

Modelo de Recuperaciones Eficiente*

16 de Junio de 2009



*connectedthinking

© 2009 PricewaterhouseCoopers, Asesores de Negocios, S.L. Prohibida su relevación o reproducción sin Autorización expresa de su autor⁷

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Recuperaciones*



1

Contexto

*connectedthinking

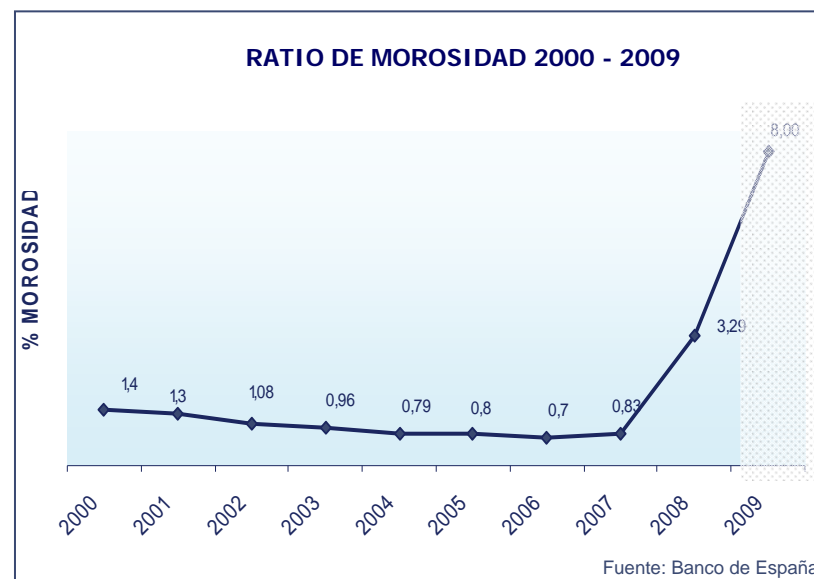
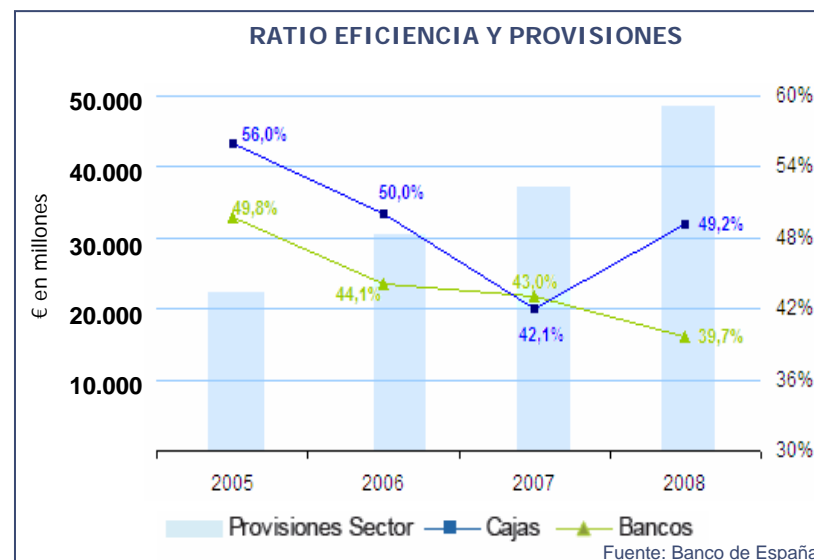
1. Contexto

En el contexto económico actual de desaceleración, caracterizado por una fuerte incertidumbre e inestabilidad, alto endeudamiento del sector residencial, quiebras, mayoritariamente de empresas constructoras e inmobiliarias y previsiones de paro cercanas al 20%, las Entidades Financieras están experimentando un importante y **rápido deterioro de su ratio de morosidad**, que se estima podrá alcanzar tasas superiores al 8% al final del ejercicio 2009.

En este sentido y haciendo referencia al problema de la morosidad en las Entidades Financieras, el último Informe de Estabilidad Financiera del Banco de España, señala:

“El crecimiento de la morosidad no depende sólo de la posición cíclica de la economía, en recesión desde finales de 2008, sino también de la política crediticia desarrollada por la Entidad”.

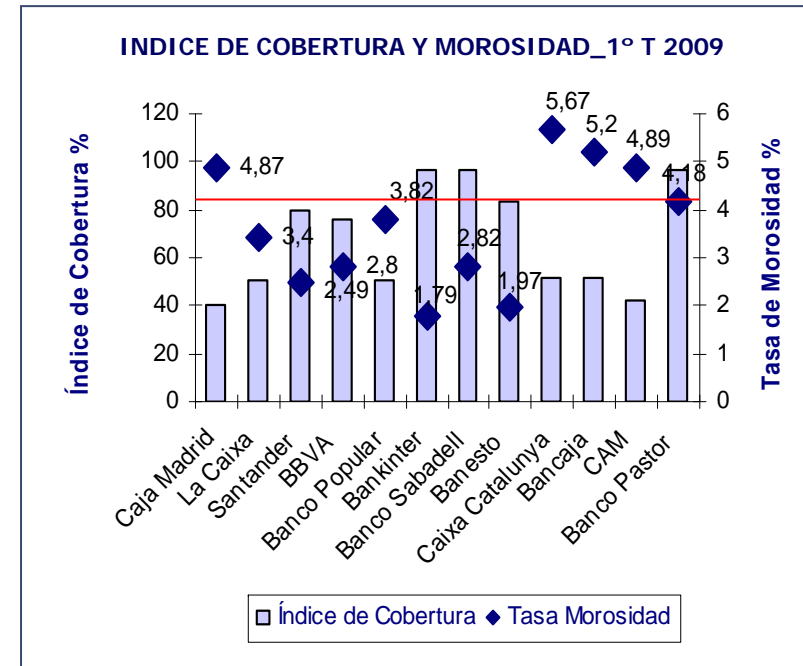
“No todas las entidades están demostrando la misma capacidad para gestionar el entorno mucho más complejo, que existe desde agosto de 2007”.



1. Contexto

Ante este cambio en el entorno que demanda nuevas políticas de actuación, las Entidades deben plantearse a qué retos es necesario hacer frente y cómo deben ser gestionados en el seno de su organización.

En el ámbito de Recuperaciones, se hace necesario evolucionar de procesos de recobro en niveles operativos mínimos y políticas de recuperación reactivas hacia un **reforzamiento y optimización de dichos procesos, así como de los procedimientos y políticas de recuperación de la Entidad.**



1. Contexto

En el mejor de los escenarios de la gestión de la morosidad planteados para 2009, las Entidades Financieras tendrán que afrontar los siguientes problemas:

<p>Necesidad de reubicar a parte de su plantilla en este área</p>	<p>El volumen de actividad se va a incrementar drásticamente por lo que será necesario un redimensionamiento muy significativo de la plantilla en el área de Recuperaciones para mantener óptimos niveles de actividad. En este sentido, se deberá evaluar la conveniencia de recurrir a la externalización.</p>
<p>Deterioro de la curva de aprendizaje</p>	<p>El proceso de gestión recuperatoria es complejo y difícil de aprender, lo que exigirá la contratación de personal cualificado que conozca muy bien los procedimientos, (fundamentalmente, los judiciales). Esto impactará en los costes y ralentizará el proceso de contratación.</p>
<p>Deterioro de la calidad del proceso</p>	<p>A día de hoy, el proceso en la mayor parte de las Entidades Financieras no es eficiente. Si a esto, le añadimos un incremento muy significativo en el flujo de entrada y un equipo de personas poco formado, es imprescindible mejorar la eficiencia del mismo de cara a incrementar la capacidad de recuperación.</p>
<p>Pérdida paulatina del control de la actividad</p>	<p>En estas circunstancias se hace necesario establecer sólidos mecanismos de control sobre el proceso de gestión recuperatoria para evitar desviaciones e ineficiencias que impacten directamente en la cuenta de resultados.</p>

Recuperaciones*



2

Enfoque

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

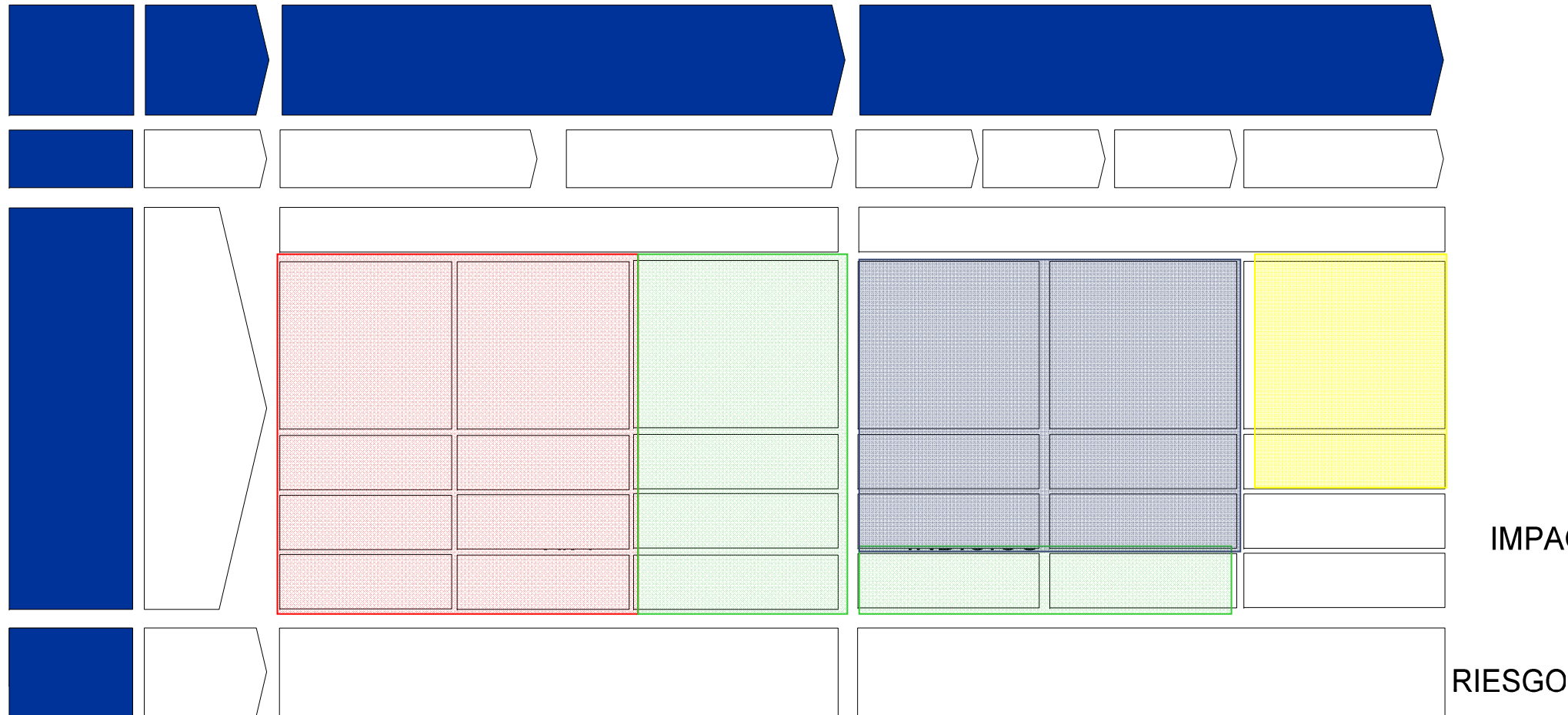
2. Enfoque

La función de Recuperaciones tiene por objeto la recuperación de aquellas deudas mantenidas con clientes cuyo reembolso sea problemático (normalmente cuando hayan transcurrido más de tres meses desde su vencimiento). Pero para poder desarrollar una buena función de recuperaciones es necesario esmerar el seguimiento



Si se desarrolla un seguimiento adecuado de riesgos pueden evitarse entre el 10% y el 40% de los incumplimientos y, en cualquier caso, se va a disponer de información suficiente como para, de producirse la insolvencia, poder iniciar el ciclo de recuperación de forma más eficiente

2. Enfoque



INSTRUMENTOS DEL PLAN DE ACCION

Detección temprana	Optimizar procesos
Automatizar decisiones	Adjudicación activos

MODELO DE SCORING PROACTIVO:

- Segmentación
- Selección del algoritmo
- Integración con alertas
- Plan de acción cliente

MODELO DE ALERTAS TEMPRANAS:

- Segmentación
- Metodologías
- Tipología y catálogo de alertas
- Plan de acción cliente

SISTEMA DE...

- Segmentación
- Estrategia de impago
- Estrategia de impacto
- Estrategia de...

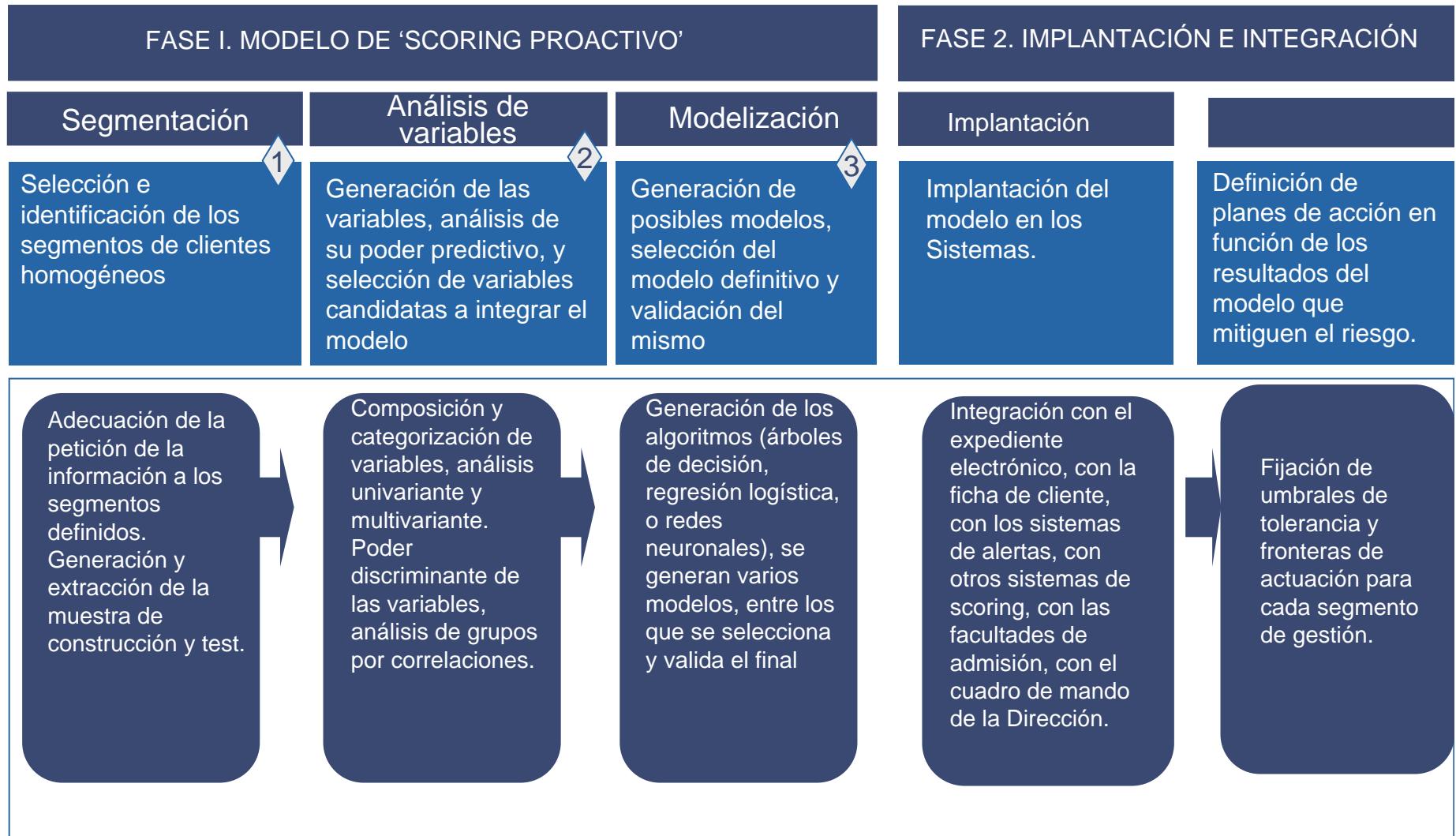
2. Enfoque

DETECCIÓN TEMPRANA DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Los **SCORING PROACTIVOS** pueden ser utilizados para realizar el seguimiento periódico de la calidad crediticia de la cartera. En la práctica suponen la primera gestión de anticipación ante el incumplimiento. Su utilización permite:

- Analizar **toda** la cartera con criterios estadísticos y objetivos
- Utilizar **información interna y externa** de elevada calidad (vars. de comportamiento, vinculación, CIRBE...)
- **Anticipar** la gestión recuperatoria en las fases más tempranas.
- Aumentar la **eficacia y eficiencia** (mayor cobertura de la cartera analizada y detección más temprana) de los procesos de seguimiento para la identificación de premora.
- Permitir un seguimiento de la **evolución** de la calidad crediticia de los clientes de manera individualizada.
- Permitir la generación y estudio de **escenarios** hipotéticos e históricos para realizar pruebas de tensión.
- Habilitar el diseño e implantación de **planes de acción** encaminados a evitar o reducir el impacto de la entrada en mora de un cliente problemático.

2. Enfoque



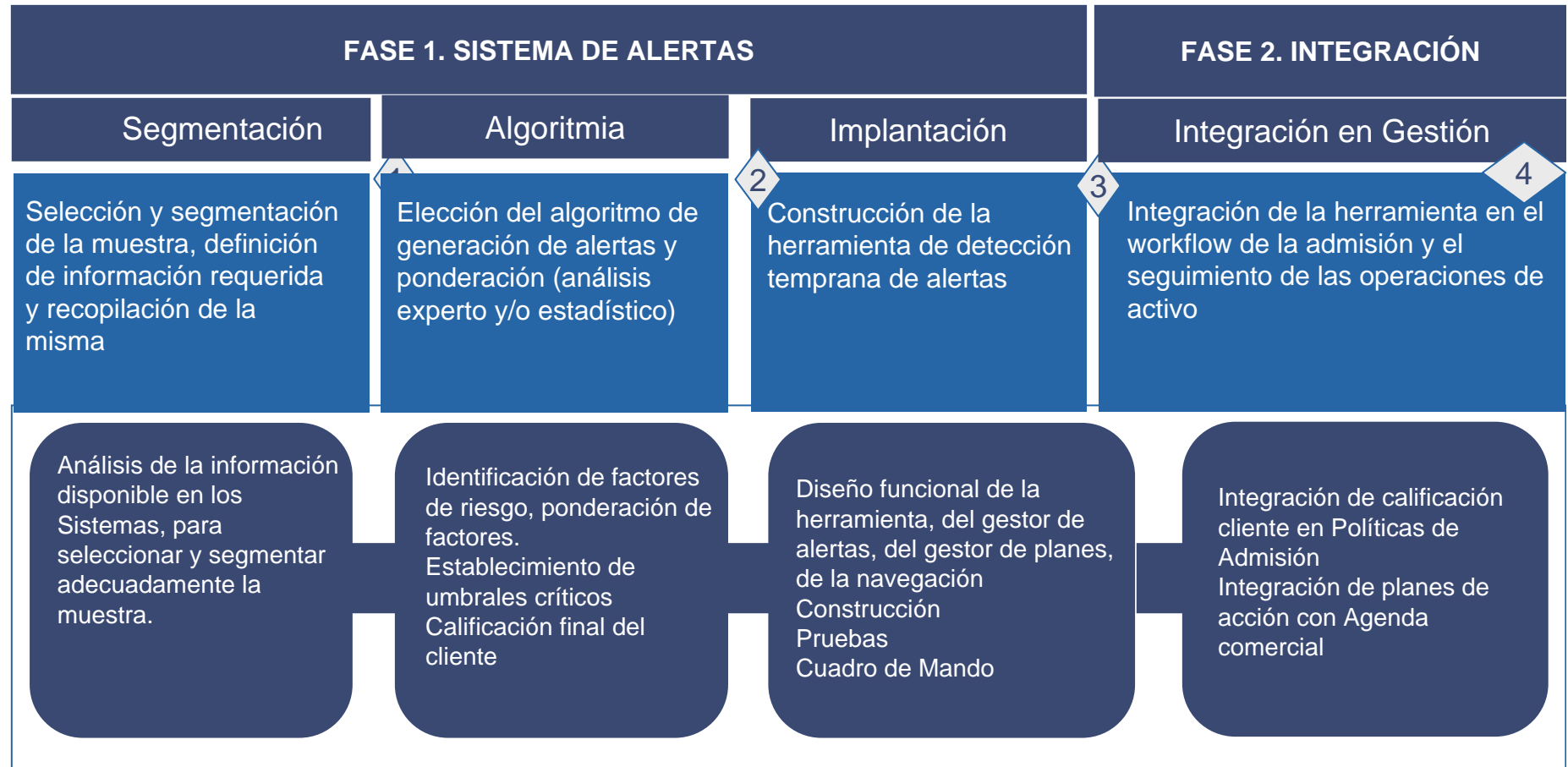
2. Enfoque

DETECCIÓN TEMPRANA DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Los **SISTEMAS DE ALERTAS TEMPRANAS** suponen en la práctica la segunda medida de contención de la mora, detectan situaciones de riesgo cuando los clientes comienzan a mostrar problemas de solvencia o liquidez. Su utilización permite:

- **Generación de batería de alertas:** Detección anticipada de los intervinientes que se encuentran en una situación comprometida. Notificación a gestores y analistas de riesgos sobre sus clientes afectados.
- **Objetivación de los planes de mejora:** Asignados a nivel cliente. Jerarquizados en función de la gravedad de la alerta, la tipología del cliente y el tiempo transcurrido. Vinculado con la agenda comercial de la Oficina.
- **Seguimiento y control de planes de acción:** encaminado a asegurar y controlar el grado de ejecución de los mismos.
- **Generación de expedientes de alertas para cada cliente:** registro de un histórico de alertas y de resumen de los informes de los analistas con la finalidad de almacenar toda la información necesaria para el seguimiento de los riesgos con periodicidad mensual y para su integración con otros aplicativos (expediente de contratación, modelos de scoring y rating...).
- **Explotación y gestión de la información:** generación del cuadro de mando, que permitirá su explotación en función de diversos ejes y niveles.

2. Enfoque



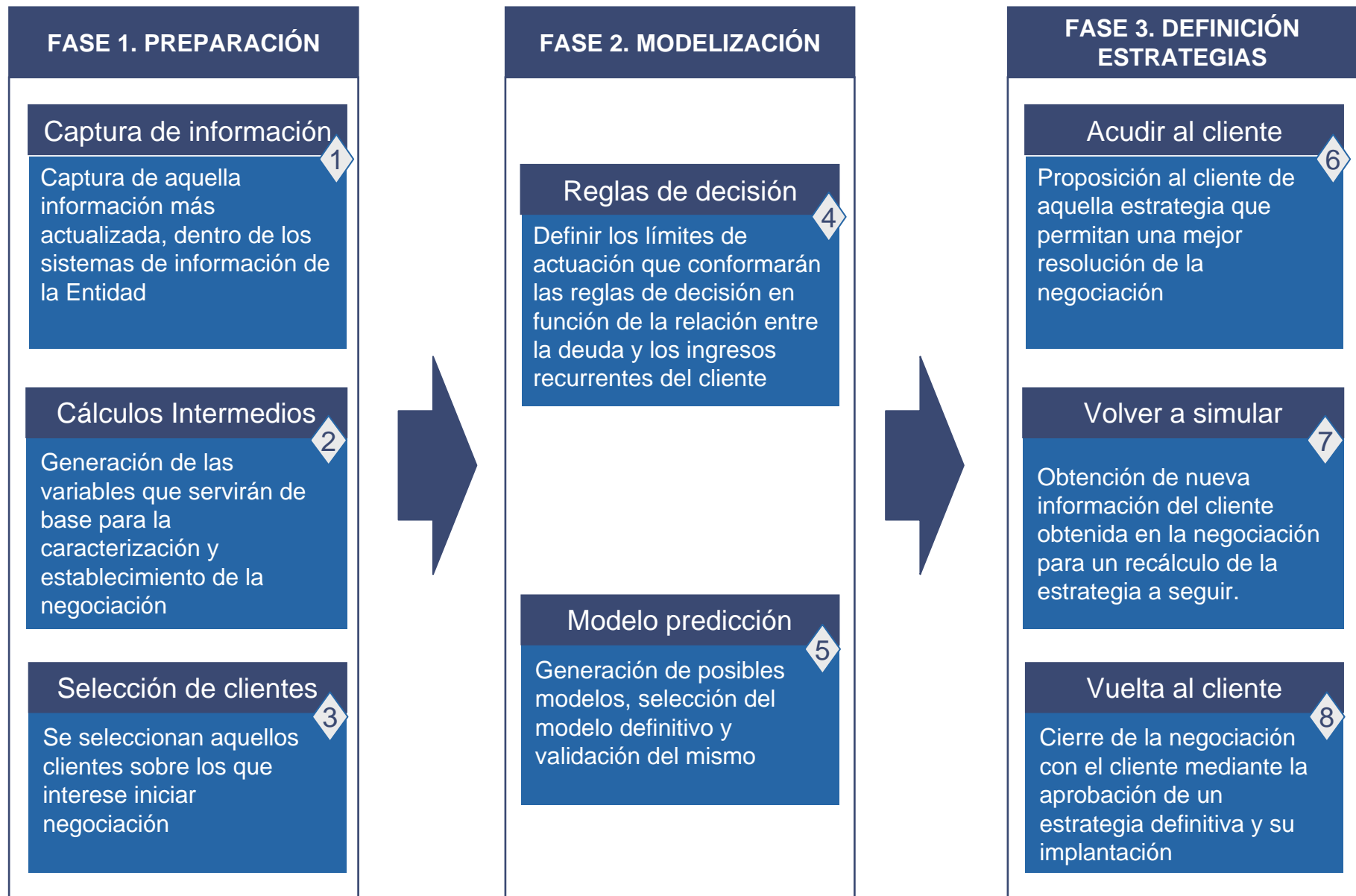
2. Enfoque

OBJETIVACIÓN Y GENERACIÓN DE AUTOMATISMOS EN DECISIONES

Los **SISTEMAS DE NEGOCIACIÓN TEMPRANA** suponen la objetivación de los criterios de negociación con los clientes. Su utilización implica:

- **Distinguir qué clientes** requieren una gestión del impago, en función del valor de la deuda y el valor de la garantía. De aquellos sobre los que hay que actuar, se distinguen:
 - Los clientes de los que se dispone de información sobre los ingresos recurrentes: Se configurarán reglas de decisión mediante árboles.
 - Los clientes de los que no se dispone de información sobre los ingresos recurrentes: Se desarrollarán modelos estadísticos probabilísticos/logísticos.
- Sobre cada segmento de la población se distinguirán diferentes tipologías de acciones concretas (alargar plazos, alquiler de inmuebles, incorporar carencias, preparar acciones para minimizar impacto de default...)

2. Enfoque



2. Enfoque

OBJETIVACIÓN Y GENERACIÓN DE AUTOMATISMOS EN DECISIONES

Los **COLLECTION & RECOVERY SCORINGS** suponen un paso más en la optimización del ciclo recuperatorio. Este tipo de modelos estadísticos permiten adaptar el circuito recuperatorio en función de las características propias del binomio cliente/operación. Su utilización permite:

- Seleccionar el procedimiento de recuperación **más adecuado** en cada momento
- Proporcionar un **respaldo analítico** y objetivo a las técnicas de recuperación de impagados
- Proporcionar **criterios homogéneos** en toda la entidad
- Permitir un **cambio de las políticas** y procedimientos de recuperación de toda la entidad de un modo más dinámico.
- **Aumentar la eficacia** de los procesos de recuperación.
- **Mejorar la eficiencia** de los procesos de recuperación, reduciendo los costes asociados.

2. Enfoque

La función de Recuperaciones tiene por objeto la recuperación de aquellas deudas mantenidas con clientes cuyo reembolso sea problemático (normalmente cuando hayan transcurrido más de tres meses desde su vencimiento)



Pre-Judicial

Gestión del proceso de recuperación de la deuda previo al inicio de la vía judicial. En función de criterios, tales como tipo de operación, tipología de cliente, importe.... se deberá definir la estrategia recuperatoria óptima para cada expediente.

Judicial

Inicio de los procedimientos asociados a la vía judicial y ejecución del proceso en base a criterios de rentabilidad y eficiencia en la gestión de abogados internos y externos.

Gestión Activos

Búsqueda de fórmulas para gestionar, paquetizar y dar salida a los activos adjudicados, maximizando los ingresos potenciales y minimizando los costes de gestión y mantenimiento de esos bienes.

2. Enfoque

El objetivo en el área de Recuperaciones es optimizar los procesos de recuperación, para que esto se traduzca en una mejora de los niveles de recobro, costes e ingresos.

Para ello, la función de Recuperaciones deberá, al menos, cubrir los siguientes requisitos:

- **ALIENAMIENTO ESTRATÉGICO.** La estrategia de Recuperaciones deberá estar en línea con los **objetivos** fijados en la Entidad en cada momento: reducción de los niveles de morosidad, fortalecimiento de los ratios de solvencia,...
- **FLEXIBLE.** Los flujos de procesos definidos para soportar la actividad de Recuperaciones deben ser ágiles y rápidamente adaptables tanto a los **cambios del entorno** (como el actual, marcado por la rápida velocidad de deterioro de los ratios de morosidad) como a los propios de la Entidad.
- **COMPLETO.** La actividad de recuperaciones deberá abarcar **todas las fases del proceso recuperatorio** desde la entrada en mora de la deuda y la estrategia recuperatoria hasta la presentación de la demanda y el seguimiento del procedimiento judicial.
- **AUTOMÁTICO,** en base a procedimientos claros y sistematizados de recuperación que permitan un **seguimiento en tiempo real** de cada expediente, con “timings” de actuación y asignación a personas responsables de la gestión (internas o externas).
- **SIMPLE,** de forma que se eviten **dilaciones innecesarias** en el tratamiento de los expedientes ya sea por una excesiva carga burocrática o por la existencia de cuellos de botella.
- **DIMENSIONADO. Óptimo dimensionamiento** de la función de Recuperaciones identificando la opción más efectiva desde el punto de vista de costes entre gestión interna y externa y llevando a cabo un riguroso seguimiento y control de las actividades llevadas a cabo por las empresas externas (telecobro, despachos de abogados, procuradores,...)

2. Enfoque

Algunas “buenas prácticas” para optimizar la función de Recuperaciones serían:

Automatización del proceso completo de recobro en base a criterios claros de **segmentación de la cartera** de forma que los expedientes se canalicen hacia la vía óptima de recobro (agencias externas, vía judicial-monitorio, ejecutivo-,...) en términos de coste y eficacia de la acción recuperatoria.

Definición de **alertas/alarmas** que permitan identificar incumplimientos o demoras en el proceso, tanto dentro de la Entidad como por parte de las empresas externas.

Realización de **acciones de recobro paralelas** con objeto de incrementar la eficacia del proceso (p.e. en el momento en que se está solicitando la notificación notarial para la ejecución, se gestiona el recobro)

Interacción de las empresas externas en los sistemas de la Entidad, de forma que éstas puedan realizar una actualización “online” de las acciones realizadas, reduciendo la carga administrativa.

Política de **rotación anual de las empresas externas** (recobro, despachos de abogados,..) en función de la eficiencia de las mismas. Esta práctica favorece la competitividad dinamizando la gestión del recobro por parte de dichas empresas.

Definición de **políticas de remuneración** a empresas externas que promuevan el tratamiento de todos los expedientes externalizados (% en función de éxito de acción)

Recuperaciones*



3

Beneficios

*connectedthinking

3. Beneficios

En un entorno como el actual de rápido crecimiento de los índices de morosidad y continuas muestras de debilitamiento de la situación financiera de particulares y empresas, se hace crítico la adopción de medidas a corto y medio plazo que permitan obtener resultados inmediatos.

Beneficios para la Entidad

Reducción del número de impagados debido al incremento de la efectividad de las acciones y de la capacidad recuperatoria

Mejora de los flujos de caja de la Entidad a través de actuaciones de recobro más efectivas

Ahorro de costes derivado de una mayor eficiencia y racionalización de los procesos de recuperación

Menor exigencia de dotación de fondos como consecuencia de la reducción del número de operaciones impagadas

Mejora de la imagen corporativa, derivada de ratios de morosidad progresivamente menores

Recuperaciones*



4

Líneas de Actuación

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

4. Líneas de Actuación

Las Entidades cuentan con estructuras y procedimientos **poco homogéneos y no estandarizados**, lo que normalmente, les impide actuar con la anticipación y agilidad necesaria para alcanzar resultados satisfactorios en el proceso recuperatorio.

Se deberá evolucionar hacia un nuevo modelo de gestión, en el que la “morosidad” se convierta en una **nueva área de focalización** dentro de la Entidad y que esto se traduzca en:

- Dinamización e implicación de la red comercial en la identificación y gestión de situaciones problemáticas de empeoramiento de la calidad crediticia (políticas proactivas);
- Mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos asociados a la Recuperación (vía automatización de dichos procesos), y en consecuencia de la capacidad recuperatoria de la Entidad;
- Coordinación eficiente y ágil, tanto entre los distintas áreas de la Entidad como con las empresas externas que intervienen en el proceso;
- Desarrollo de rigurosos procesos de supervisión, control y monitorización de la actividad.

Y para ello, las Entidades Financieras deberán:

- Evaluar en qué **situación** se encuentran con respecto a cada uno de los retos planteados;
- Identificar cuales deben ser sus **líneas de actuación**, de acuerdo a su problemática concreta;
- Definir un **Plan de Actuación**, identificando medidas a corto y medio plazo.

4. Líneas de Actuación

El análisis de su situación actual implicará reevaluar las siguientes dimensiones dentro de la Entidad:

- Proceso de monitorización, seguimiento y reporting de las acciones realizadas sobre los expedientes impagados, en base a los “timings” de actuación definidos.
- Segmentación de la cartera de impagados de acuerdo a criterios objetivos que permitan clasificar los impagados en varias categorías.
- Proceso de coordinación y supervisión de la actividad realizada por empresas externas (telecobro y recobro).
- Proceso de elección, asignación de expedientes, rotación e incentivación de las empresas externas.

DIMENSIONES DE LA ENTIDAD



- Organización del proceso de recuperaciones. Dimensionamiento del área de recuperaciones y grado de externalización (cuellos de botella).
- Segregación de roles y responsabilidades entre el área de recuperaciones de Servicios Centrales y las Sucursales.
- Mecanismos de coordinación y comunicación entre el Departamento de Recuperaciones con las Direcciones Provinciales/Territoriales/ Sucursales.
- Externalización de la función de recuperación hacia terceras empresas (criterios de externalización y planificación de actuaciones).

- Análisis de perfiles de las personas involucradas en el proceso de recuperación, tanto en el área de precontencioso como de contencioso.
- Formación de las personas que participan en actividades de recuperación dirigida a la involucración de la red en esta actividad.
- Sesiones de comunicación acerca de lo que implica el cambio en los nuevos procesos de trabajo.
- Redefinición de las políticas retributivas de la red comercial.

- Arquitectura de sistemas transaccionales destinados a soportar el proceso de Recuperaciones.
- Existencia de alertas y controles que pongan de manifiesto desviaciones dentro del proceso de recuperaciones.
- Nivel de interacción de las empresas externas dentro de los sistemas de la Organización.
- Cuadros de mando.

Recuperaciones*



5

Conclusiones

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

5. Conclusiones

En una situación económica como la actual de altas tasas de crecimiento de los ratios de morosidad, las Entidades se están viendo obligadas a aplicar sus resultados al establecimiento de provisiones lo que incide en los resultados y en los ratios de solvencia.

Se hace necesario por tanto,

- **Cambio en las políticas de actuación actuales**, evolucionando de políticas comerciales reactivas a políticas proactivas que impliquen la definición de la “morosidad” como un nuevo foco de actuación dentro de la Entidad.
- **Optimización de los procesos de recuperación**, orientada a la maximización de la eficiencia y la mejora de la capacidad operativa.
- **Monitorización y seguimiento de la actividad** de recuperación, en base a indicadores críticos del proceso y generación de informes que faciliten la toma de decisiones.

*En definitiva, para adaptarse al nuevo entorno, es necesario que las Entidades pongan en marcha nuevas medidas de actuación, que les permitan mitigar el impacto de la morosidad, a través de nuevas **fórmulas de gestión del riesgo y generación de negocio***

(*) Utilizamos nuestra red, experiencia, conocimiento para construir confianza y crear valor para nuestros clientes

Ilamamos a esto Connected Thinking*