

Recobro en Latinoamérica, un claro caso de evolución

Por Gustavo Chuliver, gerente de proyecto

Los últimos 10 años han sido, sin lugar a dudas, el período de más fuerte expansión de la banca internacional en los países de Latinoamérica.

Países como México, Argentina, Chile y Brasil, entre otros, han sido objeto (algunos lo siguen siendo y otros, como Argentina, están volviendo a serlo luego del quiebre de sus sistemas financieros a fines del 2001) de fuertes campañas de colocación de productos por parte de bancos, principalmente de origen europeo y norteamericano.

Incluso este ritmo comercial también forzó a los bancos locales (en general de estructuras más pequeñas que los internacionales) a diseñar sus propias campañas de marketing e intentar ganar la franja de mercado que pudieran, a expandirse geográficamente (principalmente en Argentina y Brasil cuyos territorios son muy extensos), a reforzar su tecnología y su ingeniería de procesos. En definitiva, debieron practicar cambios radicales.

¿Y cuál fue el resultado? Sencillo: Las campañas masivas fueron muy exitosas. Cientos de miles de tarjetas de crédito y préstamos fueron otorgados ya que el escenario económico de la región invitaba al público a contraer deudas.

Incluso las campañas más agresivas lograban colocar tarjetas de crédito a personas que no demostraban suficiente interés en tenerlas (hay muchos casos en

países, como por ejemplo Argentina, donde los plásticos eran enviados compulsivamente a los domicilios de los potenciales clientes como resultado de análisis proactivos realizados sobre bases de datos de circulación pública).

Semejante masa de riesgo volcado al mercado no podía evitar generar...
MORA.

Entonces así, de la misma manera que los productos se colocaban masivamente, proporcionalmente comenzaron a aparecer los impagos.

Esta situación llevó a todos los Bancos (indistintamente de su origen) a tener que reforzar sus áreas de recupero de mora, tanto en recursos humanos como en tecnología, y salir a rescatar las deudas y los clientes.

De las campañas masivas a la cobranza estratégica

Visto desde la actualidad, la evolución fue un genuino y natural proceso de aprendizaje. En algunos casos por prueba y error, pero aprendizaje al fin y al cabo.

Ante el aluvión de impagados, el instinto natural inicial llevó a llamar por teléfono o a enviar cartas de reclamo masivamente. Así fue que las áreas de cobranzas se empezaron a poblar de gestores que incesantemente realizaban reclamos telefónicos o preparaban misivas de distinto tenor para intimar a los deudores a que cumplan con sus obligaciones.

¿Y cuál fue el resultado? Simple: Aquellos deudores ubicables y no difíciles de convencer cubrieron sus deudas, tal vez muchos de ellos fueron rescatados como clientes. El resto simplemente pasó a engrosar la cuenta de pérdidas.



Recobro en Latinoamérica, un claro caso de evolución

(Continuación)

¿Y a qué costo se logró esto? Pues... Altísimo. En algunos casos era más elevado el proceso de reclamo que la deuda en sí misma, ya que por la naturaleza lenta de los procesos de recupero, las deudas eran rescatadas recién al alcanzar avanzados estados de mora y obligaban a los bancos a provisionar (o “provisionar”, como se estila

intimación a todos”) para empezar a instruir a sus equipos de trabajo acerca de cómo seguir dichas secuencias. Así, aparece el concepto de **cobranza estratégica**, como el conjunto de reglas expertas que marcan un flujo de gestión de recupero.

Y la tecnología no podía quedarse atrás. Inmediatamente aparecieron implementaciones de sistemas expertos, extremadamente confiables (y que constituyen tecnología de punta incluso en el presente), capaces de automatizar la “inteligencia del experto en recupero de impagados” que permitieron y permiten aumentar radicalmente la productividad de las áreas de recupero, dejando para los gestores solo aquellas tareas que requieren del buen juicio de un ser humano y automatizando todas aquellas tareas que no requieren que un ser humano las realice: mensajes telefónicos para recordar vencimientos, impresión de cartas y envío de mensajes electrónicos, entre otros.

¿Y cuál fue el nuevo resultado? Notoriamente mejor al del viejo modelo de campañas masivas. Los costos se redujeron drásticamente. Al automatizarse la gestión telefónica a través de sistemas discadores predictivos, se eliminaron los tiempos inertes dejando a los telecobradores exclusivamente la tarea de “hablar con el deudor”. Al automatizarse la impresión de cartas y envío de misivas diversas en general, se pudo reaprovechar los recursos para otras tareas.

Al mismo tiempo, se redujeron las edades de mora en que se recuperaban las deudas, reduciéndose en consecuencia los volúmenes de previsión.

De la gestión por productos a la gestión por clientes: la priorización

En un momento de la historia, los responsables de cobranzas repararon en el hecho de que multiplicaban esfuerzos según la cantidad de productos que poseían los deudores. Así surgían múltiples llamadas a una misma persona, donde con una llamada le reclamaban la deuda de tarjeta y con otro la deuda del préstamo.

A partir de allí comenzó la gestión consolidada por cliente y nació el concepto de “**producto líder**” (aquél con más antigüedad de mora).



denominar en algunos países de la región) sumas elevadas.

Tanto esfuerzo forzó la incorporación de la tecnología, a partir de lo cual comenzaron las automatizaciones de llamadas telefónicas (call-centers) y de envío de cartas.

Luego sobrevino la optimización de los procesos telefónicos, a partir de los cuales se empezó a reaprovechar la tecnología de call-centers para aunar en una misma área los esfuerzos de marketing, recupero de mora, atención al cliente, etc.

Cuando los responsables del recupero de mora descubrieron que sus acciones eran repetitivas y que existían “secuencias típicas de acciones” abandonaron la gestión masiva por campañas (“llamar a todos por teléfono” o “enviarle carta

Recobro en Latinoamérica, un claro caso de evolución

(Continuación)



¿Resultado? Excelente: Se optimizaron mucho más aún los costos de gestión porque se reclamaban varias deudas en una sola gestión. Ya no se realizaban más ni múltiples llamados telefónicos ni se enviaban múltiples cartas.

Al tratar estratégicamente una importante masa de deudores, surgían subconjuntos de ellos que debían ser tratados de igual manera en un mismo momento.

El problema a resolver fue: ¿a qué deudor gestiono primero?

Inicialmente, esta problemática fue tratada ordenándolos descendientemente según la antigüedad y monto de mora de los “*productos líderes*”. De esta forma, se gestionaba primero a aquella persona que debía más dinero desde hacía mas tiempo en su obligación líder.

El outsourcing: la aparición de “los especialistas”

A pesar de las innovaciones tecnológicas y conceptuales, el costo de gestión continuaba siendo muy alto.

Entonces aparecieron en escena los especialistas en determinadas tareas: los correos privados que, además de su tradicional labor de enviar cartas, ofrecían el servicio de imprimirla y ensobrarlas; los

call-centers tercerizados, capaces de llevar adelante campañas telefónicas de todo tipo para diversidad de empresas; los estudios jurídicos especializados en títulos ejecutivos; y las “*casas de cobranzas*”, materia en la cual los chilenos son pioneros, especializadas directamente en recuperar deudas de cualquier edad de mora.

¿Y cuál fue el resultado obtenido? Sutilmente interesante: Permitió reducir los costos de gestión un poco más (no mucho) ya que las entidades no debían mantener estructuras tan grandes para desarrollar esas tareas que podían ser contratadas a otras empresas especialistas en la materia. La parte no tan buena de la historia es que no siempre se tiene un exhaustivo control del avance de las gestiones, con el consecuente peligro de un descontrolado crecimiento de la mora y las provisiones.

De la cobranza estratégica a la reducción de provisiones y los scorings de cobranzas.

Más adelante se comenzó a observar que los montos de previsión no tendían a reducirse tan rápidamente como se hubiera deseado.

¿Qué ocurría? Inevitablemente los dedos apuntaron al concepto de “obligación líder”. Evidentemente, ése no era parámetro adecuado para priorizar a los deudores. ¿Qué cliente provisiona más? ¿Aquel que tiene una tarjeta impaga con un saldo de US\$ 1500 desde hace 91 días más un préstamo de consumo con un saldo de deuda de US\$ 3000 desde hace 60 días o aquel otro que tiene una tarjeta impaga con saldo de US\$ 1500 desde hace 91 días más un préstamo hipotecario con un saldo de deuda de US\$ 50000 desde hace 60 días?

La respuesta es simple: el segundo cliente obliga a provisionar más y el concepto de ordenar por obligación líder nos coloca a ambos clientes en, prácticamente, igualdad de prioridad.

Este razonamiento llevó a los responsables de cobranzas mas ávidos a cambiar sus conceptos de priorización de gestión para darle mas énfasis a aquellos casos que los obligaban a provisionar más cantidad de dinero.

Recobro en Latinoamérica, un claro caso de evolución

(Continuación)

¿Y cuál fue el nuevo resultado? Más excelente todavía: Los montos de previsión empezaron a reducirse más rápidamente, ya sea porque las deudas se recuperaban completas o, simplemente, porque se lograba una contención de la mora en los estados de edad más bajos, manteniendo los volúmenes de previsión en las escalas más bajas indicadas por los entes reguladores.

Casi al mismo tiempo, se descubrió que con el transcurso de los años se había almacenado mucha historia de gestión y empezó a ser analizada.

¿Qué se obtuvo con esto? Algo muy interesante y alentador: La aplicación de técnicas estadísticas arrojó como resultado que, durante años, se habían estado aplicando, sin reparar en ello, estrategias de gestión para perfiles socioeconómicos específicos. Esto no se había podido observar antes a causa de la vorágine que imprime el “día a día” a los responsables de cobranzas. Así nacen los llamados **scorings de cobranzas**.

Los modelos matemáticos permiten determinar “probabilidades de cobrabilidad” en función de los perfiles de los deudores y a partir de allí permiten aplicar “estrategias a medida” para ellos, lo cual permite acelerar los pasos de cobranzas evitando aquellas gestiones que sólo introducen redundancia y contribuyen al aumento de la edad de mora, orientándonos a llevar a cabo aquellas acciones que nos ofrecen mayor probabilidad de recupero en función del perfil del deudor y de las acciones previamente realizadas.

La tecnología actual se ha ocupado de darle un formato aplicable a estos modelados estadísticos, fortaleciendo las herramientas actuales con “selectores de estrategias” u “optimizadores de

estrategias”, los cuales se ocupan de determinar, al declararse el impago, la estrategia de cobranzas más adecuada para gestionar al deudor, optimizando desde el comienzo todo el circuito.

Panorama actual y futuro

Tras estos años de evolución podemos decir que en el presente existen unas herramientas de gestión de la recuperación muy eficientes y que son clave para que las entidades financieras puedan tener un

excelente control de su cartera (tanto la regular como la impagada) logrando recuperar mayores montos en mora en menor tiempo y a costos sensiblemente inferiores.

Hay quienes han marcado este camino de evolución acompañando e impulsando el desarrollo tecnológico, otros simplemente se han dado cuenta que la realidad del negocio

exige actualización y tecnología y se han adherido sistemáticamente a ellas, pero todavía restan muchos que necesitan revisar sus procesos en busca de mayor productividad.

En mi opinión ya existe una conciencia generalizada en toda Latinoamérica de la necesidad de adaptación, y que en poco tiempo más todos ya se habrán sumado a esta corriente de evolución.

