

La Gestión del Riesgo crediticio en tiempos de crisis y el impacto en los modelos de Negocio

Mayo 2020

Cr. Martín Rivero



LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO EN TIEMPOS DE CRISIS

o Temario conceptual:

- I. Situación económica actual y contexto del negocio.
- II. Impactos en nuestros modelos de negocio.
- III. Riesgo de crédito y la atención a clientes.
- IV. Modificación de nuestras políticas de Crédito.
- V. Cambios en la estrategia de cobranza.
- VI. Indicadores clave para medición de mudanzas en la cartera.
- VII. Otros aspectos importantes para mantener el negocio sustentable.

o Objetivo:

- o Comprender el impacto de la coyuntura actual, ante la Crisis del Covid 19, en nuestros negocios y qué estrategias podemos llevar adelante para mitigar sus impactos.

SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL Y CONTEXTO

- **Recesión mundial.** Caída estimada del PBI mundial en un 3%, en especial en Latinoamérica se espera que la caída sea en el entorno de 6.8%.
- **Países importantes de la región con otras dificultades,** además de los efectos recesivos presentan otros problemas: Argentina con crisis fiscal, Brasil con una crisis política, Chile convulsión social, etc.
- La **caída del PBI generalizada en todos los países** con impacto diferencias según sector de actividad.
- **Aumento del Tipo de Cambio.** Suba del dólar por fuerte vuelo a la calidad de los agentes económicos, hace depreciar las monedas.
- **Aumento de la Inflación.**
- **Caída de la confianza del consumidor.**

SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL Y CONTEXTO

- **Consumo privado** de manera general salvo Alimentos
- **Balanza de pagos con Caída** de las **importaciones** y **Caída de exportaciones** .
- **Miles de Trabajadores** en **seguro de paro o despedidos**. **Cientos de miles con trabajos carentes de coberturas** (sub empleados, contrapropista y trabajadores informales)
- **Aumento de desempleo** y fuerte caída de la demanda laboral
- **Caída del salario real.**
- Las medidas de **confinamiento y desplazamiento** restringido, hacen que la economía no se mueva.
- **Restricciones al fondeo** para solventar déficit fiscal de los distintos países , que deberán de recurrir al financiamiento externo y organismo multilaterales para solventar la crisis.

IMPACTOS EN NUESTROS MODELOS DE NEGOCIO. QUÉ PODEMOS ESPERAR?

- **Recuperación** de la economía en "V"? Se espera una recesión muy severa, pero transitoria.
- El **mercado de trabajo** perderá cientos de **puestos** de trabajo en 3 meses .
- Fuertes **retracción de la demanda de productos y servicios** (entre ellos el crédito).
- **Aumento severo del perfil de riesgos** de los agentes.
- Graves problemas **de repago y cumplimiento** en tiempo y forma por los agentes económicos (personas físicas y jurídicas).
- Ligado a lo anterior **caída de flujos** de cobranza
- Se esperan severos **problemas de liquidez y solvencia** en empresas con altos activos en cuentas por cobrar: del total de activo
 - 30-35%, industria manufacturera
 - 60-80%; empresas de servicios y comercialización
 - 95%; empresas de servicios financieros

Estos problemas tendrán su origen en:

- fuerte **merma en la "nueva venta"**
- **Aumento de días de cobros** promedio de facturas
- **Aumento de impagos** en nuestra cuentas a cobrar

IMPACTOS EN NUESTROS MODELOS DE NEGOCIO. QUÉ PODEMOS ESPERAR?

- **Aumentos de necesidad de fondos**, costos y precios. Quien fondea, fondea más caro por el riesgo de impago.
- **Caída de la rentabilidad** de las empresas por:
 - caída en colocación,
 - problemas en recuperación,
 - aumento de costos de fondeo y
 - nuevas inversiones.
- **Cambios en mi fuerza laboral** y en mis **relaciones de trabajo** de manera apresurada. (home office, tiempos parciales)
- Los problemas de movilidad y **restricciones** plantean **desafíos y cambios** en la manera interna de hacer las cosas.
- Contexto de **fuerte incertidumbre**, molestia y preocupación del personal, clientes, accionistas y demás relacionados .

RIESGO DE CRÉDITO Y LA ATENCIÓN DE CLIENTES

El gran desafío: la continuidad y sustentabilidad del negocio

- Cómo operó en estas circunstancias?
 - Seguiremos vendiendo o cerramos el grifo?
- 1) No colocamos a créditos. La “no venta” repentina conlleva :
- (+)
- Disminuye las necesidades de fondeo
 - Disminuye los costos relacionados con la venta financiada
- (-)
- Cae la rentabilidad de la empresa
 - Aumenta la fuga de buenos clientes
 - No permite aprovechar oportunidades
 - Genera una cartera muy tóxica en el corto plazo
- 2) Sí seguimos vendiendo a crédito. Cómo lo hacemos?

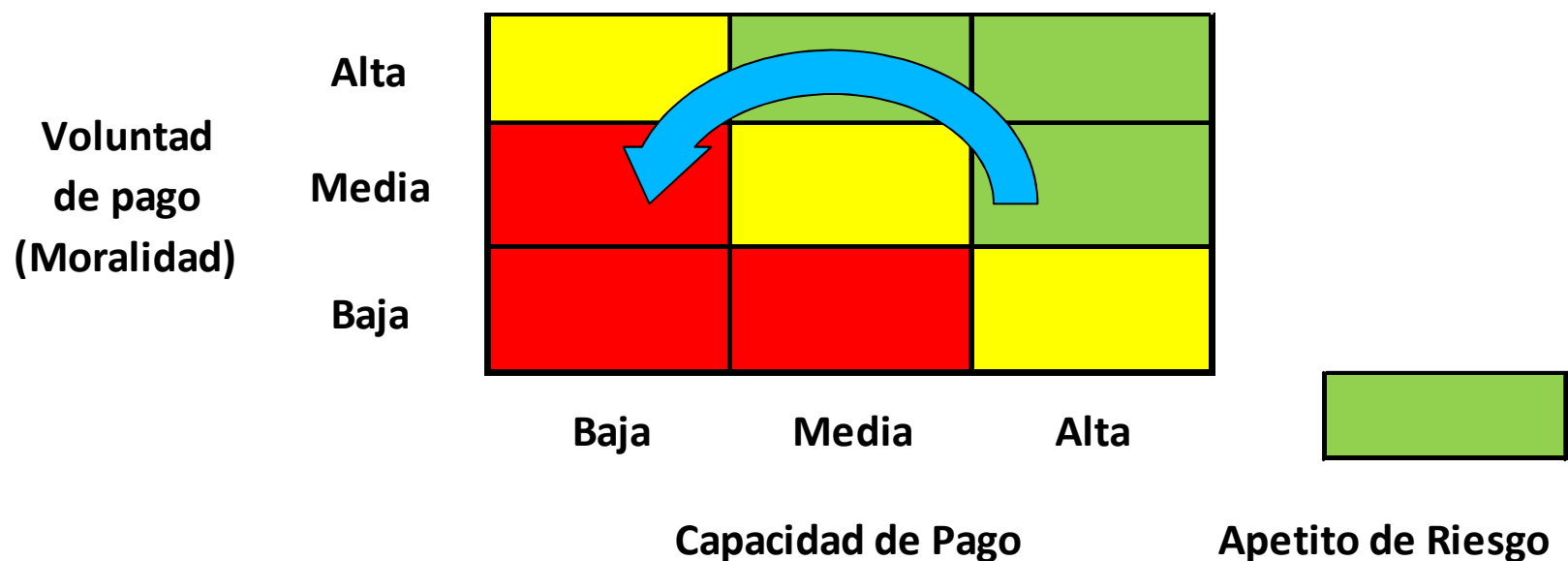
RIESGO DE CRÉDITO Y LA ATENCIÓN DE CLIENTES

- Si seguimos colocando a crédito, necesitamos:
 - Nuestra política de créditos general se debe de modificar. No podemos seguir originando de la misma manera que antes de la pandemia.
 - Ya es cliente o es cliente nuevo? Los criterios de atención tienen que ser diferenciales, sí estamos frente a un nuevo cliente o no.
 - Nuestros productos crediticios deben ajustarse a la nueva realidad que nos espera: Plazos , montos de capital y condiciones para acceder.
 - Nuestro seguimiento a nuestros clientes debe ser intensivo.
 - Nuestra cartera deberá estar bien segmentada.
 - Hoy más que nunca, parece transcendente no demorar las mejoras (inversiones) en nuestros procesos de crédito y de cobranza.

Política de crédito

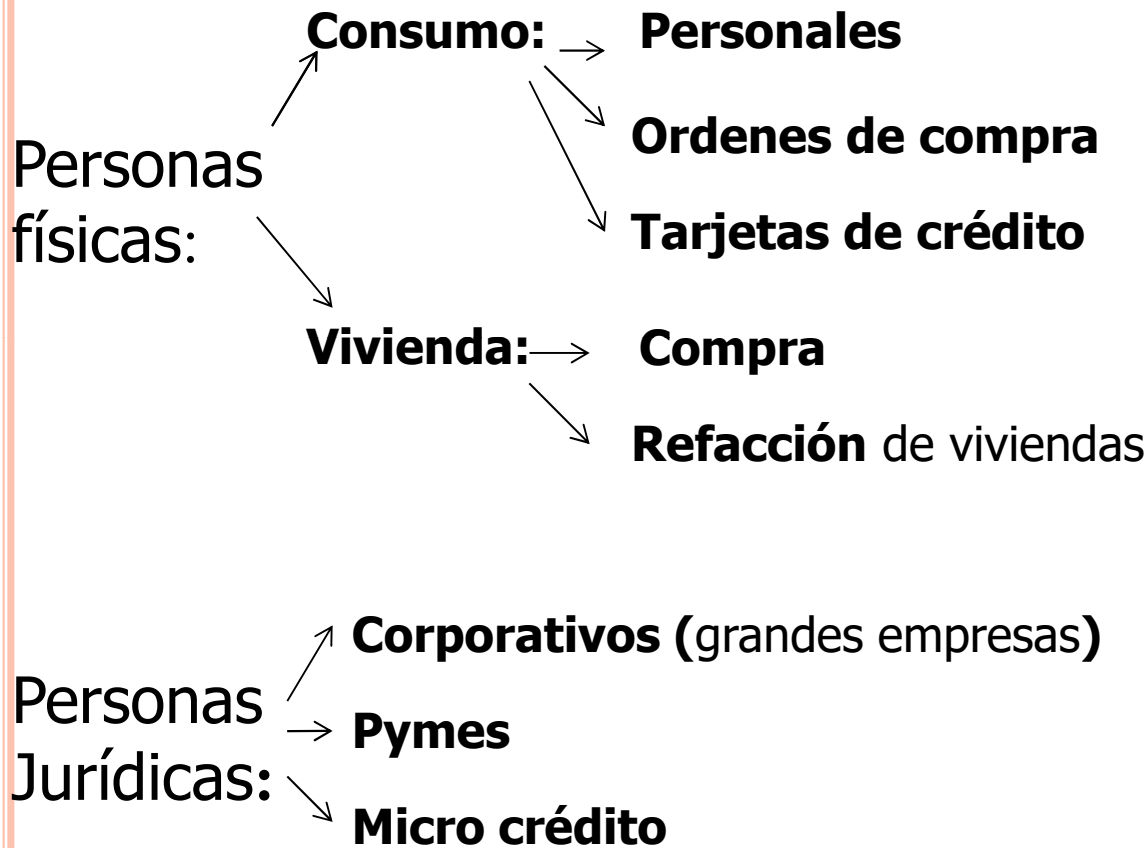
Tener claro nuestro nuevo mapa de riesgo.

Perfil de Riesgo de nuestros clientes:



Coercitivamente de modifica nuestro apetito de Riesgo

POLÍTICA DE CRÉDITO. CORRECTA SEGMENTACIÓN DE CARTERA Y SOLICITUD DE COBERTURAS



Garantías reales	Información patrimonial o ESP	Sin garantía sin info patrimonial o ESP
		X
		X
		X
X	X	
	X	
X	X	
	X	
		X
		X

POLÍTICA DE CRÉDITO. CLASIFICACIÓN DE CLIENTES

Gestiones de carteras masivas:

Cartera atomizadas
Importes bajos de saldo de créditos
Sin garantías reales
Sin información patrimonial del cliente
Productos para P. físicas: tarjeta, préstamos personales al Consumo, Ordenes de compra.

Gestiones de carteras Personalizada (no masiva)

Cartera con concentración alta
Importes medianos y altos de créditos
Con garantías reales
Con información patrimonial del cliente
Productos: Vivienda para familia; leasing, cuenta corriente comercial, descuento de cheques, factoring, Negocios del exterior, vales, amortizables, etc. para empresas.

POLÍTICAS DE CRÉDITO, ACCIONES:

Clientes comerciales o empresas:

Es recomendable:

- ✓ Clasificación de cartera según nivel de afectación de la crisis.
- ✓ Análisis más profundo de perfiles de crédito, analizar más información y estar atentos a cambios y noticias.
- ✓ Mas que nunca la sinergia y coordinación entre el ejecutivo comercial y el analista de crédito deben estar.
- ✓ Los papeles, poco nos vana servir si no son actuales (de hoy).
- ✓ Hay que visitar el negocio de nuestro cliente, llamarlo de manera recurrente y hacer el esfuerzo de medir el impacto de la crisis en su negocio, principalmente en su flujo.
- ✓ Estresar el flujo de fondos del cliente según el impacto de la crisis (aumento del TC, aumento de la inflación, caía en sus ventas, demoras en cobros, etc.)
- ✓ Ajustar capital a riesgo, las necesidades de financiación surgen del flujo de fondos del cliente, sin embargo no tenemos que participar en un 100%.

POLÍTICAS DE CRÉDITO, ACCIONES:

Es recomendable:

- ✓ Analizar su nuevo esquema de inversión y financiamiento, Ver el activo, aumento de pasivo y el impacto en patrimonio
- ✓ Chequear suficiencia de colaterales y respaldo patrimoniales de socios y dueños. En estos contextos de poco sirven los colaterales atados a flujos de capital de giro.
- ✓ Para productos de Factoring, descuento de cheques y bajas de conforme; hay que investigar emisores y endosantes, tener presente que habrá más demoras en el pago de esas facturas y tener mucho cuidando concentración por emisores de documentos.
- ✓ Hay que preparar productos diferencias para necesidades diferenciales del cliente en el nuevo contexto. No puedo atender más a mi cliente con un amortizable mensual, si su flujo de ingresos me indica que podrá realizar pagos recién o en cada 3 meses.
- ✓ Las excepciones debe estar debidamente fundamentadas autorizadas

POLÍTICAS DE CRÉDITO, ACCIONES:

Cientes personas físicas:

Es recomendable:

- ✓ Clasificación según nivel de afectación de la crisis
- ✓ Ajustar el capital a riesgo en función a los nuevos ingresos afectados del núcleo familiar
- ✓ Disminuir los plazos de financiación
- ✓ Análisis más profundo de perfiles de crédito, analizar más información, chequear referencias y contactos personales (celular, dirección) , pedir teléfono alternativos.
- ✓ Contactar al cliente previo estudio para realizar preguntas de cómo se vio afectado por el contexto.
- ✓ Estar atentos a cambios y noticias del mercado.
- ✓ Bajar la relación cuota/ingresos.
- ✓ Indagar la posibilidad de solicitar garantías y/o información y respaldo patrimonial.

ESTRATEGIA EN RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS: ACCIONES EN CONTEXTOS COMPLICADOS.

- ✓ Más que nunca se aplica la gestión curativa de la cartera.
- ✓ Tolerancia sobre buenos pagadores, identificar fidelidad de clientes
- ✓ Seguimiento de nuestros principales clientes
- ✓ Chequeos de los datos de contactabilidad y su actualización
- ✓ Monitoreo permanente de lo FPD. Acelerar acciones de cobranza
- ✓ Tener presente el detalle de los bienes en los estados de responsabilidad
- ✓ Tasaciones actualizadas de los bienes puestos en garantía
- ✓ Encolamiento de los casos a gestionar. Podemos recorrer toda la cartera? Si no, priorizar

RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS: ACCIONES DE ORDENAMIENTO DE GESTIÓN

- **En cada etapa de gestión, el encolamiento de los casos a gestionar debe estar en función de la probabilidad de pago de cada cliente.**
- Concentrar en cliente con mayor historia de cumplimiento.
- Para medir la **probabilidad de pago** las variables más importantes son:
 - ✓ Pagos efectivos realizados
 - ✓ Contacto efectivos realizados
 - ✓ Respuestas positivas a los contactos
 - ✓ Voluntad de pago detectada en la contactabilidad
 - ✓ Fechas de promesa de pago brindadas y cumplidas
 - ✓ Situación de endeudamiento a la fecha del atraso (Fuente LIDECO -BCU)
 - ✓ Capital involucrado
 - ✓ Atraso
 - ✓ Garantías presentadas

RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS: PROPUESTAS DE REGULARIZACIÓN.

Concideraciones generales:

- ✓ Se debe buscar una estrategia diferenciada con cada cliente, identificar el cliente fiel y ayudarlo alineando sus prioridades con la nuestra. Es bueno que el deudor tenga la certeza siempre qué puede solucionar su situación con nuestra empresa.
- ✓ Las propuestas de los clientes para poder cancelar sus adeudos oscilarán entorno a 2 variables, tiempo y reducción del importe a pagar.
- ✓ Es bueno preparar un combo de opciones de regularización en función de las posibilidades que tiene mi empresa y el estadio de mora. En este contexto, se esperan fuertes caídas en moras tempranas.
- ✓ Las acciones de regularización, sí son acompañadas con refuerzos de garantías, mejor, pero tener en cuenta siempre analizar la nueva capacidad de repago del cliente, para tener más certezas en el recobro

RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS: OPCIONES DE REGULARIZACIÓN

- **Entregas a cuenta:** el cliente abona parte del compromiso. Amortizando parte de lo comprometido y dando fecha de promesa de pago para cancelar.
- **Diferimiento de plazos de vencimiento,** se brinda un nuevo vencimiento a las obligaciones contraídas por el deudor.
- **Reestructuración de deuda.** Es una novación de deuda, en la cual abonando los intereses devengados se modifican sustancialmente las condiciones de plazo, tasa, etc. de la operación original, pudiéndose realizar más de una operación o de estructura de vencimientos. El cliente debe demostrar clara voluntad y capacidad de pago.
- **Refinanciación de deuda.** Es una novación de deuda, en la cual abonando o no los intereses devengados se modifican sustancialmente las condiciones de plazo, tasa, etc. de la operación original.

RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS: OPCIONES DE REGULACIÓN

- **Convenios de pago.** Es un acuerdo de pago sin novación de deuda en donde modifican sustancialmente las condiciones de operación original. En caso de incumplimiento rigen las condiciones de esta última. Estrategia poco adecuada en estadios de mora temprana y con un contexto actual, más aplicable en estadio de mora con mucho atraso.
- **Condonaciones por pago contado.** Es un acuerdo de cancelación donde se cobra parte del activo y el resto se perdona. Estrategia poco adecuada en estadios de mora temprana y con un contexto actual, más aplicable en estadio de mora con mucho atraso.

RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS: OPCIONES DE REGULACIÓN. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Nuestra empresa

Nuestro cliente

Opción
Entrega a cuenta, amortización parcial

+	-
Permite el Ingreso de fondos	Cliente se mantiene en mora
Accede a una FPP	Cliente afecta estado de resultado por incobrable

+	-
Obtiene más tiempo	Continúa en mora
Baja el compromiso de amortización original	Genera costo de mora

Diferimiento de plazos de vencimiento
--

Obtiene nuevo vencimiento y evita el ingreso a mora	No permite cobrar nada
	Puede incurrir una situación de default

Obtiene mas plazo para abonar su compromiso	Puede generar acumulación de compromisos y descalce en pagos
Evita ingresar en mora	

Reestructuración de deuda

Obtiene nuevo vencimientos	Modifican las condiciones de cumplimiento original
Obtiene mantener un flujo de cobro	Puede encubrir una situación de impago
Mantiene al cliente en faz comercial	
No afecta resultados	

Modifica los vencimientos a nuevas necesidades	
Mantiene su línea de crédito	
Evita moras y recargos	

RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS: OPCIONES DE REGULACIÓN. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Nuestra empresa

Nuestro cliente

Opción
Refinanciación

+	-
Obtiene mantener un flujo de cobro	Modifican las condiciones de cumplimiento original
Cliente sale de mora	Espera mayor para sus cobros

+	-
Modifica los vencimientos a nuevas necesidades	Mayores plazos de pago
Menor compromiso mensual de pagos	Mayores intereses de financiación
Evita mora y recargos	

Acuerdo de pago

Obtiene mantener un flujo de cobro	Modifican las condiciones de cumplimiento original
	Espera mayor para sus cobros
	Cliente no sale de mora

Modifica los vencimientos a nuevas necesidades	Mayores plazos de pago
Menor compromiso mensual de pagos	No evita moras y recargos si incumple

Condonaciones por pago contado

Obtiene mantener un flujo de cobro	Cede parte del activo
Quita un cliente mora	Afecta resultados de la compañía por quita

Cancela con parte de la deuda	Necesidad de "todo el capital" para cancelar
Sale de mora	

INDICADORES RELEVANTES: DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA

- **Liquidez**, habilidad de la entidad para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. **Solvencia**, habilidad de la entidad para hacer frente a todas sus obligaciones. etc.
 - **Razón corriente** = Act. Cte. / Pas. Cte.
 - **Prueba Ácida** = (Act. Cte. – Bs. Cambio) / Pas. Cte.
 - **Capital de trabajo** = Act. Cte. – Pas. Cte.
 - **Rotación Ctas a Cobrar** = $360 / (\text{Ventas a crédito} / \text{cuenta a cobrar})$
- ✓ Deseable: razón corriente y prueba acida > 1
 - ✓ Tendencias alcistas: positivo, tendencia a la baja: negativo.
 - ✓ Calidad y rotación de Créditos por ventas.
 - ✓ Altas posiciones en disponibilidades
 - ✓ Integridad y correcta valuación de pasivos
 - ✓ Para la medición en nuestra empresa como para nuestros clientes
 - ✓ Es recomendable proyectar los ratios a futuro

INDICADORES RELEVANTES: DE MORA TEMPRANA

- **Caída en mora temprana:** (cantidad de nuevos casos en mora/ total de cartera)
- **Cartera en Mora 15 días:** (cartera entre 1 y 15 días)/(cartera total)
- **Mora 30 días:** (Cartera entre 1 y 30 días)/(cartera total)
- **Concentración de cartera:** Saldo de clientes > 2 veces promedio
- **Clasificación de cartera por segmento afectad**

INDICADORES DE GESTIÓN CLAVE: RECUPERO EFECTIVO

- Por tramo de atraso n, en el periodo t-1 : % de cartera recuperada en el tramo n en el periodo t.

	Mes	8	9	10
	Mes	210-239	240-269	270-299
Cartera	sep-19	6,953,754	3,752,846	1,332,879
Cobranza	oct-19	858,587	258,580	85,999
Ratio de efectividad		12%	7%	6%

Básicamente resume, qué cartera se recuperó o cobró en el mes.

Es sencillo y fácil de armar, va a mostrar donde está la caída de recaudación (cuanto estamos cobrando), **pero no es muy preciso para tramos de mora temprana.**

MEDICIÓN DE LA GESTIÓN. INDICADORES IS-WAS

- Por tramo de atraso n en el periodo $t-1$: % de cartera en tramo n en el periodo t , % de cartera en tramo $n+1$ en el periodo t , % de cartera en tramo menos a n en el periodo t ,

mes	0	1-29	30-59	60-89	90-119	120-149	150-179
sep-19		550				660	
oct-19	50	200	300		60	100	500
	9%	36%	55%		9%	15%	76%
	Mejora	Mantiene	Empeora		Mejora	Mantiene	Empeora

Básicamente resume, qué cartera no se recuperó o desmejoró, cuales sí y cuales se mantuvieron con nuestras acciones de cobranzas y normalización.

MEDICIÓN DE LA GESTIÓN: INDICADORES

ROLL RATE

- Por tramo de atraso n : cartera en tramo n del periodo t; sobre cartera en tramo n-1, periodo t-1.
-
- Roll t =
$$\frac{\text{Saldo cartera tramo n del periodo t}}{\text{Saldo cartera tramo t-1}}$$
- del periodo anterior
- Ej. Roll 30-59=
$$\frac{\text{Saldo cartera 30-59 set (27)}}{\text{Saldo cartera 1-29 ago (70)}}$$
-

Mes	0	1	2	3
	0	1-29	30-59	60-89
Ago-18	550	70	25	16
Sep-18	500	80	27	15
Roll tae		15% (80/550)	39% (27/70)	60% (15/25)

•Básicamente resume, qué cartera no se recupero con nuestras acciones de cobranzas y normalización.

•Captura de manera agregada los flujos, más allá de donde provienen. Puede haber migrado de un tramo anterior (no pago nada, empeoró), pudo haber permanecido (abono una cuota, se mantuvo), pudo haber migrado de un tramo con mas atraso (mejoró)

INDICADORES: TABLA DE MIGRACIÓN AGREGADA

Tabla de migraciones por tramo de atraso								
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8
	1-29	30-59	60-89	90-119	120-149	150-179	180-209	210-239
1º sem ej 16-17	18,8%	28,7%	49,6%	77,7%	82,6%	89,9%	93,7%	97,1%
Abr-17	19,9%	29,8%	47,2%	75,6%	81,9%	88,1%	95,2%	96,8%
May-17	18,8%	28,9%	52,2%	82,0%	83,0%	92,2%	93,4%	97,2%
Jun-17	17,0%	25,1%	46,5%	73,8%	76,5%	90,1%	90,1%	97,4%
Jul-17	17,4%	29,4%	55,0%	79,8%	85,7%	93,6%	92,7%	95,6%
Ago-17	17,9%	29,2%	51,7%	81,9%	83,6%	89,8%	98,2%	93,6%
Sep-17	18,2%	27,1%	51,8%	83,2%	81,1%	92,0%	95,5%	95,8%
2º sem ej 16-17	18,2%	28,2%	50,6%	79,3%	81,9%	90,9%	94,1%	96,1%
Oct-17	17,1%	27,3%	53,0%	78,6%	77,1%	92,6%	91,9%	95,0%
Nov-17	17,6%	30,0%	57,6%	83,1%	82,9%	95,7%	92,2%	93,4%
Dic-17	16,0%	28,5%	46,8%	77,8%	71,8%	86,6%	86,4%	99,4%
Ene-18	16,6%	30,9%	53,8%	79,7%	83,7%	89,1%	91,6%	94,7%
Feb-18	18,4%	31,5%	51,9%	71,9%	80,8%	88,8%	95,6%	96,7%
Mar-18	18,7%	31,2%	54,4%	79,4%	86,4%	91,8%	93,8%	93,6%
1º sem ej 17-18	17,4%	29,8%	52,8%	78,3%	80,3%	90,7%	91,9%	95,4%
Abr-18	17,9%	28,0%	49,7%	72,8%	75,0%	89,1%	95,2%	96,8%
May-18	17,3%	30,4%	58,3%	79,7%	83,7%	92,9%	95,4%	93,2%
Jun-18	16,7%	30,0%	57,5%	78,7%	84,9%	91,1%	94,8%	95,1%
Jul-18	17,0%	33,5%	58,5%	78,4%	89,9%	89,6%	97,1%	95,9%
Ago-18	17,3%	32,9%	55,5%	81,2%	81,5%	90,4%	95,5%	98,1%
Sep-18	15,0%	39,0%	60,0%	75,0%	81,0%	95,0%	94,0%	99,0%
2º sem ej 17-18	16,8%	32,1%	56,5%	77,6%	82,5%	91,3%	95,3%	96,3%

OTROS ASPECTOS IMPORTANTES EN ESTE CONTEXTO

- Apuntalar y apoyar sus equipos de crédito y cobranza. Identificar líderes para el cambio y para la gestión.
- No demorar las decisiones de mejoras en el proceso de créditos y cobranzas.
- Negociar nuestras condiciones de fondeo con proveedores y bancos.
- Defender el Estado de Resultados de la empresa con base al control de costos de provisionamiento por incobrables.
- Control de inventarios (reducir los stocks de MP, mercadería, almacenes)
- Estrategia de precios para afrontar el nuevo contexto de negocios con más riesgo (más incobrable).
- Para la post- crisis, tener presente cómo afectó esta crisis a clientes actuales y potencias, cambian nuestra políticas de crédito las que deben considerar adecuadamente esta situación en los clientes en originación o concesión de créditos.

FIN

MUCHAS GRACIAS!

- [Cr. Martín Rivero](#)
- crmartinrivero@gmail.com
- [LinkedIn: Martín Rivero](#)

