

Tendencias de cobranza y recuperación
de cartera en el sector financiero
a partir de la crisis

Punto de vista sobre las prácticas
para eficientar la labor de cobranza
de las instituciones financieras



Resumen ejecutivo



La reciente crisis tuvo como consecuencia un incremento en los índices de morosidad a niveles históricos. Las instituciones financieras se vieron obligadas a redefinir los componentes de sus modelos operativos de cobranza, con el objetivo de aumentar el nivel de recuperación y reducir los costos.

Los nuevos modelos cambiaron los métodos de segmentación de la cartera, para ofrecer productos que se ajustaran mejor a las necesidades de los clientes a través de canales más apropiados.

Ante estas modificaciones en la oferta, y con el fin de aumentar la eficiencia en la cobranza, las instituciones financieras han intensificado la estandarización, automatización y medición del desempeño de sus procesos. Asimismo, la forma en la que se establecen las responsabilidades para la recuperación de la cartera, busca asignar a los ejecutivos en donde van a ser más eficientes, capacitándolos para ser asesores financieros más que sólo cobradores.

Nuevas necesidades en las estrategias de acercamiento en la labor de cobranza

“El uso de la tecnología se ha expandido más allá de su propósito original, el cual era evaluar únicamente el riesgo crediticio. Actualmente, la tecnología permite evaluar la rentabilidad con base en el riesgo y el comportamiento, con el fin de establecer límites iniciales y consecuentes. Además, apoya a las actividades relacionadas con el servicio de préstamos, incluyendo la detección de fraudes, intervención contra la delincuencia y mitigación de pérdidas. Dichas aplicaciones han jugado un rol significativo en la promoción de la eficiencia y la ampliación del alcance de nuestros sistemas de asignación y distribución de crédito, lo que permite a los prestadores de servicios acceder a poblaciones con necesidades de crédito, las cuales pueden resultar muy redituables.”

Alan Greenspan, Presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos Discurso en la convención de la Asociación Americana de Banqueros, octubre 2002 ^[1]



Durante los años previos a la crisis de 2008, la estrategia de las instituciones financieras se basó principalmente en la innovación de productos crediticios y en promover el otorgamiento de créditos. El alto rendimiento de la cartera de crédito, generado por las altas tasas de interés, permitió que las instituciones financieras contaran con una notable cantidad de clientes. Sin embargo, la administración de riesgo crediticio era inadecuada; por la razón de que se pre-aprobaban a clientes proclives a caer en situación morosa, lo cual ubicaba a la cobranza en un medio riesgoso.

Mientras que se enfocaba la atención específicamente en ventas, se descuidó la cobranza y recuperación, situación que se reflejó durante la crisis, la cual expuso la fragilidad y la vulnerabilidad del sistema financiero.

La influencia de dicha crisis en las tendencias de cobranza y el comportamiento de la economía fue trascendental para modificar la forma en que las instituciones financieras operan. Aspectos clave como la tasa de morosidad, el congelamiento en el otorgamiento de créditos y la falta de liquidez en el mercado de cuentas existentes, obligaron a las instituciones a replantear el modelo operativo de cobranza y recuperación. En particular, la administración del riesgo, relacionada al Modelo de Crédito y Cobranza, ha evolucionado hasta englobar a las prácticas líderes de la industria.

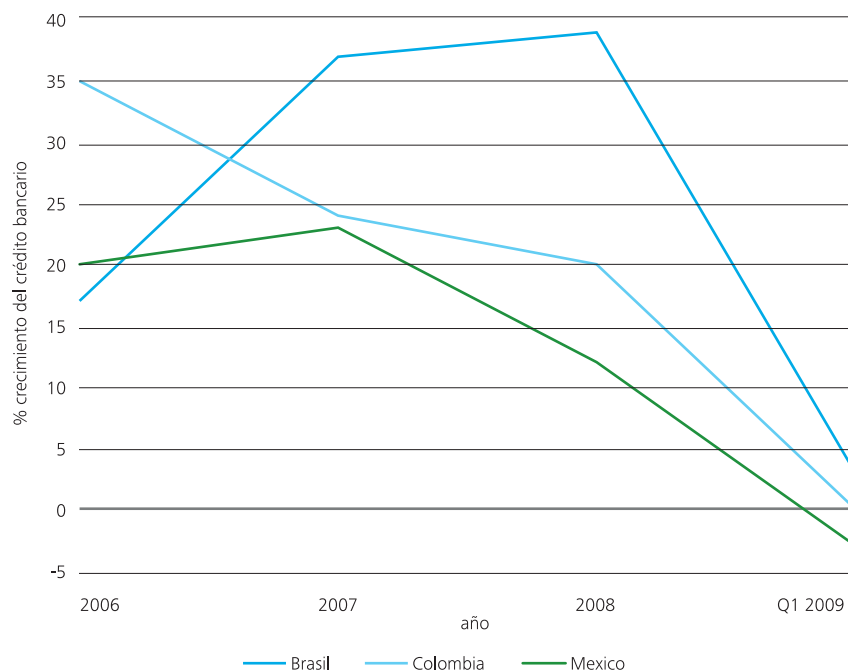
Como resultado de la crisis, se experimentó un incremento en la tasa de morosidad, por lo que la relación con el cliente en cartera vencida adquirió un valor mucho mayor en comparación con los años previos a la crisis. Por ende, prácticas como la comunicación, coordinación y negociación con el cliente se volvieron indispensables para establecer acuerdos con mayor rapidez y generar menores costos de gestión. Con el fin de agilizar la recuperación, las instituciones financieras tuvieron que construir una relación personalizada basada en el entendimiento y la negociación flexible. La relación entre el acreditado moroso y el cobrador se transformó en el trato entre el cliente y el asesor financiero.

El efecto de la crisis en los índices de morosidad

La crisis financiera de 2008 no tiene precedentes y fue única en intensidad. Aunque ésta tuvo sus orígenes en Estados Unidos, rápidamente se esparció hacia el resto del mundo a través de canales financieros y comerciales. En consecuencia, el PIB de los países del G7 tuvo una caída del 6.5% en promedio y provocó alteraciones negativas en varias economías de bajos y medianos ingresos en el resto del mundo. Particularmente, América Latina registró el mayor descenso en el crecimiento del PIB con 6.4 puntos porcentuales ^[2]

Los efectos financieros de la crisis en América Latina se intensificaron después de la quiebra del Banco de Lehman Brothers en E.E.U.U. a mediados de 2008. La disminución en la demanda de activos provenientes de mercados emergentes, la depreciación de las monedas locales, las salidas de flujos de capital y el endurecimiento de las condiciones financieras provocaron una reducción en la liquidez de los mercados de cambio locales e internacionales. El resultado fue una desaceleración en el otorgamiento de préstamos a principios de 2009.

Crecimiento de los créditos bancarios en LATAM

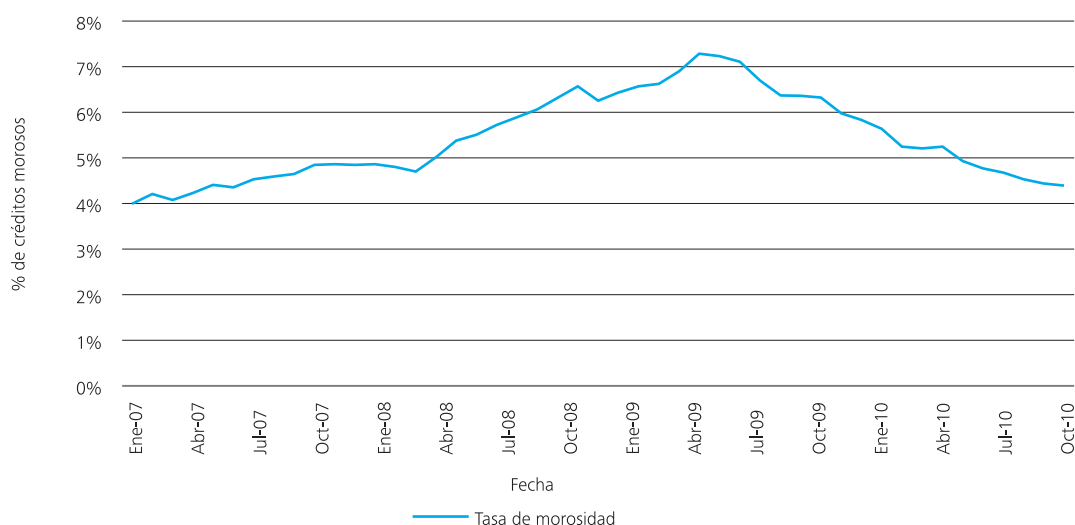


Fuente: Banco Central de Brasil, Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México y la Superintendencia de Finanzas en Colombia

Ejemplo ilustrativo - México

Los efectos de la crisis en México fueron el crecimiento del desempleo (el cual aumentó de 3.7% en 2008 a 4.7% en 2009, INEGI), una menor inversión y gasto, y una desaceleración en la producción industrial; factores que ocasionaron una caída en el crecimiento de los créditos bancarios [3]. A raíz de lo anterior, los clientes de instituciones crediticias se vieron limitados en su capacidad de pago, incrementando los índices de morosidad a niveles históricos hasta 7.29% en mayo de 2009.

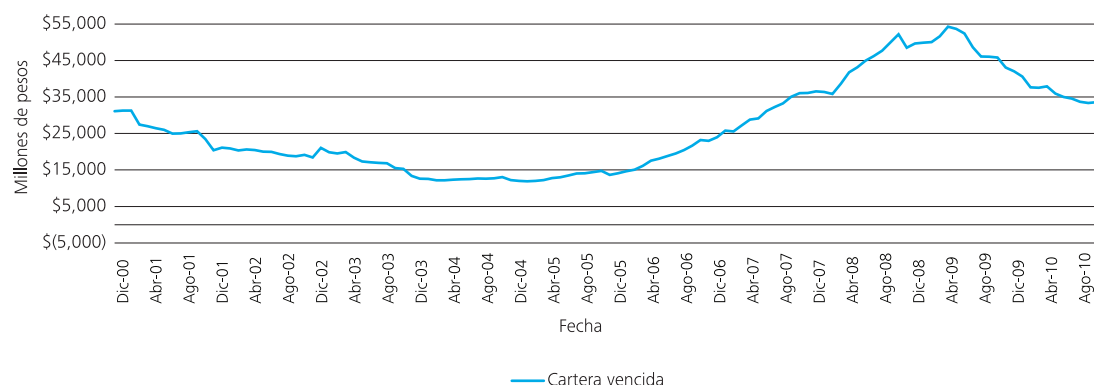
Evolución de la tasa de morosidad en México



Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores, México

La saturación de deudas y la falta de liquidez en los mercados crearon un mercado de cobranza de 4.5 billones de USD en México, un incremento del 50% de enero de 2008 a julio de 2009.

Mercado de Cartera vencida en México



Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores, México

La disminución de créditos bancarios y el incremento de la tasa de morosidad y de cartera vencida generaron un entorno complicado para los deudores y obligaron a las instituciones financieras a cambiar sus estrategias de cobranza.

Cambios en el modelo de cobranza

Actualmente, la industria financiera está utilizando nuevas técnicas y herramientas de análisis en distintos ámbitos, con el fin de llevar a cabo una evaluación más precisa del riesgo asociado a cada cliente. Con ello, se pretende identificar las acciones más efectivas de cobranza y enfocar los esfuerzos hacia donde puede haber una mayor recuperación. Estas iniciativas llevan a las instituciones financieras a bajar sus costos de operación y mejorar el servicio al cliente.

El objetivo principal de un Modelo Operativo (MO) es permitir la aplicación de una visión o estrategia corporativa a una operación de negocio. De forma simple, un modelo operativo es una representación clara de cómo

están configurados los componentes de una organización y su funcionamiento integral para ejecutar una estrategia. Las prácticas líderes se enfocan en mejorar el proceso de cobranza en cada una de las diferentes dimensiones del modelo operativo:

- Segmentos / Clientes
- Canales
- Productos
- Procesos
- Tecnología
- Gente
- Medición del desempeño

Segmentos / Clientes

Así como ocurre en la dinámica del mercado, la forma de segmentar a los clientes en cobranza está cambiando. Tradicionalmente los segmentos se definían con base en el tiempo de morosidad y el número de pagos vencidos, sin embargo las instituciones financieras han encontrado mejores resultados con segmentaciones basadas en el costo de gestión de la cuenta y la probabilidad de pago.

Para realizar las nuevas segmentaciones se consideran las variables del comportamiento histórico del cliente y con éstas se busca predecir su conducta de pago. El Behavioral y collection scoring son algunos de los modelos más utilizados para clasificar a los clientes y definir segmentos. Una vez que se identifican los segmentos, y dependiendo de las características específicas de cada uno, se definen las estrategias más adecuadas para recuperar la cartera. Dichas estrategias toman en cuenta el canal que se utilizará, los productos que se ofrecerán, los procesos que se llevarán a cabo así como las áreas y los individuos encargados de administrar la cobranza de aquellas cuentas que tienen asignadas.

Dentro de la cobranza se consideran segmentos fuera de los clientes en cartera vencida. Un segmento que tomó mucha relevancia con la crisis fue el de los clientes que no han caído en cartera vencida, pero que manifiestan una alta probabilidad de incumplimiento de pago. Estrategias como reestructuras de deuda, reducciones a la línea de crédito y/o intensificación en la comunicación con el cliente han sido muy exitosas y han permitido que las instituciones financieras eviten que personas formen parte de la cartera vencida.

Canales

Tradicionalmente, los canales que se utilizaban para establecer contacto o comunicación con el cliente eran vía telefónica y visitas personales. Por tanto, en muchas ocasiones las instituciones financieras se encontraban limitadas por la calidad de los datos del cliente; los cuales dificultaban la negociación al momento de realizar la labor de cobranza. A raíz de esto, se identificó la necesidad de incrementar los canales de comunicación con el cliente para aumentar el alcance de la cobranza.

Con la evolución tecnológica surgieron nuevos medios de comunicación que se situaron al alcance de las necesidades del sector financiero. Las instituciones financieras deben adaptarse a las necesidades de los clientes, ofreciendo modalidades personalizadas y de autoservicio, aprovechando las ventajas que tienen los nuevos medios. Canales tales como el autoservicio, sitios web, mensajes de voz, SMS, correo tradicional y correo electrónico fomentan una presencia importante en la relación entre cliente y la institución financiera, por la practicidad y comodidad que otorgan en el proceso.

Con el fin de ofrecer al cliente todos los servicios necesarios en relación a la cobranza, se establece un único punto de contacto in-bound, por medio del cual el acreditado tiene acceso a todos los servicios, incluyendo información sobre el proceso de cobranza, emisión de una negociación, solicitud para una reestructura y un servicio de aclaración de cobranza en el momento en el que el cliente lo requiera. Dicha práctica otorga beneficios importantes tales como un mejor servicio al acreditado, mayor visibilidad en la recuperación y mejor información al alcance del acreditado.

Además, los canales de comunicación pueden ser aprovechados para realizar una gestión preventiva a través del envío de comunicados automatizados a aquellos clientes cuyas cuentas tienen pagos que están a pocos días de vencer (crédito revolvente) y de este modo evitar que dichos clientes caigan en procesos engorrosos de cobranza innecesariamente.

Sin duda, al ofrecer distintas modalidades de atención, se incrementan los puntos de contacto con el cliente, y se logra una adecuada adaptación de la institución financiera a las necesidades particulares de cada usuario, resultando en una mayor probabilidad de contacto exitoso con el mismo.

Productos

El comportamiento de los clientes respecto a sus deudas con las instituciones financieras es influenciado por diversas causas. Es importante comprender estas causas para ofrecer productos de cobranza que se ajusten a las necesidades específicas de los diferentes clientes, con el objetivo de regularizar la cuenta o liquidar el monto. Los términos y las condiciones de los productos de cobranza toman en cuenta las circunstancias del cliente (enfermedad, pérdida de trabajo, muerte o desastre natural), el segmento al cual pertenece y sus preferencias financieras.

La crisis financiera ha generado la necesidad de que las instituciones financieras rediseñen sus productos, buscando que sean más flexibles en sus atributos (descuentos, tasas de interés, plazos, etc.) y con esto ayudar a los clientes a liquidar sus deudas.

- Finiquito – Para clientes dispuestos a liquidar el saldo de manera inmediata, se les ofrece un descuento sobre el monto total de la deuda. Esta oferta sólo la puede realizar el ejecutivo al contactar al cliente. El enfoque de este producto es liquidar la deuda en el momento, sin incurrir en gastos de gestión subsecuentes.

- Reestructura de deuda – Para clientes con un nivel moderado de morosidad o dificultad de pago en el corto plazo, se les ofrece parcializar la deuda a un plazo y tasa definidos de acuerdo al segmento que pertenecen. Dichos productos se aplican en función del riesgo de no recuperación, lo cual significa que se aplican a cuentas recientemente vencidas o cuentas vigentes a punto de caer en vencimiento, protegiendo la tasa de morosidad institucional.
- Descuento por devaluación del bien – Para clientes donde el valor del bien adquirido ha cambiado a raíz de alguna circunstancia económica, las instituciones han optado por otorgar una reestructura de la deuda, en caso que el valor de la propiedad se vuelva mucho menor al valor del crédito. Es un producto que mantiene el cliente con su crédito y evita que la institución se haga cargo del inmueble.
- Convenio judicial – Para clientes en proceso judicial, se puede negociar con la institución por medio de un convenio. Dicho convenio debe considerar costos judiciales y comisiones al momento de establecer las condiciones. El enfoque del producto es rescatar la cuenta, evitando la adjudicación del bien y reduciendo el tiempo de litigio.

Para hacer más eficiente la labor de cobranza, se deben definir iniciativas que mejoren la ejecución y desempeño de los procesos a través de la estandarización, la implementación de indicadores de desempeño y desarrollo de lineamientos y políticas que permitan integrar un enfoque de mejora continua.

La estandarización de procesos, con base en lineamientos y políticas es un esfuerzo que puede iniciarse a través de su documentación en manuales de cobranza que soporten la operación. Con esto es posible establecer objetivos claros de desempeño y niveles de servicio que permitan identificar y controlar los costos asociados a la operación, resultando en la aplicación de estrategias de cobranza más rentables.

Constantemente, las instituciones financieras deciden cobrar el total de las cuentas deudoras sin analizar las implicaciones monetarias de esta actividad. Existen ocasiones en que las actividades relacionadas con el cobro son más costosas que lo que representa el monto de la deuda.

Por lo anterior, las instituciones deben ser capaces de reconocer el costo de los procesos de cobranza con el fin de no incurrir en costos innecesarios y sobrepasar los puntos de equilibrio de cada cuenta. A través de los procesos estandarizados, realizar esfuerzos de Activity Based Costing, ayuda a las instituciones a determinar el costo real de los procesos de cobranza. Esta información sirve de base al modelo de decisión, el cual toma en consideración la rentabilidad de la estrategia de cobranza a seguir para cada segmento, comparándolo con el valor monetario de la cuenta.

Asimismo, a través del uso de indicadores de desempeño tanto financieros como operativos, apoyados de modelos y metodologías como DMADV (Define, Measure, Analyze, Design, Verify) y Champion-Challenger Strategy (procedimiento que consiste en comparar los sistemas existentes con alternativas resultantes de las mejores prácticas), se fomenta la mejora continua, ya sea al identificar desviaciones del proceso o al implementar cambios una vez que se identifican nuevas y mejores estrategias.

De esta forma, la institución está en posición de aplicar el mejor procedimiento a la porción más representativa de la cartera (champion), al mismo tiempo que genera nuevas estrategias (challenger) y las aplica a una muestra de prueba de la cartera. Cuando las nuevas estrategias (challenger) generan mejores resultados, se aplican al resto de la cartera, sustituyendo a las estrategias anteriores (champion). Estos modelos contribuyen a contar siempre con un esquema de cobranza óptimo que considera la rentabilidad de las operaciones.

Una estrategia común es la asignación de las actividades de cobranza a una agencia externa. Dichas empresas representan, para las instituciones financieras, la oportunidad de reducir costos y recuperar deudas con mayor nivel de morosidad, sin embargo, también significan un riesgo para las instituciones debido al manejo de la cartera fuera de la institución.

Para contrarrestar lo anterior, es de suma importancia formalizar claramente políticas, procedimientos, niveles de servicio adecuados y mantener el control sobre la ejecución correcta de los procesos. Esto significa que el monitoreo de la agencia y la definición de la cartera asignada va más allá de sólo considerar la productividad de la agencia.

La alineación a políticas de la agencia externa debe medirse utilizando un plan de monitoreo dedicado a verificar el cumplimiento tanto de las políticas como de los lineamientos de la institución. Se pueden establecer planes de acción, en caso de detectar inconsistencias en su operación y ajustar el tamaño de la cartera asignada a la agencia con base en los resultados.

En resumen, impulsar a la institución hacia la estandarización de procesos y a la medición del desempeño, así como a integrar un modelo de mejora continua, permitirá enfocar las operaciones hacia las estrategias más rentables, ya sea que la empresa decida ejecutar la cobranza de manera interna o externa.

Tecnología

Diferentes herramientas se han desarrollado para automatizar y mejorar los procesos críticos de la cobranza. El sistema de cobranza integral y el marcador predictivo son ejemplos de herramientas utilizadas para mejorar la relación con el cliente.

Por otra parte, los procesos de segmentación, administración de la cartera asignada a agencias externas y reporte, son ejemplos de la automatización de procesos. Existen bancos que para algunas cuentas, han logrado automatizar el proceso completo de gestión de la cuenta en cobranza.

Sistema de cobranza integral

En el momento en el que un ejecutivo da seguimiento a una cuenta por cobrar, se deben tomar en cuenta todos los productos que el cliente tiene con el banco y así, realizar una gestión integral del cliente. Por esta razón es importante que el sistema de cobranza tenga una visión integral de todos los productos y servicios con los que cuenta el cliente, de modo que esté en posibilidad de ofrecer convenios integrales y evitar la emisión de varios procesos de cobranza para la misma deuda. Además, se pueden usar productos de captación (puntos de lealtad, débito, ahorros, etc.) para otorgar alternativas de pago de deuda al cliente.

Adicional a la vista integral, un sistema de cobranza debe contar con las siguientes funciones:

- Registro de resultados de gestiones
- Reprogramación de la siguiente gestión con base en el resultado asentado
- Registro de los estatus de las cuentas en cobranza judicial
- Alimentación de los antecedentes de los trámites en el sistema para la gestión externa y el proceso inverso con base en los resultados de las agencias externas
- Identificación y asignación de cuentas de clientes ilocalizables a una agencia externa

Marcador predictivo

En un *call center*, el marcador predictivo es una herramienta que ahorra tiempo de marcación y permite la agilización del proceso de gestión telefónica. Además, prioriza los números telefónicos con base en la probabilidad de éxito de la llamada. Este instrumento se alimenta de un sistema de clientes centralizado que contiene todos los datos de contacto del cliente, y, con esta información determina un factor de éxito de contacto así como la mejor hora para marcar. La actualización de datos del contacto y la alimentación del sistema de clientes son de gran importancia para mejorar la eficacia del marcador predictivo.

Gestiones automatizadas

El alto volumen de cuentas en cobranza tiene como consecuencia que muchas instituciones gestionen cuentas de bajo nivel de morosidad de manera automática. Esta automatización requiere de una flexibilidad para comunicar las condiciones y requerimientos de la deuda y así fomentar la autogestión. El proceso automatizado busca alcanzar un máximo de cuentas atendidas, a fin de mejorar los costos y el servicio al cliente.

Los canales de gestión que se han logrado automatizar incluyen: mensajes de voz, SMS, correo tradicional y electrónico.

Segmentación de la cartera de cobranza automatizada

Existen diferentes herramientas que nos permiten segmentar la cartera y asignar estrategias de forma automática. Éstas funcionan de acuerdo a los prototipos behavioural y collection scoring, que de la mano de un modelo de análisis de pronósticos, se lleva a cabo la segmentación de la cartera y asignación de estrategias de forma automatizada y constante.

Lo anterior, favorece la actualización de las estrategias de forma dinámica y simultánea a la alimentación del modelo con los resultados del sistema de cobranza y datos externos. Es necesario que el sistema permita la implementación del modelo de Champion-Challenger Strategy, a fin de buscar la optimización de la generación de estrategias y así lograr una mayor recuperación.

Administración de la cartera asignada a agencias externas

Algunas instituciones financieras están implementando sistemas de gestión de las carteras asignadas a agencias externas. Estos sistemas típicamente cuentan con las siguientes funciones:

- Asignación de carteras a agencias externas y despachos judiciales en tiempo real, con los antecedentes registrados en el sistema de cobranza
- Ingreso de resultados de la agencia externa y del despacho judicial, con relación a la cuenta en el sistema de cobranza
- Términos y condiciones de los convenios de cobranza disponibles
- Generación de reportes de productividad e indicadores de las agencias externas y de los despachos judiciales de forma automatizada

Sistema de reporte

Dada la búsqueda de mayor información relacionada al desempeño del modelo de cobranza y recuperación, se requiere un sistema capaz de generar los indicadores de desempeño de forma constante y automática. El sistema debe permitir un monitoreo constante de lo general a lo particular, es decir, un alto grado de integración de la información para determinar la efectividad de la gestión a nivel región, agencia y/o ejecutivo, y con esto dar seguimiento al desempeño y a partir de ello definir acciones concretas.

Los indicadores como el costo por proceso y la rentabilidad del área se tienen que analizar dentro del sistema, para generar análisis de forma constante y automática.

El sistema de reporte sirve de base al sistema de segmentación de cartera, a partir de los resultados de la gestión interna y de las agencias externas.

La evolución del rol del ejecutivo, de cobrador a asesor financiero requirió de una redefinición del modelo organizacional. Los ejecutivos de cobranza ahora deben tener una visión integral del cliente, así como ser especialistas en el diagnóstico y manejo del nivel de morosidad, a fin de dar una atención personalizada y proponer soluciones integrales para cada cliente. De modo que la asesoría es reorientada y enfocada a las necesidades del usuario, a fin de resolver sus preocupaciones financieras, estableciendo el convenio con la mayor probabilidad de éxito.

Con el objetivo de ofrecer un mejor servicio al cliente, la estructura organizacional de cobranza incentiva a que los ejecutivos aprendan a administrar la relación con cada cliente de manera individual, considerando el nivel de complejidad de cada caso. Por lo tanto, el plan de carrera de los ejecutivos comienza con atender las llamadas in-bound para que se familiaricen con los productos y procesos. Conforme adquieren experiencia, van escalando a clientes con un mayor nivel de morosidad y complejidad.

Lo anterior, permite que la fuerza de cobranza esté capacitada para identificar la solución de pago que mejor se adapte a las necesidades de los clientes que le sean asignados. Además, fomenta que los ejecutivos con mayor éxito estén asignados a las cuentas de mayor complejidad.

El esquema de compensación del área de cobranza debe estar alineado a los indicadores de desempeño de los ejecutivos, y estos parámetros a la estrategia de la institución; con el objetivo de promover rentabilidad y eficiencia en los procesos de recuperación y cobranza. La comisión que se paga al ejecutivo depende entonces de la complejidad de la cuenta. Sin embargo, en el momento de definir la comisión del ejecutivo, es importante considerar factores cualitativos como la calidad de la gestión y los resultados del monitoreo.

El modelo de la gestión externa considera un esquema similar. La tendencia es que la cartera con menor probabilidad de recuperación y mayor nivel de complejidad se asigne a agencias externas de cobranza, dado que la institución acepta la imposibilidad de regularizar la cuenta. Esto permite a la institución enfocar esfuerzos en la cartera con mayor probabilidad de recuperación.

Para determinar la cartera que se asignará a cada una de las agencias es importante revisar reportes de productividad y analizar la retroalimentación con el fin de determinar la siguiente estrategia a seguir.

De la misma forma, las carteras más complejas se asignan a las agencias externas con mayor éxito de recuperación, de acuerdo al esquema de pago de comisiones.



Medición del desempeño

Los esfuerzos de las áreas de cobranza cada vez están más enfocados en tener un manejo más preciso de la información relacionada con la medición del desempeño, con el fin de fomentar la implementación de acciones concretas.

Existen una serie de indicadores base, los cuales se tienen que implementar para determinar el nivel de productividad de la cobranza. Estos indicadores ayudan a descomponer la cobranza de las cuentas asignadas en las diferentes fases, y así determinar la efectividad de cada fase. A través de los indicadores se pueden identificar áreas de oportunidad en cuanto a gente, proceso o calidad de información; además de que favorece la puesta en marcha de procesos de mejora continua. A su vez, se pueden ligar a un costo y a redefinir la estrategia con base en el resultado.

Los indicadores de desempeño incluyen:

- Porcentaje de penetración = cuentas contactadas / cuentas asignadas
- Porcentaje de intensidad = intentos / cuentas intentadas
- Porcentaje de hits = contactos / intentos
- Porcentaje RPC (Right Party Contacts) = contactos exitosos / total de contactos
- Porcentaje PTP (Promises To Pay) = promesas de pago / RPC
- Porcentaje KP (Kept Promises) = promesas cumplidas / PTP



Caso ilustrativo

Antecedentes

Una institución financiera, con presencia en varios países, necesitaba mejorar y estandarizar su operación de cobranza y recuperación. El banco contaba con un modelo operativo de cobranza diferente en cada país y funciones de recuperación de cartera independientes.

Un equipo regional, responsable de coordinar iniciativas para aprovechar sinergias, determinó que los procesos, sistemas y esquemas de medición debían ser estandarizados. El área de cobranza de la institución se acercó a Deloitte México para realizar un proyecto que definiría los primeros pasos para transformar el modelo operativo regional.

Objetivo

Desarrollar un modelo de cobranza y recuperación regional.

Metodología

Se utilizó un modelo de madurez para medir las capacidades actuales y la plataforma funcional por medio de tres dimensiones definidas: procesos, organización y medición de desempeño en cada país.

Una vez que se evaluó la situación actual en cada país, se identificaron las prácticas líderes internas y se investigaron las prácticas líderes externas. Durante el proyecto se presentaron e implementaron las mejoras de corto plazo (Quick Wins) identificadas, a fin de aprovechar los beneficios asociados. El modelo operativo regional fue desarrollado con base en dichas prácticas y mejoras.

Finalmente, se definió un *roadmap* para cada país, con base en el estado actual (reflejado por el modelo de madurez) y estableciendo las acciones necesarias para transformar el modelo operativo del país al modelo regional propuesto.

Resultados

La implementación del modelo operativo objetivo permitió:

- Mejorar los procesos de cobranza para los países que formaban parte del modelo regional
- Construir centros de servicio utilizando los procesos rediseñados (esto contribuyó a la generación de economías a escala)
- Aumentar los porcentajes de recuperación de cartera vencida y mejorar la eficiencia de los procesos de cobranza
- Estandarizar los procesos para el manejo de la cartera a lo largo de toda la red de bancos, adaptándolos a las necesidades particulares de cada país
- Establecer estrategias consistentes en cada país
- Utilizar un conjunto consistente de indicadores de desempeño

Reforzando la innovación en la cobranza

A raíz de la crisis económica y debido al incremento de los índices de morosidad y la cartera vencida, las instituciones financieras se vieron obligadas a redefinir los componentes de su modelo operativo de cobranza.

Los canales de comunicación con el cliente se incrementaron con el fin de ofrecer productos diseñados de acuerdo a sus necesidades, cambiando el esquema hacia una labor de asesoría financiera. Asimismo, la gestión de procesos se convirtió en un tema fundamental para medir la rentabilidad de las actividades de cobranza y ejecutar estrategias más rentables para cada segmento de clientes.

En un inicio, las modificaciones al modelo englobaron iniciativas enfocadas a incrementar la recuperación de saldos deudores. Sin embargo, el enfoque en la rentabilidad de las actividades y el servicio al cliente del nuevo modelo resultaron en beneficios que trascendieron la recuperación de la cartera vencida.

Algunas de las ventajas logradas fueron:

- Incremento de los ingresos, a raíz del ofrecimiento de reestructuras de deuda
- Reducción de los costos operativos al enfocar el uso óptimo de recursos en la ejecución de estrategias más rentables
- Mejora de los niveles del servicio al cliente, al ofrecer productos ajustados a sus necesidades
- Identificación anticipada de cuentas en riesgo de caer en cartera vencida
- Incremento del rendimiento a través de pronósticos de datos internos

Las prácticas líderes identificadas permiten analizar la tendencia del modelo operativo del futuro inmediato. Los sistemas estarán integrados, y no sólo se automatizarán todos los procesos relacionados con la gestión, sino que permitirán hacer una segmentación más detallada con base en todas las variables, y así se calculará el riesgo a través de herramientas analíticas, generando productos adecuados a la reestructura definida por el cliente.

Por otra parte, la automatización de los procesos permitirá disminuir el número de gestiones más costosas, como lo son las visitas personales y las telefónicas, lo cual orientará a los ejecutivos a una labor de administración de infraestructura y análisis del desempeño.

Por último, es necesario comprender que la gestión eficiente de la cobranza debe comenzar con la buena administración de los procesos de emisión de crédito. La deficiente ejecución de dicha etapa, ya sea durante recolección de datos, administración de riesgo o asignación de líneas de crédito; impacta directamente en las actividades de cobranza. En retrospectiva, los bancos se dieron cuenta que frecuentemente existían políticas de riesgo que no les permitían tomar las mejores decisiones.

Como resultado, los clientes caen en cartera vencida y debido a la falta de información actualizada, la labor de cobranza se dificulta al no poder contactar al cliente.

Mantener los datos de clientes centralizados y actualizados es crucial para soportar las actividades de cobranza. Desarrollar campañas de actualización de datos, ofreciendo incentivos a los clientes, ha sido una estrategia efectiva para contar con datos de contacto actualizados.

A pesar de que las iniciativas identificadas surgieron durante el período de crisis económica, el nuevo modelo ayuda a las instituciones financieras a mejorar la eficiencia de la cobranza, enfocándose en el servicio al cliente, flexibilidad al cambio para proteger la utilidad o limitar pérdidas mientras que se crean productos y estrategias para los segmentos de clientes en riesgo o en cartera vencida.

Bibliografía

[1] <http://www.federalreserve.gov>

[2] Nabili. M. (2010) "The Great Recession and Developing Countries: Economic Impact and Growth Prospects". World Bank Publications

[3] Comisión Nacional Bancaria y de Valores, México, septiembre 2008 – julio 2009.

Raymond Anderson "The Credit Scoring Toolkit: Theory and Practice for Retail Credit Risk Management and Decision Automation" Oxford University Press, 2007.

Burt Edwards "Credit management handbook" Gower Pub C, 2004.

Steven M. Bragg "Billing and collections best practices". Wiley, 2004.

Naaem Siddigi Credit risk scorecards: "developing and implementing Intelligent credit scoring". Wiley, 2005.

Lyn C. Thomas "Consumer credit Models" Oxford University Press, 2009.

James W. Kolari and Benton E. Gup, "Commercial Banking: The management of risk". Wiley 2004.

Joël Bessis. "Risk Management in Banking" Wiley, 2010.

Benton E. Gup. "Commercial Banking the management of risk". John Wiley & Sons, 2008.

Dana Neal. "Best credit how to win the credit game" Paladin Press, 2006.

Nick Sandall. "Unleashing the power. Driving profits through risk-based collections"

INEGI, <http://www.inegi.gob.mx>

CNBV, <http://www.cnbv.gob.mx>



Contactos:

Claudio Fiorillo
Argentina
Tel: + (54 11) 4320 2700 Ext. 4781
cfiorillo@deloitte.com

David Goslin
México
Tel: +(52 55) 50806555
dgoslin@deloittemx.com

Vincent Chamasrour
México
Tel: +(52 55) 50807329
vchamasrour@deloittemx.com

Reconocimientos

El desarrollo de este documento fue un esfuerzo compartido que requirió la dedicación, experiencia y conocimiento de la práctica de Servicios Financieros de Deloitte. Vincent Chamasrour, Deloitte México, encabezó el esfuerzo, con la guía de Claudio Fiorillo, Deloitte Argentina, y David Goslin, Deloitte México, y muchos otros hicieron aportaciones importantes, incluyendo a Alberto Lodieu, Luis Enrique de la Vega, Jose Luis Ruiz, Flor Moreno y Alina Suro, todos miembros de Deloitte México.

www.deloitte.com/mx

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los aproximadamente 182,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.