




soventia



**asesoramiento
y externalización
de procesos
de crédito**



INFORME SOVENTIA

Los Pilares del Crédito al Consumo

Actualidad después del “boom” del crédito
Por Julien Boyer, Presidente de Soventia

Soventia, noviembre de 2008



CONFIDENCIAL: Copyright © by Soventia, 2008. All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in any retrieval system, or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise – without the express written permission of Soventia.

Se acaba la Navidad! Desde hace ya un añito la comercialización del crédito al consumo ha perdido su alegría. Muchas compañías han tenido que revisar sus criterios de actuación y algunas han parado totalmente sus actividades comerciales a la espera de tiempos mejores o definitivamente.

En el momento actual se da protagonismo al recobro para limitar el impacto de las provisiones en las cuentas de resultados (la mayoría de las empresas han casi duplicado sus plantillas dedicadas a esta labor); desde las casas matrices (a menudo grandes bancos o cajas que ya tienen sus propios problemas...) llegan mensajes de rigor en la concesión.

En una crisis como la que estamos conociendo sería pretencioso pensar que todos esos problemas se podían haber evitado, pero inevitablemente el empresario se debe preguntar si hubiera podido actuar mejor para no ser únicamente el juguete de los eventos.

- ¿Existen pautas que permitan en esta industria actuar para amortiguar los efectos de los ciclos?
- ¿Cómo actuar en el futuro más allá de los problemas actuales de corto plazo?

Aunque el peso del endeudamiento inmobiliario es enorme y las causas de la crisis son diversas, los empresarios del sector saben que el ambiente llevadero de los últimos años ha conducido a muchos conductores a pasarse de la raya y que la competición entre ellos llevó su optimismo forzado para ganar cuota de mercado.

Dominio del riesgo, situación de fuerza en al menos una canal de captación de clientes, gestión puntera del cliente, y gestión financiera específica, son los cuatros pilares que se deben armonizar para construir en cada compañía su propio modelo y su posicionamiento correspondiente.

Fuera del sector hipotecario, el crédito a particulares se ha desarrollado sobre todo en los últimos treinta años en España, y aunque los anglosajones conocen esta manera de vivir desde hace más de cien años, en Europa realmente fue el sector automovilístico el que empezó a usar de manera sistemática esta actividad para hacer solvente la demanda, sobre todo después de la segunda guerra mundial. Ford, Renault, Peugeot y sus competidores, crearon las primeras financieras dedicadas a una actividad de la cual los bancos no querían saber nada.

La generalización en los años 90 de la práctica del crédito al consumo a través compañías como Hispamer o Cetelem en los sectores del mueble, del electrodoméstico y después a casi todos los sectores, dio realmente la señal de salida a todos los bancos y muchas compañías (algunas sin ninguna experiencia) se lanzaron con ofertas cada vez mas agresivas, confundiendo alegremente crédito de tesorería a través las tarjetas de crédito (en un inicio reservadas a los mejores clientes) y crédito para equipamiento a través de las tiendas, pasando de duraciones cortas a periodos de reembolso más próximos a los plazos tradicionales del inmobiliario (todavía se pueden financiar en el mercado coches nuevos con duraciones superiores a la vida del propio coche).

El riesgo: factor número uno

Métodos y análisis específicos

El auge de los créditos numerosos y de pequeño importe (para el banco o la financiera) supuso la automatización del análisis de los expedientes y la presencia cada vez más fuerte de las herramientas de scoring de crédito, casi llegando a sustituir a la reflexión del antiguo analista con formación y especialización en crédito al consumo, quien intentaba contestar a la pregunta: ¿puede pagar este cliente?

Pero... dada la velocidad de los cambios, se olvidó en el camino que el scoring era sólo una ayuda a la decisión, y que tenía que medirse también la voluntad del cliente de pagar esta deuda, voluntad que, claro, se hace más débil en los momentos difíciles. ¿Cómo medir esta voluntad?

Según el producto, el importe y el canal de distribución, los medios y el proceso serán distintos, pero siempre están presentes los mismos conceptos.

Cada compañía tiene que desarrollar su propio sistema para asegurarse que su diálogo con el cliente se basa en la verdad de los datos comunicados, o al menos en una verdad probable, la fiabilidad del cliente. (La existencia en España de grandes ficheros de impagados como ASNEF o de endeudamiento como CIRBE, ha favorecido la selección de los clientes y también la entrada en el mercado de competidores con poca experiencia...).

Es necesario también, en función del importe, apreciar la coherencia del proyecto del cliente de cara a su situación financiera, el valor del cliente respecto a los objetivos de cada compañía, y el riesgo de la operación deseada en relación a todos esos criterios, a través de scoring especializados.

La vulgarización de las ofertas (y sobre todo desde el año 2000 a través Internet) "han educado" al cliente y desacralizado el acto de pedir un crédito. Las tentativas de fraude crecen y aunque las compañías lo detectan cada vez más, esto supone un trabajo añadido y pesado de verificación y controles. Existen programas que ayudan a detectar perfiles de conductas de clientes fraudulentos, pero pocas empresas los tienen todavía realmente integrados en sus operativas... y lo que no está integrado en el proceso diario, simplemente no existe de cara a las numerosas operaciones que se tienen que tratar.

¿Vale la pena integrar en la cadena de decisión herramientas caras y sobretodo de obligado mantenimiento y desarrollo? Sin lugar a dudas, el coste del riesgo de quien supera ampliamente las pérdidas directas de la política comercial (coste de recobro, contencioso e imagen, sin contar los vaivenes), lo justifica (ver cuentas de resultados).

Posicionamiento y riesgo

Elegir un nivel de riesgo aceptable es elegir un camino, plantearse una posición en el mercado que va a influir sobre los demás parámetros del oficio: canales de distribución, productos, público objetivo y, por supuesto, la figura de la cuenta de resultados. No es exagerar decir que el riesgo determina en gran parte el modelo de negocio. Ahora que el vocablo "*subprime*" es muy conocido, se puede entender mejor que muchas compañías han buscando a través de un riesgo alto y tipos altos, un equilibrio que la competencia no les dejaba buscar a riesgo bajo con tipos bajos.

Así en el crédito al consumo, todos los denominados "créditos rápidos" forman parte de esta categoría "*subprime*". Su manera de dirigirse al público (en general *mass media*), el nivel de

endeudamiento aceptado y la organización requerida, diseñan modelos de cuentas de resultados peculiares, completamente diferentes del de las entidades tradicionales (bancos o entidades especialistas de crédito al consumo).

La expresión "coste del riesgo" es bastante ambigua, incluso entre los propios ejecutivos de las empresas del sector de crédito a particulares. Toda una parte de los gastos generales está inducida por el riesgo y condicionada al objetivo de riesgo de la compañía, pero es mejor considerar que sólo se habla de dotaciones a provisiones cuando se emplea esta expresión; así se pueden comparar mejor las distintas partes de la cuenta de resultado.

La primera manera de protegerse contra la morosidad, es comprobar el pasado del cliente dentro y fuera de la compañía.

Desde 1990 la asociación de establecimientos financieros puso a disposición de sus socios una potente herramienta: un fichero de los impagados que tuvo un gran éxito, adhiriendo a su uso muchas otros actores fuera del sector.

El Banco de España, consciente de las debilidades de algunas compañías, permite ahora la consulta de un fichero central que mide sobre todo en el endeudamiento total del cliente, el CIRBE. Pero tal y como repetimos a lo largo de este artículo, lo difícil ahora es tratar cualitativamente la masa de información de la cual va a disponer el analista: hay impagados e impagados...

En esta carrera de cada vez más información, muchas empresas abogan por un fichero positivo en el cual aparecerían todas las deudas de un cliente... ¿para comprarlas cuando todo va bien?, ¿o para estudiar mejor el riesgo?

Aquí ya tenemos un ejemplo de las fronteras movilizadas entre el marketing y el riesgo.

Como hemos subrayado, todo proyecto de crédito a los particulares se basa primero en la definición de nivel de riesgo aceptable para los volúmenes buscados. Eso obliga a elegir de manera coherente cuáles son los canales acordes con el objetivo de cada canal, conllevando de por sí, no sólo un nivel de riesgo particular, sino un tipo de riesgo determinado por la accesibilidad más o menos fácil a los datos, el nivel de fraude permitido por el canal y el conocimiento del mismo.

Canales de distribución

Los grandes bancos poseen millones de clientes, y su primera preocupación debería ser optimizar la venta de crédito a todos esos clientes. Las "financieras", incluso las filiales de grandes bancos o cajas, tienen que ir a captar en el mercado cada año un número importante de clientes, dado que su lazo con el cliente se termina teóricamente con el crédito (ver gestión del cliente).

La consecuencia es que la actividad de crédito a los particulares no se puede sustentar sin un canal de captación masiva de clientes perfectamente dominado (es decir acorde con la cultura y los procesos de la empresa) en la cual la imagen de la compañía le permita tener una posición de número uno ó dos, sin la cual los niveles de riesgo asociado o los volúmenes (y a veces los dos) serían desastrosos.

En los últimos años en España se puede decir que los bancos y las cajas han dominado el mercado del crédito gracias a sus potentes redes. Santander Consumer Finance domina desde hace muchos años el canal de los concesionarios de automóviles, y Cetelem el crédito al consumo en las tiendas del resto de la distribución. Este único factor explica en buena

parte los resultados de estas compañías y, sobre todo, por qué los esfuerzos de muchos nuevos entrantes no han cuajado con suficiente éxito. Esta observación se puede hacer en casi todos los mercados europeos menos UK. De ahí las decepciones de algunas compañías anglosajonas en España y sobretodo en Francia (donde por ejemplo Capital One y EGG, precedidas de una fuerte reputación, no llegaron a entrar a pesar de sus tipos bajos y la fuerte publicidad realizada).

Otra demostración del interés de un canal cautivo se puede ver en los resultados de las financieras de marca (coches) o en las filiales de hipermercados.

Internet como canal no conoce en el crédito a particulares el éxito de medio barato que ha conocido en los mercados meramente transaccionales como la compra de fondos etc... (justamente debido a la complejidad de la operación de crédito), pero estamos convencidos de que puede ser un ayuda enorme si se armoniza bien con los demás "saber-hacer" del crédito a particulares. Ninguna compañía domina actualmente este canal con lo que la oportunidad existe...

Posicionarse es, entonces, consecuencia de la elección de un nivel de riesgo aceptado y traducido en acciones coherentes con este posicionamiento deseado, en la elección del canal de distribución favorito. Sólo después y dentro del canal, el producto y el precio permitirán ajustar el marketing mix.

Gestión del cliente

El negocio del crédito al consumo se ha visto durante muchos años como una repetición de "one shot". Eso lo permitían los márgenes importantes, pero el auge de la competencia ha hecho que, a menudo, la operación inicial de captación del cliente (promociones, regalos, comisiones), se justifique sólo si se cuenta con una serie de operaciones. Se necesita, en consecuencia, una base de datos correctamente informada y una política de comunicación y de comercialización de productos rentables en "segunda intención". Algunos productos de fidelización como las tarjetas de crédito desarrollan este papel.

En España, el uso del crédito adjunto a las tarjetas ha estado durante años muy por debajo de las expectativas de los bancos o cajas, dejando el hueco a las tarjetas privadas o emitidas por las financieras, las cuales "vendían" mejor el uso de sus productos sencillos.

Éste es sólo un ejemplo de un producto mal usado para su propósito, porque ha estado mal vendido como consecuencia de una política de comunicación de crédito a los particulares hecha a golpes y no tras una definición exacta de un conjunto de acciones.

La vida de un cliente es larga y puede ser rentabilizada con una serie de productos, siempre y cuando exista coherencia en la comunicación privilegiada hacia el cliente. Cada cliente debe ser cualificado no como el blanco de una acción puntual de marketing, sino según su potencial y su riesgo, y debe seguir un tratamiento especial dependiendo de su canal de captación y de los productos que ya tiene y que utiliza.

Gestión financiera del crédito a particulares

En este apartado, lo importante es subrayar lo imprescindible de la gestión del equilibrio activo / pasivo visto a través de la madurez de las deudas respectivas, para minimizar los riesgos de liquidez y de tipo. Esta regla sencilla ha sido muchas veces olvidada por las filiales especializadas de bancos, contando que el equilibrio se gestionaría al nivel superior. Esto se decía pero no se hacía, ya que vemos ahora los resultados para muchos, obligados a frenar

casi completamente su actividad, creando así nuevos desequilibrio para la estructura de su balances futuros.

Actualidad

En el presente, los problemas que encuentran los bancos (liquidez y fondos propios) ponen en segundo lugar las cuestiones de estrategias operacionales, de las cuales ya hemos hablado. Pero para quien quiera seguir en el futuro en este mercado no hay elección: las posiciones perdidas son muy caras de reconquistar, sobre todo en el mercado indirecto de los prescritotes.

¿Cómo se puede continuar comercializando en las circunstancias presentes?

Muchas empresas han decidido centrarse en la explotación de su base de clientes y se dan cuenta de la pobreza de la información que tienen. Algunas siguen captando nuevos clientes con mucha cautela. El riesgo es claramente más alto actualmente. En cada cliente, a parte de un endeudamiento particular, se ve la amenaza del paro y los buenos clientes son más reacios a las acciones comerciales.

Pensamos que en el medio está la virtud; es necesario aumentar la tasa de denegaciones, sobre todo en base a criterios presupuestarios, pero es posible captar buenos clientes por el mero hecho de que todos rechazan más y algunos están atezados.

El momento es bueno para construir una verdadera política definiendo los perfiles de los clientes que se quieren captar, si tenemos muy bien definido a través de qué canal, con qué producto... pero ya lo hemos contado.

Se puede obtener más información en la web de Soventia, www.soventia.es