

METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO COMERCIAL, COMO Y PORQUÉ

Parece difícil imaginar que en algún momento pasado no existiese el pago aplazado cuando en la actualidad, y en un porcentaje muy alto, toda oferta de venta ofrece dentro de sus servicios el pago aplazado. Esta opción, desde el punto de vista del vendedor, implica la concesión de una venta a crédito en el que dicha entidad vendedora esta asumiendo un riesgo de impago frente al cliente.

Partiendo de esta realidad, al analizar el conjunto de la cartera de clientes de una entidad, podemos afirmar que, en general, toda entidad se enfrenta a un porcentaje de retrasos en el pago o impagados en sus ventas a plazo.

Hasta fechas recientes, la práctica más extendida consistía en aceptar la ocurrencia de este riesgo bajo una probabilidad llamémosla x, desconocida, y cuando se materializaba el retraso o el impago se procedía a provisionar o recurrir a cauces legales en los casos más severos.

Afortunadamente, la inquietud, cuando menos, de los gestores comerciales, de los responsables financieros y tesoreros, y de los responsables del circulante de las entidades, ha empujado el empleo de técnicas más afinadas, fiables, cuantificables y robustas de valorar la decisión de la concesión o no de un crédito comercial en función de los riesgos y rentabilidades que se toman.

La comprensión de que el volumen de venta a plazo concedido, su distribución entre los clientes y el riesgo que aporta cada uno, conforman una posición de riesgo de la entidad de la que se derivan unos costes de gestión y financieros en caso de ocurrencia, ha propiciado el interés por su gestión, más allá de su capacidad para aumentar las cifras de facturación.

En un principio, fueron las entidades financieras quienes primero se vieron presionadas a aumentar los niveles de exigencia en su gestión y su capacidad de discriminación de clientes. Para ello, se hacía evidente la necesidad de trabajar con herramientas de carácter predictivo, transparentes en las pautas de análisis y capaces de ofrecer un resultado objetivo y cuantificable. En el caso de las entidades financieras coexistieron diversos motivos, imposiciones regulatorias por el carácter de su actividad principal, necesidad de establecer mecanismos de control sobre una de sus principales partidas de activo, e indiscutiblemente, para realizar una gestión efectiva de su cartera de préstamos.

Este último motivo, la gestión efectiva, es el principal desencadente para que paulatinamente se haya despertado el interés entre las entidades no financieras. En particular, estas entidades deben realizar una gestión del crédito comercial basada en una valoración objetiva que les permita tomar decisiones en lo referente a:

- Repercusión del riesgo de impago en las cuentas a cobrar y flujos de fondos de entrada: Medición de la sensibilidad ante el volumen de exposiciones.
- Asignación de una clasificación crediticia de los clientes en categorías homogéneas según su ranking o probabilidad de incumplimiento
- Abandonar / Entrar en nichos de mercado: Clasificación de segmentos de clientes según su rentabilidad
- Definición de políticas comerciales diferenciadas entre clientes.
- Aumentar / disminuir el crédito concedido, modificación condiciones de cobro: Determinación de niveles de proactividad ante clientes
- Identificación de patrones específicos de riesgo

Los factores que desencadenan el que una entidad acepte la necesidad de invertir en técnicas y metodologías mas desarrolladas para el manejo de sus alternativas, son:

- Volumen y diversidad de la cartera de clientes.
- Tipologías de clientes que determinan segmentos en la cartera.
- Porcentaje de clientes buenos / malos pagadores.
- Incremento de la financiación mediante fondos externos.
- Desfases entre los flujos de caja previstos a consecuencia de lo no materialización de los fondos previstos en el desarrollo de la actividad comercial de venta.
- Estrangulamiento de la liquidez de la compañía.
- Significatividad del coste por impagados, incluyendo los costes administrativos generados por el tiempo incurrido en la gestión del incumplido y de su posible recuperación.
- Incremento de la dotación de provisiones por impagados.

En resumen, podemos decir que estos factores se concentran en dos motivos, la complejidad de la cartera y los costes e inconvenientes derivados de la ocurrencia del riesgo asumido. En el segundo caso, e independientemente de las mejoras que puedan introducir nuevas técnicas de gestión en la cartera de clientes entendida como base de datos, el hecho de que los riesgos tomados no se hayan producido hasta la fecha o en pequeña escala, no evita la recomendación de mantener, en todo caso, un control preciso sobre su impacto y posibilidad de ocurrencia.

Esta concepción del riesgo de crédito comercial, y de cualquier otro riesgo que afecte a la compañía, en términos de valoración y de entidad propia sujeta a una gestión, se une a la conveniencia de conceder al crédito comercial el tratamiento de variable estratégica en el desarrollo del negocio. Las repercusiones del crédito comercial en objetivos claves del negocio como la tasa de crecimiento, el volumen de capital circulante, el volumen de negocio y competitividad; que a la vez introduce factores de riesgo que sino se identifican y cuantifican pueden afectar a la supervivencia de la empresa, convierten al crédito comercial en una área de gestión que requiere de unas bases de información y decisión óptimas para el desarrollo de su cometido.

MODELOS DE CALIFICACIÓN CREDITICIA

Con el objetivo de cubrir las necesidades de medidas cuantitativas y objetivas que permitan acometer una gestión precisa, las herramientas y técnicas aplicadas en el crédito comercial han buscado apoyo en metodologías matemáticas y estadísticas, las cuales han permitido la elaboración de los llamados modelos de calificación crediticia.

El resultado que se exige a estos modelos es la evaluación de la cartera de clientes actuales y de clientes potenciales en términos de capacidad de pago mediante la asignación de una calificación crediticia o rating. Para ello, la aportación de los modelos matemáticos y estadísticos para responder a estas cuestiones, ha sido su capacidad para obtener los patrones que asocian clasificación crediticia y fundamentos económicos. A través de esos patrones de comportamiento se obtienen los algoritmos matemáticos sobre los cuales identificar una serie de perfiles de riesgo o segmentos de la cartera, que permite valorar la calidad del cliente.

Dicha calificación permite hacer frente a las primeras decisiones de crédito comercial en cuanto a la admisión o denegación de un cliente nuevo o de mantenimiento de uno preexistente ¿dicho nivel de riesgo se ajusta al definido en las políticas de la compañía como tolerable para iniciar o mantener tratos comerciales con él? ¿ante un aumento de la exposición en un segmento de la clientela, supero el nivel de tolerancia de riesgo asignado para dicho segmento?

Evidentemente, el tratamiento de la admisión o rechazo de una venta a plazo mediante una calificación crediticia no es un hecho nuevo. En general, la práctica habitual consiste o consistía en hacer uso de la información interna disponible del cliente, bien por disponer de ella, o bien bajo petición previa en caso de nuevos clientes, añadiendo a esto la solicitud de informes puntuales a agencias comerciales especializadas en otorgar calificaciones, para posteriormente y en función a criterios internos asignar una valoración propia al cliente.

Sin embargo, la gran desventaja del método expuesto frente al modelo de calificación crediticia propuesto anteriormente, es la falta de trazabilidad, transparencia y homogeneidad en el resultado cuantitativo que ofrecen ambos métodos. Y esto, sin olvidar, la inmediatez de la respuesta de la herramienta de calificación crediticia frente otras apuestas.

Otras ventajas adicionales que presentan los modelos de calificación crediticia, además de las aportadas por su base matemática y estadística, son que se trata de una herramienta de gestión sencilla, con fácil interfaz con el usuario, y costes y plazos de implantación altamente afrontables a pesar de su relativa sofisticación y de la necesidad, en general, de apoyo externo especializado para su desarrollo e implantación.

El desarrollo del modelo exige un laborioso proceso de determinación y tratamiento de la muestra sobre la que aplicar el modelo, de definición de las variables explicativas del modelo y de su peso o significatividad, junto con la verificación del modelo y del algoritmo hallado, que típicamente serán redes neuronales o regresiones logísticas.

El último paso en la obtención del modelo, es el cálculo para cada nivel de rating de la probabilidad de que el cliente no haga frente a sus obligaciones, y que se conoce como la probabilidad de incumplimiento. Esta fase del desarrollo se la conoce como calibrado y permite, a través de la información histórica de la compañía, calcular las clasificaciones crediticias de los clientes durante periodos anteriores, así como los incumplimientos producidos durante esos periodos.

En los casos en que las compañías no dispongan internamente de la información necesaria para elaborar el modelo, se emplean las probabilidades de incumplimiento que asocian las agencias de calificación crediticia a cada rating. Esta opción supone la realización de un estudio de la correspondencia entre los segmentos de la clientela obtenidos con el sistema de rating construido y la segmentación por rating que hacen las agencias de calificación crediticia.

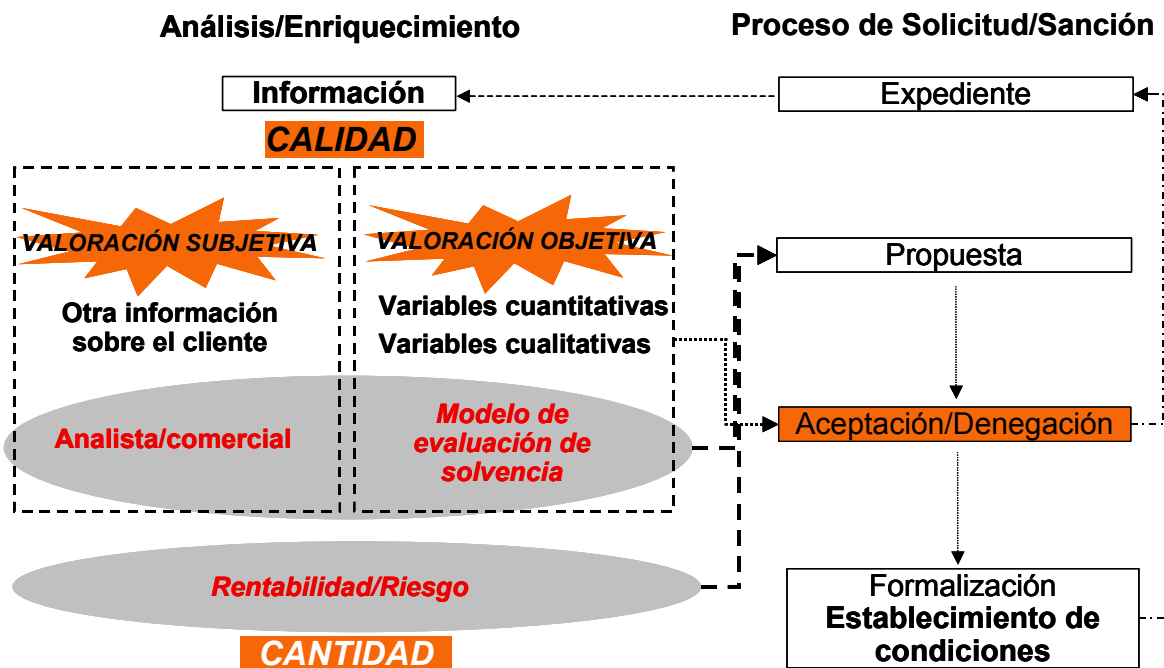
Una vez obtenido el modelo tendremos, por tanto, a nuestra disposición uno de los dos parámetros necesarios para la medición del riesgo de crédito comercial, la calidad del riesgo.

Entendemos por calidad, la capacidad de repago que tiene el cliente, y que hemos cuantificado a través de la probabilidad de incumplimiento.

El otro parámetro clave es la cantidad del riesgo, el cual mide nuestra exposición y que se mide como el valor actual de los flujos que se devengarán durante el periodo de la financiación.

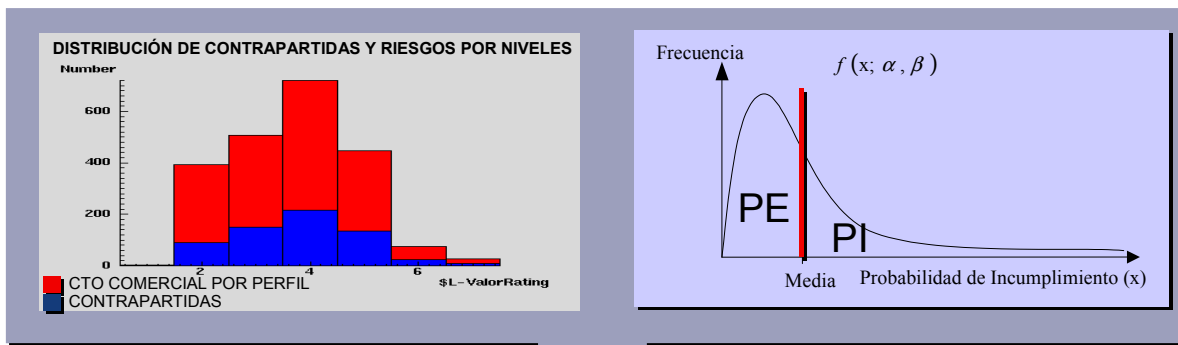
Tanto la cantidad, como la calidad, son dos indicadores de gestión fundamentales para la toma de decisiones del responsable comercial. Al aceptar un nuevo cliente o acordar una nueva venta, la calidad y la cantidad nos permitirá comprobar si se ajusta a los niveles y estrategias marcados por los responsables oportunos. En este sentido, la calidad dependerá del nivel de tolerancia o probabilidad máxima de incumplimiento aceptable según la dirección para cada segmento de clientes, y la cantidad o exposición vendrá marcado por el producto que se este financiando y las condiciones pactadas con el cliente, las cuales podrán variar en función de la calidad otorgada en el modelo. En conclusión, ambos parámetros permitirán definir el posicionamiento de la cartera de clientes frente a unas referencias claras y precisas.

Sistema de admisión de clientes



Paralelamente, la elaboración del modelo requiere de una sistemática, precisión y mejora de la información de clientes que sirve para la puesta a punto de las bases de datos internas. El proceso conlleva por tanto, la revisión, actualización y, en muchos casos, la ampliación con nuevos datos de las bases de datos de clientes. Este hecho, además de ser un requisito para la elaboración del modelo, enriquece la información base para la gestión óptima del conjunto de procesos comerciales, lo que permite:

- ✓ La sistematización y rutina de recogida de información de clientes:
 - Los datos requeridos para una gestión comercial que incluya la valoración crediticia del cliente, exceden a la información recogida en los aplicativos contables, lo que contribuye a tener una visión más completa del cliente y, por último, del negocio.
 - Base para la elaboración de sistemas de incidencias o mecanismos de alerta y detección de factores que afecten al cobro de las ventas a plazo.
- ✓ Permiten la clasificación crediticia de los clientes en categorías homogéneas según su rating crediticio o probabilidad de incumplimiento
- ✓ La aplicación de políticas diferenciadoras en todo el ciclo crediticio de los clientes y realizar una discriminación de los mismos en base a una valoración matemática- estadística del riesgo que suponen:
 - Admisión: Niveles de rechazo, decisiones de precio de venta, definición de límites crediticios (modalidades, importe, plazos).
 - Seguimiento : Sistemas de alerta, de seguimiento de límites, de información-administración comercial.
 - Recuperación: Gestiones de cobro y reclamación.
 - Facilita la determinación de los niveles de riesgo tolerables a través de los modelos de calificación crediticia.

DEFINICIÓN DE PERFILES DE RIESGO**CUANTIFICACIÓN DEL RIESGO****GESTIÓN EFICIENTE DE LA CARTERA**

- ✓ Base para la elaboración de herramientas completas de análisis de rentabilidad de los clientes.
- ✓ Base para realizar la presupuestación y políticas de precios. Siendo el coste interno del crédito comercial el resultado de las sumas de costes de:
 - La estructura de las áreas de gestión del crédito comercial.
 - Costes derivados del período de maduración, plazo que incluye; desde el día en el que comienzan los aprovisionamientos mas almacenamiento, hasta el pedido de la producción o servicio y su cobro; todos ellos multiplicados por el coste financiero medio de la empresa. Durante este período la empresa no percibe ingresos y esta empleando recursos financieros.
 - Costes repercutibles a causa de la probabilidad de ocurrencia de impagos o retrasos en el pago, en el segmento correspondiente de su cartera de clientes.

CONCLUSIÓN

La puesta al día en las técnicas de gestión del crédito comercial mediante la aplicación de las metodologías y modelos de calificación crediticia, las cuales se han convertido en la referencia del mercado, aportan un incremento significativo en la calidad de la información sobre la que se ejerce la labor de gestión, haciendo de esta un instrumento más eficaz y seguro.

Una base de clientes, amplia, diversificada, y solvente, calibra el valor y las perspectivas futuras de una compañía, y en ese sentido, cuantificar y detectar los factores de riesgo de los mismos se convierte en un punto crítico. Para ello, la implantación de los métodos expuestos en el artículo se muestra, hoy en día, como la mejor opción.

Antonio Velázquez Barroso

Director del Área de Risk Management Practice de Ernst & Young