

III Encuentro de Asesores de Microcrédito y Gestores de Cobranza

Panel: Estrategias Diferenciales Orientadas
a Incrementar la Productividad y Efectividad
de los Procesos de Cobranza

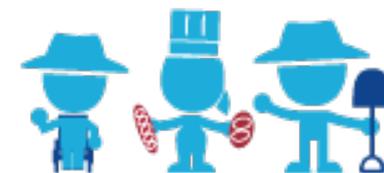
Expositor: Carlos Bambino
Director de Riesgos
Banco Solidario

Ambato, 7 y 8 de Junio 2018



Finanzas para el desarrollo

**RED DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS DE DESARROLLO**



¿Dónde inicia la gestión de cobranza?

- La gestión de cobranza inicia en la colocación de cartera



¿Cómo ha orientado su institución la gestión de cobranza para alcanzar resultados efectivos?



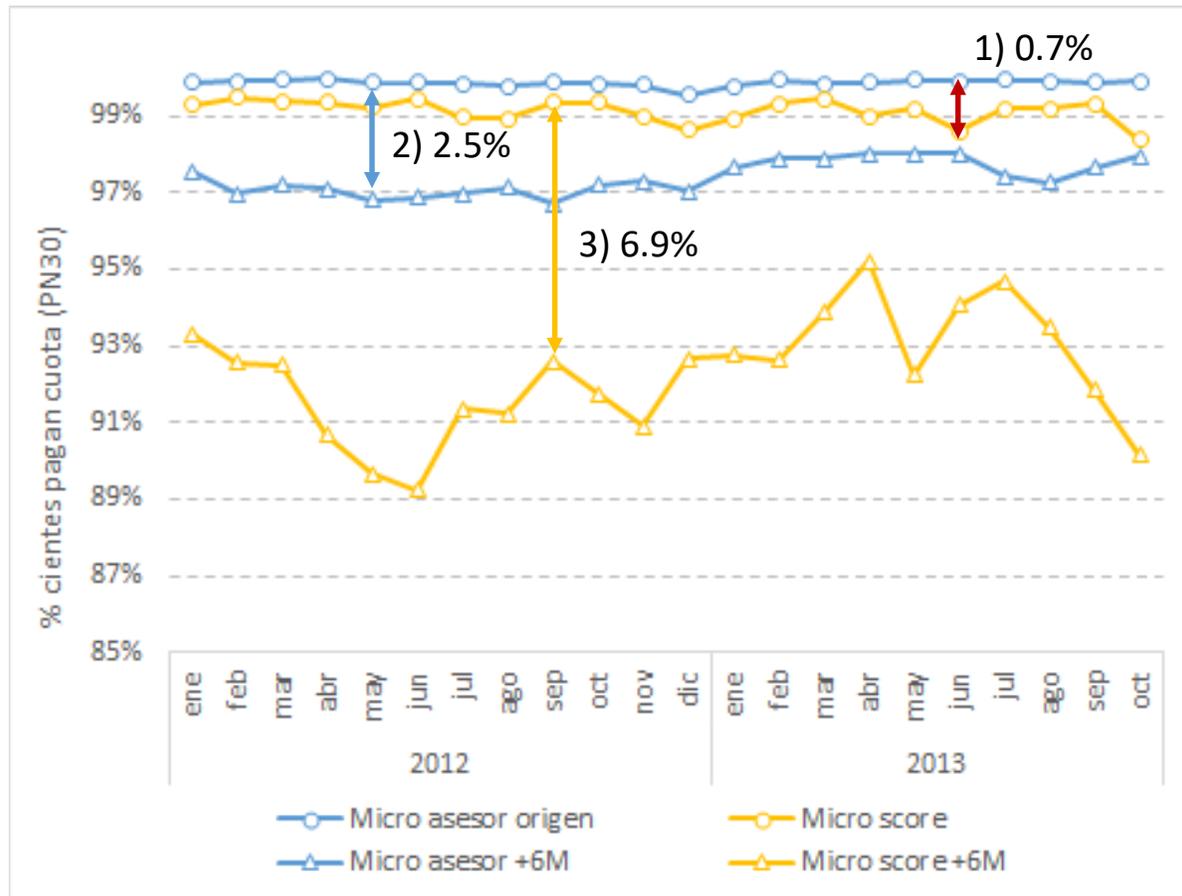
¿Cuál es el modelo de negocio de mi entidad?

- Microfinanzas
 - Microcrédito
 - Asesor de crédito (origina – recupera)
 - Consumo
 - Asesor comercial (origina)
 - Empresa/Area de cobranza (recupera)



Microcrédito

- ¿Es relevante el asesor de crédito en el proceso de recuperación?



- 1) La diferencia entre en el PN30 de las 1eras cuotas entre las colocaciones con Asesor y con Score fue en promedio de 0,7 puntos porcentuales
- 2) La diferencia entre el PN30 de la 1era y la 6ta cuota de las colocaciones con asesor fue en promedio 2,5 puntos porcentuales
- 3) La diferencia entre el PN30 de la 1era y la 6ta cuota de las colocaciones con score fue en promedio 6,9 puntos porcentuales

Fuente: Bco. Solidario, productos de microcrédito con tecnologías crediticias distintas, periodo de análisis enero 2012 – octubre 2013



Microcrédito

- Esquema de incentivos que premie:
 - Colocación
 - Recuperación por edad de mora
- Esquema de incentivos debe estar asociado a las medidas que usa la institución para evaluar su desempeño crediticio
 - Morosidad
 - Provisión
- Herramientas de gestión
 - A quién cobro
 - Herramientas de normalización de cartera



Consumo

- Esquema de incentivos que premie:
 - Recuperación por edad de mora
- Esquema de incentivos debe estar asociado a las medidas que usa la institución para evaluar su desempeño crediticio
 - Morosidad
 - Provisión
- Herramientas de gestión
 - A quién cobro
 - Herramientas de normalización de cartera
- Herramientas de seguimiento (tercero)
 - Acuerdo nivel de servicio
 - Indicadores de gestión
 - Metas deben estar asociadas a los indicadores de la entidad



Consumo

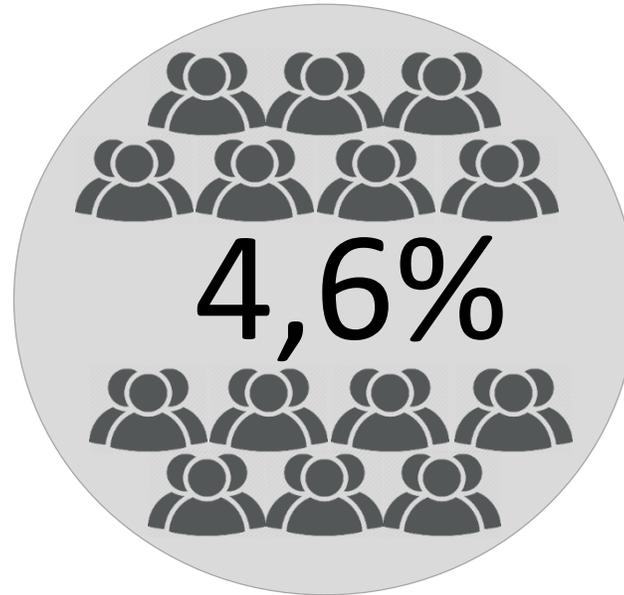
	CCO	MICRO	ORO	TCF	UNICREDITO
a. 0	80.51%	89.53%	77.26%	86.18%	82.86%
b. 1-8	88.82%	94.91%	87.23%	89.10%	88.36%
c. 9-15	72.60%	76.84%	78.09%	78.65%	77.72%
d. 16-30	68.18%	72.87%	80.79%	62.05%	72.34%
e. 31-45	45.76%	55.14%	82.26%	49.16%	52.95%
f. 46-70	42.16%	47.86%	77.15%	41.57%	44.65%
g. 71-90	35.97%	36.38%	62.04%	34.65%	28.35%
h. 91-120	48.18%	26.24%	52.00%	23.59%	29.63%
i. 121-150	36.72%	22.29%	38.07%	18.59%	24.67%
j. 151-180	32.74%	7.43%	23.35%	10.91%	8.72%
k. 181-210		7.60%	24.08%		
l. >210			2.05%		



¿Cuáles son las mejores prácticas utilizadas para abordar a los clientes y realizar la cobranza?



¿Son todos los clientes iguales?

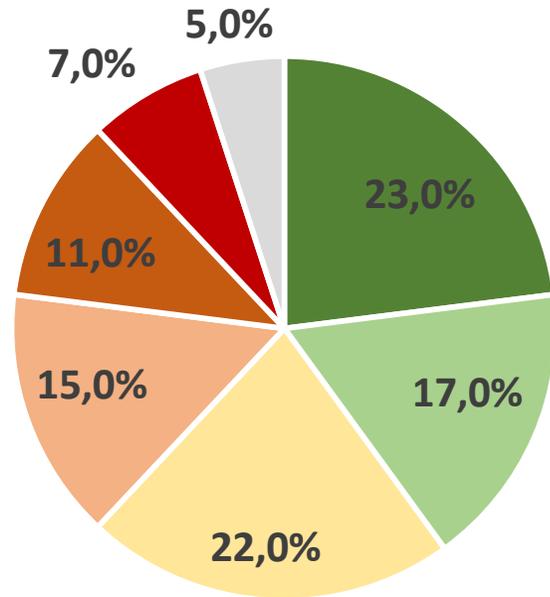


Cartera de 90 mil clientes
con un nivel de pérdida

Es un mundo donde todos los clientes son iguales



¿Son todos los clientes iguales?



Nivel de Riesgo	% Clientes	% Pérdida
Muy Bajo	23,0%	0,9%
Bajo	17,0%	2,3%
Medio	22,0%	3,8%
Alto	15,0%	5,0%
Muy Alto	11,0%	10,0%
Negado	7,0%	15,8%
Sin información	5,0%	8,6%
	100,0%	4,6%

Con mayor diferenciación, mejor elección



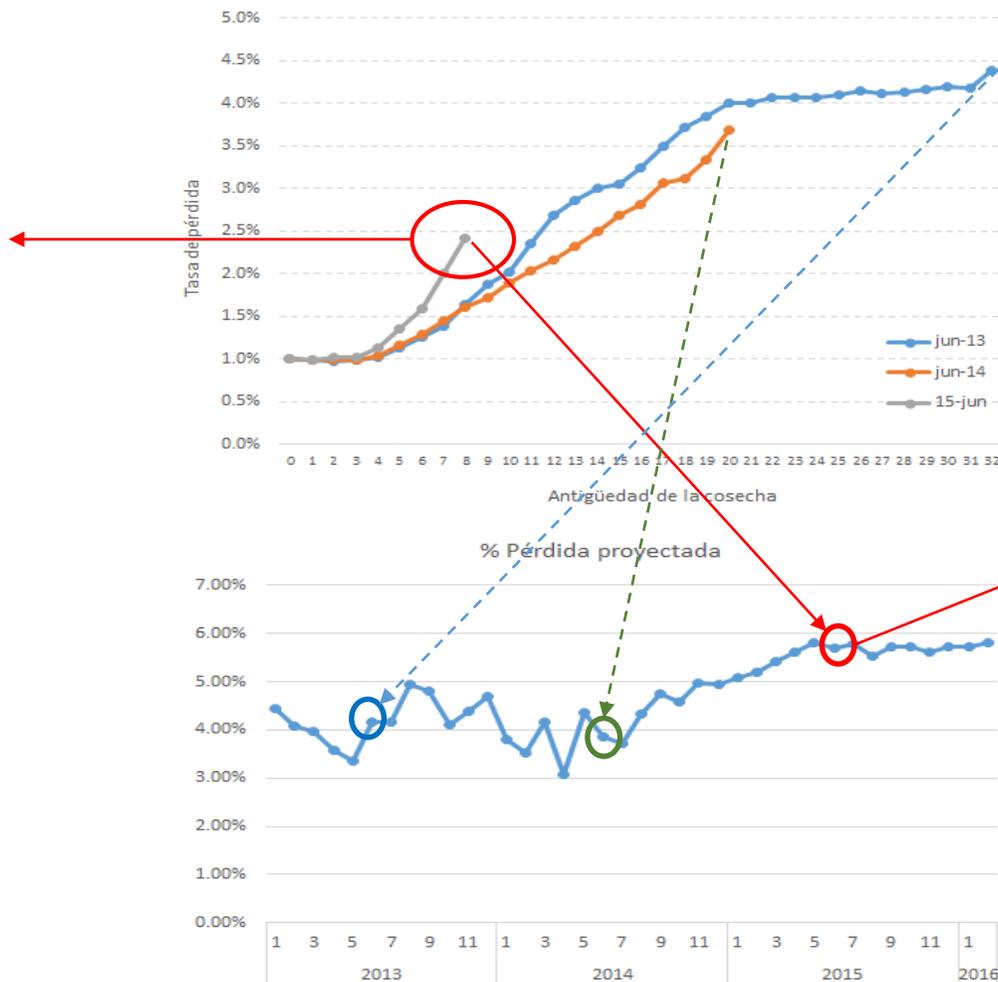
Mejores prácticas

- Diferenciación (no todos los clientes son iguales)
 - Nivel de acuerdos de servicio
 - Mejores clientes (Mensaje SMS)
 - Peores clientes (Visita de campo)
- Alertas tempranas
 - Identificar la mala cartera antes que se muestre
 - Gestión preventiva (cultura de pago)
- Herramientas de normalización
 - Medir la salud de la cartera (herramientas de normalización)
- Definir los objetivos de recuperación
 - Morosidad
 - Provisión
- Fijar metas alcanzables



Alerta Temprana: Actuar con antelación a la ocurrencia de pérdida y su reflejo en el estado de resultados

Si el mes colocado empieza a deteriorarse la I fi podrá realizar un estudio o análisis de Cartera para evaluar políticas



- Al desembolso se proyecta la pérdida que puede llegar a tener la colocación del mes en análisis.



Costos esperados por deterioro de la cartera crediticia

- Normalizar la cartera de manera temprana (16-45 días) reduce los costos de provisión
- La normalización debe buscar mejorar la recuperación del portafolio (a una tasa menor que la cartera normal pero mayor que una cartera mala no normalizada)

Rango_ini	b. Al día	c. 1 a 8	d. 9 a 15	e. 16 a 30	f. 31 a 45	g. 46 a 70	h. 71 a 90	i. 91 a 120	j. >120
a. Nuevo	1%								
b. Al día	1%	2%	5%	9%					
c. 1 a 8		2%	5%	9%	19%				
d. 9 a 15			5%	9%	19%				
e. 16 a 30				9%	19%	39%			
f. 31 a 45					19%	39%	59%		
g. 46 a 70						39%	59%	99%	
h. 71 a 90							59%	99%	100%
i. 91 a 120								99%	100%
j. >120								99%	100%

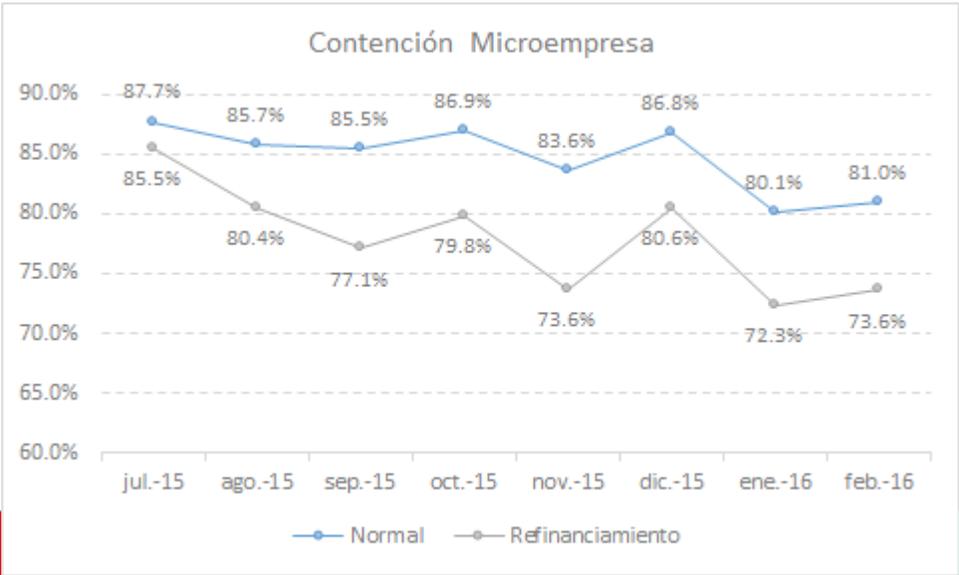
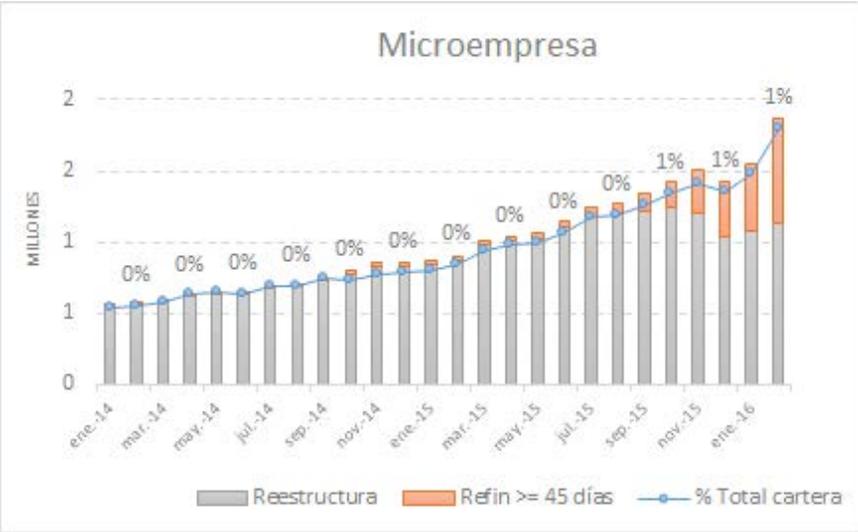
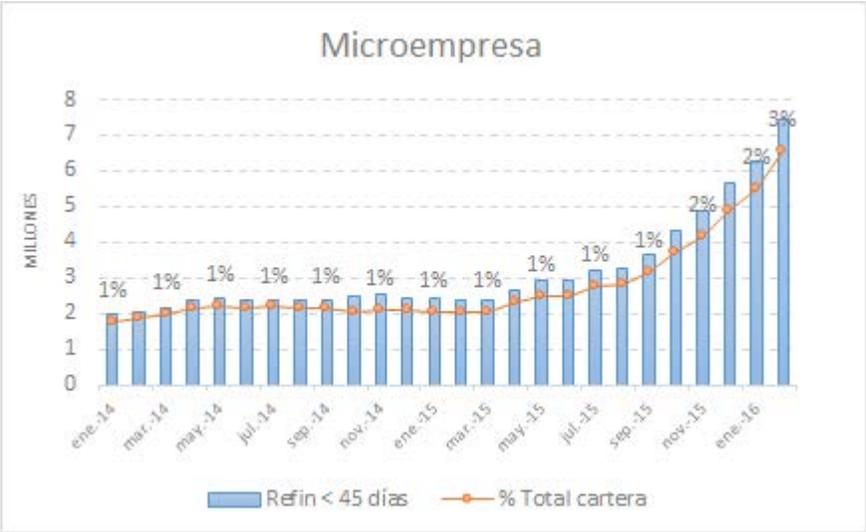
Costos altos
Costos bajos

	Saldo_fin									
	Rango_ini	b. Al día	c. 1 a 8	d. 9 a 15	e. 16 a 30	f. 31 a 45	g. 46 a 70	h. 71 a 90	i. 91 a 120	j. >120
a. Nuevo		4,199,706	-	-	-	-	-	-	-	-
b. Al día		206,838,876	17,679,172	1,267,143	2,557	2,894	4,211	-	-	-
c. 1 a 8		3,979,725	-	2,850,459	366,447	-	-	-	-	-
d. 9 a 15		1,400,874	-	-	1,806,172	-	-	-	-	-
e. 16 a 30		899,035	1,031,909	32,102	1,611,966	2,090,104	-	-	-	-
f. 31 a 45		46,779	-	109,171	82,153	599,633	930,433	-	-	-
g. 46 a 70		29,996	25,231	6,882	142,284	146,747	1,997,464	376,519	-	-
h. 71 a 90		13,765	2,284	-	500	1,839	185,026	830,406	866,182	-
i. 91 a 120		544	238	-	-	1,350	9,658	33,066	912,686	651,345
j. >120		4,872	1,532	-	-	-	-	1,968	33,214	2,469,374
		217,414,172	18,740,365	4,265,757	4,012,079	2,842,568	3,126,791	1,241,959	1,812,083	3,120,719

	Costo Provisi Cancelados										
	Rango_ini	b. Al día	c. 1 a 8	d. 9 a 15	e. 16 a 30	f. 31 a 45	g. 46 a 70	h. 71 a 90	i. 91 a 120	j. >120	
1% a. Nuevo		41,997	-	-	-	-	-	-	-	-	
1% b. Al día		(63,230)	0	176,792	50,686	205	521	1,600	-	-	
2% c. 1 a 8		(6,636)	(39,797)	0	85,514	25,651	-	-	-	-	
5% d. 9 a 15		(7,354)	(56,035)	-	0	72,247	-	-	-	-	
9% e. 16 a 30		(20,706)	(71,923)	(72,234)	(1,284)	0	209,010	-	-	-	
19% f. 31 a 45		(8,858)	(8,420)	-	(15,284)	(8,215)	0	186,087	-	-	
39% g. 46 a 70		(23,663)	(11,398)	(9,335)	(2,340)	(42,685)	(29,349)	0	75,304	-	
59% h. 71 a 90		(15,649)	(7,984)	(1,302)	-	(250)	(736)	(37,005)	0	346,473	
99% i. 91 a 120		(18,882)	(533)	(231)	-	-	(1,080)	(5,795)	(13,226)	0	6,513
100% j. >120		(16,683)	(4,824)	(1,501)	-	-	-	-	(807)	(332)	0
Total Costo			176,792	136,199	98,103	209,531	187,687	75,304	346,473	6,513	



Aplicación de Herramientas de Normalización en los productos del Solidario



Metas alcanzables significa comprender el pasado para planificar el futuro

	CCO	MICRO	ORO	TCF	UNICREDITO
a. 0	80.51%	89.53%	77.26%	86.18%	82.86%
b. 1-8	88.82%	94.91%	87.23%	89.10%	88.36%
c. 9-15	72.60%	76.84%	78.09%	78.65%	77.72%
d. 16-30	68.18%	72.87%	80.79%	62.05%	72.34%
e. 31-45	45.76%	55.14%	82.26%	49.16%	52.95%
f. 46-70	42.16%	47.86%	77.15%	41.57%	44.65%
g. 71-90	35.97%	36.38%	62.04%	34.65%	28.35%
h. 91-120	48.18%	26.24%	52.00%	23.59%	29.63%
i. 121-150	36.72%	22.29%	38.07%	18.59%	24.67%
j. 151-180	32.74%	7.43%	23.35%	10.91%	8.72%
k. 181-210		7.60%	24.08%		
l. >210			2.05%		



Esquema simplificado de gestión



- ¿A quién?
- ¿Qué mensaje transmito?
- ¿A quién visito?
- ¿Cómo le ayudo?

Los recursos son escasos y costosos



¿Cómo administran y canalizan la información disponible de los clientes/socios antes de gestionar la cobranza?



¿Qué es información disponible?

- ¿Quién es el cliente?
 - Clientes no son iguales, el trato no es igual (Cobranza es también un mecanismo de retención de clientes)
- ¿Cuánto debe el cliente?
 - Enfoque debe dirigirse al mayor impacto de recuperación
- ¿Cómo sé que puede pagar el cliente?
 - Detectar problemas en la originación de problemas en la administración
- Si no puede pagar, ¿qué le puedo ofrecer al cliente?
 - Herramientas de normalización

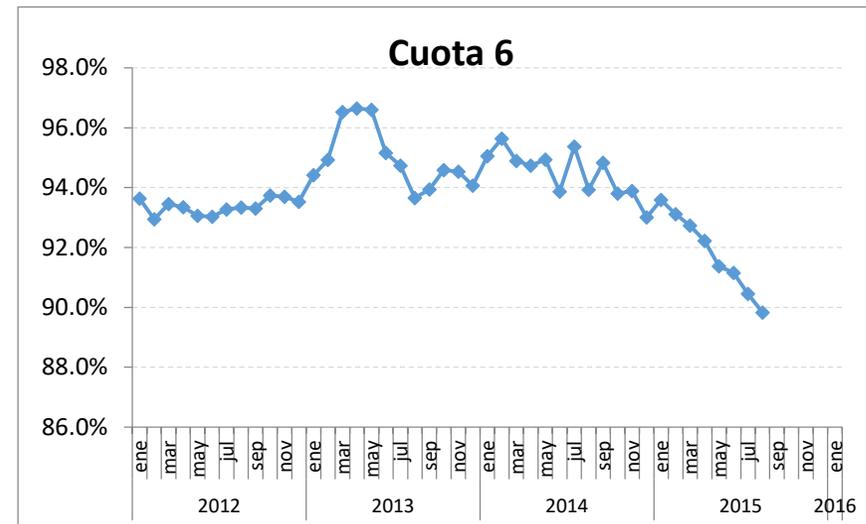
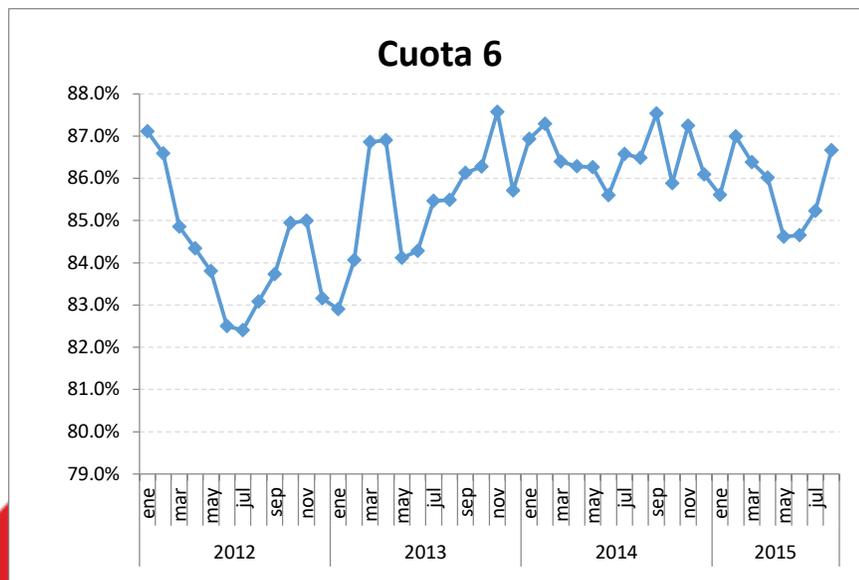
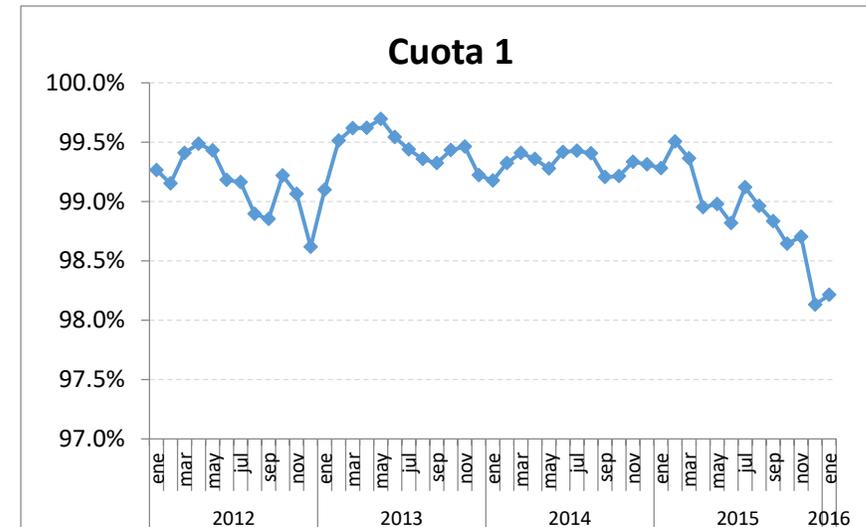
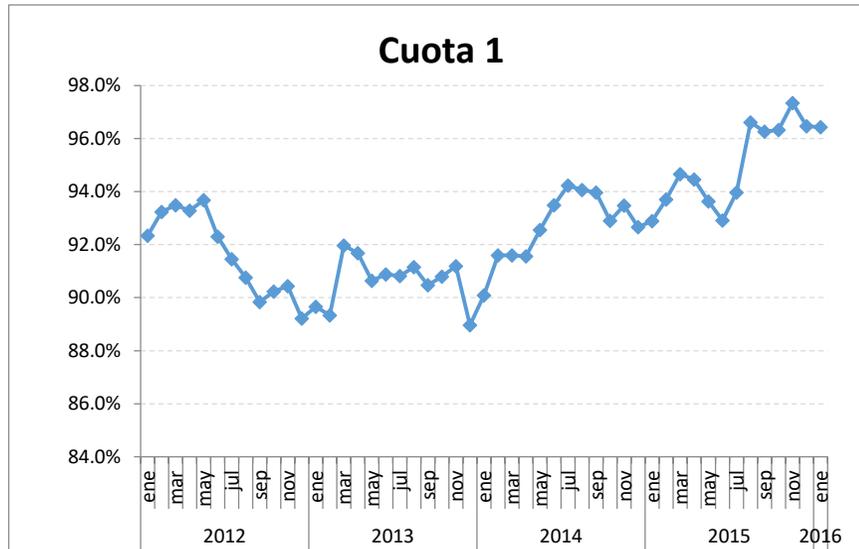
*Tengo respuestas a las preguntas anteriores puedo con claridad establecer:
Campañas de cobranza*



Seguimiento y evaluación permanente para lograr una alta efectividad en la gestión de cobro.



Originación y Administración



Gestión de cobro

PRODUCTO	ETAPA	RANGO MORA	CLI TOTAL	SALDO INICIAL	MES ANTERIOR	ACTUAL	AÑO ANTERIOR
					ABRIL 2018	MAY 2018	MAY 2017
MICROCREDITO	0	5	14.323	38.276.495	● 92,39%	● 93,46%	● 91,37%
	1	6-30	1.589	2.915.636	● 75,57%	● 76,75%	● 76,78%
	2	31-60	896	1.485.619	● 49,65%	● 55,21%	● 61,12%
	3	61-90	635	1.091.928	● 30,01%	● 39,22%	● 42,70%
	4	91-120	476	816.211	● 28,60%	● 23,13%	● 25,00%
	5	121-150	349	513.399	● 26,84%	● 31,10%	● 21,86%
	6	151-180	172	144.178	● 41,94%	● 42,84%	● 93,74%
	7	181 - 210	345	245.968	● 11,12%	● 20,83%	● 95,67%
Total MICRO			18.785	45.489.433	● 86,03%	● 87,32%	● 84,92%
MICROCRÉDITO REFINANCIADO	0	5	2.044	5.613.044	● 89,13%	● 88,96%	● 84,83%
	1	6-30	249	526.857	● 66,64%	● 71,20%	● 73,88%
	2	31-60	240	624.600	● 60,39%	● 56,54%	● 62,44%
	3	61-90	181	427.293	● 50,24%	● 49,83%	● 42,15%
	4	91-120	116	313.929	● 38,56%	● 34,08%	● 30,90%
	5	121-150	106	202.717	● 31,24%	● 38,16%	● 28,80%
	6	151-180	36	72.944	● 43,09%	● 83,25%	● 88,73%
	7	181 - 210	73	96.193	● 12,26%	● 18,69%	● 59,55%
Total MICRO REFINANCIADO			3.045	7.877.577	● 78,39%	● 78,67%	● 74,84%
Total MICRO y MICRO REFINANCIADOS			21.830	53.367.011	● 84,88%	● 86,04%	● 83,18%



¿Qué medir y con qué frecuencia?

- Calidad en la originación
 - Mensual
- Calidad en la recuperación
 - Diario
 - Mensual (evaluar resultados de las estrategias)
- Calidad de la estrategia o de la campaña
 - Funciona se replica



El poder de la actitud positiva y comunicación persuasiva en la gestión de cobranza

¿Cómo la percepción que el cliente tiene de nuestra institución puede convertirse en un aliado o enemigo en la gestión de crédito y cobranza?



¡Cobrar no es perder clientes!

- A través de la gestión de cobro también se transmiten los valores institucionales
 - ¿Conozco cómo maneja la comunicación la empresa de cobranza?
 - ¿Conozco cómo maneja la comunicación mi asesor?
 - Sano realizar Auditorías de audio o Gestiones metodológicas
 - Manejo de “discurso” al cliente (No todos los clientes son iguales)
 - Mejor cliente (Recuerdo una vez el pago)
 - Cliente atraso recurrente (Recuerdo antes y durante los costos de atrasarse)
 - Cliente malo (Recuerdo antes y durante que existen procesos de cobranza judicial)

Gestión de cobro también se puede volver un canal de retención de clientes



