



# ADMINISTRACION DEL RIESGO DE CREDITO EN CACs

Ec. Álvaro Carella

30 de Noviembre 2009

Montevideo

[www.dgrv.org](http://www.dgrv.org)



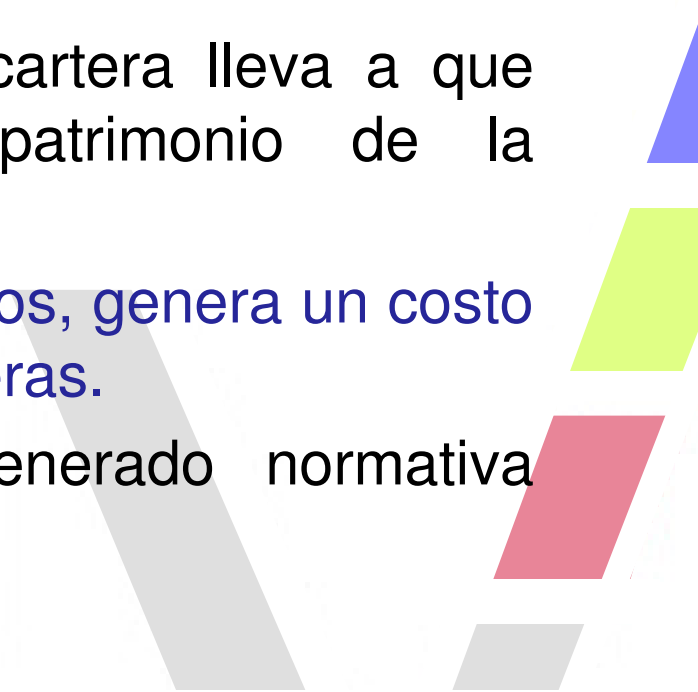
Deutscher Genossenschafts- und  
Raiffeisenverband e. V.

Confederación Alemana de Cooperativas

Confederação Alemã das Cooperativas

## *Riesgo de Crédito:*

- riesgo de que la contraparte de un crédito no honre sus obligaciones en tiempo y forma.
- Para una CAC, la cartera de créditos es el activo más importante (o debería serlo), y a su vez es el principal generador de ingresos.
- una incobrabilidad importante de la cartera lleva a que pueda reducirse fuertemente el patrimonio de la institución.
- la incobrabilidad de la cartera de créditos, genera un costo relevante para las instituciones financieras.
- los organismos reguladores han generado normativa prudencial sobre el riesgo de créditos.



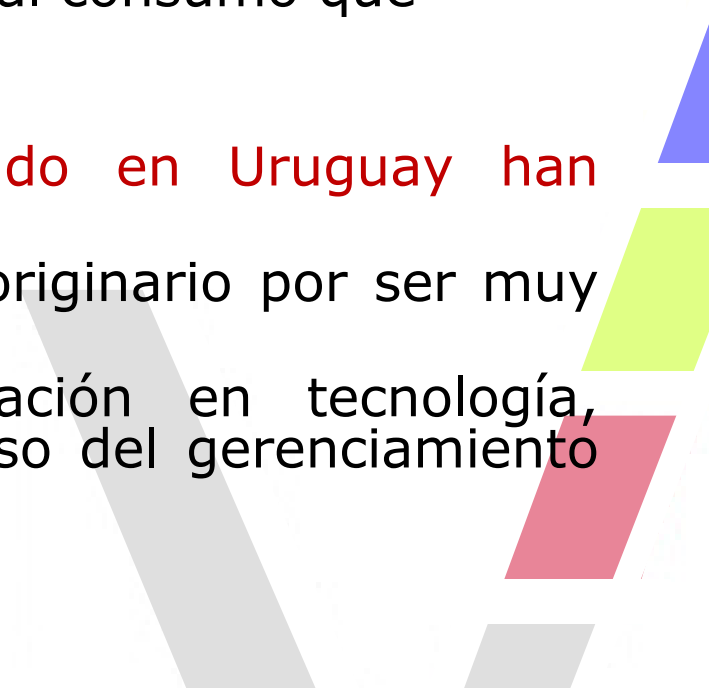
- En materia crediticia los estados han tendido a regular:
  - \* criterios de clasificación de cartera por criterios objetivos (plazo) y por criterios subjetivos (información)
  - \* sistema de previsión de cartera, que refleje el valor real de los activos
  - \* limitaciones a las refinanciaciones de carteras vencidas (reestructuración de plazos, tasas de interés)
  - \* restricciones en cuanto a concentración de carteras por clientes y por grupos económicos (diversificación de portafolio).
  - \* limitaciones o prohibición a la concesión de créditos a personas vinculadas (directivos y gerentes).

# ESPECIALIZACIÓN DE LAS CACs

- En el Uruguay las CACs han estado históricamente especializadas en el crédito al Consumo:
- ✓ Familias de Ingresos Medios y Medio/Bajos de fuente Formal.
- ✓ Operaciones de tipo amortizable y de plazos cortos y medios.
- ✓ Base de viabilidad económica de la mayoría (no todas) apoyada en una prerrogativa legal única en el continente.
- ✓ Las que sobrevivieron a las sucesivas crisis, son fundamentalmente de nucleamiento laboral relativamente cerrado o entorno geográfico acotado.

# Características del Crédito al Consumo...

- El capitalismo tiene ciclos.
- La morosidad en el crédito al consumo está muy correlacionada con el ciclo.
- Anticiparse al fin del ciclo al alza y “desarmar” ha sido la estrategia ganadora en las financieras al consumo que sobrevivieron.
- Las cooperativas que han sobrevivido en Uruguay han seguido dos estrategias:
  - ✓ Mantenerse muy próximas al núcleo originario por ser muy conservadoras,
  - ✓ Crecieron pero con alta especialización en tecnología, procesos, profesionalización y alto peso del gerenciamiento sobre la gestión.



# Características del Crédito al Consumo

- Cuando los mercados financieros se desarrollan, los financiadores especializados en segmentos o en productos, suplantando parcialmente a los intermediarios financieros tradicionales.
- Durante la década del 90 al impulso de los bancos españoles, el crédito al consumo pasó a ser un producto importante para los bancos privados de Latinoamérica.
- Con las crisis de principios de los 2000, el downsizing fue enorme y el financiamiento lo recuperaron Cooperativas y Banca Pública.

# Características del Crédito al Consumo

- El crédito al consumo tradicional es el crédito para el financiamiento de compras o gaps coyunturales, por montos a los que el consumidor no accede con su tarjeta de crédito (o cuando accede lo hace a un precio muy superior).
- Se utiliza para consolidar deudas diversas, como los excesos en tarjetas de crédito.
- Los principales competidores por el financiamiento al consumo son: la banca pública, las financieras privadas, las cooperativas de ahorro y crédito y en menor medida la banca privada.
- Las cooperativas comparten parte de su segmento con la banca pública y las financieras.

# EL PROCESO DE CREDITOS

- **Se pueden identificar cuatro costos directos del proceso crediticio:**

- 1. Venta-Concesión y Análisis**
- 2. Recuperación Operativa del Crédito**
- 3. Morosidad**
- 4. Costo del Fondeo**

- 1 y 2 incide en los costos operativos, el tercero es la tradicional tasa de morosidad y el cuarto está conformado fundamentalmente por la tasa pasiva.
- Cuando la morosidad aumenta, no sólo sube el ítem 3 (tasa de morosidad), sino que el ítem 2 (costo de recuperación operativa) se vuelve cada vez más caro.
- Lo más rentable es invertir bien los recursos en la primer y segunda etapa.

# PRODUCTOS

- **Existen cuatro grandes tipos de productos financieros para atender el Consumo:**
  - ✓ **Crédito Amortizable común (con o sin retención).**
  - ✓ **Tarjeta de Crédito**
  - ✓ **Crédito Hipotecario**
  - ✓ **Sobregiro en cuenta**
  - ✓ **Combinación de cada producto con el pago de nómina, la firma de convenios y el cruce de productos.**

# CREDITO AMORTIZABLE

- **Es la modalidad más extendida, entran 4 aspectos clave:**

- 1. Tasa de Interés**
- 2. Plazo**
- 3. Monto a financiar**
- 4. Relación entre la Cuota y Ingreso Disponible.**

- Cuando se decide un crédito, la institución financiadora combina (en trade-off) los cuatro elementos.
- La tasa suele ser el elemento clave que regula el trade-off, ofreciendo tasas menores para créditos a corto plazo y con buenas relaciones Monto/Valor.
- En Uruguay existe baja tradición a diferenciar riesgo de crédito en base a tasa.

# CREDITO AMORTIZABLE

- Desde hace más de 10 años, viene pronosticándose su pérdida de peso en la región en relación al financiamiento con la Tarjeta de Crédito.
- En Chile (el mercado financiero más desarrollado de la región) ha sobrevivido de manera excelente combinado con el pago de sueldos en cuenta. Es el eje del negocio de la cooperativa más importante de Sudamérica.
- En Argentina la Tarjeta de Créditos empujó el crecimiento del negocio financiero a la salida de la crisis.
- En Uruguay y Argentina la banca pública se recuperó en la post-crisis con el crédito al consumo en asalariados formales.

# TARJETA DE CREDITOS

- Se creó en la década del 50 en USA y generalizó su uso en los últimos 25 años, entre Visa y MasterCard tienen las  $\frac{3}{4}$  partes del mercado mundial.
- Hay dos tipos de usuarios los "Tomadores de Crédito" y los "Usuarios por Conveniencia". Las instituciones financieras quieren a los primeros y toleran a los segundos.
- Los Tomadores de Crédito son los que financian el grueso de sus compras, son los que rentabilizan la operativa. Con Usuarios por Conveniencia el negocio solo es sustentable a fuerza de gran escala (enorme cantidad de tarjetas).
- Uruguay es un mercado con características únicas, porque tiene un jugador consolidado hace más de 15 años en el segmento medio-bajo. Superó todas las crisis y resistió a todos los "cuestionadores".

# TARJETA DE CREDITOS

- Los ingresos más importantes son: Intereses y Comisiones.
- Las Comisiones más importantes suelen ser la cuota anual por renovación, cargos por mal uso (pago fuera de fecha, excesos en límites), comisiones a los comercios y comisiones por cambios de moneda por uso en el exterior.
- Los costos para la entidad emisora responden a: la venta, el procesamiento, el fondeo, la morosidad y los fraudes (algo casi inexistente en el crédito amortizable).
- Al existir más fuentes de riesgo que en el amortizable (+ riesgo operativo), las tasas son más altas. Los que financian tienen que "pagar" por los que solo la usan o pagan contado.
- En cuanto al fondeo, la tendencia regional es la securitización de los cupones de tarjeta.
- La masa crítica necesaria en Uruguay está por encima de los 20.000 clientes.

# EL ANALISIS DEL CREDITO AL CONSUMO

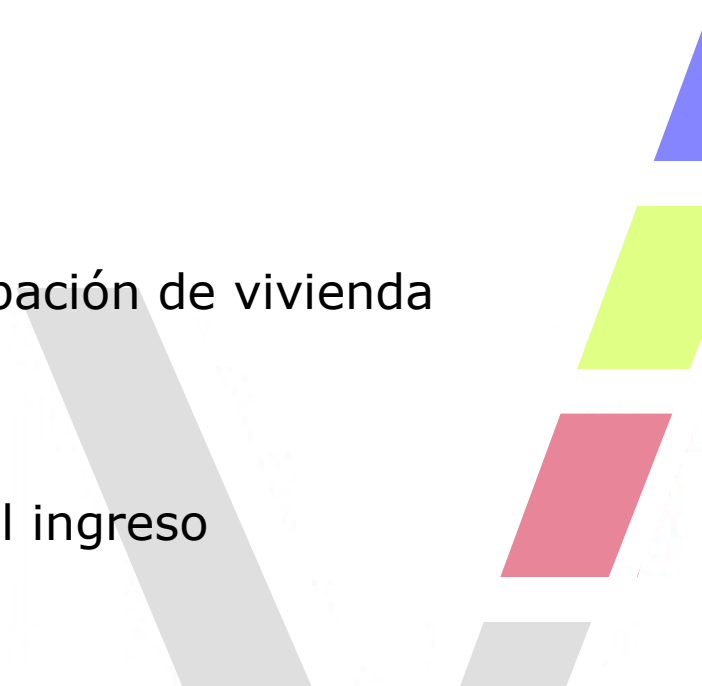
- “Prestar o no prestar, esa es la cuestión”.
- Existen 7 etapas en un nuevo crédito:
  1. Posicionamiento Comercial
  2. Contacto Inicial con el prestatario potencial
  3. Solicitud Formal del Crédito
  4. Análisis del Crédito
  5. Aprobación
  6. Seguimiento, Monitoreo y Control.
  7. Recuperación de Créditos Morosos
- Primeras 4 etapas son previas a la toma del riesgo.

# Aproximación sistémica vs individual

- En el crédito al consumo es aconsejable una aproximación sistemática al proceso. El caso a caso es muy caro para el tamaño individual de cada crédito.
- Trabajar con sistemas que incluyan Credit-Scoring es más económico que el oficial tradicional analizando solicitudes pequeñas y todas muy similares.
- Actualmente la mayor parte de los financiadores al consumo de la región recurren a modelos de Credit-Scoring y eso ha empujado a la baja los costos de análisis, mejoró los tiempos de respuesta, redujo la morosidad y llevó a la baja las tasas.

# Credit Scoring

- El propósito es distinguir los sujetos con bajo riesgo de crédito de aquellos sujetos con alto riesgo de crédito.
- Cuáles son las variables más utilizadas como explicativas:
  - ✓ Antecedentes Crediticios Generales
  - ✓ Antecedentes Crediticios con la institución
  - ✓ Estado Civil
  - ✓ Edad
  - ✓ Sexo
  - ✓ Ingreso Mensual Ordinario Disponible
  - ✓ Ingresos Extra
  - ✓ Propiedad Hipotecaria o Condición de ocupación de vivienda
  - ✓ Antigüedad Laboral en años
  - ✓ Antigüedad en el mismo domicilio
  - ✓ Estructura del núcleo familiar
  - ✓ Sector de la economía de la que obtiene el ingreso
  - ✓ Existencia de Teléfono Fijo



# ESTRATEGIAS

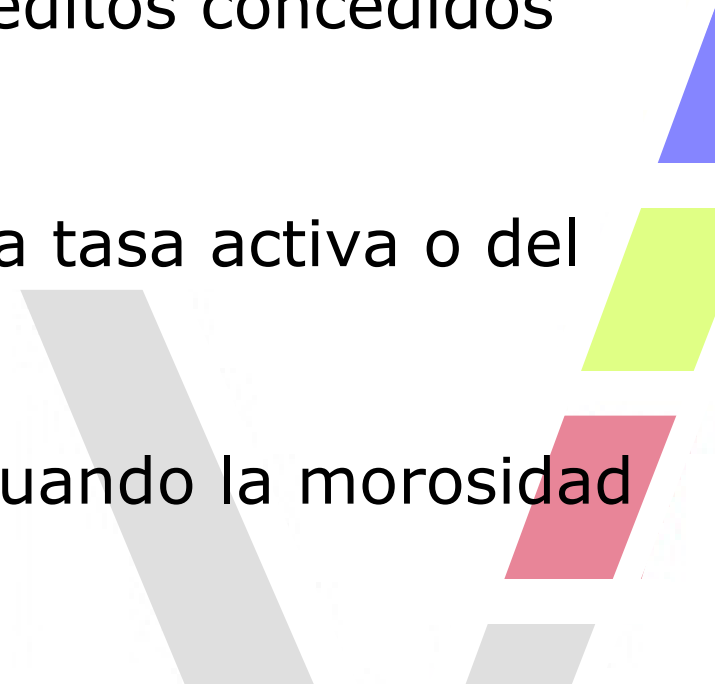
- **Tres estrategias posibles:**
- **Especialización en un producto:** estructura liviana para reducirla cuando el ingreso cae o el consumo se reciente.
- **Especialización en un microsegmento:** todos los productos necesarios para un segmento. Para hacerlo bien requiere gran eficiencia y conocimiento del segmento. Ejemplo exitoso las coops de un grupo laboral o profesional.
- **Supermercado financiero minorista:** todos los productos para familias y empresas (excepto grandes corporaciones). Requiere gran volumen de negocios para absorber los costos operativos de cada producto. Imposible para coops pequeñas.

# PROCESO DE TRATAMIENTO DE CREDITOS MOROSOS O PROBLEMATICOS



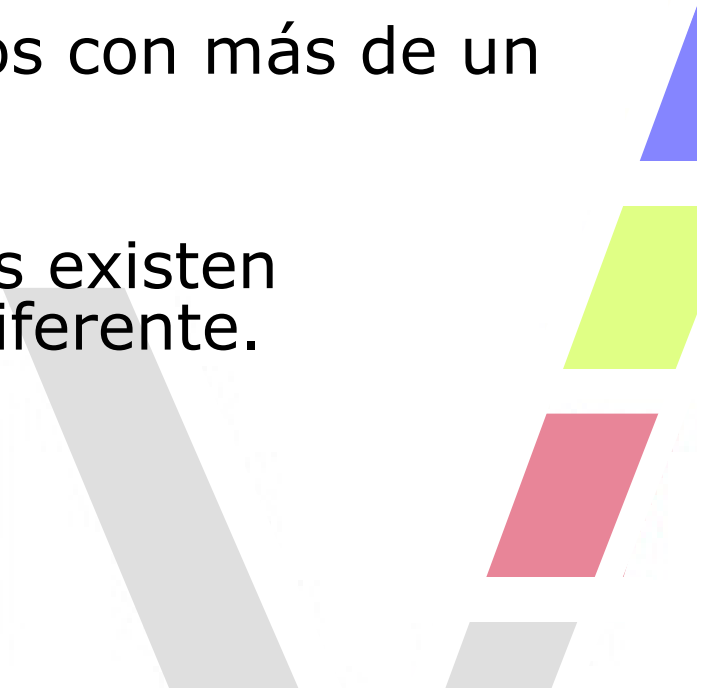
# La morosidad es inevitable...

- La existencia de créditos morosos es inherente al proceso de créditos y a la intermediación.
- En entidades minoristas es estadísticamente estimable a priori cuál es el nivel de morosidad más probable para una cohorte de créditos concedidos en un cierto período.
- Esto se recoge en la fijación de la tasa activa o del margen financiero bruto.
- Cuándo se tiene un problema? Cuando la morosidad no es acorde al margen bruto.



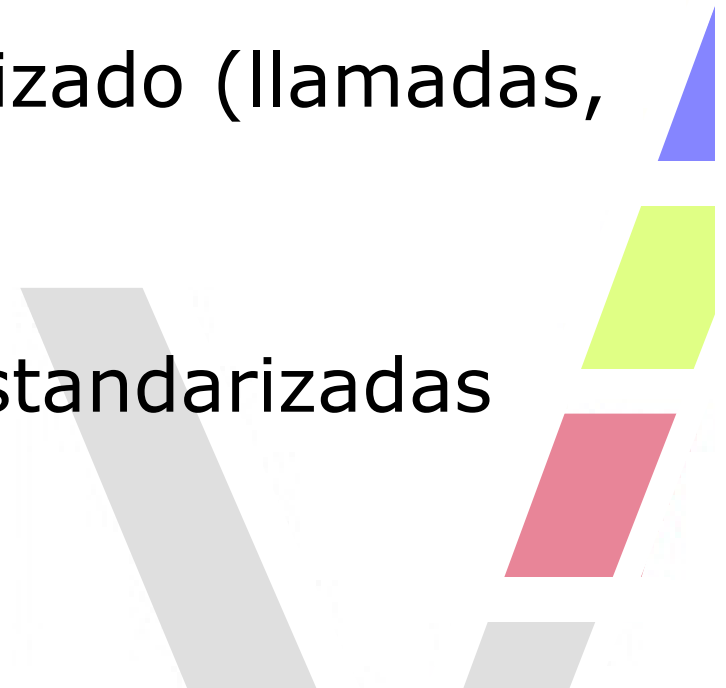
# La Morosidad tiene 3 fases

1. MORA TEMPRANA: Créditos Vencidos con menos de 60 días (o 90 días).
  2. MORA AVANZADA: Desde mora temprana a un año de vencido
  3. CARTERA CASTIGADA: Créditos con más de un año de vencidos.
- ✓ Para cada una de las tres fases existen estrategias de aproximación diferente.



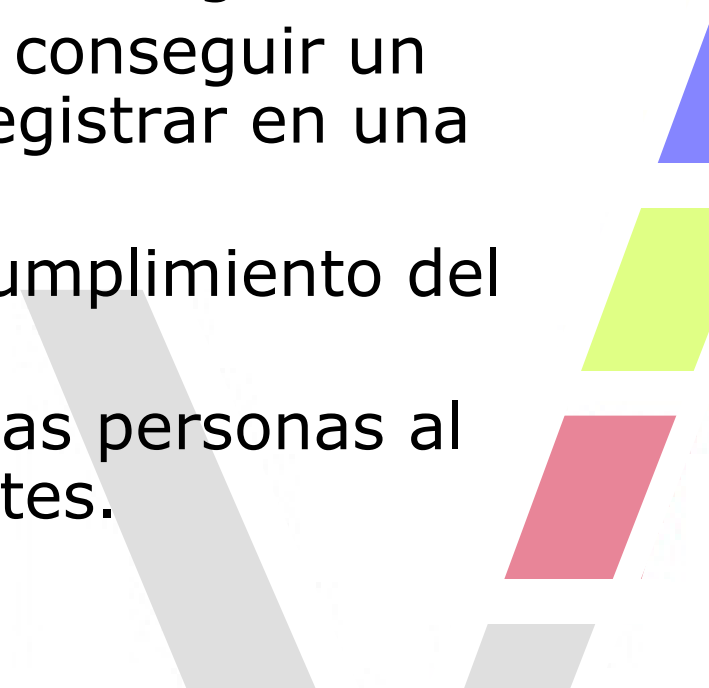
# Mora Temprana

- En instituciones minoristas está soportada sobre:
- Una buena BdD
- Un buen proceso automatizado (llamadas, avisos).
- La generación de ofertas standarizadas para refinanciar.



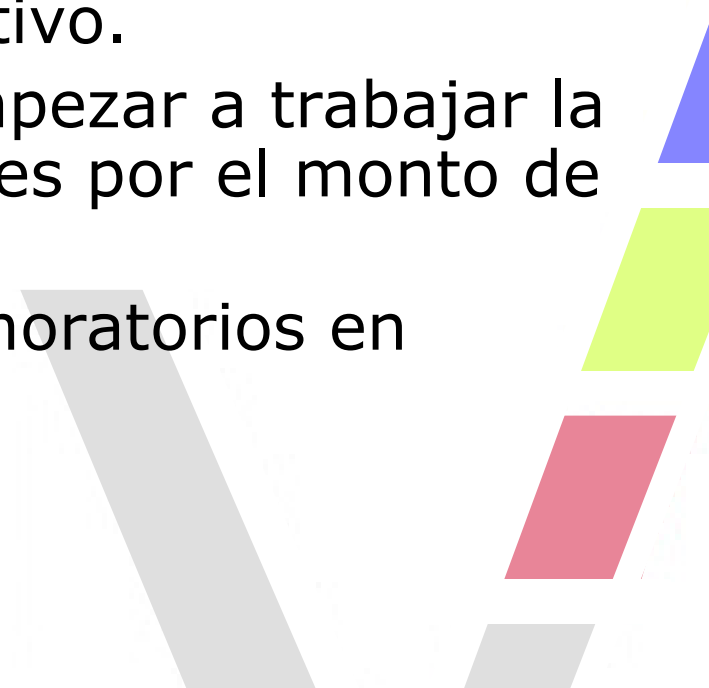
# MORA TEMPRANA

- Llamados telefónicos (humanos o por máquina).
- Primero en horarios normales, hasta que el atraso sea inferior a los 30 días.
- Complementado con avisos por carta, e-mail y telegramas.
- Aún no amenazamos con pasar al abogado.
- En las llamadas es fundamental conseguir un compromiso, el cuál debemos registrar en una bitácora.
- Verificar pasados unos días el cumplimiento del compromiso.
- No se le deben presentar distintas personas al deudor ofreciendo cosas diferentes.



# MORA TEMPRANA

- Hay que tener ofertas armadas previamente a cada llamado.
- Siempre ofrecer refinanciaciones en las que es necesario aportar caja, de lo contrario se reciente nuestra imagen.
- Ofrecer perdonar intereses moratorios a cambio de reestructura con aporte de efectivo.
- En mora temprana se puede empezar a trabajar la posibilidad de quitas contingentes por el monto de las provisiones o la mora.
- Nunca reconocer los intereses moratorios en resultados.

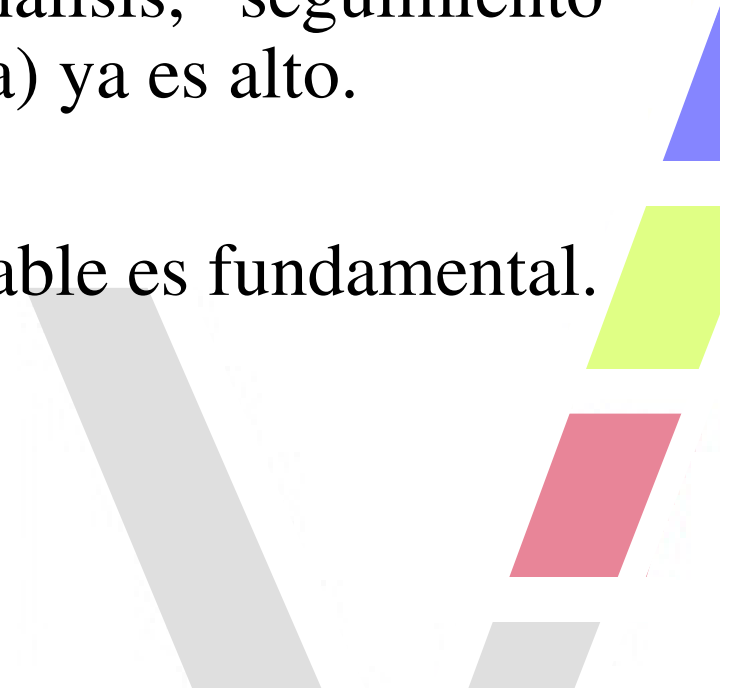


# MORA TEMPRANA

- Las rutinas de seguimiento de mora temprana, pueden ser parcialmente ejecutados por funcionarios no dependientes del área de créditos (oficiales del área comercial o empleados de agencia).
- Siempre el área crediticia es la responsable de hacer cumplir los procesos de seguimiento.
- Por eso en muchas cooperativas con red de agencias se tiende a que haya por lo menos un empleado por sucursal que depende del área central de recupero.
- Cuando el crédito está por caer a Mora Avanzada, empiezan las amenazas judiciales, las llamadas a horas menos propias y los contactos con los garantes.

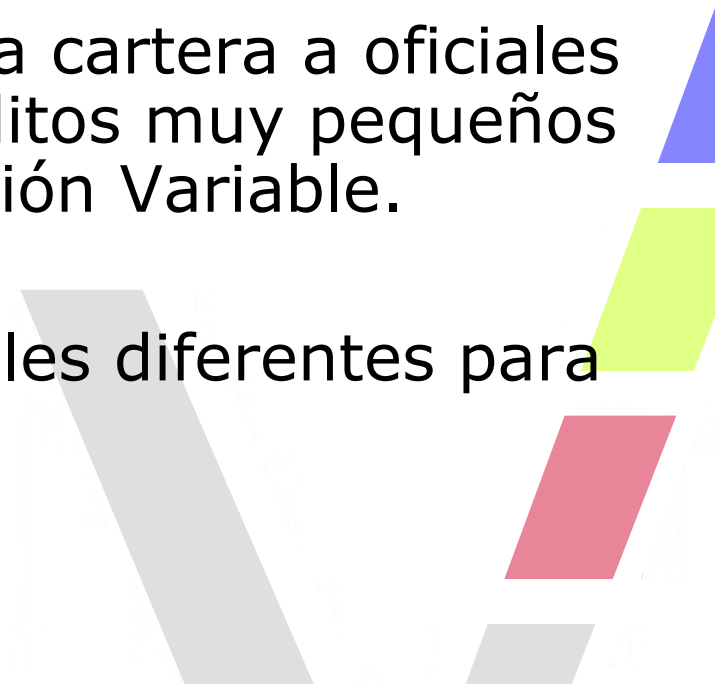
# Mora Avanzada

- Es una porción de los créditos que en meses anteriores estaban en Mora Temprana.
- Cuando un crédito llegó a mora avanzada, el costo operativo asumido (venta, análisis, seguimiento mora temprana y mora avanzada) ya es alto.
- Trabajar con remuneración variable es fundamental.



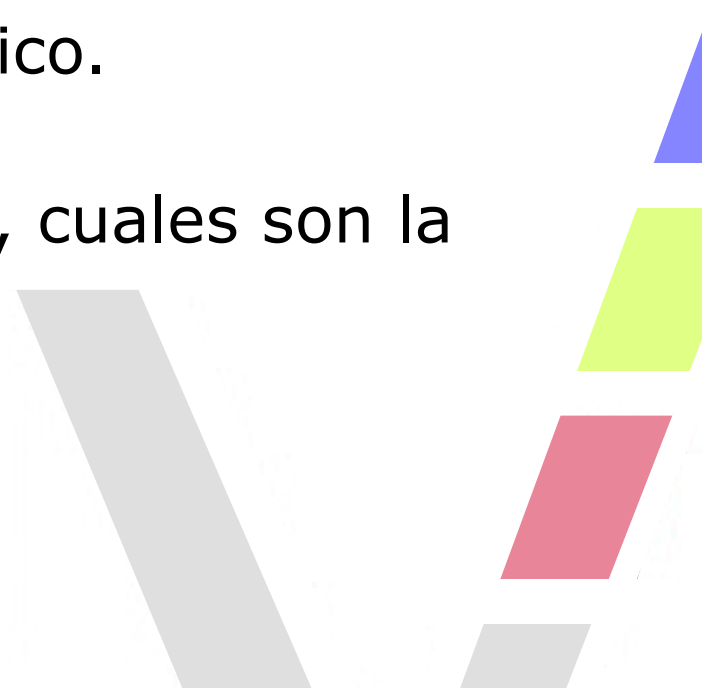
# MORA AVANZADA

- Sea cual sea el procedimiento que se siguió antes, debe cambiarse el interlocutor frente al deudor.
- A esta altura si tenemos una buena práctica contable las provisiones son de un 20%.
- En esta etapa hay que asignar la cartera a oficiales de recupero, salvo para los créditos muy pequeños (análisis de costos). Remuneración Variable.
- Si es posible deben existir oficiales diferentes para consumo y para empresas.



# MORA AVANZADA

- Retroalimentamos con información al sector de crédito responsable de la política.
- La información es agregada, el caso a caso sirve de poco.
- Fundamental el análisis estadístico.
- Estudiamos: el perfil de moroso, cuales son la variables relevantes.

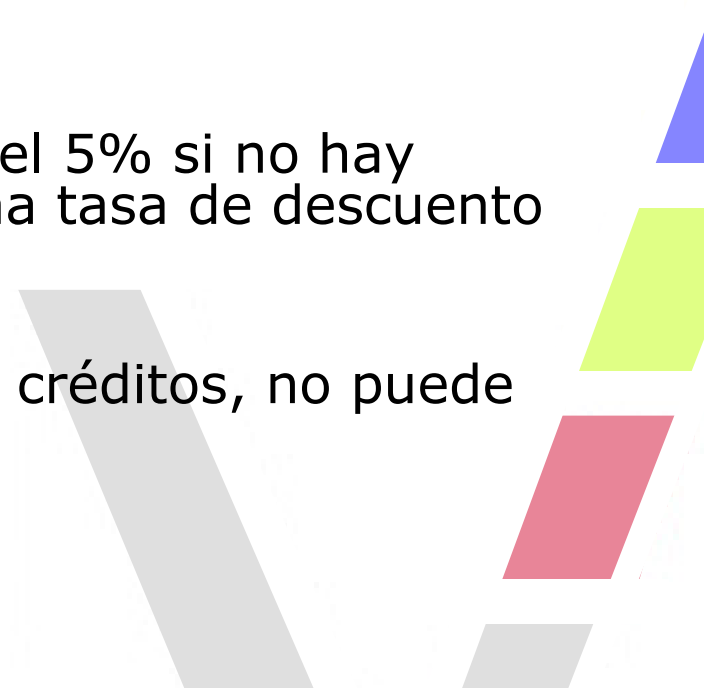


# Cartera Castigada

- El deudor ya pasó por dos instancias diferentes y no hemos obtenido resultados.
- Las provisiones (100% del crédito) nos dan margen para intentar salir "rápido" del problema, mientras esperamos los tiempos judiciales.
- Todos los créditos en esta situación deberían estar en etapa judicial. Esto no quiere decir que dejemos toda la gestión en manos de los abogados (el negocio de ellos es menos apremiante en plazos).
- Somos los más idóneos para trabajar con estos créditos? No habrá que tercerizarlos? Y venderlos?

# CARTERA CASTIGADA

- Ya se encuentra 100% previsionada o en cuentas de orden (fuera de balance).
- El abogado negocia, pero intervienen funcionarios de la cooperativa para estar alerta de “pescar” posibles chances de arreglo o cancelación.
- La tendencia en la región es que estos créditos se tercerizan y cada vez más se venden.
- Las cotizaciones son de entre el 2% y el 5% si no hay hipotecas y el VAN de las mismas a una tasa de descuento del 25% o más si hay hipotecas.
- Todo esto lo debe gerenciar el área de créditos, no puede intervenir el área comercial



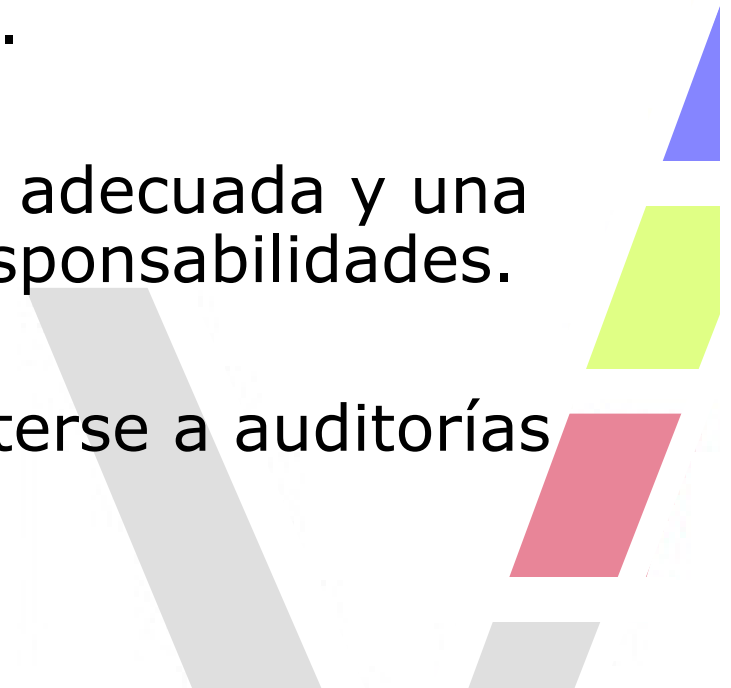
# RETROALIMENTACION

- Durante las tres etapas tenemos que hacer análisis estadísticos agregados para aportar elementos al sector que define las políticas de créditos.
- El análisis estadístico o econométrico permite inferir conclusiones claras a partir de volúmenes grandes de datos.
- En general el análisis nos debe decir: cuales son las características del tomador de crédito, de su situación económica y de la línea de crédito a tomar, que minimizan la probabilidad de impago. Esto econométricamente se puede estimar.

# DGRV Consenso en el manejo de riesgos



- Se debe tener, políticas y procedimientos definidos, apropiados para controlar riesgos específicos a su negocio.
- Contar con una unidad o algún funcionario independiente de la parte Comercial dedicado al control del riesgo (seguimiento).
- Tener la estructura organizativa adecuada y una correcta definición de roles y responsabilidades.
- Las Instituciones deberán someterse a auditorías internas y externas.



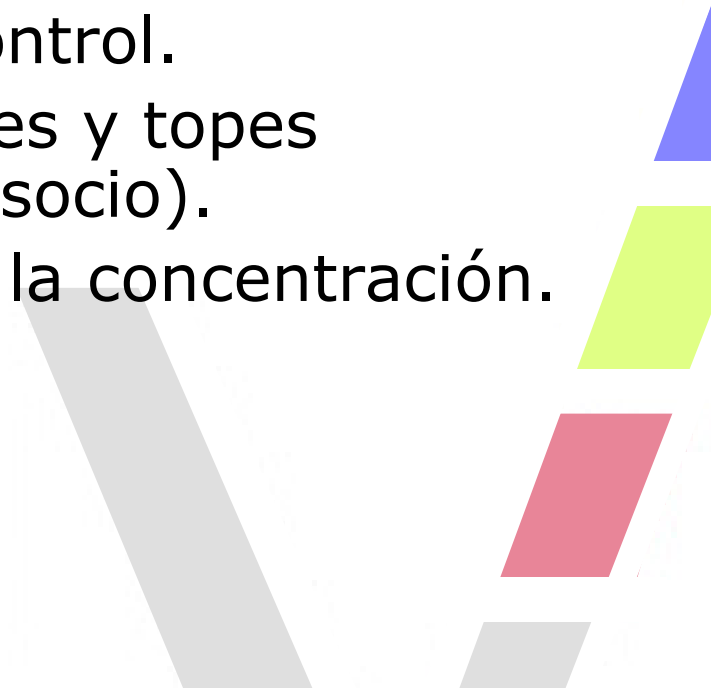
# Base de manejo de riesgo crediticio

## Identificación de riesgos actuales y potenciales

### Definir políticas claras:

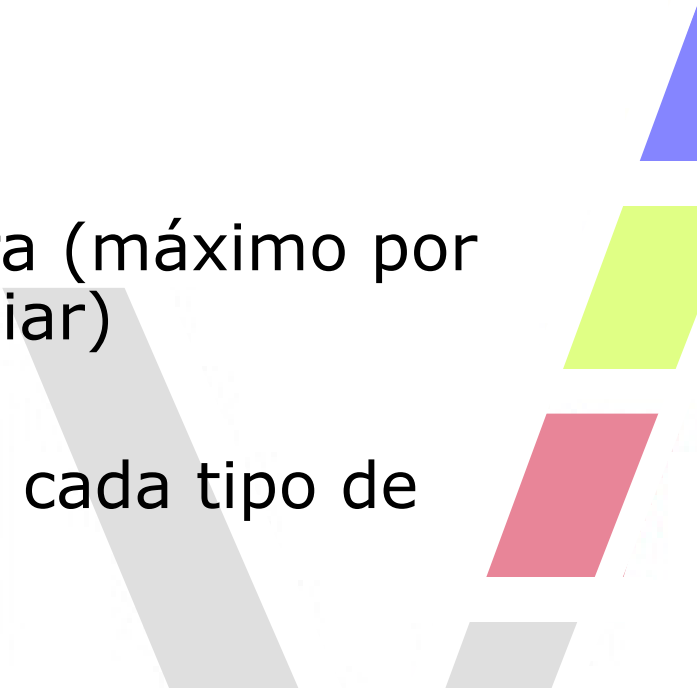
- ✓ Clasificación de cartera por atraso
- ✓ Establecer procedimientos de control.
- ✓ Definir adecuadamente los límites y topes (endeudamiento máximo de un socio).
- ✓ Correcta diversificación – evitar la concentración.

**OBJETIVO** → Evitar pérdidas



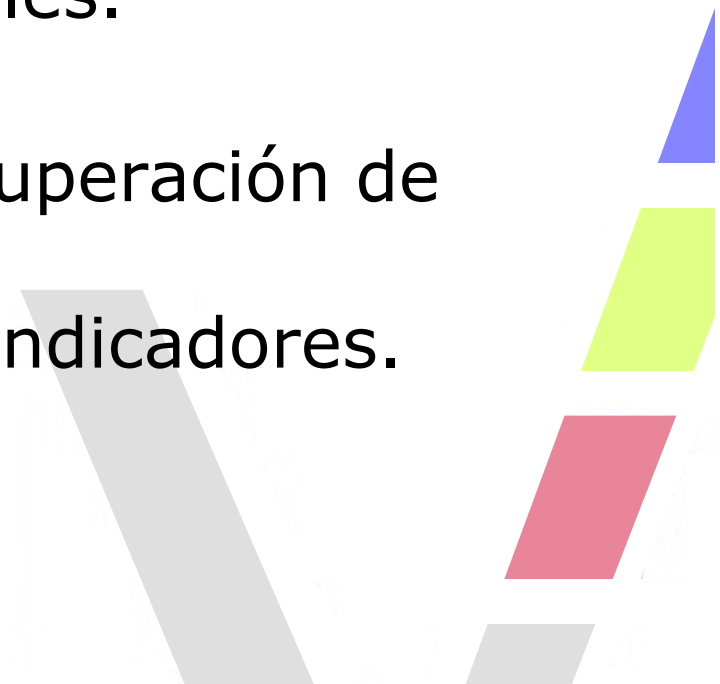
# Política de créditos

- ✓ Límites a la cartera total de créditos (definir niveles de crecimiento moderados).
- ✓ Topes por sector de actividad o tipo de socio (% a retirados, % a activos, % misiones, etc)
- ✓ Límites geográficos (?)
- ✓ Topes de concentración de cartera (máximo por socio individual y por grupo familiar)
- ✓ Límite por línea de crédito.
- ✓ Definición de tipo de crédito para cada tipo de socio.



# Política de créditos

- ✓ Política de plazos.
- ✓ Política de precios.
- ✓ Política de manejo de excepciones.
- ✓ Política de renovación, refinanciación y reestructuración.
- ✓ Política de garantías y colaterales.
- ✓ Política de registros contables.
- ✓ Procesos de seguimiento y recuperación de cartera.
- ✓ Definiciones de información e indicadores.



# Control sobre el proceso de créditos – Qué se controla?

- Políticas
- Procesos internos
- Existencia de Manuales adecuados
  
- Control sobre los diferentes actores que intervienen en el crédito:
  - Concesión
  - Supervisión
  - Monitoreo
  - Seguimiento
  - Recuperación



# Control sobre el proceso de créditos

## ➤ Control

- Sistema información para las áreas operativas. Debe alertar casi de inmediato sobre desvíos individuales, atrasos, etc.
- Comisión Fiscal, Auditoria interna y externa (control ex\_post)

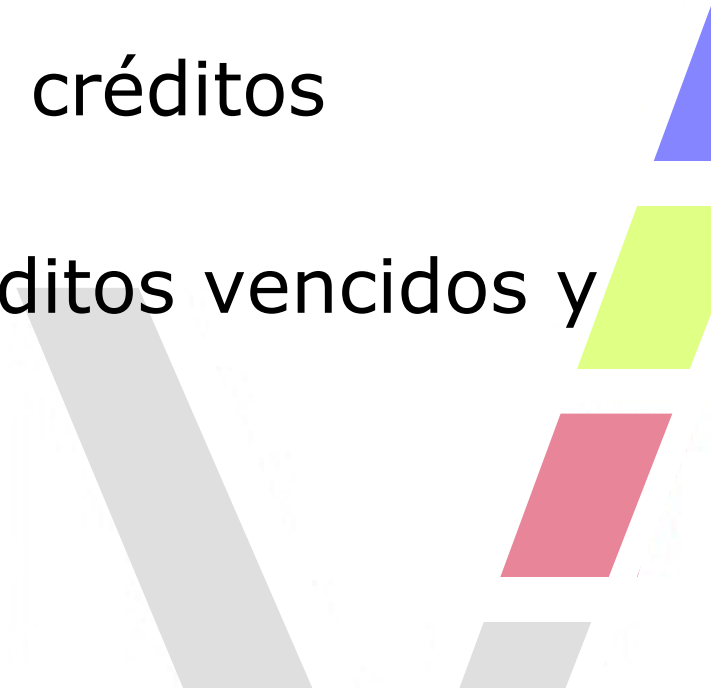
## ➤ Los responsables del control ex\_post:

- Análisis muestras de solicitudes
- Políticas de fijación y aprobación
- Políticas de garantías
- Seguimiento y recuperación
- Análisis de excepciones



# Revisión cartera de crédito

- Muestra aleatoria representativa
  - Créditos superiores a determinado % del patrimonio o superiores a cierto monto.
  - Control de todos los créditos a funcionarios y directivos
  - Una muestra importante de créditos refinanciados
  - Una muestra grande de créditos vencidos y morosos.



# Situación de las CACs Uruguayas

- ✓ Un tercio de las CACs tiene resultados negativos. La mitad de esas muy próximos a cero, pero la otra mitad acumula resultados negativos en varios ejercicios consecutivos.
- ✓ Dentro de las que presentan resultados positivos, se destaca un pequeño grupo con ROE (resultado / Pat) superior al 5% anual.
- ✓ Todas las que presentan buena rentabilidad tienen más de \$ 250 millones de cartera, aunque algunas de las grandes tiene pérdidas importantes.
- ✓ La escala es condición necesaria pero no suficiente.

# Situación de las CACs Uruguayas

- ✓ La Morosidad medida en términos de cartera vencida > 60 días está en promedio en el 23% (en los últimos 5 años la media nunca bajó del 13%).
- ✓ El promedio esconde importes diferencias, un tercio está por debajo de un 17%, mientras otro tercio está casi en el 30%.
- ✓ Las diferencias no responden al tipo de negocio (más abierto versus otro más basado en convenios).

# Situación de las CACs Uruguayas

- ✓ El Margen Financiero efectivo sobre la Cartera está en el entorno del 15%.
- ✓ Esto es fruto de tasas activas en promedio por debajo del 40% y una morosidad significativa.
- ✓ La dispersión en términos de Margen también es alta. Algunas cooperativas logran márgenes del 30% anual después de pagar la morosidad. Mientras que otras están por debajo del 10%.
- ✓ Al igual que en el caso anterior, las que presentan mejores resultados no son las que están cerradas en un segmento, sino las más profesionalizadas.

# Situación de las CACs Uruguayas

- ✓ La eficiencia operativa es un aspecto clave para explicar el resultado.
- ✓ La cooperativa promedio tiene una relación de Costos Operativos / Cartera del 17%. Por eso la rentabilidad promedio es nula.
- ✓ Hay diferencias muy significativas en términos de estructura de remuneraciones.
- ✓ Un grupo pequeño de CACs tiene una estructura de remuneraciones en cargos electivos que es superior al resultado que genera la operatoria.

# Resultados y Riesgo de Crédito

- ✓ La gestión del Riesgo Crediticio explica en una importante medida los resultados obtenidos.
- ✓ Una buena planificación de la cartera, adecuadas políticas de crédito, procesos estandarizados de análisis y un seguimiento cuerpo a cuerpo, explican los mejores desempeños.
- ✓ La profesionalización en la gestión y una adecuada separación de roles están en la base de los buenos resultados.
- ✓ La nueva regulación puede ayudar al evitar algunos vicios tradicionales de un grupo de cooperativas.

Muchas Gracias

