

LOS CONSEJOS DE MCKINSEY PARA LA GESTION DE LA MOROSIDAD

José M. Rodríguez Carrasco

Si lo único que su entidad no ha ensayado para reducir la cifra de morosos son los cambios organizativos, es hora de ensayarlos. Este parece ser el consejo de la consultora McKinsey, la empresa de asesoramiento más prestigiosa y cara del mundo, pero también a la que se le asignan más aciertos en el campo de la asesoría empresarial, y que últimamente se ha pronunciado también sobre la gestión de la morosidad en las entidades financieras.

En diversas publicaciones de la Fundación FIES se ha alertado sobre el crecimiento de la morosidad en las entidades financieras. Cualquier indicador de morosidad que se use, crecimiento absoluto de la calificación de morosos, tasa de crecimiento de esta partida o la ratio Morosos/Créditos concedidos, indican cifras alarmantes⁽¹⁾. Este crecimiento también se observa en el gráfico núm. 1 donde aparecen las cantidades que las entidades de depósitos tienen calificadas como morosos.

Conviene aclarar que cuando se habla de las cifras de morosos no se utiliza este término en la acepción común de nuestro lenguaje, como lentitud en el cumplimiento de las obligaciones, sino que lo que hace que un cliente sea calificado como moroso es una convención contable que exige una dotación de acuerdo con la normativa establecida por el Banco de España en 1985 y revisada posteriormente en circular 4/1991. Según esta circular existe morosidad, en términos generales, cuando los impagos tienen una antigüedad superior a los 90 días.

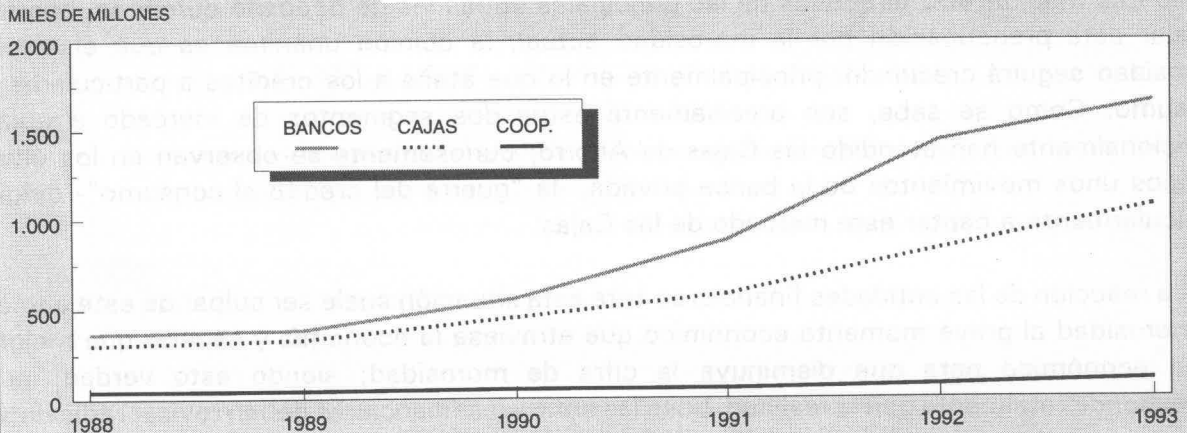
Importante como es la calificación de morosidad, pues indica que no se recuperan a su debido tiempo ni el principal ni los intereses de los créditos, es más grave aún la cifra de préstamos que en realidad resultan impagados y por otro lado las dotaciones que tienen constituidas las entidades financieras para hacer frente a estos impagos.

Quizá sea importante añadir a la cifra de morosos presentada por el Banco de España las estadísticas de quiebras y suspensiones de pago que aporta el I.N.E., pues son estas empresas las que en último termino no harán frente al pago de sus obligaciones en el momento debido, y esto en el mejor de los casos. En el gráfico núm. 2, se aprecia cómo en los últimos cinco años han subido tanto las quiebras como las suspensiones de pagos. Las cifras de que se dispone hasta el mes de octubre del 93 suman 902 suspensiones de pagos y 351 quiebras, haciendo una proyección se observa, pues, una tasa menor de crecimiento.

Resulta, si cabe, más ilustrativo el gráfico núm. 3 donde aparecen las causas de suspensiones, siendo la principal la falta de liquidez, lo cual es un indicador más de las dificultades que tendrán los acreedores para cobrar lo que se les debe.

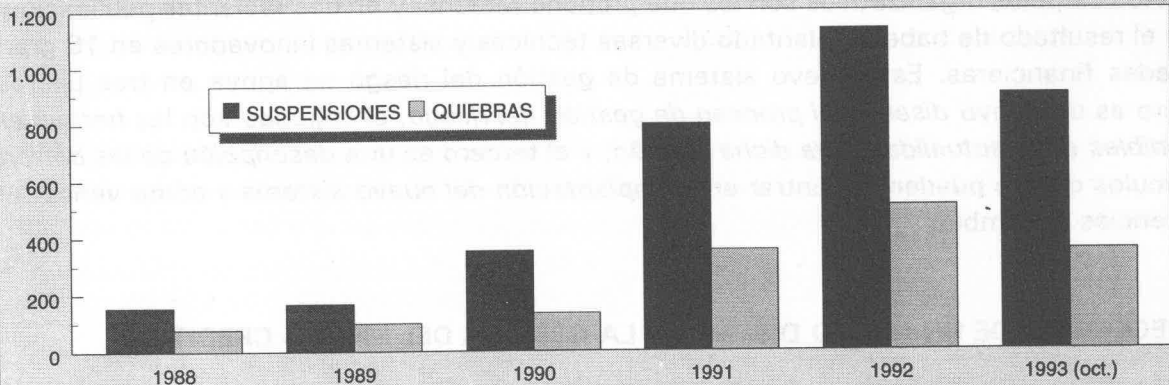
(1) Fuentes, Ignacio. Los activos dudosos de las entidades bancarias. Cuadernos de Información Económica. Núm. 76/77. Pp. 135-142.

GRAFICO NUM. 1
MOROSOS DE ENTIDADES DE DEPOSITOS



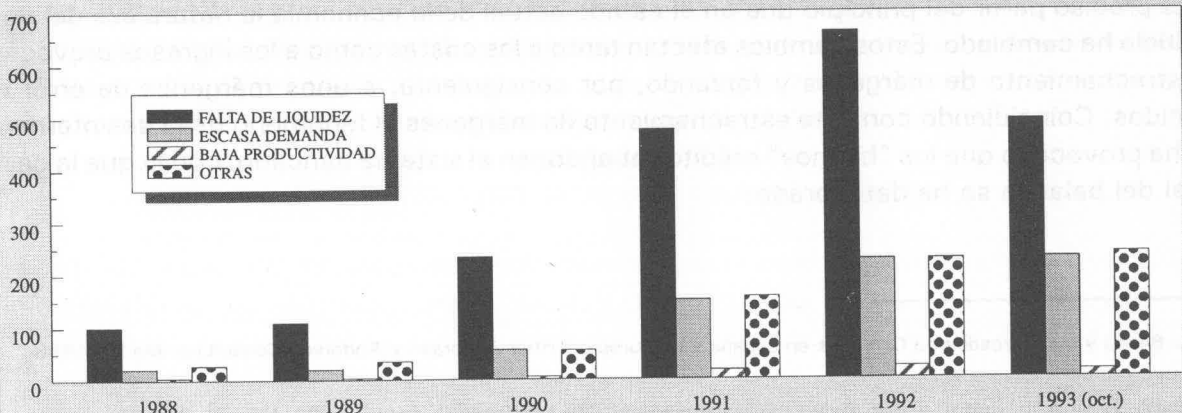
Fuente: B. España. Boletín Estadístico.

GRAFICO NUM. 2
ESTADISTICA DE DECLARACIONES DE QUIEBRA Y
SUSPENSIONES DE PAGOS



Fuente: INE

GRAFICO NUM. 3
CAUSA DE LA SUSPENSION



Fuente: INE

En otro estudio publicado recientemente por Andersen Consulting⁽²⁾ y donde se recoge la opinión de más de 400 directivos de las principales entidades de depósito europeas, aparte de señalar esta preocupación por la morosidad actual, la opinión unánime es que el nivel de morosidad seguirá creciendo, principalmente en lo que atañe a los créditos a particulares y al consumo. Como se sabe, son precisamente estos dos segmentos de mercado a quienes tradicionalmente han atendido las Cajas de Ahorro; curiosamente se observan en los últimos tiempos unos movimientos de la banca privada, -la "guerra del crédito al consumo"- dirigidos particularmente a captar este mercado de las Cajas.

La reacción de las entidades financieras ante esta situación suele ser culpar de este aumento de morosidad al grave momento económico que atraviesa la economía y esperar que mejore el clima económico para que disminuya la cifra de morosidad; siendo esto verdad, no se corresponde totalmente con la realidad, pues las entidades financieras deben revisar radicalmente sus procesos de concesión y seguimiento de crédito en los diversos segmentos de su clientela.

La idea de que es preciso un nuevo enfoque o la utilización de nuevas técnicas para el análisis de la morosidad, como es la inclusión en el estudio de una valoración del sector donde está ubicada la empresa, ha sido apuntada recientemente por algunos directivos de Cajas de Ahorros, véase Diario Expansión de 30-XII-93 en páginas especiales dedicadas a Cajas de Ahorros.

Estos cambios organizativos son los que propone McKinsey en dos recientes publicaciones⁽³⁾ y son el resultado de haber implantado diversas técnicas y sistemas innovadores en 15 grandes entidades financieras. Este nuevo sistema de gestión del riesgo se apoya en tres pilares, el primero es un *nuevo diseño del proceso de gestión del riesgo*, el segundo son las *herramientas disponibles en la actualidad para dicha gestión*, y el tercero es una *descripción de las barreras u obstáculos que se pueden encontrar en la implantación del nuevo sistema y cómo vencer estas resistencias al cambio*.

NECESIDAD DE UN NUEVO DISEÑO DE LA GESTION DEL RIESGO CREDITICIO.

Hasta épocas recientes las entidades financieras han operado en un entorno donde las quiebras eran pocas, los márgenes elevados y el objetivo prioritario era evitar la concesión de malos créditos, quedando relegado a un segundo lugar la valoración estricta del riesgo. El nuevo sistema pretende aminorar los costes operativos y pérdidas crediticias, así como mejorar los niveles de servicio.

Es preciso partir del principio que en el estado actual de la economía la **naturaleza del riesgo crediticio** ha cambiado. Estos cambios afectan tanto a los costes como a los ingresos provocando un estrechamiento de márgenes y forzando, por consiguiente, a unos márgenes de error más reducidos. Coincidiendo con este estrechamiento de márgenes el fenómeno de la desintermediación ha provocado que los "buenos" créditos abandonen el sistema bancario, con lo que la calidad global del balance se ha deteriorado.

⁽²⁾ La Banca y los Mercados de Capitales en España y en Europa. Arthur Andersen y Andersen Consulting. Madrid 1993.

⁽³⁾ Wuffli, Peter A. y Hunt, David A. Fixing the credit problem. The McKinsey Quarterly. 1993. Núm. 2. 93-105.
Basilde, Rolando. Rodríguez, Gonzalo y Wuffli, Peter. La gestión del riesgo crediticio en banca se enfrenta a los nuevos desafíos. Cuadernos de Gestión McKinsey. Madrid 1993. Pp. 80-93.

La conjunción, pues, de un entorno de crisis y la aplicación de un proceso tradicional de concesión de créditos trae como resultado una morosidad sin precedentes. Hay que **replantearse**, por consiguiente, los procesos y la organización del área de créditos. Este nuevo diseño organizativo se dejará notar en tres áreas:

- a) **Menores pérdidas crediticias y mayores tasas de recuperación** debido a una sensible mejora del proceso de toma de decisiones.
- b) **Menores costes operativos** por el simple hecho de simplificar y mejorar el proceso.
- c) **Mayor nivel de servicio** para los clientes, fruto de un mecanismo de concesión más ágil y más transparencia en la información.

NUEVOS SISTEMAS DE MEDICION Y CONTROL DEL RIESGO.

El nuevo modelo que se propone parte de cuatro pilares o bases que constituyen una tarea sobre las que la dirección de las entidades financieras debe construir el nuevo diseño organizativo. Véase figura núm. 1.

A continuación se verá qué comprende cada uno de estos ejes de actuación.

Riesgos visibles y medibles.

En este nuevo enfoque los sistemas que miden y controlan el riesgo constituyen su base fundamental. En este momento las entidades financieras más avanzadas están utilizando cuatro grandes sistemas que son, a) sistemas de calificación (rating); b) Sistemas de puntuación (credit scoring); c) Alerta temprana; y d) Rentabilidad de clientes.

Sistemas de calificación o "rating". Un buen sistema de "rating" establece clasificaciones basadas en la morosidad prevista, asegura que las morosidades de cada clase de riesgo sean consistentes en el tiempo y utiliza parámetros de medida homogéneos en todos los segmentos de la clientela. Los modelos que normalmente se utilizan en nuestras entidades financieras son adaptaciones de los elaborados en su día por Dun & Bradstreet y la National Association of Credit Management de Estados Unidos.

Sistemas de "credit scoring" que complementan (en empresas) y reemplazan (en particulares) la valoración de los responsables de la concesión del crédito. Para particulares deben utilizarse sistemas de "credit scoring" completamente automatizados que usen información verificable para la toma de decisiones de concesión de créditos. Para empresas el "scoring" debe utilizar información de balance, cuenta de explotación y datos externos, pero se repite que en el análisis de las empresas, el "scoring" es un sistema que complementa, y en ningún caso sustituye un profundo análisis de los estados contables de la empresa. En cualquier caso, estos sistemas, aunque en algunos casos se denominan de concesión automática de créditos, no sustituirán la decisión crediticia final que debe continuar en manos de los responsables de la concesión del crédito.

"Sistemas de alerta temprana". Estos sistemas, derivados en parte del primitivo modelo de predicción de quiebra elaborado por Altman y adaptado por las entidades financieras a las circunstancias de las empresas de su zona, pretende reaccionar ante un posible empeoramiento

de la situación económica de un cliente. Estos sistemas se basan en señales de alerta que miden variables individuales, por ejemplo descubiertos, y combinaciones de estas variables, por ejemplo pagos atrasados y falta de actividad. Estas señales ofrecen un índice global que sirve para elaborar una lista de clientes o zona que requieren un seguimiento más estrecho. La ventaja de este método es que permite integrar información cuantitativa, como la evolución de la remesa, con cualitativa, salidas de empleados clave, cambios en la sociedad, información que en ocasiones está diseminada en diferentes unidades del banco como gerentes de cuentas, analistas de riesgos, y es conveniente plasmar en único instrumento para identificar sistemáticamente una situación de dificultad económica.

Modelo de rentabilidad de la relación con el cliente. En estos modelos de rentabilidad de los clientes debe incluirse el margen financiero, las comisiones y costes de todos los productos de la relación. Debe figurar siempre en estos modelos el coste de los recursos propios requeridos por la legislación para sostener un volumen de actividad crediticia concreto.

Adaptar los procesos de crédito a las características de cada segmento.

El objetivo de reducir los costes operativos y aumentar el nivel de servicio puede conseguirse adaptando cada proceso al segmento de clientes y al riesgo potencial. Las cinco medidas Propuestas son:

Diseñar procesos de evaluación. Algunas entidades utilizan procesos idénticos para todos los créditos y deben diferenciarse, los créditos hipotecarios que pueden ser automatizados y centralizados, de los créditos a grandes a empresas o proyectos de inversión complejos que requieren la creación de un equipo gestor de la operación de crédito.

Establecer una función de recuperación independiente. Las técnicas de recuperación son diferentes de las de concesión y control. Por otro lado en períodos de crisis, la separación de responsabilidades ayuda a mantener la objetividad. Un análisis detallado de la cartera de impagados facilita el orden de prioridades y centra los esfuerzos en las operaciones de mayor impacto económico.

Normalizar procedimientos. La experiencia demuestra que entre el 70 y 80% del trabajo de análisis de las oficinas se duplica en los departamentos centrales. Un diseño minucioso del proceso y automatización del mismo pueden reducir el tiempo de todos los responsables y evitar duplicidades.

Adaptar los procedimientos de valoración y control a cada "rating" de riesgo. Se deben establecer las garantías según la clase de riesgo. La figura núm. 2 expresa con claridad la visión que de la política comercial y de control deben tener los responsables de la entidad financiera.

Si el Departamento Comercial se encuentra con una operación de riesgo, cuyo "rating" es bajo, lo lógico es prestar a corto plazo, exigir más garantías y aumentar el margen de la operación. Lo contrario puede decirse de una operación con un "rating" de calidad.

La política de control debe marchar en paralelo con la política comercial, así en el caso que se acaba de mencionar de un "rating" bajo, la política de control exigiría una mayor frecuencia de actualización de estados financieros, una minoración del riesgo máximo por cliente y una frecuencia más amplia de revisiones internas.

FIGURA NUM. 1
CAUSA DE LA SUSPENSIÓN

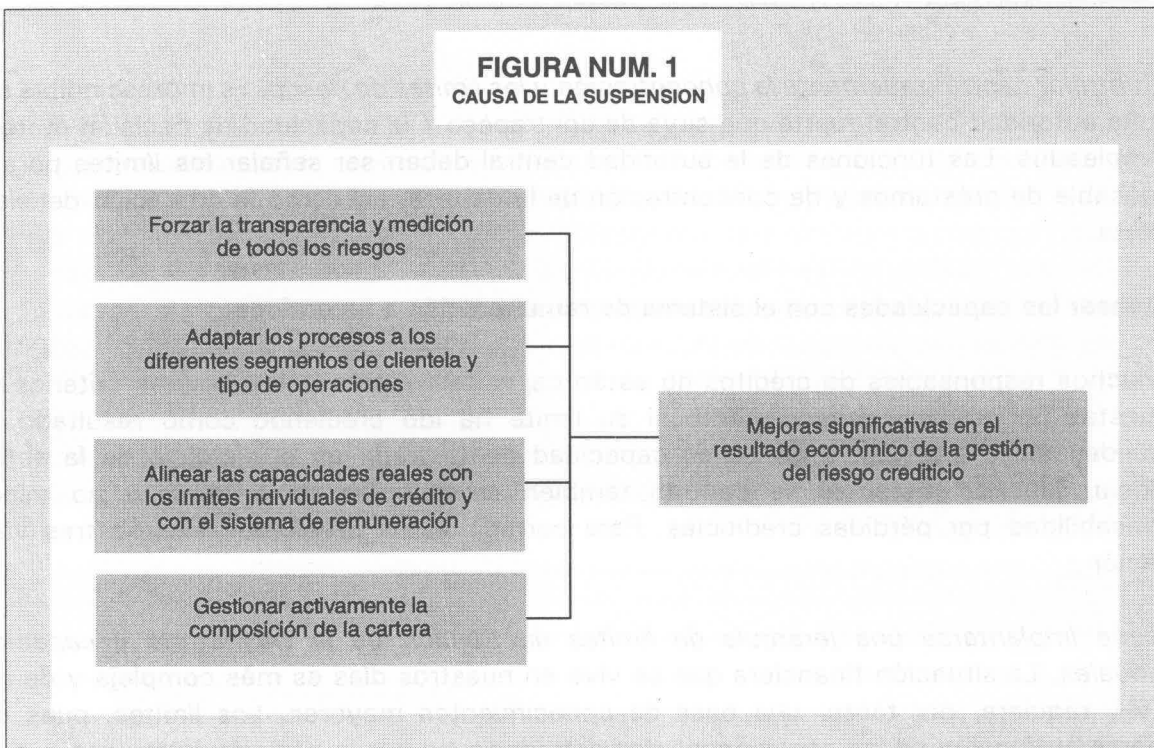
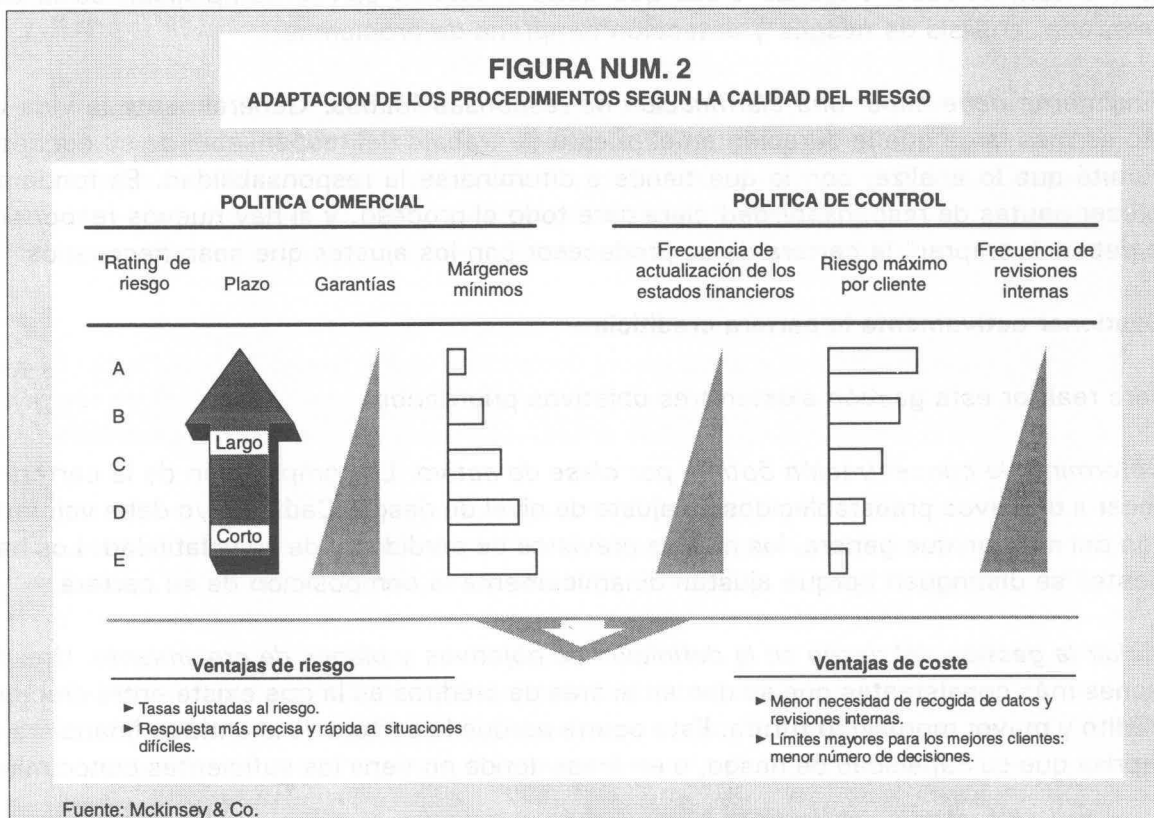


FIGURA NUM. 2
ADAPTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS SEGUN LA CALIDAD DEL RIESGO



Controlar centralizadamente la concentración y los límites de riesgo. Es imprescindible contar con una autoridad central fuerte que sirva de contrapeso a la capacidad de decisión otorgada a los empleados. Las funciones de la autoridad central deben ser señalar los límites para cada responsable de préstamos y de concentración de la cartera, así como la operación del sistema de alerta.

Alinear las capacidades con el sistema de remuneración e incentivos.

Muchos responsables de créditos no están capacitados para emitir buenos criterios sobre propuestas de crédito, especialmente si su límite ha ido creciendo como resultado de la antigüedad en la empresa y no de su capacidad demostrada en el ejercicio de la actividad crediticia. Muchos sistemas se centran también en volumen de créditos y no miden la responsabilidad por pérdidas crediticias. Para corregir estos problemas existen tres vías de actuación:

1. *Debe implantarse una jerarquía de límites en función de la trayectoria y capacidades individuales.* La situación financiera que se vive en nuestros días es más compleja y de mayor riesgo y requiere, por tanto, una base de conocimientos mayores. Los límites, pues deben asignarse en función de las capacidades demostradas y no por la posición jerárquica que se ha alcanzado en la entidad.

2. *Debe evaluarse a los responsables de la concesión de crédito según sus capacidades crediticias demostradas.* Algunas áreas que debe evaluarse son la complejidad de la cartera administrada, análisis de riesgos y detección temprana de problemas.

3. Finalmente *debe haber una clarificación de responsabilidades.* Generalmente la vida de un crédito es más larga que la duración en el puesto de trabajo del responsable de su concesión o del comité que lo analiza, con lo que tiende a difuminarse la responsabilidad. Es fundamental establecer pautas de responsabilidad clara para todo el proceso, y si hay nuevos responsables, éstos deben "comprar" la cartera de su predecesor con los ajustes que sean necesarios.

Gestionar activamente la cartera crediticia.

Para realizar esta gestión existen tres objetivos prioritarios:

Determinar la concentración óptima por clase de activo. La composición de la cartera debe obedecer a objetivos preestablecidos de ajuste de nivel de riesgo. Cada activo debe valorarse en función del margen que genera, los niveles previstos de pérdidas y de su volatilidad. Los bancos excelentes se distinguen porque ajustan dinámicamente la composición de su cartera.

Incluir la gestión del riesgo en la definición de objetivos y planes de crecimiento. Una de las relaciones más consistentes que se dan en el área de créditos es la que existe entre crecimiento del crédito y mayor morosidad futura. Esto ocurre porque la cartera de la entidad financiera crece más aprisa que su capacidad de riesgo, o en áreas donde no tiene los suficientes conocimientos.

Limitar la cuantía máxima de los créditos. Muchas entidades soportan créditos demasiado grandes para el tamaño de sus recursos propios. La limitación del tamaño de los créditos es una tarea difícil, pero desde el punto de vista de la rentabilidad no queda otra solución que ligar la cuantía de los créditos a la masa de recursos propios.

El papel de la Alta Dirección.

La adopción de cambios pertinentes es una tarea que compete principalmente a la Alta Dirección, pues en muchos caso implica cambiar la cultura de la entidad especialmente en los niveles medio y superior de las jerarquía crediticia. Ante la complejidad que la puesta en práctica de un nuevo sistema supone, algunas entidades prefieren no hacer nada para no empeorar la situación actual.

El papel fundamental de la Alta Dirección consiste en tener una visión clara de los procesos a seguir. Por ello,

Los mensajes que se emitan ha de ser coherentes, con aplicaciones consistentes a los largo de varios años y en las decisiones día a día.

La Alta Dirección debe liderar el programa desde arriba. Si la entidad es grande, esto exige la creación de un Comité Permanente cuya misión es encabezar el proyecto, derribar las barreras al cambio, coordinar las notificaciones más importantes y conseguir la participación de todas las áreas.

Labor de colaboración multifuncional. Hay que asegurarse que el nuevo diseño se lleva a cabo, no por mera delegación a un directivo, sino formando equipos cuya labor se centre en objetivos concretos que puedan ser medidos.

Poner de manifiesto una visión integrada. Gran parte del éxito de la implantación de un nuevo sistema reside en la capacidad de la Alta Dirección para comunicar a todo el personal una visión integrada de la nueva política de créditos.

Si, en definitiva, el análisis de la situación de morosidad es importante así como las causas que la origina, más importante aún es la puesta en práctica de los medios pertinentes, pues es la correcta gestión de la morosidad la que marca la diferencia entre una entidad excelente y la que se deja arrastrar por las circunstancias adversas del momento.