créditos desembolsados/total

Empleados

Pagaduría

Clientes que inician proceso

Estructura de costos

Uso de plataforma tecnológica

Cobro solicitud de crédito y administración de cartera

Almacenamiento en la nube

Módulo de contabilidad

Propuesta de valor

Otorgamos soluciones de financiación desde bajos montos para personas y pequeños negociantes de Antioquia.

Desembolso inmediato, disponible 24/7

Relación con clientes

Vía telefónica (Call Center)

Correo electrónico registrado

Comunicación en la aplicación (MP)

Segmentos de clientes

Trabajadores/pensionados de pagadurías públicas con convenio con el proveedor del crédito

Empresas con menos de dos años de constitución o que, por su actividad, tengan pocas probabilidades de financiamiento.

Atributos

Crédito totalmente digital.

Acceso desde su celular/computador

Aprobación y desembolso inmediatos

Entrega del crédito a través de proveedor

Uso de la plataforma digital libre de cobro

Canales

Digital: solo vía celular o computador

Línea de apoyo tecnológico

Fuentes de ingresos

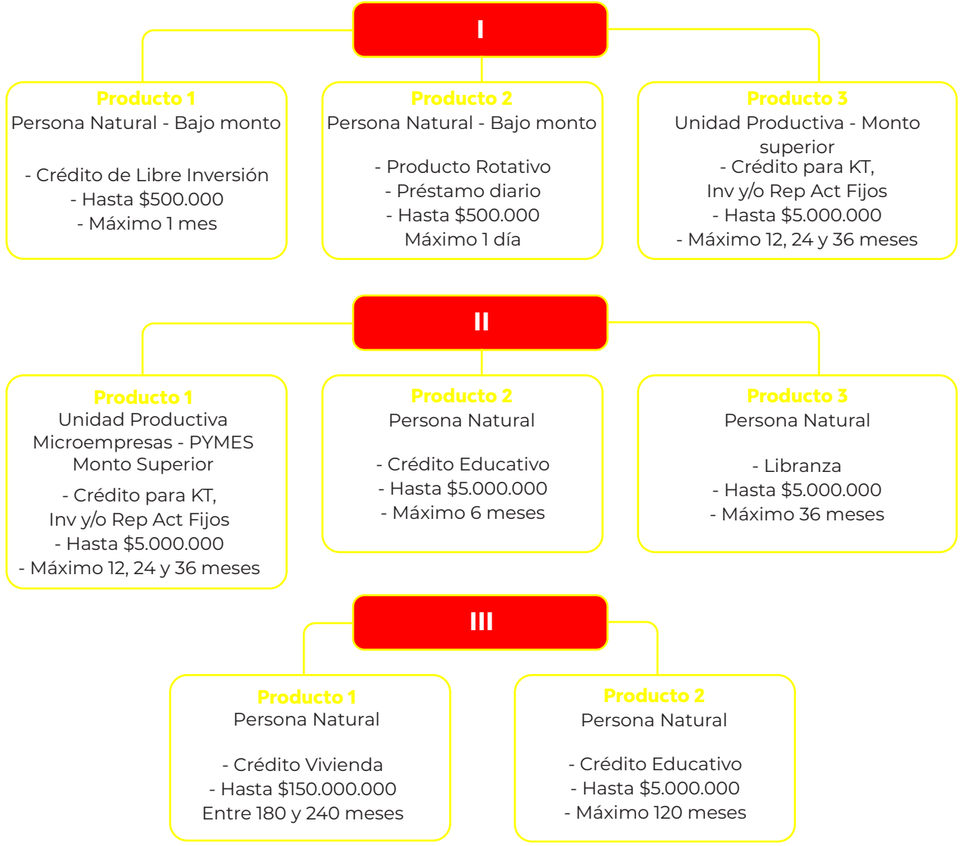
Uso de plataforma tecnológica

Cobro solicitud de crédito y administración de cartera

Almacenamiento en la nube

Módulo de contabilidad

Caminos estratégicos planteados



Objetivos preliminares del plan estratégico

Con el fin de definir los objetivos hacia los cuales apunta el plan estratégico, se ha considerado su importancia; el plazo en el que deben ser completados y la gobernabilidad (medida según el grado de dependencia de la empresa y su equipo de trabajo para la consecución del objetivo). De los criterios anteriores se desprenden objetivos críticos, necesarios y opcionales; de inmediato, corto, mediano y largo plazo, como se verá. La definición de los plazos ha sido determinada del siguiente modo:

Corto plazo: 0 a 1 año
Mediano plazo: 1 a 2 años
Largo plazo: 2 a 5 años

Tras clasificar los diferentes objetivos, se ha obtenido el plan estratégico de asuntos críticos, necesarios y opcionales:

La Primera Iniciativa, *Excelencia operacional*, se compone de objetivos críticos y necesarios, proyectados para la realización en plazos cortos y medianos.

Los objetivos de esta iniciativa se aglutinan alrededor de lograr el desarrollo de servicios de alta calidad, un relacionamiento satisfactorio con los clientes en todo nivel, y la excelencia en la prestación del servicio y la gestión administrativa y financiera. Se trata, pues, de los cimientos del plan general que conduzcan hacia un modelo de negocio sostenible.

La Segunda Iniciativa: *Sostenibilidad de la empresa en el largo plazo*, incluye ahora objetivos críticos y necesarios a ser desarrollados, también, en el largo plazo. Hacia esta etapa, se buscan objetivos como implementar un modelo de negocio rentable para los accionistas; fortalecer las relaciones con el Estado; generar alianzas estratégicas con diversos sectores de la academia y la sociedad civil; diversificar las líneas de negocios; entre otros.

Objetivos estratégicos	Plazo	Plan Estratégico de asuntos
Iniciativa 1.1: Desarrollo y producción de servicios de alta calidad		
Crear e implementar un plan para el desarrollo y comercialización de nuevos servicios	Corto	Críticos
Desarrollar producto mínimo viable para entrada en mercados de interés	Corto	Críticos
Estandarizar los procesos y procedimientos de prestación del servicio, logística y comercialización	Corto	Necesarios
Diversificar el portafolio de productos y servicios para el corto, mediano y largo plazo	Corto	Necesarios
Desarrollar estrategias de crecimiento, en ingresos, también en cantidad de operación	Mediano	Críticos
Realizar alianzas con distribuidores del servicio a nivel regional y/o nacional	Mediano	Críticos
Desarrollar e implementar un plan de renovación/actualización tecnológica	Mediano	Críticos
Promover la innovación a lo largo de toda la organización	Mediano	Críticos
Explorar y desarrollar alternativas de especialización	Mediano	Necesarios
Iniciativa 1.2: Sobresaliente relacionamiento con los clientes en todo nivel		
Desarrollar una estrategia de mercadeo, comercial y de comunicación que potencie la confianza y reconocimiento que existe en el mercado	Corto	Críticos
Desarrollar una estrategia de posicionamiento de marca para los productos/servicios	Corto	Críticos
Fortalecer los procesos de atención al cliente, gestión de reclamaciones	Corto	Críticos
Iniciativa 1.3: Excelencia en la prestación del servicio		
Fortalecer e implementar una estrategia de comunicación interna, liderazgo y trabajo en equipo	Corto	Críticos
Iniciativa 1.4: Excelencia en la gestión administrativa y financiera		
Generar ingresos que le permitan cubrir sus costos administrativos y que pueda hacer más competitiva a la empresa	Corto	Críticos
Establecer sistemas de gestión en el ámbito comercial, financiero, administrativo, operativo; basado en indicadores	Corto	Críticos
Desarrollar equipo de trabajo especializado (Gestión del Talento Humano)	Corto	Críticos
Aumentar el seguimiento y control a los temas legales y administrativos de los contratos. Asesoría legal, especializada en contratación y licitaciones	Corto	Críticos
Cumplir con la matriz legal que se requiere para los negocios y los productos (laboral, sanitaria, comercial, entre otros)	Corto	Críticos

Fortalecer las habilidades y actividades de planificación del negocio, sus recursos, proyectos y actividades	Corto	Necesarios
Implementar un sistema de seguimiento a los resultados financieros a lo largo de toda la organización	Corto	Necesarios
Implementar sistemas de SST	Corto	Necesarios
Definir una estructura organizacional que aporte a la generación de valor del negocio (estructura clara de roles, jerarquías y responsabilidades)	Corto	Necesarios
Implementar un sistema de remuneración y de bonificaciones, acordes con la capacidad de generación de valor en la empresa	Corto	Necesarios
Ser eficientes en el ámbito de costos y gastos operativos	Mediano	Críticos
Implementar buenas prácticas y sistemas de calidad	Mediano	Necesarios
Desarrollar un área de compras y de gestión de los proveedores	Mediano	Necesarios
Implementar un modelo de negocios rentable para los accionistas	Corto	Críticos
Fortalecer las relaciones con entidades del Estado y con organismos reguladores	Corto	Críticos
Desarrollar e implementar un sistema de gestión de riesgos	Corto	Críticos
Fomentar estrategias de digitalización de la información, trabajo en la nube y fortalecimiento de la infraestructura tecnológica afín	Corto	Críticos

Desarrollar una política de gobierno corporativo	Corto	Necesarios
Desarrollar alianzas con empresas de mayor envergadura para participación en nuevos negocios	Mediano	Críticos
Desarrollar e implementar un plan de gestión del conocimiento en la organización	Mediano	Necesarios
Generar alianzas estratégicas con Institutos, Centros de Desarrollo, Empresas Tecnológicas, empresas de vanguardia en el tema, Estado	Mediano	Necesarios
Desarrollar programas de planificación y ejecución del crecimiento de la capacidad instalada y de la renovación de equipos	Mediano	Necesarios
Diversificar líneas de negocios (Líneas de rentabilidad e importancia estratégica)	Largo	Necesarios
Definir un esquema claro de repartición de dividendos y reinversión, basado en los resultados del negocio y en las necesidades futuras del negocio	Largo	Necesarios

capítulo

V

Cuaderno Legal

Preguntas del capítulo

¿Cuál es el alcance de la autorización contenida en la Ordenanza 035 de 2021?

Alcance

La Ordenanza autoriza a constituir una nueva sociedad, mas no a desarrollar actividades a través de una sociedad ya existente. En ese sentido, el objeto de la nueva sociedad es precisamente la prestación de servicios de banca digital regida por las normas que los regulan actualmente.

La entidad a constituirse deberá ser una sociedad de economía mixta, con una participación pública superior al 50% de su capital. Esto significa que, necesariamente, se deberá contar con un socio privado para la constitución de la entidad.

El autorizado para la constitución de la nueva sociedad es el IDEA, que está obligado a su vez a concurrir en su constitución, o sea, ser socio o accionista en la nueva sociedad. Esto sin perjuicio de que se puedan invitar a otras entidades estatales a su constitución, además del socio privado ya mencionado.

No se establece bajo qué tipo societario deberá funcionar la sociedad. Esto indica que podrá tratarse de cualquiera de los tipos societarios permitidos en Colombia, teniendo en cuenta las limitaciones que puedan verse impuestas por las normas que regulan el mercado financiero. La Ordenanza tiene una limitación temporal: la autorización tiene una vigencia de doce meses contados desde su publicación. Así, la vigencia va hasta el 30 de noviembre de 2022.

Objeto

En los estatutos se debe incluir una previsión que advierta que, siguiendo los trámites y requisitos legales, la sociedad podrá prestar servicios de financiamiento y de banca comercial en un futuro, de forma que se cubra lo autorizado por la Ordenanza 035.

Teniendo en cuenta las etapas atravesadas por el IDEA para llegar a prestar servicios de banca digital, se considera que, inicialmente, la sociedad debe tener un objeto orientado hacia la colocación de créditos, actividad que no precisa de ningún tipo de autorización, para posteriormente reformar los estatutos y continuar así con las fases siguientes: compañía de financiamiento comercial en un primer momento y banco digital como objetivo último.

Aportes

Los requisitos y trámites para constituirse y funcionar como institución financiera se hallan en el Art. 53 y complementarios del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

Ya se ha mencionado que, para dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ordenanza 035, se deberá contar con un socio privado para la constitución de la nueva sociedad. Tanto el socio privado como el IDEA deberán realizar aportes suficientes que garanticen el funcionamiento de la sociedad y, especialmente, la liquidez para la colocación de créditos, primera etapa del proyecto.

Iniciar la operación con recursos propios impide cualquier tipo de riesgo en relación con una captación ilegal, sin perjuicio de que puedan estructurarse después otras fuentes de fondeo distintas a recursos propios del IDEA o del socio privado. Por otro lado, se

recomienda que la participación del socio o socios privados supere el 10%, de modo que se evite el tratamiento de la sociedad como empresa del Estado.

¿Cuál es el mejor vehículo para la prestación de los servicios de crédito digital, en los términos de la Ordenanza?

¿Cuál es la naturaleza jurídica del IDEA?

Los elementos constitutivos de los establecimientos públicos y de las empresas industriales y comerciales del Estado están regulados en los artículos 70 y siguientes de la Ley 489 de 1998.

Según la Ordenanza de creación y los estatutos actuales, el Instituto para el Desarrollo de Antioquia es un establecimiento público de carácter departamental, descentralizado, de fomento y desarrollo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente.

¿Cuál es el objeto social y las actividades para el desarrollo del IDEA?

En virtud del principio de especialidad, el Instituto no puede dedicarse a actividades distintas de las previstas en las normas que lo crearon.

Este principio va de la mano con el principio de afectación, según el cual se han de destinar los recursos únicamente para las actividades enmarcadas en su objeto social.

Como establecimiento público, el IDEA está encargado principalmente de ejercer funciones administrativas y de prestar servicios, de manera autónoma, con fondos públicos comunes y producto de impuestos, rentas contractuales, ingresos propios, tasas o contribuciones de destinación especial.

La autonomía administrativa y financiera del Instituto se ve, no obstante, circunscrita por su objeto social, que limita su capacidad jurídica para actuar. El objeto social del IDEA contempla la colocación de créditos, siempre que esta actividad esté dirigida hacia el fomento económico, social y cultural y se realice en favor de obras de servicio público que se adelanten de preferencia en el nivel regional, favoreciendo el interés común de varios municipios.

¿Tiene el IDEA capacidad legal para constituir la nueva sociedad requerida para emprender el proyecto de banca digital?

Artículo 3 de los estatutos del IDEA

Numeral 16 de los estatutos del IDEA. Inciso segundo. Sobre las actividades que desarrollan el objeto del Instituto

El objeto social actual del IDEA no cobija la participación en la nueva sociedad, dado que el objeto social de la nueva sociedad y sus actividades asociadas no desarrolla el objeto social del IDEA. Dado lo anterior, se sugirió que la Junta Directiva adopte una Resolución mediante la cual modifique y adapte su objeto social, de modo que sea compatible con las actividades de la nueva sociedad, contemplando las tres etapas del proyecto –colocación de créditos, compañía de financiamiento y banco digital–. En esta misma vía, se le presentó al Instituto una propuesta de Resolución para la consideración y presentación por parte del representante legal a la Junta Directiva.

¿Cómo se pueden prestar los servicios de crédito digital, bajo las normas vigentes, por la sociedad que se constituya?

La figura de sociedades de economía mixta están reguladas tanto desde el ámbito privado (Código de Comercio) como desde el ámbito público (Ley 489 de 1998)

La autorización otorgada por la Asamblea en la Ordenanza 035 se refiere a la constitución de una sociedad de economía mixta. A continuación, se analizarán los requisitos y elementos de este tipo societario, así como del marco normativo que la regula. Las sociedades de economía mixta son sociedades comerciales con aportes efectuados tanto por particulares como por entidades estatales de cualquier tipo, independientemente de la participación que el Estado tenga en ellas. A pesar de que el régimen de los actos y contratos de la futura

Constitución Política, Art. 209. Ley 1150 de 2007, Art. 13

sociedad sea uno de derecho privado, la sociedad deberá aplicar los principios de la función administrativa –igualdad, eficacia, economía, imparcialidad y publicidad–. También habrá de atenerse a las reglas de la gestión fiscal, lo que implica que podrá ser objeto de control fiscal por parte de la Contraloría General de la República, en los términos de la ley.

Constitución Política, Art. 267

Este régimen está regulado en los artículos 8 y 9 de la Ley 80 de 1993

La sociedad estará, además, sometida al régimen de inhabilidades e incompatibilidades previsto para la contratación estatal. En caso de que la participación estatal supere el 90%, deberá tenerse en cuenta lo anterior en relación con el régimen laboral de los empleados.

Viabilidad Jurídica del Crédito Digital

¿Cómo surgió y cómo se llevará a cabo la idea de la banca digital?

El Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA–, en cabeza de su gerente, Julián Vásquez, ha planteado, como nueva visión para el Instituto, la generación de una línea de negocios que le permita ofrecer productos financieros de menor cuantía, promoviendo la bancarización y formalización financiera, de modo que trascienda la naturaleza inicial de Instituto Financiero de Fomento y Desarrollo Territorial.

Para ello, se logró obtener de la Asamblea de Antioquia una autorización para construir una sociedad de economía mixta y prestar así servicios de banca digital.

Ordenanza 035 de 2021

La Ordenanza requieró que el IDEA realizara la totalidad de trámites financieros, técnicos y jurídicos necesarios para la elaboración del proyecto. Para ello se celebró un Acuerdo Interadministrativo entre el IDEA y su filial Valor+, cuyo fin consiste en estructurar la totalidad del proyecto de banca digital. Cumpliendo con su mandato como estructurador del proyecto, Valor+ ha contratado a expertos en distintas áreas que contribuyan a analizar la viabilidad del proyecto; entre ellos el presente estudio jurídico, cuyo cometido reside en estudiar la viabilidad jurídica de la nueva línea de negocios en atención a las normas actualmente vigentes en el ordenamiento jurídico colombiano.

¿Cuáles serán las etapas del proyecto de banca digital?

El proyecto de banca digital se desarrollará en tres etapas. En la primera, la sociedad que constituirá el IDEA se dedicará exclusivamente al otorgamiento de créditos a favor de terceros mediante contratos de mutuo; luego, se espera que la sociedad pueda convertirse en una compañía de financiamiento comercial, pudiendo realizar operaciones pasivas de crédito (captación de recursos de terceros); finalmente, que llegue a ser un banco que pueda celebrar la totalidad de operaciones financieras y crediticias autorizadas en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

Problema jurídico

El problema jurídico se hace presente en la necesidad de identificar cuál es el mejor vehículo jurídico para prestar los servicios de crédito digital en los términos señalados por la Ordenanza 035; y en identificar la manera como dichos servicios se deben prestar según

las normas vigentes. En vista a esta necesidad, se realizará un análisis de la Ordenanza, de la naturaleza jurídica del IDEA, de Valor +, y de otros aspectos relevantes que se relacionan con la actividad de colocación de créditos y las normas que la regulan.

Marco jurídico

Para un adecuado entendimiento del concepto, presentamos a continuación el marco normativo que se empleará a lo largo del estudio jurídico.

Constitución Política

La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

Constitución Política, Artículo 209

La vigilancia y el control fiscal son una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes públicos, en todos los niveles administrativos y respecto de todo tipo de recursos públicos. La ley reglamentará el ejercicio de las competencias entre contralorías, en observancia de los principios de coordinación, concurrencia y subsidiariedad. El control ejercido por la Contraloría General de la República será preferente en los términos que defina la ley.

Constitución Política, Artículo 267

El control fiscal se ejercerá en forma posterior y selectiva, y además podrá ser preventivo y concomitante, según sea necesario para garantizar la defensa y protección del patrimonio público. El control preventivo y concomitante no implicará coadministración y se realizará en tiempo real a través del seguimiento permanente de los ciclos, uso, ejecución, contratación e impacto de los recursos públicos, mediante el uso de tecnologías de la información, con la participación activa del control social y con la articulación del control interno. La ley regulará su ejercicio y los sistemas y principios aplicables para cada tipo de control.

El control concomitante y preventivo tiene carácter excepcional, no vinculante, no implica coadministración, no versa sobre la conveniencia de las decisiones de los administradores de recursos públicos, se realizará en forma de advertencia al gestor fiscal y deberá estar incluido en un sistema general de advertencia público. El ejercicio y la coordinación del control concomitante y preventivo corresponde exclusivamente al Contralor General de la República en materias específicas.

La vigilancia de la gestión fiscal del Estado incluye el seguimiento permanente al recurso público, sin oponibilidad de reserva legal para el acceso a la información por parte de los órganos de control fiscal, y el control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad, el desarrollo sostenible y el cumplimiento del principio de valoración de costos ambientales. La

Contraloría General de la República tendrá competencia prevalente para ejercer control sobre la gestión de cualquier entidad territorial, de conformidad con lo que reglamente la ley (...).

Constitución Política, Artículo 333

El cual consagra la libertad de empresa y de iniciativa privada, que es el sustento para que cualquier persona, en este caso, la Compañía, pueda adelantar libremente sus actividades comerciales, y que conlleva la facultad de las personas de "(...) afectar o destinar bienes de cualquier tipo (principalmente de capital) para la realización de actividades económicas para la producción e intercambio de bienes y servicios conforme a las pautas o modelos de organización típicas del mundo económico contemporáneo con vistas a la obtención de un beneficio o ganancia".

Esta libertad comprende, entre otras garantías, (i) la libertad contractual, es decir, la capacidad de celebrar los acuerdos que sean necesarios para el desarrollo de la actividad económica; (ii) la libre iniciativa privada. El "núcleo esencial" de la libertad de empresa comprende, entre otras prerrogativas, (i) el derecho a un tratamiento igual y no discriminatorio entre empresarios o competidores que se hallan en la misma posición; (ii) el derecho a concurrir al mercado o retirarse; (iii) la libertad de organización y el derecho a que el Estado no interfiera en los asuntos internos de la empresa como la organización empresarial y los métodos de gestión; (iv) el derecho a la libre iniciativa privada; (v) el derecho a la creación de establecimientos de comercio con el cumplimiento de los requisitos que exija la ley; y (vi) el derecho a recibir un beneficio económico razonable.

Constitución Política, Artículo 366

El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado.

Leyes

Ley 80 de 1993

Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

Ley 663 de 1993

Por medio del cual se actualiza el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se modifica su titulación y numeración.

Ley 222 de 1995

En la que se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones.

Ley 365 de 1997

En la que se establecen normas tendientes a combatir la delincuencia organizada y se dictan otras disposiciones.

Ley 526 de 1999

Por medio de la cual se crea la Unidad de Información y Análisis Financiero, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que tiene como objetivo general la detección, prevención y lucha contra el lavado de activos en todas las actividades económicas, para lo cual ejerce un control sobre entidades privadas y del Estado.

Ley 489 de 1998

Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones

previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

Ley 1121 de 2006 — Por medio de la cual se dictan normas para la prevención, detección, investigación y sanción de la financiación del terrorismo.

Ley 1150 de 2007 — Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.

Ley 1186 de 2009 — Por medio de la cual se aprueba el "Memorando de Entendimiento entre los Gobiernos de los Estados del Grupo de Acción Financiera de Sudamérica contra el Lavado de Activos (Gafisud)" y otros.

Código Civil Arts. 2221-2235 — Establece los elementos generales para la formación, existencia, validez y terminación de los contratos, así como disposiciones específicas para el contrato de mutuo o préstamo de consumo.

Código de comercio Arts. 1163-1169 — Se establecen disposiciones sobre la presunción y pago de intereses, el término supletivo para el pago, indemnización por vicios ocultos, simulación de intereses y la promesa y garantía del mutuo.

Ley 1480 de 2011 — Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.

Código Penal — Regula, entre otros, el delito de captación masiva y habitual de dineros.

Circulares

Circular Única de la SIC — Dicta dsposiciones sobre los sistemas de financiación, aspectos referentes a la información al consumidor y normas sobre protección de datos personales.

Circular Externa 304-000001 de 2014 Superintendencia de Sociedades — Sistema de autocontrol y gestión del riesgo LA/FT – reporte obligatorio de información a la UIAF.

Circular Externa 100-000005 de 2014 Superintendencia de Sociedades — Sistema de autocontrol y gestión del riesgo LA/FT. Reporte obligatorio de información a la UIAF. Deroga en su totalidad la Circular Externa número 304-000001 del 19 de febrero de 2014.

Circular Externa 100-000003 de 2015 Superintendencia de Sociedades — Circular Básica Jurídica, se compilan las principales instrucciones generales que en materia legal ha emitido la Superintendencia de Sociedades.

Circular Externa 100-000006 de 2016 Superintendencia de Sociedades — En la que se modifica la Circular Externa 100-000003 del 22 de julio de 2015.

Circular Externa 100-000008 de 2016 Superintendencia de Sociedades — Por medio de la cual se modifica la Circular Externa 100-000003 del 22 de julio de 2015 y compila las principales instrucciones generales en materia legal societaria.

Circular Externa 100-000005 de 2017 Superintendencia de Sociedades — Se modifica la Circular Externa 100-000003 del 22 de Julio de 2015 y compila las principales instrucciones generales en materia legal societaria.

Circular Externa 100-000016 de 2020 Superintendencia de Sociedades — En la que se informa a representantes legales, contadores, revisores fiscales y liquidadores d sobre la modificación Integral al Capítulo X de la Circular Básica Jurídica 100-000005 de 2017.

Circular Externa 100-000004 de 2021 Superintendencia de Sociedades — Por medio de la cual se modifican los numerales 5.1.2., 5.1.4.3.1., 5.1.4.5., 5.1.4.8., 5.3.2., 7.1. y 7.2. de la Circular Externa No.100-000016 del 24 de diciembre de 2020.

Decretos

Decreto 1454 de 1989 — Por el cual se reglamentan disposiciones en materia de intereses.

Decreto 2555 de 2010 — Por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones.

Decreto 4886 de 2011 — Por medio del cual se modifica la estructura de la SIC, se determinan ciertas funciones y se dictan otras disposiciones.

Decreto 19 de 2012 — Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.

Decreto 1023 de 2012 — Establece en su numeral 26 "instruir a las entidades sujetas a su supervisión, sobre las medidas que deben adoptar para la prevención del riesgo de lavado de activos y de financiamiento del terrorismo".

Decreto 2364 de 2012 — Por medio del cual se reglamenta el artículo 7° de la Ley 527 de 1999, sobre la firma electrónica y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2609 de 2012 — Por el cual se dictan disposiciones en materia de Gestión Documental para todas las Entidades del Estado.

Decreto 333 de 2014 — Por el cual se reglamenta el artículo 160 del Decreto-ley 19 de 2012.

Decreto 1068 de 2015 — Dispone que las entidades públicas y privadas pertenecientes a sectores diferentes al financiero, asegurador y bursátil, deben reportar operaciones sospechosas a la UIAF, de acuerdo con el literal d) del numeral 2 del artículo 102 y los artículos 103 y 104 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, cuando dicha Unidad lo solicite, en la forma y oportunidad que les señale.

Decreto 1074 de 2015 — Por medio del cual se compilan las normas del sector comercio, industria y turismo.

Circulares

Ordenanza número 13 de 1964 — Por la cual se crea el Instituto para el Desarrollo de Antioquia - IDEA.

Ordenanza 35 del 6 de diciembre de 2021 — Por medio de la cual se autoriza al Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA para constituir una sociedad de economía mixta.

Viabilidad jurídica del crédito digital en la nueva sociedad

¿Cuál es la viabilidad jurídica del crédito digital en la nueva sociedad constituida?

Una persona jurídica está legalmente facultada para otorgar préstamos si su objeto social le permite celebrar contratos de mutuo.

La normativa colombiana permite que cualquier persona, natural o jurídica, celebre contratos de mutuo mercantil, es decir, otorgue préstamos, siempre que cumpla con dos condiciones:

- Que esté legalmente facultada para ello;
- Que el dinero que dicha persona otorgue provenga de recursos propios y no de recursos captados del público.

En caso de que una compañía se encuentre legalmente facultada para otorgar créditos de conformidad con su objeto social y vaya a disponer de recursos propios para ello, tales créditos estarán regulados por las normas comerciales relativas al mutuo: Código de Comercio y Ley 45 de 1990 y/o la Ley 1480 de 2011. Decreto 1074 de 2015. Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio

Las actividades de colocación de crédito digital estarán mayormente reguladas por reglas de derecho privado

¿Cómo se determina cuál de los regímenes será aplicable a los créditos que otorgará la nueva sociedad?

Para ello, será fundamental determinar si entre el acreedor y el deudor (el cliente) existe o no una relación de consumo. En caso de que exista una relación de consumo, el Estatuto del Consumidor y sus normas reglamentarias serán aplicables y, en caso de que no exista, deberán aplicarse exclusivamente las normas comerciales relativas al mutuo.

En conclusión, la nueva sociedad podrá realizar la actividad de colocación de crédito digital, teniendo en cuenta las reglas que se pacten en los respectivos contratos de mutuo crédito, aquellas normas aplicables del Código de Comercio, y aquellas normas del Código Civil, por remisión.

¿Cuáles son las condiciones funcionales necesarias para que la Compañía pueda prestar los servicios de crédito digital, atendiendo a los requerimientos para ello?

Se presentan, a continuación, una serie de definiciones de relevancia a ser implementadas a nivel contractual y técnico, de modo que se logre una uniformidad de conceptos para la operación del servicio. Los elementos aquí definidos hacen parte de las condiciones funcionales necesarias para brindar el servicio de crédito digital.

Trámite electrónico
Se trata de toda gestión realizada mediante la utilización de medios electrónicos.

Mensaje de datos
Es la información generada, enviada, recibida, almacenada o comunicada por medios electrónicos, ópticos o similares, como pueden ser, entre otros, el Intercambio Electrónico de Datos (EDI), Internet, el correo electrónico.

Sistema de información
Es todo sistema utilizado para generar, enviar, recibir, archivar, conservar o procesar de alguna forma mensajes de datos que se vean inmersos en el desarrollo y obtención del crédito digital.

Firma electrónica
Se trata del mecanismo técnico que permite identificar a una persona ante un sistema de información, siempre y cuando dicho mecanismo sea confiable y apropiado.

Métodos y/o factores de autenticación electrónica
Para los efectos del presente concepto, los métodos o factores de autenticación electrónica que se podrán aplicar son: nombres de usuario y contraseñas; biometría, y certificados digitales. También se podrán utilizar otros métodos de autenticación electrónica como Tokens OTP (One Time Password), que podrían llegar a ser utilizados como complemento de seguridad de otros mecanismos de autenticación a partir de la circular 029 de 2019.

Biometría
Es la disciplina que permite identificar a las personas ante un sistema de información, basándose en características fisiológicas o de comportamiento. La verificación electrónica de la huella dactilar es un importante método de autenticación que se sirve de tecnologías de la información.

Captación

Decreto 1068 de 2015

El concepto de captación de recursos hace referencia a la recepción o recaudo masivo de dinero sin prever como contraprestación un bien o servicio, de terceros, que lo entregan a título de mutuo o crédito o para que sea circulado durante determinado tiempo por el receptor y lo devuelva con o sin rentabilidad, según su promesa. La captación es una actividad generalmente legal. La ley regula los eventos en que se puede realizar la captación, bien sea por que se realiza por personas autorizadas o porque la actividad se realiza bajo los parámetros legales.

¿Se advierte riesgo de captación ilegal para la nueva sociedad?

Debido a que no se configura ninguno de los elementos ni los supuestos de captación ilegal previstos por las normas jurídicas, la colocación de crédito digital por parte de la nueva sociedad, en los términos planteados, no trae consigo ningún riesgo de captación masiva e ilegal de recursos.

En un primer momento, no se advierte ningún riesgo de captación ilegal, pues los recursos para la colocación de créditos provendrán de recursos propio de los socios o accionistas, sin que exista ningún tipo de actividad de intermediación ni operaciones pasivas de crédito o recursos de terceros. Por lo anterior, es muy importante que los recursos que aporte el IDEA y el socio o socios, sean recursos propios. En este punto es de vital importancia el que el IDEA cree los mecanismos o instancias internas que permitan monitorear y controlar de forma permanente que los recursos provenientes de sus otras operaciones de crédito con entidades territoriales, no se canalicen a la nueva sociedad para celebrar operaciones activas de crédito, pues podría prestarse a investigaciones por diferentes entes de control.

¿Qué es el onboarding digital?

Se trata de la apertura remota de productos y servicios mediante la identificación y registro de clientes a través de herramientas que hagan uso de la tecnología biométrica para reconocimiento óptico y facial, así como la captura de documentos de identificación oficiales. Se caracteriza por proporcionar inmediatez, facilidad de uso y seguridad.

De este modo, el onboarding digital funciona como un proceso de identificación no presencial que permite a los usuarios identificarse como nuevos clientes de una manera totalmente digital, sin tener que ingresar datos manualmente para operar en el entorno financiero. Además, de permitir la identificación del usuario a través de dispositivos móviles u ordenadores, evita la suplantación de identidad y admite una autenticación de la transacción, garantizando mayor seguridad y evitando fraudes; además de evitar desplazamientos y diligenciamientos de formularios presenciales y en papel. Este tipo de procedimiento, enmarcado en lo que se viene conociendo como *Know Your Costumer*, resulta fundamental a la hora de combatir transacciones ilegales en el campo electrónico y, por lo mismo, sirve para cumplir con las regulaciones internacionales contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo.

Ley 527 de 1999
Decreto 2364 de 2012
Decreto 19 de 2012
Decreto 333 de 2014
Decreto 2609 de 2012

Es importante señalar que la ley da el mismo trato a los documentos electrónicos que a los documentos físicos siempre que se cumpla con los requisitos establecidos en la norma.

Posibles fuentes de fondeo

¿Cuáles son algunas de las fuentes de fondeo a las que se puede acudir para atender a la demanda de crédito que existe en el mercado?

Sumado a los recursos propios que el IDEA y su socio o socios inyecten a la sociedad, es posible acudir a las siguientes fuentes de fondeo:

A. Capitalizaciones posteriores a la constitución por sus socios constituyentes;
B. Vinculación de nuevos accionistas – capitalizaciones a favor de terceros;
C. Emisión de bonos de deuda convertibles o no en acciones;
D. Vinculación de entidades multilaterales como accionistas.

Autorizaciones y permisos

En la etapa inicial de otorgamiento de crédito, y tal como se ha explicado anteriormente, no es necesario obtener ninguna autorización o permiso diferentes a la ordenanza proferida por la Asamblea Departamental de Antioquia y a los trámites propios de la constitución de cualquier sociedad comercial.
En el momento en el que se decida convertir la sociedad en una compañía de financiamiento comercial, y posteriormente en un banco, será necesario adelantar los trámites conducentes a la autorización y licencia por parte de la Superintendencia Financiera y, en el último escenario, transformar adicionalmente la sociedad en una de la especie de las anónimas.

Elementos regulatorios de las Fintech

Si bien existe en Colombia un auge en las iniciativas de Fintech, todavía no se cuenta con una amplia y clara regulación, ni con beneficios especiales en el ámbito tributario.

En el Conpes 4005, que versa sobre la Política nacional de inclusión y educación económica y financiera, se encuentra una regulación relevante para este modelo de negocio. El Conpes propone un plan de acción que procura mejorar la provisión de servicios financieros pertinentes para todos. Los objetivos que son dibujados en este documento se encuentran alineados con la Fintech; a continuación, algunos de ellos:

- OE1. Ampliar la oferta de productos y servicios financieros a la medida y mejorar su pertinencia para aumentar la inclusión financiera de personas y empresas;
- OE2. Generar mayores competencias, conocimiento y confianza en el sistema financiero y sectores asociados para desincentivar el uso del efectivo y promover el uso de los servicios financieros formales;
- OE3. Fortalecer la infraestructura financiera y digital para incrementar el acceso, uso y eficiencia de los servicios financieros formales;
- OE4. Proponer una gobernanza institucional para mejorar la articulación en la implementación de las estrategias de educación e inclusión financiera.

No se prevén beneficios especiales aprovechables en el tema arancelario y de zonas francas.

Decreto 1072 de 2015, Libro 2, Parte 2, Título 4, Capítulo 6

Para la Salud y Seguridad en el Trabajo, se aplica la normatividad vigente general para las empresas del país, públicas y privadas.

Generalidades de la operación

El contrato de mutuo (indistintamente en el presente Código, el contrato de mutuo y/o el contrato de préstamo de consumo y/o contrato de crédito y/o mutuo y/o préstamo y/o crédito) es definido en el artículo 2221 del Código Civil, como un contrato en que una parte entrega a la otra una cierta cantidad de cosas fungibles, quedando obligada la parte que la recibe a restituir otras tantas del mismo género y calidad. Por lo general el bien objeto del contrato es dinero.

Numeral 3 del artículo 20 del Código de Comercio: "3) El recibo de dinero en mutuo a interés, con garantía o sin ella, para darlo en préstamo, y los préstamos subsiguientes, así como dar habitualmente dinero en mutuo a interés"

En el ordenamiento jurídico colombiano el contrato de mutuo tiene una regulación jurídica paralela, tanto en el régimen civil como en el comercial. La prevalencia de la aplicación de uno u otro régimen dependerá del hecho de que el crédito haya sido celebrado en desarrollo de un acto de comercio, o porque en la relación jurídica-económica participe o no una persona que tenga la calidad de comerciante.

Independientemente de que los clientes sean o no comerciantes (asumiendo, en todo caso, que la mayoría son personas naturales no comerciantes), la Compañía es una comerciante al ser una sociedad comercial.

Adicionalmente, el otorgamiento de créditos corresponde a un acto de comercio, de conformidad con el numeral 3 del artículo 20 del Código de Comercio. Ante las circunstancias que derivan el marcado carácter mercantil de los contratos de crédito entre la Compañía, como acreedor, y el cliente o usuario, como deudor, la consecuencia inmediata, es, por lo tanto, la aplicación a los contratos de créditos que otorgue la Compañía de las normas comerciales y las demás fuentes especiales que contempla el sistema jurídico mercantil.

Términos y condiciones

Teniendo en cuenta la obligación de describir detalladamente las modalidades del servicio, el documento de términos y condiciones reviste gran importancia a la hora de ofrecer productos y/o servicios digitales. Este último contiene las reglas de uso, régimen de responsabilidades y la estructura del producto digital a ofrecer.

Ley 1581 de 2012 La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma.

Por esta razón, se enuncian cinco (5) elementos indispensables en el contenido de los términos y condiciones (T&C):

A. Políticas de pago: los T&C deben contener una política de pagos clara y precisa, esta se compone de las modalidades de pago aceptadas, el derecho de retracto en los casos que proceda y los escenarios en los que se cause la reversión de los pagos realizados y el tiempo para efectuarlos. Lo anterior, tiene como fin que el cliente conozca desde el inicio las formas en las que puede realizar sus pagos y los derechos que le asisten en esa materia.

B. Privacidad: la información de los usuarios representa un activo valioso, este mismo debe ser protegido, y debe informarse a los clientes en los casos que se requiera interacción con terceros y el alcance en la reserva de su información. Pese a que la Compañía – y su plataforma- no se encuentran vigiladas por la SFC, existe un deber de mantener claridad respecto al tratamiento de los datos personales recolectados, el estudio de la información recolectada, los terceros que tienen acceso a dicha información (proveedor tecnológico, áreas de los aliados estratégicos) y la responsabilidad que le asiste a estos, dando cumplimiento a la Ley 1581 de 2012 y sus decretos reglamentarios.

Es pertinente resaltar que no debe confundirse al documento de T&C con la política de privacidad –o también denominada

política de tratamiento de datos personales–, dado que este es un documento con mayor profundidad en el tema y es un error común que se interpreten como un mismo documento.

C. Responsabilidad: el marco de responsabilidades es un elemento vital para la construcción de los T&C. En esta sección se recomienda delimitar las actuaciones que constituyen responsabilidad exclusiva del cliente, así como las finalidades para las que se brinda el producto o servicio digital, como el crédito de la Compañía.

Sobre este tema, hay que tener en cuenta que existen varias prohibiciones que le asisten a cualquier proveedor de crédito que son:

i. Renuncias sobre calidad, idoneidad, seguridad o indemnización de perjuicios;

ii. Traslado de responsabilidad a un tercero o renuncia a la responsabilidad solidaria;

iii. Imponer el pago de intereses no autorizados;

iv. Negar el trámite de una reversión o de un retracto;

v. Imposición de una obligación que cause una erogación mayor al consumidor.

D. Propiedad intelectual: las disposiciones sobre propiedad intelectual igualmente deben incluirse en los T&C, debido a que esta brinda protección legal sobre los elementos constitutivos del producto o servicio digital tales como: marcas, imágenes, diseños, contenidos, software, códigos fuente, entre otros. Además, en esta sección, debe especificarse que la adquisición de dichos productos o servicios no faculta al cliente para apropiarse de ningún elemento constitutivo ni realizar labores de ingeniería inversa o de compilación.

Obligaciones de información y publicidad a cargo de la Compañía:

Publicidad de la información sobre sistemas de financiación

El Decreto 1074 de 2015 establece ciertas obligaciones de información y publicidad a cargo de la compañía.

El artículo 2.2.2.35.4 del Decreto 1074 de 2015 establece que se debe disponer de manera permanente de una cartelera o tablero visible, que deberá situarse en los lugares de atención al público o de exhibición, de forma tal que atraiga su atención y resulte fácilmente legible la tasa de interés que se esté cobrando para el mes en curso, expresada en términos efectivos anuales, y los plazos que se otorgan. El mismo artículo establece que podrán utilizarse otros mecanismos adicionales que permitan el acceso a esta información.

Información que debe constar por escrito y ser entregada al cliente

El artículo 2.2.2.35.5 del Decreto 1074 de 2015 y el numeral 3.3. del capítulo tercero del Título II establecen que la Compañía debe suministrar al cliente la siguiente información, que además debe constar por escrito, firmada a entera satisfacción por el cliente y

entregada a este a más tardar en el momento de la celebración del contrato de crédito:

i. Lugar y fecha de celebración del contrato;

ii. Nombre o razón social y domicilio de las partes;

iii. Indicar expresamente que se trata de una operación de crédito y la modalidad en que fue clasificado el crédito, según la clasificación del Decreto 2555 de 2010. Esta obligación podrá ser cumplida en las facturas o en documentos separados que se anexen al contrato. Adicionalmente, se deberá informar el valor total a financiar. La clasificación de una operación de crédito en una modalidad particular se hará por parte de la Compañía como otorgante del crédito al momento de la aprobación y permanecerá así hasta su cancelación;

iv. El valor de la cuota inicial, su forma y plazo de pago o la constancia debe haber sido cancelada;

v. El saldo del precio pendiente de pago o el monto que se financia, el número de cuotas en las que se realizará el pago de financiación y su periodicidad. El número de cuotas de pago deberá ser pactado de común acuerdo con el cliente. Queda prohibida cualquier disposición contractual que obligue al consumidor a la financiación por un mínimo de cuotas de pago;

vi. La tasa de interés remuneratoria que se cobrará por la financiación del pago de la obligación adquirida, expresada como tasa de interés efectiva anual y en términos nominales si no se liquida anual, vencida; la tasa de interés moratoria, la cual podrá expresarse en función de la tasa remuneratoria o de otra tasa de referencia y la tasa de interés máxima legal vigente al momento de celebración de la operación de crédito. En todo caso, deberán observarse los máximos legales previstos. La compañía, como otorgante del crédito, deberá poner a disposición del cliente, si este lo solicitare, las fórmulas matemáticas que aplican para calcular el crédito. En aquellos contratos en los que se haya pactado una tasa de interés remuneratoria variable se deberá poner a disposición del cliente la fuente y la fecha de referencia. Si la tasa, así pactada, incluye un componente fijo, este último se deberá informar expresamente. En los casos de interés moratorio, en los que se pacte con una tasa de referencia diferente a la tasa remuneratoria se deberá poner a disposición del consumidor la fuente y la fecha referidas;

vii. Se deberá informar el monto de la cuota. En el evento en que la cuota o la tasa pactada sea variable, la compañía deberá informar el valor de la primera cuota y mantener a disposición del deudor la explicación de cómo se ha calculado la cuota en cada período subsiguiente, así como la fórmula o fórmulas que aplicó para obtener los valores cobrados. Dichas fórmulas deberán ser suficientes para que el deudor pueda verificar la liquidación del crédito en su integridad;

viii. Teniendo en cuenta que, en las operaciones de crédito de la compañía, como mecanismo de respaldo de la obligación se extenderán títulos valores (el pagaré), se deberá dejar constancia de ello en el contrato, identificando su número, fecha de otorgamiento, vencimiento y demás datos que determinen las partes de la obligación contenida en el título;

ix. La enumeración y descripción de las garantías reales o personales del crédito;

x. La indicación del monto que se cobrará como suma adicional a la cuota por concepto de cuota de manejo, contratos de seguro si se contrataren, y los que corresponden a cobros de IVA;

xi. La indicación de todo concepto adicional al precio. Para este efecto se señalará tanto el motivo del cobro como el valor a pagar. Los conceptos adicionales al precio deberán informarse de la misma manera como se informa el valor del crédito;

xii. La indicación sobre el cobro de gastos de cobranza, cuando ello resulte aplicable y su forma de cálculo. Se precisa que los cobros por cobranza deben estar directamente relacionados y ser proporcionales con la actividad desplegada, y en ningún caso podrá hacerse cobro automático por el solo hecho de que el deudor incurra en mora;

Artículo 47 de la Ley 1480 de 2011
El consumidor deberá devolver el producto al productor o proveedor por los mismos medios y en las mismas condiciones en que lo recibió. Los costos de transporte y los demás que conlleve la devolución del bien serán cubiertos por el consumidor.

xiii. Informar del derecho de retracto que le asiste al cliente y la forma de hacerlo efectivo. En ningún caso podrá exigir condiciones adicionales a las descritas en el artículo 47 de la Ley 1480 de 2011 y las demás normas aplicables. De acuerdo con la CUS (Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio), se debe entregar copia textual del número 3.11 de la CUS, respecto de la facultad de retractación. El número 3.11 de la CUS establece que: "en todos los contratos de adquisición de bienes muebles y prestación de servicios mediante el sistema de financiación, excepción hecha de los relativos a alimentos, vestuarios, drogas, atención hospitalaria y educativa, se entenderá pactada la facultad de retractación de cualquiera de las partes, dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a la entrega del bien. En el caso de que cualquiera de las partes haga uso de la facultad de retractación se resolverá el contrato y, por consiguiente, las partes restablecerán las cosas al estado en que se encontraban antes de su celebración. La facultad de retractación es irrenunciable";

xiv. El derecho que le asiste al deudor de efectuar pagos anticipados de las cuotas o saldos en forma total o parcial con la consiguiente liquidación de intereses al día del pago, sin que en ningún caso pueda exigírsele intereses no causados ni sanciones económicas;

Artículo 68 de la Ley 45 de 1990

xv. De acuerdo con el numeral 3.3. de la CUS, en la parte final del documento se deberá consignar una advertencia para el deudor(en caracteres destacados, negrilla y un tamaño de letra del doble del tamaño de la utilizada en el resto del texto)con el siguiente texto: "Por expresa instrucción de la Superintendencia de Industria y Comercio se informa a la parte deudora que durante el período de financiación la tasa de interés no podrá ser superior a 1.5 veces el interés bancario corriente que certifica la Superintendencia Financiera de Colombia. Cuando el interés cobrado supere dicho límite, el acreedor perderá todos los intereses. En tales casos, el consumidor podrá solicitar la inmediata devolución de las sumas que haya cancelado por concepto de los respectivos intereses. Se reputarán también como intereses las sumas que el acreedor reciba del deudor sin contraprestación distinta al crédito otorgado, aun cuando las mismas se justifiquen por concepto de honorarios, comisiones u otros semejantes. También se incluirán dentro de los intereses las sumas que el deudor pague por concepto de servicios vinculados

directamente con el crédito, tales como costos de administración, estudio del crédito, papelería, cuotas de afiliación, etc.". En caso de que el comerciante no consigne la anterior advertencia por escrito, deberá mantenerla en lugar visible, en todos los puntos de pago de cada uno de los establecimientos abiertos al público.

Artículo 45 de la Ley 1480 de 2011 Numeral 1

En relación con la información que se debe suministrar al cliente, es importante indicar que, de conformidad con el numeral 1 del artículo 45 de la Ley 1480 de 2011, la Compañía deberá informar al cliente al momento de celebrarse el contrato de crédito de forma íntegra y clara el monto a financiar, el interés remuneratorio y, en su caso, el moratorio. Este último se deberá realizar en términos de tasa efectiva anual que se aplique sobre el monto financiado, el sistema de liquidación utilizado, la periodicidad de los pagos, el número de las cuotas y el monto de la cuota que deberá pagarse periódicamente. Asimismo, según el numeral 4 del artículo 45 de la Ley 1480 de 2011, en caso de que se cobren estudios de crédito, seguros, garantías o cualquier otro concepto adicional al precio, deberá informarse de ello al consumidor en la misma forma que se anuncia el precio.

Información que debe estar a disposición del público

Artículo 45 de la Ley 1480 de 2011 Numeral 4

Por último, es necesario identificar que a partir del artículo 2.2.2.35.6 del Decreto 1074 de 2015 se determinó un tipo de información que siempre debe estar a disposición del público:

Artículo 2.2.2.35.6 del Decreto 1074 de 2015

i. El monto a cancelar por concepto de la cuota del mes o período, con la discriminación del pago de capital, intereses, cuota de manejo y seguros, si los hay;

ii. El capital pendiente de pago al inicio y al final del período;

iii. La tasa de interés aplicada en dicho período y la tasa de referencia utilizada en el caso en que se haya pactado una tasa de interés variable. Se deberá, además, indicar si con ocasión de la revisión del límite legal se presentó modificación de la tasa de interés;

La Compañía estará exenta de la obligación de remitir esta información, en los casos en que el crédito sea de cuota y tasa fija y se le entregue al cliente la liquidación completa del crédito al momento de otorgarlo, lo cual se podrá hacer mediante talonarios u otro medio escrito que incluya toda la información señalada previamente, para cada uno de los períodos del crédito.

iv. Una explicación acompañada de los datos necesarios para la liquidación de la respectiva cuota con el fin de que el cliente pueda verificar la exactitud de los cálculos y constatar dichos datos en el contrato y las fuentes oficiales que los producen;

v. Cuando el plazo del crédito otorgado sea superior a doce meses, o la cuantía del crédito o el monto adeudado sea superior a diez salarios mínimos legales mensuales vigentes, la información indicada en los numerales anteriores deberá ser remitida al domicilio del cliente y entregada en un plazo no inferior a los cinco días hábiles anteriores a la fecha del pago de la cuota correspondiente. En los mismos casos, deberá informarse al cliente de los eventos en que haya la necesidad de reliquidar los períodos restantes cuando la tasa de financiación cambie como consecuencia de variaciones de la tasa máxima legal. Teniendo en cuenta que la Compañía dispone de esta información en medios electrónicos, el cliente, a su elección podrá optar por esta modalidad para acceder a la información, por lo que es necesario que la Compañía incluya esta pregunta al cliente, así como su confirmación para poder remitir esta información por medios electrónicos. Deberá haber constancia escrita y suscrita por el cliente en la que se señale que recibió dicha información.

Manual SAGRILAFT

El Lavado de Activos, la Financiación del Terrorismo y Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (LA/FT/FPADM) son fenómenos que tienen un gran impacto en la economía y en la sociedad, pues constituyen herramientas con las que las organizaciones criminales buscan la utilización de empresas para lograr sus fines ilícitos. Esta situación exige que las empresas tengan una participación en su prevención, mediante la implementación de sistemas que mitiguen estos riesgos.

Objetivo principal

El objetivo principal del presente manual es presentar de forma ordenada e integral las diferentes reglas, políticas y procedimientos definidos para prevenir y reducir la posibilidad de que la Compañía pueda ser utilizada como instrumento para el ocultamiento o legalización de bienes producto de conductas delictivas. De igual forma, se persigue mitigar el riesgo de pérdida o daño que se puede derivar de la materialización de los riesgos asociados (legal, reputacional, de contagio y operacional).

Alcance y destinatarios

El presente manual es aplicable a todos los procesos en los que se presenten factores de riesgo de LA/FT/FPADM y deberá ser cumplido por todos los empleados y funcionarios de la Compañía, así como por sus accionistas, administradores proveedores y clientes.

Información para conocimiento de clientes

Uno de los controles establecidos por la Compañía en materia de prevención y control de LA/FT/FPADM es contar con información de las contrapartes con las que se mantienen vínculos comerciales o contractuales. Para ello se han establecido procedimientos de conocimiento del cliente, en los que se exige el diligenciamiento del formato para la creación de terceros definido para tal propósito y se exige la respectiva documentación.

El formato será un documento que se obtiene una vez implementada la solución.

El conocimiento del cliente le permite a la Compañía obtener información sobre las características básicas de identificación, ubicación, nivel de ingresos y activos junto con actividad económica que desarrolla el cliente (persona Natural o Jurídica) antes de ser vinculada o antes de ser sujeto de crédito; por lo tanto, los colaboradores están obligados a seguir todos los procedimientos previstos y necesarios para lograr el adecuado conocimiento del cliente. Los clientes que deban realizar el proceso de conocimiento deberán suministrar toda la información contemplada en los formatos del proceso.

Como parte de las actividades de monitoreo, todos los terceros serán consultados previamente en listas restrictivas e informativas. La consulta en la herramienta permitirá notificar a la contraparte si aparecen coincidencias en alguna de las listas. En este evento se deberá comunicar al Oficial de Cumplimiento para su debida diligencia. Sin embargo, si es necesario, el Oficial de Cumplimiento podrá sugerir realizar una consulta masiva de terceros para determinar posibles coincidencias.

Elementos de SAGRILAFT

Diseño y aprobación

La Compañía dispone de medidas operativas, económicas, tecnológicas y demás recursos necesarios para el eficiente y adecuado funcionamiento del SAGRILAFT. Tanto el diseño como las actualizaciones del sistema estarán bajo la responsabilidad de la Junta Directiva, juntamente con el Representante Legal y el Oficial de Cumplimiento. Cada ajuste o actualización que amerite el SAGRILAFT deberá constar en actas.

Auditoría y cumplimiento del SAGRILAFT

Para mantener el adecuado funcionamiento del SAGRILAFT, la Junta Directiva designó al Oficial de Cumplimiento principal y suplente, quienes contarán con el apoyo del representante legal para el oportuno seguimiento a las actividades de control aquí definidas.

El Oficial de Cumplimiento, con el representante legal, entregarán informes a la Junta Directiva sobre el desarrollo del SAGRILAFT. Adicionalmente, el equipo de Control Interno podrá contemplar, en sus programas de auditoría interna, actividades de monitoreo, e informará a la Junta Directiva sobre cualquier situación que considere de riesgo para la Compañía.

El Representante Legal deberá certificar ante la Superintendencia de Sociedades que el Oficial de Cumplimiento Principal y Suplente cumplen con los requisitos exigidos.

Una vez designado el Oficial de Cumplimiento, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la designación, se deberá notificar a la Delegatura de Asuntos Económicos y Societarios de la Superintendencia de Sociedades.

Estructura organizacional y órganos de control

A. Junta Directiva

B. Representante legal

C. Oficial de cumplimiento

D. Jefes de área

E. Demás colaboradores

F. Revisoría Fiscal

G. Control Interno

Manual Sistema de Administración del Riesgo de Crédito (SARC)

Introducción

El presente documento estipula los diferentes criterios y políticas con respecto al Sistema de Administración de Riesgo Crediticio para el Proyecto Fintech- IDEA, con el fin de administrar, controlar y gestionar el modelo de riesgo y rentabilidad de la compañía en su calidad de prestatario. La actividad de financiación de nuestra entidad conlleva una exposición al riesgo crediticio, entendido este como la posibilidad de incurrir en pérdidas derivadas del incumplimiento de los deudores.

La gestión del riesgo de crédito se realizará a través del Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC) por medio del cual se garantiza:

- La administración eficiente y adecuada del riesgo crediticio al que está expuesta la nuestra entidad, producto de sus operaciones de financiamiento;
- La evaluación de la exposición crediticia asociada a cada una de sus operaciones de crédito y la estimación de las pérdidas potenciales que podrían generar, en caso de incumplimiento de las obligaciones por parte de los clientes;
- La estimación de la provisión crediticia con base en la pérdida esperada de cada una de las operaciones que efectúen las áreas de negocios;
- El cálculo del capital en riesgo, mediante la estimación de la máxima pérdida estimada de una cartera de operaciones;
- La optimización del portafolio de créditos para generar un equilibrio entre riesgo y rentabilidad y, por tanto, la generación de valor para el negocio.

Objetivos

- Definir una estructura de límites de riesgo de crédito acorde a los diferentes tipos de créditos que ofrece la entidad y al nivel de riesgo que la alta dirección esté dispuesta a asumir;
- Determinar el valor de las pérdidas en caso de incumplimiento de las obligaciones contractuales de un acreditado, adicionalmente, determinar las pérdidas máximas estimadas de una cartera con ciertos niveles de confianza y para un período de tiempo específico, que estén de acuerdo con el nivel de riesgo deseado por nuestra entidad;
- Administrar la información requerida para medir y ajustar la exposición al riesgo, monitorear el comportamiento de los clientes y seleccionar la composición de la cartera de riesgo de crédito que contribuya a maximizar la rentabilidad sobre el capital en riesgo;
- Monitorear el riesgo de crédito asumido en función de los límites que se establecerán una vez se cuente con información histórica de comportamiento. Mientras esto sucede, se monitoreará la cartera otorgada de forma mensual para controlar el riesgo del portafolio y establecer las acciones necesarias para minimizar el impacto de la cartera en mora.

Estructura organizacional

La estructura organizacional para la administración del riesgo crediticio abarca dos responsabilidades principales: en primer lugar, se tiene la definición de lineamientos estratégicos y políticas, y en segundo lugar el funcionamiento operativo y desarrollo de procesos, los cuales serán de obligatorio cumplimiento.

A. Junta Directiva
B. Gerente general
C. Comité de riesgos
D. Responsable de la gestión de riesgos

El Sistema de Administración de Riesgo Crediticio se ha estructurado a partir de los siguientes elementos:

Política General de Administración de Riesgo

El presente documento contiene los lineamientos estratégicos a través de los cuales se administra el riesgo crediticio, contiene el marco conceptual para la gestión del SARC, la metodología para la estimación de provisiones, la definición de límites de exposición y la pérdida tolerada.

Adicionalmente, se describen las políticas de otorgamiento de nuestra entidad de todas las operaciones activas y la definición estratégica para la gestión de Cobranzas y la Recuperación de Cartera, y finalmente se definen las herramientas de seguimiento y control del portafolio.

Procesos y procedimientos de Administración del Riesgo Crediticio

La gestión del riesgo de crédito es un proceso permanente dentro del ciclo integral del negocio. Se inicia con el otorgamiento de operaciones activas, la aplicación de estrategias de recuperación y la administración del portafolio.

Los procesos de otorgamiento inician con la definición del mercado objetivo, es decir, el perfil de los clientes que nuestra entidad considera adecuados para tener en su portafolio, la estructuración de productos, el conocimiento de los riesgos implícitos en el mercado y las reglas de operación que prevalecen en los distintos nichos o segmentos.

A través de evaluación inicial del acreditado se realiza una estimación de su posible comportamiento de pagos con base en el análisis de sus hábitos de pago. El perfilamiento de riesgo resultante de la aplicación de modelos de scoring de las centrales de riesgo y propios sirven de base para la toma de decisiones, la revisión de su capacidad de pago y la valoración de factores externos que pudieran afectar su comportamiento.

Los procesos de cobranzas y recuperación involucran la segmentación del portafolio a partir del seguimiento al comportamiento de pagos de los acreditados y la aplicación de estrategias y métodos de cobro acordes con las características de los segmentos definidos. Adicionalmente, cuando se evidencia una disminución significativa en la capacidad y/o voluntad de pago del cliente es necesario contar

con estrategias de recuperación que permitan recuperar parte de los recursos de capital e intereses causados con herramientas como refinanciaciones o reestructuraciones. Se busca minimizar la severidad de la pérdida y concentrar los esfuerzos en la gestión del portafolio productivo.

La administración del portafolio involucra la alimentación, actualización y utilización de las bases de datos con la información recolectada a través del ciclo integral de crédito. Su posterior aprovechamiento servirá para fortalecer el portafolio y redefinir los diferentes perfiles de clientes que se quieren considerar dentro del negocio.

Mercado objetivo

El mercado objetivo estará constituido por personas naturales mayores de 18 años, principalmente mujeres antioqueñas de estratos 1, 2 y 3. Los potenciales clientes deberán cumplir con las siguientes condiciones:

- Si tienen menos de 26 años, deberán solicitar un codeudor que cumpla con la política de riesgo;
- Actividad económica demostrable, sea como asalariados, independientes; pensionados; arrendadores de inmuebles, etc.;
- Serán sujetos de crédito personas con o sin historial crediticio, a quienes se les otorgará el crédito con condiciones especiales de baja exposición y con una verificación exhaustiva de sus condiciones actuales;
- No estar involucrados en situaciones o actividades relacionadas con el lavado de activos y financiación del terrorismo.

Todo sujeto de crédito deberá cumplir con el proceso de solicitud y análisis teniendo en cuenta las condiciones estipuladas en este manual, además de satisfacer los criterios de riesgos que se han establecido.

Requisitos mínimos

- Edad: si los clientes tienen menos de 26 años, deberán solicitar un codeudor que cumpla con la política de riesgo;
- Lugar de residencia: debe corresponder a un domicilio válido;
- Tiempo en el trabajo: para asalariados será mínimo de 3 meses; para independientes será mínimo de 1 año en la actividad; para quienes no cuentan con un ingreso propio y quienes dependen de un ingreso de un codeudor aplicará el mismo tiempo mínimo del perfil de quien aporta los ingresos al hogar, quien deberá ser codeudor de la obligación. Para pensionados o arrendadores de inmuebles no aplica esta condición;
- Ingresos mínimos: el prestatario deberá cumplir con el ingreso mínimo estipulado por la política de desembolso.

Información previa al otorgamiento del crédito

Las operaciones activas de crédito que realiza la entidad deberán contener como mínimo la siguiente información, la cual será suministrada al deudor potencial antes de que este firme los documentos mediante los cuales se instrumente un crédito o manifieste su aceptación:

- Tipo de crédito, aunque en la operación que se ha definido para la compañía, este se determina a partir del propósito del crédito;
- Monto del crédito;
- Tasa de interés, que está definida por la compañía, actualizada mensualmente y debe cumplir con los máximos establecidos como tasa de usura;
- Plazos, que corresponderán a lo definido por la compañía, con la posibilidad de pagar de forma anticipada sin ningún tipo de sanción;
- Forma de pago;
- Comisiones y recargos que se aplicarán, de acuerdo con las condiciones del producto y a la normatividad vigente.

Proceso de cobranzas

Para nuestra entidad es de gran importancia mantener una buena relación con sus clientes. Asimismo, capacitar a los clientes con una cobranza preventiva y educativa para el cumplimiento de sus obligaciones, en especial, aquellos clientes que por primera vez tienen un producto crediticio. Por esto, es importante realizar gestiones que permitan de manera anticipada identificar un posible deterioro de la deuda. Se debe considerar la definición de estrategias y canales de cobro realizando una adecuada segmentación de los clientes que propicien el incentivar una cultura de pago y tener efectividad en el cobro.

Teniendo en cuenta los criterios de segmentación basados en el perfil de riesgo, altura de mora, localización del cliente, entre otros, se establecen gestiones para las siguientes etapas de cobro:

Días de mora	Premisas	Canales
-5 – 0	Gestión basada en generar una cultura de pago, generando recordatorio de pago con anticipación a la fecha de pago	Correo Electrónico, SMS y Chat de Aplicación
1 - 30	Se realiza contacto con el cliente generando recordatorio de pago, con el fin de evitar el deterioro de la deuda; indicándole los beneficios de estar al día	Correo Electrónico, SMS, Chat de Aplicación y Llamada Telefónica
31 – 90	Contacto con el cliente definiendo compromisos de pago con opción de extensión de la deuda dependiendo de la altura de mora, con el fin de normalizar el crédito	Correo Electrónico, SMS, Llamada Telefónica y Visita en Domicilio
91 – 180	Gestión enfocada en normalizar la cuenta haciendo uso de diferentes alternativas de negociación con el fin de evitar que continúe el deterioro de la deuda	Correo Electrónico, SMS, Llamada Telefónica y Visita en Domicilio
180 *Castigo*	Se realzará contacto con el cliente con el fin de realizar un acuerdo que permita recuperar la cartera	Correo Electrónico, SMS, Llamada Telefónica, Visita en Domicilio y Asistencia Jurídica

capítulo

VI

Tablero y Apuntes

Estudio Técnico

Estructuración del modelo operativo para el crédito en Antioquia

Para la generación del producto estipulado será necesario realizar una alianza con una empresa de tecnología que desarrolle soluciones para el bienestar financiero. Esta plataforma debe estar basada en la autogestión fácil, simple e intuitiva.

Para la estructuración de la operación es necesario tener en cuenta:

Facultad operativa

Tiene como propósito el desarrollo de todo el ciclo de vida del crédito, por medio del cual se permita la materialización de todo el préstamo. En este caso, la empresa aliada debe estar en la capacidad de desarrollar cada una de las etapas del crédito, que son:

Onboarding

Permite la identificación del usuario a través de un dispositivo móvil u ordenador, evita la suplantación de identidad y admite una autenticación de la transacción. Adicionalmente, es importante identificar que el Onboarding digital, o procedimiento de identificación no presencial de clientes, se consolida como uno de los ejes en el proceso de *Know Your Customer* (KYC), entendido como el proceso por medio del cual las entidades verifican la identidad de sus clientes.

Fábrica de crédito

Esta etapa se refiere a los procesos en los cuales la nueva sociedad realiza un proceso de conocimiento del sujeto de crédito (potencial deudor). Se requerirá evaluar la información relacionada con su existencia, capacidad de pago, las características del contrato de crédito a celebrar y teniendo en cuenta el público al cual estaría destinado, como lo son las mujeres no bancarizadas, así como las condiciones macroeconómicas a las que puede estar expuesto el contrato. Todo lo anterior, con el objetivo de determinar si el potencial deudor se ajusta a las políticas de crédito establecidas al interior de la Compañía, y el valor máximo a adjudicar en la operación de crédito que celebre con esta.

Emisor de garantías

Consiste en la aprobación del crédito y la firma o aceptación de los documentos que instrumentalizan las condiciones del contrato de crédito por parte del deudor. El proveedor hace la entrega a este de los recursos objeto del mutuo y la información relacionada con el crédito.

Gestor de cartera

Se refiere a los procedimientos en los cuales el proveedor deberá revisar el cumplimiento o incumplimiento de las obligaciones a cargo de los deudores conforme las condiciones establecidas en los respectivos contratos de crédito. De esta forma, segmentar su cartera y calificar los activos por el nivel de riesgo, con el objetivo de reducir las eventuales pérdidas que puedan generarse en ocasión del incumplimiento de pago de cada deudor. Además, implica que este último debe adelantar los procesos para revisar periódicamente que las tasas de interés de los créditos colocados no excedan el límite legal conforme la certificación del interés bancario corriente que de tiempo en tiempo realice la Superintendencia Financiera (SFC).

Cobro jurídico y prejurídico

El proveedor, dependiendo de las circunstancias fácticas de cada caso, podrá establecer los procesos y trámites necesarios para: (i) ejecutar las labores de cobranza de los créditos, de forma directa o a través de terceros; (ii) evaluar y decidir reestructuraciones de los créditos; (iii) administrar el proceso de recepción y realización de bienes recibidos a título de dación en pago; (iv) iniciar los procesos ejecutivos de las garantías constituidas o de los títulos-valores extendidos por el deudor (y sus fiadores o avalistas) para asegurar el crédito; y/o (v) decidir el castigo de los créditos no recuperables.

Facultad tecnológica

Tiene como propósito implementar el crédito digitalmente. Este último puede ser materializado por Evolution XP. Teniendo en cuenta que es una compañía de soluciones de T.I, Partner de Microsoft, permitirá:

Identificación digital

La identificación del cliente, o mejor conocido como el onboarding digital, se refiere a la apertura remota de productos y servicios,

mediante la identificación y registro de clientes. Por ejemplo, una videoconferencia que se basa en el uso de la tecnología biométrica para reconocimiento óptico y facial, así como la captura de documentos de identificación oficial y demás herramientas tecnológicas que tienen como propósito identificar al cliente. Adicionalmente, el onboarding digital tiene como propósito desarrollar procesos actuales para la incorporación de clientes que involucran recopilación de documentos o la participación individual de agencias de referencia.

Autenticación digital

La autenticidad hace referencia a los procesos de verificación de identidad de la persona que ha elaborado, enviado o a quien se le atribuya el documento efectivamente. En otras palabras, la autenticación verifica que la persona que envía un mensaje es realmente esa persona.

Integridad Digital

Según el numeral segundo del artículo 4 del Decreto 2364 de 2012, es posible detectar cualquier alteración, autorizada o no, del mensaje de datos, hecha después del momento de la firma. La integridad va dirigida a avalar que el documento no ha sufrido ningún tipo de modificación o alteración para asegurar que el contenido es fidedigno, completo y no ha sido objeto de ningún tipo de variación, transformación por parte de un tercero o del mismo sistema implementado para la comunicación.

Firma electrónica

Ha sido definida por el decreto 2364 de 2012 como el conjunto de métodos tales como: códigos, contraseñas, datos biométricos o claves criptográficas privadas, que permiten identificar a una persona, en relación con un mensaje de datos, siempre y cuando el mismo sea confiable y apropiado respecto de los fines para los que se utiliza la firma, atendidas todas las circunstancias del caso, así como cualquier acuerdo pertinente.

Pagaré electrónico

Por medio de la Ley 527 de 1999 se permite implementar un título valor electrónico cuando en la emisión de este se cumplan los requisitos establecidos por la ley mercantil para cada uno de los tipos de títulos valores regulados, principalmente con las características de legitimación, literalidad, incorporación y autonomía predicables de los títulos valores.

Diligenciamiento

Debe realizarse de manera automática por la plataforma. Así, el sistema utilizado debe tener la capacidad de diligenciar los campos que se requieran en cada uno de los documentos. Una vez el pagaré tenga toda la información necesaria, en el cual se identifique al deudor y plenamente una promesa incondicional de pagar una suma de dinero por parte de quien lo emite o suscribe en favor de determinada persona, en un determinado tiempo, se tendrá un título valor a su favor.

Custodia

La implementación de tecnología blockchain de Exponencial XP permite que una transacción quede a través de tokens, que son una representación de la información contenida en la red, registrada en miles de nodos (computadores participantes en la cadena). Esos nodos albergan la misma información en todos ellos gracias a que comparten recursos, un mismo protocolo y sirven de testigos de que esa transacción se ha producido. Las transferencias correlativas de esos tokens se van agrupando en bloques, que conlleva a la custodia segura de los documentos.

Administración

Permitirá funciones como la puesta a disposición, el mantenimiento y la actualización de los programas. Mientras que el Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA) y sus usuarios se limitarán a acceder al software a través de un navegador; no será necesaria la contratación de expertos internos, Exponencial XP suplirá a los mismos.

Soporte

Evolution XP permitirá desarrollos adicionales que se requieran para lograr con éxito cada una de las implementaciones de hardware y software, garantizando la disponibilidad y la seguridad de la aplicación y de sus datos. De esta manera, Evolution XP proveerá un marco de herramientas tecnológicas que garanticen: (i) una suficiente probabilidad de verificación fehaciente de la identidad; (ii) la confidencialidad de la información cuya divulgación no esté autorizada; (iii) la integridad para que la información sea precisa, coherente y completa desde su concreción hasta su destrucción; (iv) disponibilidad, desde su recepción, hasta el modo de uso y su requerimiento presente y futuro; (v) herramientas de desarrollo; (vi) administración

de bases de datos; (vii) almacenamiento; (viii) seguridad/firewalls de red y demás actuaciones que permitan la efectividad, eficiencia y confiabilidad en la seguridad tecnológica.

Facultad económica

Por su parte, para dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ordenanza 035, se deberá contar con uno o varios socios privados para la constitución de la nueva sociedad. Tanto el socio privado como el IDEA deberán realizar aportes suficientes para garantizar el funcionamiento de la sociedad y, en especial, para asegurar la suficiente liquidez en la colocación de créditos. En la primera etapa del proyecto se recomienda que la participación del socio o socios privados supere el 10%, con el fin de evitar el tratamiento como empresa industrial y comercial del Estado. Asimismo, tendremos la posibilidad de un fondeo público y privado. En este caso, dada la ingente necesidad de recursos y liquidez para atender la demanda de crédito digital que existe en el mercado y que será atendida, en parte, por la nueva sociedad, es importante señalar que sumado a los recursos propios que el IDEA y su socio o socios inyecten a la sociedad, es posible acudir a las siguientes fuentes de fondeo:

- Capitalizaciones posteriores a la constitución por sus socios constituyentes;
- Vinculación de nuevos accionistas-capitalizaciones a favor de terceros;
- Emisión de bonos de deuda convertibles o no en acciones. Es importante tener en cuenta que si los bonos se pretenden emitir en el mercado público de valores de Colombia, la nueva sociedad deberá constituirse bajo la forma de las anónimas, pues las sociedades por acciones simplificadas solo tienen una autorización transitoria hasta junio de 2022 (Decreto 817 de 2020) para la emisión de valores en el mercado público, lo que en la práctica hace inviable esta posibilidad para una sociedad por acciones simplificada constituida este año;
- Vinculación de entidades multilaterales como accionistas mediante los esquemas de participación que tienen diseñadas estas entidades para vincularse a proyectos de largo plazo que se enmarquen en los objetivos de ellas (bancarización y formalización financiera);
- Vinculación de Institutos de Fomento y Desarrollo Regional (INFIS), mediante la administración de los excedentes de liquidez, y el uso de la operación de redescuento. De esta forma, en la medida en que la acción de los INFIS es compatible con las líneas planteadas, estos institutos pueden terminan por convertirse en un medio efectivo para realizar una adecuada gestión técnica y financiera acompañada de resultados operativos de alta calidad (procesos óptimos y servicios ágiles y oportunos).

Facultad comercial

Por último, la facultad comercial tiene como propósito la gestión multidisciplinar para la definición de productos y servicios encaminada a reforzar su comercialización, la definición de nuevas oportunidades, creación de necesidades y diseño de una estrategia de alianzas.

En este sentido, el responsable del desarrollo del negocio define de qué forma debe evolucionar, lo que supone el análisis de los procesos de:

- **Identificar y aprovechar oportunidades que brinda el entorno,** como los mercados con alto potencial que aún no han sido explotados, ya sea la extensión hacia nuevas áreas geográficas o el desarrollo de nuevos productos y/o servicios. Además, creará la capacidad de nuevas oportunidades que conlleven al crecimiento del negocio, adelantándose a los movimientos del mercado;
- **Establecer sinergias** para el crecimiento del negocio. Es necesario el establecimiento de alianzas estratégicas con entes externos y nuevos proveedores para reforzar la cadena de valor actual del negocio, desarrollar nuevos de procesos, etc. Las sinergias con terceros son una pieza clave en la evolución de todo negocio;
- **Definir la estrategia,** *cómo hacer evolucionar el negocio*, siempre tomando en cuenta los objetivos corporativos, así como la misión y la visión de la empresa;
- **Posicionamiento de marca:** se refiere a la percepción que los consumidores poseen sobre determinadas marcas, nombres comerciales o empresas en relación con

sus competidores. El posicionamiento de mercado implicará que el producto sea visto como único y que un consumidor considere su compra ya que les brindará un beneficio específico. Con una buena estrategia de posicionamiento, un producto o servicio dará su propuesta única de ventas, conocida como USP (Unique Selling Proposition);

» **Manejo de crisis:** permitirá mantener un régimen de riesgo y precaución en cualquier proceso que busque corregir los impactos causados por una adversidad, para evitar o minimizar el daño a la organización.

El Onboarding digital en Colombia

La identificación digital en Colombia surge a partir de la Ley 527 de 1999 y del Decreto 2364 de 2012, normas que posibilitan el uso de esta tecnología en medios electrónicos para procesos de verificación de identidad y para la firma de documentos electrónicos.

Sobre esta normativa, la autenticación se convierte en un requisito de la firma electrónica.

Análisis de cargos e intereses

Introducción

El régimen jurídico del contrato de mutuo mercantil, tal como se ha descrito en documentos anteriores, se encuentra regulado de forma inicial en los artículos 1163 al 1169 y demás artículos concordantes del Código de Comercio, y por remisión en los artículos 2221 al 2235 y demás normas concordante del Código Civil, en lo no regulado en el primero; así como en las demás normas especiales que más adelante se relacionan.

En lo relativo a los intereses asociados al contrato de mutuo comercial, que corresponde al que pretende adelantar el IDEA a través de la sociedad vehículo autorizada por la Asamblea Departamental, se entiende que estos son un elemento esencial del mismo. Ahora bien, se suele entender que los intereses en el contrato de mutuo corresponden al precio pagado por el deudor a favor del acreedor por el uso de los fondos prestados, que a su vez corresponden al rédito o fruto que genera el dinero por haberse entregado en mutuo. La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) ha definido los intereses como la renta que se paga por el uso del capital durante un periodo determinado (Lit. a, Núm. 3.1, Título II CUJ), al tiempo que la Superintendencia Financiera (SFC) lo define como el rédito de un capital (Núm. 1.5, Cap. I, Tít. I, Parte II de la CBJ).

En materia de intereses se deben distinguir dos especies dentro del mismo género. De un lado se hallan los intereses remuneratorios o de plazo, y de otro, los intereses moratorios; cada uno de los cuales se definirá adelante, advirtiendo que, al tratarse de operaciones de mutuo que celebrará una sociedad comercial con particulares, esta operación se reputará como mercantil y, por tanto, se hará referencia a la naturaleza y tasas contempladas para este tipo, dejando de lado la regulación sobre intereses que existe en materia civil para operaciones de esta naturaleza.

Intereses remuneratorios o de plazo

Los intereses remuneratorios retribuyen, reditúan o compensan el costo del dinero prestado durante el tiempo en el cual el acreedor no lo tiene a disposición y envuelve el beneficio, ventaja o provecho del deudor por tal virtud y el riesgo creditorio de incumplimiento o solvencia debitoria. En relación con los intereses remuneratorios en materia mercantil, si bien se reconoce la autonomía de la voluntad para fijar libremente su tasa, también es cierto que la ley (artículo 884 del Código de Comercio) establece un tope máximo para estos intereses al consagrar que en ningún caso podrán ser superiores al interés bancario corriente aumentado en un 50%, so pena de perder la totalidad de los intereses cobrados en caso de exceder este tope. Este límite resulta infranqueable, al tratarse de una norma de orden público que no admite pacto en contrario.

Intereses moratorios

Los intereses moratorios han sido definidos como aquellos que tienen una vocación o carácter punitivo o resarcitorio, por lo que se considera que representan la indemnización del perjuicio sufrido por el no pago oportuno por parte del deudor. Estos intereses se causan de pleno derecho desde el momento de la mora en la obligación de restitución, al margen de si existe pacto al respecto o no, y sin que haya necesidad de probar los perjuicios sufridos, por lo que se entienden que son exigibles junto con la obligación de restitución del dinero mutuado y se deben mientras perdure la mora.

Períodos de gracia

En los contratos de mutuo es posible, en ejercicio de la autonomía de la voluntad de las partes, el que se convenga otorgar períodos de gracia al deudor. Esto corresponde a un tiempo durante el cual el deudor estará exento de cumplir con su prestación de pagar la suma de dinero entregada por el acreedor. En caso de que se decida conceder un período de gracia para el cumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, es necesario tener en cuenta que, en principio, ese período se entiende concedido únicamente con respecto a la obligación de restituir total o parcialmente.

Según lo convenido, en caso de querer extender el período de gracia a la obligación consistente en el pago de los intereses, ello deberá estipularse expresamente en el contrato, pues de lo contrario, los intereses remuneratorios se causarán y serán exigibles durante el período de gracia.

Rubros

Se debe tener en que hacen parte del interés todos aquellos cobros que el acreedor realice a los deudores que pretendan remunerar, retribuir o recompensar las actividades o servicios que subyacen a las etapas o ciclo de vida del crédito y sus costos (ordinarios) en los que tenga que incurrir el acreedor para desarrollar su actividad profesional y habitual de crédito.

En contraposición, los cobros que se realicen a los deudores sobre todos aquellos servicios o actividades que no tengan una relación intrínseca con el ciclo de vida del crédito, o aquellas actividades extraordinarias que deba asumir el acreedor en desarrollo de este con ocasión o como consecuencia del deudor, no se tendrán en cuenta para el cálculo del interés o del límite de usura.

Tipología de clientes y características

Para realizar la clasificación para efectos de evaluación en cartera de créditos se suele realizar la siguiente distinción respecto a créditos comerciales:

Categoría A- Crédito normal

Son créditos que reflejan una estructuración y atención apropiadas. En este sentido, los estados financieros de los deudores y/o flujos de fondo del proyecto, así como información crediticia, indican una capacidad de pago adecuada, en términos del monto y origen de los ingresos con que cuentan los deudores para hacer frente a los pagos requeridos. En estos casos, el deudor está cumpliendo a cabalidad con los términos del crédito, así, se encuentra al día o hasta treinta (30) días de vencido.

Categoría B- Crédito aceptable

Créditos adecuadamente atendidos y protegidos, pero existen debilidades potenciales provenientes de situaciones que afectan o pueden afectar, transitoria o permanentemente, la capacidad de pago del deudor o de sus codeudores o los flujos de caja del proyecto, así, en caso de no ser corregidos oportunamente pueden llegar a afectar el normal recaudo del crédito. Se encuentran también en esta categoría los créditos con más de uno (1) y hasta tres (3) meses de vencidos.

Categoría C- Crédito deficiente

Créditos que presentan insuficiencias en la capacidad de pago del deudor, o sus codeudores o en los flujos de fondos del proyecto, los cuales comprometen el normal recaudo de la obligación en los términos convenidos, aunque no de forma significativa. Se entiende en esta categoría, además, el deudor con más de tres (3) y hasta seis (6) meses de vencido.

Categoría D- Crédito de difícil cobro

Tiene cualquiera de las características de un deficiente, pero en mayor grado, así, la probabilidad de recaudo es altamente dudosa. Cuentan con más de seis (6) y hasta doce (12) meses de vencido.

Categoría E- Crédito incobrable

Se estima irrecuperable. Se incluyen los créditos con más de doce (12) meses de vencidos.

Por su parte, cuando el deudor solicita créditos de consumo, este se calificará en atención al tiempo en que se demore en cancelar los saldos pendientes, así:

Categoría A- Crédito normal
Presentan sus cuotas al día o vencimientos de hasta un (1) mes;

Categoría B- Crédito aceptable
Deudores con vencimientos superiores a un (1) mes y hasta dos (2) meses;

Categoría C- Crédito deficiente
Vencimientos superiores a dos (2) y hasta tres (3) meses;

Categoría D- Crédito de difícil cobro
Vencimientos por más de tres (3) meses y hasta seis (6) meses;

Categoría E- Crédito incobrable
Vencimientos de más de seis (6) meses.

Mercado meta

"Cerca de 33,2 millones de adultos tenían al menos un producto financiero formal, y de ese total, 33 millones de adultos tenían sus productos financieros con alguna entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). Adicionalmente, 27,8 millones de adultos tenían activo al menos uno de sus productos financieros. Si vemos por grupos de edad, los adultos entre 41 y 65 años tienen el mayor nivel de acceso al sistema financiero (96,6%), seguido por los de 26 y 40 años (86,4%), mayores de 65 (84,1%) y finalmente los más jóvenes (84%). Por cuenta de la pandemia, más de cuatro millones de colombianos accedieron por primera vez a un producto bancario entre 2020 y 2021, y como una buena noticia para el sector, 76% de la población digital activa contaba con un servicio fintech" [57].

En este mercado previamente digitalizado se encuentra un potencial de clientes considerado atractivo para la Fintech, donde crece la cultura de pagos digitales en la que "el efectivo se mantiene como el principal método de pago, con una participación de 28%, aumentó el uso de medios digitales alternativos, especialmente las transacciones a través de billeteras o agregadores. También, más del 55% de los usuarios bancarizados ya utiliza las app de pago desde los smartphones, que son el medio favorito del 16% de la población" [58].

La empresa Rethinking, encargada del estudio de mercado y la estrategia de mercadeo de la Fintech, recomienda aspirar, durante la fase inicial del negocio, a usuarios de nivel socioeconómico 1, 2 y 3, con cuenta bancaria y con mayor conciencia sobre salud financiera. Si bien Rethinking entiende que el IDEA desea dirigir la Fintech a un público objetivo no bancarizado, bajo su perspectiva encontró que no tiene mucho sentido dado que su participación en la economía es limitada y, asimismo, es más probable que permanezcan en un estrato económico bajo y que tengan menos capacidad para contribuir al crecimiento económico y la prosperidad de Antioquia y Colombia.

Capacidad de operación

Las Fintech irrumpen en el mercado financiero con una propuesta de valor que las posiciona en un lugar más competitivo que los bancos tradicionales, pues brindan un servicio sencillo y rápido mediante una interfaz web. Además, su estructura sin sucursales físicas les permite ofrecer un servicio con menores costos. Sin embargo, las Fintech están sujetas a una capacidad de operación fijada así:

- Al establecimiento de una regulación completa en materia de Open Banking basada en un modelo obligatorio que estructure el tratamiento de la información y garantice la seguridad de los usuarios y el aprovechamiento de las ventajas estratégicas;
- El crecimiento en el sector de Neobancos en Colombia, dado que los requisitos son mucho más flexibles que para los bancos tradicionales;
- En virtud del Sandbox regulatorio de la Superintendencia Financiera se espera que, bajo el espacio controlado de los nuevos modelos innovadores, se desarrolle una normatividad prudente para la mitigación de riesgos de las nuevas tecnologías;
- Deberán gestionar la implementación de estrategias basadas en inteligencia artificial para la inclusión financiera que permitan llegar a las zonas más alejadas y apalanquen a nuevos modelos de negocios.

Capacidad financiera, disponibilidad de insumos y recursos, licencias, normas e incentivos, política gubernamental

Las siguientes son características de las Fintech que desde la perspectiva del usuario colombiano las hacen innovadoras frente al sistema bancario tradicional:

- Una mayor cobertura rural y urbana sin necesidad de sucursales físicas tradicionales;
- La facilidad de realizar transacciones por fuera de los horarios y días hábiles de atención;
- La reducción del tiempo dedicado a las transacciones financieras y de los costos de transporte en que deben incurrir los usuarios para acceder a los servicios y productos financieros;
- Mecanismos digitales de validación de la seguridad de las transacciones en tiempo real;
- Facilidad de contar con herramientas educativas para el usuario;
- Disponibilidad de un lenguaje fácilmente entendible al ciudadano o en múltiples idiomas;
- La imposibilidad del operador financiero de realizar un perfilamiento del cliente basado en criterios subjetivos de discriminación por razones de discapacidad, étnicos, religiosos, culturales, etarios, socioeconómicos o de género;
- Incremento de la alta velocidad de respuesta de la entidad financiera al usuario, para el acceso a productos y servicios financieros;
- Reducción de los costos en que incurren las entidades financieras por los productos o servicios financieros de sus portafolios.

Las Fintech tendrán un impacto positivo en el proceso de la inclusión financiera debido a cuatro componentes claves:

- Permiten procesos de identificación y verificación de clientes de manera rápida, a bajo costo y sin restricciones de tiempo y lugar;
- Abordan los problemas de distribución y servicio a través de puntos de acceso físico de bajo costo, utilizando los teléfonos móviles como herramientas de gestión del servicio;
- Mejoran significativamente el acceso al crédito mediante el uso de fuentes alternativas de datos que mejoran el perfil del cliente al momento de la evaluación del riesgo de crédito;
- Los ahorros se pueden movilizar digitalmente a través de canales alternativos de menor costo.

Las Fintech representan una oportunidad para mejorar el acceso a servicios financieros en el país, sin embargo, se debe considerar que la Fintech no elimina la necesidad de promover la educación financiera sino que, incluso, la vuelve más urgente.

Además, la pobreza es el principal factor de exclusión financiera y, si bien Fintech reduce costos y permite el acceso a servicios valiosos, la inclusión financiera requiere del combate de la pobreza. De esta forma, hay que tener en cuenta que la Fintech permite que los servicios financieros lleguen fácilmente a cualquier lugar que cuente con una conexión a internet, lo que pone de manifiesto que la inclusión financiera necesita de la inclusión digital.

Fuentes del capítulo

57 La República (2022). La República. *El sector fintech apuesta por mantener un crecimiento de 39% en lo corrido de 2022*

58 La República (2022), *Ibid.*

capítulo

VII

Para conquistar lo Público

Estrategia de Mercado

Marketing estratégico

Análisis de los elementos del mercadeo, Ejecución del programa de marketing, Mecanismos de retroalimentación, evaluación y métricas afines.

Perfil y características del cliente, segmento objetivo

La población objetivo de inclusión financiera asciende en Colombia a más de 28 millones de personas consideradas como población susceptible de bancarización. Sin embargo, solo 15 millones tiene un crédito vigente, de lo cual se infiere que la accesibilidad a productos financieros en Colombia es más proclive hacia los productos asociados a la captación que a la colocación. Por otro lado, existen no solo brechas de tipo rural-urbano, sino de desigualdad socioeconómica e incluso de género para el acceso a productos financieros.

En ese sentido, la Fintech tiene como población objetivo antioqueños hombres y mujeres pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3; que cuenten con dispositivos móviles y que estén entre los 18 y los 55 años. Estos deben estar en búsqueda de vivienda propia, formación, ahorro y/o crédito; mejora de su calidad de vida, inmediatez y/o liquidez, emprendimiento y autoformación.

Personas cuyas vidas giran en torno a alcanzar una vivienda propia, estudiar, conseguir un trabajo estable, vehículo propio y proveer bienestar a su familia; personas que, aunque encuentran barreras en sus vidas relacionadas con su nivel educativo, escasa oferta laboral, falta de dinero y asistencialismo, tienen afinidad con valores asociados a la responsabilidad, humildad, lealtad, amistad y la vida en familia.

Les gusta la tecnología, poseen smartphones de gama media o media-baja y acceso a Internet desde sus celulares; sienten pasión por el fútbol, la música; disfrutan salir de paseo y asistir a fiestas. Son personas que temen quedarse sin empleo, la inseguridad de las zonas donde viven, la inestabilidad o desintegración familiar, la drogadicción y problemas de salud.

Poseen un nivel educativo básico y una minoría tiene título de bachiller. Se desempeñan como obreros, mensajeros, vigilantes, conductores, operarios, oficios varios, administración de nivel medio-bajo y pequeños emprendedores y sus ingresos provienen normalmente del salario, pequeños negocios particulares, rifas y natilleras.

Existen tres perfiles que definen a los clientes de banca en una época de transición tecnológica: Prácticos, Ansiosos y Nativos Financieros Digitales. Nuestra Fintech encuentra oportunidades para desarrollar el negocio alrededor de:

- Prácticos: quieren tener pocas interacciones con su banco. Cuando estas son ineludibles, prefieren realizarlas por internet. En casos complicados, también esperan poder contactar a su banco telefónicamente. No les gusta que les ofrezcan productos que no desean. Cuando necesitan algo, son proactivos.

  Insight: conocimiento profundo del cliente para ofrecerle únicamente los productos que pueden interesarle;

- Ansiosos: les preocupa su situación financiera pero la falta de tiempo o conocimiento sobre Salud Financiera les impide organizarse como les gustaría para tenerlo todo bajo control. Por eso, suelen utilizar Apps y automatizar al máximo la gestión de sus cuentas.

  Insight: salud financiera, facilidad y seguridad en los servicios financieros son claves para cautivar a estos clientes;

- Nativos Digitales Financieros: son los primeros en descubrir nuevas Apps, conocer todas sus funcionalidades y encontrar la información que necesitan. Se pasan el día calculando y controlando sus cuentas, depósitos, gastos, presupuestos, etc.

  Insight: múltiples funcionalidades y herramientas en las aplicaciones de contacto financiero, actualizaciones frecuentes y soporte garantizado de las plataformas digitales; interconectividad de los formatos trasaccionales y de gestión financiera son elementos fundamentales para la satisfacción de este tipo de cliente.

Análisis de oportunidades que ofrece el mercado

La Fintech es susceptible de entregar un valor superior, agregado, en el mercado; esto, a través de distintas áreas de oportunidad:

- El área de salud e inclusión financiera, referida a la gestión de las finanzas, o bien a un balance positivo entre ingresos y egresos. Esta área se refiere, también, al acceso a productos financieros útiles y asequibles;
- El área de estudios formales y no formales, o la posibilidad de estudiar y trabajar en casa puesta a consideración en la propuesta de valor de la Fintech.

Dado que la Fintech busca propiciar mayores oportunidades de acceso a la educación, apoyo para el desarrollo de emprendimientos, seguridad alimentaria, acceso a servicios de salud con calidad y créditos para vivienda, recreación, vestuario y transporte; deberá considerar, para el diseño de la solución final, el desarrollo de ideas que arrojen luces sobre lo que motiva a las personas a moverse para la acción. Algo que diferencia a la Fintech de las demás compañías semejantes que compiten en el mercado es que ofrece servicios transaccionales para dar solución efectiva a los trámites y necesidades cotidianos de las personas, todo esto en un entorno innovador, servicial y caracterizado por una voz empática que ayuda a que los usuarios se sientan seguros, satisfechos y más prósperos. Teniendo en cuenta que el cliente objetivo pertenece a un público que pasa bastante tiempo en internet y cuyas actividades giran alrededor de mantenerse conectado con amigos y familiares e informarse de lo que pasa en su entorno, hay una fuerte sensibilidad y preocupación por no perderse ningún tipo de información. También lo caracteriza su costumbre de hacer compras en línea, transacciones bancarias o pago de servicios. Dado que, además, son muy comunicativos, pertenecen a un segmento muy atractivo, pues influencian activa y constantemente a sus contactos en redes sociales, mostrándoles y compartiendo temas, productos e intereses que consideran valiosos.

Mecanismos de retroalimentación, evaluación, métricas

Puntos críticos que desvían a las personas de nuestra marca

Marcas con mayor capacidad de validación social; poca diferenciación frente a otras Fintech nacionales o extranjeras; la percepción de que la Fintech es más de lo mismo frente a las soluciones financieras tradicionales; o de que ha sido creada para usuarios de nivel socioeconómico medio o alto; que requiere de una elevada solidez financiera; que es difícil de utilizar.

¿Cuál es el *call to action* esperado como resultado del desarrollo de la narrativa de la Fintech?

Se debe lograr un crecimiento exponencial en el número de seguidores en redes sociales, superior a 50 seguidores nuevos al mes. Debe haber tráfico en las distintas zonas o espacios habilitados con funcionalidades de la Fintech; en cada stand se debe lograr una activación mínima de 20 personas diarias; se apunta a lograr nuevas afiliaciones, mayores a 100 nuevas por mes a través de los diferentes canales.

Infraestructura

Se sabe que construir y operar sucursales bancarias físicas es costoso, por lo que las plataformas de pagos digitales están tomando tanta relevancia a la hora de hacer transacciones y solicitudes fuera de los horarios de atención habituales y días hábiles.

El aumento de las finanzas digitales permite a los consumidores conectarse a la información en cualquier lugar y en cualquier momento.

Fintech	¿A qué se dedican?	¿Qué servicios prestan?	¿Cómo monetizan/ modelo de negocio?	¿Cuál es el perfil del cliente al que atienden?
Nubloq	Conectan startups y empresas digitales con instituciones financieras líderes en el mercado para que puedan ofrecer productos financieros de manera integrada en su experiencia de usuario, sin inversiones iniciales, costos mensuales, ni tiempos de permanencia	Con el fin de validar si se puede aprobar o no un crédito ofrece: verificar la identidad de clientes. Enriquecer información que se tiene sobre usuarios Verificar ingresos actuales e históricos Crear un score crediticio propio. Se pueden ofrecer seguros de forma integrada en la experiencia de los usuarios: Seguros para mascotas, seguros de accidentes y seguros del hogar	Cobran por cada consulta exitosa, es decir, si se hace una consulta y no genera una respuesta, no cobran. Otro beneficio de este tipo de modelo de cobro es que se escala con el cliente, quien no está obligado a comprometerse con un número de consultas mínimas ni un tiempo de permanencia	Para ser financiado se debe cumplir con lo siguiente: llevar al menos un año con el actual comercializador de energía; estar a paz y salvo en las facturas; si el contador es análogo, se debe cambiar por un contador inteligente
Tpaga	Permite administrar el dinero, hacer pagos y compras, a cualquier hora y en cualquier lugar. Con ella se puede pagar servicios públicos, retirar efectivo, hacer compras en establecimientos de la red Tpaga	Dinero inmediato en el celular, sin intermediarios ni procesos engorrosos. Retiros y pagos sin costo. Servicios y opciones de pago ajustadas a las necesidades de los usuarios	Cobran por los servicios financieros digitales que prestan a través de una única App	Población migrante hispanohablante repartida en América y Europa con necesidad de servicios financieros transnacionales que no está amparada por los perfiles aprobados de cliente de la Banca tradicional
Sempli	Ofrecen créditos para pequeñas y medianas empresas	Sempli ofrece créditos desde $30 a $300 millones, para capital de trabajo, crecimiento o expansión, con plazos que van de los 6 a los 36 meses	Tasas de crédito dependen de la evaluación del riesgo de la empresa. Las tasas otorgadas por Sempli van, en promedio, del 1.3% al 1.8% mensual	Pueden aplicar todas las pequeñas y medianas empresas colombianas que cumplan los siguientes requisitos: estar formalmente constituidas como persona jurídica; contar con ventas superiores a $200 millones de pesos acumulados en los últimos 12 meses; estar ubicadas en alguna de las principales ciudades

Fintech	¿A qué se dedican?	¿Qué servicios prestan?	¿Cómo monetizan/ modelo de negocio?	¿Cuál es el perfil del cliente al que atienden?
Sumeria	Sumeria analiza el estado psicológico de la cartera (el lado humano de los clientes) y ofrece estrategias personalizadas para cubrir sus necesidades	Software de gestión para equipos de cobranza en campo: identifica comportamientos y optimiza el funcionamiento de la operación a través de un módulo de *Business Intelligence* *Emotional scoring:* modelo predictivo que puede ser replicado en cualquier industria y que utiliza algoritmos dinámicos que determinan el estado emocional de tu cartera o portafolio	El software Yu-Track (la App de Sumeria) es un Hub de servicios integrados por la cual se cobra a las empresas que la licencian en miras de emplearla en sus actividades y gestiones de recaudo y cobranza	Empresas con áreas de cobranza que pretendan realizar sus procesos de recaudo de forma amigable y empática con el cliente. Como un médico que atiende con cariño y diagnostica de forma considerada
Leancore	LeanCore funciona como el ledger central en billeteras de pago, ya que posibilita llevar los saldos de los usuarios; posibilita el pago o paso de recursos entre esos mismos usuarios, y permite consultar el histórico de transacciones. Además, LeanCore habilita las transacciones de usuarios a través de varios medios, como códigos QR, deep links de pago, entre otros	*Lean ledger*: lleva los saldos de una app o plataforma a través de su Ledger, que permite habilitar transacciones seguras entre usuarios usando códigos QR, links de pago y más. Lean Ledger se conecta con un core bancario abierto que permitirá habilitar transacciones con otros medios y ecosistemas de pago	LeanCMR propone a sus clientes alternativas de automatización de sus procesos, tratando de solucionar, con base en el análisis exhaustivo de su público, las principales necesidades organizacionales y comerciales	Fintechs en consolidación interesadas en la automatización de sus servicios, registros y operaciones, y con ánimo de perfilar e indagar sobre su público comercial

Fintech	¿A qué se dedican?	¿Qué servicios prestan?	¿Cómo monetizan/ modelo de negocio?	¿Cuál es el perfil del cliente al que atienden?
Lokl	Son un mecanismo de financiación alternativo para desarrolladores de proyectos comerciales a través de economía colaborativa o crowdfunding	Lokl participa en la estructuración de los proyectos a modo de consultoría, enfocándose especialmente en temas financieros, desarrollo de modelos de operación y experiencia, así como en términos de implementación de tecnologías	Retienen 2,5% de las ventas, valor que se destina para comisiones y costos; además, retienen otro 1% para la administración. Se desconocen otras formas de ganancia	Compradores pequeños como universitarios, *freelancers* con ingresos extras que les permitan destinar cierto monto a inversión y que oscilan entre los 25 y 30 años. Además, pretenden atraer compradores medianos que ya tengan cierta experiencia destinando capital a ciertos activos, pero que busquen diversificar su portafolio
Qiip	Es una plataforma de bienestar financiero que tiene como objetivo principal acompañar a sus usuarios para que mejoren su relación con el dinero a través de las diferentes alianzas de productos que ofrece	- Coaching financiero: sesión gratuita con un experto, mejoramiento de hábitos financieros y control de gastos - Ahorro: un ahorro programado y 100% digital en el que se pueden invertir desde $30.000 mensuales. - Préstamos: para consumo, libre inversión con vehículo como garantía, crédito rotativo para emergencias - Historial crediticio: puntaje en data crédito y acompañamiento de un experto para mejorarlo (gratis)	No se conocen tarifas o costos ya que la mayoría de servicios son gratis, tiene códigos de referencia para comprar libros en Amazon, lo cual de ahí podría obtener alguna ganancia, además el servicio de prestamos también te leva directamente a los bancos por lo que también podría estar obteniendo alguna comisión por conseguir clientes a dichos bancos	Personas naturales sin formación financiera ni hábitos de ahorro o inversión, pero con deseo de aprender las mejores alternativas del mercado financiero para sus capitales y créditos, apropiarse de su endeudamiento y reconocer su historial crediticio
Pro Investing	Puede ser visto como plataforma gestión de inversiones, además de educar sobre finanzas, el mercado financiero y cómo invertir	Ofrecen asesoría personalizada y cursos acerca de finanzas e inversión, además, tiene la posibilidad de gestionar un portafolio a la medida de cada cliente	Asesoría personalizada: 15 minutos gratuitos de diagnóstico. Ofrece 4 cursos online	Personas naturales con capital modesto que deseen iniciar su portafolio de inversión en compañía de expertos financieros

Fintech	¿A qué se dedican?	¿Qué servicios prestan?	¿Cómo monetizan/ modelo de negocio?	¿Cuál es el perfil del cliente al que atienden?
Ubanku	A emprender para conectar a los jóvenes con productos financieros que les permitan ahorrar, gastar y acceder a crédito	Acceso a crédito: Prestan desde $5 USD hasta $30 USD inicialmente, luego aumentan préstamos hasta $700 USD. Cash-back hasta 20% por tus compras y las de tus amigos, recibe descuentos todos los días	Tienen tasas de 2.2% mensual para los montos de los prestamos. Ofrece oportunidad de crear proyectos desde la universidad donde estudies con un modelo y un plan existente	Jóvenes sedientos de conquistar su independencia financiera
Efinti	Plataforma tecnológica dedicada al factoring y confirming 100% para empresas. Aportan valor a las MIPYMES en crecimiento a través del aporte de liquidez sobre sus operaciones comerciales con posibilidad de hacer Factoring y Confirming utilizando herramientas tecnológicas	Factoring: cobro anticipado del monto de la deuda; alternativa de financiamiento de capital de trabajo a corto plazo. Confirming: servicio financiero de adelanto de cuentas por pagar que se otorga a las empresas para aliviar el flujo de caja. Crédito de Libre Inversión: accede a líneas de crédito de libre inversión sin papeleos ni trámites engorrosos, 100% digital	Se trata de una Fintech que ofrece a PYMES servicios financieros digitales de financiación (Factoring y Confirming)	Ofertan especialmente a pequeñas y medianas empresas que, por su tamaño y tiempo en el mercado, no consiguen acceder con facilidad a los servicios de financiación de la Banca tradicional
Avanto	Avanto realiza adelantos del canon de arrendamiento a los propietarios de bienes raíces de las inmobiliarias aliadas	- Adelanto de canon inmuebles arrendados: adelanta hasta 8 meses de tu canon de arrendamiento sin necesidad de recurrir a créditos con los bancos. - Adelanto de canon inmuebles vacantes: adelanta hasta 4 meses de tu canon de arrendamiento en tu propiedad vacante	Pretende incentivar el desarrollo económico del mercado inmobiliario, articulando de forma digital la garantía de la propiedad inmobiliaria con el acceso a desembolsos inmediatos y otros servicios financieros digitales	Propietarios e inmobiliarias que deseen utilizar sus bienes raíces como garantía de acceso a servicios financieros que apalanquen su negocio

Fintech	¿A qué se dedican?	¿Qué servicios prestan?	¿Cómo monetizan/ modelo de negocio?	¿Cuál es el perfil del cliente al que atienden?
Give Me Five	Conectan a personas que tienen capital ahorrado con personas que lo necesitan, ayudando a ambos a mejorar su riqueza	Personas que necesitan ayuda financiera reciben préstamos de hasta $2 millones de pesos con intereses y pagos de acuerdo a sus necesidades. Personas que quieren ayudar y ponen a circular sus ahorros en microcrédito, ganando un buen karma al tiempo que mejoran sus ingresos	Tienen tasas de 2.2% mensual para los montos de los préstamos. Ofrece oportunidad de crear proyectos desde la universidad con un modelo y un plan existente	Personas naturales con capital de inversión e intenciones colaborativas, dispuestas a prestar su dinero con tasas preferenciales en créditos solidarios a otras personas naturales
Crediventas.com	Apoyan empresas para que vendan sus productos o servicios a crédito; pagan de contado por el cliente con facilidad, rapidez y comodidad bajo una plataforma tecnológica desarrollada a medida	Ventas virtuales a crédito y débito. Servicio de cobranza pre-jurídico y jurídico (aplica para comercios que dan créditos independientes). Capacitaciones en ventas directas con seguimiento y acompañamiento en los resultados. Asesorías gratis con el plan premium en áreas de marketing, finanzas, jurídica, y ventas	Cobran tarifas por los servicios de crédito y de ventas virtuales. Para comercios afiliados desembolsan préstamos inmediatos	Comercios en crecimiento que deseen acceder a créditos de bajo monto en línea para sus clientes y desarrollar canales de venta virtuales
C-Pocket	Es una billetera móvil que ofrece servicios transaccionales para promover el uso de canales financieros digitales, así como nanocréditos a la población que no cuenta con servicios bancarios.	Préstamos que oscilan entre $50.000 y $500.000 pesos y se aprueban casi en tiempo real. Capital Pocket ofrece la monetización de puntos en planes de incentivos, transferencias de saldo entre usuarios, reserva de saldos para objetivos específicos, giros nacionales y reserva de fondos entre usuarios para un objetivo	Facturan por los servicios digitales que prestan a sus clientes y tienen tarifas que recaudan en los desembolsos de crédito	Personas naturales con necesidades elementales de servicios financieros que prefieren canales de atención personalizados y de atención inmediata

Fintech	¿A qué se dedican?	¿Qué servicios prestan?	¿Cómo monetizan/ modelo de negocio?	¿Cuál es el perfil del cliente al que atienden?
Refácil	Plataforma para brindar la posibilidad de ampliar o diversificar el portafolio de productos y servicios que ofrece un negocio	Recargas y paquetes SOAT Apuestas deportivas Suscripciones a algún servicio digital Retiros y consignaciones a billeteras como Nequi o Daviplata Corresponsal bancario Grupo Aval y davivienda Pago de servicios públicos	Tienen comisiones en ventas desde $100.000 hasta $300.000 COP y otras comisiones porcentuales que van desde 2% hasta 6%	Tiendas, comercios barriales y pequeños propietarios de establecimientos comerciales interesados en acceder a créditos de bajo monto a través de medios digitales
Loopay	Brindan financiamiento a empresas de transporte que quieren escalar más rápido. Acelera el crecimiento de Pymes fortaleciendo el flujo de caja	Ofrece desembolsos director después de un estudio de operación, el cupo inicial es de $40 millones y podrá ser ampliado hasta $500 millones, además ayudan a controlar la operación con reportes de riesgo a la medida del respectivo sector También ofrecen Estudio de Seguridad, Dispersión de pagos, Sistema adaptable, Accesos a reportes	Tasa máxima permitida por la Superfinanciera	Empresas de todos los niveles de la cadena de suministros con cadenas operativas que estén buscando liquidez para respaldar y ejecutar sus actividades y operaciones
Prestapolis	Financian la compras de productos a plazos en tiendas aliadas. Ofrecen créditos de consumo en el menor tiempo posible y que sean asequibles	Financia desde $150.000 hasta $4.000.000 de pesos colombianos para compras en determinados comercios	Ofrecen servicios digitales para proveer líneas de venta a crédito desde un portal personalizado y de rápido acceso para los consumidores de sus clientes	Empresas con planes de crecimiento hacia las ventas digitales, el recaudo en línea y las compras mediante crédito inmediato de consumo

Fintech	¿A qué se dedican?	¿Qué servicios prestan?	¿Cómo monetizan/ modelo de negocio?	¿Cuál es el perfil del cliente al que atienden?
Nequi	Es una app bancaria digital que funciona como cuenta bancaria digital; ofrece una cuenta que permite mantener y manejar el dinero, realizar trasferencias a amigos, familiares, pedir prestado, cobrar, pagar y sacar dinero fácilmente	Nequi permite organizar el dinero libremente; crear una cuenta desde el celular, rápidamente, sin filas ni papeles; enviar y solicitar dinero a contactos gratis y al instante, con solo conocer el número de celular; permite personalizar la forma en que se maneja el dinero en Bolsillos y Metas	- Envío de dinero de la cuenta Nequi a otros bancos distintos de Bancolombia ($7.500) - Quitarle los topes a la cuenta tiene un costo de $15.000 una única vez - Comisiones por usarlo en ventas 0.5% , 1% y 1.5%	Personas naturales con necesidades financieras modestas, especialmente de una cuenta de ahorros de bajo monto y de servicios de transferencia electrónica de pequeñas cuantías
Lulobank	Toda la experiencia está centrada en su app móvil, donde el usuario puede abrir una cuenta de ahorros, hacer envíos de dinero con un simple click y solicitar créditos que se obtienen en minutos. Según sus responsables, la gran apuesta del banco es reducir los costos operativos con tecnología para trasladar esos beneficios a sus usuarios	Cuenta de ahorros y préstamos de libre inversión o, como los han llamado ellos, Lulo Cuenta y Lulo Crédito. La cuenta de ahorros lleva asociada una tarjeta débito para hacer compras por internet y en comercios físicos en Colombia y el mundo. El crédito puede ser otorgado hasta por $50 millones de pesos.	Ofrece y cobra por servicios financieros tradicionales, como cuenta de ahorros, tarjeta débito y créditos de bajo monto de rápido desembolso, pero enfatizando en la calidad del servicio y el soporte digital	Personas naturales que deseen centralizar sus principales productos financieros en una plataforma digital novedosa y alternativa a los portales tradicionales de la Banca
Nubank	Nubank ofrece productos financieros como los bancos tradicionales. Su ventaja reside en ofrecer facilidades, ahorro de tiempo, inmediatez, bajos costos o ninguno, beneficios y ventajas diferenciadores respecto a la oferta de los bancos físicos	Tarjeta de crédito Mastercard Nubank Rewards NuConta (cuenta digital de ahorro) Cuenta de banco digital (para pequeñas empresas, emprendedores y freelancers) Créditos Personales	Cobran por una tarjeta de crédito virtual que respaldan con recursos propios optenidos del mercado internacional de capitales	Personas naturales con expectativas de buena atención al cliente y articulación de servicios en torno al consumidor.

Promoción

Debido a que la mayoría de personas del mercado potencial recibe información de este tipo de servicios a través de redes sociales, el 80% de la promoción y publicidad debe hallarse en Instagram, TikTok, Facebook for Business y YouTube. Adicionalmente, todos los mensajes, comunicaciones, publicaciones y avisos en redes deben traer consigo el mensaje ¨*call to action*¨, para activar inmediatamente la interacción con el usuario.

La venta directa se debe dar con una persona en centros de alto flujo como parques principales, eventos masivos y/o empresas, y la comunicación masiva se recomienda en lugares como: el metro, paraderos de bus y terminales de alto flujo intermunicipal. La Comunidad de la Fintech Phygital debe impactar distintos segmentos de interés y estar sustentada en los siguientes elementos:

- Desarrollo de una plataforma online para la generación de oportunidades para la interacción social;
- Promoción del PTM: Propósito de Transformación Masivo;
- Empoderamiento, inspiración y motivación de las personas alrededor de la salud e inclusión financiera y el reconocimiento de nuevas formas para realizar sus transacciones cotidianas;
- Contribución al aprendizaje de la industria Fintech;
- Crecimiento económico a través de la democratización y transformación de soluciones financieras;
- Análisis y difusión de aspectos regulatorios y de mercado;
- Tendencias, hábitos y comportamientos de los usuarios de soluciones financieras;
- Investigación centrada en medios de pago físicos y digitales;
- Construcción de un sentido de pertenencia en torno a la Fintech;

Lugares de promoción

La Fintech debe tener participación en las ferias y fiestas de cada municipio, contando con stand de marca; presencia con stand en Institutos y Universidades; chat permanente en línea en la App y página web para PQRS; cuentas de Instagram, TikTok y Facebook activas y en línea permanentemente respondiendo inquietudes; asimismo, deberá tener un Stand Móvil (automóvil) que se mueva por todo el departamento, instruyendo y generando posicionamiento; finalmente, se sugiere la presencia en el parque principal de cada municipio, acompañado por un tótem de internet gratuito.

Fechas de promoción

Las actividades de promoción deben llevarse a cabo en días de quincena, o durante los día inmediatamente anteriores y posteriores. Es ideal que se haga presencia con un stand de servicios en los municipios siempre que ocurran actividades como ferias, fiestas o eventos de amplia concurrencia. Se propone celebrar fechas especiales a través de productos editoriasles conmemorativos.

La marca deberá verse impulsada por el bienestar financiero y emocional de los usuarios, ofreciendo no apenas soluciones financieras, sino también procurando la prosperidad de las personas. Además, la Fintech deberá comunicar su oferta funcional en el mercado de un modo que no abrume a las personas, sino paulatina y asertivamente. Otros elementos fundamentales para la promoción:

Actualización de usuarios

Para permitir el desarrollo de acciones de caracterización del usuario se plantea el desarrollo de una encuesta dirigida a la base de usuarios actuales para incrementar el conocimiento, en un nivel psico-demográfico, de los públicos de interés.

Minería de datos

Para segmentar a los usuarios de la Fintech se propone estandarizar y consolidar las bases de datos desde el inicio de operación del negocio; además, habrá que realizar análisis mensuales de respuesta a campañas, seguimiento a indicadores y generación de contacto.

Ejecución del programa de marketing

El *engagement* –o la interacción con el contenido– es importante porque aumenta la lealtad de las comunidades hacia a la Fintech; crea un círculo virtuoso de atracción reforzada; crea oportunidades para jugar y aprender y enciende la innovación. Puesto que la orientación al cliente, la innovación, la confianza, la calidad y la honestidad son los valores que reconocen los demás en la Fintech, el programa de marketing comprenderá lo siguiente para cada temática:

Gobierno y estructura

- Revisar nuevos modelos organizativos;
- Identificar y organizar las transversalidades;
- Dar seguimiento a indicadores estratégicos;
- Definir los roles específicos para la toma de decisiones;
- Desarrollar habilidades de pensamiento estratégico;
- Desrrollar sesiones periódicas de alineación estratégica.

Desarrollo y talento

- Definir procedimientos estructurados para la atracción, selección y contratación de personal con *mindset* de futuro;
- Brindar capacitación y formación continua para el logro de los focos estratégicos sugeridos para la Fintech;
- Fomentar la presencia en ferias, congresos y seminarios de la industria Fintech en niveles nacionales e internacionales.

Gestión del conocimiento

- Promover actividades y capacitaciones que permitan desarrollar la cultura digital en los colaboradores de la Fintech;
- Definir planes para la formación de asesores comerciales en la venta y afiliación de comercios para la Fintech;
- Crear el Centro de Conocimiento Online de la Fintech para documentar experiencias alrededor de soluciones para los clientes –este sería el espacio ideal para ofrecer cursos sobre técnicas de comunicación asertiva, persuasión, ventas, gestión del servicio–.

Desarrollo de marca

- Crear una marca para la Fintech, desarrollando atributos que permitan proyectarla como una empresa global;
- Definir un plan de inversiones para el posicionamiento de marca y activación comercial off/online de la Fintech;
- Crear una identidad de marca con capacidad de conexión emocional y que genere confianza.

Desarrollo de segmentos

- Definir portafolio diferenciado de servicios por segmento de interés;
- Segmentar clientes y ofertas comerciales por RFM (recencia, frecuencia y monto de compra) y análisis de canasta;
- Diseñar la estrategia de gestión y retención de clientes incorporando conceptos de la Experiencia del Cliente;
- Identificar puntos críticos de contacto con clientes;
- Definir encuesta anual de satisfacción;
- Establecer alianzas para la calidad de vida, salud y bienestar de los segmentos de interés.

I+D+I

- Definir el sistema de innovación de la Fintech;
- Promover actividades y capacitaciones que permitan desarrollar pensamiento innovador en el equipo responsable de la operación;
- Realizar estudios periódicos de tendencias en sector financiero, inmobiliario, retail y *wellness*, así como vigilancia tecnológica permanente;
- Monitorear escenarios y factores críticos para la sostenibilidad de la Fintech;
- Crear y promover espacios en grupo para la experimentación constante;
- Promover ejercicios de futuro para reconocer áreas de oportunidad y mejoramiento;
- Establecer convenios con agremiaciones, instituciones e inversionistas relevantes (ej.: Ruta N, iNNpulsa).

Portafolio

- Dimensionar el alcance de las tácticas sugeridas para el portafolio de la Fintech;
- Establecer alianzas con empresas y *start-ups* que ofrezcan posibilidades de incorporar las mejores soluciones para acelerar la salida al mercado y la operación de la Fintech;
- Estandarizar e integrar las bases de datos del IDEA, para la óptima activación comercial de la Fintech y la adecuada operación del negocio;
- Estructurar el área de analítica de la Fintech;
- Establecer laboratorio para la exploración y aplicación de nuevas tecnologías.

Conclusiones fundamentales del ámbito de mercados

La Fintech deberá concentrar sus esfuerzos en acciones que creen relaciones sólidas con los usuarios, tomando como referencia los hallazgos del proyecto y las líneas narrativas presentadas en el estudio de mercado de Rethinking.

Es necesario promover una mentalidad digital y de futuro entre los usuarios y colaborares con el fin promover conexiones y procesos de comunicación costo-eficientes entre las partes.

La Fintech deberá monitorear permanentemente la evolución de los motivadores, alegrías y frustraciones de los usuarios para fortalecer continuamente su propuesta de valor. Para desarrollar una Fintech capaz de generar impacto positivo en la sociedad es importante mencionar algunas variables que determinarán el éxito de la iniciativa.

Seguridad

Aunque toda transacción financiera se basa en la confianza y la seguridad, se espera que esta Fintech, especialmente, sea segura en todo momento. Es necesario que se adhiera a la normativa legal y a las mejores prácticas de cumplimiento. Hay que proteger los datos de los clientes y ofrecerles total tranquilidad.

Las Fintech siempre serán vulnerables a ciberataques, puesto que concentran datos financieros sensibles. Por lo tanto, es crucial añadir las capas de seguridad necesarias y probar nuestra futura solución tecnológica a fondo y minuciosamente para asegurarnos de que la codificación es impenetrable.

Los sistemas basados en la cadena de bloques (*blockchain*) se están haciendo populares debido a su capacidad para disuadir los ataques y hacer que los servicios financieros habilitados mediante tecnología sean sumamente seguros y confiables. Creemos que esta tecnología desempeñará un papel crucial para mantener al margen cualquier amenaza.

Super Apps

Los usuarios actuales esperan “una aplicación que lo haga todo”; quieren tener a la mano varias operaciones: pedir un crédito, comprar un teléfono o gestionar pequeñas inversiones. Los clientes están dispuestos a explorar y comparar antes de ser fieles a una Fintech específica. Siguiendo esta reflexión, se hace manifiesta la necesidad de trabajar para crear una propuesta que permita entregar un valor superior entre las demás alternativas en el mercado.

Experiencia del cliente sin fricciones

Se necesita una interfaz amigable con el usuario, sencilla y fácilmente navegable, para garantizar una experiencia sin fricciones para los clientes.

Los pagos intuitivos y orientados a la experiencia del usuario son la necesidad del momento y la navegación racionalizada es el gancho en el que se apoyan.

El rendimiento de la Fintech será fundamental para ofrecer una experiencia perfecta al cliente. El tiempo es esencial cuando se trata de casos de uso como el procesamiento de pagos.

Otras decisiones fundamentales futuras en el ámbito de mercados

Hasta la fecha, el éxito de las empresas Fintech se ha materializado mediante asociaciones bancarias, modelos de financiación no bancarios o licencias estatales.

Varias Fintech han forjado importantes asociaciones y relaciones con bancos tradicionales para ofrecer soluciones innovadoras. No obstante, varias siguen dependiendo, en última instancia, de los bancos tradicionales para muchos aspectos del movimiento de dinero.

Aunque operar fuera del sector bancario tendría sus ventajas, existen numerosos retos para la Fintech:

- Acceso a aseguramiento de bajo costo para depósitos estables por parte de entidades estatales;
- Acceso directo a la red de pagos del sistema bancario;
- Posibilidad de operar más allá de las fronteras departamentales bajo un único marco regulatorio;
- Préstamo de emergencia por parte de entidades estatales o del sector financiero tradicional.

Adicionalmente, se deben resolver temas como:

- Operar y financiarse independientemente del sistema bancario;
- Utilizar un modelo de asociación bancaria para tener acceso a la red de pagos y la financiación de productos de crédito y/o la oferta de productos bancarios o financieros conjuntos;
- Entrar formalmente en el sistema bancario;
- Prepararse para la venta a otra entidad de la industria Fintech y bancaria en el futuro.

Diseño centrado en el cliente

La analítica de datos facilita la comprensión de los clientes. Los conocimientos que arrojan los datos pueden mejorar los procesos operativos y los datos transaccionales pueden utilizarse para ofrecer mejores experiencias.

Por ejemplo, estos se podrían utilizar para evaluar el riesgo de las solicitudes de préstamo y ofrecer préstamos justo cuando los usuarios los necesitan. Mientras los bancos tradicionales siguen luchando por dar sentido a los datos aislados y obtener una buena visión de sus clientes, la Fintech brinda la posibilidad de dar un paso adelante y ofrecer a los clientes soluciones mucho más significativas.

Aunque todos los esfuerzos deben mantener al cliente en el centro, no hay que pasar por alto otros factores como el tiempo de comercialización, la escalabilidad y el mantenimiento.

Solución a un problema real de mercado

Según el informe *State of Finance App Marketing*, la región de Asia y el Pacífico cuenta con más de 1.230 aplicaciones de tecnología financiera. Es fácil perderse entre tantos competidores a menos que se seleccione un problema específico a abordar con eficacia. Solo entonces será posible tener una ventaja competitiva y una mayor participación en el mercado.

En el documento preparado por Rethinking se menciona un aspecto esencial para descubrir posibles áreas de oportunidad, partiendo de las necesidades intrínsecas de las personas y de cómo ellas pueden brindar pistas sobre el direccionamiento de la Fintech en un futuro próximo.

capítulo

VIII

Ahora del Mundo

Estudio Ambiental

Evaluación ambiental

Factores económicos que podrían afectar la Fintech:

- El incremento del costo de pedir dinero prestado para soportar la operación del proyecto;
- Los tipos de cambio: dado que los datos financieros serán menos exactos y la información económica que se maneja sobre el negocio no será confiable, habrá constante fluctuación dentro del mercado cambiario lo cual puede generar incrementos inesperados en activos digitales y físicos;
- Recesión: intensificación de la aversión al riesgo y el empeoramiento de las condiciones financieras de las personas;
- Inflación: puesto que resulta más costoso administrar el negocio, los precios de la tecnología aumentan y algunos recursos humanos se vuelven escasos, e incrementan los costos generales de operación. Los clientes no pueden comprar tantos productos o servicios como antes;
- Los impuestos: estos pueden obstaculizar las operaciones comerciales.

Posibles impactos negativos | sociales

- El nivel de educación es uno de los impactos que puede considerarse una preocupación;
- En Colombia existe una menor probabilidad de que las personas manejen sus recursos en el sistema financiero y esto conlleva a obtener empleos mal remunerados;
- El bajo nivel de renta media disponible conduce a una menor demanda de bienes y servicios;
- La cultura del no ahorro o gasto de los ahorros puede repercutir de forma muy dañina en la calidad de vida futura de las personas y en la sostenibilidad de la Fintech;
- Las altas emisiones de CO_2 que produce la tecnología;
- El envejecimiento de la población colombiana y los consumidores más sofisticados, informados y exigentes.

Posibles impactos negativos | tecnológicos

- Altos costos de licenciamiento;
- Se gasta más dinero del proyectado;
- Falta de apoyo interno y desactualización constante de la infraestructura tecnológica;
- Limitaciones en individuos de nivel socioeconómico 1 y 2 para estar al tanto y de forma consciente de nuevas tecnologías;
- Intensidad competitiva existente en el sector financiero y la industria Fintech;
- Dificultad para identificar usuarios clave de nivel socioeconómico 1 y 2 que puedan actuar como prescriptores del cambio;
- Zonas con poco acceso a la información y navegación a internet, donde la población tiene menor potencial para aprovechar las ventajas del acceso al contenido educativo, a la economía, a información de medios de comunicación de todo el país;
- Hay pocas industrias que necesitan una seguridad tan alta como la industria Fintech.

Estudio de impacto ambiental

El éxito de las instituciones bancarias y financieras depende de la calidad, disponibilidad y eficiencia de los análisis de costo-beneficio para evaluar el riesgo con precisión. Esto constituye el núcleo de sus actividades, y es lo que los prepara para abordar concretamente los riesgos ambientales y de deforestación en sus negocios. La industria financiera está considerando cada vez más la deforestación y otros impactos ambientales como factores de riesgo al tomar sus decisiones de inversión que conllevan riesgos en tres áreas:

- Área legal: muchos países poseen reglamentación ambiental, por ejemplo, el Banco Central de Brasil exige que los bancos tengan políticas socioambientales y procesos de diligencia debida y prohíbe préstamos a proyectos en áreas del Amazonas que han sido ilegalmente deforestadas;
- Área financiera: si una Fintech presta dinero a un cliente con prácticas ambientales cuestionables, ese cliente puede ser vulnerable a demandas o multas que podrían poner en riesgo su capacidad de re-pago;

- Reputación de la Fintech: a medida que aumenta la conciencia ambiental de los consumidores e inversores, las Fintech pueden ver afectada su reputación y perder clientes si se encuentran vinculadas a actividades no sostenibles.

Medidas de mitigación y monitoreo ambiental

Entre las principales medidas a implementar, se encuentran:

- Promover auditorías energéticas de los procesos e instalaciones;
- Realizar un control periódico de los consumos de agua y aplicar las mejores técnicas disponibles;
- Buscar nuevas oportunidades para valorizar los residuos propios, por ejemplo, la producción de biogás o biomasa, la transformación en fertilizantes, la extracción de productos o sustancias de valor;
- Calcular la huella ambiental e identificar los objetivos de mejora;
- Sensibilizar y ofrecer formación ambiental a los colaboradores de la Fintech. Se debe aspirar a ser no sólo una organización de profesionales cualificados en temas de innovación y tecnología, sino también comprometidos y socialmente responsables, alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas;
- Mejorar la competitividad de la Fintech considerando el factor ambiental y elaborando productos más sostenibles que potencien el ecodiseño;
- Protagonizar la operativa de una cadena de suministro verde. El uso de *big data*, inteligencia artificial (IA) e información en tiempo real por parte de las Fintech hace de la industria un modelo perfecto a seguir a la hora de implementar prácticas logísticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente;
- *Big data* proporciona una perspectiva profunda de varias áreas de negocio y ofrece a los responsables de la toma de decisiones clave una base sólida para hacer planes estratégicos. También se puede utilizar para mantener un negocio en el camino hacia la sostenibilidad financiera y ambiental.

Planes de contingencia

En caso de una posible contingencia que pueda presentarse en la Fintech, las siguientes acciones pueden asegurar la reanudación eficiente y efectiva de los servicios y operaciones de Tecnologías de la Información y Comunicaciones en el menor tiempo e impacto posible:

- Almacenar y respaldar la información por medio de la gestión de copias de seguridad;
- Verificar la ejecución periódica de las tareas programadas de respaldo de información y utilizar lugares alternativos externos para el almacenamiento de las copias de respaldo a cargo de proveedores externos;
- Evaluar y gestionar proveedores, contar con listados de proveedores claves de servicios y recursos de TI;
- Mantener listas detalladas de necesidades de equipos y sus especificaciones técnicas y si es necesario, adquirir o habilitar hardware y software, así como transportarlos al sitio alterno;
- Programar al menos dos revisiones anuales de obsolescencia tecnológica;
- Registrar las incidencias de deterioro de los equipos de almacenamiento, procesamiento y comunicaciones; con base en las estadísticas de este registro adquirir equipos de contingencia;
- Activar la posibilidad de trabajo remoto, y validar el acceso seguro a los sistemas y servicios de la Fintech;
- Activar redes virtuales VPN, siempre y cuando el equipo a conectarse cuente con los mecanismos de seguridad informática necesarios;
- Realizar el trámite de certificados digitales, para instalarlos en los equipos de los usuarios por fuera de la institución;
- Activar el desvío de las llamadas telefónicas a los usuarios asignados encargados de la atención de la central telefónica.

capítulo

IX

La Vida en Sociedad

Análisis de Riesgos

Jardín Botánico *Medellín, Antioquia.*

Riesgos específicos a tener en cuenta durante la implementación y la operación

Como complemento de este texto donde se han explicado los riesgos asociados a la operación de este tipo de negocios (colocación de créditos y banca digital), a continuación se presenta un análisis de los riesgos que se podrían materializar en la etapa de implementación o preoperativa:

Riesgo político

Como se advirtió en un entregable anterior, las elecciones presidenciales y el cambio de gobierno pueden constituirse en un riesgo relevante para el proyecto, dado que si la decisión es llegar a prestar servicios de banca digital, se requerirá del apoyo de la SFC, bien sea que se opte por el procedimiento ordinario o por el mecanismo del Sandbox.

La única forma de mitigar este riesgo consiste en iniciar la implementación de la alternativa escogida antes de que termine el proceso electoral de 2023, buscando blindarlo hasta donde sea posible de interferencias políticas que se puedan generar en el cambio de gobierno. Una vez posesionado el nuevo gobernador, habrá que estar atentos a cualquier cambio en la SFC para tomar las medidas de carácter político que sean necesarias.

Riesgos inherentes al trámite

Este es un riesgo relacionado con la posibilidad de que el trámite ante la SFC se pueda ver afectado por deficiencias en el cumplimiento de los requisitos por parte del Instituto, o por demoras injustificadas y extendidas de parte de la SFC.

Por lo anterior, se reitera que, dadas las características del proyecto, que lo hacen único e innovador, al pretender ser la primera Fintech de naturaleza pública o mixta, será de la mayor importancia involucrar actores que apoyen el proyecto y permitan que las etapas necesarias se desarrollen con la mayor rapidez y con el menor número de trabas posible. Se estima que la alternativa del Sandbox podría tener un mayor apoyo por parte de la Superintendencia, pues además de tratarse de la primera Fintech pública o mixta, se estaría haciendo uso por vez primera de este mecanismo, lo cual motivaría el acompañamiento permanente de la entidad para verificar las bondades de este mecanismo y promocionar su uso posterior.

Principales riesgos observados desde la perspectiva de mercados

Los principales riesgos en esta materia se esbozan a continuación:

- Falta de liquidez y aumento de la cartera vencida; limitada sostenibilidad del modelo de negocio;
- Los posibles competidores están haciendo el trabajo muy bien en cuanto a penetración, comunicación y oferta de servicios, lo que obliga a la Fintech a entrar a participar de una manera muy preparada y con muy buen back office (proveedores), de lo contrario será muy difícil ganar participación de mercado;
- La penetración, en buena parte, se logrará por la efectividad de la comunicación en redes sociales; esto se debe hacer con un proveedor-socio estratégico que garantice la penetración en las redes del público objetivo en corto tiempo;
- El mayor riesgo es la falta de internet en las zonas rurales de Antioquia y, por tanto, en los hogares del mercado potencial;
- Cambios súbitos en los intereses de los consumidores. El mercado está deseoso de nuevas alternativas financieras que generen calidad de vida en poco tiempo y con menores gastos;
- Desactualización constante de la infraestructura tecnológica.
- Gran parte del éxito de una Fintech es que sea una aplicación amigable, de fácil comprensión para el usuario, con una respuesta inmediata gracias a su robustez;
- Intensidad competitiva en el sector financiero y la industria Fintech: requiere una velocidad de adopción tecnológica mayor, difícil de lograr en empresas gubernamentales;

A pesar de la gran relevancia que las personas no bancarizadas tienen para la economía nacional, tales individuos presentan una elevada tasa de mortalidad financiera.

La supervivencia (o la mortalidad financiera) resulta de la combinación de un conjunto de aspectos: los llamados "factores contribuyentes". Estos pueden agruparse en tres grandes conjuntos:

- La situación del individuo antes de su bancarización (tipo de ocupación, experiencia y motivación);
- La calidad de la gestión de sus finanzas;
- La calidad de la planificación de sus finanzas (incluido el acceso al crédito) y los esfuerzos de capacitación en salud financiera del individuo.

Riesgo regulatorio

Se trata del riesgo derivado del incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables; la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables y la aplicación de sanciones en relación con las operaciones que llevan a cabo las instituciones.

Para paliar este riesgo se recomienda:

- Asegurar la sostenibilidad y confiabilidad por medio de la implementación de prácticas de gestión de riesgo efectivas y responsables;
- Contar con un área de evaluación de riesgo apropiada para el tamaño y complejidad de la Compañía.

Riesgo crediticio

Definición: es "la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones" [59].

Este riesgo es de especial relevancia para los servicios de colocación de créditos digitales por parte de la nueva sociedad, dada la naturaleza de los destinatarios de los créditos. Como es obvio, la primera tarea que se debe llevar a cabo es establecer claramente quiénes serán los destinatarios de los créditos a colocar por parte de la nueva sociedad. Aunque se trate de microcréditos, no es lo mismo desembolsar créditos a personas naturales pensionadas, empleados públicos o privados, pequeños comerciantes o Mipymes.

A continuación, se presentan aspectos que se deberán tener en cuenta para la colocación de créditos por parte de la nueva sociedad con el fin de mitigar el riesgo crediticio:

- Establecer procesos de verificación, teniendo en cuenta el nivel de formalización del deudor, según la tipología de que se trate;

- Establecer las características de los destinarios de los créditos. Podrá haber varias tipologías, tales como empleados (públicos o privados), pensionados, pequeños comerciantes, Mipymes, entre otras;

- Definir cuáles serán las fuentes de información a consultar según cada tipología. Por ejemplo, en algunas tipologías los estados financieros serán una gran fuente de información, mientras que, en otros, o no son exigibles, o no reflejan fehacientemente la realidad económica del futuro deudor;

- Tener en cuenta, en el análisis de riesgo, además de las condiciones profesionales y económicas del deudor, también la forma de pago del crédito que empleará; no es lo mismo que el deudor pague mediante libranza, que con recursos propios o de su negocio;

- Facilitar múltiples canales de pago (página web, Baloto, giros, entre otros) que impidan que el riesgo crediticio se materialice por dificultades para que el deudor realice el pago oportunamente;

- Junto con cada una de las tipologías de clientes, se recomienda establecer políticas sobre montos máximos a desembolsar, montos mínimos, plazo máximo, plazo mínimo, y referencias para establecer las bandas sobre las que se establecerán las tasas interés de los diferentes clientes y créditos;

- Como parte de la administración del riesgo crediticio, la nueva sociedad deberá establecer en qué casos resulta necesario o conveniente exigir una garantía colateral ante el incumplimiento. En los supuestos en los que se exija deberá precisarse cuál va a ser esa garantía, cuál es la morosidad ante la cual se pretende hacer efectiva la garantía, cuáles van a ser los mecanismos y procesos de cobro para el deudor moroso y cómo se acredita la gestión de cobro ante el garante para que se pueda proceder con la ejecución de la garantía;

- De forma paralela, se deben establecer políticas de constitución de provisiones que permitan absorber las pérdidas de créditos no recuperados y en los que la ejecución de la garantía no es posible.

Riesgo financiero

Hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de una inversión, debido a los cambios producidos en el sector en el que se opera; a la imposibilidad de devolución del capital por una de las partes y a la inestabilidad de los mercados financieros. Para este riesgo, se recomienda:

- Tener políticas de riesgo crediticio implementadas, incluyendo evaluaciones de riesgo crediticio e indicadores claves de desempeño para monitoreo de cartera;

- Controlar la edad de la cartera en riesgo y constituir razonablemente las provisiones por su deterioro;

- Cubrir la exposición en moneda extranjera;

- Verificar y monitorear habitualmente los procesos internos de back-office y las reconciliaciones.

Riesgo de liquidez

Se entiende por riesgo de liquidez:

"La contingencia de no poder cumplir plenamente, de manera oportuna y eficiente, los flujos de caja esperados e inesperados, vigentes y futuros, sin afectar el curso de las operaciones diarias o la condición financiera de la entidad. Esta contingencia (riesgo de liquidez de fondeo) se manifiesta en la insuficiencia de activos líquidos disponibles para ello y/o en la necesidad de asumir costos inusuales de fondeo. A su turno, la capacidad de las entidades para generar o deshacer posiciones financieras a precios de mercado se ve limitada, bien sea porque no existe la profundidad adecuada del mercado o porque se presentan cambios drásticos en las tasas y precios (riesgo de liquidez de mercado). El riesgo de liquidez es, así mismo, un riesgo de percepción y casi siempre residual. De ahí la importancia de diseñar un Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL) que esté integrado con la gestión de los otros riesgos que, directa o indirectamente, afectan la estrategia de gestión del riesgo de liquidez" [60].

Para mitigar este riesgo, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

Se deberá elaborar un modelo financiero que permita evaluar y monitorear este riesgo. Este modelo deberá ser prospectivo y deberá permitir un monitoreo permanente que genere alertas tempranas ante un posible escenario de iliquidez.

Se recomienda, asimismo, tener planes de contingencia de fondeo que permitan sortear una determinada situación de iliquidez que no haya podido prevenirse o conjugarse con el modelo.

Las alternativas de fondeo son indispensables en la administración de este riesgo, pues la rotación de recursos provenientes de operaciones activas de crédito no es una opción real durante los años iniciales de la operación, en especial a la luz de los montos que se estiman para los contratos de mutuo.

Riesgo reputacional

Este riesgo está asociado a los cambios de percepción que sobre la nueva sociedad, sobre los accionistas controlantes de la misma, o sobre las marcas que de su propiedad, tengan los diferentes grupos de interés de la compañía (clientes, accionistas, empleados, proveedores, competidores, etc.).

Para la mitigación o administración de este riesgo se recomienda crear un comité o área encargada de realizar mediciones de percepción entre los grupos de interés, al tiempo que diseñe e implemente políticas de percepción y planes de contingencia o emergencia ante eventos que afecten desfavorablemente la imagen de la nueva sociedad.

Un aspecto fundamental en la administración de este riesgo es la actividad permanente de consolidación y difusión del mensaje de "empresa" y "marca" que se quiere posicionar en el mercado.

Riesgo operacional

"Es la posibilidad de que la entidad incurra en pérdidas por las deficiencias, fallas o inadecuado funcionamiento de los procesos, la tecnología, la infraestructura o el recurso humano, así como por la ocurrencia de acontecimientos externos asociados a éstos. Incluye el riesgo legal" [61].

Riesgo legal: es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales.

El riesgo legal surge también como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones. Aplica a todas las actividades e incluye a terceros que actúen en representación de la entidad respecto de los procesos y/o actividades tercerizadas.

La administración de este riesgo se logra mediante el diseño de procesos detallados con la debida asignación de responsabilidades en cada etapa, definiendo a su vez las rutas críticas de cada proceso y cuáles son los mecanismos de corrección en cada caso.

El incumplimiento de las normas que regulan la actividad de la nueva sociedad se puede evitar en la medida en que haya manuales y procesos detallados que eviten la omisión o desviación de funciones por parte de los empleados de la sociedad.

Dentro de las actividades que se deben ejecutar para mitigar este riesgo, además de lo dicho, se recomienda:

- Tener procesos de calidad, eficientes, que agreguen valor a los clientes y mitiguen los riesgos;
- Documentar cada proceso operacional que se lleva a cabo de manera habitual, describiendo lo que se debe hacer, cómo hacerlo y quién es el responsable de hacerlo; también los casos excepcionales, como lo son los procesos por establecer en planes de continuidad y contingencia de la operación;
- Separar las funciones incompatibles, para que existan pesos y contrapesos y se eviten situaciones de conflicto de interés y fallas de control;
- Establecer la función de auditoría (interna–externa) independiente, para asegurar que la información financiera sea precisa y refleje el estado real de los asuntos financieros de la Compañía; que los riesgos empresariales sean evaluados y mitigados y que los controles sean efectivos;
- Identificar las áreas clave para posibles fraudes;
- Establecer canales y procedimientos de quejas y reclamos de los Clientes, proveedores y corresponsales.

Riesgo estratégico

El riesgo estratégico se define como el impacto actual y potencial en los ingresos y el capital que podría derivarse de decisiones adversas en los negocios o la falta de capacidad de respuesta y adaptación a los cambios de la industria.

Así, en aras de disminuir la probabilidad de este riesgo, se emiten las siguientes recomendaciones:

- Considerar todos los factores de riesgo internos y externos para definir adecuadamente el apetito, la tolerancia al riesgo y la estrategia de la Compañía, con el acompañamiento del área encargada;

- Mapear los riesgos en función de indicadores clave de desempeño y medidas de valor.

Riesgos relacionados con el manejo de la información

Este riesgo se define como la posibilidad de que exista una vulneración de la identidad, confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información de terceros, de productos y de la nueva sociedad en el ejercicio de su actividad comercial.

Para la administración de este riesgo se deben adelantar las siguientes actividades:

- Establecer criterios y procesos que permitan clasificar la información recibida y generada en: información de terceros; información de terceros que es pública; información de terceros que es reservada; información de la entidad que es pública; información de la entidad que es clasificada e información pública en general; con el fin de establecer para cada categoría una matriz bajo las variables de confidencialidad, integridad y disponibilidad;

- Establecer, frente a cada una de las categorías de información, cuál es el riesgo de pérdida de confidencialidad, integridad o disponibilidad, con el fin de poder identificar las amenazas y estimar la posibilidad de realización del riesgo y así diseñar políticas de mitigación o corrección ante cada evento;

- La administración de este riesgo deberá tener presente el derecho fundamental al habeas data y la ley 2157 de 2021, también conocida como “borrón y cuenta nueva”, que tiene por finalidad su fortalecimiento.

Riesgo tecnológico

Por tratarse de una sociedad que operará fundamentalmente a través de plataformas digitales, uno de los principales riesgos, ligado al riesgo del manejo de la información, es el riesgo tecnológico, que se define como la pérdida potencial por daños, interrupción, alteración o fallas derivadas del uso o dependencia en el hardware, software, sistemas informáticos, aplicaciones, redes y cualquier otro canal de distribución de información en la prestación de los servicios.

De la misma forma que en riesgos previos, para poder prevenirlo, se recomienda:

- Tener un acuerdo de nivel de servicio con los proveedores de servicios y de tecnología, que detalle no solo los tiempos de respuesta y resolución de problemas, sino que confirme las funciones y responsabilidades de cada parte, así como las políticas de asegurabilidad de la información;
- Contar con procesos claros y acordados de diagnóstico, resolución y escalamiento de fallas e incidentes de seguridad;
- Tener establecido un plan de continuidad del negocio sólido que incluya servidores de respaldo que se puedan utilizar fácilmente en caso de fallo.

Manual de gestión de riesgos

Aunque, como es conocido por todos, el objetivo del proyecto para el cual fue contratada esta firma es prestar servicios de banca digital, es claro que para llegar a esta tercera y última etapa, primero se surtirán dos etapas previas: colocación de créditos y funcionamiento como compañía de financiamiento comercial. El presente documento está dirigido hacia la actividad de crédito en la primera etapa, etapa que no requiere contar con permisos o autorizaciones de la Superintendencia Financiera de Colombia. Es preciso ahora establecer la forma de identificar, evaluar, monitorear y controlar o mitigar los riesgos asociados a la actividad de colocación de créditos.

De igual forma, es importante señalar que no existe total claridad frente a los destinatarios de los créditos, pero sí se tiene claro que los créditos estarán dirigidos a personas naturales o pequeños comerciantes.

Es decir, estamos ante créditos de montos relativamente bajos, que se conocen como microcréditos.

A continuación, se presentarán los tipos de riesgo identificados frente a la actividad de colocación de créditos. Para ello, se partirá de las definiciones que trae contemplada la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia Financiera de Colombia, y se realizarán recomendaciones frente a cada tipo de riesgo, en relación con su identificación, evaluación, monitoreo, control y mitigación.

Si bien a continuación se hace una primera identificación de los riesgos que afectan la operación de la nueva sociedad, es importante señalar que resultará indispensable contar con un área de riesgo dentro de la sociedad misma, que desarrolle y controle la implementación

Ejecución de planes de mitigación de riesgos

Frente a los riesgos antes señalados y las recomendaciones que se han descrito, se deberá construir, de manera conjunta con las personas encargadas de la administración de la sociedad, una matriz de riesgos en la que se individualice el nivel de impacto y la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los riesgos.

Riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo en cuanto al inversionista y los activos admisibles

Este riesgo se refiere a la posibilidad de que las operaciones activas de crédito que celebre la nueva sociedad con terceros sean utilizadas para el desarrollo de conductas delictivas relacionadas al lavado de activos y la financiación del terrorismo.

Este riesgo se mitiga a través de la aplicación estricta del manual del Sistema para la Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo (SARLAFT), que para el efecto deberá tener la nueva sociedad, y que deberá realizarse para la vinculación del cliente (deudor) y ser actualizado durante la vigencia del crédito.

Desde otro punto de vista, este riesgo también está relacionado con la eventual adquisición de activos ante la ejecución de garantías ante el no pago.

Para mitigar este riesgo es necesario establecer una categoría de "Activos Aceptables como Garantía", por lo que la verificación de SARLAFT deberá extenderse no solo al cliente directo sino, también, a personas vinculadas a esos activos.

Para esta tarea se recomienda designar a un funcionario encargado directamente de la verificación del SARLAFT.

Fuentes del capítulo

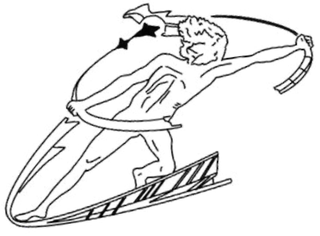
59 Superintendencia Financiera (1995). *Circular Circular Básica Contable y Financiera Externa 100*.

60 Global Securities Colombia (2020). *Estrategias de administración de riesgos.*

61 Superintendencia Financiera (2020). *Circular Básica Contable y Financiera Externa 025.*

Este libro
se editó en Envigado,
se imprimió en Medellín.

Utilizó las tipografías
Athelas—Noort—Literata—Montserrat
Bw Modelica—Edita–Marco.



CaprichoEditores
grafiasdeunsofiante.com

La Naviera *Medellín, Antioquia*