



Foto: Alejandro Acosta.

## Negocios

### Rescate para los morosos

Una tesis de grado de Harvard convertida en un negocio de \$1,6 billones parece ser la solución a los problemas financieros de miles de colombianos.

Un proyecto de grado de la escuela de negocios de Harvard hoy es un sistema que maneja \$1,6 billones en pagarés y que promete ser el renacimiento financiero para personas que perdieron sus calificaciones con el sistema bancario nacional.

El artífice del negocio se llama Kenneth Mendiwelson y su empresa, Refinancia. La compañía tiene dos negocios. El

primero que desarrollan actualmente, es el de comprarles la cartera mal calificada a las entidades financieras. El segundo, que establecerá en un futuro cercano, será el de volverles a prestar a los clientes que han comenzado a regularizar sus pagos.

Los fondos para operar vienen de un grupo de inversionistas de capital nacionales y extranjeros que reciben un rendimiento fijo por su dinero y de fondos de capital privado y fondos de cobertura, que tienen retornos en función del éxito de la operación. A pesar de que una parte de ese dinero venía de unas de las víctimas de la crisis financiera internacional, los negocios no se detuvieron. El 50% de una operación de US\$90 millones estaba comprometido por Lehman Brothers y la otra mitad con el fondo de cobertura DE Sahw.

Lehman hizo su inversión y no ha mostrado ningún interés en retirar anticipadamente sus fondos. El fondo de cobertura también mantuvo su inversión.

De hecho en los dos últimos dos meses, adquirieron carteras adicionales por cerca de \$180.000 millones. "Cada vez hay más bancos que encuentran que tiene sentido vender esta cartera", explica el vicepresidente de Gestión de Refinancia, Sigifredo Ardila.

Pero además del financiamiento, la presencia de los inversionistas internacionales le sirvió a Refinancia para sofisticar rápidamente su forma de hacer las cosas. En particular adoptó prácticas de primer mundo en sus reportes, en las medidas de desempeño del portafolio y la planeación y segmentación de mercado.

Así, las técnicas de analizar y de medir el manejo del portafolio son en muy buena parte importadas, reconoce Mendiwelson. La manera de determinar el valor de los inmuebles, y de analizar los bancos y su cartera son parte del método.

Pero además le introdujeron información útil de lo que se ha hecho en esta materia en otros mercados de la región. "Son personas que conocen Brasil, Argentina y México", dice

En el momento Refinancia tiene un portafolio de \$1,6 billones en valor facial, en cerca de 113.000 pagarés vencidos que les compraron a diez bancos en Bogotá, Cali, Bucaramanga y Barranquilla.

#### El meollo del asunto

Naturalmente uno de los aspectos que hacen rentable la operación de la firma está en la compra. Los pagarés se compran con un gran descuento, con lo que se puede esperar a que haya un desenlace en los procesos legales de cobranza que en Colombia se

tardan años.

Pero también hay una ganancia adicional en el hecho de que puedan recobrar el dinero vencido antes de que los jueces ordenen los pagos.

La mayoría de los clientes que llegan a Refinancia han tenido una experiencia desagradable con los departamentos de cobranzas y legales de los bancos. El trato es áspero y en muy pocas ocasiones hay interés en transigir frente a las obligaciones y los plazos establecidos.

El enfoque de Refinancia es distinto. “Partimos de una premisa fundamental. Asumimos siempre que nuestros clientes tienen una buena intención de pago”, afirma Kenneth Mendiwelson.

Ellos saben que una persona reportada tarde o temprano querrá un crédito financiero o comprar algún electrodoméstico a plazos, o cambiar a un plan postpago su celular. En ese momento se interesarán en arreglar sus deudas pendientes.

Pero además, en Refinancia les ayudan a los clientes a pagar. Extienden los plazos y reducen el valor de las cuotas. Es un tratamiento mucho más amable que el de los abogados de los bancos.

El secreto de su éxito está en entender el comportamiento de pago de las personas que les incumplieron al sector financiero.

Dividen a las personas de acuerdo con dos características: su capacidad de pago y su intención de pago, una tributo que ellos denominan carácter. Con esas dos características establecen tratamientos diferentes para cada uno de los grupos que se conforman cuando se diferencian las capacidades de pago entre alta y baja y el carácter entre quienes tienen una buena disposición a pagar y las que no la tienen.

Pero para todos hay un elemento común: “nos diferenciamos por la atención que ofrecemos caracterizada por el respeto, la dignidad y el mejor servicio para crear relaciones de largo plazo”, señala Mendiwelson.

Esta forma distinta de tratar a los clientes le puede traer ventajas a Refinancia cuando comience a rebancarizar a sus clientes, otorgándoles préstamos a sus clientes. Kenneth Mendiwelson piensa que esta tarea se hará más fácil porque la empresa entiende en detalle su comportamiento de pago.

Por lo pronto, esperan que el año cierre muy bien para ellos. De un lado, señala Sigifredo Ardila, los colombianos aprovecharán muy seguramente la ley de Habeas Data y se pondrán al día con sus obligaciones para salir de los reportes de cartera mala rápidamente. De otro, las primas de diciembre generalmente se traducen en pagos de deudas que se reflejarán en mayores recaudos para Refinancia. “Generalmente cuando hay ingresos extraordinarios, las personas siguen pensando que una buena opción es cancelar sus deudas”, dice el ejecutivo.

El año entrante, con precios de las carteras a la baja, vendrá otra verdadera prueba de fuego para este mecanismo, que si se prueba exitoso, puede sacar de problemas a centenares de nacionales que ven venir una época azarosa.