



## Cómo controlar el riesgo en carteras Private Label impulsando las ventas a través del crédito de consumo

**Alexandre Nardy Soares** - Director Comercial para América Latina, Fair Isaac Corporation, Brasil.

### LAS IDEAS PRINCIPALES

- El Ciclo de Gestión de Carteras supone toda la relación del cliente con la empresa: obtención, cobranza, retención, etc.
- Conseguir una tecnología que permita análisis ajustados a nuestros objetivos es vital.
- El riesgo del procesamiento de datos está en la cantidad creciente de información. Se la debe poder medir y emplear de forma efectiva.
- TRIAD es un software destinado a automatizar todo problema de decisión.
- En el caso de Santander de Brasil, la implementación de esta solución informática resultó en una integración de las operaciones de la firma.
- En el caso de CENCOSUD de Chile, gracias a esta forma de administración de su información la empresa logró enfocarse en los clientes más rentables.
- Con información y análisis, el objetivo de administrar el riesgo en lugar de evitarlo es posible.

### ACERCA DEL DISERTANTE

Alexandre Nardy Soares posee formación académica en Análisis de Sistemas por la Universidad de Guarulhos, realizó una especialización en Planeamiento Estratégico de Empresas y posee un Postgrado en Administración de Marketing por la Universidad 9 de Julio de San Pablo, Brasil. Inició su carrera profesional en 1986 y trabajó para organizaciones financieras de primer nivel tales como Banco Bandeirantes, Banco Itaú, Citibank, Unibanco, Credicard, Redecard y Orbitall, entre otras.

En septiembre de 2005 se incorporó a Fair Isaac Corporation, donde está actualmente encargado del mercado Latinoamericano.

“La gestión de carteras va desde el inicio de la obtención de un cliente, pasando por la cobranza, hasta la retención del cliente”.

Alexandre Nardy Soares

“Hoy en día hay que ser rápido en la implementación, porque la competencia es muy fuerte”.

Alexandre Nardy Soares

“Uno de los grandes desafíos es la ecuación entre atrito y retención. El cliente que sale de tu compañía no va a hacer una muy buena propaganda de ella”.

Alexandre Nardy Soares

En lo que sigue quería comentarles, primero, sobre el ciclo de gestión de carteras. En segundo lugar, veremos lo que es el software TRIAD. Luego, me gustaría hablarles de tres casos de éxito en el mundo. Y, por último, me concentraré en un caso de éxito en particular, el que tuvimos con CENCOSUD de Chile.

El ciclo de carteras comienza con las solicitudes para buscar las cuentas. Ello es seguido por el financiamiento. Muchas veces, en este punto hay que hacer algún tipo de campaña que actualice la información de las carteras. Entonces, finalizamos el ciclo con lo que es cobranzas, activación y reactivación de las carteras.

Algo fundamental es reconocer lo que buscamos con el entorno de la gestión de carteras. En este sentido, uno de los primeros objetivos es conseguir una tecnología financiada. Es decir, ajustar las analíticas con técnicas que nos ayuden a hacerlo.

Entonces cada eslabón del ciclo debe ser tomado en cuenta. Hay que tener una visión genérica y amplia de los clientes. La implementación nos exige rapidez, la competencia ha llevado a la exigencia de un gran tiempo de respuesta. Las promociones son un punto a tener en cuenta. Las campañas deben ser asertivas. Los grandes desafíos se dan en la relación entre el atrito y la retención del cliente.

En todo esto, el riesgo del procesamiento de datos está en la cantidad creciente de información. Se la debe poder medir y emplear de forma efectiva. También los cambios de escenarios de crédito deben tenerse en cuenta. La idea es gerenciar el riesgo. Si tengo un problema debo saber para donde puede ir, que consecuencias puede traer.

TRIAD es un sistema de control adaptable que automatiza y mejora la toma de decisiones de gestión de cartera y, al hacerlo, habilita la proactividad dentro de la empresa. Se puede utilizar en Cobranzas, Marketing, Autorización, etc.

El control adaptable implica por un lado, mejorar el control que ejercen los gerentes, pues les permite saber lo que pasa en la empresa y medir los procesos de negocios y ajustarlos. Por otro lado, es adaptable porque auxilia a los gerentes a tomar decisiones.

Les presento ahora un caso en el que se implementó TRIAD. Se trata del caso del banco Barclays Capital del Reino Unido. Ellos aplicaron la solución para automatizar las funciones de riesgo, tanto en los márgenes de límites como en las cobranzas. El resultado fue un aumento del saldo en las actividades de las cuentas de los clientes y una mejoría en las tasas de respuesta, también redujeron las tasas de pérdidas en un 12%, aumentó la aprobación de extensiones de límite en 11% y redujeron el volumen de decisiones manuales en un 90%, entre otras cosas.

Otro caso para contarles es el del Banco Santander de Brasil. Ellos implementaron TRIAD en un escenario caracterizado por la necesidad de revisar las diversas estrategias en funcionamiento: tenían un portfolio de tarjetas procesadas en cuatro distintas empresas de outsourcing y eso hacía difícil el gerenciamiento e inconsistentes a las políticas de crédito por cliente. Se necesitaba entonces un abordaje integrado.

Entonces, los procesos eran muy distintos para cada una de estas 4 compañías. Reconocimos problemas de comunicación entre esas empresas por lo que se necesitó un proceso de integración global en este punto. Por todos esos problemas, Santander Brasil no contaba con un portfolio sólido. Los clientes abandonaban sus productos.

¿Qué es lo que hicimos en consecuencia? Primero, desarrollamos un sistema de procesamiento que fuera integrado. Eso constituyó un desarrollo interno de Santander Brasil.

Después, se necesitó hacer una mezcla de todos los portafolios, integrando los servicios entre sí. Así, se consolidaron los productos de las cuatro compañías. Por último, Santander Brasil recurrió al sistema de gerenciamiento de clientes TRIAD.

En un año, TRIAD ha ayudado a Santander Brasil a impulsar en un 9% los índices de aprobación y en un 50% el índice de morosidad. Esto lo llevó a ser el segundo banco privado del país.

Ahora, quisiera contarles el caso Cencosud de Chile. Hablaremos, primero, sobre lo que fue el proceso de aprendizaje de la empresa. Para ello voy a citar al gerente de Cencosud Chile, Marcelo Reyes. Este afirma que el riesgo es inherente a todo proceso de crédito. Así, el desafío no consistiría en minimizarlo, sino en administrarlo.

CENCOSUD adoptó TRIAD y comenzó a aprender el sistema. Empezó a enfocarse gracias a él en los clientes diamante, que son los que administrando su riesgo pueden darnos los mejores resultados. El diseño de las estrategias, la segmentación de la carteras permitió realizar las estrategias necesarias sin miedo, porque los riesgos se controlan. Ahora bien, en Chile existe una característica interesante, pues hay equipos que se dedican a visitar a los clientes. La decisión sobre a que casas ir fue sujeta a su vez a estas nuevas posibilidades técnicas. En cuanto al límite de crédito la segmentación empleada resultó en un riesgo prácticamente controlable.

El resultado fue que en los dos últimos años lograron incrementar el saldo promedio en un 54% como resultado de los aumentos de límite de crédito otorgados en ese período, a la vez que disminuyó el porcentaje de clientes morosos.

Otros impactos positivos relacionados con la implementación de TRIAD tienen que ver con que fue posible reducir las demandas por aumentos de límites, automatizar las autorizaciones de sobregiro, optimizar la gestión sobre clientes en mora y aumentar la eficiencia operacional y los procesos de toma de decisiones. Todo esto, gracias a la característica de proactividad que permite la herramienta.

## PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Pregunta del Auditorio (PA):- ¿Por qué modelo tendría que ser orientada la segmentación?

Alexandre Nardy Soares (ANS):- Básicamente, el proceso de segmentación se puede hacer en la parte que quieras. Esto va a depender de las necesidades de cada compañía.

PA:- ¿Cuáles son las variables que tienes en cuenta para definir la cuota superior?

ANS:- Nosotros tenemos una parte de consultoría que define junto al cliente las variables que va a utilizar. Primero, se da un proces llamada de outcheck donde entedemos la información que cada variable aportaría. Luego, se eligen las variables más pertinentes. No hay variables únicas.

“Cada día son más y más los datos a manejar; hay que buscar procesos que permitan hacerlo de una forma efectiva”.  
Alexandre Nardy Soares

“TRIAD es una solución que ayuda a ser proactivo, basándose en un método analítico y experiencia empresarial”.  
Alexandre Nardy Soares