

atmira



Estudio de mercado

Situación actual de los modelos de prevención, seguimiento del riesgo y recuperaciones en el sistema financiero español.

Director del análisis:
Esteve Ponsa, Socio Consultor

atmira research consulting group

ideas sencillas de valor

28 de marzo de 2011

Prólogo

El pasado noviembre como consecuencia de la gran acogida y de las conclusiones compartidas a partir del I Foro neXum sobre gestión de cobros y prevención de la mora que organizamos y llevamos a cabo en Madrid, pensamos en la idea de realizar un estudio sobre la situación real que viven en la actualidad las unidades de prevención, seguimiento del riesgo y recuperaciones de las entidades financieras, y en como complementarlo con una serie de iniciativas que desde nuestro punto de vista ayudarán al incremento de la productividad de estas unidades.

El objetivo principal de este estudio es el de poner a disposición de las entidades financieras un instrumento útil para reflexionar sobre la situación actual y las principales estrategias que se están aplicando en el sector, en relación a la optimización de la gestión de los procesos de prevención, seguimiento del riesgo y recuperaciones, y su aportación a la organización; además de identificar las “áreas” con mayor potencial de crecimiento y de mejora.

Por un lado, hemos querido conocer el impacto que el incremento de la morosidad está provocando en la operativa diaria de estas unidades de negocio y en cómo las entidades financieras se están adaptando al nuevo marco normativo (circular 3/2010 BdE); y por el otro, el tipo de acciones, estrategias o herramientas que están poniendo en marcha para mejorar la eficiencia en la gestión de los procesos de recuperación.

Asimismo, el estudio también ha querido recoger el enfoque de las entidades en cuanto a las acciones que están llevando a cabo en el área de prevención y seguimiento del riesgo a nivel nacional.

Por último, quisiera agradecer a las entidades participantes en el estudio su colaboración. Estamos seguros de que las conclusiones pueden proporcionar información relevante sobre la situación actual y las tendencias de mercado que siguen las unidades de prevención, seguimiento y recuperaciones de las entidades financieras españolas, sirviendo este estudio de orientación a la hora de la toma de decisiones.



Esteve Ponsa
Socio Consultor - atmira

Contenidos

| | |
|---|----|
| Sobre el estudio | 5 |
| Metodología del análisis | 6 |
| Análisis cuantitativo | 8 |
| Resultados globales del estudio | 9 |
| Situación de las unidades de prevención y seguimiento del riesgo | 10 |
| Mejoras continuas en las estrategias | 10 |
| Innovación organizacional | 10 |
| Eficiencia en los procesos y herramientas | 10 |
| Situación en la gestión del área de recuperaciones | 11 |
| Mejoras continuas en las estrategias | 11 |
| Innovación organizacional | 11 |
| Eficiencia en los procesos y herramientas | 11 |
| Análisis cualitativo | 12 |
| Análisis de resultados | 13 |
| Evaluación en el modelo de prevención y seguimiento del riesgo | 14 |
| Necesidad de mejora en las estrategias | 15 |
| Identificación de carteras | 16 |
| Segmentación de carteras | 16 |
| Innovación organizacional para la mejora de las unidades del seguimiento del riesgo | 17 |
| Eficiencia en procesos y herramientas..... | 18 |
| Sistemas para la detección de desviaciones | 18 |
| Sistema de scoring | 19 |
| Evaluación en el modelo de recuperaciones | 20 |
| Necesidad de mejora continuada en estrategias | 21 |
| Alineación de estrategias | 21 |
| Champion & Challenger Model, valor diferencial de productividad | 22 |
| Estrategias de llamadas y contactos | 23 |
| Tratamiento de indulgencias para la segmentación y estrategias | 24 |
| Organización del área para mejora de la eficiencia | 25 |
| Perspectiva de gestión en la organización departamental | 26 |
| Especialización por equipos | 27 |
| Eficiencia en los procesos y herramientas | 28 |
| Acceso al sistema de recuperaciones | 28 |
| Sistema de auto-marcación de llamadas | 29 |
| Externalización de fase contenciosa | 30 |
| Gestión de carteras fallidas | 30 |
| Activos adjudicados y su comercialización | 30 |

| | |
|---|----|
| Análisis comparativo | 33 |
| Distribución de las entidades | 34 |
| Grado de evolución y oportunidades de mejora de las unidades. | 35 |
| Análisis según las fases dentro del ciclo de riesgos y recuperaciones. | 35 |
| Análisis transversal por ámbito de estudio..... | 37 |
| Propuestas concretas | 38 |
| Prevención del riesgo | 39 |
| Seguimiento del riesgo | 40 |
| Fase de precontencioso | 41 |
| Tareas de contencioso. | 42 |
| Tareas de gestión de fallidos..... | 43 |
| Gestión de activos adjudicados | 44 |
| Anexo 1 | 45 |
| Confidencialidad de datos y cuestionario | 46 |

© 2010, atmira research consulting group. Todos los derechos reservados. atmira y atmira espacio de consultoría S.L., son marcas registradas de atmira. Los clientes de atmira pueden realizar una copia de cada figura en este documento, cualquier reproducción adicional queda estrictamente prohibida. Para obtener derechos de reproducción adicionales e información de uso contacte con marketing@atmira.com. La información se basa en la muestra de mercado obtenida para el análisis la cual no representa completamente a la totalidad de entidades existentes en todo el territorio nacional pero sí a las más significativas. El estudio refleja la opinión de las entidades en el momento que se realizó la muestra y están sujetas a cambios según la evolución del entorno.

Sobre el estudio

Para reflejar la situación actual de las unidades de prevención, seguimiento del riesgo y recuperaciones, y abordar las oportunidades que plantea el nuevo escenario financiero en estos segmentos, atmira ha realizado un estudio de mercado basado en una encuesta realizada a un número relevante de ejecutivos de estas unidades en las principales entidades financieras del país.

Esta encuesta ha sido respondida por el 44% de las entidades financieras del mercado español. En cuanto al sector bancario hemos podido contar con la participación de los grupos más relevantes tanto por volumen de activos como por su presencia nacional e internacional. Por lo que se refiere a las cajas de ahorro, hemos contado con una participación del 90% lo que representa un volumen de activos superior a 1 billón de euros. El éxito de esta participación constituye una muestra representativa y significativa en cuanto a marcar tendencias y a la adopción de estrategias.

Para la elaboración de este estudio no solamente hemos trabajado en la recopilación de los datos de mercado necesarios, sino que también hemos realizado el análisis de la información y lo hemos complementado con nuestra experiencia y nuestra opinión, dando lugar a un estudio de mercado basado en la evaluación cuantitativa y cualitativa de la situación real que viven estos segmentos, y que además refleja las mejores prácticas a adoptar, que sin duda son ejemplares y están a la vanguardia de la industria financiera.

Metodología del análisis

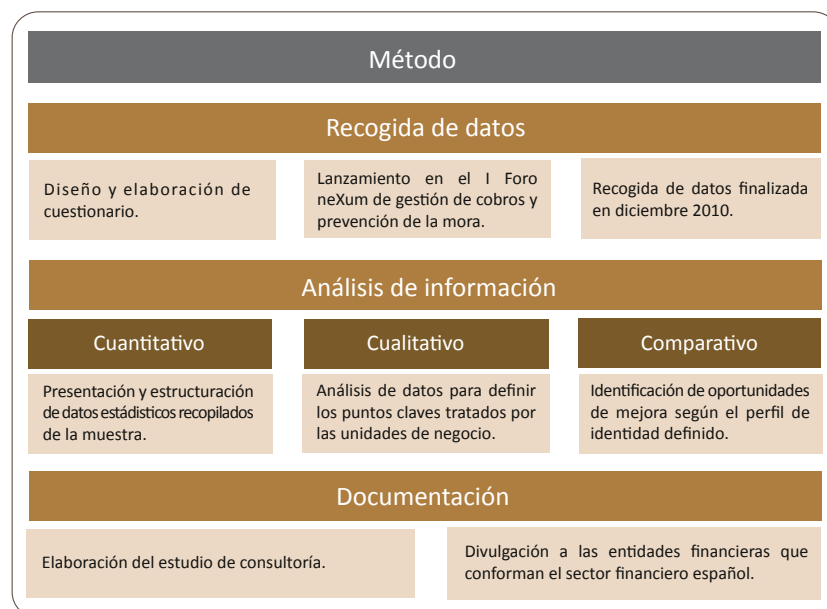
Para la realización del estudio hemos utilizado el método de trabajo definido por atmira research consulting group en todas sus investigaciones y estudios.

En este caso el método de trabajo está segmentado en tres etapas diferenciadas que se van desarrollando consecutivamente a lo largo de todo el estudio.

La primera etapa denominada “recogida de datos”, se centra en un proceso definido para la extracción de datos realizado sobre la muestra de mercado predefinida.

La segunda etapa definida como “análisis de información”, agrupa el análisis cuantitativo o empírico de los datos, el análisis cualitativo en base a los datos obtenidos y el análisis comparativo que identifica oportunidades de mejora según la segmentación realizada por atmira research consulting group, según el grado de evolución que tengan los modelos de prevención, seguimiento del riesgo y recuperaciones.

Y la tercera y última etapa es la llamada “documentación”, se basa en la realización del presente estudio y en su posterior divulgación a las entidades que conforman el mapa del sector financiero español.



Fuente: atmira research consulting group.

Gráfico 1: metodología implementada para la elaboración del estudio de mercado sobre la situación actual de las unidades de prevención, seguimiento del riesgo y recuperaciones en las entidades financieras españolas.

La primera etapa se basa en la recogida de los datos cuantitativos a través de un cuestionario compuesto de 21 preguntas, que fue facilitado a la muestra de mercado definida a finales de 2010 y de la cual se ha obtenido información en cuanto a: estrategias de riesgos y recuperaciones, innovación organizacional y, eficiencia en los procesos y herramientas.

Una vez recopilados los datos comienza la segunda etapa del método, en la cual los consultores proceden al análisis, la segmentación y la estructuración de los datos cuantitativos basados estrictamente en las respuestas suministradas por las entidades, con la finalidad de aportar de manera rápida y visual las acciones que están llevando a cabo las entidades en estas áreas de actuación. Los datos extraídos recopilan la información sobre las estrategias aplicadas en las unidades de riesgos y recuperaciones, las acciones que se están llevando a cabo en cuanto a innovación organizacional y la eficiencia de los procesos.

Finalizado el análisis cuantitativo, los consultores proceden a realizar el análisis cualitativo de los datos, obteniendo una serie de gráficos que definen cuáles son los puntos claves tratados por las áreas de prevención y seguimiento del riesgo y recuperaciones, e identificando los factores claves para la optimización de estas áreas, de manera que la comparativa y el análisis aporten valor y contribuyan a facilitar la toma de decisiones a los ejecutivos de estas unidades de negocio.

Terminada esta parte del análisis, la segunda etapa del método concluye con la elaboración del análisis comparativo, resultante de la combinación del análisis de los datos (tanto a nivel cuantitativo como cualitativo) con el conocimiento y la experiencia que atmira research consulting group tiene del sector financiero y en concreto de estos segmentos.

La tercera parte del método da lugar al presente estudio, el cual se divulgará entre las entidades financieras que conforman el sector financiero español.

Queremos destacar que la parte del análisis comparativo del estudio ha sido estructurado según un perfil de entidad que hemos definido en función de si son entidades que cuentan con unas áreas de prevención, seguimiento del riesgo y recuperaciones muy evolucionadas o no.

Identificamos como “poco avanzadas” a las entidades con un gran potencial de mejora de sus procesos, estrategias u organización en estos segmentos. Denominamos “medias” a aquellas que han evolucionado sus modelos, pero que aún cuentan con claras oportunidades de mejoras. Y por último, las entidades identificadas como “avanzadas”, son aquellas que han evolucionado considerablemente sus modelos de riesgos y recuperaciones, y cuyo potencial de mejora es menor.

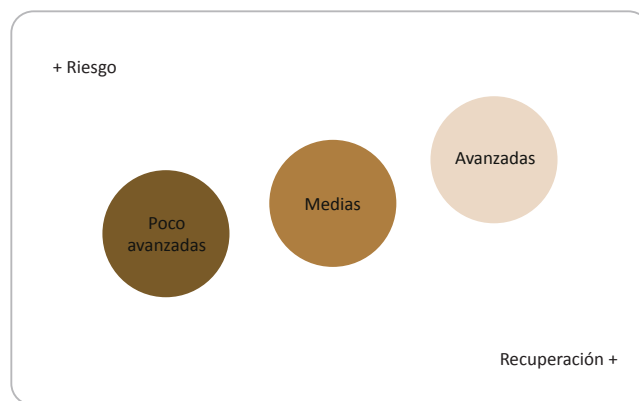


Gráfico 2: clasificación de las entidades.

El objetivo principal del análisis comparativo es el de identificar un mapa de alto nivel de las oportunidades para cada uno de los segmentos de entidades identificados, definiendo las áreas de mayor potencial de crecimiento.

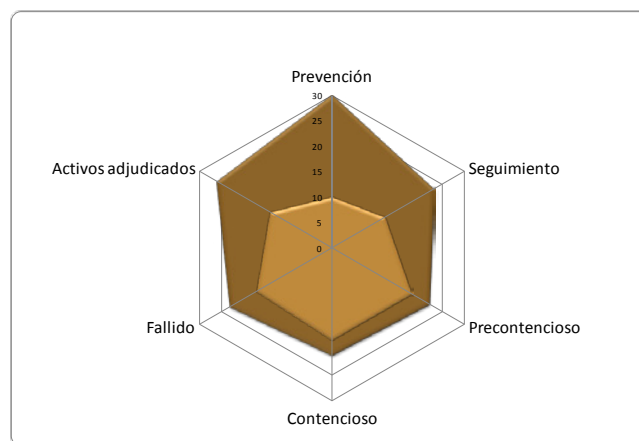


Gráfico 3: potencial de evolución por áreas del estudio.

En el mapa de oportunidades diseñado por atmira Research Consulting Group se muestran dos conjuntos de valores, la zona de color oscuro indica el potencial de evolución de los actuales sistemas y estructuras, y la zona con tono claro muestra la comparativa de la situación actual de las diferentes entidades del estudio.

Para conocer todos los detalles del estudio y acceder al mismo, contacte con nosotros en:
► marketing@atmira.com

Copyright 2011, atmira
Todos los derechos reservados.

Sobre atmira:

atmira es una consultora IT orientada a ofrecer servicios de valor añadido al sector financiero. Mediante una metodología propia de trabajo y un dilatado conocimiento del negocio financiero de las cajas y los bancos, proporcionamos a las entidades soluciones especializadas y altamente competitivas de "core-banking" (servidor financiero), así como plataformas específicas en el entorno de seguimiento del riesgo crediticio y en el de recuperación de la deuda. Además, somos capaces de incrementar de forma exponencial la rentabilidad de las entidades mediante un modelo propietario y diferencial de "Lending Management Services" diseñado a medida del mercado y del cliente, que abarca modelos de sourcing de deslocalización de servicios profesionales, outsourcing de aplicaciones y factoría de software.

Fue fundada en 2005, a día de hoy cuenta con delegaciones en Madrid, Barcelona y Vilafranca del Penedès. Las soluciones y los servicios de atmira están definidos y desarrollados en base a los más de 20 años de experiencia con los que cuenta su equipo directivo en el sector financiero. En la actualidad cuenta con más de 30 clientes y tiene más de 370 empleados, logrando una cifra de negocio de 17 millones de euros en 2010.

www.atmira.com