

Política de recupero exitosa en la provincia de Mendoza: la coherencia de las decisiones

En los últimos años los ingresos provenientes del recupero de los créditos se instituyeron como absolutamente estratégicos. Esto es así por un conjunto de factores concurrentes:

- ▶ Son fondos genuinos del Sistema
- ▶ Recrean la vivienda social como un sistema solidario
- ▶ Cubren demoras en las remesas FONAVI y las disminuciones sufridas desde que quedó sin efecto la base legal de 900 millones de pesos a distribuir entre las provincias.

Por ello se hacía imprescindible revertir una política de cobranza históricamente errática, con índices de mora altísimos, donde faltó capacidad y vocación para cobrar los créditos hipotecarios, quizás porque los recursos disponibles parecían inagotables.

LOS ANTECEDENTES

Teniendo en cuenta este análisis, el IPV de la provincia de Mendoza ha ido tomando, durante esta gestión, una serie de medidas para enfocar su accionar sobre esa problemática:

▶ En la resolución N° 1037 del 20 de septiembre de 2000 se aprobó el **PLAN DE RECAUDACION 2000-2004** que define los lineamientos generales para una mejora en los indicadores de cobro.

▶ En noviembre de 2001, la política de cobranzas se jerarquiza con la modificación de la Subgerencia de Recupero y Costos por la Subgerencia de Gestión de Cobranzas. Se entienda, entonces, a la recaudación como un proceso gradual a "gestionar" e incluye la necesidad del fortalecimiento de la cultura de pago en los beneficiarios.

▶ En el año 2002, en febrero, la Res. 182 aprobó el "Programa 2002 de Mejoramiento de la Recaudación" y, en diciembre, la gestión de la Cobranza pasa desde la Gerencia de Regularización al ámbito de la Gerencia Financiera

El resultado de esas medidas fue alentador: comparando los ingresos por cobranza entre el 2001 y el 2002, se produjo un importante aumento. En efecto, en el más difícil período económico del país, sobre un objetivo considerado "realista" de percibir 12 millones de pesos, se cerró el ejercicio con una re-

caudación de 16 millones: más de un 30% sobre lo previsto.

En el presente año 2003, se establecieron metas más exigentes y para ello se perfeccionaron las medidas tendientes a profundizar los logros del recupero, dictándose las Resoluciones N°10 y N° 490, en enero y en mayo respectivamente, implementándose el Programa "Casa al Día".

LAS DECISIONES INTELIGENTES Y EL CRECIMIENTO DE LA RECAUDACIÓN: "PLAN CASA AL DÍA"

En esas normativas se aborda la cobranza desde tres ejes a desarrollar en el primer semestre:

- a) Facilitar el pago de los cumplidores
- b) Refinanciar las deudas de los morosos
- c) Generar en los beneficiarios una cultura de pago.

Efectuando un análisis de las causas de este fenómeno, se concluyó que dos factores habían gravitado de manera especial: la crisis inflacionaria y la inseguridad económico-financiera que atravesaba el país, habían volcado los ahorros de los beneficiarios hacia las cancelaciones anticipadas de sus créditos y, por otro lado, que los incentivos y facilidades habían comenzado a generar cambios en la cultura de pago.

LA RESOLUCIÓN 490: ATENDER LA DIVERSIDAD

El espíritu de la Resolución 10/03, optimizada luego por la 490/03, es abarcar la mayor diversidad de situaciones referidas al pago a fin de reducir drásticamente y sustentablemente la brecha entre lo que se factura y lo que se cobra. La decisión de hacer "un traje a medida" para cada situación es la impronta de esta política.

a) Cómo incentivamos a los cumplidores

Se considera que los adjudicatarios de créditos que se han mantenido al día en el pago de sus cuotas han realizado un esfuerzo que debe ser reconocido, sobre todo teniendo en cuenta la crisis que atraviesa nuestro país.

Para retribuir su compromiso se instrumentó un descu-



Mendoza

to del 10% sobre el monto de la cuota de amortización, siempre que se pagase en el primer vencimiento consignado en la factura. Además, en forma trimestral y a partir de julio de 2003 se realizará un sorteo ante escribano público cuyo premio será la cancelación del saldo de capital de la vivienda o del crédito del beneficiario favorecido.

b) Cómo atendemos la situación de los morosos

Un programa para reducir la morosidad y aumentar la recaudación de forma genuina debe tener en cuenta una serie de factores relacionados con la voluntad de pago de los morosos. Es necesario contemplar la situación de:

- ▶ Quienes, teniendo intenciones de pagar, no pueden hacerlo momentáneamente, o pueden hacerlo de forma parcial
- ▶ Quienes, en determinado momento se encontraron en problemas laborales o de otro tipo y vieron afectada su capacidad de pago, pudiendo, actualmente, reinsertarse en el sistema
- ▶ Finalmente, identificar y castigar a quienes, teniendo la capacidad de pago de su cuota, no cuentan con una cultura de honrar sus deudas.

✓ Plan “Casa al Día” Refinanciación de Oficio de todas las Operatorias

Los morosos que pagaron tres cuotas dentro del período comprendido entre septiembre de 2002 y junio de 2003 inclusive, accedieron a una refinanciación de oficio⁽¹⁾. El Plan permitió que los que se encontraban comprendidos en el plan de Jefes o Jefas de Hogar, planes Trabajar, desempleados o con trabajo inestable, pudieran reprogramar sus cuo-

tas en mora, con el pago de por lo menos una cuota dentro del período mencionado.

El procedimiento de refinanciación es el siguiente:

1. A la fecha de realizarse la refinanciación, la deuda por mora pasa al final del plan de pago.
2. Las cuotas en mora se dan como canceladas, y su monto más los intereses punitivos y gastos pasa a conformar un nuevo crédito al final del crédito original, con una tasa de financiación del 0%.
3. El monto determinado del nuevo crédito será amortizado en el plazo que surge dividiendo el monto y el valor de la cuota del plan original.

En el caso de los créditos otorgados bajo las operatorias “Personas con Capacidades Diferentes” y “Desarrollo del Hábitat Rural”, dos programas que contemplan condiciones especiales para sus beneficiarios, las condiciones del Plan Casa al Día también son diferenciadas.

✓ Planes para “Cancelación de Mora”

Destinado a facilitar el pago de todos los adjudicatarios de viviendas o beneficiarios de créditos con deuda de cuotas de amortización con posibilidades de cancelación de su mora. Cuenta con dos alternativas:

- a) Los adjudicatarios de viviendas o beneficiarios de créditos que cancelen entre el 50% y el 100% de sus cuotas en mora, son beneficiados con el descuento total en los intereses moratorios correspondientes a las cuotas canceladas.

(1) Quedan excluidos de los beneficios de la refinanciación las viviendas ocupadas irregularmente.

b) Los adjudicatarios de viviendas o beneficiarios de créditos que cancelen entre el 10% y el 49% de sus cuotas en mora son beneficiados con el 50% de descuento de los intereses moratorios de las cuotas que se cancelen.

✓ “Alternativas Extraordinarias”

La resolución otorga flexibilidad de acción para atender situaciones no contempladas previamente. Abre la posibilidad de establecer acuerdos de pago propuestos por los beneficiarios de créditos que no se encuentren detallados en alguna norma pero que se consideren convenientes a los intereses del IPV y sean aprobados por el Directorio.

✓ “Cumplimiento Parcial de Pago”

Teniendo en cuenta la situación de un importante número de adjudicatarios que, contando con voluntad de pago, se encuentran en estado de capacidad de pagar sólo parcialmente sus cuotas de amortización, se implementó una metodología para incorporarlos al sistema. Para ello se realiza una evaluación socioeconómica de los peticionantes. Se establece como pago mínimo 40 pesos o el 20% de los ingresos del grupo familiar si fuera mayor a aquella cifra. El beneficio tiene una duración de 12 meses. Los pagos parciales realizados por los adjudicatarios comprendidos dentro del sistema de **“Cumplimiento Parcial de Pago”** son acreditados en la cuenta del adjudicatario.

UN PROGRAMA EXITOSO

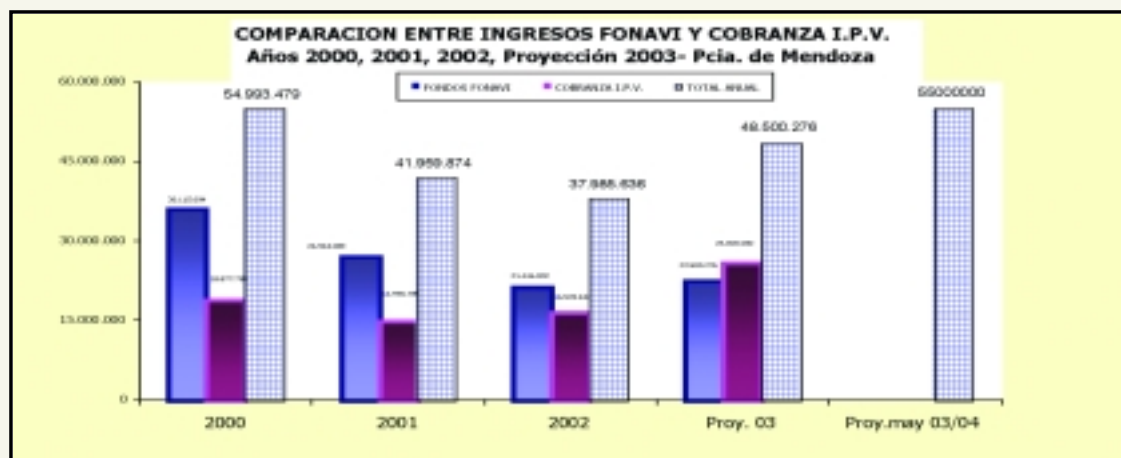
Se llevó a cabo una amplia y agresiva campaña publicitaria, con una muy favorable acogida desde todos los sectores. Los medios

reflejaron esta aceptación y colaboraron durante su puesta en práctica. Los resultados superaron las expectativas más optimistas. Para comprender su real dimensión, veamos en dos gráficos como fue evolucionando el recuperado realizando una comparación entre distintos períodos y lo proyectado entre junio del 2003 a junio 2004.



Otra forma de advertir la relevancia del logro es realizar una comparación entre los fondos ingresados a través de las remesas FONAVI y lo percibido por recuperado. En el gráfico que sigue se han comparado datos de los últimos años. La reducción de lo recibido de la nación otorga especial importancia al aumento de la recaudación.

En el siguiente gráfico se demuestra cómo el recuperado permitirá disponer de fondos nominalmente equivalentes al 2000, lo que permitirá asegurar la continuidad de la obra física.



HACER ACCESIBLE EL LUGAR DE PAGO

Se dio especial atención a la distribución de las chequeras de pago monitoreando la tarea y realizándola con personal del Instituto, quienes fueron concientizados sobre la importancia de la tarea encomendada. Un grave problema que se resolvió fue la escasez de lugares de pago generada por el cierre del Banco Mendoza. El cese de funciones de esa institución, inclusive, trajo aparejado que algunas localidades se quedarán sin lugares para pagar la cuota. Se establecieron, entonces, convenios con la empresa Pago Fácil y Banco del Suquia, que se suman al Banco Nación, al San Juan y al Credicoop, para ampliar a alrededor de 120 el número de bocas de cobranza en todo el ámbito provincial.

La ampliación de la cobertura ha sido especialmente relevante para los buenos pagadores. En efecto, teniendo en cuenta que los morosos pagan sus cuotas en las oficinas del IPV, los datos en julio son por demás halagüeños. Durante mucho tiempo las cobranzas en la institución superaban, a veces ampliamente, lo recaudado en los bancos. En el mes en cuestión la relación se invierte y lo percibido en organismos externos supera en dos veces y media a los ingresos por las cajas del IPV. Este dato indica que además del aumento de la recaudación se ha producido una reducción en la cantidad de morosos y que éstos, luego de ponerse al día han continuado abonando sus cuotas.

EL RETO DE LA SUSTENTABILIDAD

Si en el primer semestre del 2003 se puso el énfasis en la incorporación de los morosos al Sistema de Cobranza, en el segundo el desafío se constituye en mantener los valores de recupero alcanzados. Para ello se hace indispensable segmentar la cartera de beneficiarios con el objeto de discriminar dos grandes grupos: los que pueden y los que no pueden pagar, es decir, definir la cartera crediticia y la cartera social. En el primer grupo están los que pueden afrontar el pago de la cuota de manera total o parcial sin inconvenientes; en el segundo se agrupan aquellos que requieren ser de nuevo incluidos socialmente, porque fueron víctimas de los estragos de la década del 90, que dejó al 50% de los mendocinos bajo la línea de pobreza y al 20% por debajo de la línea de indigencia.

Para el primer grupo se ha preparado una batería de medidas que permitan: monitorear permanentemente su situación, generar incentivos al pago en término y, por último, ser inflexibles con la morosidad.

En resumen, se ha diseñado una nueva política de cobranza que se sustenta en una profesionalización de la estructura del área correspondiente y en un tratamiento personalizado del adjudicatario con gestores de cobranza "puerta a puerta", que además permiten brindar asesoramiento sobre otros aspectos del crédito.