



Recalibrar el ciclo de vida del crédito

El riesgo y la pandemia de COVID-19

La pandemia de COVID-19 está teniendo un fuerte impacto en el mundo de los pagos.

Con las economías del mundo luchando por su recuperación, el comportamiento de los clientes que está cambiando y la adopción de lo digital que se está acelerando, el negocio de los pagos se ve afectado en muchos aspectos.

Sin embargo, para muchos emisores de tarjetas de créditos, las sacudidas repentinas del entorno de riesgo son las que tienen un impacto más inmediato en el desempeño comercial general.

En este documento, *Visa Consulting & Analytics (VCA)* analiza al ciclo de vida del crédito y considera las consecuencias para los gestores de riesgo actuales.

Seguramente casi todos los expertos en gestión de riesgo tendrán 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. Pero pocos habrán estado preparados para la posible escala de la recesión generada por la pandemia de COVID-19.

Si bien aún no hay certeza alguna sobre el alcance total de la crisis actual, parece que la recuperación será estable en lugar de espectacular.¹ En septiembre de 2020, por ejemplo, la *Organisation for Economic Co-operation and Development* informó que la salida había caído más de la quinta parte en las economías de algunos mercados avanzados y emergentes. Con la presunción de que continuará habiendo brotes locales esporádicos, se predijo que el PIB global disminuiría un 4.5% en todo el año, para luego aumentar un 5% en 2021.² Por otro lado, las intervenciones de los gobiernos han amortiguado el impacto económico.

Mientras tanto, algunos sectores, en particular los negocios digitales, han tenido éxito durante la pandemia, y, como en toda época de dificultades, se abren nuevas oportunidades para los emprendedores.

Sin embargo, para un gestor de riesgo crediticio, es la tormenta perfecta que pone presión en su máxima expresión durante todas las fases del ciclo de vida del crédito, todo al mismo tiempo. Junto con un cambio en los fundamentos económicos, se produce una aceleración significativa en la adopción de canales digitales y aumentan las posibilidades de que los estafadores se aprovechen de la confusión y la distracción generadas. Encima, para empeorar las cosas, no hay certeza sobre cómo evolucionará la situación, cuánto podría durar la pandemia o cómo sería la recuperación. Entonces, ¿cuáles son los puntos principales por tener en cuenta para cada fase del ciclo de vida del crédito?

Veámoslos uno a uno.

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 las políticas de adquisición y reducir su costo.

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 raíz de la aparición de 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_recent_content_download_id=0000029&interests_trending_topics=coronavirus

² OECD Economic Outlook, Interim Report, 16 de septiembre de 2020, <http://www.oecd.org/economic-outlook/>

FASE 1

Adquisición



El panorama completo

Con el cambio en los fundamentos económicos resulta necesario repensar el apetito de riesgo, establecer políticas de adquisición más estrictas y reducir el costo de las mismas.

Los principales puntos por tener en cuenta

La pandemia ha cambiado el perfil de riesgo de las adquisiciones. Un porcentaje de los consumidores indefectiblemente enfrentará dificultades económicas y, además de todas las variantes de fraude que surgen inspiradas en COVID, es inevitable el aumento de los eventos de fraude por solicitud de cuenta. Para mayor complicación, muchas de las herramientas utilizadas para evaluar a los nuevos solicitantes se vuelven menos útiles y es posible que las verificaciones tradicionales requieran control y validación adicionales. Del mismo modo, los métodos tradicionales para verificar tus ingresos —como los recibos de pagos o los resúmenes bancarios— deberían ser analizados con más cautela.

En este contexto, algunos emisores han decidido cerrarles las puertas a los nuevos solicitantes o limitarse a apostar por los que significan menos riesgo. Por ende, para los emisores que están dispuestos a asumir riesgos calculados, es muy probable que surjan nuevas oportunidades para ganar participación de mercado, en especial para los que están listos y preparados para atacar en este momento que la ola comienza a mostrar signos de recuperación.

Los principales imperativos

Continúa con las adquisiciones, pero con prudencia.

Usa criterios de suscripción más rígidos. Repiensa y replantea cómo encaras la toma de decisiones. Prueba nuevas fuentes de datos. Calcula antes de apostar. Asegúrate, además, de elaborar propuestas de tarjetas de crédito de forma tal que optimicen tu exposición al riesgo crediticio y generen de manera efectiva un balance entre el riesgo y la rentabilidad esperada.

Una estrategia sólida y relativamente segura es apostar a una relación más amplia, de múltiples productos, con los clientes existentes. Ya conoces a estos clientes; conoces aspectos de su situación y, con la ayuda de tu equipo de análisis, podrás inferir mucho más.

Estos tiempos también son buenos para optimizar las adquisiciones digitales. La pandemia ha acelerado la migración a los canales digitales y tus potenciales clientes quieren una experiencia *online* de solicitud de cuenta que sea elegante y sin fricciones. Usar tecnologías digitales —como la biometría— de forma creativa, reducirá tu exposición al fraude solicitud de cuentas fraudulentas.

Mientras tanto, con el uso de modelos de escenarios y modelos predictivos, podrías prepararte para el momento de recuperación económica. Por ejemplo, puedes implementar un análisis completo de tu estrategia de adquisición por ubicación geográfica, segmentos de consumidores, tipo de producto, etc. También deberías realizar un análisis de rentabilidad de acuerdo con diferentes escenarios de recuperación para identificar las áreas donde hay presión y aquellas que presentan oportunidades. Después de estos análisis, prepárate para salir de los segmentos que no son rentables en ciertos escenarios de recuperación y para crecer en aquellos que lucen más prometedores.

No obstante, el punto más importante para tener en cuenta es saber elegir el momento justo. Si te apresuras demasiado para aumentar las adquisiciones, las pérdidas de crédito pueden ser altas. Si te retrasas demasiado, tu competencia acapará la participación del mercado. Si cuentas con una analítica sólida, tendrás un equilibrio adecuado y estarás listo para realizar el movimiento correcto en el momento exacto.

FASE 2

Suscripción



El panorama completo

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.

Los principales puntos por tener en cuenta

En términos generales, los segmentos de los clientes de tarjetas de crédito en tiempos de COVID-19 entran en tres grandes categorías: (1) aquellos que están viviendo el impacto de forma muy marcada; (2) aquellos que están pasando por una dificultad por un período de tiempo corto; y (3) aquellos que, a grandes rasgos, no se vieron afectados.

El desafío para el gerente de riesgo crediticio es determinar los clientes que entran en cada categoría, tomar las decisiones de suscripción adecuadas y seguir adelante con las estrategias de asignación y gestión de líneas de crédito.

Para la primera categoría, una política sólida de gestión líneas de crédito y criterios de suscripción más rígidos pueden ayudar a los emisores a minimizar su exposición y reducir las pérdidas crediticias progresivas. Para la segunda y la tercera categorías, el uso de una estrategia excesivamente cautelosa puede tener el efecto opuesto y llegar a deteriorar la relación con el cliente.

Los principales imperativos

Muchos emisores utilizan herramientas automatizadas y criterios de toma de decisiones para una gestión de suscripción y de líneas de crédito más eficiente. Sin embargo, las estrategias de previsión basadas en las condiciones económicas del pasado pueden ya no ser útiles.

Por lo tanto, deberías analizar nuevamente cómo encaras las suscripciones, cuestionar la validez de tus modelos e interrogar los datos que los sustentan, de modo tal de asegurar que la tolerancia al riesgo es incorporada correctamente a la hora de tomar decisiones sobre los clientes y de asignar las líneas de crédito en el contexto actual.

En particular, el énfasis deberías cambiarlo hacia la suscripción basada en el entorno y hacia los modelos de préstamo basados en el flujo de caja.

Por ejemplo, a modo de protección adicional, busca pruebas recientes del flujo de caja del solicitante de la tarjeta, como el recibo de pago o el resumen bancario de este mes. En los últimos años, algunos emisores han relajado sus criterios de cobro y de revisión de este tipo de documentación. Ahora llegó el momento de volver a ajustar las cosas.

Del mismo modo, analiza con cuidado la sustentabilidad del ingreso (¿el cliente trabaja en un sector de alto riesgo?) y su capacidad de consumo (¿cuál es el ingreso residual del cliente luego de los gastos de manutención diarios?).

Lo que NO debes hacer es reducir demasiado la línea de crédito, ya que esto puede conducir a una selección adversa entre tus nuevos clientes. La confianza que sientes al abrir una cuenta también debería servirte para asignar un límite de crédito realista, uno que sea útil y suficiente para el cliente.

FASE 3

Gestión de clientes



El panorama completo

Las prácticas de gestión de clientes deben estar alineadas con los cambios de comportamiento del consumidor, incluidas la gestión de líneas de crédito, los planes de amortización, la gestión de autorizaciones y la detección de fraudes.

Los principales puntos por tener en cuenta

Desde el punto de vista de la gestión de clientes, las dos áreas por tener en cuenta son las siguientes:

1. Gestión de líneas de crédito - Quizás la reacción instintiva de muchos emisores será mantener bajo control todos los límites de crédito, pero puede ser contraproducente. Te arriesgas a estimular a los clientes de alto riesgo a solicitar préstamos, al mismo tiempo que molestas a los clientes que no se vieron afectados financieramente por la recesión.

2. Gestión de autorizaciones - En tiempos de inestabilidad, el sistema de autorizaciones actúa como una última e importante línea de defensa contra el mayor riesgo de fraude. Incluso así, la forma en que un emisor elige gestionar sus autorizaciones impacta considerablemente en la experiencia del cliente. Aun en los mejores momentos, las transacciones rechazadas son un dolor de cabeza para el mercado. Es posible que, durante la pandemia, cuando las opciones de pago son más limitadas y los consumidores están más estresados, haya menos tolerancia por los rechazos que no corresponden.

Los principales imperativos

Es preciso tener cautela al gestionar las líneas de crédito, pero no exageres. Esto es algo que hemos aprendido de la recesión de 2008/09, cuando el primer instinto de los emisores fue aplicar inmediatamente reducciones generalizadas a los límites de crédito. En retrospectiva, es fácil estar de acuerdo en que esto fue un error. La atención estaba puesta en las líneas de crédito disponibles y, casi de manera inadvertida, esto estimuló que más clientes de alto riesgo solicitaran préstamos y molestó a todos los demás. Es mucho 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 de manera más directa por la crisis y en aquellos que has identificado como morosos habituales.

En el caso de la gestión de autorizaciones, tu estrategia debería ser un reflejo directo del apetito de riesgo de tu organización, su filosofía de servicio al cliente y sus metas digitales. Si aún no lo has hecho, deberías organizar un comité de autorizaciones formado por representantes de los equipos clave de tu organización con autonomía para implementar los cambios necesarios. Estos incluyen herramientas optimizadas de autenticación de clientes, medidas más efectivas de detección de fraude, estrategias actualizadas para los casos de exceso del límite de crédito y funciones nuevas de mensajería/alertas para los clientes.

Las transacciones recurrentes y *card-on-file* (con credenciales previamente almacenadas) deberían ser una prioridad inmediata. Es preciso implementar políticas para evitar los rechazos indebidos de transacciones.

La clave para identificar y prevenir patrones de fraude emergentes y potenciales radica, muy probablemente, en tus datos de transacciones existentes. Por ello, debes desafiar continuamente a tus equipos de analítica a estar en la búsqueda de nuevos indicadores. Lo que es aún más importante, si hasta ahora los reportes eran trimestrales o mensuales, probablemente quieras agilizar las cosas llevándolos a una frecuencia semanal o diaria.

No solo eso, asegúrate de mantener abiertas las líneas de comunicación. Mantén actualizados a tus tarjetahabientes sobre tus políticas. Hazles saber con qué problemas podrían encontrarse. Cuando rechazas una transacción de tus clientes, explícales por qué; de hecho, esta puede ser una oportunidad para que mejores la experiencia del cliente, para que rescates transacciones que podrías haber perdido y para construir la lealtad del cliente. Si sucede lo peor y una cuenta se ve comprometida, inicia una comunicación abierta y activa con tu cliente.

Gestión de cobro y riesgo del portafolio



El panorama completo

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.

Los principales puntos por tener en cuenta

A medida que los emisores implementan estrategias de portafolio —como la gestión proactiva de línea de crédito para limitar las exposiciones— o frenan las transferencias de saldo y las propuestas de planes de pago en cuotas, transformar la gestión de cobro es un buen punto por considerar.

En este punto, el factor de éxito clave es ser rápido y proactivo al momento de involucrarse con los clientes de alto riesgo, con el fin de alcanzar estos tres objetivos:

- 1. Identificar cuanto antes la gravedad de la situación de un cliente** para comprender lo que realmente puede pagar.
- 2. Aumentar la tasa de éxito** para que una situación difícil no se salga de control.
- 3. Mantener la lealtad** así un cliente de alto riesgo valora la asistencia que le brinda el emisor, se siente a gusto y lo vuelve a elegir en el futuro.

Tomar estos caminos te da la mejor oportunidad para proteger la rentabilidad de tu portafolio y la reputación de tu marca.

Los principales imperativos

El tipo de respuesta más efectiva será diferente para cada emisor y para cada país. Por ejemplo, en los mercados donde el gobierno adoptó medidas de estímulo, los niveles de morosidad pueden ser artificialmente bajos y la verdadera gravedad de la situación puede estar encubierta.

Sin embargo, es probable que aumente la cantidad de cuentas en proceso de cobro para la mayor parte de los emisores en la mayoría de mercados, lo que significa mayor presión sobre el área de cobranza y, más probablemente, un aumento en el costo de esa actividad. Como consecuencia, además de agrandar la capacidad interna, sería apropiado tercerizar parte de la operación.

Mientras tanto, para controlar los costos, procura automatizar tanto cuanto puedas. Por ejemplo, puedes explorar los canales virtuales para llegar a tus clientes u ofrecer una herramienta de autoservicio para que elijan la opción que mejor se adapte a sus necesidades. También deberías obligarte a encontrar nuevas instancias de eficiencia, poniendo el énfasis en los puntos de contacto sin interacción humana. Una buena estrategia es construir un proceso automatizado para reducir la intervención manual en áreas como la asignación de casos, la actualización de los datos de pago de los clientes, la captura de feedback, entre otras. Otra táctica útil es digitalizar los recibos de pago de los cobros para agilizar la conciliación. También puedes explorar el uso de canales de autoservicio para resolver las consultas que envían los clientes, como el uso de *chatbots* de cobro y nuevas funcionalidades de banca *online* y móvil.

En términos generales, cuanto antes interactúes con un cliente en riesgo, mayor será tu posibilidad de tener éxito. Además, es positivo para tu organización que establezcas el contacto, sin importar la situación real del cliente.

Al interactuar con el cliente, es importante tener empatía, escuchar con atención y adoptar el tono correcto. Los emisores exitosos prepararán propuestas de negociación de pago viables, razonables, accesibles y flexibles. Si tus clientes perciben que te importan y que tienes intenciones de ayudarlos durante la crisis, se construirá y se protegerá una valiosa relación en el corto y en el largo plazo.

Conversa con tus equipos de analítica sobre los indicadores principales y la puntuación de cobros. Si los clientes comienzan a tener dificultades, muy probablemente haya signos de advertencia en tus datos internos, especialmente si un cliente tiene varios productos con tu organización. Con este tipo de inteligencia, combinada con los datos detallados de la agencia de informes crediticios, puedes enmarcar las estrategias de cobro que te permitirán establecer prioridades para limitar tus pérdidas y para proteger la relación con tus clientes más valiosos.

Si bien la crisis de COVID-19 ha afectado a empresas de todas partes, es cierto que los desafíos pueden traer oportunidades. El equipo de *Visa Consulting & Analytics* puede 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 compuesto por 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, contacta a tu ejecutivo de cuenta Visa y coordina un horario con nuestro equipo *Visa Consulting & Analytics* o envía 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 casos de estudio, las comparaciones, estadísticas, investigaciones y recomendaciones se presentan "COMO ESTÁN" y su único fin es el de informar. De ningún modo debe considerarse la información como consejos sobre operatoria, comercialización, aspectos legales, técnicos, impositivos o 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. La información contenida en este documento no pretende ser un asesoramiento legal o sobre inversión, y se recomienda a los lectores acudir al asesoramiento de un profesional competente cuando dicho asesoramiento resulte necesario. 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.