



CECA

Caso Práctico

REDISEÑO DEL PROCESO DE RIESGO DE CRÉDITO

CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorros) es una Institución que aglutina a todas las Cajas de Ahorro de España. Su misión es dar soporte tanto tecnológico como de negocio a las Cajas en diferentes campos como son Formación, Proyectos sectoriales, Servicio Operativo de Tarjetas de Crédito, Servicios de Operaciones con el Extranjero, Operaciones de Tesorería, Colocación de Fondos.

Las 47 entidades que conforman esta institución manejan aproximadamente el 50% de los créditos concedidos en el sector financiero español.

Necesidad

El principal objetivo del proyecto era diseñar unos nuevos procesos de Gestión del riesgo de Crédito alineados con BIS II y las mejores prácticas del Sector, y probar que con la implementación de estos procesos sería posible obtener Beneficios Económicos. Los principales objetivos:

- ❖ Optimización de los procesos de Riesgo de Crédito (Admisión, Seguimiento y Recuperación).
- ❖ Integración de las herramientas cuantitativas en los nuevos procesos (Scoring/Rating).
- ❖ Identificación de aspectos claves a cumplir requerimientos de BIS II.
- ❖ Incorporar las mejores prácticas del sector.

SECTOR

Banca

SOLUCIÓN

- ❖ Rediseño de los Procesos de Gestión del Riesgo de Crédito
- ❖ Análisis de Gaps respecto a cumplimiento de requerimientos de BIS II y best practices
- ❖ Cuantificación de los Beneficios económicos del nuevo Proceso

BENEFICIOS

- ❖ Optimización de los costes Operativos del Proceso
- ❖ Mejora del Servicio al Cliente, reduciendo tiempos de respuesta
- ❖ Mejora de la Calidad de la Cartera y su rentabilidad



CECA

Caso Práctico

Solución

El proyecto se desarrolló en 2 fases:

La primera fase tenía un enfoque sectorial que permitió la obtención de un "Modelo de Referencia para los procesos de Riesgo de Crédito". Éste se materializó en un "Modelo Operativo" en el que se detallaban las actividades conformando la base de un "Modelo de Maximización de Valor" ya que se orientó a maximizar la Calidad de Servicio, la Calidad de la Cartera y la Optimización de costes.

Durante la segunda fase, se abordó un análisis GAP y de procesos en 7 Cajas piloto, con la obtención de un inventario de mejoras y un modelo operativo personalizado para cada una de ellas. Al mismo tiempo se realizó una comparación en términos cuantitativos de los procesos actuales y nuevos permitiendo obtener en euros la aportación de valor de los nuevos procesos. Para la obtención de los resultados cuantitativos era imprescindible disponer de información de la cartera, de costes de los procesos y de su eficacia.

La información a utilizar se centraba en:

- ❖ Para el conjunto de operaciones tratadas:
 - Probabilidad de Impago (PD)
 - Severidad (LGD)
 - Exposición en el momento de impago (EAD)

- ❖ Para los niveles de decisión existentes
 - Tasa de Rechazo
 - Tasa de Mejora

- ❖ Para cada uno de los circuitos de decisión
 - Costes operativos unitarios

Partners

Oliver & Wyman

Testimonio del Cliente

"Este proyecto dará a las cajas una ventaja competitiva frente al resto de Entidades"

Javier de La Cruz.
Responsable del Proyecto en CECA



- Tiempo de ejecución

La disposición parcial de esta información no impidió la realización del análisis y la obtención de un resultado “realista” de los ahorros a conseguir, ya que se aplicaron determinados criterios de estimación que permitieron dar consistencia al análisis.

Por otro lado, este análisis se aplicó a una muestra de la cartera extrapolando los resultados a la cartera global de cada Entidad.

Beneficios

Los principales beneficios obtenidos en el proyecto son los siguientes:

- ❖ Optimización de los costes operativos relativos a los Procesos de Riesgo de Crédito.
- ❖ Reducción de la Tasa de Impagados de la cartera de Créditos
- ❖ Reducción de la Pérdida Esperada
- ❖ Identificación de clientes potenciales para la oferta de nuevos productos
- ❖ Cuantificación del Valor añadido aportado por los nuevos procesos en base a los costes y niveles de morosidad de los procesos actuales.

Finalmente pudimos concluir que BIS II no supone únicamente el cumplimiento de unas normas, sino que direccionará a las Entidades a desarrollar de forma más adecuada el control de sus riesgos permitiendo mejorar la cuenta de resultados y el servicio al cliente.