



Repensar las adquisiciones y las aprobaciones

El riesgo y la pandemia de COVID-19

La pandemia de COVID-19 presentó muchos desafíos para el mundo de los pagos electrónicos, pero también aceleró algunas de las tendencias que ya estaban en juego.

Con las economías del mundo luchando por su recuperación y con un cambio perdurable en el comportamiento de los consumidores, los préstamos en el área de pagos electrónicos se ven afectados en muchos aspectos. En el corto plazo, los cambios repentinos en el entorno de riesgo probablemente causen un fuerte impacto en el desempeño general del sector.

Visa Consulting & Analytics (VCA) investigó, desde diversos ángulos, el aspecto cambiante de la gestión de riesgo crediticio de los pagos electrónicos. En este documento, consideramos las adquisiciones y las aprobaciones.

Casi todos los expertos en gestión de riesgo seguramente 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. 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.

En junio, por ejemplo, el Banco Mundial proyectó una reducción global de 5.2% en el PIB para junio de 2020.¹ *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".² Mientras tanto, se prevé que la pandemia acabará con el equivalente a 195 millones de puestos de trabajo en todo el mundo³, lo que genera mayor preocupación entre los consumidores con respecto a su capacidad para cubrir el pago de sus servicios y la cancelación de sus préstamos. También abre una gran brecha entre los países desarrollados (66% expresa preocupación) y aquellos en desarrollo (donde la cifra equivalente es del 88%).⁴ Por otro lado, algunos sectores, en particular los negocios digitales, han tenido éxito durante la pandemia, y se abren nuevas oportunidades para los emprendedores.

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. Y para empeorar las cosas, no hay certeza sobre cómo evolucionará la situación, cuánto podría durar la pandemia 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 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. The World Bank, "The Global Economic Outlook During the COVID-19 Pandemic: A Changed World" 8 de junio de 2020: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world>

2. "Coronavirus Watch As restrictions ease, a slow revival", *Oxford Analytics*, 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>

3. 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>

4. 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, este cambio puede tener un fuerte impacto en el rendimiento general de cualquier negocio de tarjetas de crédito. En este documento, nos enfocamos en la primera etapa del ciclo de vida del riesgo: las adquisiciones y las aprobaciones.

El gestor de riesgo crediticio debe tener en cuenta cuatro puntos clave.



1 El perfil de riesgo de las adquisiciones ha sufrido cambios drásticos

Un porcentaje de los consumidores enfrentará grandes dificultades financieras. Muchos de ellos tendrán la tentación de jugar con el sistema de tarjetas de crédito. Además de todas las variantes de fraude que surgen inspiradas en COVID, verás un aumento de eventos de fraude por solicitud de cuenta.

2 Muchas de las herramientas utilizadas para evaluar a los nuevos solicitantes se vuelven menos útiles

Los tipos de verificación que la mayor parte de los emisores utiliza en la mayoría de los mercados requerirán control y validación adicionales. Por ejemplo, debido a los cambios en la situación financiera y el comportamiento de los consumidores, los modelos tradicionales de puntuación crediticio y de riesgo ya no tendrán el mismo poder predictivo. Del mismo modo, sería prudente que miraras los métodos tradicionales para verificar tus ingresos —como los recibos de pagos o los resúmenes bancarios— con más cautela.

3 Se ha acelerado la migración a los canales de adquisición digitales

Si bien algunos gestores de riesgos se sienten más seguros con las adquisiciones presenciales, la pandemia está acelerando el cambio a lo digital. Teniendo en cuenta el ahorro potencial de eficiencia de lo digital, deberías sumarte al cambio y agregar defensas más modernas contra el riesgo, como la verificación biométrica y la tecnología de huellas del dispositivo. Además de eso, los gestores de riesgos pueden estar tranquilos de que, por el aumento en la cantidad de personas que se suman a los canales digitales, la combinación de riesgos mejorará en consecuencia.

4 Habrá oportunidades concretas de ganar cuota de mercado

Algunos emisores decidirán cerrarles las puertas a los nuevos solicitantes de tarjeta. Otros se limitarán a apostar por aquellos que presentan menor riesgo. En este contexto, es muy probable que surjan nuevas oportunidades para ganar participación de mercado, en especial para los emisores que están listos y preparados para atacar en este momento que la ola comienza a mostrar signos de recuperación.

Los detalles de la respuesta dependerán de las circunstancias en las que se encuentre el emisor, el tamaño y la naturaleza de su portafolio, el entorno de fraude en el que opera y el nivel de crisis en el que se encuentre su mercado local. VCA ha recopilado siete imperativos que consideramos relevantes para cualquier emisor sin importar dónde opere.

Siete imperativos para las adquisiciones y las aprobaciones en la crisis por COVID-19

#1

Avanza, pero avanza con cautela

Continúa con las adquisiciones, pero con prudencia.

Usa criterios de suscripción más estrictos. 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. Por ejemplo:

- Mejora los límites de crédito. Una opción es revisando los multiplicadores de ingresos que sueles utilizar, especialmente en las puntuaciones más bajas
- 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)
- Ten extremo cuidado con las transferencias de saldo; quizás sea mejor si, por el momento, las dejas de lado
- Mejora los procesos de autorización que utilizas; quizás puedes agregar puntuaciones de comportamiento e información de gasto
- Ten cuidado con las promociones basadas en el uso, para ayudar a darles estabilidad a los tarjetahabientes.
- Refuerza los procesos de análisis de fraude por solicitud de cuenta, para descartar un posible aumento de este tipo de fraude que, en última instancia, fallará

Lo que NO debes hacer es reducir demasiado la línea de crédito cuando revisas los multiplicadores de ingresos. 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.

#2

Repiensa y replantea tu forma tradicional de toma de decisiones

Muchos emisores aprueban nuevos clientes y asignan líneas de crédito basándose prácticamente al 100% en herramientas automatizadas y en criterios de toma de decisiones. Sin embargo, es posible que los supuestos estratégicos basados en un contexto de crecimiento económico hayan perdido validez y podrían introducir riesgos inaceptables.

Por lo tanto, analiza nuevamente tu estrategia de toma de decisiones, cuestiona la validez de tus modelos e interroga 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 durante el entorno actual.

Además, sería una buena idea que implementes estrategias de revisión con mayor frecuencia y que te permitas ser flexible a la hora de tomar todas las medidas correctivas que sean necesarias.





#3

Haz un cambio de énfasis hacia los datos de flujo de caja

Como consecuencia de los cambios en el comportamiento del consumidor, las alteraciones repentinas en su situación financiera y las moratorias de pago anunciadas por los entes reguladores, se debería realizar un control y una validación adicionales sobre la puntuación tradicional de riesgo y adoptar límites más rígidos.

Como alternativa y forma de protección adicional, busca pruebas recientes del flujo de caja del solicitante de 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.

#4

Apuesta en las personas que ya conoces

Una estrategia sólida y relativamente segura es centrarse en las ventas cruzadas, identificando y apuntando a las personas que ya tienen otro producto con tu organización (lo ideal también es que logres que mantengan su cuenta bancaria principal contigo).

La gran ventaja con estos clientes es que ya los conoces, ya conoces aspectos de su situación y probablemente conozcas más de lo que crees.

No solo tienes acceso a los datos demográficos duros (edad, categoría de ingresos, nivel de educación y estatus de residencia), sino también a algo que tiene el mismo valor: los datos de comportamiento más blandos que te podrían dar más información sobre las verdaderas características del riesgo.

Utiliza una combinación de modelos de propensión y

segmentación para identificar a aquellos clientes que es más probable que respondan a una campaña de venta cruzada y así ofrecerles la estructura de productos que más los atraiga.

Con una combinación de este tipo de datos y análisis, y con el agregado de las puntuaciones de comportamiento, es probable que mejores la precisión de tus modelos de evaluación de riesgos. Si apuntas al cliente adecuado y le ofreces el producto adecuado, con condición preaprobada (o casi preaprobada), será más eficiente el desarrollo de tu incorporación y adquisición digital.

Mientras tanto, que no te distraiga la necesidad de proteger a tus clientes más comprometidos. Asegúrate de identificar a los clientes con quienes ya has logrado una alta participación en el gasto (*share of wallet*) y construye una estrategia de protección robusta.

#5

Adopta un punto de vista segmentado y por sectores

Esta recesión, como cualquier otra, tendrá un impacto económico selectivo. De hecho, hay sectores que han tenido un rendimiento relativamente bueno, como las empresas digitales, algunos minoristas del sector de alimentos, los prestadores de servicios médicos, las empresas de envíos a domicilio, entre otros.

Del mismo modo, algunas ocupaciones están teniendo mayor demanda, como los denominados trabajadores esenciales, los trabajadores del ámbito de la información y la comunicación, los profesionales de la ciberseguridad, entre otras.

Si bien este tipo de información no tiene la robustez necesaria para que diseñes tu estrategia con base en ella, sin dudas es útil para que formes tus decisiones de adquisición y aprobación.

#6

Analiza otras fuentes de datos nuevas y alternativas

Gran parte de la innovación reciente en la industria de los servicios financieros (como lo demuestra el aumento de la comunidad de las *fintechs*) surgió como respuesta a la crisis financiera de 2008/2009; y hoy ya vemos algunas estrategias innovadoras de puntuación de riesgo crediticio post-COVID.

Algunos ejemplos son las soluciones psicométricas de puntuación crediticia (que evalúan la verdadera naturaleza del solicitante), soluciones basadas en la banca abierta (que usan datos de las cuentas existentes) y soluciones de comportamiento del consumidor móvil (que usan inteligencia artificial para analizar el riesgo crediticio con base en los datos móviles y el uso de *apps*).

Obviamente, estas soluciones no están del todo probadas. Sin embargo, valen la pena para involucrarse y experimentar, aunque solo sea la preparación para actuar rápidamente cuando comience la recuperación económica.



#7

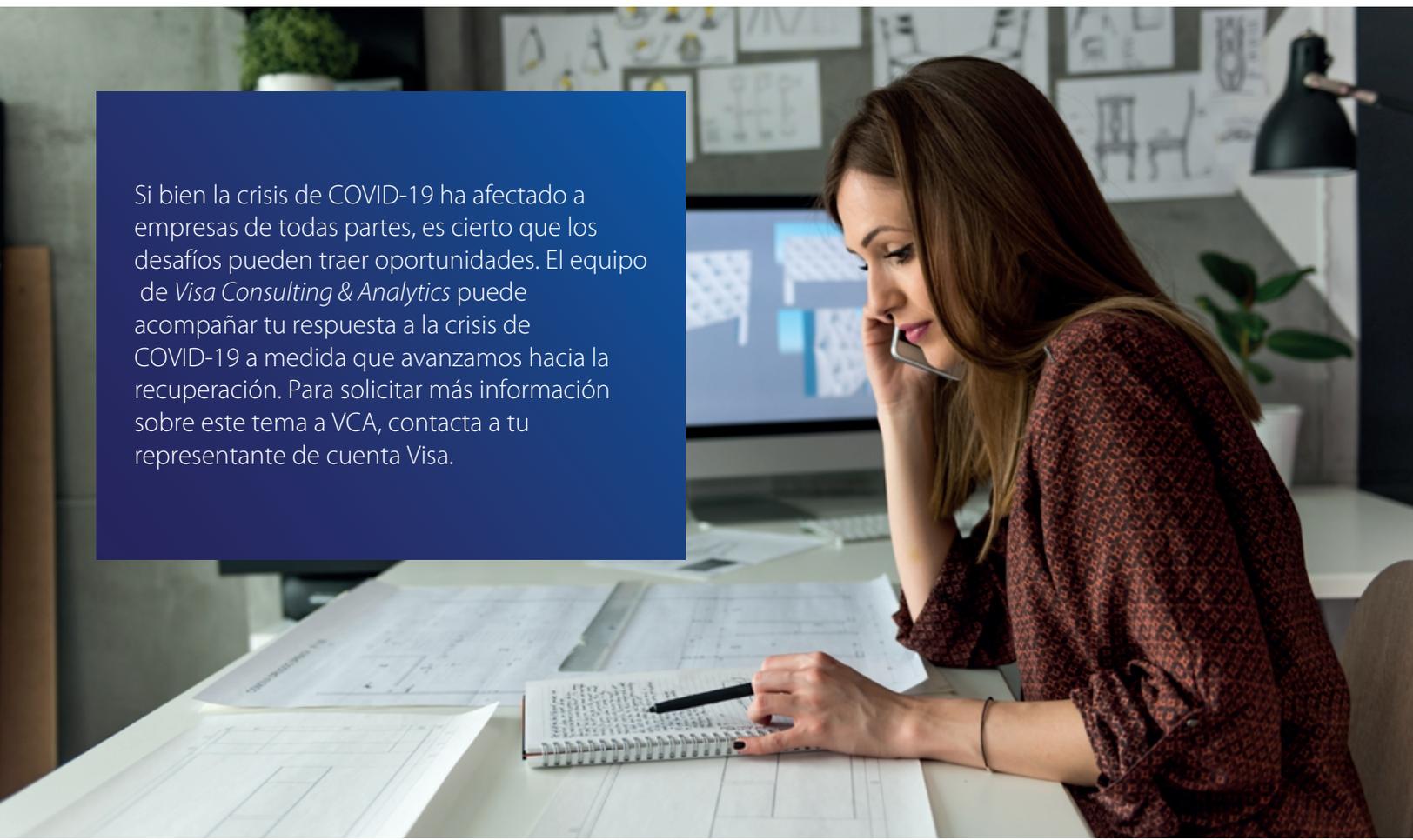
Busca formas de ganar terreno, pero hazlo con cuidado

Seguirás encontrando muchas buenas oportunidades. Muchos emisores se habrán retirado de las adquisiciones, entonces la competencia será más leve. Sin dudas, los emisores más intuitivos tendrán posibilidades claras de ganar participación del mercado; y, cuanto más cerca estemos de algún tipo de recuperación, esto será menos riesgoso.

El uso de modelos de escenarios y modelos predictivos podrían prepararte para el momento de recuperación económica. Mediante el análisis de tus datos de

transacciones con tarjeta de crédito, verás en tiempo real las tendencias de consumo emergentes (varias semanas antes que los datos económicos oficiales). El momento ideal para intervenir será justo antes del punto de inflexión.

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.



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.