

Revisión y re-estructuración de procesos en riesgos y cobranzas

Resultados de alto impacto.

INFORMACIÓN DEL CLIENTE

INDUSTRIA
Servicios financieros

CLIENTE
Banco líder en créditos personales, automotrices y tarjetas de crédito

SERVICIOS
Optimización de riesgos y cobranzas

SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO

En un contexto macroeconómico desfavorable el Banco poseía un 13% de la cartera en mora, el cargo de provisiones anuales equivalentes al 2% del valor total de la cartera.

Las provisiones crecieron +72% en el último año y la cartera total +34%, mostrando claramente el deterioro de la cartera y del desempeño del área de cobranzas. Este contexto representaba un claro problema en términos de la salud y la rentabilidad de la cartera, por lo que el CEO decidió reforzar la estructura y la metodología de Riesgos y Cobranzas.

SOLUCIÓN RECOMENDADA

Se realizó un diagnóstico de la situación actual y una revisión del modelo estratégico y del modelo operativo del área de Cobranzas del Banco, involucrando sus interfaces con las siguientes áreas:

- Gerencia comercial.
- Gerencia de canales (incluyendo Call Center).
- Inteligencia de negocios.
- Operaciones.
- Riesgos.
- Agencias externas.

Asimismo, se evaluó y definió la estrategia de tercerización o mantención in-house de actividades y procesos clave. Se apoyó en el diseño y lanzamiento del plan de implementación del nuevo modelo operativo y se construyó un nuevo panel de indicadores para monitorear la eficiencia en los procesos.

Por último, se calculó el impacto potencial de la reestructuración de procesos (comprobado 6 meses después).

RESULTADOS DE ALTO IMPACTO

- Reducción en provisiones anuales (cargo a pérdida en el P&L del banco) de 17% de las provisiones anuales totales.
- Nuevos procesos de cobranza en todos los tramos de mora implementados.
- Nuevos proveedores estratégicos brindado soporte en aquellas áreas en las que el Banco no podía construir herramientas y habilidades internamente (ej. Agencias externas de cobranza con alta performance).
- Nueva estructura del área, alineada a los objetivos de cobranzas.
- Nuevo MIS (Management and Information System) de cobranzas implementado, estructurado en tres niveles (CEO, Head de Riesgos y Cobranzas, equipo de Cobranzas) mejorando la transparencia, eficiencia y efectividad del área.