Capítulo 9

ANALISIS DE CREDITOS HIPOTECARIOS

Una vez revisado el marco teórico, ahora analizaremos más detalladamente el comportamiento de los créditos hipotecarios en la década de los 90s.

Los tipos de crédito hipotecarios podemos diferenciarlos por el comportamiento del pago mensual:

- Créditos con pagos constantes o anualidades.
- Créditos con pagos crecientes.
- Créditos con pagos decrecientes.
- Créditos con pagos crecientes y refinanciamiento

Existen otros créditos con combinaciones a los anteriores señalados, por lo cual solo analizaremos estos cuatro que son los mas representativos.

Adicionalmente se analizara por separado el esquema de las Unidades de Inversión (UDIS), como una variación dentro los tipos de crédito y por su importancia relativa el las reestructuras originadas por la crisis de 1995.

9.1 Créditos con Pagos Constantes o Anualidades

En estos tipos de créditos el pago mensual incluye los intereses devengados y una parte de capital. Se les llama con pagos nivelados o anualidades por que si no cambiara la tasa de interés, el pago siempre sería el mismo.

En los créditos reestructurados en UDIS los pagos son nivelados en UDIS, dado que la parte de interés real es fija. El pago varía en pesos debido al deslizamiento inflacionario.

Fórmula:

$$A = \frac{VP * i/m}{1 - (1 + i/m)^{-nm}}$$

Realmente fueron pocos los otorgados durante los 90's, aproximadamente un 10% considerando los créditos con pagos crecientes y decrecientes. Se concentraban en los segmentos altos de vivienda residencial y vivienda plus.

Por su naturaleza este tipo de créditos se consideran de los mas sanos al cumplir una de las principales premisas de la filosofía de crédito, donde la deuda es menor desde el primer pago. Adicionalmente la capacidad de pago del acreditado es sobre la base mayor de pago.

Ejemplo:

Crédito de :$100,000=
Interés Mensual: 1%
Plazo: 100 meses

23) Amortización de un crédito con Pagos Constantes

1	2	3	4	5	6
Plazo Remanente	Capital	Interés (2 * i)	Pago Total Anualidad	Pago Capital (4 – 3)	Saldo Insoluto (2 - 5)
100	100,000.00	1,000.00	1,586.57	586.57	99,413.43
99	99,413.43	994.13	1,586.57	592.44	98,820.99
98	98,820.99	988.21	1,586.57	598.36	98,222.63

9.2 Créditos con Pagos Crecientes

El objetivo es otorgar el menor pago mensual posible al inicio del plazo, amortizando a capital y ajustando el pago mensualmente para garantizar terminar en el tiempo convenido.

Este tipo de créditos va dirigido a los usuarios que requieren mejorar su flujo inicial, pero tienen una excelente expectativa para cubrir los incrementos mensualmente.

Aún cuando amortiza a capital desde el primer pago, el riesgo se incrementa en la medida que no se pueda cubrir completamente las mensualidades siguientes.

Fórmula:

Pagos crecientes = (Saldo Insoluto + Interés Mensual) / Plazo restante

Analicemos el mismo ejemplo:

24) Amortización de un crédito con Pagos Crecientes

1	2	3	4	5	6
Plazo Remanente	Capital	Interés (2 * i)	Pago Total (2 + 3) / 1	Pago Capital (4 - 3)	Saldo Insoluto (2 - 5)
100	100,000.00	1,000.00	1,010.00	10.00	99,990.00
99	99,990.00	999.90	1,020.10	20.20	99,969.80
98	99,969.80	999.70	1,030.30	30.60	99,939.20

9.3 Créditos con Pagos Decrecientes

Es el mejor de los planes de financiamiento, dado que desde el primer pago se reduce el adeudo así como el cálculo de la capacidad del acreditado se realiza

en base al pago mayor. Sin embargo es una de los planes menos usados a nivel mundial, debido al poco mercado con liquidez suficiente.

Fórmula:

Pagos decrecientes = (Saldo Insoluto / Plazo restante) + Interés Mensual

Analicemos el mismo ejemplo:

25) Amortización de un crédito con Pagos Decrecientes

1	2	3	4	5	6
Plazo Remanente	Capital	Interés (2 * i)	Pago Total (3 + 5)	Pago Capital (2 / 1)	Saldo Insoluto (2 - 5)
100	100,000.00	1,000.00	2,000.00	1,000.00	99,000.00
99	99,000.00	990.00	1,990.00	1,000.00	98,000.00
98	98,000.00	980.00	1,980.00	1,000.00	97,000.00

9.4 Créditos con Pagos Crecientes y Refinanciamiento

Un crédito con refinanciamiento es aquel donde el pago mensual inicial no cubre los intereses devengados y esta diferencia se dispone de un crédito adicional para cubrirlos, aumentando el saldo insoluto.

Se calcula igual que los pagos crecientes, pero al ser el plazo mayor el pago mensual no llega a cubrir los intereses devengados.

Siguiendo con el mismo ejemplo pero ahora a un plazo de 120 meses:

26) Amortización de un crédito con Pagos Crecientes y Refinanciamiento a 120 meses

1	2	3	4	5	6
Plazo Remanente	Capital	Interés (2 * i)	Pago Total (2 + 3) / 1	Pago Capital (4 - 3)	Saldo Insoluto (2 - 5)
120	100,000.00	1,000.00	841.67	(158.33)	100,158.33
119	100,158.33	1,001.58	850.08	(151.50)	100,309.83
118	100,309.83	1,003.10	858.58	(144.51)	100,454.35
117	100,454.35	1,004.54	867.17	(137.37)	100,591.72
116	100,591.72	1,005.92	875.84	(130.08)	100,721.80
115	100,721.80	1,007.22	884.60	(122.62)	100,844.41
114	100,844.41	1,008.44	893.45	(115.00)	100,959.41
113	100,959.41	1,009.59	902.38	(107.21)	101,066.63
112	101,066.63	1,010.67	911.40	(99.26)	101,165.89
111	101,165.89	1,011.66	920.52	(91.14)	101,257.03
110	101,257.03	1,012.57	929.72	(82.85)	101,339.87
109	101,339.87	1,013.40	939.02	(74.38)	101,414.25
108	101,414.25	1,014.14	948.41	(65.73)	101,479.98
107	101,479.98	1,014.80	957.90	(56.90)	101,536.89
106	101,536.89	1,015.37	967.47	(47.89)	101,584.78
105	101,584.78	1,015.85	977.15	(38.70)	101,623.48
104	101,623.48	1,016.23	986.92	(29.31)	101,652.80
103	101,652.80	1,016.53	996.79	(19.74)	101,672.54
102	101,672.54	1,016.73	1,006.76	(9.97)	101,682.50
101	101,682.50	1,016.83	1,016.83	-	101,682.50
100	101,682.50	1,016.83	1,026.99	10.17	101,672.34

Se contempla que cuando el plazo remanente es de 100 meses, o sea al pago 21, desaparece el refinanciamiento, independientemente de las condiciones de tasa activa aplicadas y obviamente realizando los pagos mensuales oportunamente, que en este caso, crecieron un 22% respecto al pago inicial (841.67 a 1,026.99).

Ahora analicemos este mismo ejemplo a un plazo de 15 años (180 meses)

26.1) Amortización de un crédito con Pagos Crecientes y Refinanciamiento a 180 meses

1	2	3	4	5	6
Plazo Remanente	Capital	Interés (2 * i)	Pago Total (2 + 3) / 1	Pago Capital (4 - 3)	Saldo Insoluto (2 - 5)
180	100,000.00	1,000.00	561.11	(438.89)	100,438.89
179	100,438.89	1,004.39	566.72	(437.67)	100,876.56
178	100,876.56	1,008.77	572.39	(436.38)	101,312.93
177	101,312.93	1,013.13	578.11	(435.02)	101,747.95
176	101,747.95	1,017.48	583.89	(433.59)	102,181.53
175	102,181.53	1,021.82	589.73	(432.08)	102,613.61
174	102,613.61	1,026.14	595.63	(430.51)	103,044.12
173	103,044.12	1,030.44	601.59	(428.85)	103,472.97
172	103,472.97	1,034.73	607.60	(427.13)	103,900.10
171	103,900.10	1,039.00	613.68	(425.32)	104,325.42
170	104,325.42	1,043.25	619.82	(423.44)	104,748.86
169	104,748.86	1,047.49	626.01	(421.47)	105,170.34
168	105,170.34	1,051.70	632.27	(419.43)	105,589.77
167	105,589.77	1,055.90	638.60	(417.30)	106,007.07
166	106,007.07	1,060.07	644.98	(415.09)	106,422.15
165	106,422.15	1,064.22	651.43	(412.79)	106,834.94
164	106,834.94	1,068.35	657.95	(410.40)	107,245.35
163	107,245.35	1,072.45	664.53	(407.93)	107,653.27
162	107,653.27	1,076.53	671.17	(405.36)	108,058.63
161	108,058.63	1,080.59	677.88	(402.70)	108,461.34
160	108,461.34	1,084.61	684.66	(399.95)	108,861.29
159	108,861.29	1,088.61	691.51	(397.10)	109,258.39
158	109,258.39	1,092.58	698.42	(394.16)	109,652.55
157	109,652.55	1,096.53	705.41	(391.12)	110,043.67
156	110,043.67	1,100.44	712.46	(387.97)	110,431.64
155	110,431.64	1,104.32	719.59	(384.73)	110,816.37
154	110,816.37	1,108.16	726.78	(381.38)	111,197.75
153	111,197.75	1,111.98	734.05	(377.93)	111,575.68
152	111,575.68	1,115.76	741.39	(374.37)	111,950.05
151	111,950.05	1,119.50	748.80	(370.70)	112,320.74
150	112,320.74	1,123.21	756.29	(366.91)	112,687.66
149	112,687.66	1,126.88	763.86	(363.02)	113,050.68
148	113,050.68	1,130.51	771.49	(359.01)	113,409.69
147	113,409.69	1,134.10	779.21	(354.89)	113,764.58
146	113,764.58	1,137.65	787.00	(350.64)	114,115.22
145	114,115.22	1,141.15	794.87	(346.28)	114,461.50
144	114,461.50	1,144.62	802.82	(341.79)	114,803.30
143	114,803.30	1,148.03	810.85	(337.18)	115,140.48
142	115,140.48	1,151.40	818.96	(332.45)	115,472.93
141	115,472.93	1,154.73	827.15	(327.58)	115,800.51

1	2	3	4	5	6
Plazo Remanente	Capital	Interés (2 * i)	Pago Total (2 + 3) / 1	Pago Capital (4 - 3)	Saldo Insoluto (2 - 5)
140	115,800.51	1,158.01	835.42	(322.59)	116,123.10
139	116,123.10	1,161.23	843.77	(317.46)	116,440.56
138	116,440.56	1,164.41	852.21	(312.20)	116,752.75
137	116,752.75	1,167.53	860.73	(306.80)	117,059.55
136	117,059.55	1,170.60	869.34	(301.26)	117,360.81
135	117,360.81	1,173.61	878.03	(295.58)	117,656.38
134	117,656.38	1,176.56	886.81	(289.75)	117,946.13
133	117,946.13	1,179.46	895.68	(283.78)	118,229.91
132	118,229.91	1,182.30	904.64	(277.66)	118,507.57
131	118,507.57	1,185.08	913.68	(271.39)	118,778.96
130	118,778.96	1,187.79	922.82	(264.97)	119,043.93
129	119,043.93	1,190.44	932.05	(258.39)	119,302.32
128	119,302.32	1,193.02	941.37	(251.65)	119,553.98
127	119,553.98	1,195.54	950.78	(244.76)	119,798.73
126	119,798.73	1,197.99	960.29	(237.70)	120,036.43
125	120,036.43	1,200.36	969.89	(230.47)	120,266.90
124	120,266.90	1,202.67	979.59	(223.08)	120,489.97
123	120,489.97	1,204.90	989.39	(215.51)	120,705.48
122	120,705.48	1,207.05	999.28	(207.77)	120,913.26
121	120,913.26	1,209.13	1,009.28	(199.86)	121,113.11
120	121,113.11	1,211.13	1,019.37	(191.76)	121,304.88
119	121,304.88	1,213.05	1,029.56	(183.49)	121,488.36
118	121,488.36	1,214.88	1,039.86	(175.03)	121,663.39
117	121,663.39	1,216.63	1,050.26	(166.38)	121,829.76
116	121,829.76	1,218.30	1,060.76	(157.54)	121,987.30
115	121,987.30	1,219.87	1,071.37	(148.51)	122,135.81
114	122,135.81	1,221.36	1,082.08	(139.28)	122,275.09
113	122,275.09	1,222.75	1,092.90	(129.85)	122,404.94
112	122,404.94	1,224.05	1,103.83	(120.22)	122,525.16
111	122,525.16	1,225.25	1,114.87	(110.38)	122,635.54
110	122,635.54	1,226.36	1,126.02	(100.34)	122,735.88
109	122,735.88	1,227.36	1,137.28	(90.08)	122,825.96
108	122,825.96	1,228.26	1,148.65	(79.61)	122,905.57
107	122,905.57	1,229.06	1,160.14	(68.92)	122,974.49
106	122,974.49	1,229.74	1,171.74	(58.01)	123,032.49
105	123,032.49	1,230.32	1,183.46	(46.87)	123,079.36
104	123,079.36	1,230.79	1,195.29	(35.50)	123,114.87
103	123,114.87	1,231.15	1,207.24	(23.91)	123,138.77
102	123,138.77	1,231.39	1,219.32	(12.07)	123,150.85
101	123,150.85	1,231.51	1,231.51	-	123,150.85
100	123,150.85	1,231.51	1,243.82	12.32	123,138.53

Como podemos observar, también cuando el plazo remanente es de 100 meses, o sea en este caso al pago 81, desaparece el refinanciamiento, independientemente de las condiciones de tasa activa aplicadas y obviamente realizando los pagos mensuales oportunamente, que en este caso, crecieron un 121.67% respecto al pago inicial (561.11 a 1,243.82).

Este tipo de créditos es el de mayor riesgo, debido a que desde el primer mes se incrementa el adeudo y requiere que sus ingresos, o mas bien, lo que pueda disponer al servicio del crédito, se incremente al mismo ritmo del pago mensual.

Cuando se presenta la crisis de 1995, por un lado las garantías (casas) no registraron plusvalía en los siguientes 2 a 3 años poniendo en riego un saldo al descubierto. Por otro lado los sueldos reales decrecieron, haciendo imposible realizar los pagos mensuales.

La principal razón para otorgar este tipo de créditos fueron:

- Facilitar la adquisición de vivienda.
- Menor capacidad de pago para el acreditado.
- Estabilidad económica proyectada.
- La capacidad de pago del acreditado se realiza de acuerdo al ingreso actual y gastos familiares. Se proyecta el desarrollo profesional y de ingresos y un crecimiento ordenado de los gastos familiares.

Los riesgos principales son:

- Los ingresos del acreditado no crezcan al ritmo de las mensualidades.
- Inestabilidad económica del país.
- Altas abruptas de tasas de interés.
- Créditos fuera de la capacidad real del acreditado.

Analizaremos el siguiente ejemplo:

Crédito con refinanciamiento con las condiciones originales contratadas, sin aplicar los apoyos gubernamentales e institucionales.

Premisas:

Contratación:	Enero 1990
Crédito Original:	100,000
Valor de Casa:	125,000
Plazo:	15 años.
Tasa:	Líder x 1.2 (estimadas a partir de Enero 2001)
Seguro:	No se considera.
Semestralidades:	Mensualidad x 1.5 (adicional a la mensualidad normal)
Pago Mensual:	Crecientes: Saldo Insoluto * (1 + Int. Mens. * 0.75) / Plazo Restante + Saldo Insoluto * (Int. Mens. * 0.25)
Refinanciamiento:	Hasta el 75% mensual, el 500% de crédito adicional

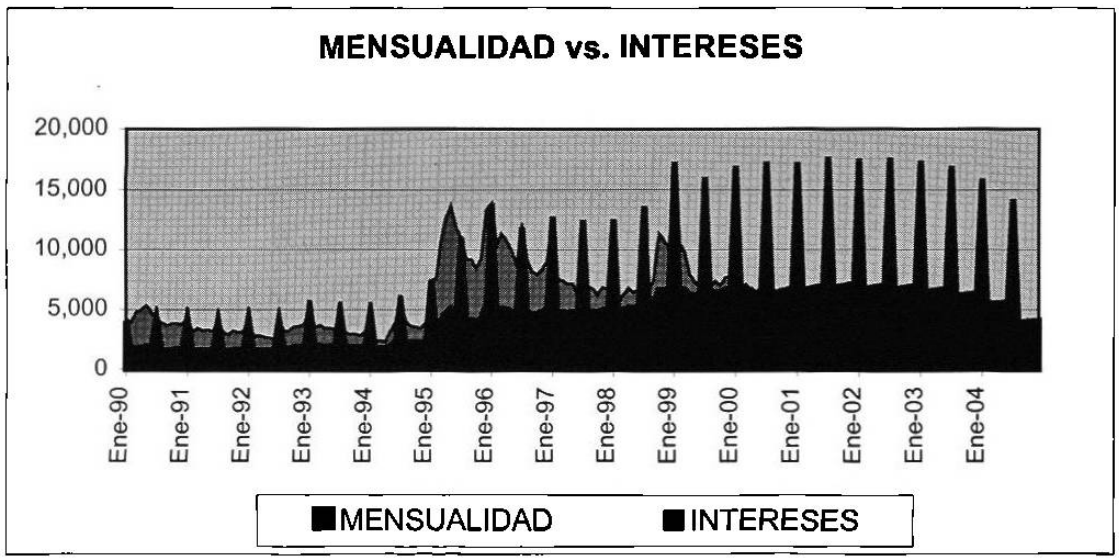
La forma de cálculo del pago mensual garantiza que al termino del plazo se liquide totalmente el capital e intereses generados. Otros opciones de créditos con refinanciamiento el pago mensual iba asociado a tantos pesos por cada mil de préstamo, al aumento a salario mínimo, etc. y estos no podían garantizar terminar en el plazo.

La forma de cálculo se compone de 2 partes:

1. El saldo insoluto del mes + 75% de los intereses de mes, se divide en el plazo restante.
2. A lo anterior se le suma el 25% de interés generados en el mes.

Sobre el refinanciamiento, este plan estima hasta el 75% mensual y el 400% de crédito adicional, esto representa disponer hasta 4 veces el saldo inicial para cubrir el refinanciamiento.

27) Gráfica de un Crédito con Pagos Crecientes con Refinanciamiento Mensualidad vs. Intereses

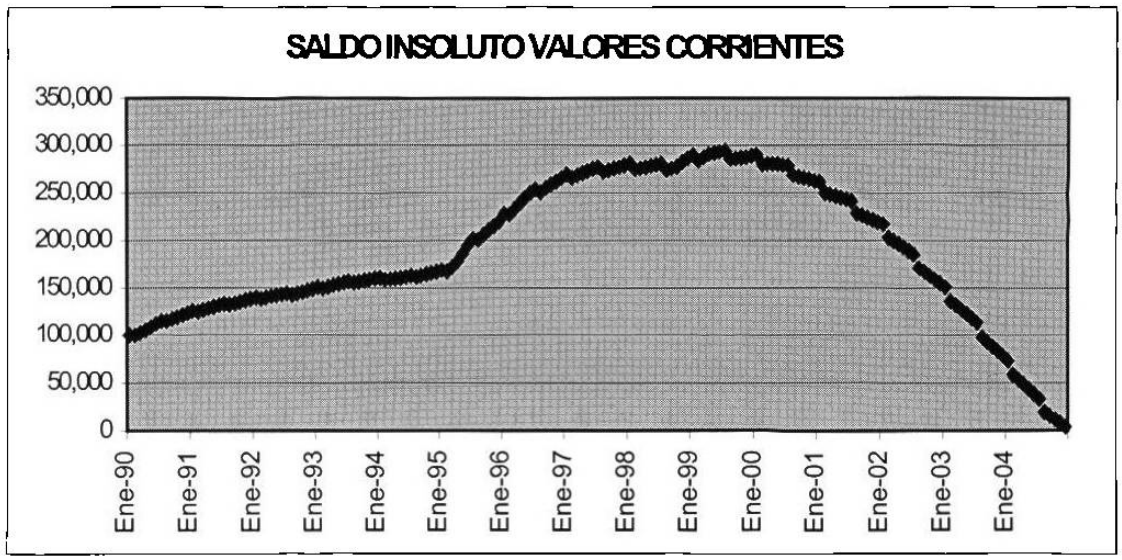


En esta gráfica se muestra el importe de la mensualidad vs. los intereses devengados mensualmente donde la diferencia representa el refinanciamiento mensual aplicado.

Como se puede observar el refinanciamiento vuelve a crecer en Enero del 95 por el impacto de altas tasas y desaparece en enero de 2000.

Las mensualidades empiezan a crecer abruptamente a partir de Enero del 95 siendo mas del doble que en el 94. Esto representó la imposibilidad de realizar los pagos mensuales y semestrales oportunamente, dando lugar a los apoyos gubernamentales e institucionales.

28) Gráfica de un Crédito con Pagos Crecientes con Refinanciamiento Saldo Insoluto Valores Corrientes

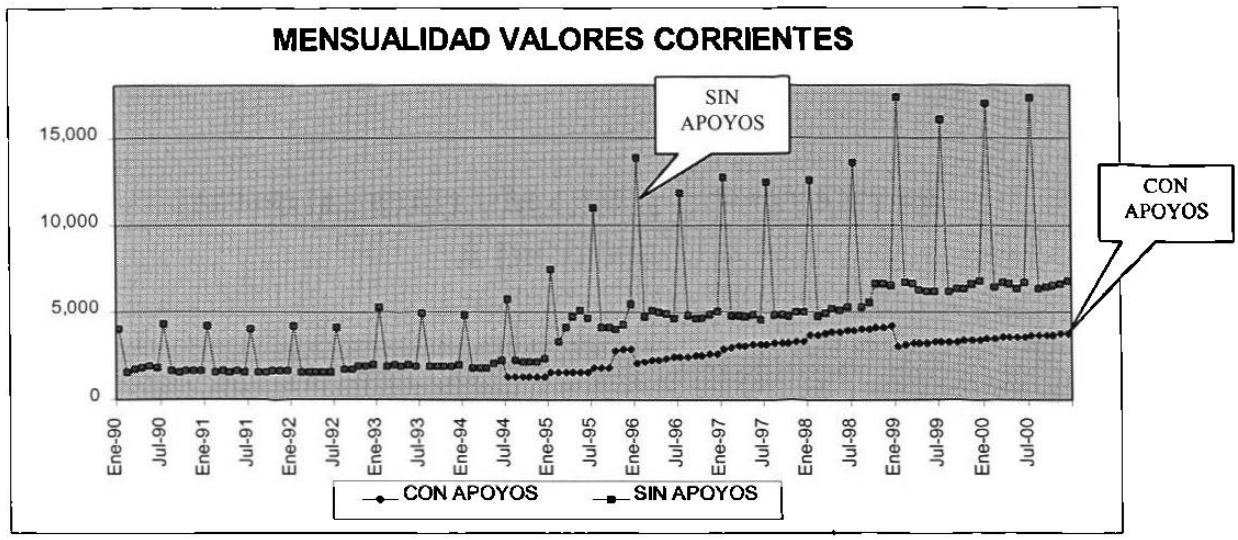


Esta gráfica muestra el comportamiento del Saldo Insoluto realizando los pagos mensuales y semestrales oportunamente.

Se observa que el saldo empieza a decrecer a partir de Agosto del 99 donde el refinanciamiento desaparece y se empieza a amortizar a capital. El saldo se amortiza completamente en el plazo convenido de 15 años (Diciembre de 2004).

Analizaremos el comparativo del mismo crédito anterior, uno con las condiciones originales contratadas y el otro aplicando los apoyos Gubernamentales y de las Instituciones Bancarias. Los pagos mensuales son puntuales y no considera cartera vencida.

29) Gráfica de un Crédito con Pagos Crecientes con Refinanciamiento Mensualidad Valores Corrientes



En esta gráfica se puede apreciar que al momento del primer apoyo por parte del banco en Julio de 1994, la mensualidad bajó aumentando el refinanciamiento y se eliminaron las semestralidades, esto con el objetivo de amortiguar el alza de las tasas de interés y dar flujo a los acreditados previniendo la tendencia de la cartera vencida.

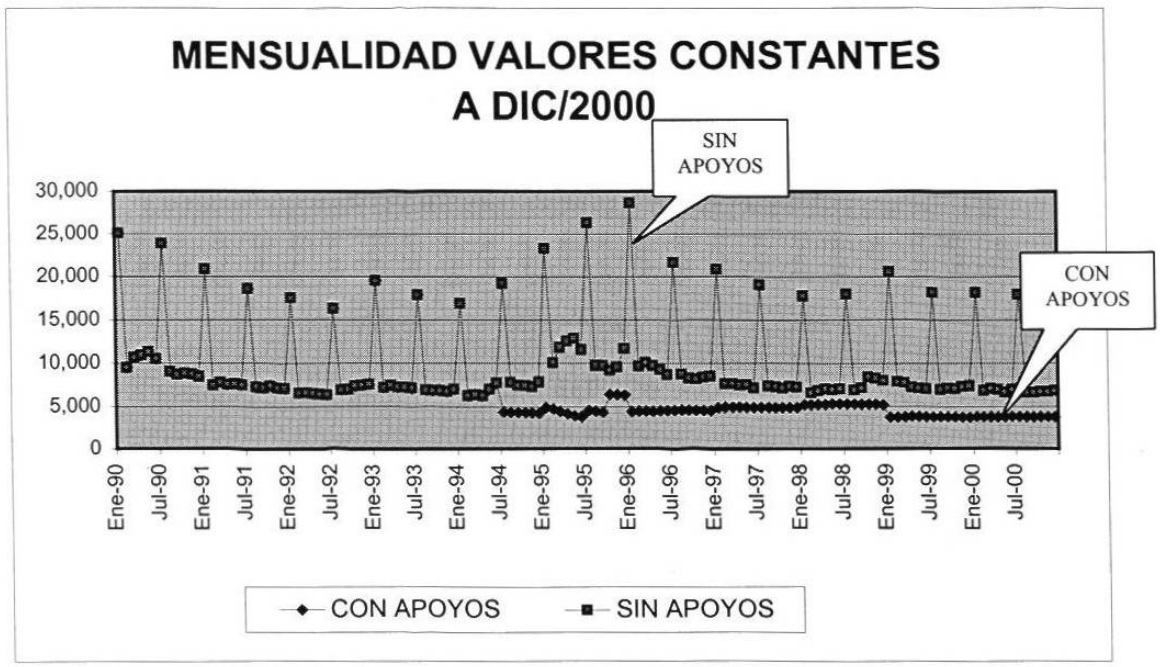
En Octubre de 1995, se reestructuro el crédito en UDIS a 25 años, con la intención de amortiguar aún mas las crecientes tasas activas y establecer una tasa real en los créditos hipotecarios.

En resumen se puede observar que a partir de Julio del 94 la mensualidad bajo respecto al mismo crédito sin apoyos debido fundamentalmente a:

- Eliminación de semestralidades.
- Reestructuración a 25 años en UDIS.
- El establecer una tasa real que resultaría en general mas baja respecto a la tasa real de un crédito normal.
- A los apoyos adicionales del Gobierno e Instituciones.

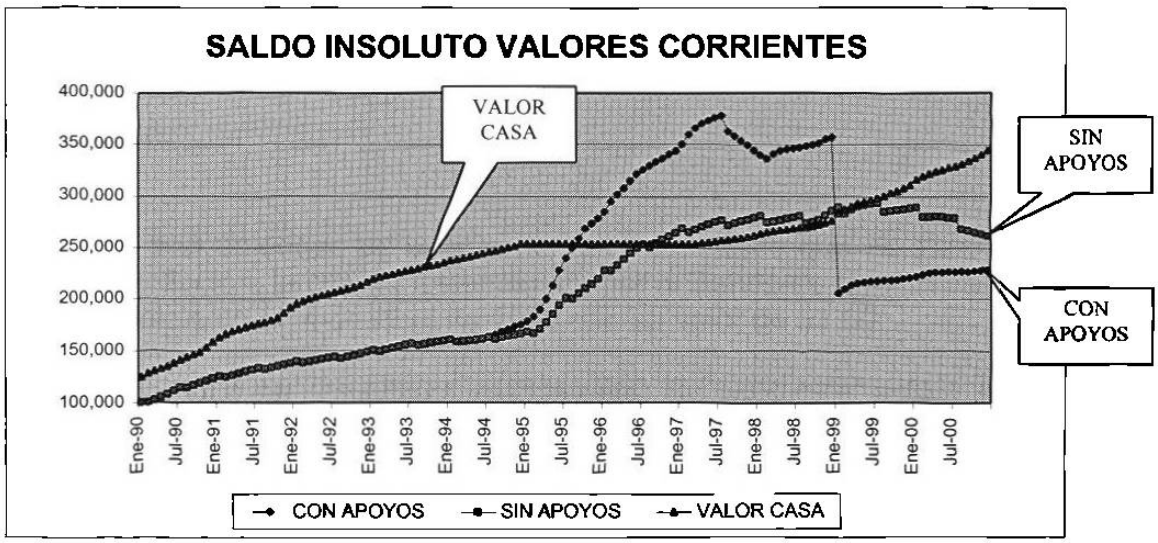
Nota: Cabe aclarar que una baja en la mensualidad trae consigo una aumento del saldo insoluto asociado al mismo costo financiero.

30) Gráfica de un Crédito con Pagos Crecientes con Refinanciamiento Mensualidad Valores Constantes



En la gráfica anterior se muestra la mensualidad a valores de diciembre 2000 aplicando una tasa del 100% de inflación. Se puede observar que la mensualidad baja una vez aplicando los apoyos gubernamentales e institucionales a partir de Julio de 1994.

31) Gráfica de un Crédito con Pagos Crecientes con Refinanciamiento Saldo Insoluto Valores Corrientes



En esta gráfica se puede apreciar que el crédito al momento del primer apoyo por parte del banco en Julio de 1994 el saldo insoluto aumenta debido a un mayor refinanciamiento, al ajuste a la mensualidad y a la reestructura a 25 años en Octubre del 95. Por un lado la aportación mensual disminuye, pero por otro, aumenta el saldo insoluto haciendo notar en general una diferencia real entre lo que se debe y el valor de mercado de la vivienda.

Para calcular el valor de mercado se tomó como referencia el valor promedio de un inmueble de vivienda media en un fraccionamiento tipo, con aumento a un porcentaje de la inflación.

Aun cuando el saldo insoluto del crédito sin apoyos se mantiene por debajo o muy cercano al valor de la vivienda, se debe fundamentalmente a la alta mensualidad que se esta amortizando, y al pagar mas mensualmente mas se amortiza al saldo. Esto por supuesto, sí el acreditado pudiera cumplir con este compromiso, ya que la mensualidad se llegó hasta duplicar.

Considerando que fue otorgado un 80% de crédito respecto al valor de la casa , desde Julio del 95 a Enero del 96 el saldo insoluto de crédito con apoyos empezaba a igualar el valor de la casa, sobrepasándolo hasta Enero del 99. Este efecto fue la principal razón del programa Punto Final.

En Enero de 1999 se aplica el programa Punto Final reduciendo el saldo insoluto del crédito con apoyos hasta en un 50%. En este ejemplo se redujo un 43.41% debido a que fueron descontados los apoyos propios de la banca.

9.5 UDIS. Unidades de Inversión

Definición:

Las UDIS son unidades de cuenta de valor constante que se incrementan en base a la inflación, la cual es determinada por el Banco de México cada 15 días. Las Udis iniciaron el 4 de Abril de 1995 con un valor de $1.00.

El valor del UDI se actualizara diariamente. Su evolución estará ligada a la variación del Índice de Precias al Consumidor (IPC) y será publicada todos los días en el Diario Oficial de la Federación.

La UDI no es una moneda, es un valor de unidad que cambia día con día y se paga en moneda nacional.

Otro término por el cual se le conoce a la UDI, **es Instrumento de Valor Constante**, dado por entendido que se va incrementando día con día y que es una herramienta que se utiliza en el sistema financiero.

Las UDIS se calculan :

- En encuesta quincenal Banco de México
- La información de la encuesta nacional se publica el día 09 y 22 de cada mes.
- En base a esta información se proyecta el valor de la UDI para los próximos 15 días.
- El UDI está 15 días desfasado con el INPC
- Las UDIS varían diario: UDIn=UDIo*(1+i-15) n/15

Las UDIS dan valor real a los inmuebles, a los pagos, permite administrar el efecto inflacionario.

La tasa real es el rendimiento (o costo) por encima de la inflación que se tendrá. Es el rendimiento en términos reales. (Si la tasa de inversión es del 7% en UDIS, el inversionista después de un año tendrá un capital con un 7% mas poder de compra que hace un año) .

Reestructuras:

En junio 22 de 1995 se dio a conocer el esquema de UDI´S para créditos hipotecarios. Posteriormente, el 23 de agosto de 1995 se incluyeron algunos beneficios adicionales dentro del programa de Acuerdo de apoyo inmediato a Deudores de la Banca.

El 16 de mayo de 1996 se incorporaron los beneficios adicionales de descuentos en pago de hasta el 30% y descuentos en anticipos entre otros beneficios vía "Alianza para la Vivienda". Al mes de junio de 1996 se tenían ya reestructurados en UDIS más de 76,000 créditos.

El objetivo de reestructurar en UDIS, es ofrecer a clientes con crédito en pesos, al corriente y morosos, la posibilidad de disfrutar de los beneficios de UDIS y del programa de descuentos alianza para la vivienda.

El refinanciamiento al reestructurar en UDIS se cancela y el crédito se convierte en un solo saldo en UDIS, esto es, ya no hay refinanciamiento y su capital no aumenta en UDIS.

La tasa en pesos es variable a diferencia de la tasa en UDIS que es fija.

Los planes de financiamiento en UDIS son los siguientes:

1. Planes crecientes (ofrece el pago mensual en udis mas bajo, inicia un pago equivalente a un plazo de 30 años y termina pagando en 25 años).

2. Pagos constantes (El pago mensual en udis es constante durante toda la vida del crédito, sin incluir la prima del seguro, es un plazo de 20, 25 o 30 años. Al inicio del plazo su amortización es menor y conforme pasa el tiempo la amortización aumenta.)

3. Pagos decrecientes (Su pago mensual en udis disminuye en cada mensualidad, a través del tiempo sin incluir prima del seguro. Su amortización es la misma durante toda la vida del crédito.

La tasa de interés en los créditos UDIS el primer año para los saldos hasta 165,000 udis es de 6.5% y en el segundo año de 8.5%, en el caso del excedente siempre se aplica el 10%.

Beneficios:

- Reducción del pago mensual.
  Al reestructurar en Udis, el importe de sus pagos mensuales será menor al que tendría que efectuar con su esquema actual de pagos.

- La deuda en Udis no crece.
  Al no capitalizar intereses, la deuda expresada un Udis no crece. Por el contrario, con cada pago mensual se amortiza una porción del capital en Udis, teniendo como consecuencia una disminución real de la deuda desde la primera mensualidad.

- Tasa de interés Fija.
  La tasa de interés que será aplicada al crédito en UDIS será fija en todos los casos y dependiendo del monto del crédito ésta podrá ser 8.75% o 10%

- Permite realizar prepagos a capital sin penalización.
  Bajo este esquema, usted también podrá efectuar prepagos a capital en el momento que lo desee sin penalización alguna. Los cuales podrán aplicarse para la reducción del pago mensual o para la reducción del plazo, según su preferencia.

Ejemplos:

A continuación mostramos cuatro diferentes ejemplos con los distintos planes existentes, para un crédito contratado con un saldo a la fecha de $150,000 reestructurado a 20 ó 30 años con una tasa del 8.75% en UDIS.

32) Tabla de un Crédito ya Reestructurado en Pesos al Reestructurarlo a UDIS

Mes	Créditos a 25 años en pesos		Crédito reestructurado en Udis a 30 años			
	Saldo Crédito $	Pago Mensual $	Saldo Udis	Pago Mensual Udis	Saldo Equivalente en $	Pago Equivalente en $
Ago-95	150,000	1,612	123,379	1,273	147,400	1,521
Sep-95	154,588	1,612	123,036	1,241	151,134	1,524
Oct-95	157,872	1,612	122,692	1,,268	153,470	1,586
Nov-95	161,155	1,612	122,348	1,236	155,734	1,573
Dic-95	163,974	1,612	122,005	1,263	158,142	1,637
Ene-96	166,627	1,813	121,661	1,260	160,107	1,659
Ene-97	196,909	2,175	117,537	1,229	185,615	1,941
Ene-98	232,012	2,610	113,413	1,198	214,923	2,654
Ene-99	272,694	3,132	109,289	1,167	248,529	2,654
Ene-00	319,585	3,759	105,164	1,136	286,981	3,100
Ene-05	663,713	9,353	84,544	981	574,080	6,659
Ene-10	1,086,666	23,274	63,924	825	1,080,082	13,945
Ene-15	288,866	57,912	43,303	670	1,820,625	28,167

Fuente: BANCOMER

En la tabla anterior, al convertir a UDIS un crédito reestructurado anteriormente, se aprecia una reducción inicial del pago en un 6%. El crecimiento de los pagos y del saldo es menor durante 15 años. A partir de entonces, el pago sigue siendo inferior, pero el saldo se incrementa como consecuencia de la ampliación de 5 años en el plazo.

33) Tabla de un Crédito con Refinanciamiento en Pesos al Reestructurarlo a UDIS

Mes	Créditos a 15 años en pesos		Crédito reestructurado en Udis a 20 años			
	Saldo Crédito $	Pago Mensual $	Saldo Udis	Pago Mensual Udis	Saldo Equivalente en $	Pago Equivalente en $
Ago-95	150,000	27,31	124,233	1,456	148,419	1,739
Sep-95	153,469	2,424	123,713	1,422	151,966	1,747
Oct-95	155,906	2,445	123,193	1,448	153,097	1,811
Nov-95	158,294	2,350	122,673	1,414	156,147	1,800
Dic-95	160,297	5,814	122,153	1,440	158,335	1,867
Ene-96	158,643	2,336	121,634	1,436	160,071	1,890
Ene-97	173,057	2,696	115,396	1,389	182,235	2,194
Ene-98	186,008	3,093	109,158	1,342	206,861	2,544
Ene-99	196,409	3,528	102,921	1,295	234,048	2,946
Ene-00	202,698	3,994	96,683	1,248	263,836	3,406
Ene-05	89,306	5,652	65,495	1,013	444,732	6,881
Ene-10			34,307	778	579,666	13,150
Ene-15			3,119	543	131,127	22,842

Fuente: BANCOMER

En la tabla anterior como se puede apreciar, el pago se reduce en un 36% en la primera mensualidad. El saldo en UDIS disminuye desde la primera mensualidad y con el transcurso del tiempo, el saldo equivalente en nuevos pesos del crédito en UDIS es similar al del pan con refinanciamiento, con la ventaja que los pagos son menores.

34) Tabla de un Crédito con Pagos Decrecientes en Pesos al Reestructurarlo a UDIS

Mes	Créditos a 25 años en pesos		Crédito reestructurado en Udis a 20 años			
	Saldo Crédito $	Pago Mensual $	Saldo Udis	Pago Mensual Udis	Saldo Equivalente en $	Pago Equivalente en $
Ago-95	150,000	3,633	124,233	1,456	148,419	1,739
Sep-95	152,567	2,958	123,713	1,422	151,966	1,747
Oct-95	154,440	2,944	123,193	1,448	154,097	1,811
Nov-95	156,284	2,707	122,673	1,414	156,147	1,800
Dic-95	157,875	2,608	122,153	1,440	158,335	1,867
Ene-96	159,363	2,686	121,634	1,436	160,071	1,890
Ene-97	178,261	3,033	115,396	1,389	182,235	2,194
Ene-98	198,923	3,419	109,158	1,342	206,861	2,544
Ene-99	221,500	3,850	102,921	1,295	234,048	2,946
Ene-00	246,052	4,328	96,683	1,248	263,836	3,406
Ene-05	397,731	7,590	65,495	1,013	444,732	6,881
Ene-10	566,228	12,542	34,307	778	579,666	13,150
Ene-15	582,810	18,665	3,119	543	131,127	22,842

Fuente: BANCOMER

En la tabla anterior la reducción del pago mensual es del 52% y el crecimiento del saldo equivalente en pesos es ligeramente superior con el transcurso del tiempo, manteniéndose un pago inferior durante 13 años aproximadamente. Adicionalmente, se obtiene una reducción de 5 años en el plazo.

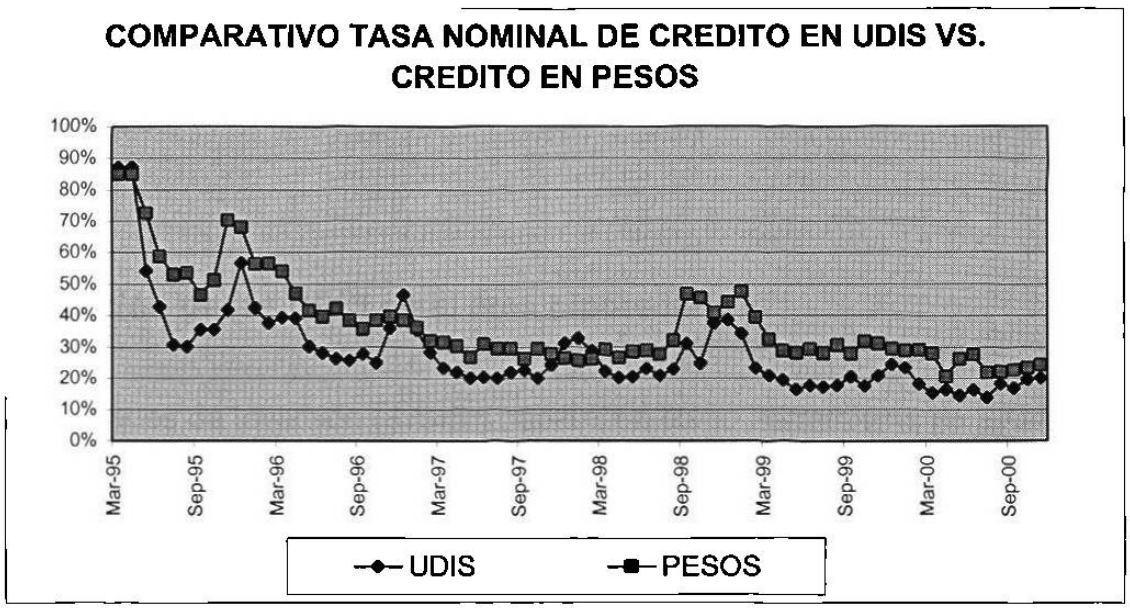
35) Tabla de un Crédito con Pagos Constantes en Pesos al Reestructurarlo a UDIS

Mes	Créditos a 20 años en pesos		Crédito reestructurado en Udis a 20 años			
	Saldo Crédito $	Pago Mensual $	Saldo Udis	Pago Mensual Udis	Saldo Equivalente en $	Pago Equivalente en $
Ago-95	150,000	6,201	124,233	1,456	148,419	1,739
Sep-95	149,999	4,754	123,713	1,422	151,966	1,747
Oct-95	149,995	4,655	123,193	1,448	154,097	1,811
Nov-95	149,990	4,134	122,673	1,414	156,147	1,800
Dic-95	149,981	3,902	122,153	1,440	158,335	1,867
Ene-96	149,968	3,989	121,634	1,436	160,071	1,890
Ene-97	149,789	3,989	115,396	1,389	182,235	2,194
Ene-98	149,541	3,989	109,158	1,342	206,861	2,544
Ene-99	149,204	3,988	102,921	1,295	234,048	2,946
Ene-00	148,745	3,987	96,683	1,248	263,836	3,406
Ene-05	142,433	3,979	65,495	1,013	444,732	6,881
Ene-10	112,914	3,958	34,307	778	579,666	13,150
Ene-15			3,119	543	131,127	22,842

Fuente: BANCOMER

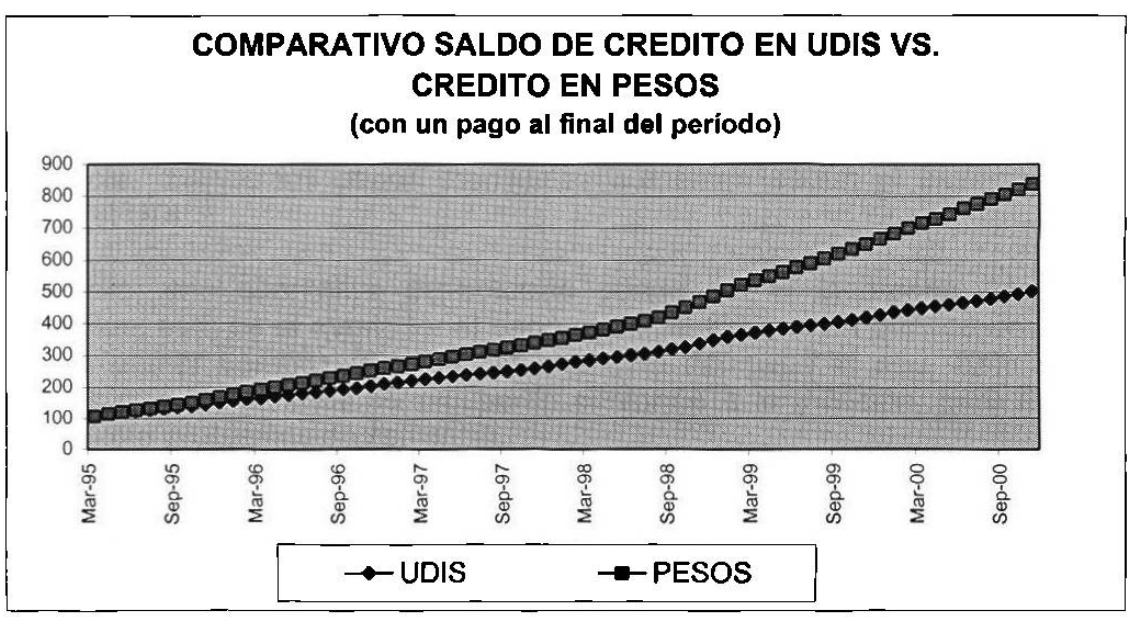
En la tabla anterior al reestructurar un crédito sin refinanciamiento a UDIS, el beneficio de reducción del pago inicial es del 71%, manteniéndose en niveles inferiores durante 7 años.

36) Gráfica Comparativa Tasa Nominal de un Crédito en UDIS vs. Crédito en Pesos



En la gráfica anterior se muestra como la tasa nominal de un crédito en UDIS se ha mantenido por debajo de la tasa nominal de un crédito en pesos exceptuando en el mes de enero de 1997.

37) Gráfica Comparativa Saldo de Crédito en UDIS vs. Crédito en Pesos



En la gráfica anterior se muestra como el saldo insoluto de un crédito en UDIS se mantiene por debajo del saldo insoluto de un crédito en pesos debido a la tasa nominal aplicada a cada uno de ellos. Este ejemplo hipotético se basa en uno solo pago al final del período para diferenciar el crecimiento del saldo insoluto sin aplicar alguna amortización y capitalizando los intereses devengados.

Utilización de las UDIS en el área hipotecaria

La Unidades de Inversión (UDIS) , aparecen como herramienta de ayuda para el conflicto que se presentaba en los créditos hipotecarios frente a situaciones de tasas de interés altas.

Al ser las UDIS un instrumento novedoso aplicado en un momento económico difícil, surgieron muchas dudas y un sentido de desconfianza respecto a la funcionalidad y conveniencia de las mismas.

En lo que respecta a su utilización en el área hipotecaria debemos recordar que México ha venido empleando desde 1984 un esquema que funciona de una forma muy similar a las UDIS.

En efecto, el esquema de refinanciamiento mexicano tiene las mismas características, salvo que estos últimos poseen la ventaja de ser mas fáciles de explicar, lo que facilita las ventas.

Adicionalmente, debemos plantear la cuestión de la solvencia del adquiriente de una vivienda con pagos expresados en UDIS. Pues aunque los UDIS representa una alternativa de simplificación del esquema hipotecario, los salarios no están Udizados, de manera que se puede caer en problemas de solvencia, cuando los pagos mensuales aumenten según el incremento del valor del UDI.

Para ello, una alternativa de solución puede ser el incorporar una doble indicación; esto es el mantener el pago mensual fijo, por un periodo de un año (en un primer tiempo), y actualizar el monto del pago al año. Esto deberá permitir que los salarios se recuperen conforme a la inflación, para evitar al adquiriente problemas de solvencia.

Las Unidades de inversión aplicadas en los activos bancarios beneficiaran especialmente los problemas de corto plazo diluyéndolos en largo plazo.

En marzo de 1984 se introdujo un sistema de pago de crédito hipotecario con doble índice; pagos en pesos que se ajusta con la inflación cada seis meses y saldo ajustado con la tasa de interés.

El crédito con refinanciamiento se diseño con el objeto de hacer accesible el crédito al evitar y uniforme los pagos de la deuda (pagos constantes en términos reales) .

El cliente hace un pago que sea por lo menos mayor a la real. El saldo del crédito se incrementa con el diferencial (Refinanciamiento).

El UDI se introduce con el objeto de hacer accesible el crédito al evitar la amortización acelerada debido a la inflación y distribuir de manera equilibrada y uniforme los pagos de la deuda (Pagos constantes en términos tales)

Las experiencias latinoamericanas en este tipo de esquemas requieren de una estrategia dirigida. El fondeo indiscriminado al sector hipotecario de cartera vigente ha tenido consecuencias negativas, ya que se contamina la cartera y no permite un proceso de selección.

Antecedentes en otros Países

Al adentramos hacia un nuevo esquema de operación financiera, resulta interesante conocer cuales han sido las experiencias de otros países en la utilización de instrumentos similares.

Existen tres casos en América latina que resultan de particular interés la aplicación de las UDI, Unidades de Fomento(UF) o Unidades de Poder Adquisitivo constante (UPAC). Cada uno de los casos se ha basado en premisas de operación, criterios de mercado y estrategas diferentes.

El caso Colombiano basa su estrategia en el ahorro dirigido. En Chile el modelo ha sido orientado hacia los fondos de pensión. y en Argentina ha ligado sus destinos a la política de cambios y al dólar.

Caso Colombia

- El esquema fue introducido en 1972
- Unidad de poder adquisitivo constante UPAC es dirigida al programa nacional de ahorro y vivienda. Es parte de una estrategia del desarrollo

económico basada en la generación de vivienda urbana, como motor de la economía.

- Para que el programa de vivienda sea factible, es fundamental contar con los recursos financieros para la construcción y adquisición de la vivienda.
- El sistema es operado por nueve Corporaciones de Ahorro de Vivienda y el Banco central Hipotecario.
- El ahorro privado se ha definido en Colombia como la principal fuente de recursos. Para ello existen las siguientes consideraciones:
    - Ahorro dirigido a un destino especifico
    - Existe una correspondencia entre los ahorradores y el préstamo
    - Mantener valor en el mercado (inflación)
    - Rendimientos atractivos (ahorro)
    - Tasa preferencial (préstamo)
    - Robusto ante cambios en tasa inflacionaria .

Mercado Crédito

- En cuanto a la estrategia de colocación, la mezcla del portafolio de cartera de crédito está orientado a segmentos populares.

- El financiamiento puede ser para la construcción de casa nuevas, usadas e inmuebles urbanos
- Existe un énfasis importante a la generación de la vivienda y casi el 40% de la colocación anual se destina a créditos al constructor (para vivienda nueva)
- La tasa del crédito en UPAC varia del 5 al 10% dependiendo del plazo y segmento de mercado.
- Los plazos se contrataran fijos en opciones de 5, 7, 10 y 15 años.
- La tasa nominal en pesos, incluyendo el margen de corrección del UPAC, (20 al 23 % anual), ha sido típicamente menor que la ofrecida por la banca comercial en 4 a 6 puntos porcentuales
- Los esquemas de pagos pueden ser con amortización tradicional, pagos crecientes, y con refinanciamiento.

Caso Chile

- El sistema Unidad de Fomento (UF) reajustable con el índice de precios al consumidor ha funcionado en Chile desde hace 25 años
- El ajuste se hace exclusivamente con inflación
- En la década de los setentas, la captación se hizo a través de asociaciones de ahorro y prestamos para captar monopolicamente los

UF y canalizarlos a prestamos reajustables en hipotecas principalmente de vivienda media.

- A partir de 1979, se extiende el esquema de las UF a todo el sistema financiero; como consecuencia las Asociaciones de ahorro y préstamo fueron absorbidas por otros agentes financieros .
- A partir de ese momento las UF a todo el sistema financiero en 1981 al introducirse el sistema de pensiones.
- En 1983, ante una crisis recesiva con inflación, el gobierno extendió el uso de las UF haciendo una cobertura y renegociación global con todos los acreditados hipotecarios, provocando una contaminación y despretigiando el sistema UF.
- La intervención indiscriminada en la cobertura de riesgo de la cartera hipotecaria, creó problemas en el sector.

Mercado de Crédito

- Las hipotecas chilenas operan en UF bajo sistemas de indización en UF y recientemente con sistemas de doble indización.
- Las tasas a las cuales se contratan los créditos en UF han variado en los últimos años de un 6% hasta un 16% con un plazo de 8 hasta 30 años
- El crédito hipotecario tiene tasas menores a las comparativas de otros créditos de la banca
- El mercado de colocación de hipotecas en el mercado de los fondos de pensión ha manifestado una creciente demanda.
- El mercado de menores ingresos recibe subsidios, en un solo pago, lo que resulta en una rebaja sustancial del esfuerzo de compra.
- En casos de excesiva inflación o ajustes económicos, el estado puede intervenir para modificar el factor de ajuste de las UF, para evitar una sobrevaluación excesiva o la insolvencia de los acreditados.
- El mercado chileno tiene similitudes importantes con el modelo de los EUA

Caso Argentina

- El esquema de cuentas de orden (UC) se introdujo a la Argentina en la década de los sesentas como parte de un esfuerzo para controlar la inflación y fomentar la construcción de vivienda.
- Al igual que países como Paraguay, Chile, Colombia, Uruguay, en argentina se ha sufrido periodos de hiperinflación en algunos periodos de las décadas de los setenta y ochenta
- El modelo argentino evolucionó de las sociedades financieras especializadas hacia la banca múltiple .

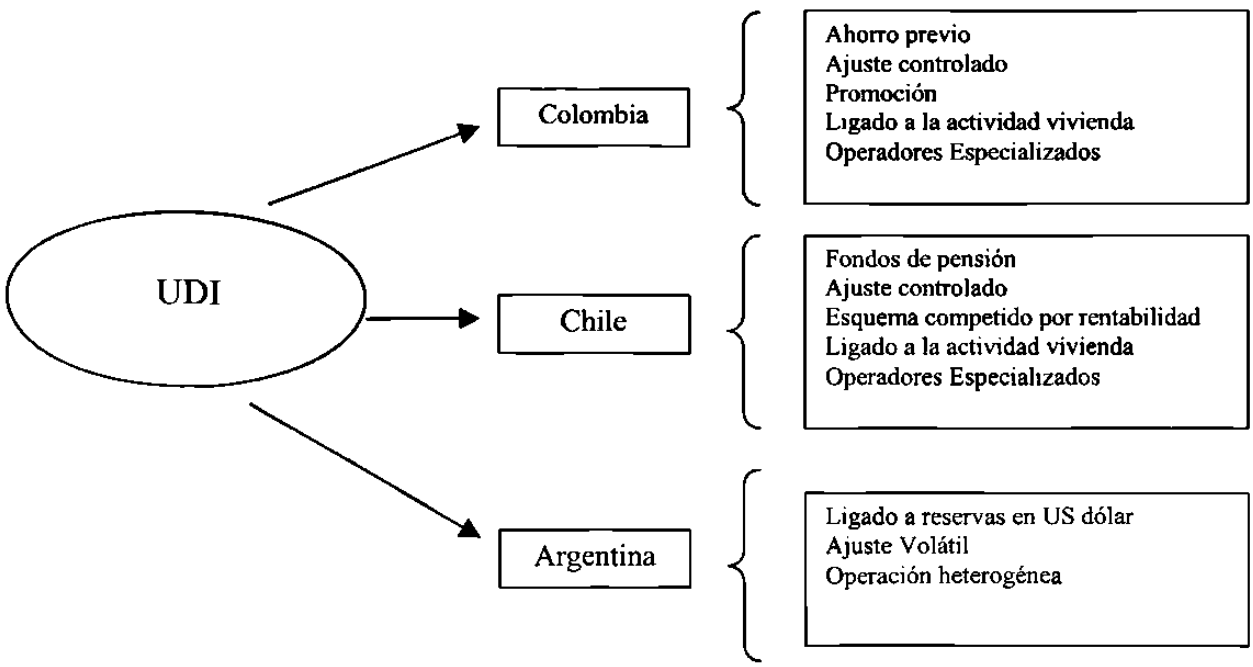
- Sin embargo, los periodos de excesiva inflación de los últimos años, hicieron inoperativos las UC.
- Recientemente se ha tomado la estrategia de ligar la base monetaria del país al monto de reservas en moneda fuerte (US Dólares) con la consecuente dolarización de la economía
- Esta estrategia limitaba libertad de establecer una política cambiaria y hace un tanto pasiva la estrategia monetaria.

Inflación

- Un factor que afectó negativamente la utilización
- La incertidumbre y dificultades técnica para fijar la tasa, aun en base diaria, desvirtuó el uso de las UC
- Las autoridades se vieron en la necesidad de modificar las variables que afectaban a las UC ponderación se cambió 18 veces.
- El mercado prefirió tomar otros instrumentos para protegerse de la inflación, particularmente dólares

Año	1987	1988	1989	1990	1991
Inflación	131	343	3,079	2,314	43

38) Resumen de Esquema de UDIS en otros países



Capítulo 10

ANALISIS PARA UN MODELO DE ALTA PRODUCTIVIDAD

En el capítulo anterior analizamos la evolución de los diferentes tipos créditos hipotecarios en la década de los 90s para entender cuales fueron los impactos en cada uno de ellos. Ahora analizaremos los aspectos relevantes que se tomarán en cuenta para el desarrollo del modelo a proponer en base a la investigación desarrollada y al análisis del modelo actual de la administración de la fuerza de ventas del área de cobranzas.

10.1 Modelo Tradicional de Cobranza

El cambio debemos efectuarlo en base al volumen de casos y al logro requerido por la administración, y en este caso, deben enfocarse estrategias dirigidas a la recuperación masiva.

Ya no es suficiente con gestiones telefónicas y poco personalizadas, debe apoyarse en la atención uno a uno y en sitio (fuera de oficinas). Existen más del 45% de los clientes sin este medio de comunicación incluyendo los que cambiaron su número telefónico durante la vida del crédito.

Debemos entender que cada caso es diferente y que aún que apliquemos productos similares, el historial y el ofrecimiento final de cada uno varía.

Los productos a ofrecer a los clientes se han vuelto un tema de análisis de *economics*, esto es, los requerimientos de creación o liberación de reservas contra descuentos en los créditos hipotecarios.

En otros países industrializados se basa en:

- Tecnología de Punta.

- Fuerte gestión telefónica.
  - Mas del 97% de los clientes cuenta con este medio de comunicación.
- Fortaleza en el marco regulatorio.

Lo que pudimos aprender de la aplicación de estos procesos en Estados Unidos fue la gran tecnología disponible, su estandarización, y el gran marco jurídico imperante, que hace posible en esta actividad una planeación estratégica muy sólida.

Por el tema que nos ocupa, el proceso de ventas en sitio, en nuestro país la situación tiene diferencias particulares, de tal manera que se requirió reinventar y adaptar el proceso de cobranza.

Se estimó que la base de datos de información de números telefónicos de la cartera tiene un 47% de efectividad.

10.2 Análisis del Modelo Actual

Para realizar una evaluación del modelo actual de administración de la fuerza de ventas dentro del departamento de cobranza, se definieron los puntos medulares que se deberían tomar en cuenta en este análisis, tomando en consideración obtener la mayor productividad en el menor tiempo posible (maximizar resultados).

Premisas a analizar:

- Estructura de la fuerza de ventas.
- Métodos de evaluación individual.
- Métodos de evaluación del equipo.
- Proceso de Asignación de cuentas.
- Comisiones y apoyos.
- Sistema de Información.

Estructura de la fuerza de ventas:

- Se contaba con un supervisor general.
- Se contaba con un supervisor de segundo nivel por cada 8 asesores.

- El supervisor general al existir en un solo nivel, este carecía de competencia dentro del área.
- En los supervisores de segundo nivel y los asesores no se generaba una competencia sana, debido a que el riesgo de pérdida o la oportunidad ganancia de cartera no estaba clara.

Métodos de evaluación individual:

Existían 2 métodos de evaluación individual, una por el número de soluciones por semana, y en caso de que no fuera convincente la anterior medición, se usa por porcentaje en un período dado. Estos no garantizaban la buena toma de decisiones para llegar separar del equipo a un asesor, o supervisor por cuestiones de evaluación.

Evaluación por soluciones (cuentas cerradas) mínimas por semana:

- Esta cuota se fijaba proporcionalmente en las semanas del período según la meta del departamento.
- Se dificultaba la medición cuando las cuentas asignadas durante el período de evaluación no eran equitativas.
- Se forzaba a asignar el mismo número de cuentas a los asesores sin tomar en cuenta alguna diferenciación por productividad.
- Se especulaba sobre la curva de cierre de cuentas, esto es, el período normal para solucionar una cuenta.
- Se notaba radicalmente el cambio cuando se usaban otros mecanismos de motivación orientado a resultados.
- Generaba confianza y perdía la prioridad al llegar a la cuota mínima.
- No aseguraba tener asesores de tiempo completo.
- Inconformidad generalizada en la evaluación.
- El método es muy endeble y fácil de justificar si no se cumplía la cuota mínima.

Evaluación por porcentaje de soluciones (cuentas cerradas) mínimas en el período:

- Este porcentaje si fijaba según la meta del área.
- Este método se usaba por excepción.
- Se usaba para dar apoyo a las decisiones donde el método de evaluación de cuota mínima carecía de fundamentos.

Métodos de evaluación del equipo:

- Al existir un supervisor general, este se evaluaba al resultado del área.
- Los supervisores de segundo nivel, tenían el mismo método de evaluación individual.

Proceso de asignación de cuentas:

- Se contaban con métodos no estandarizados de segmentación de cartera.
- No se contaba con un procedimiento definido de asignación de cuentas.
- Se dejaba la decisión a criterios no estandarizados.
- Generaba inconformidad en los asesores por supuestas preferencias.
- El asesor no podía generar expectativas concretas para aumentar su cartera.

Comisiones y apoyos:

- Las comisiones eran a destajo y se diferenciaban según la el tipo de producto.
- El apoyo consistía en un viático quincenal y la decisión de otorgarlo o no se basaba en criterios no estandarizados.

Sistema de información:

- No se contaba con un sistema que garantizara la integridad de la información generada en sitio.
- Perdida de tiempo en gestiones recurrentes por falta de antecedentes de la cuenta.
- No existía apoyo en la administración para sus procesos internos.

10.3 Mejoras al Modelo Actual

Ahora propongo algunas mejoras y nos sirvan de base al diseño del nuevo Modelo.

Estructura de la fuerza de ventas:

La estructura debe enfocarse a contratar la fuerza de ventas necesaria para lograr un impacto de inmediato. Entre mas rápido lleguemos y estemos en comunicación con el cliente, asesorándolo y escuchándolo, mas rápido cerraremos la operación.

La estructura debe de preveer una competencia a todos los niveles, en este caso no debe de existir un supervisor general, debiera de existir varios supervisores compitiendo entre sí.

Métodos de evaluación individual:

Los métodos de evaluación individual y de los supervisores deben de estar basados en el promedio de productividad del equipo.

- De fácil medición.
- Que se use de base para incentivar a los mas productivos.
- Que motive a superar la capacidad promedio del equipo.
- Apoye a tener asesores de tiempo completo.
- Que se aplique de la misma forma a todos los involucrados.
- Que determine criterios para la decisión en la rotación de asesores y supervisores.

Proceso de asignación de cuentas:

Los métodos de asignación de cuentas deben estandarizarse, garantizar equidad y sobre todo orientado a mejores resultados.

- Establecer procedimiento de asignación de cuentas.
- Establecer mecanismos de segmentación de cartera.
- Que genere expectativas concretas para aumentar la cartera.
- Que considere el cumplimiento del trabajo administrativo y no solo la productividad.
- Que garantice que ninguna cuenta deje de ser gestionada.

Comisiones y apoyos:

Las comisiones de ventas deben ser a destajo, que de tener apoyos fijos, debemos siempre exigir una productividad mínima.

Estas comisiones deben de estar escalonadas por importancia relativa de cada cuenta; saldos, moras vencidas, tipo de producto, etc.

Sistema de información:

Debemos contar con un sistema de información que garantice la integridad de la información generada en sitio, el historial de gestiones y que nos permita eliminar tiempos de holgura en investigación de datos ya generados.

Planeación:

La planeación estratégica debe estar orientada a:

- Desarrollo de nuestro personal.
- Motivación orientada a la productividad.
- Infraestructura de calidad.
- Maximizar los recursos.
- Desarrollo continuo de tácticas de venta.
- Capacitación continua. La especialización.
- Reconocimiento en el mercado.
- Reconocimiento de nuestros clientes.
- La mayor productividad.

Reclutamiento y Capacitación:

El reclutamiento debe de ir dirigido a personal con experiencia en ventas, conocimientos financieros de preferencia.

La capacitación es el elemento para asegurar resultados con calidad, evitar la recurrencia en cartera vencida y aclaraciones futuras. La capacitación inicial es indispensable, pero debemos enfocarnos a la capacitación continua como un proceso de mejora hacia la especialización.

Dentro de la capacitación debemos sensibilizar que este proceso de negociación es donde se encuentra una gran amalgama de factores que han caracterizado al mercado de la vivienda.

Control:

El control consiste en establecer mecanismos que aseguren un servicio de excelencia, honestidad, profesionalismo y sobre todo negociadores con visión de ganar-ganar.

Aspectos de importancia:

Analicemos algunos otros aspectos importantes en el proceso de negociaciones de este tipo de cartera.

Contaminación de Cartera. Es de vital importancia hacer saber al cliente que cada caso es diferente, y el compararse con un vecino u otro cliente es erróneo, ya que difieren en tiempo, monto, meses vencidos, status jurídico, etc., y siempre debemos cumplir con las regulaciones en la materia.

Recurrencia en cartera Vencida. La cartera venida se ha reducido a niveles del 12%, pero existe un riesgo de que los créditos ya reestructurados no mantengan su nivel de pago. Se hace imprescindible lograr un máxima calidad en las negociaciones con los clientes para evitar la recurrencia en mora.

Filosofía de Crédito. Al otorgarse créditos deficientemente, algunos clientes han argumentado que le otorgaron un crédito indebidamente, pues no reunía los requisitos necesarios. Debemos de concretar que cualquier cosa que en el pasado ocurrió, ahora es el momento para llegar a establecer los mecanismos necesarios para que conserve su patrimonio.

Productos a ofrecer. Debemos destacar los beneficios y bondades de cada uno, a la vez, muy francos y profesionales.

Administradoras de Crédito. Debemos informar a nuestros clientes que existen nuevos actores que podrán obtener su caso y que definitivamente para ellos es un nuevo mercado, por lo tanto la mayor rentabilidad es una de las principales premisas.

Mercado Secundario. Existe un mercado secundario que dificulta o entorpece las negociaciones y que por lo tanto debemos de mantener un contacto continuo con el cliente.

- Personas deshonestos proporcionado información incorrecta.
- Personas (Inmobiliarias, abogados, etc.) que lucran con información jurídica, se hacen pasar por representantes autorizados o intimidan al cliente.
- Renta de casas abandonadas sin tener la personalidad jurídica.
- Invasiones motivadas por personas u organizaciones deshonestas o corruptas.

Organizaciones de No Pago. Sobre este tema la sugerencia es nunca negociar en forma grupal o con los líderes de estas organizaciones. Las gestiones deben de ir enfocadas directamente con cada cliente, y si éste lo desea, podrá estar presente su representante legal o de su organización.

- Se podrá atender a una persona diferente al cliente siempre y cuando presente un poder que lo habilita como apoderado legal.
- Recordar que las disposiciones respecto al secreto bancario están reguladas y sancionadas por la ley.
- Debemos de entender que estas organizaciones no son 100% altruistas, por lo tanto el cliente tiene que cubrir cuotas preestablecidas.
- El cierre de oficinas por parte de estas organizaciones se ha dado en el pasado, aunque ya no recurrentemente, siguen teniendo este tipo de actos en varios estados de la república.
- Debemos tener la capacidad de negociar con los líderes en la forma de atención a nuestros clientes, el concretar citas, el atender a cada uno y dejar muy en claro que no se aceptarán propuestas masivas ni otorgar información del crédito a personas ajenas.
- El concepto del anatocismo ya no es un tema de negociación. Este lo resolvió la suprema corte y quedo muy en claro que en este tipo de operaciones lo que prevalece es la voluntad de las partes.

Fobaproa. La venta de cartera pudo crear en algunos clientes u organizaciones el sentimiento de que su crédito ya fue rescatado. Lo que debemos aclarar es que aún cuando el crédito está apoyado por el Fobaproa, sigue siendo responsabilidad de la Institución su cobranza o por el nuevo actor acreditado en subasta pública.

Apoyos Gubernamentales e Institucionales. Han existido una gran variedad de programas que hacen pensar que todos los clientes ya tuvieron la oportunidad de negociar. Por lo tanto debemos distinguir nuestro portafolio para identificar:

- El grupo que ha tenido recurrencia en cartera vencida y que a pesar de que el saldo es menor al valor de la garantía, su intención es sacar mayor provecho dadas las circunstancias.
- El grupo de clientes que pudiendo arreglar se han aprovechado de la situación. Juicios Lentos.
- El grupo que siguen viendo la falta de patrimonio. El saldo sigue siendo superior o igual que el valor de la garantía.
- El grupo que tiene dificultades reales para pagar su crédito.
- El grupo que por motivos ajenos a su voluntad, no han podido formalizar su situación. (Divorcios, Fallecimientos, Traspasos Irregulares, Invasiones, etc.).

Marco Jurídico. Debemos mantener gestiones directas y continuas con autoridades, jueces, peritos, notarios y en general con todas aquellos que pueden agilizar, entender y facilitar el cierre de las negociaciones.

- La CONDUSEF es un mecanismo al cual debemos aprovechar para crear un ambiente de transparencia y equidad en nuestras negociaciones. Dar confianza al cliente es no incriminar por actos que tiene derecho por ley a llevarlos acabo.
- El Buró de Crédito es un soporte del historial crediticio del cliente y su uso será continuo para el otorgamiento de crédito. Es por eso que debemos crear conciencia al cliente que una mejora en su historial le permitirá de nuevo al crédito, a apoyar a sus hijos como aval y para cubrir contingencias futuras. Así mismo difundir el procedimiento en caso de errores en las bases de datos.
- En cuanto a cumplir la ley en materia de prevención del lavado de dinero, es de suma importancia capacitar a la organización y cumplir con los procedimientos ya establecidos.

10.4 **Modelo de Productividad**

En resumen considero importante crear un mecanismo sencillo de entender y administrar que permita:

- Identificar la tendencia de cumplir con las metas de la organización.
- Evaluar fácilmente el desempeño individual y colectivo.
- Tomar decisiones a tiempo sí la tendencia es negativa.
- Garantizar que ninguna cuenta se deje de gestionar.
- Motivar a los mas exitosos y dedicados.
- Dirigirse ser más productivos.
- Dar importancia a la productividad desde el inicio del período.
- Transparencia en equidad de asignación.
- Generar una continua auto-supervisión competitiva.
- Considerar la información generada como un activo.
- Minimizar el tiempo de holgura.
- Generar un mecanismo de rotación de la fuerza de ventas.