

art
los



tatum
comercial / marketing / personas

Ecofin:
Crédito, riesgo y oportunidades

Artículo José Ignacio Rivero

El oficio del Banquero siempre ha sido prestar dinero al empresario que lo necesita para desarrollar su actividad empresarial corriente o para desarrollar y hacer crecer a su empresa. El caso de las economías domésticas es muy posterior y se inicia financiando la gran inversión de un particular, su vivienda, ayudándole en su equipamiento de bienes de consumo duradero y posteriormente facilitándole el resto de bienes de consumo y/o el ocio.

Esto es la esencia del banquero, prestar dinero y como el banquero no dispone de los fondos necesarios para todo ello, busca dónde encontrarlos e intermedia eficientemente entre los que tienen y los que lo necesitan.

Además razonablemente siempre se ha pensado que los plazos e importes de préstamos y depósitos, debían estar equilibrados al objeto de evitar tensiones de liquidez en el caso de que los depositantes quisieran retirar su efectivo, y éste, estuviese invertido y sin posibilidades de recuperación inmediata.

Hasta aquí el ABC del Banquero. ⁽¹⁾

En España hemos tenido algunas deficiencias en el capítulo de la actividad crediticia, sobre todo, en lo relativo a algunas prácticas que no han ayudado a un desarrollo vivo y coherente de la actividad empresarial.

Por ejemplo, durante muchos años, mejor dicho, hasta hace no mucho, era prácticamente imposible para una empresa financiarse a largo plazo, salvo en la antigua Banca Pública. La banca privada no practicaba operaciones crediticias a largo plazo y prácticamente toda la financiación se hacía a través del descuento comercial.

Por otro lado, las Cajas de Ahorros casi no trabajaban con el mundo empresarial hasta la década de los ochenta.¹

Otra peculiaridad es que el modelo de análisis del riesgo en nuestro país se fundamentaba mucho más en un análisis patrimonial, que en la capacidad de generar flujo de dinero de las empresas y particulares. Por eso se decía que "la Banca solamente dejaba dinero a quien lo tenía".

Es en la década de los ochenta y muy especialmente en los noventa cuando el sistema alcanza su madurez en materia crediticia, generalizándose en Bancos y Cajas la normalidad comparativa con otros sistemas financieros en esta materia.

Hay que mencionar aquí, que en los últimos 15 años, la locura de crecimiento del crédito, en nuestro país, impulsado por el crecimiento económico sostenido, a nivel internacional y nacional, ha alcanzado cotas preocupantes, sobre todo en el sector

¹ No todo el mundo piensa igual pero... esta es la esencia del oficio del banquero.

inmobiliario, y en el soporte de unos apalancamientos empresariales en la financiación bancaria que difícilmente se pueden justificar y que supusieron grandes operaciones de compras de empresas o de asunción de macro proyectos, imposibles de abordar sin financiación externa, pero que eran de dudosa sostenibilidad con el tamaño de las empresas que los abordaban.

Pero sin duda, es el sector inmobiliario, el que presenta los mayores rasgos de locura del sistema, y probablemente el que mayores y peores consecuencias va a tener en el sector financiero, principalmente en el entorno de las Cajas de Ahorro.

Todos nos volvimos locos o mejor dicho los que podían ser los más importantes, que es peor, mi duda aquí es, qué papel desempeñó el Banco de España en ese proceso, y si podría haber impedido gran parte de esa locura.

El estudio del riesgo siempre es igual, no vale poner ningún tipo de disculpas, todo esto, que estamos viviendo, se pudo evitar, pero la codicia, la avaricia de la sociedad actual, la búsqueda del beneficio sin límite, el cortoplacismo infinito, las escandalosas retribuciones e incentivos, ligados al crecimiento a corto, de los ejecutivos del sector, la descapitalización de experiencias que ha supuesto la práctica, casi generalizada, de jubilaciones desde los 50 años, e incluso menos en algunos casos, de los directivos del sector, y los malos referentes del entorno internacional, impidieron que el impacto fuese menor.

Permítanme que incluya, pues no tiene desperdicio, unas recomendaciones efectuadas por Hugh McCulloch, Interventor de la Moneda que llegó a ser Secretario del Tesoro, a los banqueros de Estados Unidos en 1863:

“No conceda créditos que no estén asegurados más allá de toda contingencia razonable. No haga nada para animar o promover la especulación. Facilite solamente las transacciones que sean legítimas y prudentes. Que sus descuentos sean por un plazo tan corto como le permita el negocio de sus clientes, e insista en que el pago de todo el papel se realice al vencimiento, tanto si usted necesita el dinero como si no. No renueve nunca una operación o una factura simplemente porque no conozca dónde colocar el dinero con el mismo rendimiento, en caso de que el pago se realizase. De ninguna otra forma puede usted controlar adecuadamente su línea de descuento, o hacerla permanentemente segura”.

“Distribuya sus créditos en lugar de concentrarlos en unas pocas manos. Los créditos elevados concedidos a una firma o a un individuo únicos, aunque pueden ser en ocasiones lícitos y necesarios, son generalmente poco juiciosos y frecuentemente inseguros. Los acreedores importantes pueden tener posibilidad de controlar el Banco; y cuando se produce esta relación entre un Banco y su cliente, no es difícil decidir quién sufrirá las consecuencias al final. Cada dólar que un Banco presta por encima de su

capital y reservas, lo debe, y sus gerentes tienen por consiguiente la obligación más estricta hacia sus acreedores, así como hacia sus accionistas, de mantener sus descuentos permanentemente controlados”.

“Trate a sus clientes con desprendimiento, no olvidando nunca que un Banco Prospera si sus clientes prosperan, pero nunca les permita que le dicten su política”.

“Si duda de la conveniencia de un descuento, dele al Banco el beneficio de la duda y recházelo; no realice nunca un descuento si duda de su conveniencia. Si tiene razones para desconfiar de la integridad de un cliente, ciérrele su cuenta. No trate nunca con un bribón en la creencia de que usted puede impedir que le engañe. El riesgo en este caso es mayor que los beneficios”.

“Pague a sus empleados salarios que les permitan vivir con holgura y respetabilidad sin tener que robar; y exíjales la totalidad de su tiempo. Si un empleado vive por encima de sus ingresos, despídalo; incluso si su exceso de gastos se puede explicar en forma consistente con su integridad, aún así despídalo. La extravagancia, aunque no sea un crimen, conduce inadvertidamente al crimen. No puede ser empleado de confianza de un Banco quien gasta más de lo que gana”.

“El capital de un Banco debe ser una realidad, no una ficción; y debe estar en las manos de los que tienen dinero que prestar, y no de los necesitados de él. El interventor tratará de evitar, por todos los medios a su alcance, la creación de un capital ficticio por parte de los Bancos nacionales, mediante el uso de su propia circulación fiduciaria, o de cualesquiera otros medios artificiales; y en sus esfuerzos para conseguirlo confía poder contar con la cooperación de todos los bancos bien dirigidos”.

“Persiga un negocio bancario directo, honesto y legítimo. No deje que la perspectiva de grandes beneficios lo tiene a hacer nada que no esté permitido por la Ley de Moneda Nacional. Los “espléndidos financieros”, en el mundo de la Banca, son generalmente o farsantes o truhanes”.

Sin comentarios.

Lo fundamental en el análisis de un crédito está en el proyecto que debe financiar y en la valía y catadura moral del empresario o de los ejecutivos de la empresa que lo quiere abordar. En los últimos años esto ha fallado. Todo tenía un fundamento especulativo, en dónde las tasas de crecimiento de los precios y la facilidad con la que se cerraban las operaciones, por no mencionar la permisividad con la que las administraciones públicas, principalmente locales, han tratado a proyectos y empresarios, han permitido sustentar castillos de arena de tal dimensión que es difícil de encontrar en la historia más reciente casos parecidos.

Financiación del suelo, promociones, macro proyectos de cambio urbanístico y demográfico, compra de empresas inmobiliarias, operaciones... todas ellas de una gran dimensión y por contra de unos fundamentos débiles. Ahora cuando los

analizamos, porque saltan a la luz, en los miles de quebrantos que estamos contemplando nos parece mentira que haya soportado el análisis de comités de créditos, o comisiones ejecutivas de entidades de ganado prestigio sectorial.

Llegado este momento quisiera hacer una reflexión, sobre el papel que el Banco de España ha tenido en la historia y en el comportamiento del sistema financiero Español.

Yo soy un firme defensor del papel del Banco de España, para mí modelizó, en la salida no traumática de la crisis de finales de los setenta y primeros de los ochenta, dónde numerosas entidades bancarias tenían problemas serios y todo se resolvió con la intervención del Banco de España, sin generar ningún problema a los clientes de esas instituciones, sin generar desconfianza de la ciudadanía y encontrando todas las soluciones dentro del propio sector.

Lo mismo habría que decir de la crisis del 91 al 94, en dónde el Banco de España, nuevamente, supo capitanear su solución buscando todas las acciones necesarias y sin generar ningún tipo de desconfianza en el país.

Pero no sólo en la solución de las crisis el Banco de España ha sido ejemplar, sino en la implantación de una disciplina de comportamiento de las instituciones financieras que como ha quedado demostrado ha permitido colocar a nuestro sector financiero en los niveles más altos del sector a nivel mundial.

La regulación era importante y bien encaminada, exigente pero posible. Pero fundamentalmente, la labor de inspección fue impresionante, aunque para los que la sufríamos en aquellas fechas más que impresionante nos pareciese presionante y en algunos momentos insoportable.

Sus consecuencias fueron muy eficientes y ayudaron a generar, verdaderos y reales líderes mundiales de los que hoy nos podemos sentir como país, orgullosos, en un sector de la importancia del financiero

Pues bien, ese es el Banco de España que yo he conocido, y por eso me llaman más la atención, algunas de las situaciones que estamos viviendo en la actualidad, ¿cómo han podido llegar a esa situación? ¿Engañaron al Banco de España? ¿Se relajó éste?

En cualquier caso pienso que ahora, con la reciente creación por parte del gobierno del FROB y la gestión del mismo por parte del Banco de España, nuevamente el sector sabrá, capitaneado por esta institución, resolver los problemas, que sin duda, se han generado, en los últimos años, en determinadas instituciones.

La situación actual, se podría aprovechar para ir un poco más lejos en la solución de los problemas y abordar aquellos estructurales que tiene el sector en estos momentos:

- Excesiva intervención política en el gobierno de las Cajas de Ahorro

- Sobredimensionamiento de la capacidad comercial instalada, más de 44.000 oficinas en el sector.
- Necesidad de integración de algunas cajas en las que su tamaño y/o su situación actual puede dificultarles a la hora de competir
- Solución de la atomización de Cooperativas de Crédito (Cajas Rurales). Búsqueda de soluciones solventas, rigurosas y estables.
- Definición del Modelo Societario de Cajas (Ley). Modelo de gran valor para la sociedad si se impiden las injerencias políticas.

Esperemos que el Banco de España aproveche esta ocasión para “dar un golpe” encima de la mesa y meter más cordura en el sistema, aquí es dónde reside una de las grandes oportunidades de esta crisis, para el sistema financiero español.

Reflexionemos ahora sobre la tarea a la que se enfrenta el sector financiero en estos momentos.

Además de tener que hacer lo que siempre han hecho, no cabe la menor duda, que la preocupación de los gestores del sector tiene hoy, varios ejes fundamentales:

- Buscar fondos – Captación de pasivo
- Evitar que siga creciendo la mora - Seguimiento profundo del riesgo vivo y toma de medidas preventivas.
- Recuperar al máximo el crédito deteriorado – Gestión recuperatoria.
- Vender los activos que la evolución de los procesos de soluciones preventivas o recuperatorias, están incorporando, al balance de la entidad o sociedades creadas ad hoc.
- Abordar procesos de restricción del gasto en todos los campos, pero principalmente reducción de oficinas, plantillas, fondos dedicados a la obra social, publicidad, patrocinios, consumibles, etc...

Una de las consecuencias de lo anterior es la dedicación prioritaria que las direcciones están pidiendo a las redes en la actividad recuperatoria.

Hablemos de recuperaciones cuando se produce una crisis económica fuerte, una actividad recuperatoria en una entidad, bien gestionada, tiene 5 fases:

- Incremento de la mora y escasa actividad recuperatoria, que responde a modelos de la etapa anterior del ciclo económico (bonanza). La consecuencia es que la tasa de morosidad se dispara y las demandas de provisiones también con grave impacto en la cuenta de resultados. Por termino general se frena el crecimiento del riesgo, modificando niveles de atribución y con fuerte tendencia a la centralización.
- Reacción de la entidad y puesta en marcha de modelos y/o acciones y presión directiva para frenar la entrada en mora y activar al máximo la recuperación. Las consecuencias son varias:
 - Fuerte disminución de la entrada de nuevas operaciones crediticias.

- Revisión de los próximos vencimientos y búsqueda de soluciones preventivas entre las que, en el caso de ser operaciones del sector inmobiliario, se producen “compras” de inmuebles que permitan la puesta al corriente de las deudas. En otros casos pasa por transformar los créditos a corto plazo en préstamos a largo plazo, y siempre que sea posible con reducción de importe y/o incremento de garantías y amortizaciones en cuota generalmente mensuales.
- Presión recuperatoria en toda la red lo que supone un rápido y fuerte incremento de las recuperaciones y lo que más llama la atención es que normalmente esta recuperación se suele producir en metálico. Esto es lógico pues normalmente, la red actúa en aquellos clientes que realmente podían pagar, es decir los de mayor calidad (Segmento A)

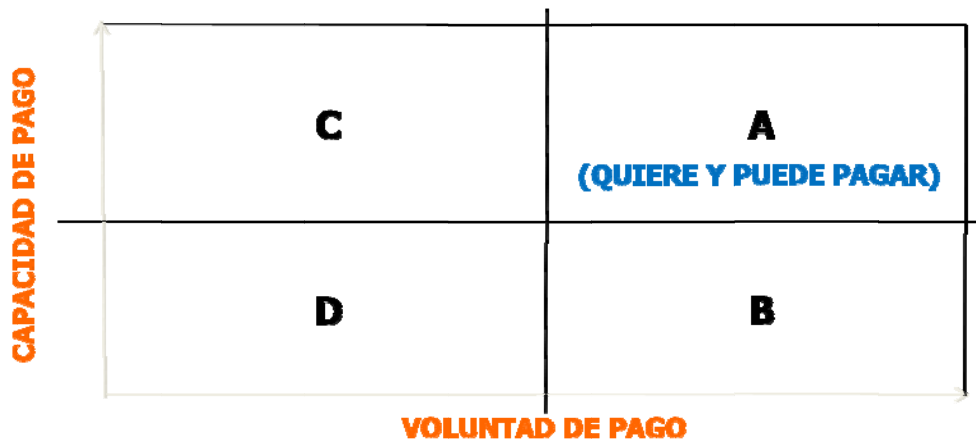


Gráfico 1 CLASIFICACIÓN DE CLIENTES FRENTE A LA MORA

- La entidad retoma la actividad crediticia, ya que la caída de la cartera ha dañado sensiblemente el margen financiero por la vía de los ingresos. Asimismo dados los buenos resultados de la actividad recuperativa, se sigue insistiendo en niveles altos de objetivo recuperatorio. Aquí empiezan a encontrarse dificultades para la recuperación, ahora en el esfuerzo se empieza a centrar en los otros segmentos del gráfico 1 principalmente los del cuadrante B ya que los del C y D son expertos en no pagar. Esto supone que las recuperaciones siguen siendo altas aunque menores y en gran medida empiezan a dominar las adjudicaciones en pago. Las situaciones concursales que ya hicieron aparición en la fase anterior se incrementan fuertemente. La dificultad para que la recuperación aporte a la cuenta de resultados las cifras que se le demandan hacen acto de presencia.
- En el caso de que la economía no tire suficientemente muchas de las negociaciones que se habían realizado entran definitivamente en mora, la morosidad sigue creciendo fuertemente, el crédito no crece y por ello los

ingresos financieras decrecen fuertemente. Empiezan las negociaciones más duras con aquellos clientes de los segmentos C y D, especialistas morosos, y las quitas hacen acto de presencia con gran fuerza. No hay forma de cumplir con los objetivos establecidos para la mora pues todo lo que entra está muy deteriorado. Las nuevas entradas son menores pero de la cartera antigua sigue entrando.

- Las entradas en mora descienden sensiblemente, el crédito empieza a crecer. La mora en cartera es de muy baja calidad, se empiezan a resolver situaciones concursales, con importantes quitas.

Uno de los problemas más preocupantes para el sector, pero sobre todo para la economía del país, es la ralentización de la concesión de operaciones crediticias nuevas, por parte del sector financiero, para las empresas, principalmente para las pymes. Pero lo que es más grave son las fuertes y a veces irracionales presiones de las entidades financieras para que las pymes reduzcan sus líneas, crediticias, parcial o totalmente en estos momentos.

No hay que dudar que nuestro país es un país de Pymes y son estas las que más aportación hacen a la creación y mantenimiento del empleo de nuestro país. Para una Pyme reducir su financiación, generalmente, de circulante, en un momento determinado, de dificultad de pago por parte de sus clientes, o cuando menos, mayor aplazamiento, y de dificultad de mantenimiento o crecimiento de la facturación, que es una postura estándar y sin analizar en profundidad los comportamientos históricos y actuales, de empresas y empresarios, puede ser desencadenante de una muerte, para las mismas, que se podría evitar.

Pero el comportamiento que estamos viviendo es:

- Muy poca experiencia en los gestores de oficinas
- Instrucciones generalizadas sobre la necesidad de reducir un % en la inversión en empresas, a sus vencimientos.
- Desconocimiento individualizado profundo de los clientes por parte de gestores y directores de zona/región.
- Visión cortoplacista de la relación con los clientes.

Estos y otros comportamientos de entidades concretas, aún más irracionales, pueden suponer un quebranto social de difícil recuperación en el corto plazo y por supuesto un impacto en la cuenta de resultados de las entidades financieras muy superior al que tendrían con políticas más personalizadas y rigurosas.

Pero estos momentos también están plagados de oportunidades, tanto para el sector financiero, como para los países que se propongan abordar la situación con el esfuerzo que toda dificultad supone, pero con la ilusión y la confianza necesaria para buscar el éxito.

Además de las ya mencionadas anteriormente, de racionalización del sistema, aquellas entidades que sepan abordar las grandes asignaturas pendientes del sector con profundidad, constancia, ciertas dosis de innovación y muchas ganas de liderazgo, tendrá importantes oportunidades ante sí.

El hecho del tremendo fracaso que en materia de riesgos está teniendo el sector tiene tres orígenes:

- Un deterioro de la economía a nivel global
- La evidencia de la falta de profundidad en las entidades, en la relación con sus clientes.
- La falta de experiencia real producida por las prejubilaciones generalizadas en el sector.

Me voy a centrar en la segunda causa.

Creo que es una signatura pendiente de nuestro sistema financiero, el salto necesario de una Banca de Productos/campañas, a una Banca de Clientes, (relaciones), pero de una forma real y como filosofía global de actuación en la que se integran: canales, diferentes bancas de la misma entidad, y todas las funciones de apoyo, ayudadas por herramientas, me resisto a hablar de CRM's, que todo el mundo dice tener, y casi nadie utiliza para aprovechar todas sus posibilidades, que faciliten esa integración.

No quisiera afirmar rotundamente que nadie lo esté haciendo, pero aparentemente, es lo que parece y ahí existen unas oportunidades que justificarían un capítulo independiente de un plan estratégico.

El análisis profundo de un cliente tiene varias derivaciones: conocer su riesgo, conocer su realidad, sus hábitos, y conocer lo que espera de nosotros, es decir, sus oportunidades comerciales. Por lo tanto permite establecer los vínculos necesarios para el desarrollo de una relación fructífera para ambos, la entidad financiera, y todos sus mundos, y el cliente y todas sus derivaciones.

Otra de las asignaturas pendientes de la Banca Española sería desarrollar el subsegmento de particulares que se encuentra, entre la Banca de Particulares, masiva y la Banca Privada, que normalmente la denominamos en España Banca Personal. Este subsegmento existe diferenciado en muchas entidades. Teóricamente es el más buscado, pero el proyecto integral de relación con éste subsegmento es más que mejorable.

La Banca personal tiene el tamaño necesario para convertirse con rigor y medios en la gran oportunidad de la Banca del futuro más inmediata. Vuelvo a plantear que es necesario un tratamiento integrador de canales, fuerzas de ventas, productos, precios, elementos de aproximación y relación, modelos de comercialización, herramientas de planificación y seguimiento y un largo etcétera.

Por último quisiera mencionar como elemento de oportunidad a la Banca de Pymes, la situación actual está poniendo en evidencia, la realidad de este segmento en el sector financiero español. El banquero español no se siente partner, socio de la pequeña empresa, es un simple proveedor de oportunidad o de coyuntura, y la deja tirada a los pies de los caballos ante la más mínima sensación de dificultad. Cómo se le puede pedir lealtad, fidelidad o vinculación en los momentos de mejores realidades.

A las Pymes hay que darles un trato muy distinto, muy personalizado, complementándolas, y ayudándolas cuando lo necesitan e impulsarlas cuando se pueden conseguir saltos cualitativos que las hagan crecer y como consecuencia, crecer con ellas. Vuelvo a hablar del tratamiento integral, constante, profundo y comprometido con los proyectos... Queda mucho.

Sinceramente, y para finalizar, creo que estos momentos de dificultades profundas, se produce la depuración natural de la "especie empresarial", este es el momento de la verdad, ¡APROVECHÉMOSLO!

José Ignacio Rivero

Presidente de **tatum**, consultoría comercial, de marketing y de personas

www.tatum.es

Sobre tatum

tatum es una compañía de consultoría que viene operando desde 1996 en el mercado español y en el latinoamericano, cuya misión es colaborar con las empresas en la consecución de sus objetivos de negocio, ofreciendo soluciones integrales en:

- los procesos comerciales y de marketing, mediante el análisis de las claves para lograr el éxito, dibujando las estrategias necesarias para conseguirlo, diseñando e implantando programas para las redes comerciales, ayudando a aprovechar al máximo el canal de Internet, y mediante la construcción de modelos para la captación, gestión y fidelización de clientes.
- y en el desarrollo de las personas encaminadas a formar y motivar equipos, entrenar habilidades comerciales, desarrollar habilidades directivas y dinamizar los comités de dirección en la orientación al negocio, combinando técnicas presenciales, online, multimedia, juegos, coaching y outdoor training.



Informes tatum personas



Informes tatum de Internet



Informes tatum sector financiero



Informes tatum sector seguros

Estos informes están disponibles de forma gratuita a través de nuestra web: www.tatum.es

Si desea enviarnos sus comentarios o solicitarnos más información respecto a los servicios de tatum, hágalo a través de:

902 01 31 91
(+34) 91 598 39 00
marketing@tatum.es