




**soventia**



asesoramiento  
y externalización  
de procesos  
de crédito

## INFORME SOVENTIA



# Dilema estratégico en el crédito al consumo

Hacerle frente mientras la crisis se desarrolla...

Por Julien Boyer, Presidente de Soventia

[www.soventia.es](http://www.soventia.es)

Soventia, marzo de 2009



*Copyright © Soventia, 2009. Todos los derechos reservados.  
Está permitida la reproducción y utilización de este informe mencionando expresamente a Soventia como fuente.*

En la situación actual, todos los responsables de las entidades en el área de crédito al consumo, han desarrollado respuestas a la medida de sus compañías. Dada la rapidez del cambio de tendencia en el mercado y la violencia del mismo, muchas medidas, aunque necesarias a corto plazo, tienen el aspecto de un “sálvese quien pueda” que no facilita la reflexión estratégica que habrá que concebir para ir preparando el futuro.

En este artículo nos proponemos **examinar las características de la situación actual, las respuestas de los actores, así como intentar definir nuevas pistas de reflexión.**

La vocación de Soventia, siendo la de aportar soluciones operacionales, no busca repuestas estratégicas a largo plazo, **sino medidas que pueden implementarse rápidamente y basadas en un saber hacer ya contrastado.**

### Situación actual

En nuestra opinión no hay debate entre el gobierno y la banca. Hay contracción de la demanda y hay “credit crunch”. Podemos decir sin rodeos, que el frenazo de las entidades se ha producido antes de la bajada de la demanda. Desde el otoño 2007, las entidades más prudentes han endurecido sus condiciones de aprobación prevenidos por la pendiente de las curvas de impagados. Las familias por su parte han ralentizado su ritmo de compras a partir del primer trimestre 2008, trasladando progresivamente el miedo que los medios de comunicación y la situación incierta de la banca mundial les inspiraba al comportamiento en sus compras.

### Situación del riesgo vivo

Para la mayoría de las entidades la calidad del riesgo vivo se ha deteriorado muy rápidamente. Las entradas a recobro amistoso se han duplicado y los stocks de recobro y contencioso se han triplicado. Las consecuencias son que las dotaciones de riesgo para 2008 han hundido las cuentas de resultados.

### La demanda

La supresión casi total de las autorizaciones de pequeño descubierto, ha acelerado la subida de los impagados provocando en un primer tiempo más demanda de baja calidad en los créditos asociados a las tarjetas y créditos de tesorería.

Los clientes de mejor rating adoptan la prudencia de los banqueros y se ponen en “huelga de crédito” haciendo que los peores perfiles se conviertan en la parte más importante de la demanda.

Las cifras del préstamo hipotecario, dado los plazos operativos y una cierta oscuridad entretenida, no son de gran ayuda. Pero las cifras de los principales sectores son deslumbrantes:

- Mercado del coche: menos 50% en tendencia en España.

- Otros mercados de consumo (electrodomésticos, muebles, etc.) menos 30% según fuentes del negocio.

#### Reacciones de las entidades:

Ante la agravación de su riesgo, las entidades han empezado reforzando las fuerzas de recobro de manera tradicional y apoyándose en las empresas de outsourcing especializadas, progresivamente los administrativos se transforman en cobradores y también los comerciales excedentes cuyas acciones ya no son soportadas por campañas de publicidad.

Podemos decir que las actuaciones actuales son:

- Corte de los presupuestos de publicidad.
- Retraso de inversiones e incluso estrategias de "down sizing" para los más decididos.
- Focalización en el recobro.
- Paro total en canales como Internet y captación de clientes gran público.
- Concentración en clientes conocidos e inversiones en informática de recobro.
- Aumento de los márgenes a través de comisiones y gastos de toda índole.

Todo eso, mientras las nuevas operaciones bajan un 30% (decididas estratégicamente o sufridas por la dureza del mercado) ya sea por insuficiencia de fondos o por cautela ante la nueva situación de las familias.

Hasta la primavera de 2008 numerosas entidades pensaban que la crisis sería de corta duración. Las medidas antes mencionadas podían **parecer suficientes**, ahora las consideramos solo **necesarias**.

#### Examinemos las consecuencias a medio plazo

- Progresivamente los riesgos vivos se van a contraer, los buenos clientes desaparecerán los primeros del activo dado que ellos reembolsan en los tiempos pactados.
- Todos los ratios van a empeorarse a pesar de los esfuerzos en gastos y recobro.
- El nuevo riesgo producido mejora muy, muy lentamente la situación puesto que, en la mayoría de las compañías, la producción mensual roza apenas el 2% de dicho riesgo vivo.
- Los buenos clientes, ya menos propensos al consumo, no van a solicitar nuevos créditos y las tasas de aprobaciones tendrán que endurecerse cada vez más.
- Con gastos fijos que no van a bajar a la velocidad del riesgo vivo, el precio real del crédito va a subir, pues hará huir de nuevo a los mejores perfiles.

En resumen se puede decir que ahora las entidades actúan de forma poco proactiva, ya que, sumando los stocks de impagados y

la nueva producción, sólo se contempla una pequeña parte del riesgo vivo (7% a 10%) y la parte de recobro es a menudo la misma...

### ¿Qué hacer para preparar el futuro?

Existen dos vías que nos parecen imprescindibles para este propósito:

Analizar a fondo en todos los aspectos **su base de clientes**, para optimizar tanto el recobro como el nuevo riesgo que genera el esfuerzo comercial y desarrollar acciones específicas generando ingresos...**ver las 4 pistas abajo.**

Y Conservar las posibilidades de **captación** de clientes:

Mimando las relaciones con los mejores distribuidores asociados, esperando que se acuerden en el futuro de nosotros (nada es seguro en esta vida). Eso desarrollando políticas que permitan seguir en esta dirección aunque que sea más lentamente que en el pasado... **especial captación de clientes en marzo.**

Os presentamos ahora 4 pistas de soluciones operacionales inmediatamente aplicables para generar ingresos y mejorar el riesgo.

#### 1/ Benchmarking

Aunque esta idea puede parecer no prioritaria para muchos en la situación actual, creemos que lo primero que deberían conocer las entidades son las condiciones y las maneras de actuar de sus competidores, para ajustar al máximo sus pocas acciones de estimulación de la demanda y no perder a los buenos clientes

Un buen conocimiento del mercado permite ir más allá de las eternas quejas de los comerciales y se rentabiliza de inmediato permitiendo atacar a cada cliente, cada canal con su justo precio.

Los servicios de marketing muchas veces no van mas allá del conocimiento de los productos "faro" de la competencia, ignorando que cada canal de contacto con el cliente se puede explotar de manera muy distinta.

Pensamos que un buen análisis de la competencia debe comportar un análisis de la presencia en cada canal, con qué productos, y con qué condiciones, matizando por zonas geográficas, ya que ahora mismo, el banco que tiene la cuenta principal del cliente juega más que nunca con gran ventaja sobre el resto.

Soventia propone diseñar estudios ad-hoc a las necesidades especiales de su entidad.

- ¿Qué canal le interesa?
- ¿Qué producto o productos concretos?
- ¿En qué regiones, provincias, zonas...?
- ¿Con qué entidades concretas se desea comparar?

#### Descargar ficha de producto Benchmarking

<http://www.soventia.es/content/download/1033/5623/version/2/file/Benchmarking+Ok.pdf>

### 2/ Análisis de la base clientes

Conocer a fondo el potencial de sus cliente a través de un análisis exhaustivo combinando herramientas sencillas y fuerte conocimiento del negocio, son las condiciones mínimas para poder conjugar agresividad con los buenos clientes y cautela con los de mayor riesgo. Esto es posible con DataLab® la herramienta de Datamining para scoring de riesgo y segmentación de marketing de Soventia.

Los "scoring" del pasado guardan una parte de su valor, pero la situación actual necesita actualizaciones rápidas que se transmitan rápidamente a todos los departamentos de la empresa. Eso es posible si las herramientas son de uso fácil y si marketing y riesgo comparten los mismos conceptos.

Soventia puede ayudar a realizar análisis aplicados a acciones concretas o proporcionarle la herramienta, no sustitutiva de su data warehouse actual, le permitirá realizar sus propios análisis de scoring y segmentación sin necesidad de depender de grandes sistemas.

#### Descargar ficha de producto Datamining DataLab®

<http://www.soventia.es/content/download/1035/5629/version/1/file/Datalab+Ok.pdf>

### 3/ Rentabilizar la atención al cliente en el crédito

Para muchas empresas – y con matices según los productos – los contactos en un año de un cliente a través de los Servicios de Atención representan en número entre una y cuatro veces el número de clientes. O dicho de otra manera, los clientes llaman, de media, cuatro veces al año a los "servicios gratuitos" tradicionalmente considerados como costes para las empresas de crédito, aunque como veremos luego nada más erróneo que pensar así (en bancos y cajas generalistas este ratio puede dispararse aunque muchos servicios se cobran)

Nadie se puede permitir ahora malgastar estas oportunidades y, sin caer en la mala imagen de algunos servicios post venta que cansan a sus clientes con ofertas constantes y repetitivas, se debe aprovechar la posibilidad de:

- Actualizar los datos clientes
- Vender adaptaciones del producto inicial
- Defender el riesgo vivo
- Vender seguros adaptados y productos complementarios

Eso necesita, antes de nada, desarrollar una cultura de venta en la empresa mucho más allá de solo los servicios comerciales. Uno se pregunta a veces si los servicios de marketing quieren a su cliente, cuando este debe hacer maravillas para encontrar un número de teléfono (en los sitios Web de algunas compañías hablan de multicanalidad...)

Eso nos lleva a considerar el servicio de atención al cliente con una verdadera cuenta de resultados, y no luchar únicamente en el frente de los costes bajando estos. Las ventas y los clientes en el mismo movimiento.

Soventia propone convertir su SAC de un centro de coste en un centro de beneficio, ofreciendo a sus clientes nuevos productos en cada oportunidad que se tenga y sea adecuado ofrecerlo.

**Descargar ficha de producto SAC + Venta Cruzada**

<http://www.soventia.es/content/download/1079/5839/version/2/file/SAC+Venta+Cruzada+Ok.pdf>

#### 4/Prevenir los impagados

¿Es posible detectar comportamiento de clientes y perfiles predictivos y, sobre todo, construir acciones preventivas del riesgo?

Siempre a raíz de un análisis completo, pensamos que es una de las pocas vías que se va a imponer en todas las compañías con esta crisis sin final predecible en el tiempo. La gravedad de la situación con las tasas de paro, la incertidumbre y las limitaciones de los presupuestos de los clientes, hacen que la actuación del recobro sea cada vez más difícil.

¿Por qué no copiar las refinaciones que ya se hacen en hipotecario? ¡El riesgo está ya en el balance! Muchos clientes aunque quieran no podrán pagar. No servirá para nada aburrirlos con amenazas cuando los retrasos de pago se hayan hecho demasiado importantes.

Las condiciones de éxito de esas operaciones se basan en una buena selección y propuestas adaptadas a la nueva situación de los clientes.

Teniendo en cuenta las justas necesidades de provisiones, es posible actuar mejorando a la vez el riesgo, los ingresos de la compañía y la situación del cliente.

Soventia propone realizar un análisis de su base de clientes, identificar el perfil de los clientes con riesgo de impagos y realizar una campaña concreta sobre ellos, ofreciéndoles nuevas condiciones en su deuda, que permitan evitar la entrada de este cliente en impago, e incrementar los ingresos a largo plazo con cada cliente.

**Descargar ficha de producto anticipación a impagos**

<http://www.soventia.es/content/download/1036/5632/version/3/file/Anticipacion+impagos+Ok.pdf>