

Recobro



Recobrar se ha convertido en una unidad de negocio

Los dos grandes bancos han sido los primeros en tocar a arrebato. Su actividad de recobro debe generar beneficio. No es sólo recuperar parte de lo perdido, sino crear negocio con venta de cartera, gestión activa de expedientes y competencia entre los proveedores. Hay muchos modelos en la banca, la empresa, las pymes... Y entre todos, tres modelos de éxito: BBVA, Multigestión Iberia y Legálitas.

48 **Ecofin** • Verano 2009

Oscar Bañó, director de Recuperaciones del BBVA, representa uno de los modelos bancarios más innovadores por su foco en reconvertirlo en una Unidad de Negocio dentro del grupo. Es mucho más que un servicio general que genera gasto, ya que ha creado una política de competencia entre sus proveedores, ha buscado socios para prestar el servicio a sus clientes y hasta vendiendo carteras. Todo, en busca de un fin: hacer negocio hasta de lo que otros consideran el fracaso del negocio. Dice Bañó que en BBVA definimos ante todo una política de cliente. En todos los problemas de pago hipotecarios y de negocios entiende que son las oficinas las que tienen más trato con el cliente, más conocimiento del mismo para poder llegar a una solución. "También teníamos la alternativa de hacerlo a través de agencias externas; pero por muy bien que hagan su trabajo, es

“Hemos premiado a las empresas que han apostado por nosotros y reducido a cuatro los proveedores” Oscar Bañó (BBVA)

complicado que un cliente pueda acceder al dinero que debe y presentárselo a la agencia”. Con este conocimiento, a partir de diciembre de 2008 BBVA decidió reorientar sus políticas de recuperaciones hacia este planteamiento.

“Hemos cogido como gestores de la deuda externa a tres proveedores -dice Bañó- que han sido los mejores en cuanto a niveles de eficacia, y les hemos invitado a que participen en la gestión de deuda impagada de 0 a 90 días”. “El volumen es brutal, el banco genera una cantidad de vencidos tremenda”, reconoce el bancario.

El cambio en BBVA ha sido importante, “hasta hace año y medio, el seguimiento de las regularizaciones era a nivel de balance, seguimiento a nivel cliente y de retribución a proveedores en los ámbitos externalizados. Ahora, apuntamos sólo al pago por eficacia”. “Una cosa importante que hemos hecho en este último año -explica Óscar Bañó- es desligarnos de objetivos fijos, porque no podemos pedir resultados

fijos a los proveedores”. En el modelo de seguimiento hemos tendido a incentivar y remunerar por encimar de las tarifas a los proveedores que están por encima de la media en lo que están recuperando para el banco.

La incentivación ya no es por importes fijos, sino en función de la cartera que están manejando. Esto ha provocado que los proveedores hayan apostado por las carteras del BBVA, en detrimento de otros. Hemos premiado a las empresas que realmente han apostado por nosotros.

Hemos reducido a cuatro empresas nuestros proveedores sobre las que había en 2008, y hemos concentrado la inversión en empresas para que BBVA siempre sea un cliente importante dentro de cada una de ellas.

Nos hemos ido adaptando a la información que los proveedores nos han ido transmitiendo en cuanto a lo que es la realidad en la calle, unido a los resultados y al seguimiento cercano. El éxito es medible en BBVA, porque los índices de recuperación por eficacia son superiores en 2009, que en 2008. Los números son malos, no son como los del 2007, pero se están conteniendo mucho las entradas en mora.

El mejor 'outsourcer'

Alejandro Lucero, consejero delegado de Multigestión Iberia (grupo GFKL), tiene la doble experiencia, de haber estado al frente de un banco de consumo (DB Credit) durante dieciséis años, y desde hace un año gestiona uno de los grandes referentes en *outsourcing* de gestión de cobros para el mundo financiero y la empresa. Todos los bancos y grandes cajas son sus clientes.

“La política de riesgos que hemos tenido hasta ahora hay que modificarla y aprender de la experiencia que estamos adquiriendo”, explica Lucero. Ha crecido el volumen.

En esta coyuntura surge la posibilidad de vender carteras. Y se han vendido

desde fallidos hipotecarios, a tarjetas de crédito, compra de automóviles o electrodomésticos... todo.

Los tres sistemas para el recobro que se barajan ahora son:

■ **La internalización de los procesos**, reconvirtiendo en gran parte las fuerzas comerciales al recobro. Utilizar a los propios comerciales que han vendido productos y han hecho clientes para realizar el recobro porque ya conocen a los clientes. Parece eficiente. No es muy recurrente. Es obvio pensar que si tengo una fuerza comercial por encima de lo normal se pueda dedicar al tema de recobro. Pero tiene una mala percepción, ya que han sido esos comerciales los que han sido la imagen de la empresa y ahora tienen que dar la cara y mostrar una solución.

Hay un riesgo reputacional de cara a nuestros competidores y es muy difícil incentivar. Además ¿serán efectivos? Es decir, lo que parecía sencillo, eficaz y barato, al final resulta más complicado.

■ **'Call center' y externalización de procesos**. Soluciones masivas, aparentemente baratas que ofrecen soluciones técnicas *ad hoc* para todo tipo de clientes. Pero tienen riesgos. Puede ocurrir que la mayoría de los clientes a los que tengo que cobrar, en el futuro tenga que pagar mucho dinero para volverlos a captar; por tanto, hay que tener cuidado en cómo acercarse a los clientes. El medio que yo use para recobrar debería responder a mi propio análisis de cuál es mi probabilidad de cobro, del papel que tengo en el mercado.

No hay solución genérica sino que hay que tener cuidado con la solución y con la comparativa de precios internos y externos que pueda haber en el mercado para solventar el cobro.

Y por último está la efectividad. El recobro está compitiendo con otro papel a recobrar al mismo titular pero por otro.

■ **Externalización de procesos con 'partner' específico**. Hay que tener un personal especializado, que entienda el producto, que esté suficientemente formado, que nos va a garantizar un riesgo reputacional entre nuestro clientes y, además, va a entender y ser



Óscar Bañó, director de Recuperaciones del grupo BBVA.

recobro

efectivo en la búsqueda de soluciones si el papel requiere una gran complejidad. Esta solución debe ser duradera. Lo que hoy nos vale para esta crisis, además, debe ser viable a futuro. Somos efectivos en tanto en cuanto que empresas que tienen gran reputación, gran capacidad de análisis, siguen teniendo después de 15 años a los mismos proveedores.

También tiene contras: la principal es que requiere un análisis continuo, generar un sistema de scoring (de medida) que permita determinar la efectividad y si esa se mantiene en el tiempo, si crece o decrece.

Otra contra peculiar, es que creemos que existen muy pocos *players* reales que sean capaces de seguir haciendo gestión de cobros, por lo que los proveedores no son tantos. No estaría mal probar las tres soluciones...

Venta de carteras

La última opción es la venta de carteras de clientes cuando la cadena de valor lo justifique, pero no es recomendable. Es un proceso que está implicado en el ciclo de créditos, normalmente la gente que vende una cartera lo hace de una manera recurrente, es una cartera que en un tiempo volverá a vender en cuanto la vuelva a generar en un determinado momento.

La venta de carteras es un fenómeno que existe, pero no es recomendable. Para vender una cartera hay que tener una documentación precisa, ser consciente de lo que se está vendiendo, poseer buena documentación, buena capacidad de demostrar que es un activo real y tangible y con capacidad de cobro. La venta de carteras es el último recurso.

Uno de los grandes consejos que podrían derivarse de nuestra experiencia de cara a la dirección empresarial está en la importancia de tener en cuenta toda la información estadística que nos da el recobro. "Si yo he vendido un producto y al final no se ha cobrado, e incluso después de haber vendido una cartera, no quiero tener información de que parte se ha recuperado y en qué por-

"En donde no se cobre, la mejor solución es no volver a intentarlo, además de recuperar" **A. Lucero**

centajes, resulta que no seré capaz de volverme para incorporar en mi política de riesgos estas lecciones, por lo que desgraciadamente estaré condenado a repetirlo", dice Lucero. "En donde no se cobre, la mejor solución no solamente es solventarlo; sino, a ser posible, no volverlo a vender".



Alejandro Montenegro, director general de Legálitas.

No existen fórmulas mágicas, pero el recobro es una de las fuentes de información más importantes para definir los estudios de futuro. Hay que saber qué tengo que vender y cuánto en poco tiempo.

Una mano a la pyme

Alejandro Montenegro, director general de Legálitas, presentó una opción distinta para particulares, autónomos y empresas. En principio, Legálitas es una empresa de servicios de asesoramiento jurídico cuyo objetivo es acercar la figura y servicios de los abogados a los ciudadanos. "Todos tenemos problemas legales en la vida cotidiana, que probablemente se solucionasen con la contratación de un abogado. Pero la gente no lo hace". Nuestro modelo se basó en un precio asequible (88€ al año), total accesibilidad por teléfono

(24 horas x 365 días) y garantía de calidad del servicio.

Legálitas cuenta con 250.000 clientes que pagan su cuota anual. Entre sus clientes están la Guardia Civil, la Policía Nacional, la Local de Madrid, y empresas de ámbito privado como BBVA, el Banco Santander...

"Hace años, uno de nuestros clientes institucionales, una empresa de telecomunicaciones, nos pidió que desarrollásemos para él un servicio de recuperación de impagados, y así hicimos", explica el director general de Legálitas. Desarrollamos dos empresas:

-**Abogalia** (100% Legálitas), que se dedica tanto a autónomos como a pymes, y actúa en todos los sectores, pero fundamentalmente en telecomunicaciones y en entidades financieras;

-**Legasjun**, en asociación a una empresa de abogados, Asjun, y otra de automoción, Atisae. Se dedica fundamentalmente al sector del automóvil con clientes como Fiat, RTI, etc.

"Ofrecemos un servicio completo de gestión de cobro de deudas. Nuestros clientes nos dan los expedientes en cualquier momento de su ciclo y nosotros actuamos por la vía judicial, y por una gestión extrajudicial muy eficaz, que utiliza todos los sistemas y tiene una red presencial muy importante en toda España con 254 despachos".

"Nuestro modelo de recuperación de impagados se basa en ayudar a pagar a quien realmente quiere pagar, vamos a perseguirle; pero también le vamos a ayudar", explica Montenegro.

Legálitas tiene acuerdos de refinanciación con diferentes entidades financieras para poder ofrecer a esas personas con dificultad de pago, ayudas para que puedan pagar. "Hacemos peritajes y tenemos un servicio *on line* de venta de automóviles recuperados", explica Montenegro. "Perseguimos a los que no pagan con todos los medios, tanto en la vía judicial, como en la extrajudicial". ✦

Hay que ponerse el paracaídas del recobro

Hay que bucar socios, no proveedores, en el recobro. Y los socios tenemos que tener mucha experiencia y que nos avalen los resultados, no sólo las promesas.



ALEJANDRO LUCERO

Consejero delegado de Multigestión Iberia

“Nosotros estamos recuperando **200 millones de euros a nuestros clientes**”

Hay en día estamos viviendo sin paracaídas. El mundo nos ha cambiado y nos falta experiencia histórica para tener un umbral de seguridad. Nos afecta en el mercado inmobiliario, que es donde es más visible; pero también en consumo y en tarjetas.

En esta coyuntura, hay que analizar, diferenciar, extraer lo cobrable, separar el grano de la paja. El banco o la empresa que antes pinte su foto y sepa discernir lo que tiene, será quien antes salga y mejor de la actual coyuntura.

Un socio, no un proveedor

Ahora que parece que hay un *boom* en el sector de la gestión de cobros, nos estamos distinguiendo cada vez más unas de otras. El

rado de España fuera de España, ha habido bastantes compañías e inversores que se han asomado al patio español en busca de oportunidades. En nuestro caso, GFKL adquirió Multigestión en 2007 y desde entonces somos una multinacional.

A diferencia de otros, hemos hecho una simbiosis entre lo local, que hemos aprendido del equipo fundador, pero con personas de varios países, varias procedencia profesional y con el soporte multinacional que nos hace diferentes a nuestros competidores.

Lo que nos diferencia es saber negociar y buscar salidas con el deudor. Hay profesionales que llevan con nosotros 16 años y han hecho aquí su carrera, que son jefes de equipo y que conocen muy bien el negocio. Somos

Porcentaje de recobro por tipo de producto y antigüedad de la deuda

		Producto			
		tarjeta consumo	préstamo	descubierto	automoción
Antigüedad	00 - 01 meses	75%	85%	80%	85%
	01 - 02 meses	50%	70%	65%	70%
	02 - 03 meses	35%	50%	45%	60%
	03- 06 meses	25%	40%	30%	40%
	06- 12 meses	10%	35%	15%	30%
	>1 año<2 años	5%	20%	10%	15%

mercado está forzando a ser diferentes y nosotros queremos ser diferentes. Hay quien está en el contacto (*call centers*) para grandes volúmenes de localización, pero bajo nivel de recuperación. Nosotros somos lo contrario. Nos gusta la negociación, buscar salidas y hacer un *'partnering'* con el deudor. Además, el 99,9% de los clientes son entidades financieras. Es nuestra especialidad.

El sector nació en España de profesionales que salían del mundo financiero y montaba una empresa para dar servicio a sus contactos. Por ello, crecía como una gota de aceite. Poco a poco, gracias al ruido que se ha gene-

400 profesionales. Y lo bueno es que hay de todo, desde telegestores a negociadores (*asset managers*), equipo jurídico con experiencia y personas del sector inmobiliario, responsables que saben liderar y analistas que califican las previsiones de recuperación de carteras, etc. Es una empresa muy viva.

Nosotros estamos recuperando en torno a 200 millones de euros de deuda total al año. Pero el resultado es muy selectivo, con portafolios en los que no cumplimos las expectativas que nos hicimos, mientras en otras las duplicamos. Esto es lo que te dice que la crisis no es tan global. Se puede recuperar. ✦