

---

# David Olivares

Inclusión Financiera: La Gestión de Riesgos en el  
Financiamiento a la Base de la Pirámide



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

## 16°

Congreso de  
**Riesgo**  
**Financiero**

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

# 16°

Congreso de  
**Riesgo  
Financiero**

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# I Agenda

1. Inclusión Financiera
2. La Base de la Pirámide y el Perfil del Cliente
3. Implicaciones del Modelo de Negocio y Riesgos
4. El Factor Clave en la Gestión del Riesgo: Cercanía con el Cliente
5. Herramientas para la Gestión del Riesgo de Crédito
6. Banco Azteca Promotor de Inclusión Financiera



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

# 16°

## Congreso de Riesgo Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Inclusión Financiera

# ¿Qué es la Inclusión Financiera?



La inclusión financiera es el acceso de personas y empresas a productos y servicios financieros útiles y accesibles que satisfacen sus necesidades, y que son prestados de una manera responsable y sostenible.



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Inclusión Financiera y Banca Popular

Contrario a lo que se piensa, las familias de escasos recursos y las pequeñas empresas tienen vidas financieras activas.

El acceso a una cuenta para transacciones es un primer paso hacia la inclusión financiera, pues permite a las personas:

- Guardar dinero
- Enviar y recibir pagos



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Inclusión Financiera y Banca Popular

La inclusión financiera busca que todos los hogares y negocios, sin importar su nivel de ingreso, tengan acceso y usen los servicios financieros que necesitan para mejorar sus vidas.

La Banca Popular desarrolla productos y servicios adecuados a las necesidades de las personas de escasos recursos y de los pequeños negocios.



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Banca Popular Vs. Informalidad

Ante la falta de opciones formales, las personas y empresas excluidos del sistema financiero recurren a la informalidad, lo que es muy caro y riesgoso.

Implicaciones de la informalidad:

- Alto costo financiero
- No genera historial crediticio
- Sin seguro de depósitos
- Sin la certeza de un marco legal
- Sin la protección de un marco institucional

La Banca Popular asegura un menor costo de acceso al crédito



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Banca Popular y Gobierno

La Banca Popular es aliada natural de los gobiernos en materia de Inclusión Financiera.

Sin embargo, es necesario entender las características particulares de las finanzas populares para contar con un entorno regulatorio adecuado que promueva la expansión de la Banca Popular.



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Beneficios de la Inclusión Financiera

Ayuda a mejorar la calidad de vida de las personas



Reduce la informalidad



Contribuye al desarrollo económico



Fortalece la economía



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

16°  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# La Inclusión Financiera No Es Suficiente



**Inclusión  
Financiera**



**Educación  
Financiera**



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

# 16°

Congreso de  
**Riesgo**  
**Financiero**

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# I

## La Base de La Pirámide y el Perfil de Cliente

# La Base de la Pirámide (BP)

Cantidad de personas



1,372,654

27,882,784

90,105,795

Estrato Socioeconómico



1.1%



Alto

23.4%

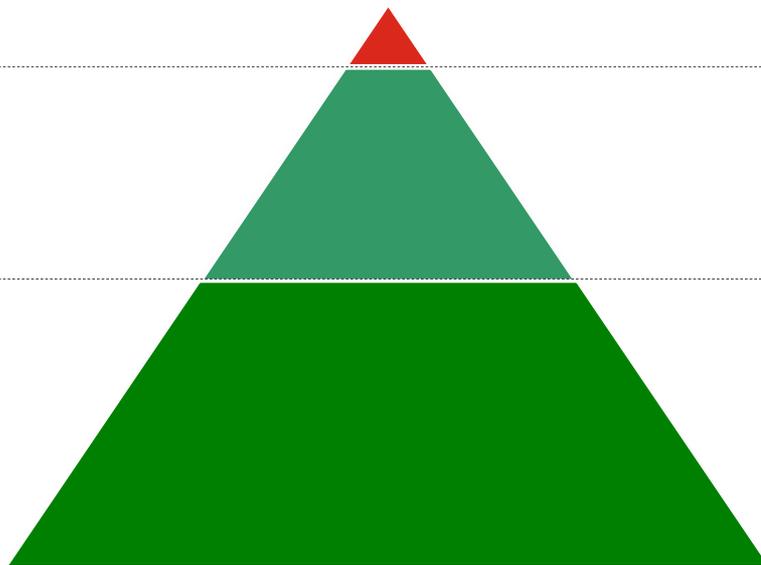


Medio

75.5%



BDP



México



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Estructura Promedio del Hogar en la Base de la Pirámide



43

Edad  
del jefe del  
hogar



8

Años  
de estudio  
del jefe del  
hogar



4

Número de  
personas  
por hogar



1

Niños  
por hogar  
(≤12 años)



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

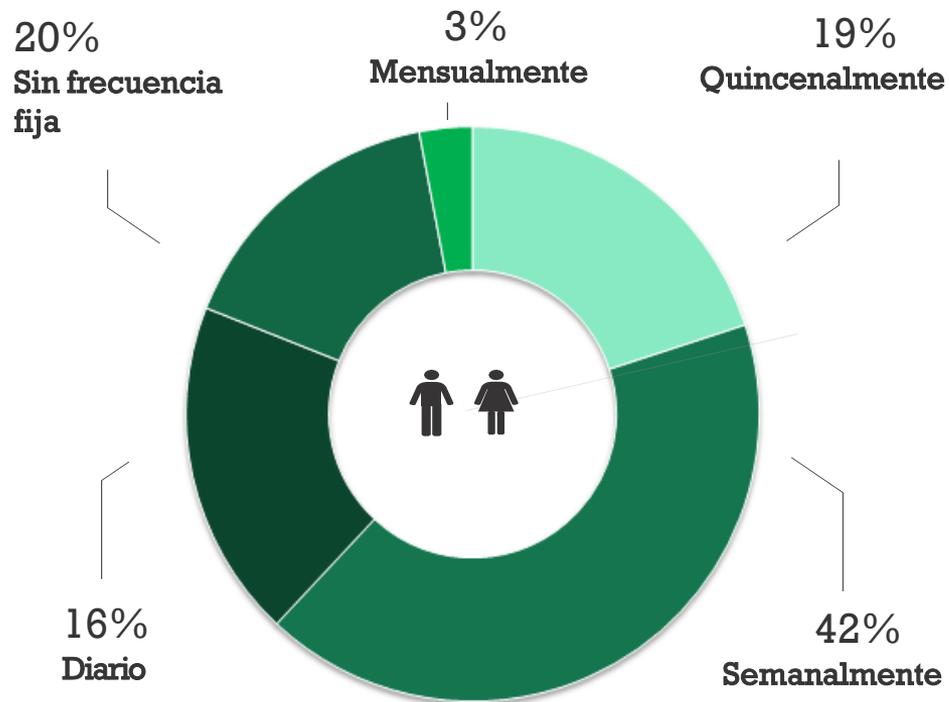
**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Frecuencia del Ingreso en la Base de la Pirámide

El 58% vive con un flujo de ingresos semanal o diario y adapta su consumo a este ritmo.

La BP no está acostumbrada a enfrentar una acumulación mensual de gastos.



**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales



# Demográficos de la BP

50% son trabajadores independientes

73% vive en las ciudades

82% tiene teléfono celular

Los ingresos son irregulares

Los hogares se esfuerzan por estabilizar los ingresos y suavizar su consumo



**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Demográficos de la BP

Solo el 22% de los jefes de hogar usan internet

El café internet es el principal punto de acceso a internet (solo el 19% de los hogares de la BP tiene internet)

Los imprevistos y emergencias se solventan con préstamos y ahorro



# Crédito en la Base de la Pirámide

Solo el 24% usa crédito

50% utiliza fuentes informales de crédito

Emergencias e imprevistos

Gastos en bienes duraderos



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Servicios Financieros Utilizados en la BP

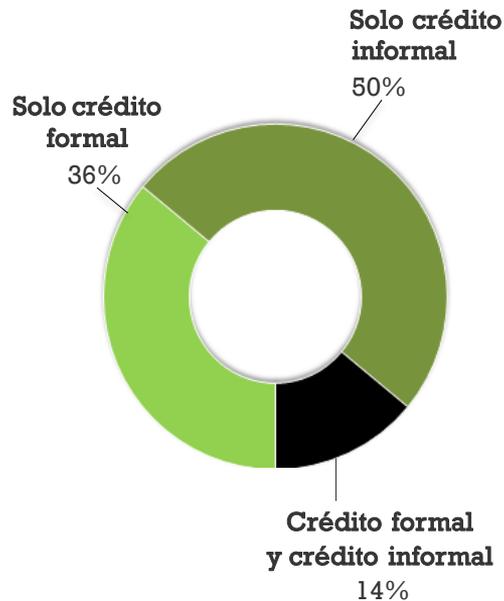
## CRÉDITO

### FORMAL

#### Principales medios del crédito formal (% de menciones)

- 1  Tarjetas de crédito de tiendas departamentales **74%**
- 2  Tarjetas de Crédito de bancos **19%**
- 3  Créditos solidarios de bancos comunales **8%**

24%



### INFORMAL

#### Principales medios del crédito informal (% de menciones)

- 1  Familiares y/o amigos **51%**
- 2  Casa de empeño **42%**
- 3  Prestamista **6%**



**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

# 16°

Congreso de  
**Riesgo**  
**Financiero**

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Implicaciones del Modelo de Negocio y Riesgos

# El Financiamiento a la Base de la Pirámide es de Alto Riesgo

Una buena parte de los clientes pertenece a la economía informal

Falta de información de los acreditados

Falta de garantías

Alta volatilidad de ingresos



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Altos Costos Operativos

Para ser relevante en la vida diaria de los clientes, la Banca Popular debe estar presente en las comunidades con amplia cobertura geográfica y permitir transacciones remotas.



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

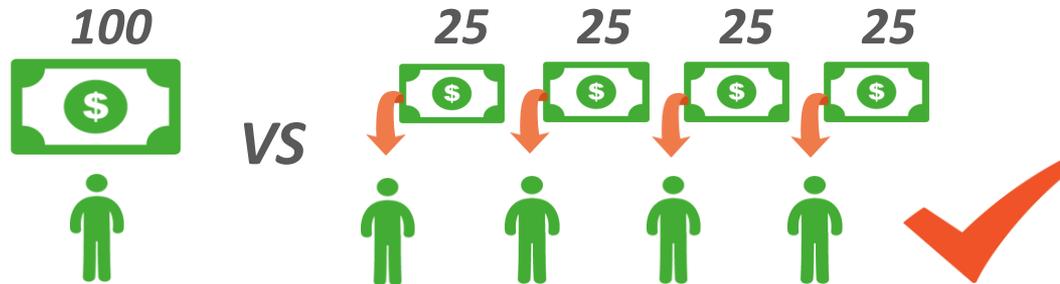
**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Altos Costos Operativos

## Implicaciones del Modelo de Negocio:

- Alta accesibilidad de los servicios
- Alta contactabilidad con los clientes
- Mayores costos administrativos, operativos, financieros, regulatorios
- Grandes inversiones en tecnología
- Alta volumetría



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

16°  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Alto Riesgo Operativo



## Fuentes de Riesgo Operativo:

- Amplia red de sucursales y cobertura geográfica
- Necesidad de transacciones frecuentes y locales
- Adaptar los pagos a los flujos del cliente
- Adaptar procesos a la dinámica de los clientes
- Alto número de colaboradores



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Mayor Riesgo de Crédito

## Los Clientes:

- No cuentan con historial crediticio
- No tienen la documentación necesaria
- No pueden comprobar ingresos
- Tienen ingresos volátiles
- Viven en zonas remotas o marginadas (cobranza difícil)
- Carecen de contabilidad (microempresas)



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Determinantes de las Tasas de Interés

La tasa de interés debe cubrir los costos del modelo de negocio para poder asegurar la permanencia y expansión de los servicios, considerando:

- El tamaño del préstamo
- El nivel de riesgo y las pérdidas esperadas
- Los costos administrativos, operativos, regulatorios y de capital.
- Los retornos sobre capital



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Efectos del Control de Tasas



**Distorsiona los Mercados Financieros**

**Perjudica la Inclusión Financiera**

**Daña la Economía**

*“Si destruyes un mercado libre creas un mercado negro”*

Winston Churchill



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

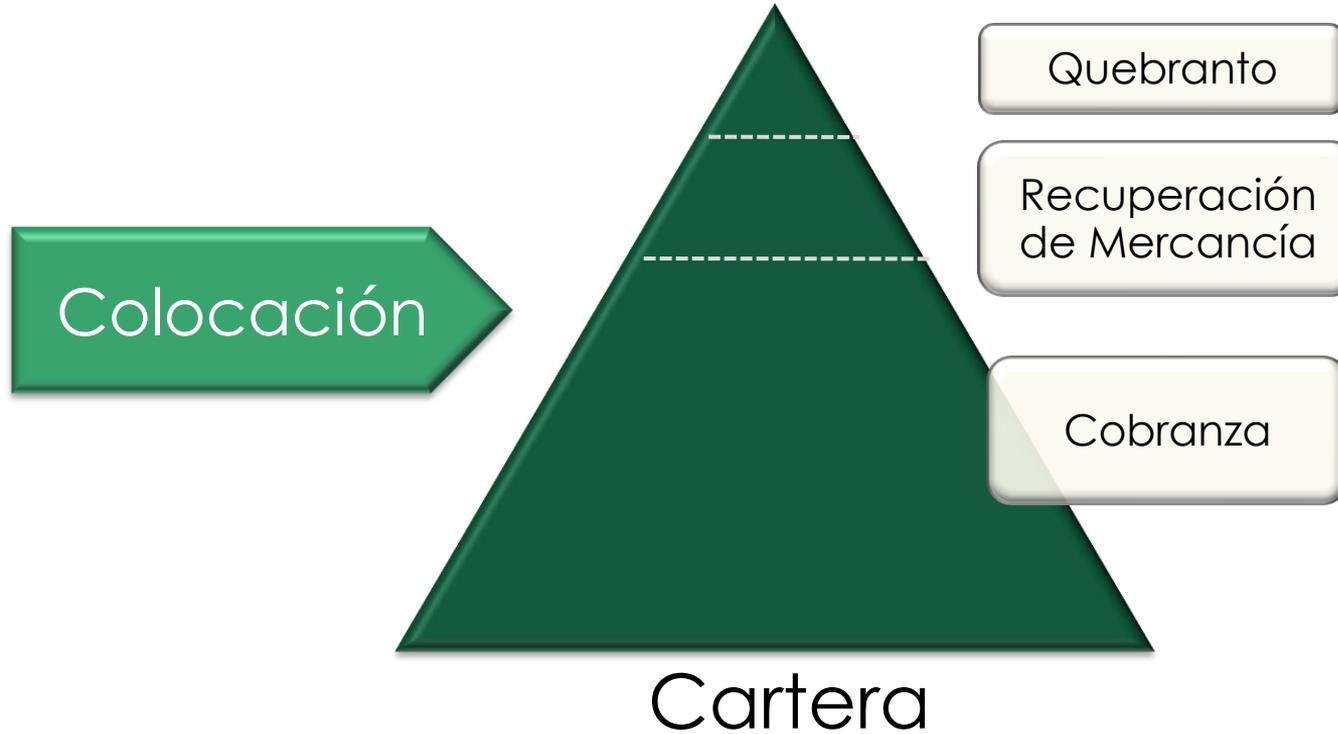
# 16°

## Congreso de Riesgo Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# El Factor Clave en la Administración del Riesgo: Cercanía con el Cliente

# La Pirámide del Crédito



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Ciclo del Crédito



GCC  
Beneficios de pago puntual  
Alternativas de pago

Vendedor (Beneficios)



Asesor Financiero  
Beneficios de pago puntual  
Datos domicilio y teléfono  
Programación de visita



JC  
Beneficios de pago puntual  
Alternativas de pago



Call center  
Beneficios de pago puntual  
Informar el monto de pago requerido



JVC Investigación  
Beneficios de pago puntual  
Punteo GPS



Caja  
Beneficios de pago puntual  
Informar el monto de pago requerido



16°  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Contacto con el Cliente (crédito)

## Originación



### Venta

Asesor Financiero  
Vendedor

- **Beneficios del crédito**
- **Requisitos**
- **Levanta solicitud**
- **Agenda visita JVC**



### Visita domicilio

JVC

- **Verifica datos**
- **Beneficios del crédito**
- **Encuesta**
- **Autoriza / Rechaza**



### Surtimiento

Asesor Financiero  
Vendedor

- **Entregan el producto**
- **Beneficios del crédito**
- **Entregan TAZ**

## Cobranza



### Ventanilla

Cajero

- **Informa pago requerido**
- **Beneficio pago puntual**



### Call Center

Ejecutivo

- **Informa pago sugerido**
- **Cobra**
- **Beneficios del crédito**



### Calle

JCC  
GCC

- **Informa pago sugerido**
- **Cobra**
- **Beneficios del crédito**
- **Ofrece planes pago**



### Despacho

Ejecutivo

- **Informa pago sugerido**
- **Cobra**
- **Beneficios del crédito**
- **Ofrece planes pago**



16 y 17  
de Noviembre  
10:00 - 17:00  
Cartagena, Col - 2016

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

# 16°

Congreso de  
**Riesgo**  
**Financiero**

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Herramientas para la Gestión del Riesgo de Crédito

# Administración del Riesgo: Modelos de Scoring



- Clientes nuevos, decisión inicial de aprobar o rechazar una solicitud
- Estimar incumplimiento de clientes existentes (campañas, cross selling, pricing)
- Estimar probabilidad de cancelación, renovación, modificación de saldo, etc.
- Estimar cobranza antes de acciones especiales de recuperación. Colas de cobranza

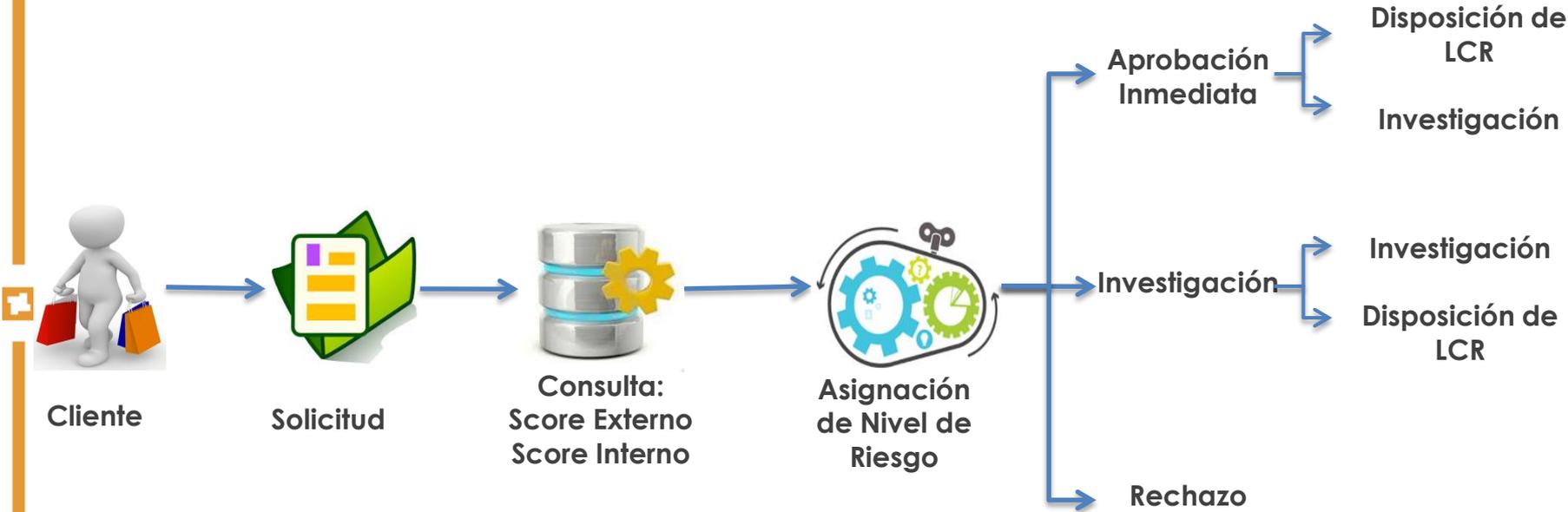


16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Flujo General de Originación

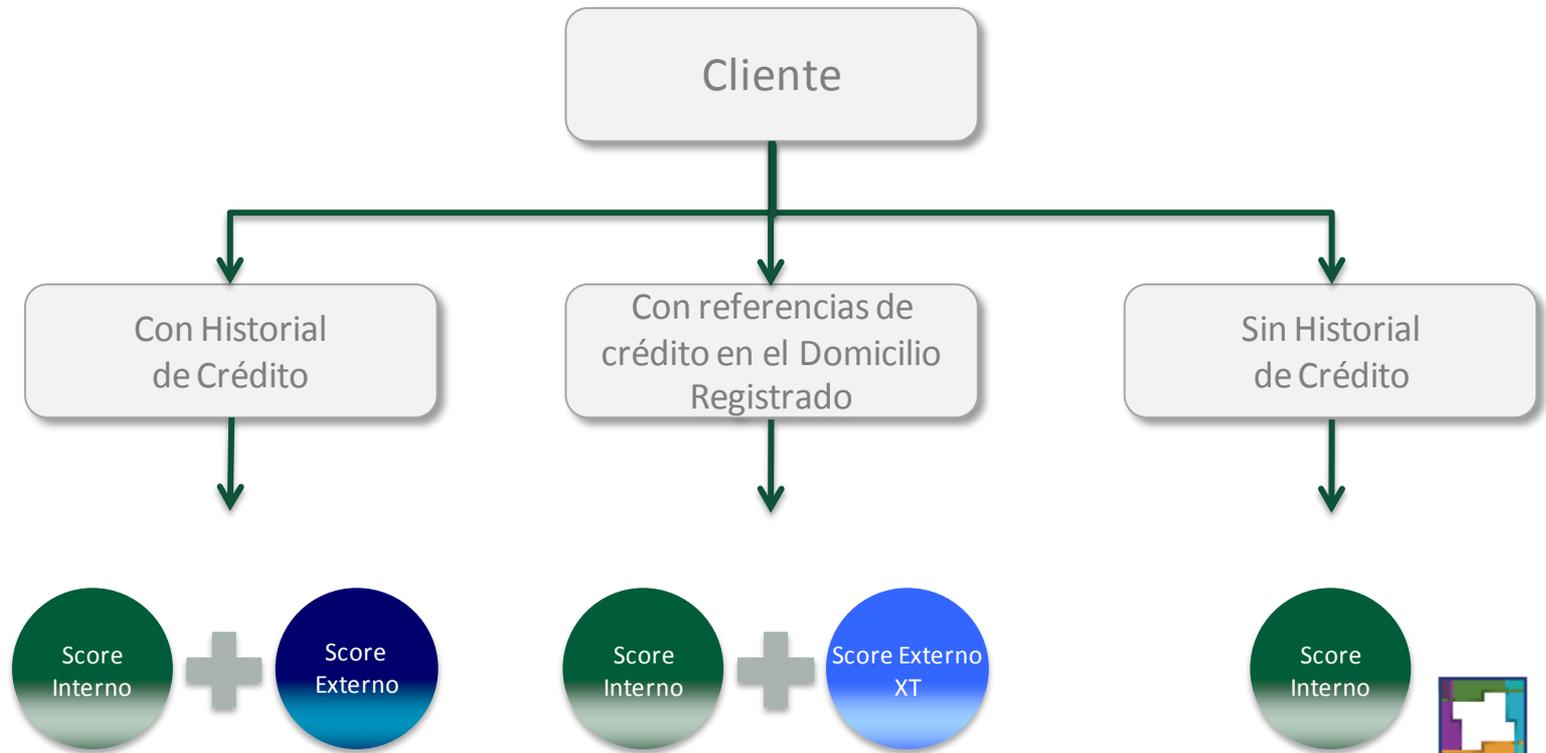


**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Mapa de Evaluación de Clientes



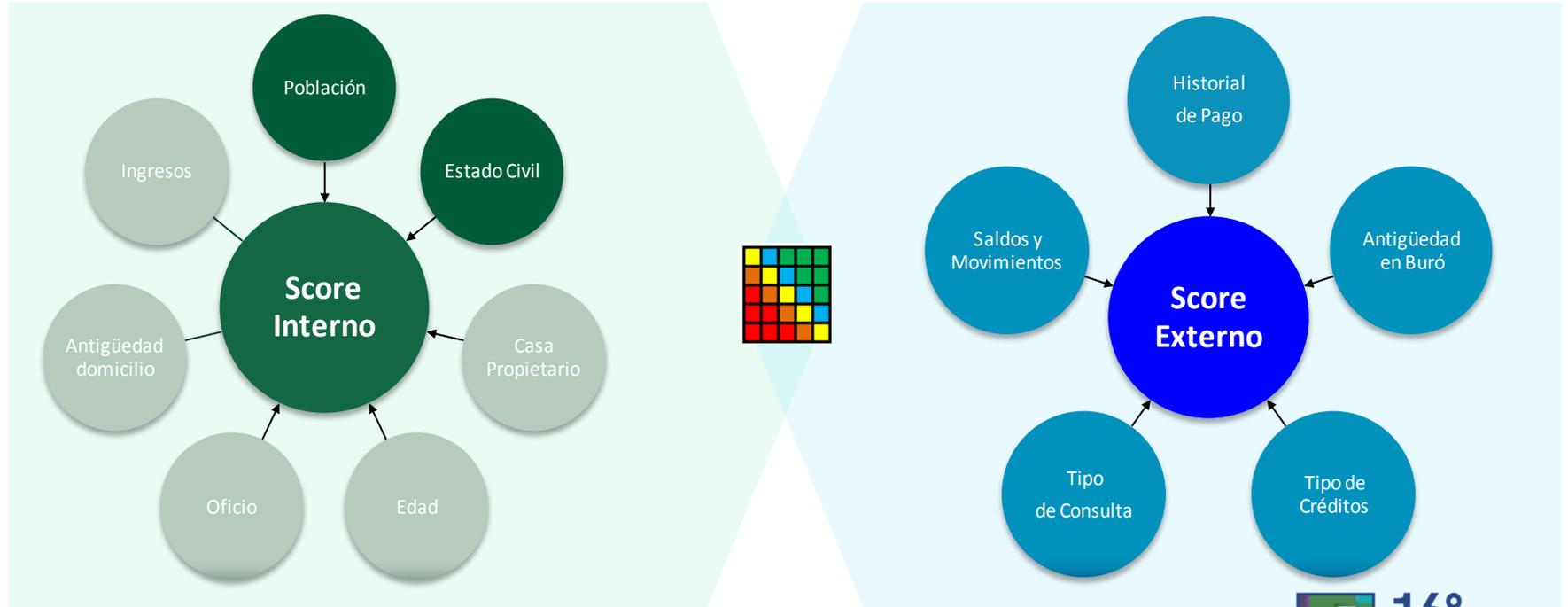
16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Matriz Dual

Maximiza asertividad y minimiza la entrada de clientes malos

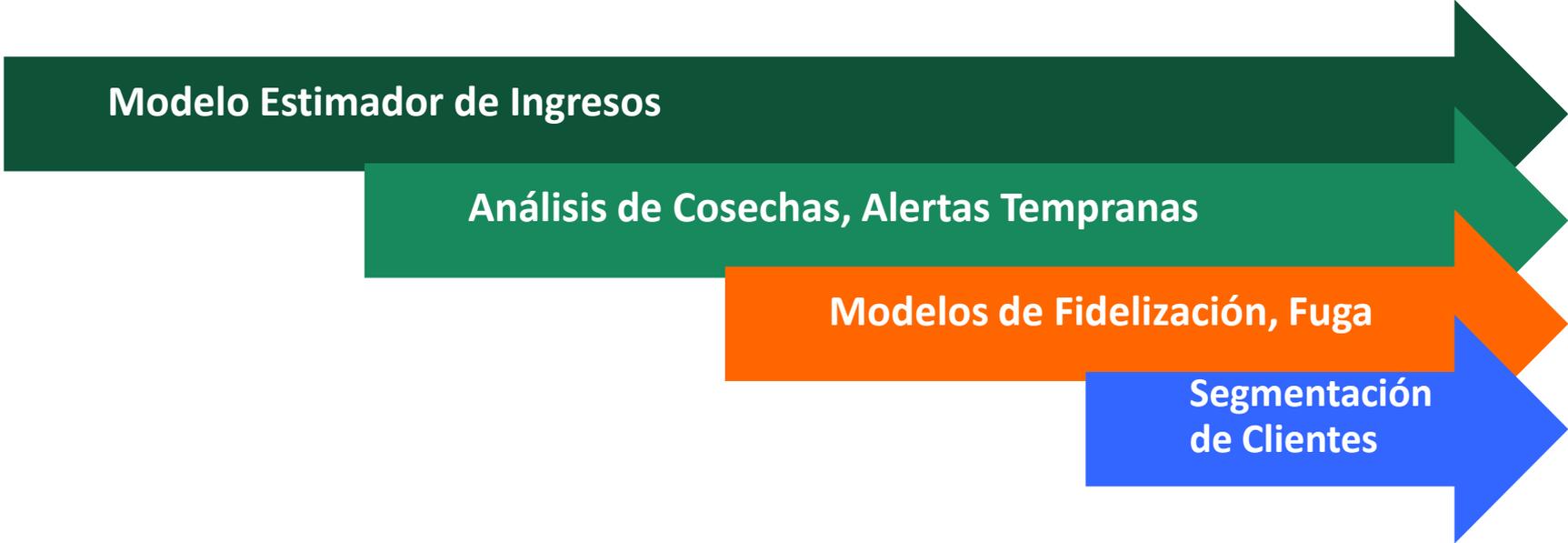


16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Herramientas Adicionales



**Modelo Estimator de Ingresos**

**Análisis de Cosechas, Alertas Tempranas**

**Modelos de Fidelización, Fuga**

**Segmentación  
de Clientes**



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

# 16°

## Congreso de Riesgo Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Banco Azteca Promotor de Inclusión Financiera

# INCLUYENTE

## Pionero en Segmento Emergente



De acuerdo con el Banco Mundial:  
impulso al **crecimiento económico** y la reducción de la pobreza

Pionero en **bancarizar** a la clase **emergente**



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# RE CONO CIDO

## El Impacto Positivo

El informe “Desarrollo Financiero Global 2014” (Banco Mundial), reconoce la contribución de Banco Azteca en inclusión financiera.

Los resultados del estudio indican que en dos años a partir de la apertura de Banco Azteca en México:

7.6%  
MÁS NEGOCIOS

7.0%  
MÁS INGRESO

1.4%  
MÁS EMPLEO



16°  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# SÓLIDO

## Presencia Regional



Puntos de Contacto > 6,000



**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Bancarizador en América Latina

LA  
TI  
NO

Estudios realizados por Equifax (2013, 2015) en El Salvador, Honduras y Perú, encontraron que Banco Azteca es el principal bancarizador.

La mayoría de los clientes potenciales no contaban con acceso al crédito.



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# El Salvador

CON  
FIA  
BLE



81%

Sin acceso al crédito

44%

Recibió un crédito de Banco  
Azteca



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

16°  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales



76%

Sin acceso al crédito

94%

Recibió un crédito de  
Banco Azteca

IN  
CLU  
YEN  
TE



**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales



64%

Sin acceso al crédito

55%

Recibió un crédito de Banco Azteca

LA  
TI  
NO



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

16°  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

# 16°

## Congreso de Riesgo Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales

# Gracias

David Olivares  
Director de Riesgos América Latina  
Banco Azteca  
[dolivares@bancoazteca.com](mailto:dolivares@bancoazteca.com)  
[dolivares@elektra.com.mx](mailto:dolivares@elektra.com.mx)



# Referencias y Fuentes de Información

1. Bruhn M., Love I. 2009. The economic impact of expanding access to finance in Mexico. Finance & PSD Impact. DECRG Impact Evaluations. The World Bank
2. Ruiz, C. 2012. Bringing formal credit to informal households. All About Finance. The World Bank
3. Faz, X, Breloff, P. 2011. Mexico: Promising Moves Towards New Banking Models. CGAP
4. World Bank. 2014. Global Financial Development Report 2014: Financial Inclusion. The World Bank.
5. Rosenberg, R., Gonzalez, A., and S. Narain. 2009b. The new money lenders: Are the poor being exploited by high microcredit interest rates?. Ocasional Paper No. 15, CGAP.
6. Goodwin-Groen, R. 2002. Making sense of microcredit interest rates. Donor Brief No. 6, CGAP.
7. World Bank. 2013. From pawn shops to banks. The impact of formal credit on informal households. Policy Research Working Paper 6634. The World Bank.
8. Equifax. 2013. Perfilamiento de Cartera El Salvador y Honduras.
9. Peck, Robert and Richard Rosenberg. 2000. El apresurado interés en reglamentar: Establecimiento de marcos jurídicos para las microfinanzas. CGAP.
10. Equifax. 2015. Perfilamiento de Cartera en Perú.
11. CNBV. 2008. Bancos de Nicho. Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Convención de Entidades Financieras Especializadas. AMFE.
12. González, A. 2007. Tasas de interés en instituciones de microfinanzas en América Latina.
13. Roselló, C. 2014. Una aproximación a los niveles de tasas de interés en América Latina.
14. Rosenberg, R., Gonzalez, A., and S. Narain. 2009a. Are microcredit interest rates excessive?. BRIEF 47955, CGAP.



16 y 17  
de Noviembre  
Hotel Hilton  
Cartagena, Colombia

**16°**  
Congreso de  
Riesgo  
Financiero

Gestión integral de riesgos y adopción  
de estándares internacionales