

Visa Consulting & Analytics

Serie sobre riesgos

Nuevas formas de pensar los cobros

Tendencias, desafíos y acciones para los cobros pospandemia



VISA donde quieras estar

A medida que la pandemia retrocede, los equipos de cobros se enfrentan a un contexto desconocido y a la oportunidad de implementar un nuevo modelo operativo de alto rendimiento.

En 2020, justo antes del inicio de la pandemia por COVID-19, *Visa Consulting & Analytics* (VCA) lanzó una serie de artículos de investigación sobre el aspecto cambiante del riesgo crediticio, que incluía los efectos en los cobros y las recuperaciones.



Un año más tarde, retomamos la temática para analizar los cambios en el entorno de riesgo, qué se prevé para los próximos meses y en qué deberían concentrarse los equipos de cobranza de aquí en adelante.

Conclusiones acerca del contexto del riesgo crediticio un año más tarde

Con el comienzo de la pandemia, se percibió un sentido de caos inminente en el sector financiero. Los prestamistas anticiparon una profunda recesión en la economía global y un aumento en el incumplimiento de la devolución de préstamos.

Si bien 2020 fue un año tumultuoso, el aumento en los índices de incumplimiento no fue como se había anticipado. En EUA, por ejemplo, el incumplimiento de las tarjetas de crédito tuvo su nivel más bajo que se haya registrado,¹ ya que muchos consumidores aprovecharon saldar sus cuentas o recibieron asistencia del gobierno. En otros países del mundo se implementaron programas de asistencia similares. En Reino Unido, el gobierno estableció un período de gracia de tres meses para el pago de hipotecas.² En Alemania, el gobierno extendió el programa de protección de salarios denominado *Kurzarbeit*.³

1. American Bankers Association, *Consumer Credit Delinquency Bulletin*, enero de 2021, <https://www.aba.com/about-us/press-room/press-releases/aba-report-delinquencies-improved-in-second-and-third-quarters-of-2020>

2. *Help with mortgages to continue for homeowners affected by Coronavirus*, mayo de 2020, <https://www.gov.uk/government/news/help-with-mortgages-to-continue-for-homeowners-affected-by-coronavirus>

3. *How Germany is saving jobs during the pandemic*, 18 de mayo de 2020, <https://nymag.com/intelligencer/2020/05/germanys-paycheck-protection-program.html>



No obstante, la posibilidad de aumento de casos de incumplimiento se retrasó, pero no se evitó.

En los mercados maduros y en los mercados emergentes de todo el mundo, el endeudamiento familiar se incrementó, con un aumento estimado en US\$ 2,6 billones en 2020.⁴

Por su parte, el PIB global cayó un 3.5% y los consumidores continúan sintiendo las dificultades generadas por la lenta recuperación económica.⁵

En consecuencia, son más las personas que solicitan asistencia a sus instituciones financieras; en EUA, por ejemplo, más de 2,7 millones de propietarios están en mora respecto de los pagos de su financiamiento inmobiliario.⁶ Es probable que las dificultades aumenten luego de septiembre de 2021 cuando finalicen los programas de asistencia del gobierno, ya que más de 12 millones de personas en EUA recibieron ayuda del programa de asistencia de desempleo por pandemia (PUA).⁷

Los próximos meses pondrán a prueba el potencial de los tarjetahabientes para pagar las deudas a tiempo y servirán a los entes reguladores para enfocarse más en revisar el modo en que las instituciones financieras se relacionan con los consumidores.

4. Institute of International Finance, *Global Debt Monitor*, febrero de 2021, https://www.iif.com/Portals/0/Files/content/Global%20Debt%20Monitor_Feb2021_vf.pdf

5. International Monetary Fund, *World Economic Outlook*, enero de 2021, <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update>

6. Mortgage Bankers Association, *Share of Mortgage Loans in Forbearance Decreases to 5.37 Percent*, enero de 2021, <https://www.mba.org/2021-press-releases/january/share-of-mortgage-loans-in-forbearance-increases-slightly-to-538>

7. The Century Foundation, *2 Million Workers Facing Jobless Benefit Cliff*, diciembre de 2020, <https://tcf.org/content/report/12-million-workers-facing-jobless-benefit-cliff-december-26/?agreed=1>

Tres tendencias importantes

Nuestro análisis y la información proporcionada por los clientes apuntan a tres tendencias en el área de cobranzas en los próximos meses:

1

Inestabilidad en los volúmenes

Aumentos y disminuciones constantes en los niveles de incumplimiento y moras.

2

Mayor control por parte de los entes reguladores

Los entes reguladores se enfocarán más en las personas más afectadas por la pandemia.

3

Aceleración de la demanda por lo digital

Las nuevas conductas de los consumidores aumentaron sus expectativas de acceder a experiencias digitales seguras y a más servicios digitales. Entre estos, en relación con los cobros, se incluyen la comunicación omnicanal y los puntos de autoservicio.

Tres desafíos principales por superar

Dados el contexto y las tres tendencias descritas en este artículo, los cobros pospandemia deberán superar los siguientes tres desafíos principales:

1

Expectativa

Al igual que en crisis anteriores, aumentará la atención puesta en las instituciones financieras, en particular, respecto de cuál es la mejor manera de ayudar a que los consumidores afronten las dificultades financieras. Los entes reguladores, los grupos de protección al consumidor, los medios y la sociedad no esperarán menos que un trato justo y consistente por parte de los prestamistas. Será fundamental que las instituciones financieras anticipen una posible regulación y aseguren una estructura de controles internos apropiada.

2

Ejecución

Muchos equipos de cobranza se enfrentan al desafío de trabajar con sistemas y plataformas heredados, específicos de cada tipo de negocio. En el contexto actual, será necesario que las instituciones financieras se aseguren contar con flujos de trabajo efectivos que ofrezcan integridad de datos, otorguen una visión completa de los tarjetahabientes, sean rentables y brinden una óptima experiencia del cliente.

3

Experiencia

Los consumidores están manifestando de manera clara su preferencia por los canales *online* y las plataformas digitales.⁸ Para lograr satisfacer los cambios de conducta de los consumidores, las instituciones financieras deberán garantizar que pueden ofrecer nuevas experiencias y servicios digitales, como las opciones de autoservicio.

8. McKinsey & Company, *The customer mandate to digitize collections strategies*, 2019, <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-customer-mandate-to-digitize-collections-strategies>

Preguntas clave

Desde el punto de vista de los cobros, las instituciones financieras deberían tener respuestas convincentes para las siguientes preguntas clave:

LOS SEGMENTOS APROPIADOS

¿Sabes dónde y por qué los tarjetahabientes tienden a enfrentar dificultades?

¿Cómo identificarás a quienes se encuentran en esta situación?

LOS CANALES APROPIADOS

¿Observaste tu negocio desde la perspectiva de tus tarjetahabientes?

¿Las interacciones con ellos se ajustan a sus necesidades?

LA COMUNICACIÓN APROPIADA

¿Comprendes del todo las circunstancias que enfrentan los tarjetahabientes?

¿El modo en que te comunicas es relevante, empático y efectivo?

LOS MODELOS OPERATIVOS APROPIADOS

¿Estás utilizando las capacidades, las habilidades y la tecnología apropiadas?

¿Estás garantizando el cumplimiento normativo?



Nuevas formas de pensar los cobros: implementación de un modelo de doble capa

Las instituciones financieras más efectivas se organizan en torno a un modelo operativo interdependiente de dos capas, que incluye lo siguiente:



Un núcleo central de excelencia operacional, para maximizar las eficiencias y minimizar los costos

En el centro del modelo se encuentra el núcleo central que abre las posibilidades. Utiliza una combinación de tecnologías digitales y procesos claramente definidos, y le da la posibilidad al equipo de cobros de mejorar las eficiencias, minimizar el error humano, cumplir con las normas y garantizar la responsabilidad. Los tres componentes principales son los siguientes:



Regulaciones y cumplimiento

Un marco estándar de controles internos que posibilitan mejorar la trazabilidad y la responsabilidad. Con ello, se mitigan riesgos y aumenta la transparencia desde la planificación hasta la ejecución. Además, gracias a la automatización y con el respaldo de documentación integral, logra reducir los gastos operativos. Significa también que el área de cobranzas puede estar preparada para una auditoría o una revisión normativa.

Tecnología

Una plataforma integrada de administración de casos y flujo de trabajo que brinda mayor integridad y consolidación de datos, y permite la automatización de las tareas programadas. Gracias a la aplicación de base de IT racionalizada en diversas unidades de negocio, las plataformas modernas implican menos pérdidas de crédito y grandes ahorros en gastos. También brinda la oportunidad de adquirir nuevas fuentes de datos para alimentar los modelos analíticos más actuales y aumentar los datos existentes de servicio y de la agencia de informes crediticios.



Ejecución operativa

Al contar con información más completa, acceso a los datos del tarjetahabiente y procesos simplificados, la experiencia del empleado mejora notablemente y la productividad aumenta. Con una única fuente de la verdad (SSOT) para todos los tarjetahabientes, productos y procesos, se minimizan los riesgos de error humano. La toma de decisiones mejora progresivamente gracias al uso de analítica avanzada e inteligencia artificial. Además, la experiencia del usuario mejora gracias a las funciones digitalizadas que apuntan al tarjetahabiente.



Una capa exterior con el foco puesto en el consumidor, para minimizar el riesgo de daño a la reputación y maximizar la capacidad de los tarjetahabientes para pagar sus deudas

El núcleo central de excelencia operacional permite ofrecer una mejor propuesta, que es relevante y responde a las circunstancias de los tarjetahabientes. Los tres componentes principales son los siguientes:



Estrategias de segmentación efectivas

Saber diferenciar la situación de los tarjetahabientes en las diversas etapas del incumplimiento de pago es la base para optimizar y priorizar los cobros.



Estrategias de contacto optimizadas

Contactar a los tarjetahabientes de manera exitosa, en el momento apropiado y a través del canal apropiado, contribuye al éxito general de la función de cobros.

Estrategias de oferta personalizadas

La segmentación de los tarjetahabientes permite crear una estrategia de oferta personalizada que le resulte útil a la institución financiera y que aumente las posibilidades de que el tarjetahabiente la acepte.

Como se indica en la tabla a continuación, es posible realizar mejoras progresivas en las estrategias orientadas a los tarjetahabientes, que se logran mediante la prueba y la optimización de las prácticas líderes en la industria (ver a continuación).

	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
Estrategias de segmentación efectivas	<ul style="list-style-type: none"> Segmentación basada principalmente en el riesgo del tarjetahabiente Modelos de administración de comportamiento del tarjetahabiente con base en datos históricos de comportamiento Tratamiento similar para todos los tarjetahabientes 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de cálculos de alto riesgo con el fin de priorizar a los tarjetahabientes con mayor saldo deudor y riesgo Se alienta a los tarjetahabientes de bajo riesgo a utilizar soluciones <i>digital-first</i> en reemplazo de las llamadas a los centros de atención Desarrollo de proxy para determinar la posibilidad de contactar a un tarjetahabiente con morosidad en etapa avanzada y conocer su voluntad de pago Modelos de administración de comportamiento del tarjetahabiente con base en datos de comportamiento nuevos 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de riesgo basada en el modelo, mediante el uso de métodos de inteligencia artificial/<i>machine learning</i> Diversos modelos mediante el uso de datos nuevos, por ej. la probabilidad de que un tarjetahabiente que se encuentra en la etapa temprana o avanzada continúe con el incumplimiento, las posibilidades de establecer contacto y el canal preferido Implementación de estrategias de gestión del rendimiento mediante el uso de modelos de respuesta activa, para que los agentes aborden los valores atípicos Revisión de los modelos predictivos actuales y consideración de los datos de las complicaciones generadas por la pandemia para predecir los incumplimientos de mejor manera
Estrategias de contacto optimizadas	<ul style="list-style-type: none"> Uso de algunos canales digitales, incluido el e-mail Canales digitales utilizados en las primeras etapas de los cobros Todas las operaciones de cobro realizadas con recursos propios 	<ul style="list-style-type: none"> Contacto multicanal, que incluye e-mail, contacto telefónico, SMS y autoservicio, con una alta adopción del teléfono móvil como canal Uso de canales digitales en todas las etapas de los cobros Modificación en la frecuencia de los llamados, e-mail y SMS enviados a los tarjetahabientes de alto riesgo Envío de mensajería personalizada (en reemplazo de las notificaciones de cobro genéricas) y entrenamiento del equipo de comunicación para que entable conversaciones efectivas adaptadas a las necesidades del tarjetahabiente, por fuera de lo estandarizado 	<ul style="list-style-type: none"> Campañas digitales dirigidas a maximizar el uso del autoservicio Relaciones más personalizadas del equipo con los tarjetahabientes, especialmente con los de alto riesgo Tercerización de las cuentas de menor valor en caso de que sea necesario realizar una determinada cantidad de llamados Empleo de diversas tecnologías para mejorar el alcance, capturar situaciones y habilitar capacidades predictivas de comportamiento del tarjetahabiente, tales como: el <i>machine learning</i> y el procesamiento del lenguaje natural
Estrategias de oferta personalizadas	<ul style="list-style-type: none"> Los agentes utilizan ofertas iguales para todos Liquidación enfocada en las últimas etapas de cobranza Uso limitado de suscripciones a planes de pago 	<ul style="list-style-type: none"> Ofertas adicionales para que los agentes cuenten con una opción para todos los tarjetahabientes, especialmente los de alto riesgo Priorización de las propuestas de liquidación según la probabilidad de pago y de contacto Opción de suscripción automática a los planes de pago para todas las cuentas elegibles Eliminación de los recargos por pago tardío en etapas más tempranas del cobro 	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta de pago en cuotas para los tarjetahabientes Liquidaciones apropiadas para el tarjetahabiente con mayor riesgo y en las fases más avanzadas del proceso de cobranza Autoservicio para acceder a todos los planes de pago y soluciones de tratamiento personalizadas, mediante una plataforma de cobro Contacto proactivo con los tarjetahabientes a los que se debe cobrar para que se adhieran a un plan de pago y realicen varios pagos consecutivos a tiempo y pasen a estar al día

El resultado final: grandes beneficios financieros y reputación protegida

Desde el punto de vista financiero, esta estrategia puede representar grandes beneficios. De acuerdo con nuestra experiencia y análisis, las instituciones financieras que adoptan un modelo de doble capa pueden obtener los siguientes logros:



Aumento de la eficiencia en un 4 a 7 por ciento⁹ en tres años

Gracias a:

- Aplicación de base de TI en diversas unidades para generar ahorros en gastos
- Menor cantidad de procesamiento manual mediante el empleo de la automatización y soluciones de administración del flujo de trabajo
- Menor participación humana; decisiones tomadas mediante el uso de inteligencia artificial, analítica avanzada y soluciones digitales

Aumento del rendimiento de cobros de un 1 a 3 por ciento anual¹⁰

Gracias a:

- Mejores capacidades predictivas
- Segmentación más sofisticada
- Servicio más relevante y efectivo para el tarjetahabiente

Las instituciones financieras que se adecuan según la opinión pública, garantizan el cumplimiento normativo y cuidan la lealtad de los tarjetahabientes de alto riesgo logran obtener beneficios financieros y proteger su reputación.



Visa recomienda la implementación de un modelo de doble capa para atender las necesidades de los tarjetahabientes y generar resultados comerciales positivos. Contacta a tu ejecutivo de cuenta Visa y descubre cómo podemos ayudarte.

9. Análisis de Visa, 2020

10. Análisis de Visa, 2020

Sobre *Visa Consulting & Analytics*

Somos un equipo global de más de mil expertos, entre los que se incluyen consultores de pago, científicos de datos y economistas en los seis continentes.

- Nuestros consultores cuentan con décadas de experiencia en la industria de pagos y son expertos en estrategia, producto, gestión de portafolio, riesgos, recursos digitales y más.
- Nuestros científicos de datos son expertos en estadísticas, analítica avanzada y *machine learning* con acceso exclusivo a datos obtenidos a través de VisaNet, una de las redes de pago más grandes del mundo.
- Entender las condiciones económicas que afectan al consumo permite a nuestros economistas brindar información única y oportuna sobre las tendencias de consumo global.

La combinación de nuestra amplia experiencia en consultoría de pagos, nuestra inteligencia en estrategias económicas y la amplia variedad de datos con la que contamos, nos permite identificar conocimientos prácticos y recomendaciones que ayudan a tomar mejores decisiones comerciales.



Para más información, contacta a tu ejecutivo de cuenta Visa, escribe a [Visa Consulting & Analytics](mailto:VCA@Visa.com) al correo VCA@Visa.com o visítanos en [Visa.com/VCA](https://www.visa.com/VCA)

Visa Consulting & Analytics es un equipo global de especialistas en estrategia, marketing, operaciones, riesgo y consultoría en economía, con décadas de experiencia en la industria de pagos. Nuestro equipo de expertos en la materia utiliza análisis de la red de pagos con mayor cantidad de transacciones de compra del mundo, por lo que podemos brindarte estrategias probadas e información corroborada que contribuirán con tus objetivos comerciales.

Los términos descritos en este documento están destinados a fines informativos únicamente y no son vinculantes para Visa. Los términos y cualquier compromiso u obligación propuestos están sujetos y dependen de la negociación y ejecución de las partes de un acuerdo definitivo por escrito y vinculante. Visa se reserva el derecho de negociar todas las disposiciones de dichos acuerdos definitivos, incluidos los términos y condiciones que normalmente pueden incluirse en los contratos. Los estudios de caso, comparativas, estadísticas, investigaciones y recomendaciones en este documento se presentan "COMO ESTÁN" y el único fin es el de informar. De ningún modo debe considerarse esta información como consejos sobre operatoria, comercialización, aspectos legales, técnicos, impositivos, financieros o de cualquier otra índole. Visa Inc. no formula declaración ni garantía alguna sobre la integridad o precisión de la información contenida en este documento, como tampoco asume ninguna responsabilidad derivada del uso que se pueda hacer de ella. La información contenida en este documento no pretende ser un asesoramiento legal o sobre inversión, y se recomienda a los lectores acudir al asesoramiento de un profesional competente cuando dicho asesoramiento resulte necesario. Antes de implementar una estrategia o práctica nueva, infórmese sobre qué leyes y disposiciones pueden resultar aplicables a sus circunstancias específicas. Los costos, ahorros y beneficios reales de cualquier recomendación, programa o "mejores prácticas" pueden variar según sus necesidades comerciales y los requisitos del programa. Por su naturaleza, las recomendaciones no constituyen garantía de futuro desempeño o resultados y están sujetas a riesgos, incertidumbres y suposiciones que son difíciles de predecir o cuantificar. Todas las marcas, logos y/o marcas registradas son propiedad de sus respectivos titulares y se los utiliza únicamente para identificarlos sin que ello implique aval o afiliación del producto con Visa.