

# 16º CAMP

## Rebancarización

Cuando la excepción se convierte en una fuente de crecimiento con impacto

# Definición de Rebancarización

Volver\* al crédito,  
para crecer

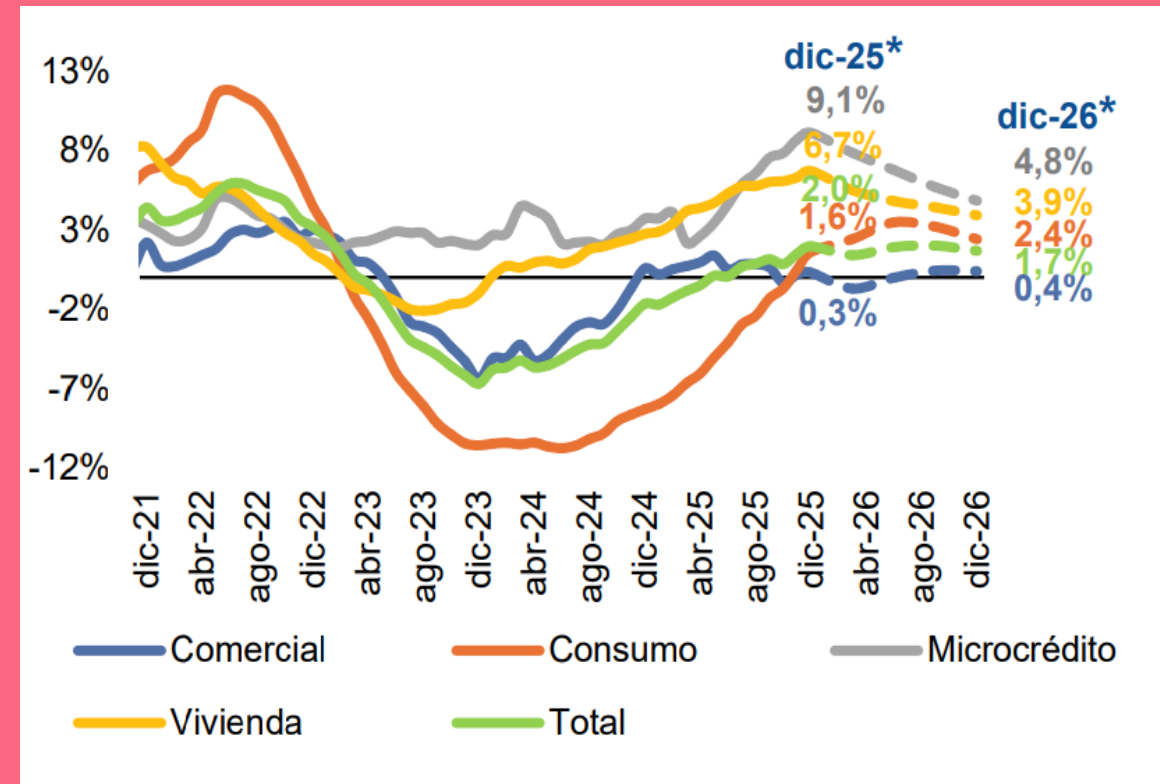


## Contexto estratégico

El crecimiento orgánico del crédito enfrenta presiones estructurales:

- Saturación en algunos segmentos
- Mayor exigencia prudencial
- Aumento sostenido del costo de adquisición
- Menor crecimiento poblacional y formalización laboral
- Desintermediación parcial: Fintech y ecosistemas

Crecimiento del crédito de consumo en los últimos años \*



### Pregunta:

¿Dónde está el siguiente punto de expansión rentable del sistema financiero colombiano? **Expandir frontera**

## Definición de Rebancarización Cómo entidad de Crédito

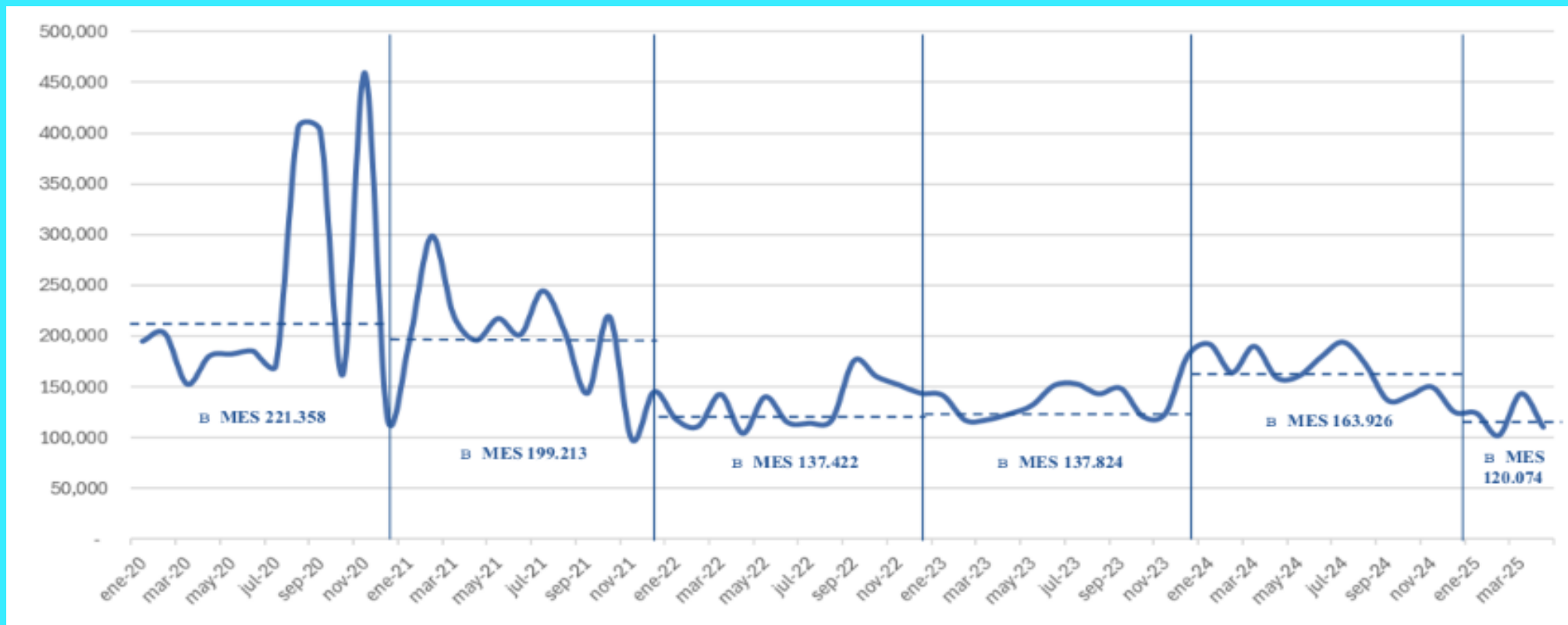
La posibilidad de convertir una dificultad temporal de los clientes en una fuente de crecimiento



# Dimensión real del mercado

Estudio del Consejo de Rebancaización

## Población que se desbancariza mensualmente



**\*120.000  
Personas  
mes**

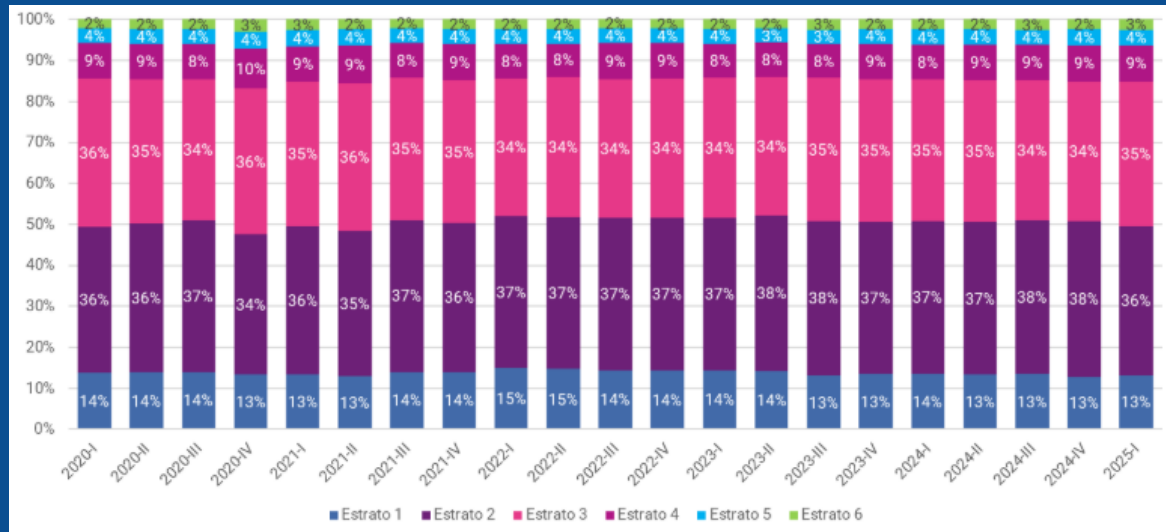
Personas naturales que tocan mora 180+ o CC mensualmente (excepto Telcos). La tendencia se reduce y estabiliza durante 2022 y 2023. Se observa crecimiento en esta población en el 1er semestre de 2024, normalizándose nuevamente la tendencia a partir del último trimestre del año.

## Dimensión real del mercado

Estudio del Consejo de Rebancaización

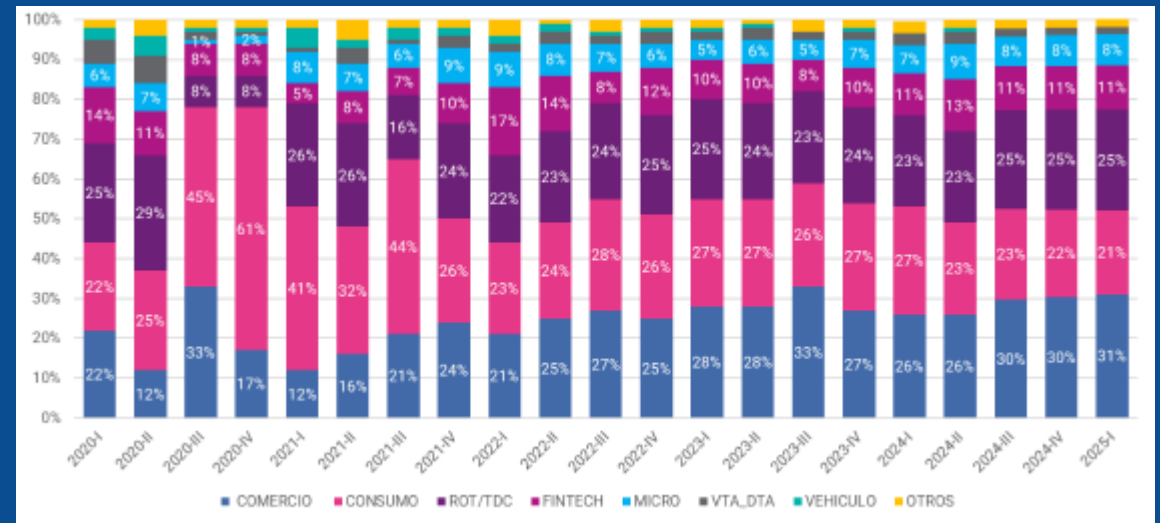
### Desbancaización por estrato \*

71% Estrato 2 y 3



### Producto de desbancaización \*

+45% No financiero



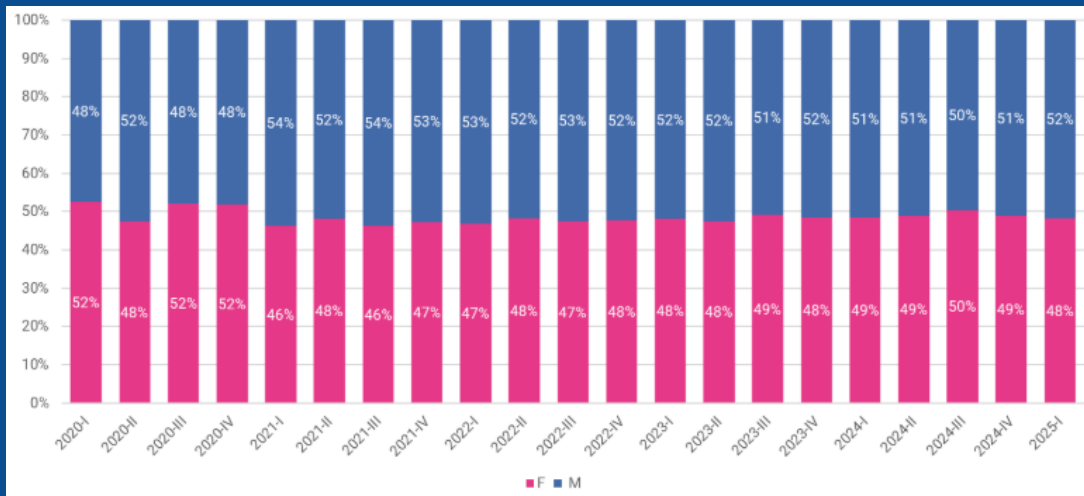
\* Estudio de Rebancaización en el mercado colombiano, hecho para el Consejo de Rebancaización por Experian

## Dimensión real del mercado

Estudio del Consejo de Rebancaización

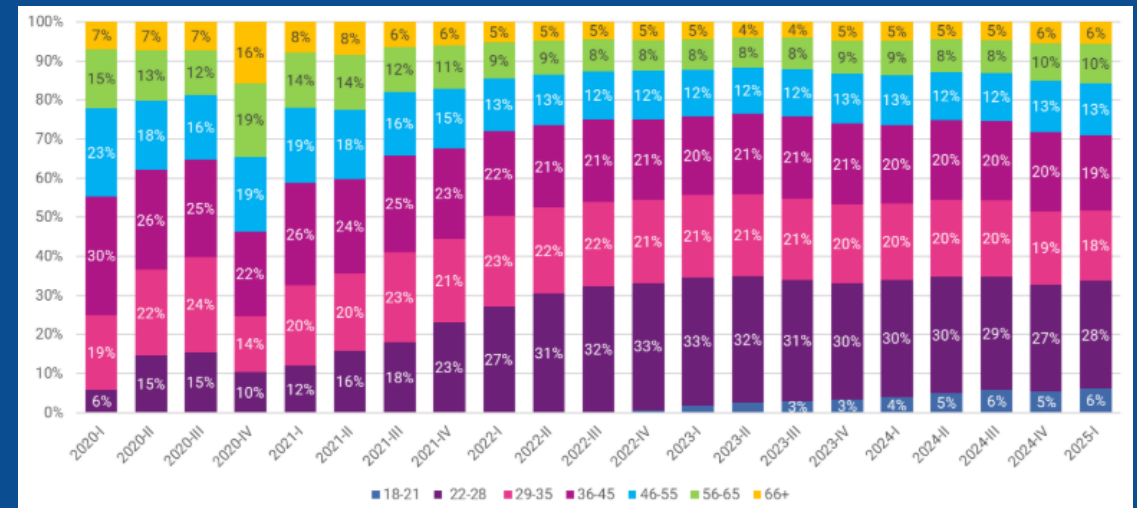
### Desbancaización por género \*

52M/48F



### Desbancaización por edad \*

22 a 45 años: 65%



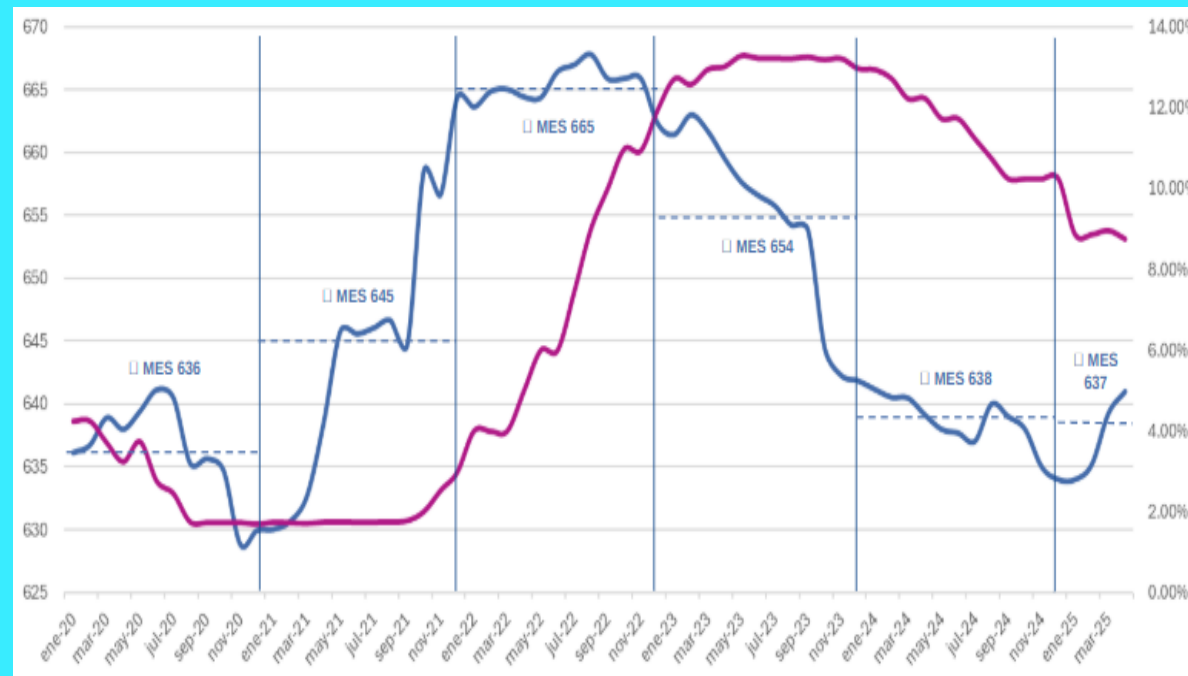
# Dimensión real del mercado

Estudio del Consejo de Rebancaización

## Stock de la población desbancarizada \*



## Evolución score promedio - país \*



El stock corresponde al total acumulado de personas desbancarizadas al final de cada trimestre. Se observa un crecimiento constante que se estanca en a partir del 2º semestre de 2022, cuando estuvo decreciendo.

# La realidad del cliente

La investigación del mercado realizada para el Consejo de Rebancaización

## Causas.

- Fragilidad de los ingresos (≈ 35%)
- Sobreendeudamiento (≈ 25%)
- Shocks de tasas de interés (≈ 15%)
- Educación financiera (≈ 12%)
- Eventos no administrados (≈ 8%)
- Errores del modelo. (≈ 5%)

## Principales hallazgos

- Se sienten responsables de su situación
- No sienten que alguien los ayude o los guíe de forma personal
- La principal guía como solución a través de las RRSS

## Asociaciones y connotaciones



## EL MODELO ACTUAL Y SU EFICIENCIA

El sistema colombiano desarrolló un modelo de crédito altamente eficiente:

- Fondeo estructural
- Modelo Institucional regulatorio
- Fuerte estructura de crédito
- Mercado dinámico de NPL

Puestos entre 3 y 11, en los ranking que realizaba el Banco Mundial



Originación



Administración



Recaudo



Recuperación  
NPL \$40B

Nuevo marco regulatorio

Tema legal: Circular 009 - 2022

**Pregunta:**

¿Podemos complementar esa eficiencia con reconstrucción de comportamiento financiero?

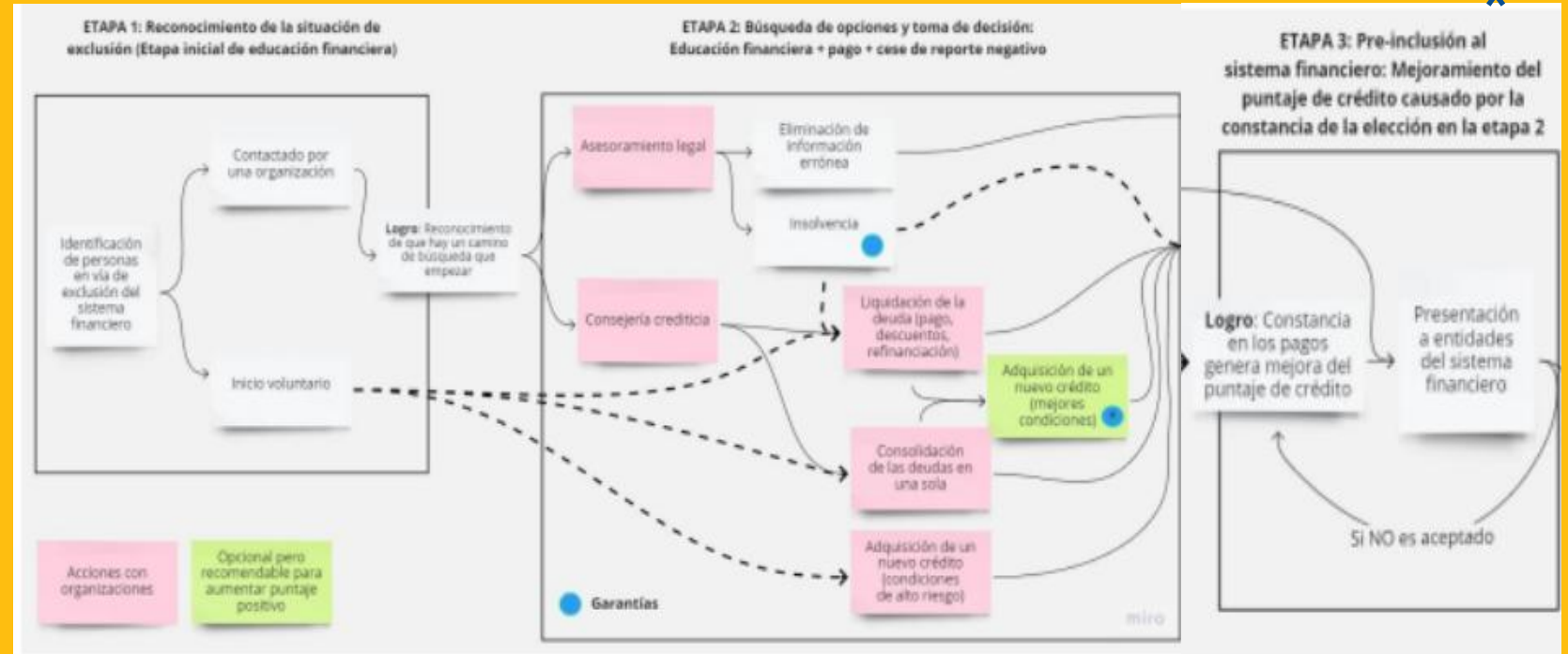
# Arquitectura sectorial Rebancaización 16° CAMP

## El ecosistema ya existe:

Educación financiera  
Bancos  
Nuevos otorgantes  
Gestores de recuperación  
Gestores que “ayudan”  
Buros

## Propuesta concreta:

Cifras  
Desarrollo de metodologías  
Incentivos alineados  
Interoperabilidad de información  
Ajustes normativos y tasas



El sistema crediticio colombiano ya tiene los componentes. Lo que falta es coordinación estratégica.



# Modelo conceptual otorgantes

16° **CAMP**

## EL QUINTO MOTOD DE LA INDUSTRIA

Hoy la banca opera en 4 grandes dinámicas:



Origenación



Administración



Recaudo



Recuperación



Rebancarización

## Recuperación financiera sistémica:

Re-originar : Nuevos modelos, nuevos productos, nuevas métricas, nuevo seguimiento ...



El crédito no es un evento. Es un ciclo completo.

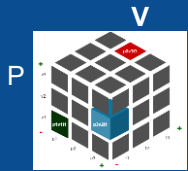


# Ejemplo 1

## Proceso de Rebancaización Clásica

### 1 QBK

Segmentación, valoración y análisis



### 2 Compra

Valoración y compra de cartera



### 3 Gestión

QBK interactivo para gestión de cartera

- Localizamos (52%)
- Escuchamos
- Vinculamos al programa de RBK
- Negociamos (47%)
- Monitoreamos
- Hacemos seguimiento con el cliente

### 4 Programa Rebancaización



- Diagnóstico Financiero
- Plan de pago flexible
- Tarjeta de Rebancaización
- Educación financiera y asesoría personalizada.
- Reportes positivos a centrales.
- Seguros y asistencias

### 5 Regreso al sector financiero



- Perfil ajustado a la Entidad Financiera
- Producto de reintroducción a la entidad financiera
- Presentación de UPSIDE en caso esté establecido

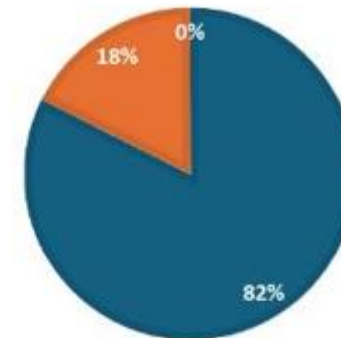
## Embudo Operativo Banco



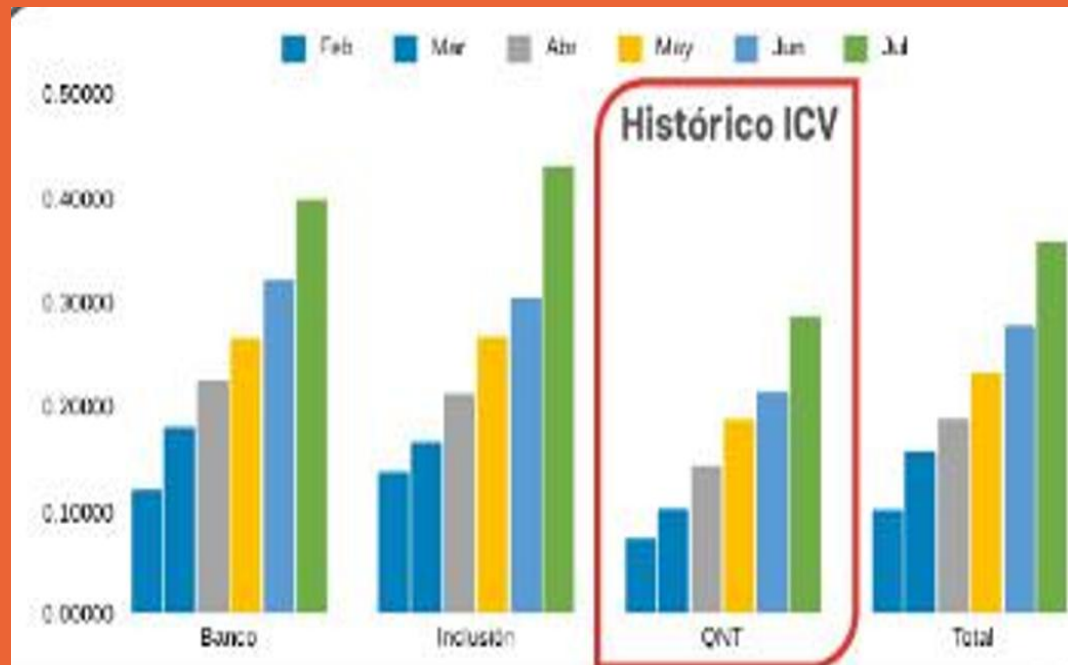
Fecha inicio operación: 10-2019  
Tiempo de gestión: 57 meses  
Incluye 2 años de pandemia

DISTRIBUCION QBK

■ REBANCARIZACION ■ GESTION ■ VENTA



# RBK – Resultado



## Hipótesis / Conclusión

Efectividad requerida **24%**  
 ICV menor **14%**

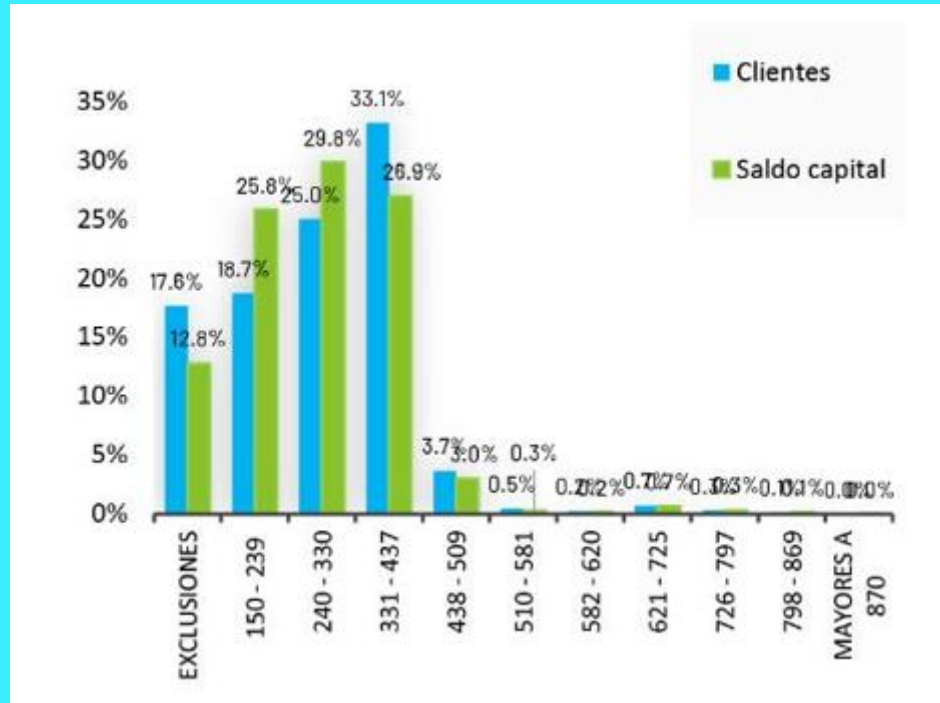
- El desempeño observado confirma la efectividad del modelo de rebancarización.
- Los clientes rebancarizados presentan un ICV inferior incluso al de las cosechas tradicionales de inclusión de nuevos clientes

| ICV  | Banco | Inclusión | Qnt  | Total |
|--|-------|-----------|------|-------|
| * Considerando como denominador valor desembolsado total | 5.0%  | 5.3%      | 3.6% | 4.4%  |
|  | 12.6% | 13.1%     | 7.5% | 10.3% |

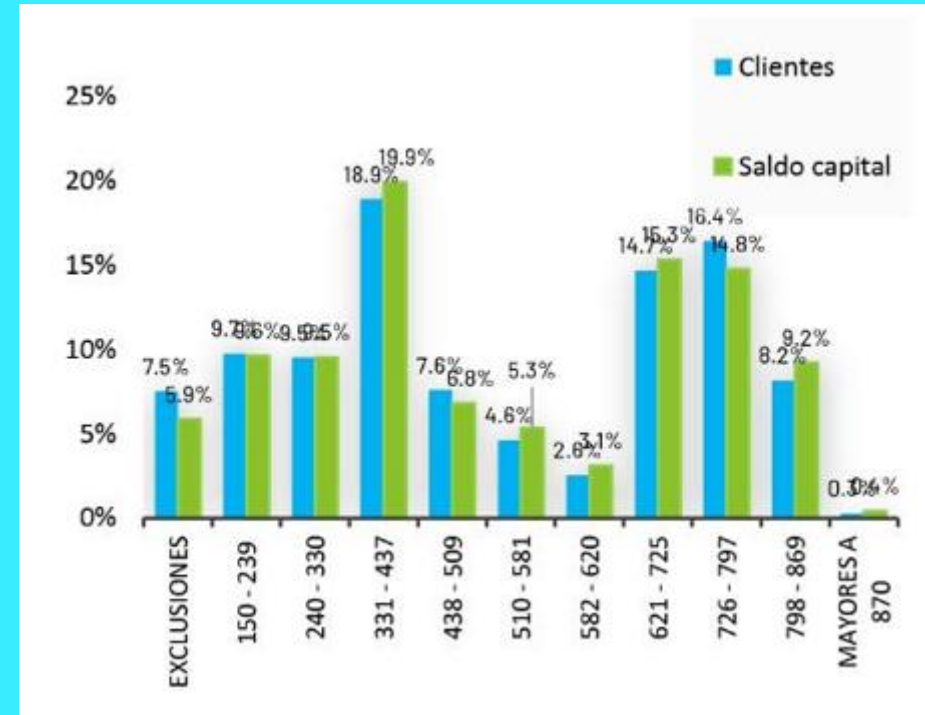
# Comportamiento Score

16° **CAMP**

## Momento compra



## Momento + 57 meses



# Ejemplo 2

# 16° CAMP

## Cientes atraídos por Diagnóstico Financiero - A un Banco



Pauta en  
redes sociales



Registro



Diagnóstico  
Financiero



1.473 Clientes



33.132 MM

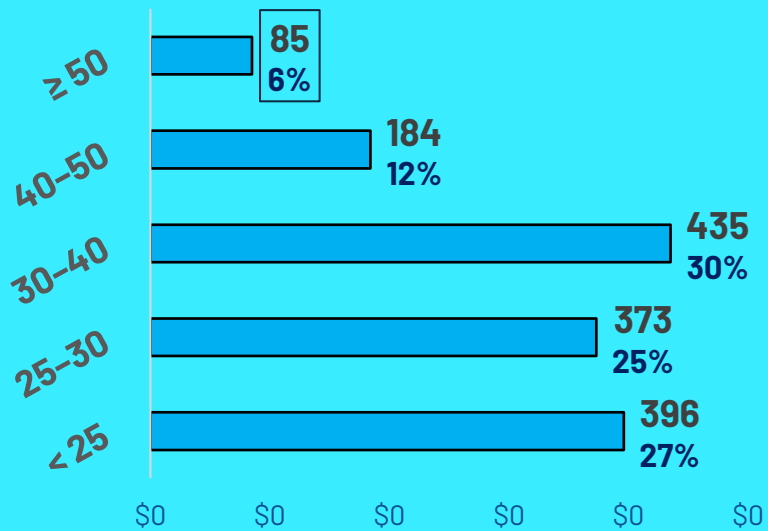
Saldo capital

## Descripción sociodemográfica

33.132 MM Saldo capital

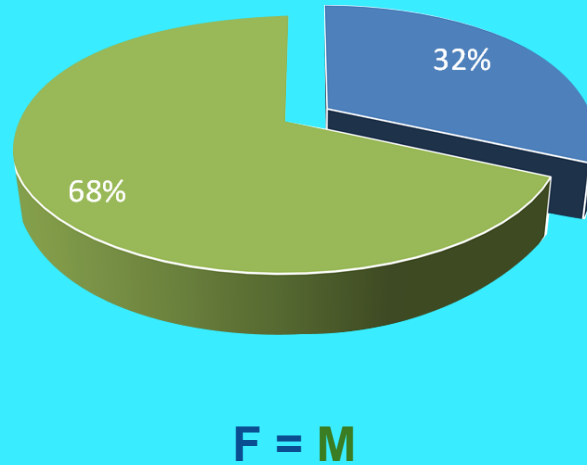
1.473 Clientes

### Rango Edad



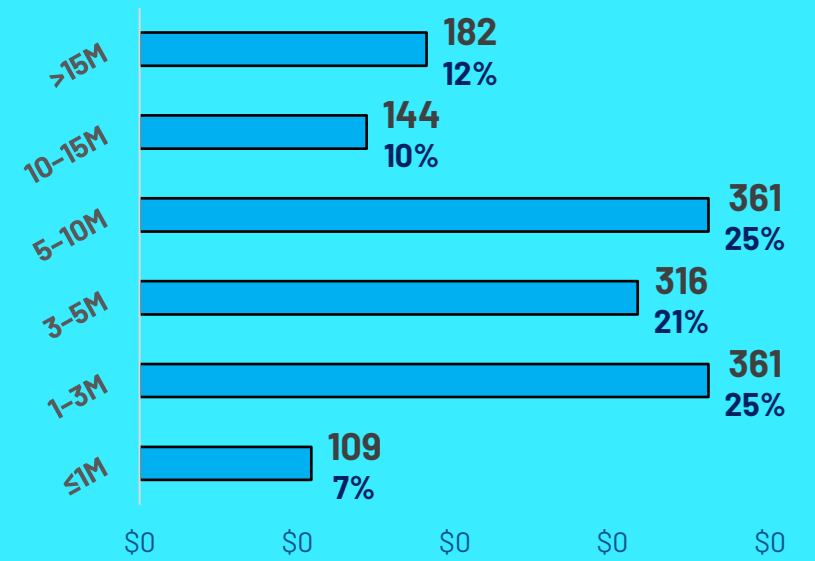
Edad promedio 32 años

### Género



F = M

### Rango Ingresos Cliente



# ¿Qué busca el cliente a largo o mediano plazo?

1.473 Clientes



33.132 MM Saldo capital

Quiero salir de mis deudas

47%

53%

Tener un nuevo Crédito

## Objetivo Financiero Vs Score

1.473 Clientes

644 Clientes  
 \$ 11.996 MM  
 Saldo capital

**Segmento 1**

Score ≤ 700

**Segmento 2**

Score > 700

829 Clientes  
 \$ 21.136 MM  
 Saldo capital

| Objetivo cliente           | <200      | 200-300   | 300-500    | 501-600   | 601-700    | 701-800    | >801       | Total general |
|----------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|------------|------------|---------------|
| Quiero salir de mis deudas | 13        | 45        | 136        | 32        | 121        | 245        | 100        | 692           |
| Solicitar un nuevo crédito | 7         | 29        | 116        | 25        | 120        | 381        | 103        | 781           |
| <b>Total</b>               | <b>20</b> | <b>74</b> | <b>252</b> | <b>57</b> | <b>241</b> | <b>626</b> | <b>203</b> | <b>1473</b>   |
| <b>%</b>                   | <b>1%</b> | <b>5%</b> | <b>17%</b> | <b>4%</b> | <b>16%</b> | <b>42%</b> | <b>14%</b> | <b>100%</b>   |

# Calificación Riesgo vs Comportamiento de Mercado

 **11.996 MM** Saldo capital
  **644**
  
**Segmento 1**      **Acierta <= 700**

| Situación con el entorno    | Riesgo vs Clientes |            |            |             | Riesgo vs saldo obligaciones |                 |                 |                  |
|-----------------------------|--------------------|------------|------------|-------------|------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
|                             | Alto               | Bajo       | Moderado   | Total       | Alto                         | Bajo            | Moderado        | Total            |
| Al día Banco y mercado      | 33                 | 189        | 44         | 266         | \$ 621                       | \$ 2.202        | \$ 1.047        | \$ 3.870         |
| Al día Banco - Mora mercado | 209                | 23         | 37         | 269         | \$ 4.389                     | \$ 363          | \$ 473          | \$ 5.225         |
| Mora Banco - Al día mercado | 9                  | 4          | 1          | 14          | \$ 282                       | \$ 191          | \$ -            | \$ 473           |
| Mora Banco - Mora mercado   | 90                 | 3          | 2          | 95          | \$ 2.070                     | \$ 85           | \$ 273          | \$ 2.428         |
| <b>Total General</b>        | <b>341</b>         | <b>219</b> | <b>84</b>  | <b>644</b>  | <b>\$ 7.362</b>              | <b>\$ 2.841</b> | <b>\$ 1.793</b> | <b>\$ 11.996</b> |
| %                           | <b>53%</b>         | <b>34%</b> | <b>13%</b> | <b>100%</b> | <b>61%</b>                   | <b>24%</b>      | <b>15%</b>      | <b>100%</b>      |

Matriz comportamiento Banco vs mercado



33



209



9



90

## Conclusiones operacional Canal Directo

- El 47% de los clientes manifiestan interés en salir de sus deudas, mientras que el 53% buscan acceder a un nuevo crédito.
- Mas del 65% de los clientes con deudas altas no estaban “localizados”.
- El 58% de los clientes que se acercan a la herramienta hacen una negociación y mas del 70% de estos la cumplen.
- Mas de la mitad de los clientes toman una de las propuestas “novedosas”
- Mas del 50% de los clientes con pago entraron al programa de Rebancaización.

# Utilidad Conceptual Financiera

## Suma



- Mayor contactabilidad : (+11%)
- Mayor aceptación : (+12%)
- Menor descuento : (+34%)
- **Valor de un nuevo cliente : (+41%)**

## Resta



- Mayor costo de operación (+25%)
- Menor rapidez en recuperación (+12%)

# Riesgo de no actuar

**Si el sistema no lidera esta capa:**

- Modelos paralelos crecerán
- Regulación podría definir



# Conclusiones

- La banca ya resolvió cómo prestar y cómo recuperar  
El siguiente salto podría ser Rebanancarizar.
- La Rebanancarización no es una operación.  
Es una estrategia estructural de crecimiento.
- La rebanancarización no es una excepción del sistema.  
Puede convertirse en una de sus principales fuentes de expansión.
- Y lo más importante: ya está funcionando

“ El crecimiento de la próxima década no vendrá solo de nuevos clientes. Vendrá de entender mejor el ciclo completo del crédito. Y Colombia puede liderar ese modelo en la región. ”



# 16º CAMP

Gracias

| Aso  
| Ban  
| Carial