



## Con las Vacas Sagradas se hacen las Mejores Hamburguesas

**Adolfo Kvitca** - Director de Soluciones Predictivas, SPSS Argentina.

### LAS IDEAS PRINCIPALES

- Reducir los costos, aumentar las cobranzas y recuperar al cliente son los desafíos de nuestro sector.
- Mejorar el rendimiento de nuestras acciones implica considerar que la morosidad está aumentando en la actualidad, que los consumidores van aprendiendo a responder a las técnicas de cobranza y que los recursos para hacerlo se han diversificado.
- Cuanto mayor es el atraso y mayor el monto de la deuda, menores son las probabilidades de recuperar un préstamo.
- El Score clasifica a las cuentas en base a un puntaje que expresa la probabilidad de cobro futuro asociada a cada una de ellas.
- El Score se elabora en base a variables como monto, atraso, historia de la cuenta, gestiones realizadas, datos del producto adeudado, reclamos del cliente, datos demográficos y comportamiento de pago con otras empresas.
- Es recomendable tener tablas segmentadas de un modo sencillo, por ejemplo, alta, media y baja cobrabilidad.
- Monitorear el Score y otras variables para la aplicación y testeo de nuevas estrategias.
- Al decidir estrategias, la metodología es la de "Champion-Challenger". Las nuevas estrategias desafían a las establecidas.
- Cada canal tiene un costo y una capacidad distinta. La idea es seleccionar la mejor acción, el mejor momento, el mejor canal y la mejor oferta para cada cliente.

### ACERCA DEL DISERTANTE

Es Licenciado en Ciencias de la Computación (UBA), fue Director de la Carrera de Computación de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales (UBA), Profesor del área Inteligencia Artificial de la misma facultad y Director del GIDIA (Grupo de Investigación y Desarrollo en Inteligencia Artificial).

Previo a su ingreso a SPSS Argentina como Director de Soluciones Predictivas, se desempeñó como Gerente de la división Sistemas de Decisión en Equifax Veraz, donde dirigió el desarrollo de diversos productos para la gestión del crédito.



PASIÓN POR EL SERVICIO

“El desafío constante del área de cobranzas es bajar costos y maximizar pesos recuperados”.

Adolfo Kvitca

“Antes se vendía a través de la sucursal, ahora resulta que tenemos Internet, campañas masivas, call centers, SMS, incluso como medios de pago”.

Adolfo Kvitca

“No alcanza con poner más presupuesto y recursos para hacer las mismas cosas, lo único que vamos a lograr es el mismo objetivo más rápido”.

Adolfo Kvitca

## ADOLFO KVITCA

Primero vamos a poner en contexto la presentación. Como ustedes saben, el desafío constante de cobranzas es bajar los costos y aumentar los pesos recuperados. El otro tema tiene que ver con recuperar al cliente.

Entonces, este desafío se da en un contexto de recursos escasos. ¿Por qué escasos? Los recursos están preparados para cierta morosidad típica que ahora está en aumento. Además, hay diversidad de productos, las empresas van aumentando su oferta. En este sentido, los canales de originación también se han diversificado. Inclusive, hay diversos canales de cobranzas. Ahora, la carta documento es sólo un recurso más.

Por otro lado, los consumidores están cada vez más endeudados y por eso priorizan cada una de sus deudas en forma diferente. Al mismo tiempo, van aprendiendo a reponder a las tácticas de cobranza. En ese contexto, el tema pasa por cómo mejorar las cosas. No alcanza con poner más recursos o más presupuesto. Lo que se necesita es mayor comprensión del cliente, agilidad para implementar una estrategia ante los cambios y desafiar las convenciones.

Generalmente la mayoría de las estrategias de cobranza van en función del atraso y del monto de la deuda. La experiencia nos muestra que cuanto mayor es el atraso y mayor el monto, más difícil es recuperar el préstamo. Las técnicas predictivas nos permiten establecer un score de cobranza que ordena las cuentas en función de su probabilidad de recupero. No podemos predecir el futuro, pero sí calcular la probabilidad de que el evento ocurra. La probabilidad se aplica a un conjunto de casos, o sea que en lo particular no ofrece ninguna garantía sobre lo que va a ocurrir.

El Score separa las cuentas que se desea analizar en grupos. Funciona como un puntaje que permite ordenar las cuentas de acuerdo a la probabilidad de cobro futuro que está asociada a cada una y, por lo tanto, permite generar una estrategia más eficiente para saber si voy a poder recuperar tal o cual cuenta.

Las técnicas sobre la que se basa la construcción del Score tienen 30 años de historia. Es fundamentalmente datamining. La información que se utiliza para su cálculo es: los datos del atraso -monto, días, etc.-, los datos históricos de la cuenta, los datos de gestiones realizadas, los datos del producto financiero que se asocia a la deuda -no es lo mismo una tarjeta de crédito que un crédito prendario-, los datos de reclamos que haya realizado el cliente en mora, datos demográficos, y datos de mercado tales como el comportamiento de pago con otras empresas.

Contar con toda esta información permite construir modelos, y a mayor información disponible mejor será la predicción. La conclusión será un mayor poder predictivo para tomar mejores decisiones que se traducirán en disminución de costos, aumento de recupero y por ende, una ventaja competitiva para la empresa.

Combinando distintas variables, entre las que podríamos contar al score, el monto de deuda y el atraso, podemos segmentar a los clientes y, por ende, construir los mejores modelos para actuar. En esto es fundamental el monitoreo.

En un reporte típico hay que tener en cuenta la probabilidad del score, los cobros, el porcentaje de recupero en pesos y toda aquella variable que haya considerado. Así también, podría usar una sola dimensión o abrir rangos de monto para seguir dividiendo a los clientes.

Se recomienda tener tablas segmentadas de un modo sencillo: alta, media y baja cobrabilidad, por ejemplo. Con este modelo podemos ordenar tanto en pesos como por score o el tiempo de retraso de

la deuda.

Pero el score por si mismo no es suficiente, debemos implementarlo en una plataforma, hacer los monitoreos correspondientes y pensar las distintas estrategias según cada caso. Y por supuesto, hay que ver que tan eficaces resultan cada una. Lo dicho me sirve para determinar como reclamo mi deuda, el canal y el tipo de mensaje. Podemos establecer el punto de corte, o sea, cuando realizo cierto tipo de acción; si abro la posibilidad de quitas y si derivo casos a agencias externas. Pensando el score vamos a ver que a veces un monto mayor es poco probable de ser cobrado, y es mejor mandarlo a pérdida e insistir con una deuda menor.

Es posible priorizar la cobranza en función del Score, el Atraso y el Monto. Por ejemplo, puedo ordenar las cuentas priorizando las de mas alto monto y mas difíciles cobrar, y al hacerlo maximizo el beneficio derivado de la acción de cobro. Puedo también generar reglas de acción vinculadas con una gestión más personalizada y por lo tanto obtener mayor recupero. En síntesis, puedo elegir la estrategia en función de la cobrabilidad, el monto atrasado, el producto, la sucursal, la agencia, el operador, etc.

Por otra parte, es importante que el sistema de gestión utilizado para esto, implemente la metodología "Champion/Challenger". ¿Cómo funciona? Permitiendo poner a prueba las estrategias ya establecidas -o "campeonas"-, con otras estrategias que asuman el rol de "retadoras". Si estas últimas dan mejores resultados, se convierten en "campeonas" desplazando a la anterior.

Si tengo una estrategia retadora es necesario probarla. Después, mido cuál es el resultado comparandolo con el producto de la estrategia con la que ya contaba. Ahora bien, la posibilidad de implementar la mejora continuamente es importante para ir incrementando nuevas estrategias.

¿Puedo hacer más? Claro que sí, ya que el problema es más complejo. Cada canal tiene un costo y una capacidad distinta. La idea es seleccionar la mejor acción, el mejor momento, el mejor canal y la mejor oferta para cada cliente.

Existen software que dan la posibilidad de analizar los datos de los clientes y seleccionar, en consecuencia, la estrategia más rentable. Esto optimiza la clásica operación de prueba. Y lo bueno es que se pueden integrar a una interface que ya tenga. También existen interfaces en el mercado que se pueden adquirir para el uso de estos tipos de software.

Entonces, lo que necesitamos en el Workflow es que se pueda adaptar fácilmente. También tiene que permitir priorizar a los clientes dentro de cada acción. y monitorear las múltiples dimensiones. Por lo demás, tiene que poder hacer el análisis Champion Challenger, darme la posibilidad de innovar y, al mismo tiempo, optimizar los recursos.

¿Cuáles son las mejores prácticas? La idea es que con los modelos predictivos se hace posible identificar a quiénes no conviene llamar.

Por último hablamos de desafiar las convenciones. Uno de los mitos es que hay que llamar a todos los morosos. Pero con los modelos predictivos sabemos mejor con quién necesitamos hablar y quien va a pagar de forma voluntaria. Otro mito dice que los mejores cobradores deben destinarse a la cobra tardía. Lo cierto es que pasado un tiempo la experiencia muestra que el cobro se hace imposible y solo desperdiciamos capital humano. Por otro lado tenemos la idea de que a mayor contacto humano mejora la cobranza, ese es también otro fallo. Las derivaciones a agencias externas se supone deben hacerse según el tiempo de atraso. En realidad depende de cada caso, y de que tipo de situación se esté afrontando. Se dice que la gestión preventiva no sirve, pero la verdad es que el buen trato al cliente, el aviso, hace mucho a la relación. Además esto nos permitiría adecuar mejor los límites y los excesos

"Hay que tener una mejor comprensión del cliente, agilidad para aplicar nuevas estrategias ante cambios y estar dispuestos a desafiar las convenciones".

Adolfo Kvitca

"¿Es posible predecir las posibilidades de cobrar una cuenta, predecir el futuro? No, pero se puede calcular la probabilidad".

Adolfo Kvitca

"Cuanta más información tengamos, mayor será nuestro poder de predicción".

Adolfo Kvitca

“Para establecer la mejor estrategia y el mejor canal, hay que desafiar convenciones. Con las vacas sagradas se hacen hamburguesas”.  
Adolfo Kvitca

permitidos en las tarjetas.

La utilización de Mejores Practicas hace que disminuyan los costos de implementación de este tipo de modelos predictivos. Es cierto que desarrollar modelos predictivos es una tarea compleja, y justamente para disminuir esa complejidad es recomendable la consultoria externa.

Ya terminando, les digo que la utilización de Scores, en definitiva, habilitan la posibilidad de utilizar estrategias para cobrar más, más rapido, con menos esfuerzo y preservando la relación con cliente.

Como en marketing, tenemos que decidir la accion adecuada, el cliente correcto, en el momento efectivo, y en el canal optimo. Esto se logra con modelos predictivos y desafiando las convenciones. En definitiva, con las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas.

## PREGUNTAS Y RESPUESTAS

**Pregunta del Auditorio (PA):-** ¿Cuál sería un buen ks para scoring y cobranzas?

**Adolfo Kvitca (AK):-** Todo depende de cuánta información incorporamos. Cuanta más información, mayor ks. Normalmente, uno espera un ks de los 30, 40 puntos.

**PA:-**¿Cómo integro los datos de contactabilidad?

**AK:-** Básicamente, de dos maneras. Por un lado, los datos vienen del sistema de cobranza. Por otro, los datos de la gestión actual -si el sistema se siente flexible- se incorporan online. Estos datos, ciertamente, son muy importantes para mora tardía.