



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS EN EL PROCESO DE COBRANZA PREVENTIVA Y TEMPRANA DE PRODUCTOS DE BANCA PERSONAL DEL BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS (BANBIF)

Kenneth Figuerola-Duthurburu

Lima, octubre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Figuerola, K. (2018). *Identificación de mejoras en el proceso de cobranza preventiva y temprana de productos de banca personal del Banco Interamericano de Finanzas (BANBIF)* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS EN EL PROCESO DE
COBRANZA PREVENTIVA Y TEMPRANA DE
PRODUCTOS DE BANCA PERSONAL DEL BANCO
INTERAMERICANO DE FINANZAS (BANBIF)**

Trabajo de investigación para optar el grado de
Máster en Dirección de Empresas

KENNETH FIGUEROLA DUTHURBURU

Asesor: José Ricardo Stok Capella

Lima, octubre de 2018

Agradezco al equipo de la Subgerencia de Cobranza Persona Natural del Banco Interamericano de Finanzas por estar buscando siempre maneras para realizar mejor el trabajo.

Un especial agradecimiento, también, al Dr. José Ricardo Stok Capella por su guía en la elaboración de esta tesis.

Resumen

Se llevó a cabo una revisión del proceso de cobranza de los productos de Banca Personal en el Banco Interamericano de Finanzas (BanBif), utilizando flujogramas de procesos para esquematizarlo y poder encontrar oportunidades de mejora. De esta manera, se encontraron las siguientes oportunidades: (I) optimización del horario de gestión de cobranza, (II) utilización de estimaciones estadísticas para definir las estrategias de cobranza y (III) optimización del número de registros enviados diariamente al sistema de administración de la cobranza. Estos procesos fueron implementados entre noviembre de 2017 y junio de 2018, dando como resultado la mejora del porcentaje de contacto directo y de *roll rates* de 0 a 61 días de atraso en los portafolios en los que se aplicaron estrategias de cobranza basadas en el riesgo de los clientes, salvo en el de préstamos hipotecarios.

Palabras clave: cobranza, banca personal, proceso, riesgo.

Prólogo

Este trabajo es uno de muchos episodios de búsqueda de oportunidades de mejora en los procesos que se llevan a cabo en las empresas con la finalidad de que estas cumplan su misión. Esta vez, gracias al esfuerzo del equipo de la Subgerencia de Cobranza Persona Natural del Banco Interamericano de Finanzas, se decidió mejorar el proceso de cobranza preventiva y temprana de los productos de Banca Personal. Sin embargo, debe haber conciencia de que estas mejoras son solo las primeras dentro de las muchas que habrá que llevar a cabo en el futuro con el objeto de continuar generando valor agregado para la empresa.

La documentación inicial del proceso que se quiere mejorar es un paso fundamental para identificar las oportunidades más relevantes. Sin este paso, se corre el riesgo de proponer modificaciones que no representan realmente una mejora o que, si bien lo son, no resultan tan prioritarias como otras.

Las soluciones planteadas también conllevan retos importantes ya que, por lo general, su implementación depende de varios actores dentro de la empresa que deben creer en el beneficio del cambio.

A pesar de los desafíos que implica plantear e implementar cambios, hacerlo es vital para todas las empresas, ya que es la única manera de asegurar la sostenibilidad de su negocio en el tiempo.

Índice

Resumen	III
Prólogo	IV
Capítulo 1: El Ciclo de vida del crédito.....	1
Intermediación financiera	1
Administración del riesgo de crédito.....	3
Ciclo de vida del crédito	4
<i>Adjudicación</i>	4
<i>Seguimiento</i>	4
<i>Cobranza</i>	5
Capítulo 2: Descripción de la cobranza de productos de Banca Personal	7
Gestión de cobranza y probabilidad de impago	7
Proceso de cobranza.....	8
Capítulo 3: Proceso inicial de cobranza temprana de productos de Banca Personal	12
Descripción del proceso inicial de cobranza preventiva y temprana de productos <i>retail</i> ...	12
Capítulo 4: Oportunidades de mejora identificadas en el proceso inicial de cobranza preventiva y temprana de productos <i>retail</i>	22
Optimización del horario de la gestión de cobranza	22
Utilización de estimaciones estadísticas para definir las estrategias de cobranza de los productos de Banca Personal.....	25
Optimización del número de registros enviados diariamente a iCS.....	29
Capítulo 5: Nuevo proceso de cobranza preventiva y temprana de productos de Banca Personal.....	31
Referencias.....	34

Índice de figuras

Figura 1 Estructura del Balance de BanBif al 31 de diciembre de 2017.....	2
Figura 2 Ciclo de vida del crédito	6
Figura 3 Proceso de seguimiento y cobranza de productos de Persona Natural	10
Figura 4 Proceso de cierre diario BanBif y Unibanca	14
Figura 5 Línea de tiempo del proceso de cobranza de productos de Banca Personal	16
Figura 6 Proceso de cobranza productos de Banca Personal.....	19
Figura 7 Línea de tiempo modificada del proceso de cobranza de productos de Banca Personal.....	24
Figura 8 Evolución del porcentaje de contacto directo	25
Figura 9 Estrategia de cobranza de tarjetas de crédito.....	26
Figura 10 Estrategia de Cobranza de Préstamos Hipotecarios	27
Figura 11 Estrategia de cobranza de préstamos de libre disponibilidad y vehiculares ...	27
Figura 12 Probabilidad de impago estimada y número de clientes por segmento de riesgo y producto.....	28
Figura 13 Evolución de <i>roll rates</i> 0 a 61 DPD	29
Figura 14 Proceso revisado de cobranza productos de Banca Personal	32

Capítulo 1: El Ciclo de vida del crédito

“Ciclo de vida del crédito” es una expresión común entre las personas dedicadas a administrar el riesgo de crédito en instituciones financieras. Esta expresión hace referencia a las tres grandes etapas por las que transita un crédito o, mejor dicho, por las que transita un cliente que solicita y obtiene un crédito en una institución financiera. Al fin y al cabo, es la descripción simplificada del proceso que siguen todas las entidades financieras —o que deberían seguir— para administrar correctamente el riesgo de crédito. Su importancia radica en hacer hincapié en que no basta una buena evaluación crediticia, ya que la capacidad de pago de los clientes no se mantiene estática, sino que varía a lo largo del tiempo y, por consiguiente, resulta fundamental llevar a cabo labores de seguimiento y de cobranza que ayuden a mantener el riesgo de crédito de los portafolios dentro de los parámetros deseados.

En este capítulo se resaltarán la importancia y la complejidad de la cobranza, en especial en portafolios de productos de banca personal o productos *retail*, como también se les suele llamar, ya que la cantidad de operaciones crediticias —así como su saldo promedio y la necesidad de definir tratamientos personalizados— obligan a tener un proceso bien diseñado y controlado para obtener el resultado buscado: que los clientes se pongan al día en sus pagos o que el banco minimice la pérdida si ya están en una situación de incumplimiento.

Intermediación financiera

El Banco Interamericano de Finanzas [BanBif] es un banco comercial que está dedicado, como cualquier otro del mismo tipo, a la intermediación financiera. En términos sencillos, esta actividad implica captar excedentes de dinero de personas u organizaciones para prestarlo a personas u organizaciones que requieren algún tipo de financiamiento.

Los excedentes captados se remuneran a una tasa de interés pasiva y, a su vez, el banco carga a los prestatarios intereses calculados sobre la base de una tasa de interés activa, los cuales espera cobrar junto con el capital (monto prestado) en la fecha o fechas de pago acordadas.

Dichos excedentes constituyen los depósitos de personas u organizaciones, también llamados obligaciones con el público, y son generalmente la principal fuente de financiamiento de los préstamos otorgados, que se reflejan en la cuenta de colocaciones directas del balance general. Adicionalmente, los bancos comerciales pueden financiar su colocación de créditos a través de préstamos de otros bancos, emisiones de deuda en el mercado de capitales y, evidentemente, también con dinero aportado por los accionistas.

En la **Figura 1** se puede observar que la actividad de intermediación financiera se lleva a cabo, principalmente, financiando las colocaciones directas netas del activo con las obligaciones del público en el pasivo.

Figura 1
Estructura del Balance de BanBif al 31 de diciembre de 2017
(Cifras en millones de soles)

<p>Disponible 3,589 (27.5%)</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	<p>Obligaciones con el Público 8,471 (65.0%)</p>
<p>Colocaciones Netas Directas 8,862 (68.0%)</p>	<p>Bancos y Adeudados 2,045 (15.7%)</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>Emisiones de Deuda 480 (3.7%)</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>Otros Pasivos 1,068 (8.2%)</p>
<p>Otros Activos 583 (4.5%)</p>	<p>Patrimonio Neto 970 (7.4%)</p>

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2018).

Como es de esperar, las colocaciones de créditos son el principal activo de un banco comercial, por cuanto son la fuente primordial de ingresos: los ingresos financieros. Estos deben ser suficientes para pagar los intereses pasivos de los depósitos recibidos, así como los gastos de la operación; es decir, todos los gastos incurridos al brindar el servicio de intermediación financiera, tanto a los clientes pasivos como a los activos.

Si los ingresos financieros no se llegasen a materializar, es decir, si este dinero no fuera efectivamente cobrado junto con el capital prestado a los clientes activos en las fechas acordadas, el banco no sería capaz de cubrir los gastos de su operación y, por tanto, esta no sería sostenible en el tiempo. Adicionalmente, si el capital prestado no es recuperado, o sea, no es devuelto al banco en las fechas acordadas, este no será capaz de devolver los depósitos de sus clientes pasivos cuando los requieran, o los otros pasivos cuando lleguen a su vencimiento. Ante esta situación, el banco debe registrar la pérdida por el capital no cobrado a través de provisiones por riesgo de crédito.

Como puede verse, no cobrar los intereses de los préstamos otorgados o no recuperar el capital de los mismos son situaciones que generan pérdidas al banco, ponen en peligro su viabilidad como negocio y, en el extremo, obligan a los accionistas a aportar capital adicional para que el banco siga operando o, de lo contrario, generan que el banco quiebre.

Es por esta razón que la adecuada administración del riesgo inherente a las colocaciones de los bancos comerciales resulta trascendental para asegurar la viabilidad de su negocio. Este riesgo es llamado “riesgo de crédito”, y su correcta administración atañe, además de a los bancos, a los supervisores bancarios nacionales y a organismos internacionales como el Banco Internacional de Pagos y su Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, debido a la importancia que los bancos tienen en las economías en las que operan.

Administración del riesgo de crédito

Según el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2000), la administración del riesgo de crédito parte de construir un adecuado ambiente conformado por tres elementos: el primero es la estrategia de riesgo de crédito, en la cual se establece el apetito de riesgo y el nivel máximo de riesgo de crédito (también llamado tolerancia al riesgo) que el banco está dispuesto a asumir en sus operaciones. Además, se define la rentabilidad que el banco desea obtener a cambio del riesgo de crédito en el que incurre, todo esto dentro de una visión de largo plazo.

El segundo elemento lo constituyen las políticas, cuyo objetivo es identificar, medir, monitorizar y controlar el riesgo de crédito. Estas políticas no solo contienen los criterios que deben ser aplicados para evaluar y otorgar créditos, los límites que aseguren una adecuada diversificación del portafolio de créditos, las autonomías su otorgamiento

y el tratamiento de las excepciones; en fin, todo aquello que busca generar una cartera de créditos acorde con las definiciones contenidas en la estrategia. Las políticas contienen, además, la metodología usada para monitorizar el desempeño de los créditos otorgados, las acciones correctivas al portafolio y a clientes individuales y, por último, los lineamientos que se deben seguir para realizar la cobranza de los créditos que no se comportan como se esperaba.

Finalmente, el tercer elemento para completar el ambiente de riesgo lo constituyen los procesos, que han sido definidos e implementados para asegurar que todos los involucrados en la administración del riesgo de crédito conocen exactamente la función que desempeñan, la importancia de la misma en la generación de valor para el banco, y que aplican las políticas que permiten alcanzar los objetivos definidos en la estrategia.

Ciclo de vida del crédito

Los procesos implementados dentro del ambiente de riesgo de crédito responden a lo establecido en las políticas y se agrupan en las tres grandes etapas de la vida del crédito: la adjudicación (otorgamiento), el seguimiento (administración del portafolio) y la cobranza.

Adjudicación

Los procesos relacionados con la adjudicación del crédito inician con la prospección comercial, el contacto y la negociación con el cliente hasta el desembolso del crédito, pasando por el crucial proceso de evaluación del riesgo de crédito y la adjudicación propiamente dicha, es decir, la decisión de otorgar o no el crédito solicitado por el cliente.

Adicionalmente, esta etapa del ciclo del crédito considera las actividades que componen los procesos de constitución de garantías, así como el desembolso y sus mecanismos de control, que buscan asegurar que lo desembolsado esté acorde con lo aprobado.

El principal objetivo de esta etapa es estimar la pérdida esperada de cada crédito propuesto, con la finalidad de aprobar aquellos que sean coherentes con la estrategia en cuanto al nivel de riesgo de crédito que el banco se ha propuesto aceptar. De esta manera se asegura que, en promedio, el portafolio de créditos del banco tenga una pérdida esperada acorde con el apetito de riesgo aprobado por el Directorio.

Seguimiento

Las actividades que se realizan dentro del seguimiento tienen como objetivo identificar desviaciones entre las pérdidas esperadas al momento de la adjudicación y las pérdidas esperadas en cada momento de la vida del crédito. Esta desviación puede darse

individualmente o en el portafolio y, por tanto, el seguimiento debe identificar a los clientes que podrían estar experimentando un deterioro en cada una de estas dimensiones.

Una vez identificados, estos clientes deben ser sujetos de acciones correctivas, tales como llamadas o mensajes de cobranza preventiva, en los que se recuerda la fecha de pago del crédito que está por vencer o la suspensión de la línea de crédito, entre otras.

Como ya se ha dicho, en esta etapa se pueden identificar desviaciones en cuanto al portafolio, lo que debe llevar, por ejemplo, a plantear cambios en los criterios de adjudicación o a revisar los procesos en los canales de venta; o en el plano individual, lo que lleva a aplicar acciones correctivas específicas para cada cliente.

Cobranza

La última etapa del ciclo de vida del crédito es la cobranza. Por esta etapa solo transitan los créditos que presentan una alta probabilidad de incumplir el pago de sus obligaciones o aquellos que ya presentan atraso. Su importancia radica en que permite reducir el riesgo de crédito en etapas tempranas de atraso a través de (1) la cobranza preventiva, realizada a clientes con alta probabilidad de atrasarse en sus pagos antes del vencimiento de los mismos, o de (2) la cobranza temprana, realizada a clientes que se han atrasado en el pago de sus obligaciones, pero cuya situación aún no ha sido calificada como incumplimiento¹ según los parámetros del banco. Por otra parte, la cobranza permite minimizar o mitigar la pérdida una vez que el crédito ha sido declarado como *default*.

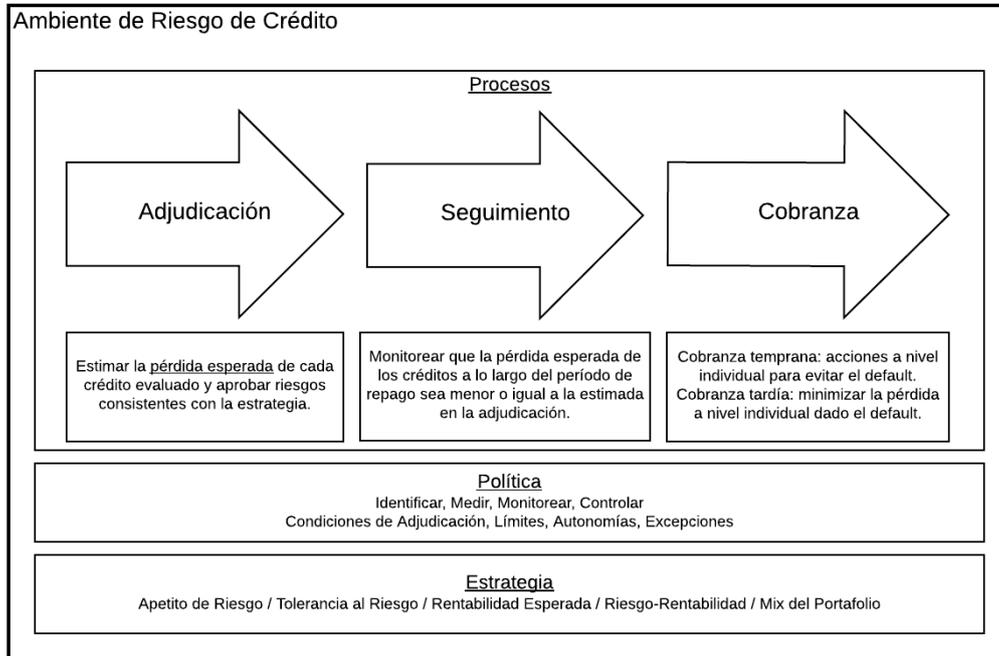
En el ámbito específico de la cobranza, el *default* marca el cambio de objetivo de las acciones de cobranza y, por tanto, el paso de la etapa de cobranza temprana (*front-end*) a la etapa de cobranza tardía (*back-end*).

En la primera etapa se llevan a cabo acciones de cobranza y de prevención que buscan que el cliente se ponga al día en sus obligaciones si es que presenta atrasos, o que evite incurrir en ellos. Se entiende que si el cliente se pone al día o reduce su riesgo, el banco está dispuesto a seguir trabajando con él.

En la segunda etapa —la cobranza tardía— el cliente es considerado como un cliente “malo” y, como consecuencia de ello, el banco enfoca sus esfuerzos de cobranza en minimizar la pérdida que este incumplimiento puede ocasionar. Acciones típicas en esta etapa son la refinanciación de las obligaciones o la ejecución de garantías. (Las distintas etapas mencionadas se sintetizan en la **Figura 2**).

¹Los términos incumplimiento y *default* serán usados indistintamente a lo largo del documento.

Figura 2
Ciclo de vida del crédito



Elaboración propia.

Capítulo 2: Descripción de la cobranza de productos de Banca Personal

Gestión de cobranza y probabilidad de impago

En el Capítulo 1 se explicó que la cobranza permite reducir el riesgo de crédito antes de que el cliente sea considerado como “malo” o minimizar la pérdida si este ya había sido considerado como tal. Ambas situaciones, en realidad, buscan lo mismo en diferentes etapas de un crédito en problemas: reducir la pérdida por riesgo de crédito.

Hay que tener en cuenta que una reducción de la pérdida por riesgo de crédito, para ser eficaz, no puede darse cuando el cliente ya se encuentra en una situación de incumplimiento o, incluso, en una situación de impago avanzado, puesto que se reducen las posibilidades de obtener el pago de la deuda o de alcanzar una solución de reprogramación o refinanciación viable para ambas partes.

De lo anteriormente mencionado se puede decir que el principal objetivo de la cobranza es reducir o mitigar la pérdida por riesgo de crédito y que, para hacerlo de manera eficaz, la gestión de cobranza debe anticipar qué clientes son los que enfrentarán problemas para pagar la siguiente cuota de su crédito.

Cabe, en este punto, repasar el concepto de pérdida esperada como herramienta para estimar la pérdida por riesgo de crédito que el banco enfrenta tanto con el cliente como con el portafolio y, además, cómo la gestión de cobranza permite mitigar la pérdida esperada y, por tanto, reducir o controlar la pérdida por riesgo de crédito del portafolio.

La definición de pérdida esperada se puede encontrar en innumerables trabajos de investigación y textos relacionados con la administración del riesgo de crédito, y se expresa de la siguiente manera:

$$PE = P(D) * EAD * LGD$$

Donde:

PE: Pérdida Esperada

P(D): Probabilidad de *Default*

EAD: Exposición al Momento del *Default* (*Exposure At Default*)

LGD: Pérdida Dado el *Default* (*Loss Given Default*)

La definición de *default*, cuya probabilidad de ocurrencia se calcula a través del primer componente de la fórmula, está asociada comúnmente a un número determinado de días de atraso para los portafolios de productos de banca personal. Es decir, se considera que un cliente o producto financiero, dependiendo de las observaciones con las que se construya el modelo estadístico, será considerado como *default* o “malo” si, al

menos una vez, pasa de un determinado número de días de atraso durante el período de análisis. La definición de *default* puede variar e incluir otros criterios como la clasificación crediticia del deudor, adicionalmente a los días de atraso.

El cálculo de la probabilidad de *default* se hace utilizando modelos estadísticos contruidos con información histórica del comportamiento crediticio de cada cliente, tanto en el banco como en el sistema financiero. Por lo general, los modelos se construyen para predecir el *default* en los siguientes 12 meses, es decir, el período de análisis es de un año.

Si bien la estimación de la probabilidad de *default* por sí sola no es suficiente para estimar la Pérdida Esperada, esta es la pieza clave para la administración del riesgo de crédito de los portafolios de los bancos y, como consecuencia, es sumamente importante para administrar el proceso de la cobranza.

La Exposición al Momento del *Default* es el monto del crédito cuando este satisface las condiciones para ser considerado *default*. La estimación de este componente de la Pérdida Esperada también se hace con modelos estadísticos, y resulta muy importante para el caso de los créditos revolventes como las tarjetas de crédito o, en general, para toda facilidad crediticia otorgada como línea de crédito.

Por su parte, la Pérdida Dado el *Default* también se estima con modelos estadísticos y se refiere a la pérdida real en que incurre el banco o la institución financiera después de haber realizado las acciones de recuperación, tales como ejecución de garantías, negociación de daciones en pago, condonaciones de capital, etcétera.

La mitigación o control de los dos primeros componentes de la Pérdida Esperada es llevada a cabo antes de que el *default* ocurra, es decir, durante lo que se ha definido como cobranza preventiva y cobranza temprana en el primer capítulo.

Como es de esperarse, la mitigación o control de la Pérdida Dado el *Default* es realizada durante la etapa de recuperación o cobranza tardía, en la cual —como ya se mencionó— se busca mitigar la pérdida por riesgo de crédito que el cliente en *default* puede causar al banco.

Proceso de cobranza

El proceso de cobranza de productos de banca personal se inicia desde el seguimiento, etapa previa a la cobranza, en el ciclo de vida del crédito descrito en el Capítulo 1. Durante esta etapa se identifican periódicamente (comúnmente la periodicidad es mensual) las desviaciones entre la probabilidad de *default* estimada al momento de la adjudicación —es decir, al momento de la evaluación crediticia y desembolso— y la probabilidad de *default* actual.

Esta identificación en el portafolio sirve para tomar acciones correctivas en el proceso de adjudicación, que mejoran la probabilidad de *default* y, como ya se expuso, la pérdida esperada, tales como: mejorar políticas, mejorar metodologías de evaluación, mejorar procesos de venta, etcétera.

En el caso individual, la identificación realizada durante la etapa de seguimiento sirve para tomar acciones preventivas que ayudan a reducir tanto la probabilidad de *default* de cada cliente identificado como su Exposición al Momento del *Default*. Así, luego de identificar a los clientes con alta probabilidad de *default*, se procede a excluirlos de futuros créditos mientras no mejore su situación y, además, se procede a evaluar la reducción de líneas de tarjetas de crédito.

Para el caso específico de la gestión de cobranza, se estima la probabilidad de que el cliente no cumpla con el pago de sus obligaciones crediticias con el banco en el siguiente mes. En el presente documento, esta probabilidad es denominada “Probabilidad de Impago” (P(I)) y, como la de *default*, se calcula usando metodologías estadísticas basadas en el análisis de la información histórica. Cabe mencionar que la probabilidad de *default* es una variable que ayuda a predecir la probabilidad de impago.

Si un cliente presenta una probabilidad de impago superior a un valor previamente definido en las políticas de cobranza, deberá ser tratado dentro de la estrategia de cobranza preventiva, que consiste en segmentar a los clientes sobre la base de la mencionada probabilidad y, dependiendo de qué tan elevada sea esta, se le asignará un canal de contacto y una acción de cobranza (en los capítulos siguientes esto se verá con mayor detalle). Típicamente, los clientes con la mayor probabilidad de impago en esta etapa de cobranza preventiva son asignados al canal *call-center* y recibirán una llamada en vivo, es decir, la llamada de un agente de cobranza recordándoles que en unos días más vencerá un pago con el banco. Los clientes con menor probabilidad de impago dentro de los identificados para la cobranza preventiva, usualmente recibirán mensajes de texto (SMS) o correos electrónicos recordándoles el pago.

La siguiente etapa de cobranza de productos de banca personal es la cobranza temprana o *front-end*, a la que entran los clientes que presentan un atraso (*days past due – DPD*) entre 0 días y el número de días que el banco utilice para definir el *default*. En esta etapa, los canales de contacto con el cliente se amplían para incluir el canal de visitas de campo (visitas de personal de cobranza realizadas al domicilio del cliente). También se utiliza la frecuencia con la que las gestiones de cobranza se realizan para diferenciar las acciones de cobranza por nivel de riesgo del cliente. La frecuencia de estas gestiones es un indicador conocido como “intensidad”.

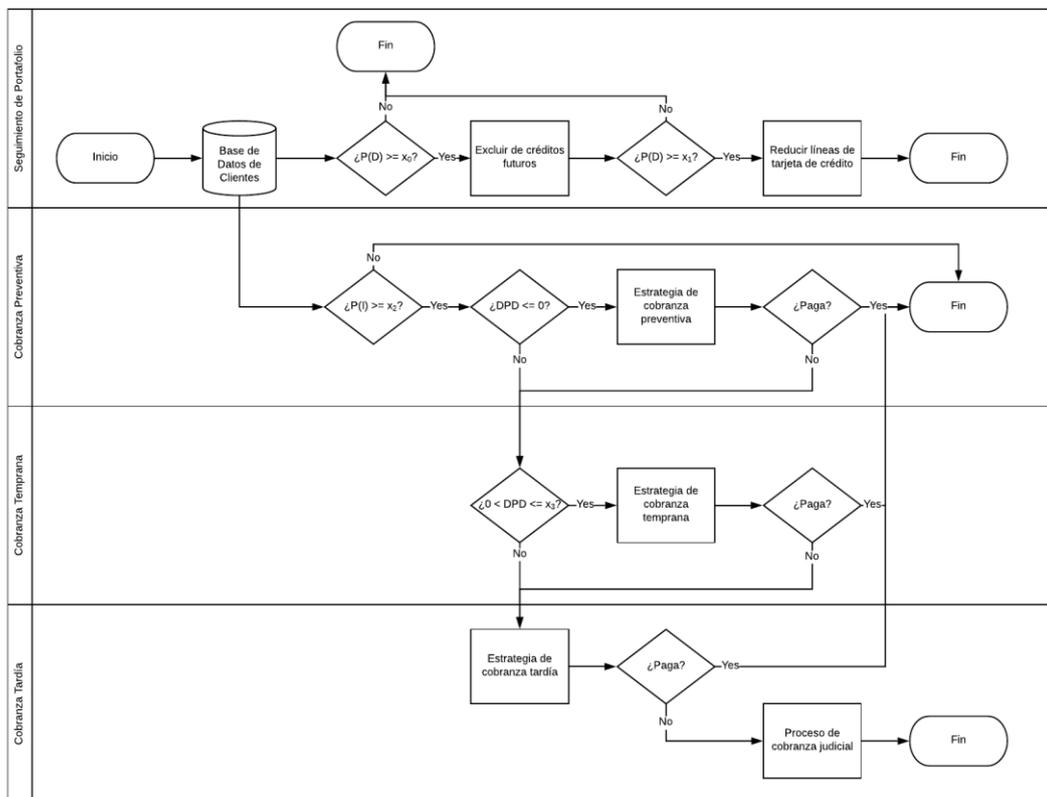
Durante la etapa de cobranza temprana se busca que el cliente se ponga al día en sus obligaciones con el banco, de tal manera que se cumpla el objetivo de reducir la pérdida esperada. Para lograr que el cliente se ponga al día cuando no ha respondido

satisfactoriamente a los requerimientos de pago hechos a través de los distintos canales, se utilizan acuerdos de condonación parcial de intereses y comisiones de cobranza, así como la reprogramación de la cuota u exigible del mes —siempre que el problema de falta de fondos por el cual atraviesa el cliente sea coyuntural—; es decir, no se haya visto afectada su capacidad de pago estructural, en cuyo caso hay que negociar una refinanciación de la deuda.

Durante la etapa de cobranza tardía se pretende reducir la pérdida que el *default* del cliente puede ocasionar al banco. De esta manera, además de las acciones de cobranza y de las herramientas descritas en el párrafo anterior, se suele ofrecer a los clientes la condonación parcial del capital contra el pago del saldo de la deuda o daciones en pago. Cabe resaltar que si ninguna de estas acciones o herramientas funciona se debe evaluar la posibilidad de iniciar acciones legales en contra del cliente o el castigo de la deuda. El proceso de cobranza genérico que se ha descrito puede ser apreciado de manera esquemática en la **Figura 3**.

Figura 3

Proceso de seguimiento y cobranza de productos de Persona Natural



Elaboración propia.

Es importante señalar que el proceso descrito representa las buenas prácticas de la industria y, además, está enfocado en la generación de valor para la institución financiera. Por esta razón será utilizado como referencia para analizar la situación de la cobranza de productos de persona natural en BanBif y, por consiguiente, para identificar las oportunidades de mejora en el mismo.

Capítulo 3: Proceso inicial de cobranza temprana de productos de Banca Personal

Descripción del proceso inicial de cobranza preventiva y temprana de productos *retail*

En general, en todos los procesos de cobranza de productos de banca personal se deben revisar las decisiones de manera diaria. La información de pagos en el propio banco (quién pagó y quién no) debe ser revisada diariamente y, sobre la base de esta revisión, se debe reevaluar la asignación del canal y la acción de cobranza (la cual incluye la intensidad con la que la misma se va a ejecutar). Por ejemplo, el proceso sería ineficiente y molesto para el cliente si se realizan acciones de cobranza a una persona que ya pagó el día anterior la obligación que estaba vencida. Asimismo, el proceso no sería eficaz si se mantiene invariable el canal o la acción de cobranza en el caso de clientes que, a pesar de la gestión realizada, no han pagado.

Para que las decisiones de cobranza puedan ser revisadas todos los días, el proceso debe recibir diariamente información proveniente de los sistemas que procesan las transacciones relacionadas con los productos de banca personal. En el caso del BanBif son dos los sistemas que registran dichas transacciones: IBS y Vision Plus.

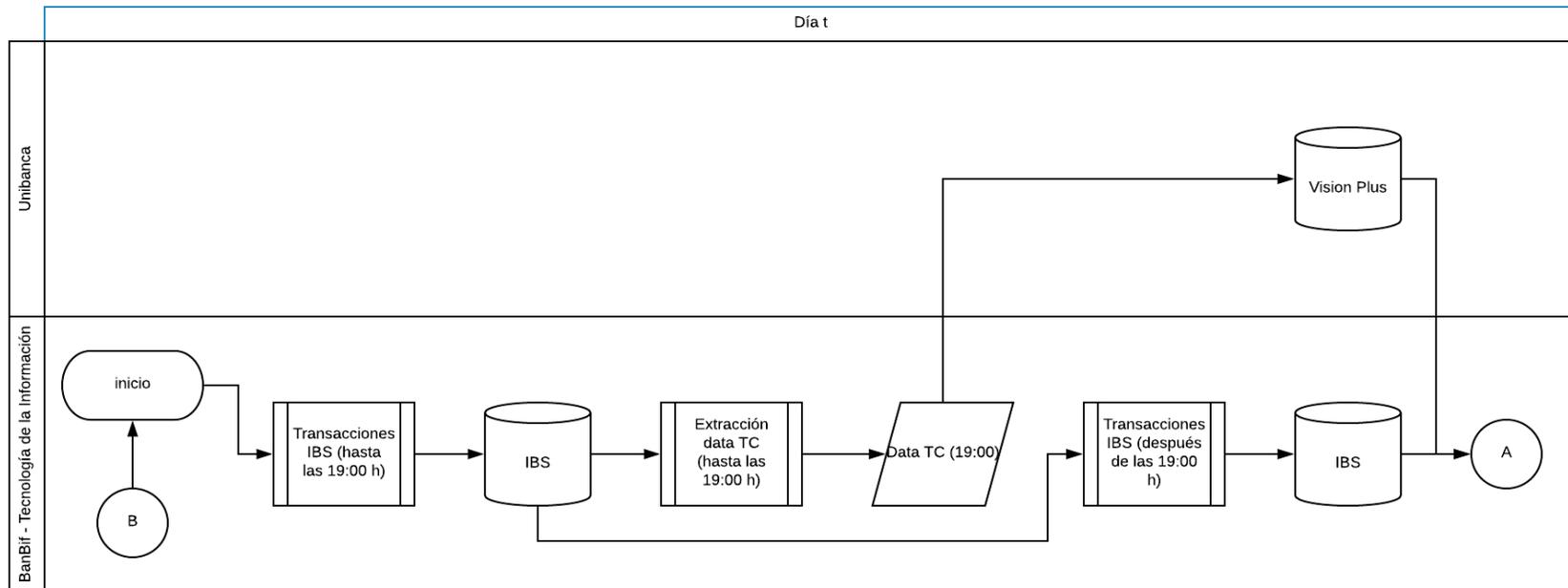
IBS es un *software* que soporta todas las transacciones y productos bancarios ofertados por el BanBif, salvo el proceso completo de transacciones que se requiere para el portafolio de tarjetas de crédito, como por ejemplo la interconexión con los terminales ubicados en los comercios que aceptan las tarjetas de crédito y débito (*POS – Point of Sales*), la administración de los planes de crédito tales como el plan revolvente, cuotas y disposición de efectivo y las condiciones de crédito para cada grupo de tarjetas en los diferentes planes. BanBif subcontrata los servicios de procesamiento de tarjetas de crédito con la empresa Unibanca, que utiliza para este fin el *software* Vision Plus.

La manera en que están programados los cierres diarios de ambos sistemas originaba —hasta el mes de abril del año 2018— que la gestión de cobranza de los productos *retail* del banco se inicie a las 9:00 horas aproximadamente, si Unibanca no tenía retrasos en el procesamiento de sus cierres diarios y, por tanto, en la entrega de la información de las tarjetas de crédito al banco. En las **Figuras 4 y 5** se puede apreciar que el proceso de cierre diario de IBS está dividido en dos partes. La primera corresponde al procesamiento de todos los productos, salvo tarjetas de crédito, la que se lleva a cabo entre las 3:00 y las 4:30 horas. La segunda parte corresponde al procesamiento de las tarjetas de crédito una vez recibida la información conciliada por parte de Unibanca, aproximadamente a las 6:30 horas.

A las 7:00 horas da inicio el proceso de transferencia de data a iCS, sistema utilizado por el banco para la gestión de cobranza de los productos de banca personal, y

el procesamiento de la misma para definir las estrategias y realizar la asignación a las empresas de cobranza subcontractadas que, a su vez, iniciaban las gestiones de cobranza diaria aproximadamente a las 9:00 horas, después de haber ejecutado la carga de la información enviada por el banco a sus propios sistemas.

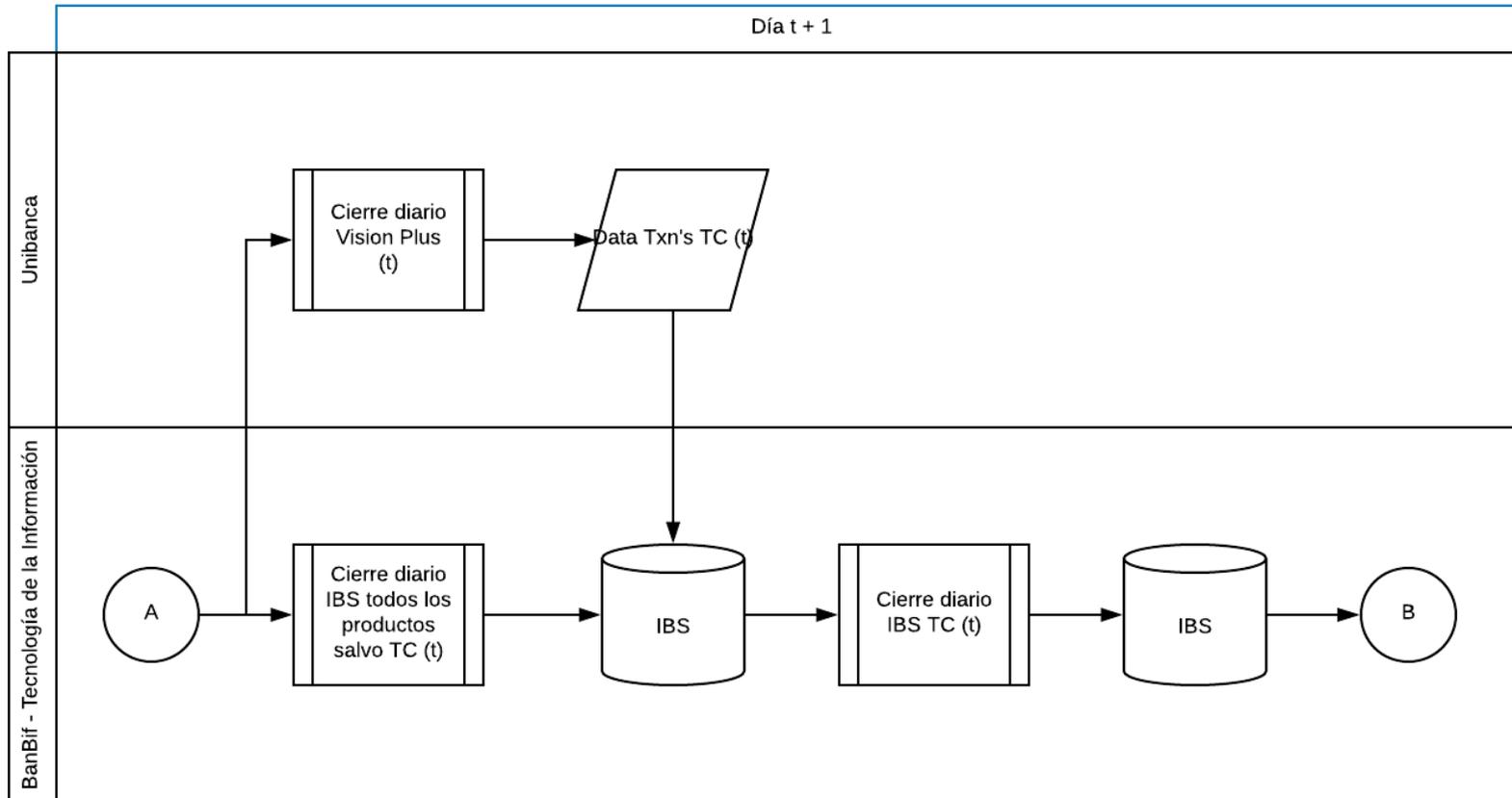
Figura 4
Proceso de cierre diario BanBif y Unibanca



Elaboración propia.

Figura 4 (cont.)

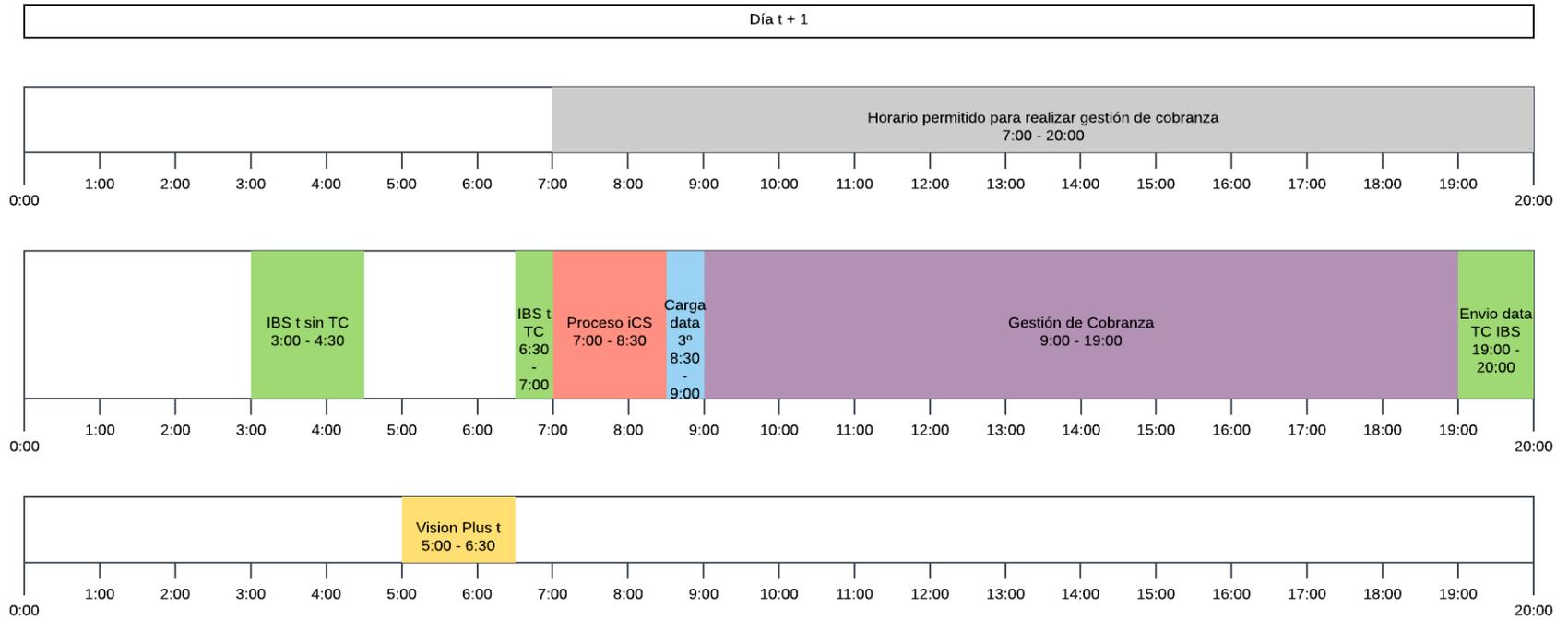
Proceso de cierre diario BanBif y Unibanca



Elaboración propia.

Figura 5

Línea de tiempo del proceso de cobranza de productos de Banca Personal



Elaboración propia.

Los criterios para seleccionar a los clientes cuya información debe ser cargada en iCS son los siguientes:

- Tienen productos de banca personal. La lógica exacta identifica aquellos productos clasificados según norma de la Superintendencia de Banca y Seguros como Consumo Revolvente, Consumo No-Revolvente o Hipotecarios para Vivienda.
- El vencimiento más próximo de alguno de sus productos se dará en cinco días o menos.

Una vez cargada la data en iCS, se ejecutan las estrategias de cobranza codificadas en el mismo sistema, sobre cuya base se asigna a cada cliente, de manera automática, al canal a través del cual debe ser contactado, la acción de cobranza, así como la empresa subcontratada a la que se debe encargar el cobro.

La primera estrategia en el proceso inicial era la de cobranza preventiva, y los criterios utilizados para seleccionar a los clientes que debían ser gestionados en dicha estrategia eran los siguientes:

- Presentan entre -5 y 0 días de atraso (*Days Past Due – DPD*).
- Presentan clasificación SBS² deficiente o peor.
- Mantienen deuda en cinco o más instituciones del sistema financiero (reguladas por la SBS).

Una vez identificados, estos clientes eran asignados al canal *call* para recibir llamadas de cobranza en vivo, es decir, realizadas por un operador.

Por su parte, a los clientes con entre 0 y 15 días de atraso se los asignaba al canal *call* para recibir llamadas de cobranza en vivo, al igual que a los clientes con entre 15 y 30 días de atraso, cuya proyección de provisión mensual en caso de no pagar no superaba los S/ 2,000. Aquellos clientes con 15 a 30 días de atraso y cuya proyección de provisión mensual superaba los S/ 2,000 eran asignados al *call* y al campo, de tal manera que, por ser considerados de mayor riesgo sobre la base de la proyección de la provisión, en caso de no pagar recibían llamadas de cobranza en vivo y, además, visitas a sus domicilios. Posteriormente, se asignaban los clientes a las empresas de cobranza subcontratadas de acuerdo con el Ubigeo de cada uno de ellos, y la información correspondiente era transmitida a dichas empresas a través de un FTP³ (Protocolo de transferencia de archivos).

Por su parte, estas empresas de cobranza cargaban la información de los clientes asignados a sus propios sistemas y procedían a realizar las gestiones de cobranza

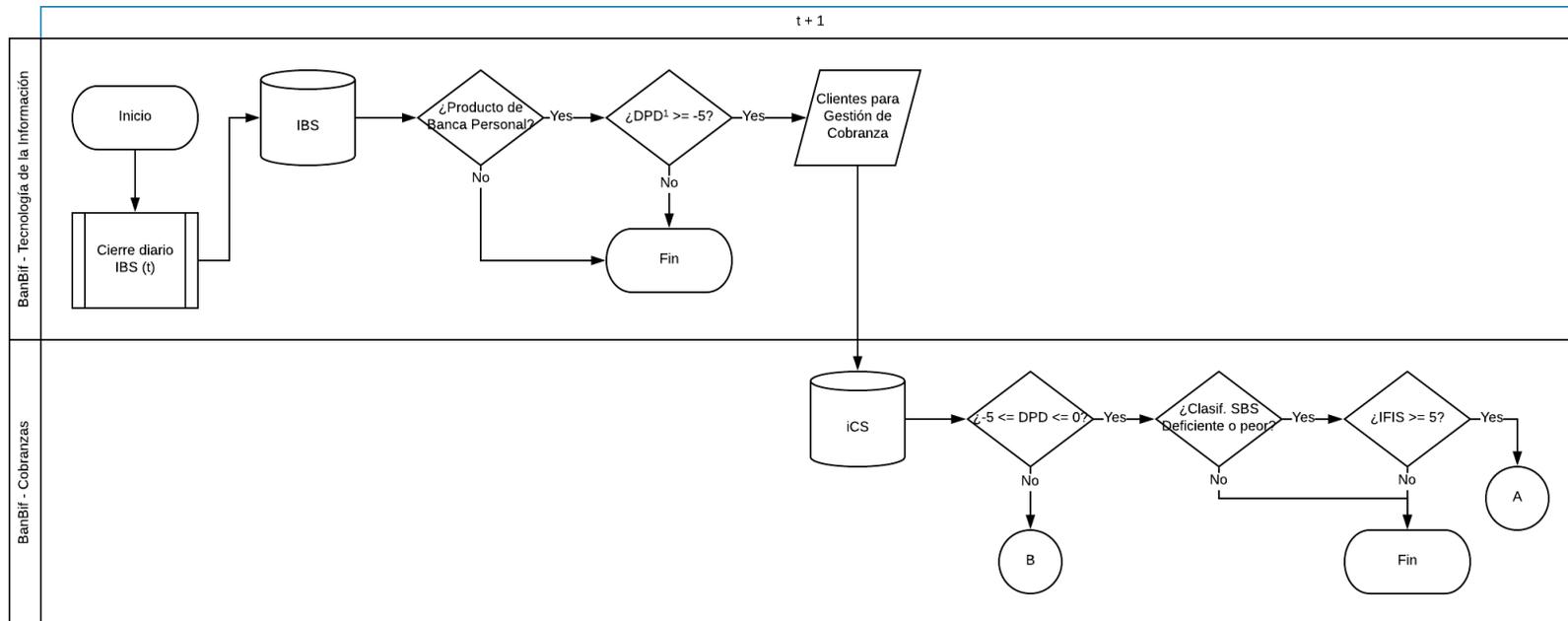
² Clasificación de riesgo del cliente según Resolución SBS N° 11356 (2008), “*Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones*.”

³ *File Transfer Protocol*.

determinadas por el banco según las estrategias aplicadas. Antes de las 19:00 horas de cada día, estas empresas daban por concluida la cobranza de los clientes del BanBif, debido a que este les exigía que a esa hora entreguen la información del resultado de gestión por cada cliente. Este proceso de cobranza se describe en la **Figura 6**.

Figura 6

Proceso de cobranza de productos de Banca Personal

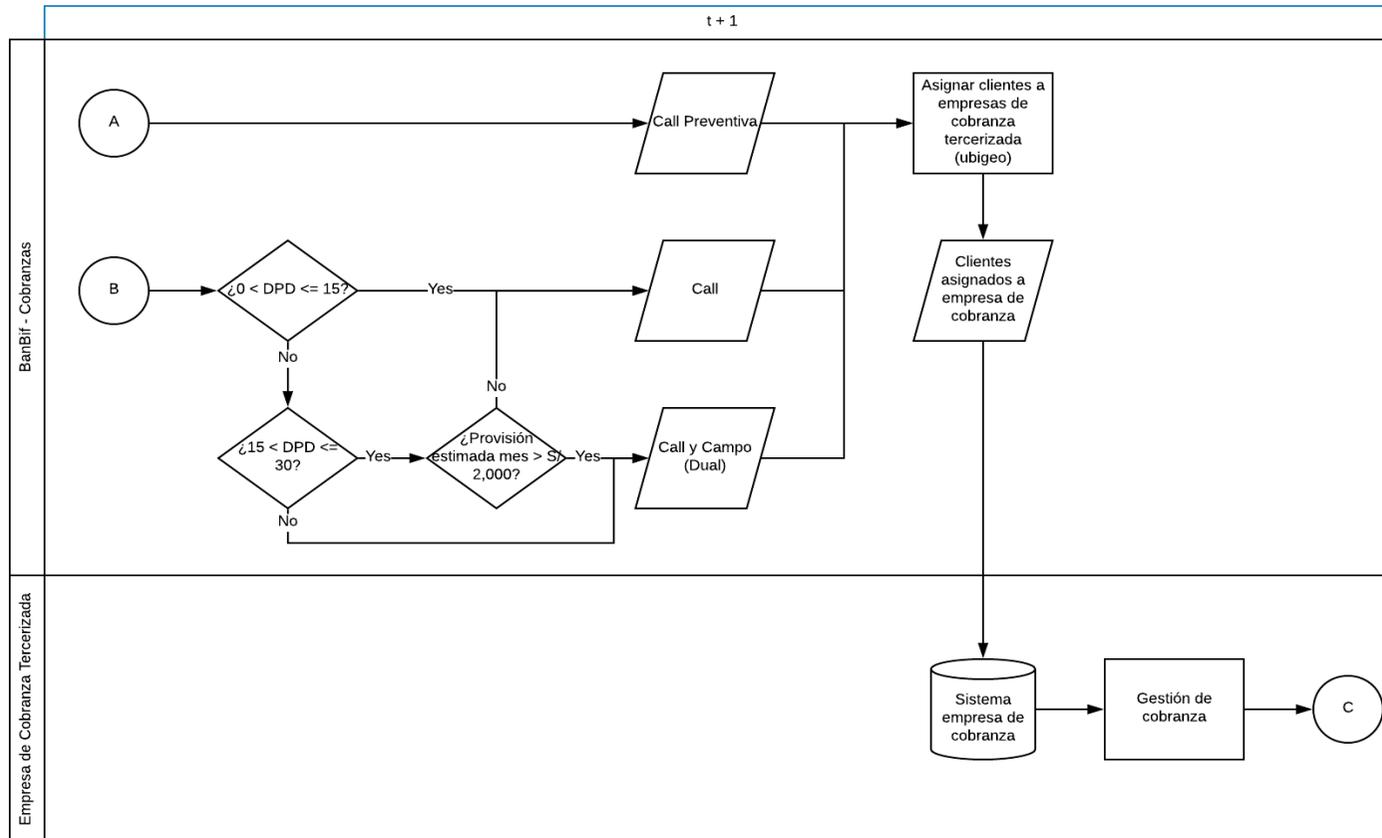


¹DPD = días de atraso (*days past due*).

Elaboración propia.

Figura 6 (cont.)

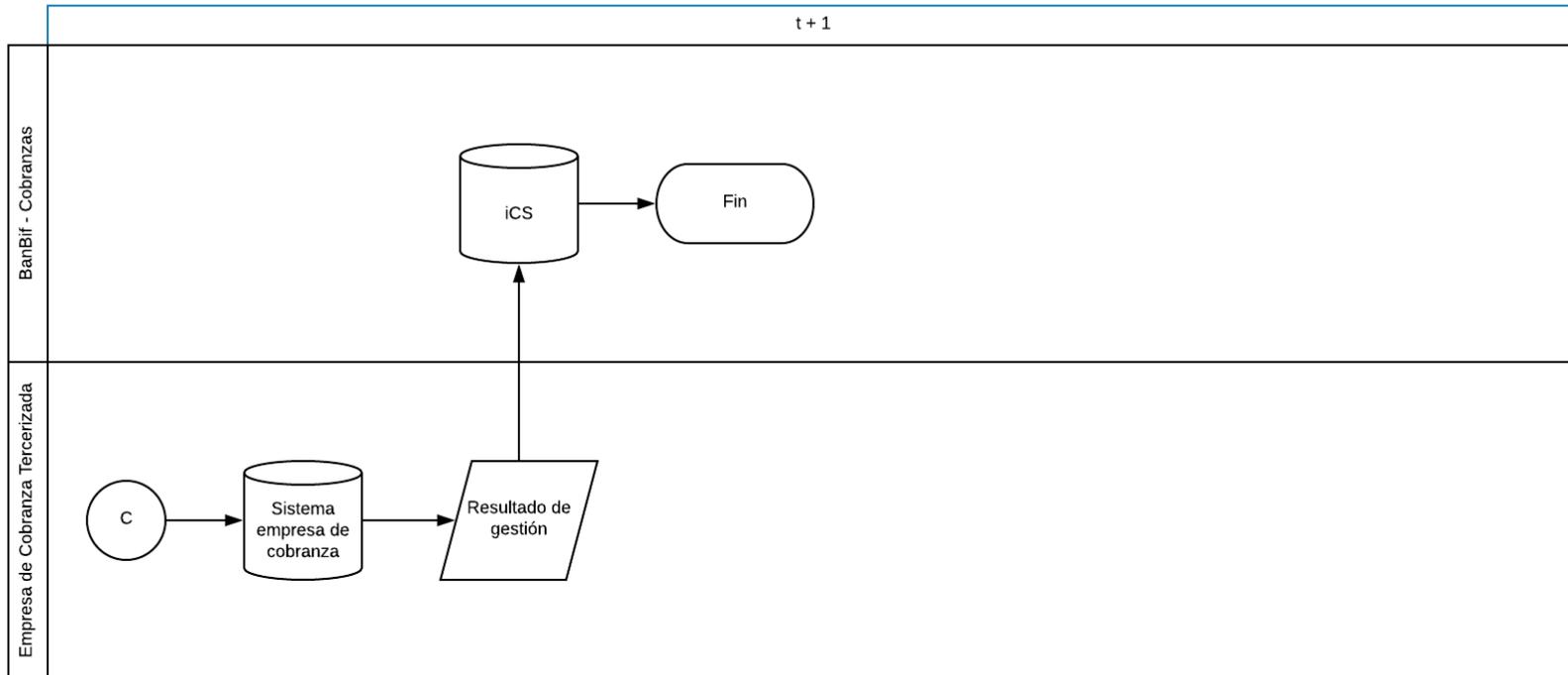
Proceso de cobranza de productos de Banca Personal



Elaboración propia.

Figura 6 (cont.)

Proceso de cobranza de productos de Banca Personal



Elaboración propia.

Capítulo 4: Oportunidades de mejora identificadas en el proceso inicial de cobranza preventiva y temprana de productos *retail*

Optimización del horario de la gestión de cobranza

Los procesos de cierre de los sistemas IBS y Vision Plus descritos en el capítulo anterior generaban que la cobranza de productos de Banca Personal inicie sus gestiones diarias a las 9:00 horas, si es que no se daban retrasos en el proceso de cierre de Vision Plus (Unibanca).

En la **Figura 5** se pudo ver que el BanBif no gestionaba la cobranza del portafolio durante tres de las 13 horas en las que se permite hacer gestión de cobranza; es decir, durante un 23% del tiempo permitido, debido a un diseño de procesos que no tuvo en consideración las necesidades de la cobranza del portafolio de productos de la banca personal.

Acerca de la restricción de tiempo para realizar gestiones de cobranza, la Ley N° 29571 (2010) “Código de Protección y Defensa del Consumidor”, en su Capítulo III prohíbe los métodos abusivos en el cobro. Específicamente, en el artículo 62, inciso b) dicha norma prohíbe «realizar visitas o llamadas telefónicas de cobranza entre las 20:00 y las 7:00 horas o los sábados, domingos y feriados» (p. 23); por lo tanto, el horario en que se puede gestionar la cobranza se reduce a las 13 horas que van desde las 7:00 a las 20:00 horas de los días laborables.

La razón principal por la que se iniciaba la gestión de cobranza a las 9:00 horas era que el proceso de cierre de las tarjetas de crédito en IBS se hacía con la información actualizada al día anterior proveniente de Unibanca, que llegaba a las 6:30 horas. La alternativa planteada fue utilizar la información del banco almacenada en IBS y no esperar la que provenía de Unibanca. Si se compara la información disponible en cada alternativa es posible ver que, para el caso de los pagos realizados a través de la red de agencias, la data de Unibanca contiene los pagos realizados hasta las 19:00 horas (ver la **Figura 4**), mientras que esta restricción no existe para el caso de IBS. Sin embargo, dado que el BanBif no tiene agencias que en la actualidad atiendan después de las 19:00 horas, ambas alternativas resultan iguales.

En lo que toca al canal Banca por Internet, nuevamente, los pagos contenidos en la información de Unibanca son los realizados hasta las 19:00 horas, mientras que los pagos por este canal registrados en IBS no tienen esta restricción: es decir, en IBS se consideran los pagos realizados hasta las 24:00 horas.

Por último, los pagos hechos vía transferencia interbancaria inmediata, o sea, aquellas transferencias interbancarias hechas hasta las 12:00 horas para pagar tarjetas de crédito, están incluidos en la data proporcionada por Unibanca y también están

disponibles en IBS. Aquí cabe resaltar que la información existe en IBS pero, para utilizarla, el equipo de Sistemas del banco debe desarrollar un programa que extraiga dicha data, por lo que la implementación de la solución planteada se realizó, en una primera fase, sin contar con esta información, dado que se privilegió iniciar las gestiones de cobranza a las 7:00 horas —lo antes posible—. Está pendiente la extracción de la información de pagos de tarjeta de crédito realizados a través de transferencias interbancarias inmediatas.

La solución implementada se puede apreciar gráficamente en la **Figura 7**, y consistió en iniciar el proceso de cierre diario de IBS con el procesamiento de la información de tarjetas de crédito proporcionada por Unibanca el día (t - 1) entre las 3:00 y las 3:30 horas. Inmediatamente después, se ejecuta el proceso de cierre del resto de productos entre las 3:30 y las 5:00 horas; de esta manera, la interfaz para cargar la data de los clientes a gestionar en cobranza y la posterior ejecución de las estrategias de cobranza, asignación del canal y acción de cobranza a cada cliente (Proceso iCS) se realiza entre las 5:00 y las 6:00 horas. Cabe destacar que el tiempo de ejecución del Proceso iCS se reduce a 30 minutos, debido a la optimización de la cantidad de información enviada a través de la interfaz entre IBS e iCS de la que se hablará más adelante.

Una vez finalizado el proceso iCS se da inicio a un nuevo proceso desarrollado por el equipo de Sistemas para “limpiar” de la base de datos de clientes a gestionar en cobranza obtenida como resultado del Proceso iCS a aquellos clientes cuyos pagos realizados el día (t) están registrados en IBS.

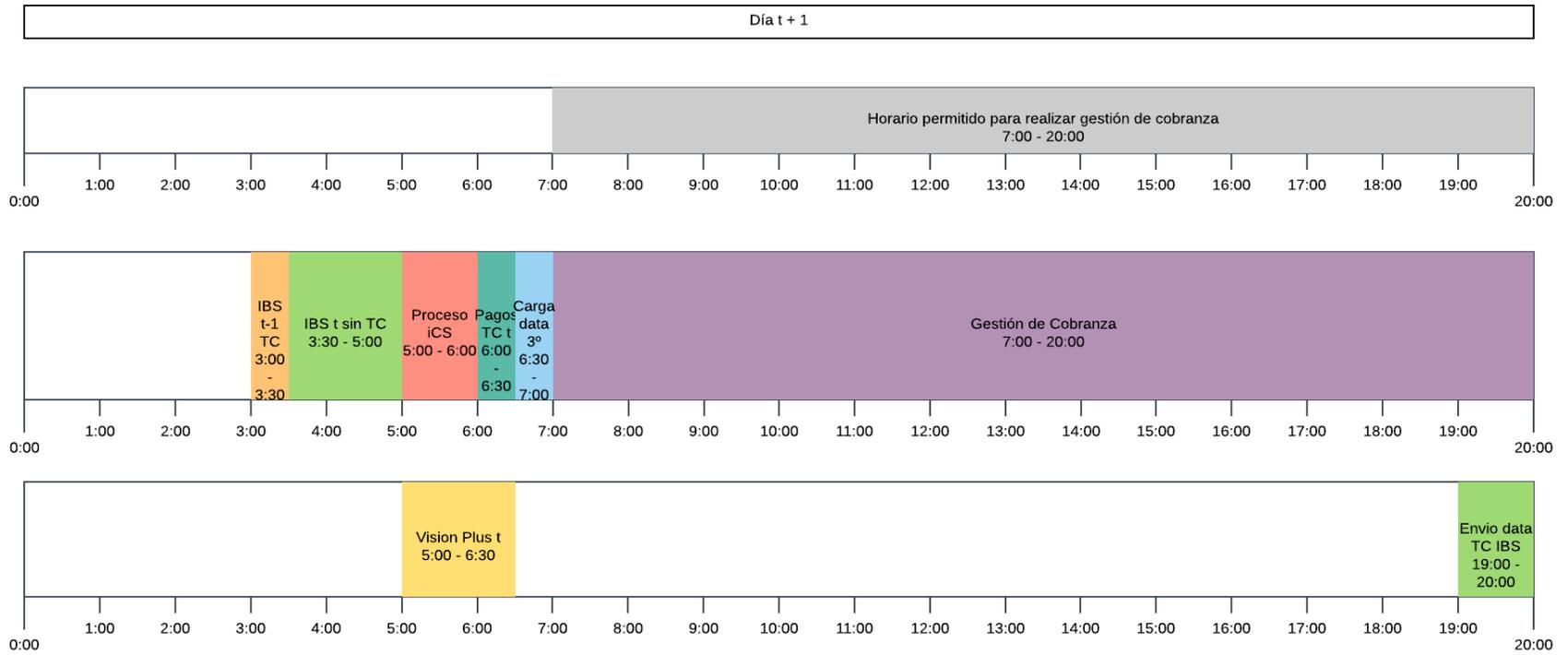
Al igual que el anterior proceso iCS, en el que se cargaba una gran cantidad de datos y que tenía una duración de 90 minutos, el nuevo iCS y el proceso adicional de limpieza de la base de datos de clientes tienen una duración acumulada de 90 minutos, y finaliza con el envío a las empresas de cobranza subcontratadas de los archivos con los clientes que deben gestionar y las acciones que deben realizar con cada uno de ellos.

Entre las 6:30 y las 7:00 horas, estas empresas subcontratadas cargan en sus sistemas la información proporcionada por el banco y están listas para iniciar las gestiones de cobranza diaria a las 7:00 horas.

Adicionalmente al inicio de las gestiones de cobranza a las 7:00 horas, se eliminó el requerimiento a las agencias de cobranza de enviar la información con los resultados de gestión del día a las 19:00 horas, con lo cual se las incentivó a gestionar clientes hasta las 20:00 horas, como lo permite la Ley.

Figura 7

Línea de tiempo modificada del proceso de cobranza de productos de Banca Personal



Elaboración propia.

La implementación de esta modificación se inició en el mes de mayo de 2018 y el primer mes completo con la solución implementada fue junio de 2018. Como se puede apreciar en la **Figura 8**, el indicador “contacto directo” se incrementa en los meses de julio 2017 a mayo 2018 (62%), mientras que el promedio de junio y julio de 2018 se incrementó a 75%. Para el caso de los préstamos hipotecarios, el incremento va de 70% a 82%. Para el caso de los préstamos de libre disponibilidad (PLD) va de 64% a 77% y para los préstamos vehiculares, de 69% a 78%.

Figura 8

Evolución del porcentaje de contacto directo

	Jul-17	Ago-17	Set-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18
Tarjeta	60%	50%	50%	51%	60%	63%	72%	68%	71%	74%	63%	75%	74%
Hipotecario	71%	71%	71%	74%	51%	61%	71%	81%	79%	71%	69%	84%	80%
PLD	67%	61%	61%	68%	46%	53%	69%	71%	71%	71%	69%	75%	78%
Vehicular	71%	70%	70%	73%	50%	59%	75%	75%	75%	72%	73%	78%	77%

Fuente: BanBif (2018).

Utilización de estimaciones estadísticas para definir las estrategias de cobranza de los productos de Banca Personal

De la descripción del proceso inicial de cobranza de productos de Banca Personal graficado en la **Figura 6**, se puede apreciar que los criterios usados para definir a los clientes que eran gestionados en cobranza preventiva son básicamente dos:

- Presentan clasificación SBS deficiente o peor.
- Mantienen deuda en cinco o más instituciones del sistema financiero (reguladas por la SBS).

El otro criterio mencionado en el Capítulo 3, es decir, presentar entre -5 y 0 días de atraso, es utilizado solo para definir el momento en el que el cliente debe ser enviado a gestión.

Por otro lado, cuando los clientes ya presentaban atrasos de entre 1 y 15 días en sus deudas con el banco, el criterio utilizado para diferenciar las acciones de cobranza entre *call* y gestión dual (*call* y visita de campo) era la proyección de la provisión regulativa si es que no pagaba —criterio relacionado con el monto de la deuda y no con el riesgo intrínseco del cliente.

Con la finalidad de hacer más eficiente el proceso de cobranza, se decidió construir una regresión logística para estimar la probabilidad de impago, definida como la probabilidad de que un cliente al día, al momento de la evaluación, llegue a superar los ocho días de atraso durante el siguiente mes (cabe destacar que la probabilidad se calcula cada fin de mes). Con los posibles valores de las variables exógenas de la función logística

construida se definieron cuatro grupos de riesgo, utilizando la metodología de árboles de decisión. Dichos grupos son llamados *Low*, *Medium*, *High* y *Very High*⁴ (haciendo referencia al nivel de riesgo de cada uno de ellos) a los que cada cliente es asignado sobre la base de la probabilidad arrojada por la regresión logística.

Entre octubre de 2017 y marzo de 2018 se construyeron los modelos mencionados para los portafolios de productos más importantes de la banca personal. Así, en noviembre de 2017 se implementó el modelo para tarjetas de crédito, en febrero de 2018 el de préstamos hipotecarios y en abril de 2018 el modelo para créditos vehiculares y préstamos de libre disponibilidad.

La segmentación en los cuatro grupos de riesgo mencionados se usa para definir qué clientes por cada tipo de productos deben recibir gestión de cobranza preventiva y, adicionalmente, para definir el canal de contacto y la acción de cobranza durante la etapa de la cobranza temprana. Las **Figuras 9, 10 y 11** muestran las estrategias de cobranza definidas por la Subgerencia de Cobranza Persona Natural de BanBif. Son estrategias para tarjetas de crédito, préstamos hipotecarios y préstamos de libre disponibilidad y vehiculares, respectivamente.

Figura 9

Estrategia de cobranza de tarjetas de crédito

Saldo (\$)	Riesgo	Días de Atraso						
		-5	1	3	8	15	31	41
<= 2,820	Low	No Gestión		SMS/@mail	Call Low		Call Medium	Dual Medium
	Medium	No Gestión	SMS/@mail	Call Low		Call Medium		Dual Medium
	High	SMS/@mail	Call Medium				Dual High	Dual Very High
	Very High	Call/SMS/@mail	Call High			Dual High	Dual Very High	
> 2,820	Low	No Gestión		SMS/@mail	Call Low	Call Medium		Dual Medium
	Medium	No Gestión	Call Medium				Dual Medium	Dual High
	High	Call/SMS/@mail	Call High			Dual High		Dual Very High
	Very High	Call/SMS/@mail	Call Very High			Dual Very High		

Fuente: BanBif (2018).

⁴ Bajo, medio, alto y muy alto, por su traducción del inglés.

Figura 10

Estrategia de cobranza de préstamos hipotecarios

Exigible (S/)	Riesgo	Días de Atraso						
		-5	1	5	8	15	31	41
<= 2,100	Low	No Gestión		SMS/@mail	Call Low		Call Medium	Dual Medium
	Medium	No Gestión	SMS/@mail		Call Medium		Dual Medium	Dual High
	High	SMS/@mail	Call Medium				Dual High	Dual Very High
	Very High	Call/SMS/@mail	Call High		Dual High		Dual Very High	
> 2,100	Low	No Gestión	SMS/@mail	Call Low		Call Medium	Dual Medium	
	Medium	No Gestión	Call Medium			Dual Medium		Dual High
	High	Call/SMS/@mail	Call High		Dual High			Dual Very High
	Very High	Call/SMS/@mail	Call Very High	Dual Very High				

Fuente: BanBif (2018).

Figura 11

Estrategia de cobranza de préstamos de libre disponibilidad y vehiculares

Refinanciado	Exigible (S/)	Riesgo	Días de Atraso					
			-5	1	3	8	15	31
No Refinanciado	<= 200		No Gestión		SMS/@mail	Call Low		Call Medium
		Low	No Gestión		SMS/@mail	Call Low	Call Medium	
	Medium	No Gestión	SMS/@mail	Call Medium			Dual Medium	Dual High
	High	SMS/@mail	Call High			Dual High		Dual Very High
	Very High	Call/SMS/@mail	Call Very High		Dual Very High			
Refinanciado			Call/SMS/@mail	Call Very High		Dual Very High		

Fuente: BanBif (2018).

En la **Figura 12** es posible apreciar las probabilidades de impago estimadas para cada segmento de riesgo y para cada producto. Analizando las acciones de cobranza detalladas en las **Figuras 9, 10 y 11**, y relacionando los segmentos de riesgo con dichas acciones, se observa que estas aumentan en severidad conforme aumenta el segmento de riesgo y, además, dentro de cada segmento de riesgo, conforme aumentan los días de atraso.

Figura 12

**Probabilidad de impago estimada y número de clientes
por segmento de riesgo y producto (julio 2018)**

	Tarjeta de Crédito		Hipotecario		PLD / Vehicular	
	% Impago	# Clientes	% Impago	# Clientes	% Impago	# Clientes
Low	2.4%	20,768	0.6%	4,454	0.3%	6,311
Medium	6.2%	9,660	1%	4,267	0.6%	4,629
High	11.2%	11,033	2.4%	1,038	1.4%	3,790
Very High	27.2%	5,136	13.2%	1,090	13.5%	2,473
Total		46,597		10,849		17,203

Fuente: BanBif (2018).

Realizar la gestión de cobranza preventiva y de cobranza temprana sobre la base de una estimación de la probabilidad de impago permite contactar al cliente antes de que este se haya atrasado en el pago de sus deudas o durante los primeros días de atraso. De esta manera, el porcentaje de contacto directo aumenta en relación con la situación anterior, en la que la cobranza preventiva se realizaba a clientes que ya estaban calificados como deficientes en el sistema financiero o a clientes con atraso, pero aplicando un tratamiento plano a todos ellos, sin importar el nivel de riesgo de cada uno. La mejora en el porcentaje de contacto directo a raíz de la aplicación de las estrategias de cobranza basadas en la estimación de la probabilidad de impago se observa en la **Figura 8**.

Para el caso de las tarjetas de crédito, el promedio del porcentaje de contacto directo antes de la implementación de las estrategias basadas en la probabilidad de impago (julio 2018 a octubre 2017) fue 53%, y se elevó a 67% después de la aplicación y hasta antes del cambio en los procesos de cierre que permitió iniciar las gestiones de cobranza a las 7:00 horas. Para el caso de los préstamos hipotecarios, el promedio mensual del indicador se eleva de 67% a 75%, mientras que para los préstamos de libre disponibilidad (PLD) se eleva de 63% a 70% y, por último, para los préstamos vehiculares se incrementa de 69% a 73%.

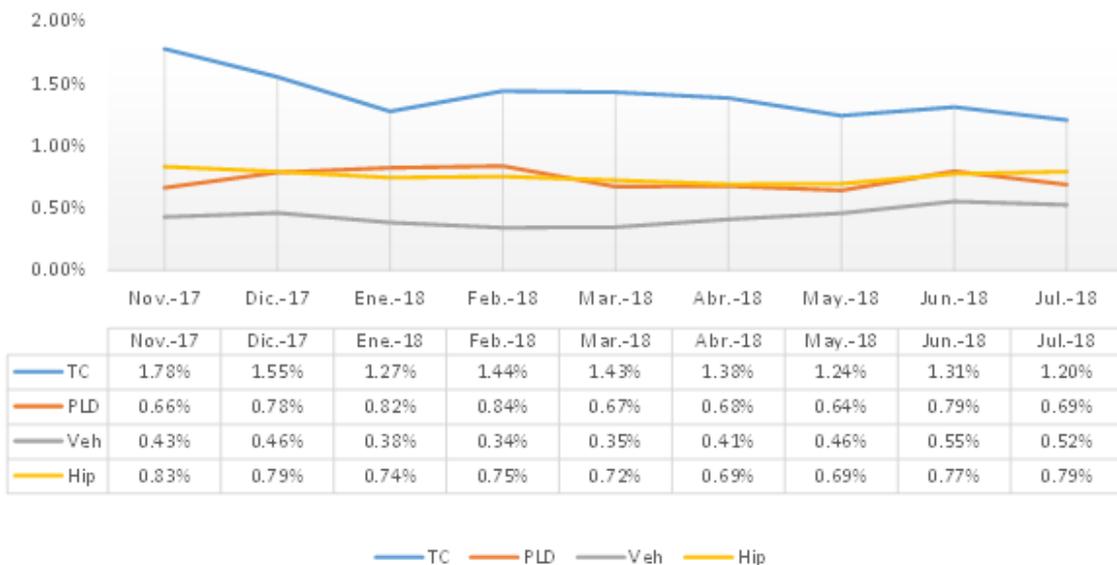
Además del porcentaje de contacto directo, es importante medir los resultados de las estrategias de cobranza con un indicador relacionado con el riesgo del portafolio para poder identificar si, finalmente, la aplicación de las estrategias efectivamente contribuye a reducir el riesgo.

En la **Figura 13** se grafica el porcentaje de saldos al día que llegan a más de 61 días de atraso. Mientras menor sea el porcentaje, mejor será el riesgo del portafolio. Como se puede apreciar, salvo el producto “préstamo hipotecario”, todos los productos presentan una mejora en este indicador, desde la implementación de las estrategias

basadas en la estimación de la probabilidad de impago: noviembre de 2017 para las tarjetas de crédito, febrero para los préstamos hipotecarios y junio para los préstamos de libre disponibilidad y vehiculares.

Figura 13

Evolución de roll rates de 0 a 61 DPD



Fuente: BanBif (2018).

Optimización del número de registros enviados diariamente a iCS

En la **Figura 6** se puede observar que los criterios aplicados para seleccionar las cuentas de los clientes enviados al sistema iCS diariamente eran los siguientes:

- El producto es de banca personal. La lógica exacta identifica aquellos productos clasificados según norma de la Superintendencia de Banca y Seguros como Consumo Revolvente, Consumo No-Revolvente o Hipotecarios para Vivienda.
- El vencimiento más próximo de alguno de los productos se dará en menos de cinco días.

Una vez en iCS, se aplicaban los siguientes criterios adicionales para determinar qué clientes debían ser asignados a la cobranza preventiva:

- Presentan entre -5 y 0 días de atraso (*Days Past Due – DPD*).
- Presentan clasificación SBS deficiente o peor.
- Mantienen deuda en cinco o más instituciones del sistema financiero (reguladas por la SBS).

En este punto, vale la pena notar que no todos los clientes enviados a iCS sin presentar aún días de atraso entraban finalmente en el proceso de cobranza preventiva debido a que no cumplían los criterios que eran aplicados dentro del sistema iCS.

De la información de la **Figura 12** es posible observar que en el proceso inicial eran enviados al sistema iCS aproximadamente 74 mil clientes a lo largo del mes (la suma de los clientes en todos los productos), lo que significa un promedio diario de 3,300 clientes, aproximadamente. Como consecuencia de esta cantidad de clientes, el proceso iCS, que incluye la interfaz para enviar información desde IBS a iCS, demoraba 90 minutos.

Ante esta situación, se decidió aplicar los criterios que determinan qué clientes deben ser gestionados en cobranza preventiva fuera de iCS, con lo cual el número de clientes enviados mensualmente a este sistema se redujo a 25 mil, dado que desde la utilización de la estimación de la probabilidad de impago se gestiona en cobranza preventiva solo a los clientes de segmento de riesgo *High* y *Very High*. De esta manera, se redujo la cantidad de data diaria transferida a iCS desde IBS y se logró reducir el tiempo del proceso iCS a 60 minutos, ayudando así a alcanzar el objetivo de iniciar diariamente la gestión de cobranza a las 7:00 horas.

Capítulo 5: Nuevo proceso de cobranza preventiva y temprana de productos de Banca Personal

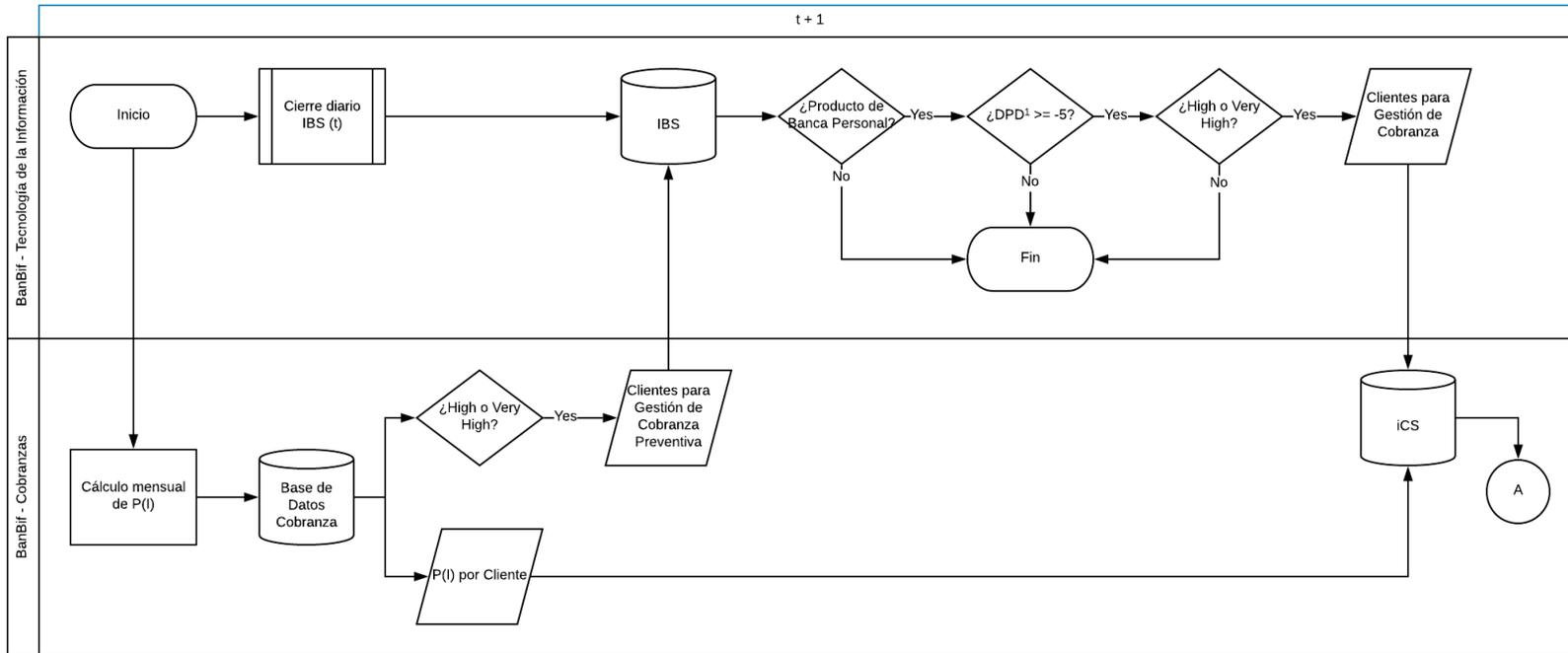
La **Figura 14** muestra que, a diferencia del proceso inicial, ahora la Subgerencia de Cobranzas Persona Natural de BanBif lleva a cabo mensualmente el cálculo de la estimación de la probabilidad de impago de cada cliente. La finalidad es cargar toda esta información en iCS y, de esta manera, poder ejecutar las nuevas estrategias de cobranza mencionadas en el capítulo anterior.

Además, después de cada proceso de cálculo mensual, se carga en el sistema IBS la información de los clientes asignados a los segmentos de riesgo *High* y *Very High* para que sean enviados a iCS y gestionar la cobranza preventiva, cuando el vencimiento de sus obligaciones crediticias con el banco se encuentre a cinco días o menos.

El nuevo proceso recoge todas las oportunidades de mejora analizadas en el capítulo anterior y ha demostrado ser más eficiente que el proceso inicial, sobre la base de la evolución de los indicadores de porcentaje de contacto directo y *roll rates* de 0 a 61 días de atraso. Si bien es cierto que aún hay mucho por mejorar en el proceso de cobranza de productos de la banca personal, los cambios ejecutados son un importante primer paso en este sentido.

Figura 14

Proceso revisado de cobranza de productos de Banca Personal

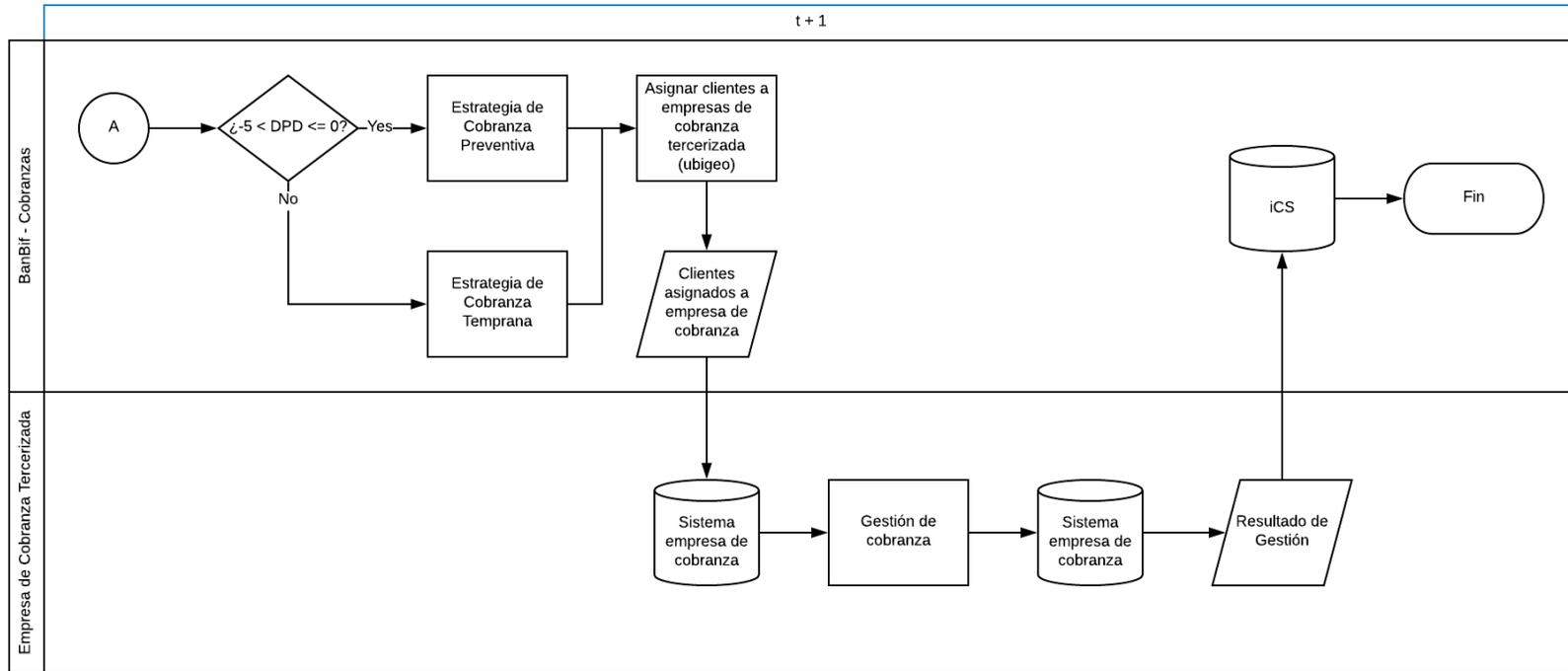


¹DPD = días de atraso (*days past due*).

Elaboración propia.

Figura 14 (cont.)

Proceso revisado de cobranza de productos de Banca Personal



Elaboración propia.

Referencias

- Banco Interamericano de Finanzas – BanBif (2018). *Cobranza minorista. Cobranza Persona Natural*. Junio. Lima: Autor.
- Basel Committee on Banking Supervision (2000). *Principles of the Management of Credit Risk*. Recuperado de: <https://www.bis.org/publ/bcbs75.pdf>
- Ley N° 29571 (2 de septiembre 2010). Código de Protección y Defensa del Consumidor. *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de:
<http://spij.minjus.gob.pe/Normas/textos/020910T.pdf>
- Resolución SBS N° 11356-2008 (21 de noviembre 2008). Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones. *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de:
http://www.gacetajuridica.com.pe/servicios/normaspdf_2008/noviembre/21-11-2008/21-11-2008_SE.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – SBS (2018, 14 de febrero). Balance general por empresa bancaria. Recuperado de:
http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#