

Asignación y gestión de líneas de crédito

El riesgo y la pandemia de COVID-19

La pandemia de COVID-19 representa uno de los mayores problemas en la historia del sector de los pagos electrónicos. Con la caída del PIB, una recesión mundial en curso y un cambio perdurable en el comportamiento de los consumidores, los pagos electrónicos se verán afectados en muchos aspectos. Sin embargo, en el corto plazo, son los cambios repentinos en el entorno de riesgo los que probablemente causen un fuerte impacto en el desempeño comercial en general.

Visa Consulting & Analytics (VCA) investigó, desde diversos ángulos, el aspecto cambiante del riesgo en los pagos electrónicos. En este documento abordamos el tema de la asignación y gestión del límite crediticio.

Casi todos los expertos en gestión de riesgo seguramente tendrán algo de experiencia en trabajar durante una recesión económica. Algunos también pueden haber hecho frente a una verdadera crisis económica, como la crisis financiera mundial de 2008 y 2009. Si bien todavía no podemos medir el alcance del impacto de esta crisis sin precedentes, sabemos del impacto que está teniendo en el comportamiento diario de los consumidores.

A principios de mayo, por ejemplo, *Oxford Economics* informó que el gasto global de los hogares había caído aún más y más rápido que el PIB y advirtió que "cuando se produzca una recuperación, es probable que sea estable en lugar de espectacular".¹ Mientras tanto, se prevé que la pandemia acabará con el equivalente a 195 millones de puestos de trabajo en todo el mundo², lo que genera mayor preocupación entre los consumidores con respecto a su capacidad para cubrir el pago de sus servicios y la cancelación de préstamos. También abre una gran brecha entre los países desarrollados (66% expresa preocupación) y aquellos en desarrollo (donde la cifra equivalente es del 88%).³

La tormenta perfecta para un gestor de riesgo crediticio. Es presión en su máxima expresión durante todas las fases del ciclo de vida del crédito, todo al mismo tiempo. Y para empeorar las cosas, no hay certeza alguna de cómo evolucionará la crisis, cuánto podría durar o cómo sería la recuperación.

La crisis de COVID-19 pone toda la presión sobre las cuatro fases del ciclo de riesgo

Con un cambio en los fundamentos económicos, es necesario repensar el apetito de riesgo, ajustar la política de adquisiciones y reducir el costo de las mismas.

Con un mayor riesgo en todo el portafolio, el volumen avanza hacia la función de cobros, que es el último paso para proteger el rendimiento y la reputación.



A medida que surgen nuevos riesgos, es necesario repensar los modelos de suscripción, pensar seriamente en el sistema de precios basado en riesgos, y prestar especial atención al fraude.

A medida que evolucionan los comportamientos de los clientes, las prácticas de gestión de clientes deben seguir el mismo camino, incluida la gestión de líneas de crédito, los planes de pago, la gestión de autorizaciones y la detección de fraudes.

1. *Oxford Analytics*, "Coronavirus Watch As restrictions ease, a slow revival", 4 de mayo de 2020: http://resources.oxfordeconomics.com/coronavirus-watch-as-restrictions-ease-a-slow-revival?oe_most_recent_content_download_id=0000029&interests_trending_topics=coronavirus

2. *International Labour Organization*, "COVID-19: impact could cause equivalent of 195 million job losses, says ILO chief", 8 de abril de 2020: <https://news.un.org/en/story/2020/04/1061322>

3. *TransUnion*, "Global COVID-19 Consumer Financial Hardship Study Report", abril de 2020: <https://content.transunion.com/v/financial-hardship-global-report>

Estamos viviendo un cambio profundo y repentino en el riesgo crediticio. En el corto plazo, se prevé que este cambio impacte fuertemente en el rendimiento general de cualquier negocio de tarjetas de crédito. En este documento abordamos la asignación de líneas de crédito y la gestión de tarjetas de crédito, que corresponden a la segunda y tercera etapa del ciclo de vida crediticio.

El gestor de riesgo crediticio debe tener en cuenta tres amplias categorías de consumidor:

1 Aquellos que están viviendo el impacto de forma muy marcada

Dada la gravedad del impacto económico de COVID-19, algunos consumidores enfrentarán dificultades financieras reales que pueden persistir en el futuro.

Dada esta realidad, es casi inevitable que aumenten los casos de morosidad. Una de las mejores y más seguras formas de mantener bajo control la exposición de los emisores de tarjetas de crédito es la asignación y gestión inteligente de los límites de crédito.

2 Aquellos que están pasando por una dificultad por un período de tiempo corto

Para muchos, la crisis puede significar una restricción financiera temporal.

Es posible que sus ganancias se hayan visto afectadas. Incluso pueden haber perdido su trabajo. Pero, a medida que la crisis se retira y su situación financiera mejora, deberían tener la posibilidad de cancelar sus deudas —y es probable que les quede una buena imagen de las instituciones financieras que les hayan ofrecido liquidez adicional, los hayan ayudado a cerrar la brecha y que hayan quedado atentas a asistirlos en el momento que fuera necesario—.

3 Aquellos que no han sido afectados

Estos consumidores son los que han tenido suerte.

Sus finanzas no quedarán tan afectadas, y sus necesidades no habrán cambiado tanto.



El desafío para el gestor de riesgo crediticio es determinar cómo los clientes se segmentan en estas tres categorías y hacer lo necesario en materia de gestión de líneas de crédito.

Para las dos primeras categorías, una buena gestión de la línea de crédito puede ayudar a los emisores a minimizar su exposición y reducir las pérdidas crediticias incrementales. Con respecto a la segunda y tercera categoría, implementar estrategias de gestión de línea de crédito puede generar el efecto contrario y debilitar la salud de la relación con tu cliente.

Los detalles de la respuesta deben ajustarse a cada circunstancia en particular en la que se encuentre el emisor, tamaño y naturaleza de su portafolio, el panorama de fraude en el que opere y el nivel de crisis en el que se encuentre su mercado local. VCA ha recopilado nueve imperativos que consideramos relevantes para cualquier emisor sin importar dónde opere.

Nueve imperativos para la asignación y gestión de línea de crédito durante la pandemia de COVID-19

#1

Asignación de línea de crédito:

Sé muy prudente con las adquisiciones

Continúa con las adquisiciones, pero con prudencia.

Ajusta los criterios de suscripción (que sean más estrictos). Apuesta a lo seguro. Elabora propuestas de tarjetas de crédito de forma tal que limiten tu exposición al riesgo crediticio. Por ejemplo:

- Mejora los límites de crédito - tal vez reduciendo los multiplicadores de ingresos
- Reduce los límites de adelanto en efectivo - para abordar el área de mayor riesgo en un clima económico complejo (20-25% de la línea de crédito existente es un buen criterio general)
- Mejora el proceso de suscripción - tal vez agregando puntuaciones de comportamiento
- Ajusta las promociones basadas en el uso - que se basen más en los rangos de puntuación de riesgo
- Refuerza los procesos de fraude por solicitud de cuenta - estarás preparado en caso de un posible aumento de este tipo de fraude que, en última instancia, fallará
- Adopta estructuras de producto más flexibles - para tener acceso a más herramientas que te permitirán gestionar mejor un mayor riesgo... y adaptarte rápidamente cuando comience la recuperación

Y encontrarás muchas buenas oportunidades. Muchos emisores se habrán retirado de las adquisiciones, entonces la competencia será más leve. En particular, es probable que haya una ventana de gran oportunidad justo antes del punto de inflexión cuando la recuperación está a punto de comenzar. Mientras tanto, los criterios pueden ir perdiendo rigidez a medida que el entorno mejora.

#2

Gestión de línea de crédito:

Comprende las estrategias de la situación actual y diseña un plan de trabajo hacia la mejora

Muchos emisores utilizan herramientas automatizadas y criterios de toma de decisiones para una gestión de línea de crédito más eficiente. Sin embargo, los supuestos estratégicos basados en 10 años de crecimiento económico pueden haber perdido validez y podrían introducir riesgos en las estrategias automatizadas.

Si aún no lo has hecho, deberías analizar nuevamente tus estrategias actuales de gestión de línea de crédito e interrogar los datos que las sustentan, así te asegurarás de que la tolerancia al riesgo es tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre los clientes durante el entorno actual.

Es posible que debas suspender los programas reactivos de aumento de línea de crédito, pues tienden a ser riesgosos en el mejor de los casos. En cambio, los programas proactivos presentan menos inconvenientes; aun así, es mejor estar atentos, especialmente con técnicas como la de préstamos en el punto de venta.



#3

Gestión de línea de crédito:

No reacciones de manera exagerada o muy rápido ante la disminución de líneas de crédito

Esta es una de las enseñanzas que nos dejó la recesión de 2008/09.

El primer instinto de los emisores fue aplicar inmediatamente reducciones generalizadas a los límites de crédito. Si miramos hacia atrás, seguramente muchos estarán de acuerdo con que fue una reacción exagerada y que causó muchos problemas.

Con mucha frecuencia, esta reacción hizo que los clientes incrementen sus gastos de manera acelerada al sentirse en riesgo por ver como su "línea de vida" desaparecía con rapidez. La atención estaba puesta en las líneas de crédito disponibles, y casi de manera inadvertida esto estimuló más préstamos y molestó a los clientes que no se vieron afectados por la recesión.

En lugar de tener reacciones rápidas, es mejor dedicar tiempo a planificar una estrategia de gestión de línea de crédito de forma mesurada, focalizada y matizada, por ejemplo, centrándose en los tarjetahabientes que trabajan en industrias afectadas por la crisis de manera más directa, y aquellos que has identificado como morosos habituales. También considera reducir la exposición de las cuentas inactivas, tal vez implementando reglas de autorización más rígidas.

#4

Gestión de línea de crédito:

Toma en cuenta la relación, no solamente el riesgo

Asegúrate de que la segmentación de clientes no se base únicamente en la severidad del riesgo sino también en la solidez de la relación.

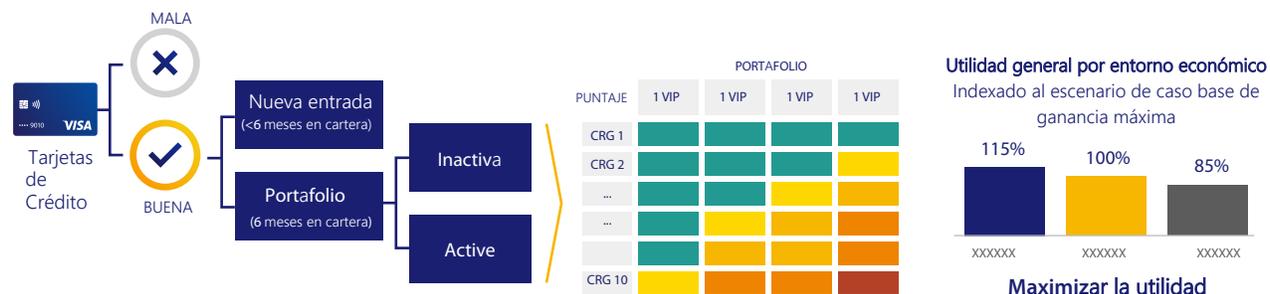
Comienza con segmentar según comportamiento. Puedes considerar, por ejemplo, clientes nuevos vs. actuales; clientes activos vs. inactivos; transactores vs. revolventes, etc.

Luego superpone una segmentación basada en riesgos (haciendo uso de datos internos y datos de la agencia de informes crediticios).

Trata de obtener el mayor nivel de detalle posible. Debes estar atento a cualquier indicador que muestre que haya estado en riesgo antes. Luego lleva tu atención a aquellos clientes revolventes en riesgo y a la actividad de gestión de límite crediticio, con miras a comprender y apoyar a los clientes antes de que se metan en problemas.

Optimiza la línea de crédito teniendo en cuenta las perspectivas económicas

Ejemplo (modificado) de proyecto de un cliente



#5

Gestión de línea de crédito:

Presta especial atención a los límites de adelanto de efectivo

En momentos como este, las transacciones de adelanto de efectivo son la alarma más grande, ya que es posible que los prestatarios de mayor riesgo agoten todo el límite de crédito antes de incumplir.

Analiza muy de cerca, especialmente al prestamista más riesgoso, para mitigar el riesgo y proteger la rentabilidad del portafolio.

#6

Gestión de línea de crédito:

Aprovecha los datos de gestión de lotes de la agencia de informes crediticios

Algunos emisores se han basado siempre en los datos de las agencias de informes crediticios para anticiparse a la deserción silenciosa. Esto es porque si un tarjetahabiente existente solicita una nueva tarjeta de crédito de la competencia, es probable que tenga intenciones de cambiar de emisor.

El mismo escenario, pero en épocas como la que estamos viviendo, puede significar algo completamente diferente, ya que los prestatarios riesgosos solicitan tarjetas de otros proveedores simplemente para tener más crédito.

Es momento entonces de comenzar a valerse de este tipo de información, o consultarla con mayor frecuencia, y asegurarte de que cumpla su función en las nuevas estrategias que implementes.

#7

Gestión de línea de crédito:

Mantén bajo control los excesos del límite de crédito

Es el momento para revisar tu estrategia para los casos en los que el tarjetahabiente pasa el límite de crédito conferido en una transacción.

Los excesos del límite de crédito son particularmente útiles en el contexto actual. Los porcentajes se pueden subir o bajar de forma rápida, ágil, discreta y económica. También pueden apuntar a transacciones concretas (por ejemplo, canal y categoría de comercio). Para definir cuál será la nueva estrategia para los casos de exceso del límite de crédito que mejor se ajuste a los tiempos de COVID-19, concéntrate en las cuentas con mayor actividad y mejor puntuación de riesgo y realiza un análisis de rentabilidad a nivel de transacción.

Además, si implementas una buena estructura de rentabilidad (basando la decisión en la rentabilidad de cada dólar adicional prestado), deberías poder ajustar tu estrategia rápidamente aumentando tu factor de riesgo.

#8

Gestión de línea de crédito:

Usa más las puntuaciones de riesgo y de las agencias de informes crediticios

Los datos de comportamiento y puntuaciones de riesgo obtenidas de las agencias de informes crediticios son un buen elemento para segmentar tu portafolio. Aprovechalos para desarrollar indicadores tempranos de riesgo y adaptar tu gestión de línea de crédito. Además, establece un sistema de colas para el cobro de casos específicos que te permitirá administrar las cuentas con exceso del límite de crédito y morosidad. De manera similar, utiliza las puntuaciones de las agencias de informes crediticios para el proceso de cobranza, apuntando a diseñar mejores estrategias y scripts para los mensajes de cobranza relacionados con esta pandemia.

Analiza el funcionamiento de los modelos antes de ponerlos en práctica. Por ejemplo: ¿están actualizados? o ¿se ajustaron para encajar en el contexto actual? ¿Son estables los factores clave, aún si no se pueden validar por completo?

#9

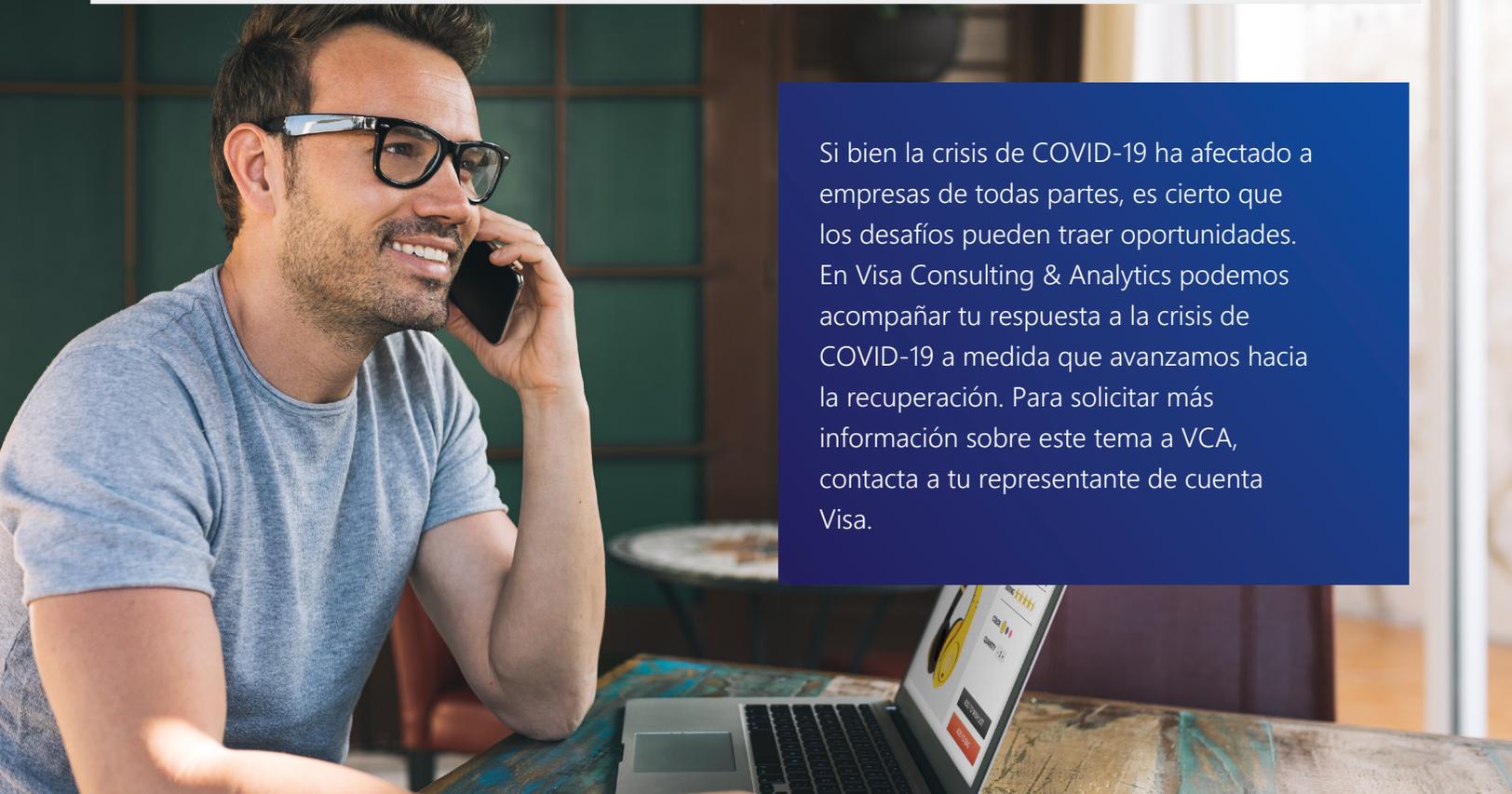
Gestión de línea de crédito:

Envía un mensaje positivo

Decirle al cliente que estamos reduciendo su límite de crédito no es fácil.

Los recortes al límite de crédito deben estar dirigidos únicamente a aquellos clientes en riesgo. Nuevamente, estas reducciones son mejores como parte de un programa de premios y junto con un conjunto de otras soluciones de asequibilidad como:

- Un enfoque en la cancelación (pago)
- Ofertas de programas de pagos en cuotas
- Evitar promociones basadas en gastos



Si bien la crisis de COVID-19 ha afectado a empresas de todas partes, es cierto que los desafíos pueden traer oportunidades. En Visa Consulting & Analytics podemos acompañar tu respuesta a la crisis de COVID-19 a medida que avanzamos hacia la recuperación. Para solicitar más información sobre este tema a VCA, contacta a tu representante de cuenta Visa.

Sobre Visa Consulting & Analytics

Somos un equipo global de cientos de consultores de pago, científicos de datos y economistas en los seis continentes.

- Nuestros consultores cuentan con décadas de experiencia en la industria de pagos y son expertos en estrategia, producto, gestión de portafolio, riesgos, recursos digitales y más.
- Nuestros científicos de datos son expertos en estadísticas, analítica avanzada y machine learning con acceso exclusivo a datos obtenidos a través de VisaNet, una de las redes de pago más grandes del mundo.
- Entender las condiciones económicas que afectan al consumo permite a nuestros economistas brindar información única y oportuna sobre las tendencias de consumo global.

La combinación de nuestra amplia experiencia en consultoría de pagos, nuestra inteligencia en estrategias económicas y la amplia variedad de datos con la que contamos, nos permite identificar conocimientos prácticos y recomendaciones que ayudan a tomar mejores decisiones comerciales.



Para obtener ayuda para abordar cualquiera de estas ideas, puedes contactar a tu ejecutivo de cuenta Visa y coordinar un horario con nuestro equipo Visa Consulting & Analytics o enviar un correo electrónico a VCA@Visa.com. También puedes visitarnos en [Visa.com/VCA](https://www.visa.com/VCA).

Los términos descritos en este documento están destinados a fines informativos únicamente y no son vinculantes para Visa. Los términos y cualquier compromiso u obligación propuestos están sujetos y dependen de la negociación y ejecución de las partes de un acuerdo definitivo por escrito y vinculante. Visa se reserva el derecho de negociar todas las disposiciones de dichos acuerdos definitivos, incluidos los términos y condiciones que normalmente pueden incluirse en los contratos. Los estudios de caso, comparativas, estadísticas, investigaciones y recomendaciones en este documento se presentan «COMO ESTÁN» y el único fin es el de informar. De ningún modo debe considerarse esta información como consejos sobre operatoria, comercialización, aspectos legales, técnicos, impositivos, financieros o de cualquier otra índole. Visa Inc. no formula declaración ni garantía alguna sobre la integridad o precisión de la información contenida en este documento, como tampoco asume ninguna responsabilidad derivada del uso que se pueda hacer de ella. Los datos aquí contenidos no deben tomarse como asesoramiento legal ni de inversión, y se recomienda consultar a un profesional competente en caso de necesitar dicho asesoramiento. Antes de implementar una estrategia o práctica nueva, infórmese sobre qué leyes y disposiciones pueden resultar aplicables a sus circunstancias específicas. Los costos, ahorros y beneficios reales de cualquier recomendación, programa o "mejores prácticas" pueden variar según sus necesidades comerciales y los requisitos del programa. Por su naturaleza, las recomendaciones no constituyen garantía de futuro desempeño o resultados y están sujetas a riesgos, incertidumbres y suposiciones que son difíciles de predecir o cuantificar. Todas las marcas, logos y/o marcas registradas son propiedad de sus respectivos titulares y se los utiliza únicamente para identificarlos sin que ello implique aval o afiliación del producto con Visa.