



Sistema Económico
Latinoamericano y del Caribe

Latin American and Caribbean
Economic System

Sistema Econômico
Latino-Americano e do Caribe

Système Economique
Latinoaméricain et Caribéen



Modelo de Administración para una sociedad de garantías

Mauricio Beltrán

Fondo Nacional de Garantías (FNG) – Colombia

Relaciones Intra-regionales

Copyright © SELA ,noviembre, 2013. Todos los derechos reservados.
Impreso en la Secretaría Permanente del SELA, Caracas,
Venezuela.

La autorización para reproducir total o parcialmente este documento debe solicitarse a la oficina de Prensa y Difusión de la Secretaría Permanente del SELA (sela@sela.org). Los Estados Miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir este documento sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a esta Secretaría de tal reproducción.



Sistemas de Garantías en Centroamérica

San Salvador, El Salvador
Octubre 31 y 1º de Noviembre de 2013

PARTE I GARANTÍA

- **¿Qué es el FNG?**
- **¿Cómo acceder a la Garantía?**
- **Aspectos Generales del Negocio**
- **Modelos de Gestión y Sistema de Administración de Riesgos**
- **Traslados de Dinero del Intermediario Financiero al FNG**
- **Venta de Cartera**
- **Compra de Cartera**
- **Que hemos Logrado**
- **Factores de Éxito**
- **Retrogarantía**



¿Qué es el FNG?

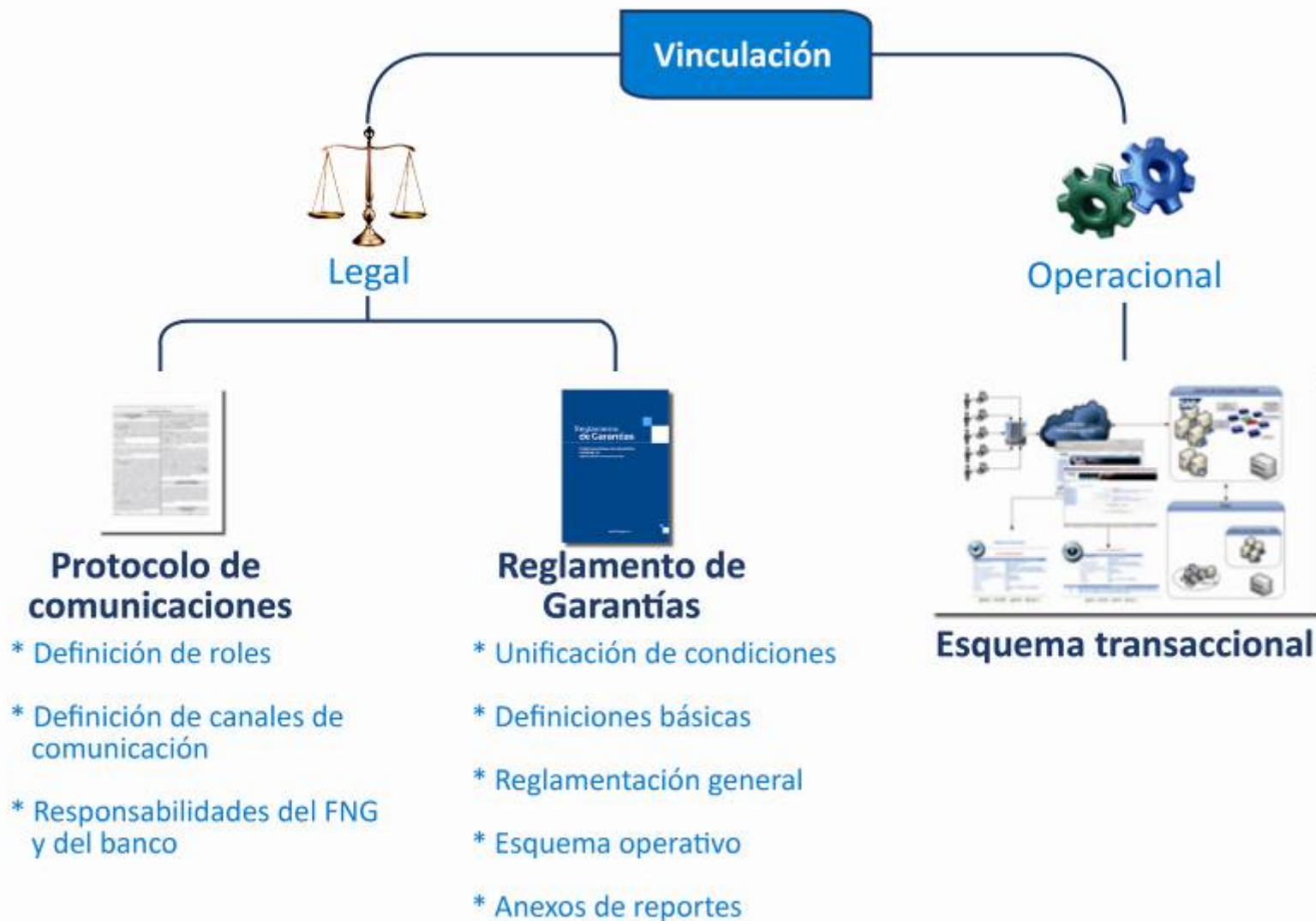
Facilitar el acceso de la mipyme colombiana a la financiación, mediante el otorgamiento de garantías

¿Qué es el FNG?



- **Naturaleza Jurídica**
 - El FNG es una Sociedad Anónima por acciones
 - Sometida a la supervisión de la Superintendencia Financiera
 - Vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- **Segmentos de Atención**
 - Micro, pequeña y mediana empresa
 - Compradores de Vivienda de Interés Social

Vinculación del Intermediarios Financiero al FNG



Cobertura Geográfica



10 Regionales 20 Oficinas del FNG

Departamentos (100% de Cobertura)	32
Municipios (99% de Cobertura)	1.094
Bancos	21
Regionales de Bancos	165
Zonales de Bancos	411
Sucursales	4.850
Contactos en Bancos	7.076
Otras Entidades Financieras	70

¿Cómo acceder a la Garantía?

¿Cómo acceder a la Garantía?



¿Cómo acceder a la Garantía?



Aspectos generales del Negocio

Modalidades de Otorgamiento de las Garantías

Modalidades

Aprobación Automática o de Cartera

En esta modalidad se garantizan las obligaciones sin la participación del FNG en la evaluación del riesgo del deudor

Aprobación Individual

Para una aprobación individual se requiere una evaluación de riesgo por parte del FNG, previo al perfeccionamiento de cada una de las obligaciones a garantizar

Modalidades de Pago de Comisión

Modalidades de pago de Comisión

Anual anticipada

Esta modalidad se utiliza para operaciones con plazos iguales o superiores a un (1) año, liquidada sobre el saldo insoluto de la obligación en cada anualidad.

Única anticipada

Se utiliza para operaciones con plazos superiores a un (1) año, el pago de la comisión se realiza por una sola vez, al inicio del plazo de la obligación garantizada.

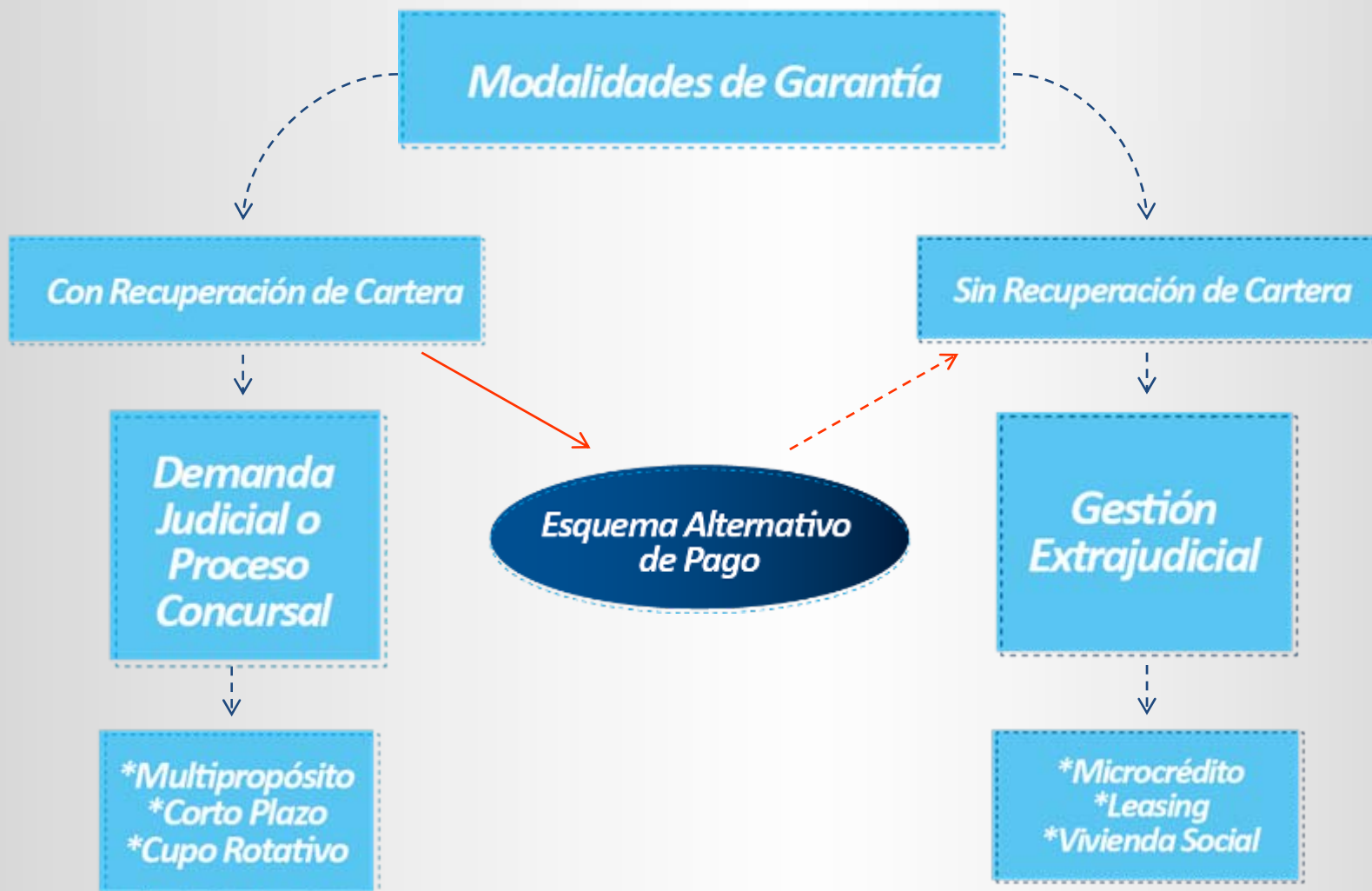
Plazo Inferior a un Año o Proporcional

Esta modalidad se utiliza para operaciones que tengan un plazo inferior a un año o para operaciones con plazos superiores a las cuales en el momento de la renovación les reste un plazo inferior a la anualidad.

Mensual

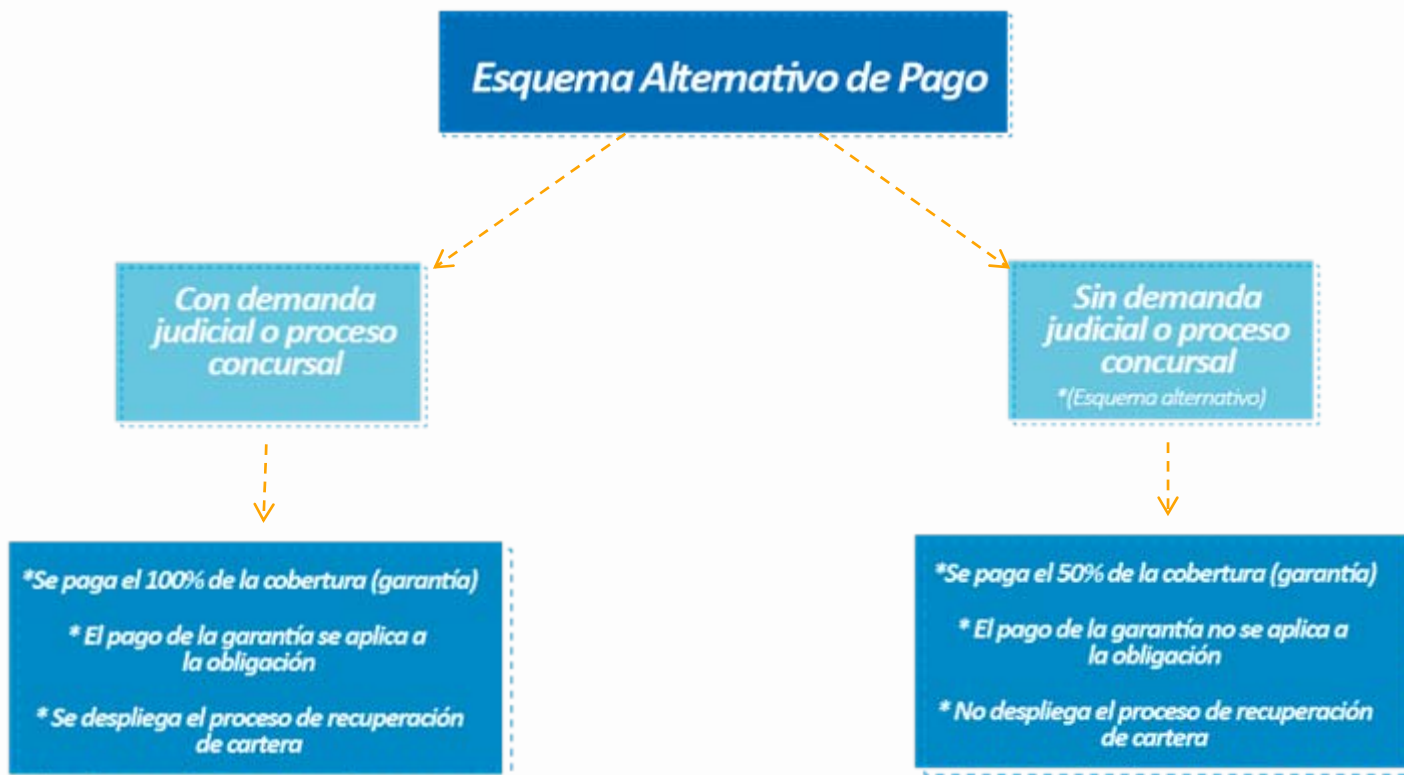
Esta modalidad aplica solamente para los productos de garantía en los que se estipule esta condición.

Modalidades de Pago de la Garantía



Reclamación de Garantías

(Opciones del Intermediario Financiero para Reclamar la Garantía del FNG)



Modelos de Gestión y Sistema de Administración de Riesgos

FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS S.A.

Modelo de
Actuación
Comercial –
MAC

Ejecutar efectivamente la labor comercial que garantice el cumplimiento de la estrategia comercial propuesta.

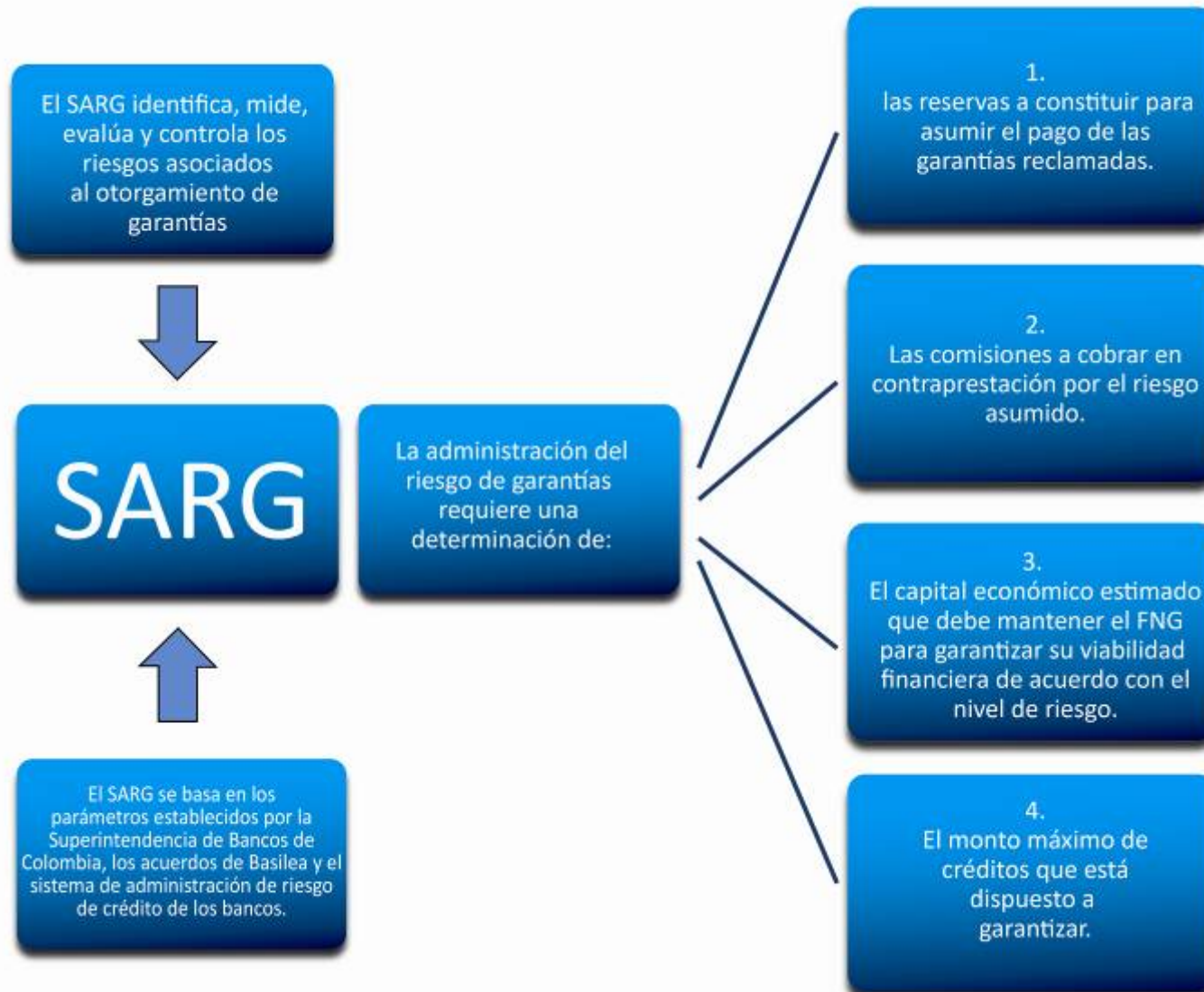
Modelo de
Servicio al
Cliente

Definen la manera de gestionar los servicios en el FNG, entre cliente y proveedor, a través de acuerdos de nivel de servicio o de establecer servicios universales buscando la satisfacción de los clientes internos y externos del FNG.

Modelo de
Actuación de
Recuperación de
Cartera - MARC

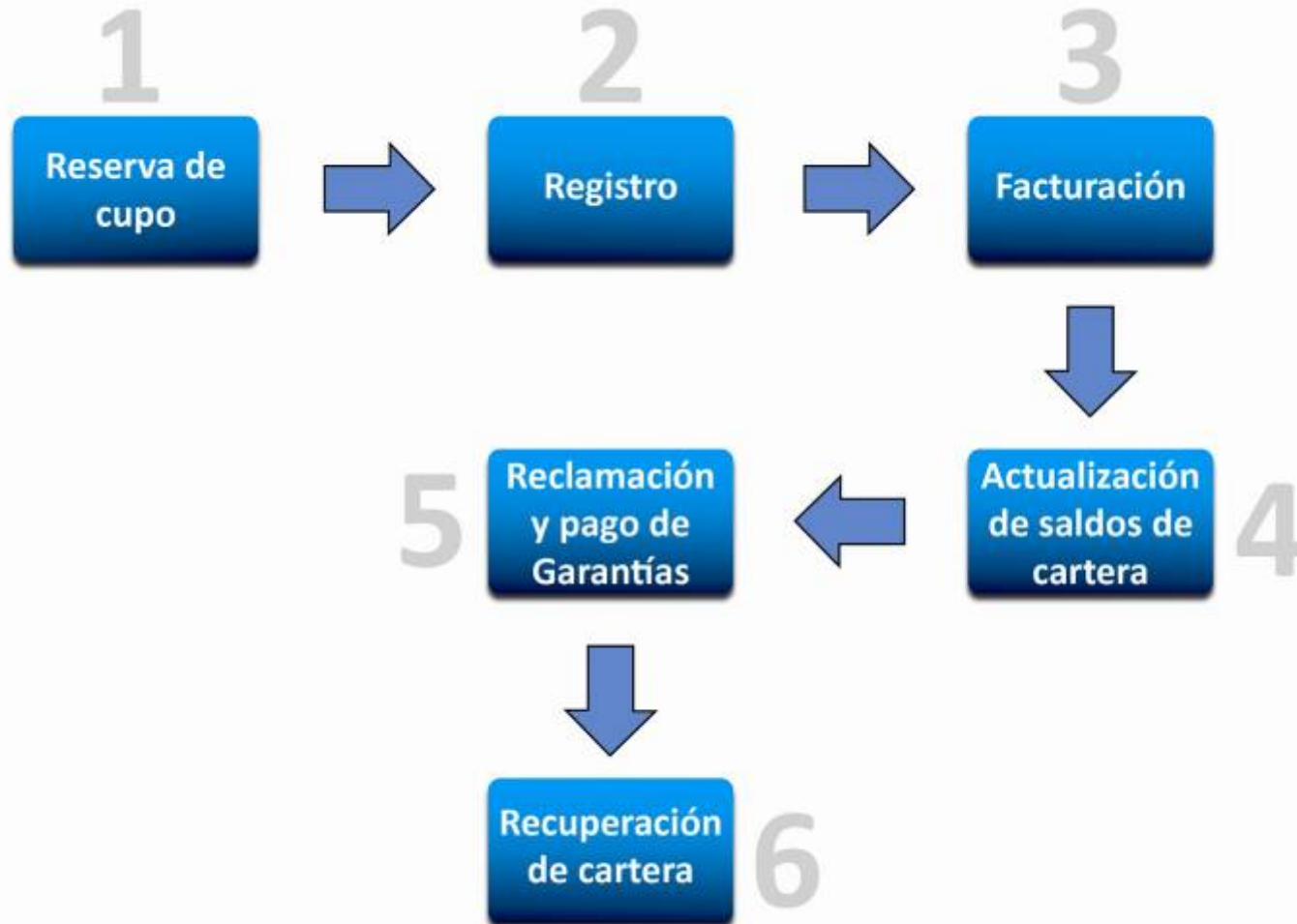
Tiene como objetivo «SEGMENTAR» la cartera, para mejorar la «GESTIÓN», con la finalidad de obtener «EL PAGO».

Sistema de Administración de Riesgo de Garantías - SARG



Proceso General de Operación de Garantías

Proceso General de Operación de las Garantías



1

¿A que productos de Garantía aplica?

- Microrédito
- Leasing
- Vivienda Social

2

¿Como se reclama la garantía?

- No requiere de la presentación de una demanda ejecutiva o hacerse parte en un proceso concursal
- Para el pago sólo se necesita mostrar gestión extrajudicial
- La altura de mora mínimo no puede ser inferior a 4 meses

3

¿Por qué el FNG crea este producto de garantía?

- Baja probabilidad de recuperación
- Altos costos de la gestión judicial de recuperación de cartera
- Para simplificar proceso de cobro de las garantías por parte de los Intermediarios Financieros

4

Características

- Facilita la reclamación de varias garantías en una misma solicitud.
- No es un seguro, pues no se indemniza la pérdida.
- No es fuente de enriquecimiento sin causa ni para el IF ni para el deudor.
- El pago **no** se imputa al pago de la obligación garantizada
- Opera la figura del **Reembolso**

Las garantías con recuperación de cartera surgen porque el FNG respalda los préstamos que garantiza a través de la figura jurídica de la **FIANZA** (*fideiussor*) y una vez pagada la garantía nace para el FNG el derecho de recobrar lo pagado.



Fiador



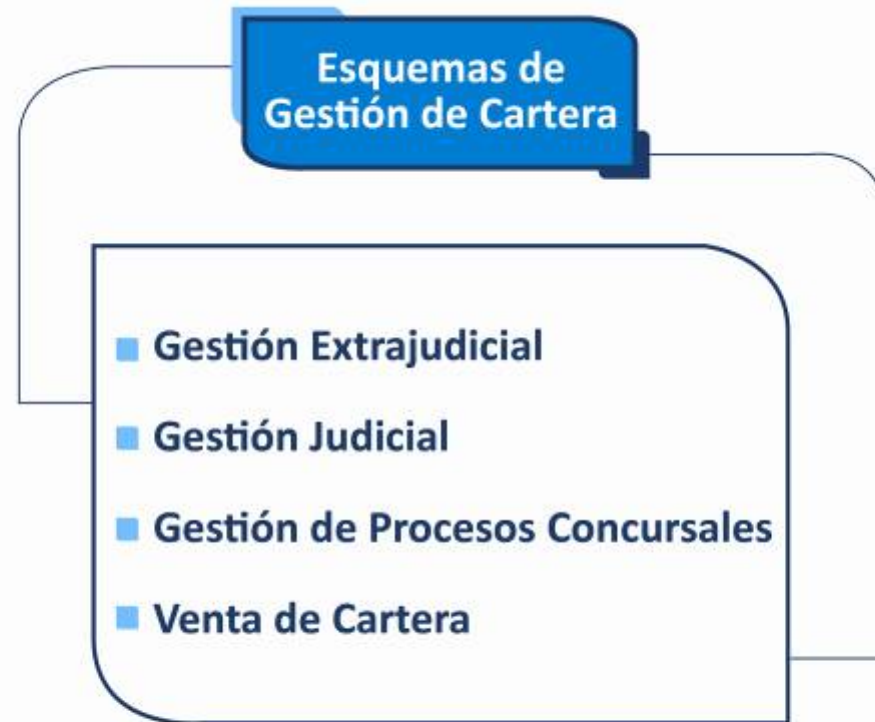
Afianzado



**Intermediario
Financiero
Beneficiario**

¿Cómo paga el FNG?

- ➔ Copia simple título base de ejecución
- ➔ Documento de Aceptación Garantía y Consulta en Centrales de Riesgo
- ➔ Mandamiento de pago (P. Ejecutivo) o autor de calificación o graduación de crédito (P. Concursal)



Modelo de Actuación de Recuperación de Cartera - MARC

Para gestionar la adecuada recuperación de cartera, el FNG diseñó un **MODELO** para la recuperación de cartera, el cual se denominó “MARC”.

El Modelo tiene como objetivo «**SEGMENTAR**» la cartera, para mejorar la «**GESTIÓN**», con la finalidad de obtener «**EL PAGO**», a través de:

- Pago Total
- Pago Parcial
- Acuerdo de Pago
- Dación en Pago

El modelo se basa en una adecuada segmentación de la cartera con el fin de lograr una mejor gestión para la recuperación de la misma. Los factores de segmentación son:

Factor Temporal

La segmentación que utiliza este factor, lleva a clasificar la cartera **por su edad de mora**

Factor Económico

La segmentación que utiliza este factor, lleva a clasificar la cartera **por el valor a cobrar**, con el objetivo de definir las acciones judiciales o extrajudiciales

Factor de Especialidad

La segmentación que utiliza este factor, lleva a clasificar la cartera de acuerdo **al tipo de proceso** por el cual se realiza el recobro de la obligación.

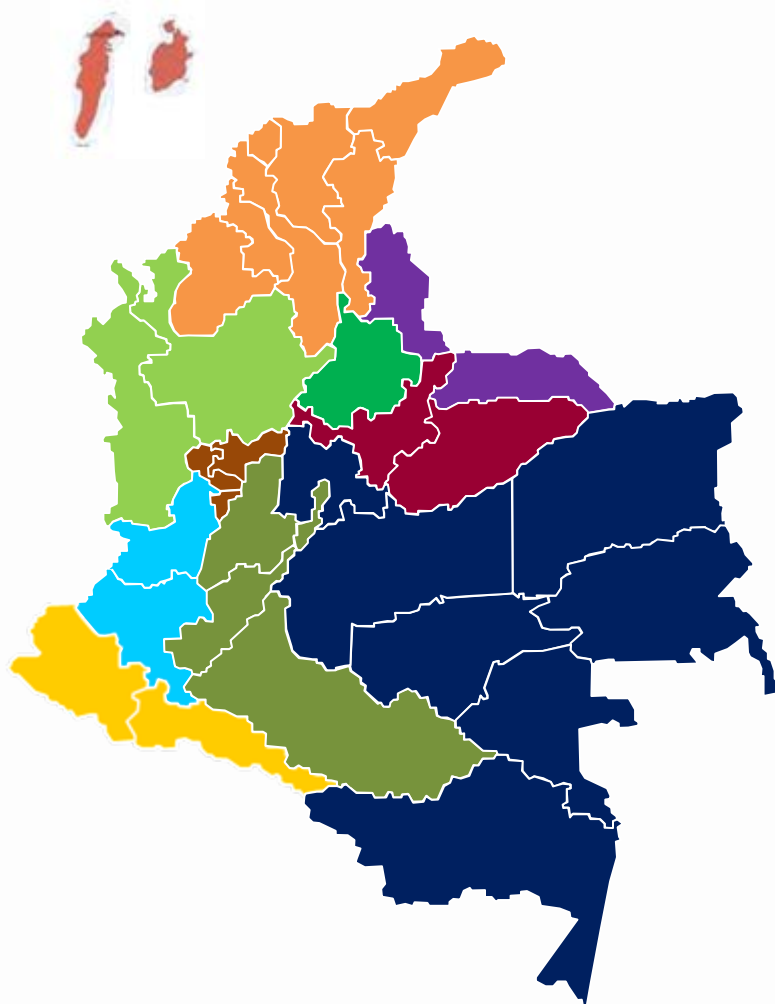
Beneficios del Modelo de Recuperación de Cartera

Define las relaciones entre el FNG, los operadores de cartera y los intermediarios financieros, formalizando los canales de comunicación entre ellos.

Establece el valor óptimo de la cartera, al cual es rentable invertir en gestión de cobranza judicial. Busca rentabilidad, disminuyendo costos

Garantiza la gestión de toda la cartera del FNG.

Optimiza operativamente el proceso de recuperaciones y facilita su seguimiento.



CARIBE

- Atlántico
- Bolívar
- Cesar
- Córdoba
- Guajira
- Magdalena
- San Andrés
- Sucre

ANTIOQUIA

- Antioquia
- Chocó

CAFÉ

- Caldas
- Risaralda
- Quindío

CONFE

- Valle
- Cauca

NARIÑO

- Nariño
- Putumayo

TOLIMA

- Tolima
- Caquetá
- Huila

FOGAN

- N. de Santander
- Arauca

SANTANDER

- Santander

FBC

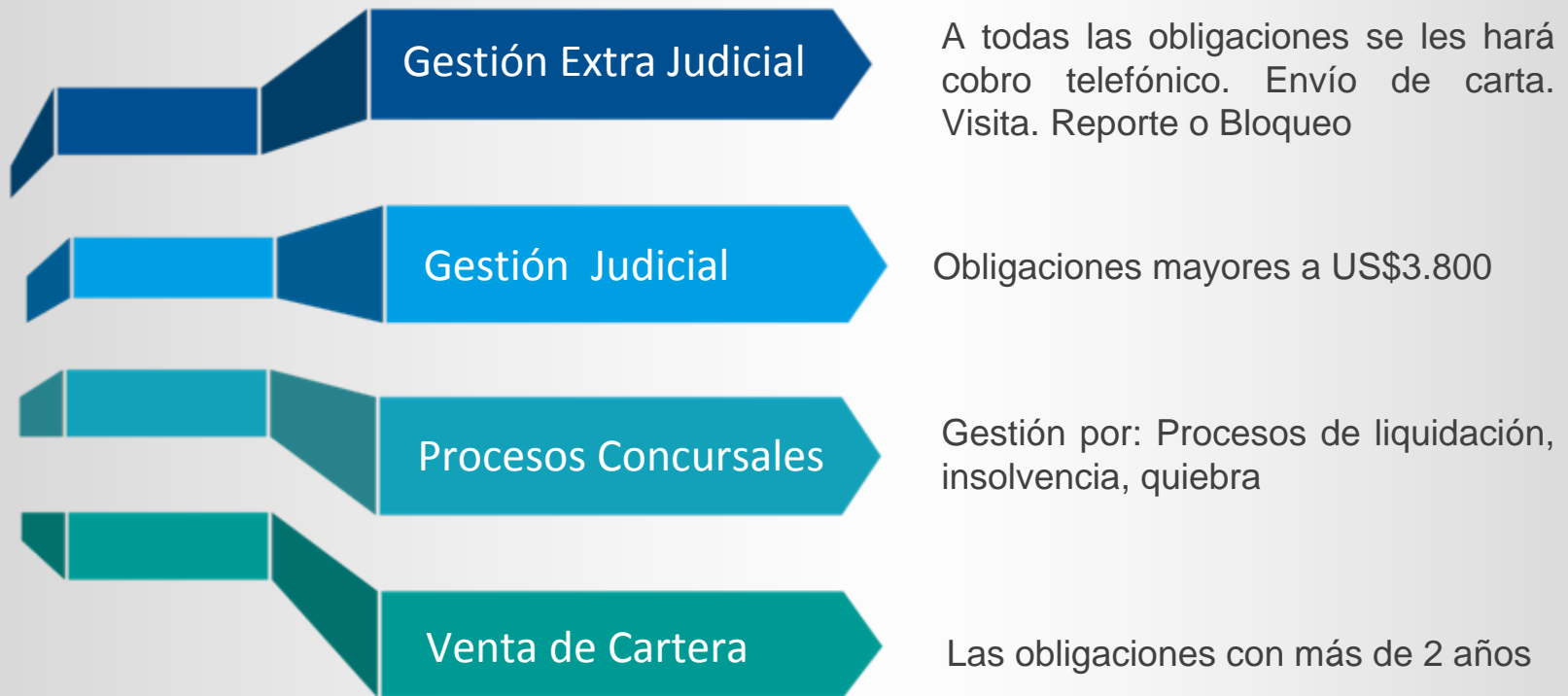
- Boyacá
- Casanare

FNG

- Bogotá
- Cundinamarca
- Meta
- Vichada
- Guainía
- Guaviare
- Vaupés
- Amazonas

Segmentación de la Cartera

Modelo de Recuperación de Cartera



Premisas

I.El intermediario debe compartir del ingreso bruto que obtenga por recuperación, el 50% con el FNG (o de acuerdo con el % de cobertura de la garantía)

II.La recuperación de cartera puede realizarse por los Intermediarios Financieros, suscribiendo un contrato:

- Se debe acordar el pago de gastos judiciales y honorarios de abogado

III.Se bloquea al deudor ante el FNG:

- Le impide al deudor obtener nuevas garantías hasta que el intermediario financiero notifique del pago de la obligación

IV.El intermediario financiero no puede hacer acuerdos de pago con el deudor sin la aprobación previa del FNG



Traslados de Dinero del Intermediario Financiero al FNG

Traslados del Intermediario Financiero al FNG



Traslados



Recuperación
de Cartera

Reembolso
de Valores Pagados
en Excesos

Reactivación de
la Garantía

Reintegro del
Valor Pagado por
la Garantía

Traslados

del Intermediario Financiero al FNG

Traslados



Recuperación de Cartera

Reembolso de Valores Pagados en Excesos

Reactivación de la Garantía

Reintegro del Valor Pagado por la Garantía

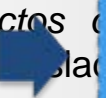
Es para productos con recuperación de cartera



Se presenta después del pago de la garantía



No modifica el estado de la garantía (salvo cuando se recupera la obligación)



No se cobra mora si el intermediario traslada dentro de los 2 meses al pago del deudor

Cuando el IF reciba pagos en dinero por concepto de recuperación de cartera, el IF debe realizar el traslado de dinero al FNG dentro de los 2 meses siguientes al pago por concepto de recuperación de cartera. Este traslado de dinero no modifica el estado de la garantía (salvo cuando se recupera la obligación). No se cobra mora si el intermediario traslada dentro de los 2 meses al pago del deudor. El FNG devuelve al IF el monto correspondiente al 75% de los valores recuperados, de acuerdo con la cobertura de la garantía. El IF debe realizar este traslado de dinero sobre los valores brutos recaudados.

Traslados del Intermediario Financiero al FNG

Traslados



Recuperación de Cartera

Reembolso de Valores Pagados en Excesos

Reactivación de la Garantía

Reintegro del Valor Pagado por la Garantía

Es para productos sin recuperación de cartera



El pago del deudor es después de pagada la garantía



Es obligatorio para el Intermediario (evita enriquecimiento sin causa)



No se cobra mora si el intermediario traslada dentro de los 2 meses al pago del deudor

Para los productos de garantía sin recuperación de cartera, en el evento en el que el deudor recupere el valor pagado por la garantía, si el IF supera el 100% de la suma adeudada por éste, el IF deberá trasladar al FNG dicho excedente.

Traslados



Recuperación de Cartera

Reembolso de Valores Pagados en Excesos

Reactivación de la Garantía

Reintegro del Valor Pagado por la Garantía

Cuando después de pagada la garantía el IF logre la recuperación de la obligación y deseare reactivar la garantía por el tiempo del plazo del crédito, el IF solicita la reactivación de la garantía, para lo cual dispondrá de un plazo de dos años contados a partir del pago de la garantía.

Es para productos con o sin recuperación de cartera



Reactiva la garantía por el tiempo del plazo del crédito



Se presenta después del pago de la garantía



Procede dentro de los 2 años siguientes al pago de la garantía



No importa si hay pago del deudor



Traslados del Intermediario Financiero al FNG

Traslados



Recuperación de Cartera

Reembolso de Valores Pagados en Excesos

Reactivación de la Garantía

Reintegro del Valor Pagado por la Garantía

Es para productos con o sin recuperación de cartera



Opera cuando el FNG hubiere pagado un valor superior a aquel que en realidad debió pagar, o una garantía cuyo valor exceda el de la obligación. El FNG realiza el pago de la garantía por el intermediario, el cual debe reintegrar el valor pagado por la garantía.

Se presenta después del pago de la garantía



Modifica el estado de la garantía (salvo cuando se recupera la obligación)



No se cobra mora si el intermediario traslada dentro de los 2 meses al pago del deudor



Venta de Cartera

En el MODELO se estableció, que las garantías con más de dos años de gestión por parte del FNG, y sin que existiera una recuperación efectiva de la obligación, serían objeto **de venta a un tercero**.

Beneficios para el FNG por la Venta de Cartera

1 Focaliza la gestión en la cartera con mayor potencial de recuperación.

2 Movilización de activos y cartera improductiva.

3 Aumento en la efectividad de la recuperación.

4 Liquidez.

5 Permite al FNG concentrar sus recursos (humanos y económicos) en su objeto social.

6 Mejoramiento PyG

Compra de Cartera

El FNG se encuentra autorizado por el Gobierno Nacional para comprar cartera de sus clientes, así:

Cartera de instituciones financieras o de cualquier otro intermediario de crédito que sean clientes del FNG, siempre que dichas adquisiciones se encuentren condicionadas a su posterior venta, de acuerdo con los siguientes parámetros:

a) Compra del saldo de la obligación no cubierto por el pago de la garantía del FNG.

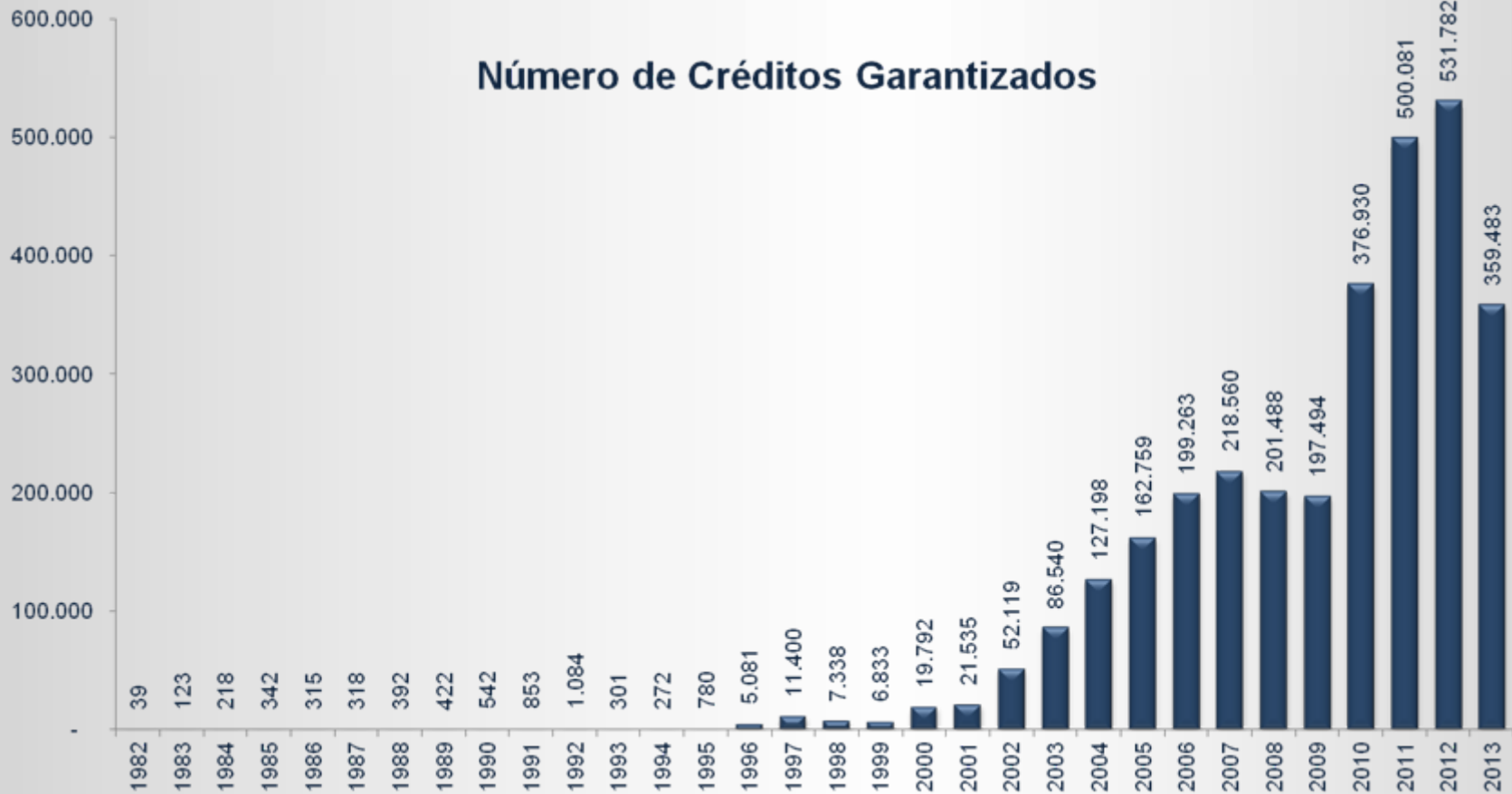
a) Compra de todas las obligaciones demandadas en un mismo proceso ejecutivo o concursal.

¿Qué hemos logrado?

Evolución de crédito con garantía FNG (1982 – Septiembre de 2013)



Número de Créditos Garantizados (1982 – Septiembre de 2013)



¿Factores de Éxito?

Factores de éxito

1

Auto sostenibilidad

Gestión del Riesgo

Reservas
Procíclicas
Contra-cíclicas

Comisiones
diferencias
en función
del riesgo

Gestión de
portafolio

2

Compartición del Riesgo

Coberturas
mayores a
través de
cesión del
riesgo

Coberturas
parciales

Prohibición
de
Complementar
garantías

3

Automaticidad

VMD

Proceso
de
Administración de
las
Garantías

MAC
Gestión
de
Canales

Admisibilidad
Legal de la
Garantía

Idoneidad
Financiera
de la garantía

Pérdidas
Esperadas

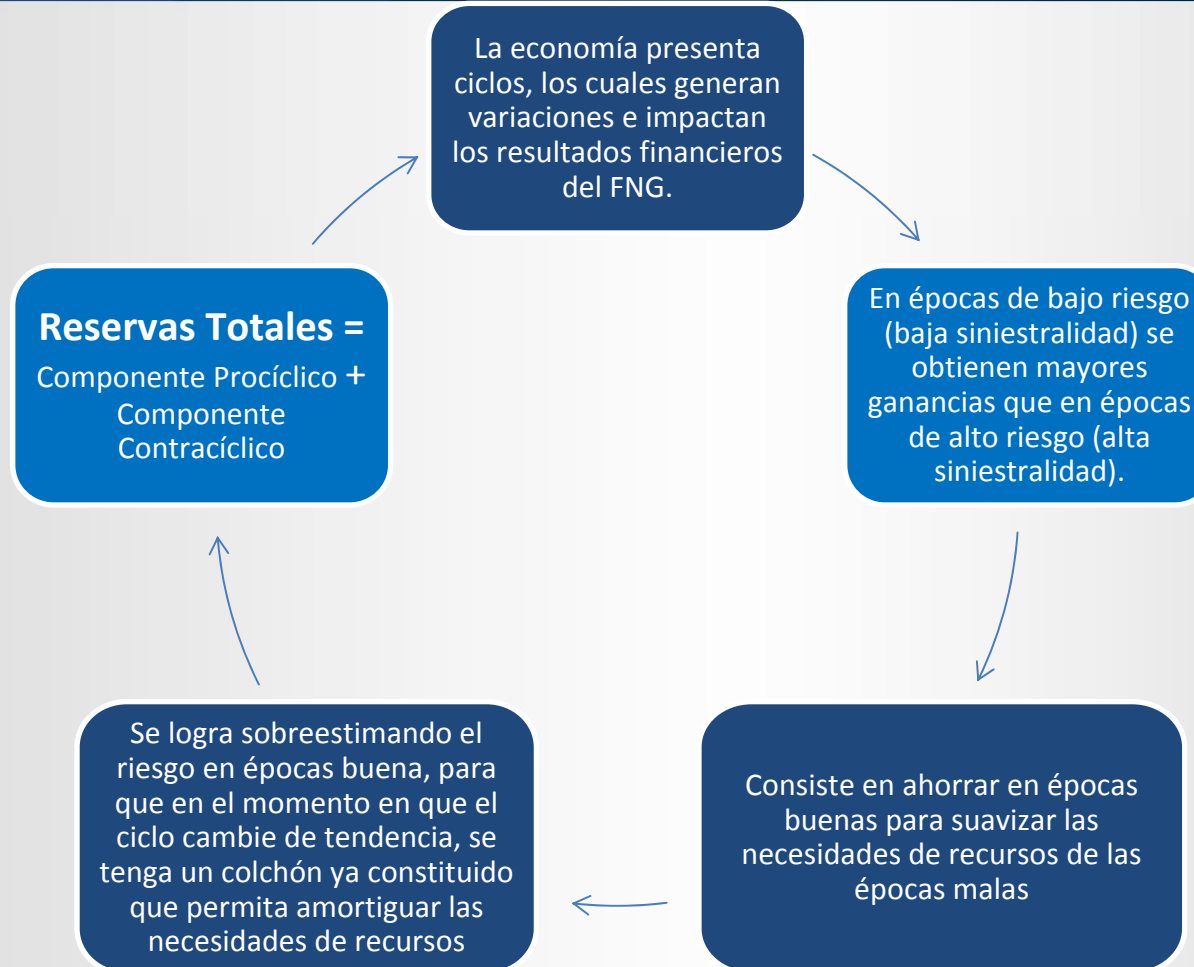
Solvencia
Adecuada

4

Regulación – Superintendencia Financiera

Auto sostenibilidad

Reservas Procíclicas y Contracíclicas



El componente procíclico acumula reservas durante los periodos de mejoría en los niveles de riesgo (**fase acumulativa**) y las desacumula en los periodos de deterioro del riesgo (**fase desacumulativa**), suavizando la constitución de reservas procíclicas.

Auto sostenibilidad

Comisiones Diferenciales

Como contraprestación por el riesgo asumido, el *FNG* devenga comisiones por la expedición de *garantías*, las cuales deben ser pagadas por el *INTERMEDIARIO* al *FNG* con sus propios recursos o con cargo a los del *deudor*, con posterioridad a la facturación.



Compartición del Riesgo

Coberturas mayores a través de cesión del riesgo

En algunos programas especiales, las coberturas pueden ser mayores al 50% siempre y cuando exista una entidad pública o privada interesada en promover el otorgamiento de garantías para algún segmento especial de beneficiarios, que por su bajo respaldo patrimonial requieran mejores condiciones de acceso a los recursos de crédito.

En este caso, el tercero interesado, comparte riesgo con el FNG.

Uno de los principales elementos de la política de riesgo, **es el otorgamiento de coberturas parciales respecto de las obligaciones garantizadas**. Este esquema ha demostrado ser beneficioso al obtenerse un mayor nivel de análisis y valoración de los riesgos en que se puede incurrir en cada operación por parte de la entidad que otorga el crédito.

El esquema consiste en mantener, en todos los casos, una suficiente exposición al riesgo por parte de la entidad de crédito con el fin de mantener un adecuado análisis de riesgo.

Compartición del Riesgo (Prohibición de Garantías Similares)



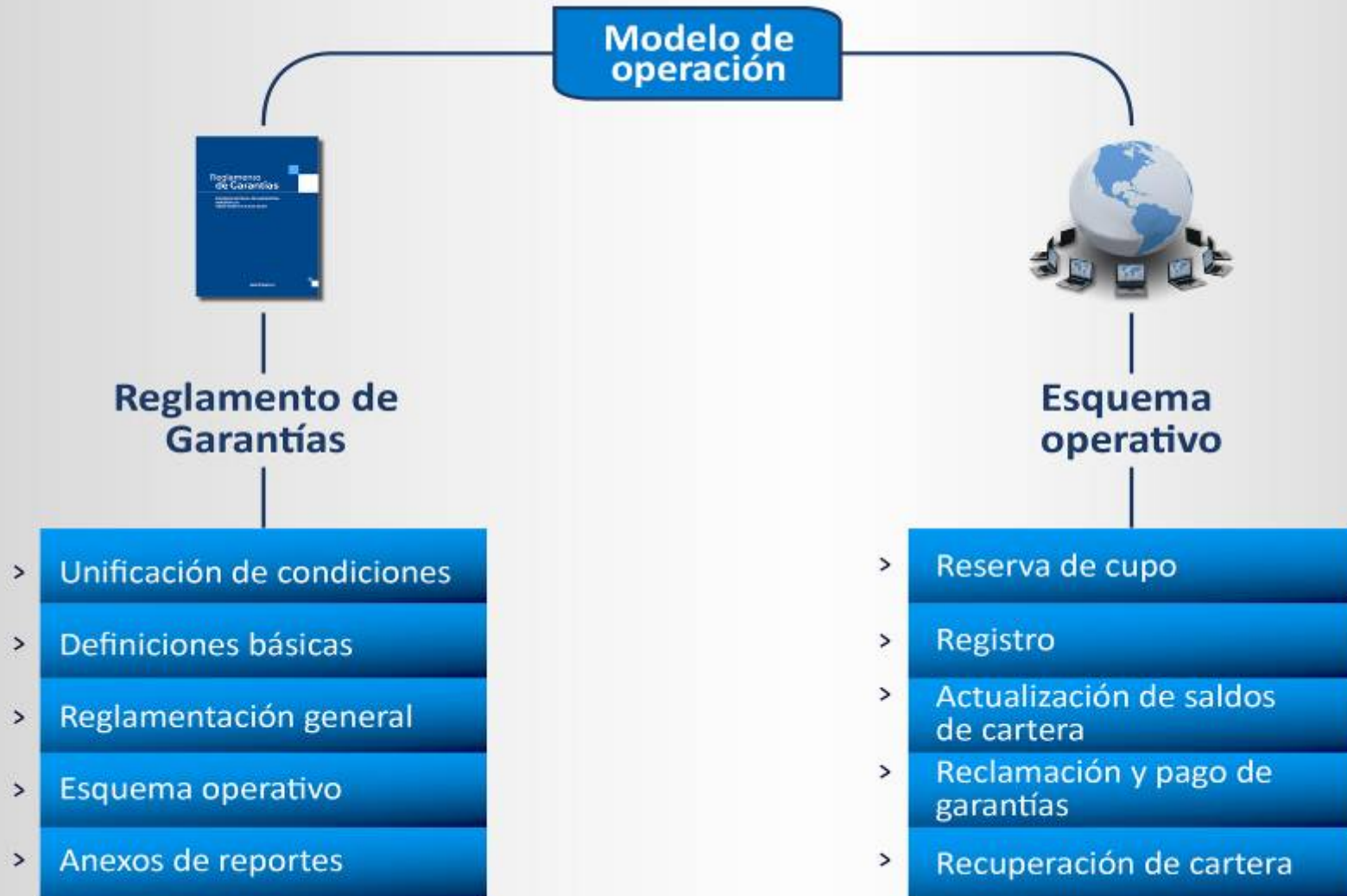
El carácter parcial de las garantías que confiere el FNG, implica la obligación del INTERMEDIARIO en asumir riesgos parciales en las obligaciones garantizadas y, por ende, **la expresa prohibición** de amparar el porcentaje de la obligación no cubierto por el FNG, **mediante garantías similares** a la del FNG, o de otros fondos o entidades que ofrezcan en el mercado garantías de igual o similar naturaleza.

- ✓ Objetivo: masificación del acceso a crédito
- ✓ El Riesgo del deudor es evaluado por la entidad financiera
- ✓ El intermediario financiero no debe hacer selección de créditos garantizables
- ✓ Las coberturas son parciales (generalmente 50%)
- ✓ Las tarifas se calculan con base en la pérdida esperada de la cartera de cada entidad financiera
- ✓ Auto sostenibilidad financiera

Automaticidad VMD

- ✓ Valor Máximo Discrecional El Valor Máximo Discrecional (VMD) representa el límite de exposición hasta el cual el FNG está dispuesto a emitir garantías. El VMD se establece para:
 - El FNG como un todo
 - Por línea de garantía
 - Por Intermediario Financiero
 - Por Deudor

Automaticidad Proceso de Administración de las Garantías



Garantía Idónea



Debidamente
Perfeccionada



Valor establecido
con base en un
criterio técnico



Respaldo jurídico
eficaz al pago de
la obligación



La posibilidad de
realizarla en el <
tiempo



Que otorgue una
mejor preferencia
para el pago de la
obligación

Garantía del FNG

**Menor
PDI**

**Mejor
Ponderación
de riesgo**



Pérdidas



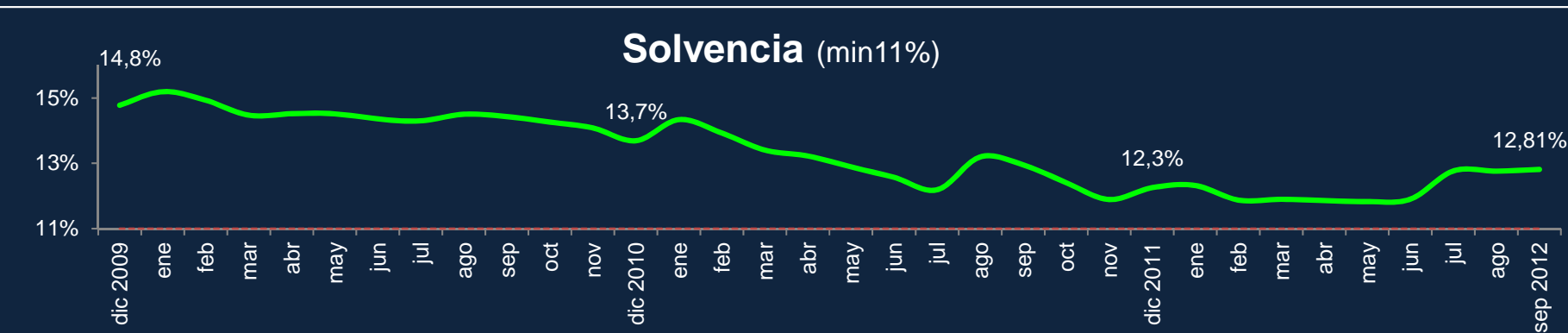
**Nivel de
provisione
s**

**Mejor
P&G
para el
Banco**

La relación de solvencia es el valor del patrimonio técnico, dividido por la suma del valor de los activos y contingencias ponderados por nivel de riesgo más el saldo de la exposición a riesgo de mercado.

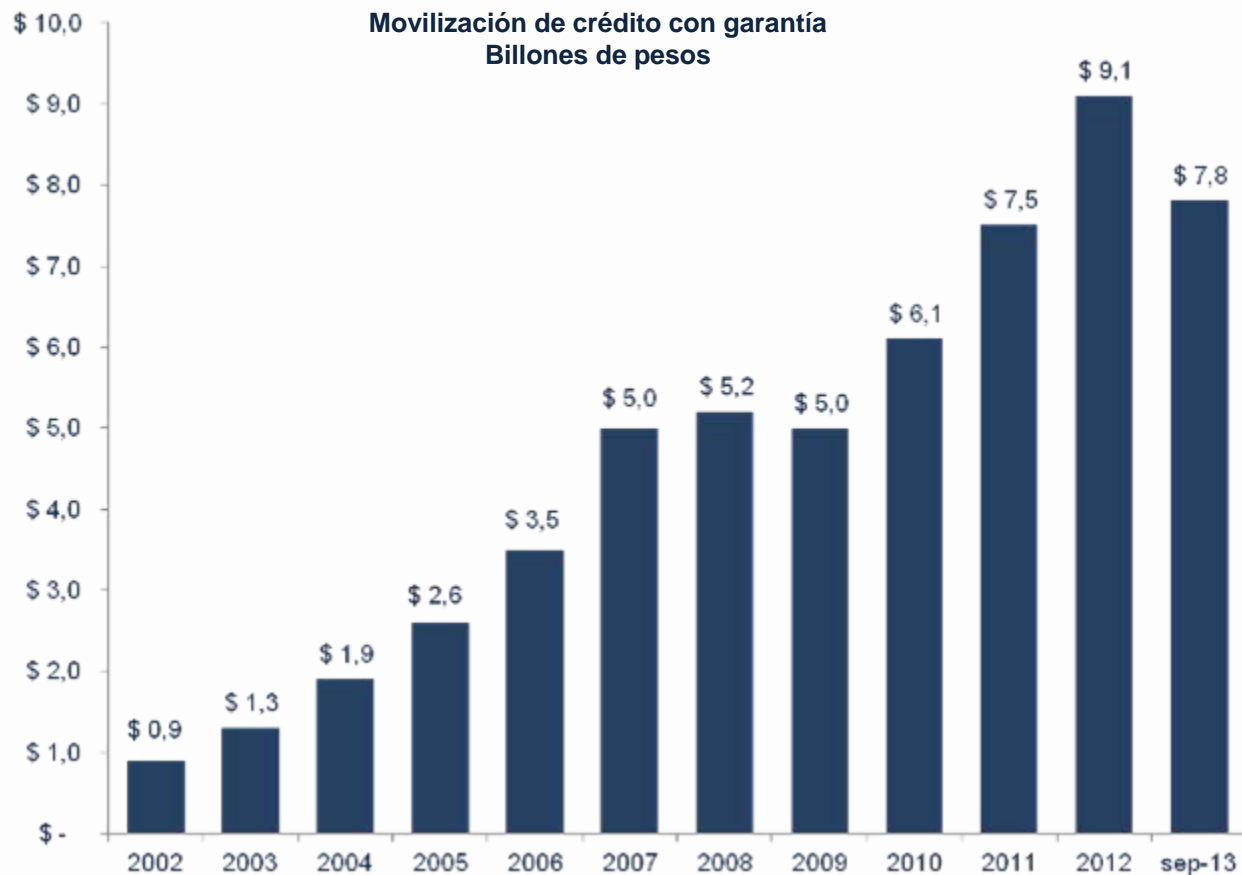
La relación mínima de solvencia del FNG es del 11%

Solvencia



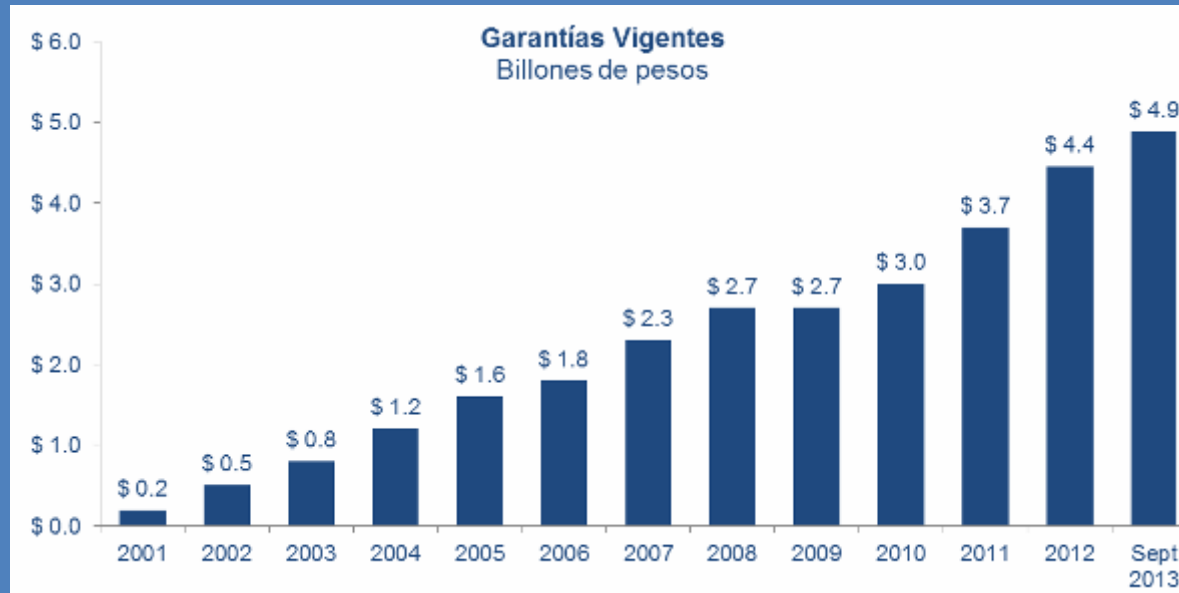
Retrogarantía

Resumen del modelo general de una sociedad de garantías



- 7.800.000 millones de pesos en 2013 (**USD\$ 4,1 Billons**)
- 55.800.000 millones de pesos corrientes acumulados (**USD\$ 29,6 Billons**)
- Año en curso Crédito promedio de 21 millones de pesos (**USD\$ 11.500**)
- Más de 3,0 millones de créditos acumulados, 360.000 en 2013

Resumen del modelo general de una sociedad de garantías



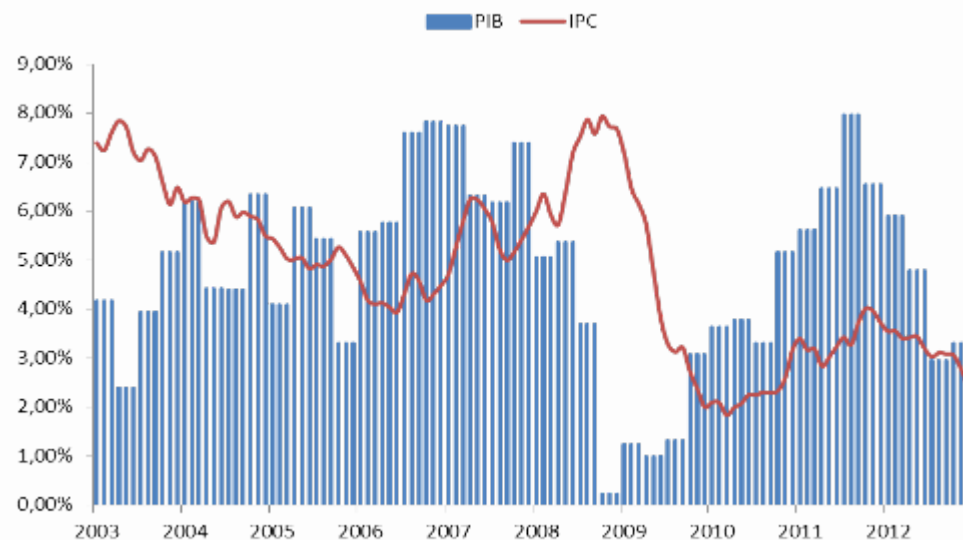
- 4.900.000 millones de pesos a Sep-2013 (**USD 2.5 Billions**)*

Garantías Vigentes: Saldo del riesgo al fin de cada año
Corte: Septiembre 2013

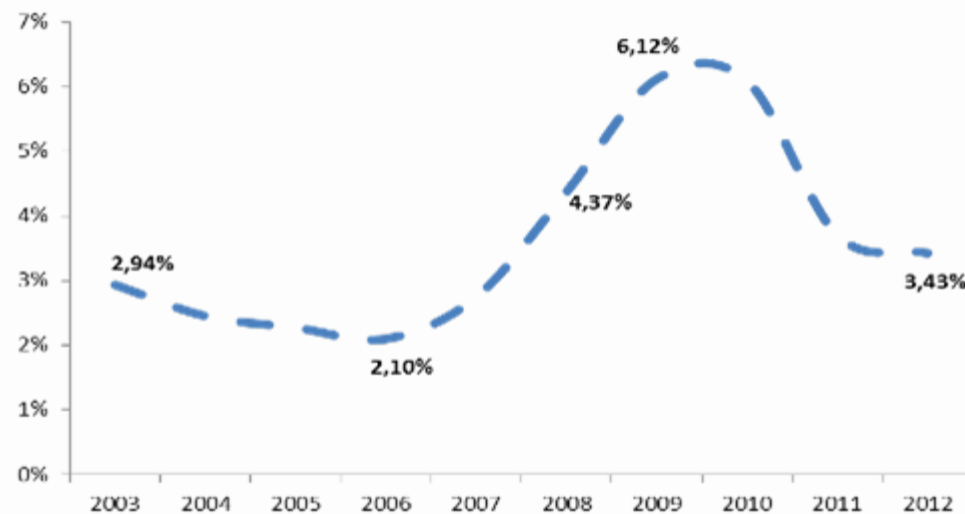
* 1,914,65 USD/COP

Características del sistema de garantías en Colombia

Ciclo económico



Siniestralidad FNG



Concepto de Garantía y Retrogarantía

- La **Garantía** es un acto jurídico accesorio que se deriva de una obligación principal de un deudor frente a un Banco, mediante el cual el **garante** se obliga (**subsidiariamente**) a **pagar** total o parcialmente **la obligación garantizada** ante el **incumplimiento del deudor** o ante la ocurrencia de un hecho que haga exigible la obligación.
- La **Retrogarantía** es el negocio jurídico por el cual un garante cede parcial o totalmente los riesgos que asume, con el fin de reducir o mitigar su posible pérdida.

Esquemas de Retrogarantía

Retrogarantía con traslado de fondos (encargo fiduciario)



- Bajo este esquema se constituye un **fondo** o **encargo fiduciario** administrado por el garante para cubrir riesgo de un programa de garantía específico (programas de interés especial del retrogarante, v.gr. Emprendimiento – Educación – Víctimas de desastres naturales).
- Características:
 - La entidad (Pub/Priv) entrega dinero al FNG a título de encargo fiduciario
 - Con este dinero el FNG constituye un fondo autónomo para respaldar el riesgo del programa (cuasi-capital)
 - Se crea el programa de garantía mediante el cual:
 - Se retrogarantiza en un 100% el riesgo del programa con cargo al fondo-retrogarante. El FNG actúa como fronting de la operación.
 - Se comparte el riesgo del programa entre el fondo-retrogarante y el FNG. El FNG emite las garantías directamente y traslada la porción de la cesión a los libros del fondo-retrogarante

- Bajo este esquema se estructura una operación con **una entidad que actúa como retrogarante.**
- Características generales:
 - El retrogarante (Pub/Priv) debe ser una entidad con capacidad legal y financiera para tomar riesgo
 - La cesión y aceptación del riesgo debe ser de manera definitiva
 - Indemnidad del retrogarante : frente al banco y al deudor
 - El garante y el retrogarante comparten análoga suerte frente al riesgo
 - Calidad y homogeneidad de criterios y procedimientos e información

Reafianzamiento en el FNG

- En el año 2005 se firma el primer contrato con de **REAFIANZAMIENTO** con la Corporación Interamericana de Inversiones (**CII**) - BID
- En el año 2006 se firma el primer contrato de **REAFIANZAMIENTO** seguido de la Corporación Andina de Fomento (**CAF**)
- En el año 2008 - 2010 se firma un contrato que se aseguró con el **Grupo Allianz** (Colseguros) y se firmó un contrato de **REASEGURO** con **Swiss Re**
- Recientemente CAF y el FNG adelantan una nueva operación

Esquemas:

Esquema Proporcional

- El retrogarante asume las pérdidas del primer al último pago de garantía, compartiendo el riesgo en una proporción de cada garantía emitida-cedida
- El valor cedido al reafianzador se libera para efectos de reservas y capital requerido del garante
- La comisión debe cubrir el valor de la proporción de los siniestros esperados

Esquema de Exceso de Pérdidas

- El garante asume las primeras pérdidas (las esperadas) y el retrogarante asume parte o la totalidad de las pérdidas (no esperadas), a partir de un nivel por encima de la siniestralidad esperada
- El ente de garantías debe mantener las reservas y capital para pérdidas esperadas

Beneficios

- Dispersión del riesgo
- Reduce el requerimiento de capital
- Permite estabilizar y suavizar los ciclos (como esquema contracíclico)
- Aumenta la confianza en el sistema financiero
- Permite profundizar los sistemas de garantías

Limitaciones

- Altos costos de la operación



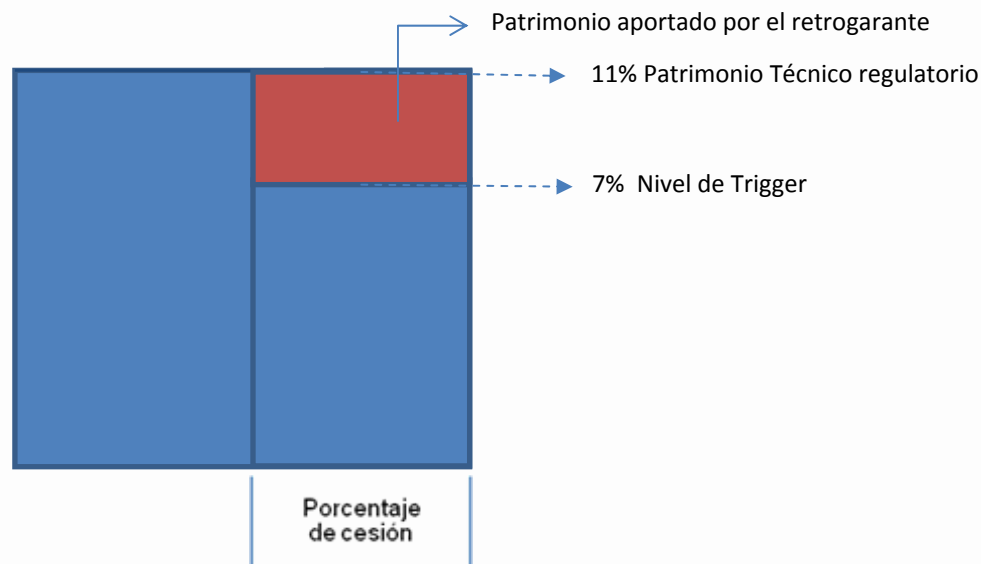
Operación de Retrogarantía Corporación Andina de Fomento (CAF)

Operación propuesta

- El FNG le cede a la CAF un porcentaje del riesgo sobre su cartera de garantías empresariales.
- La CAF solamente queda obligado a reconocerle al FNG su proporción (pago total al FNG) en las garantías pagadas cuando la siniestralidad supere un determinado nivel (*trigger*).
- El FNG asume íntegramente las pérdidas por debajo del *trigger*.
- Como contraprestación por la aceptación de la cesión de riesgo, el FNG le paga a la CAF una comisión.
- El esquema de cesión de riesgo con *trigger* está aceptado por la Superintendencia Financiera y su efecto en el FNG está definido.

- Cartera a ceder: créditos del producto de Garantía Empresarial
- Plazo de los créditos:
 - Créditos vigentes: créditos hasta con 24 meses de plazo restante
 - Créditos nuevos: créditos en el rango entre 6 y 24 meses según el plazo hasta el fin de la cobertura
- Período de cobertura: La cesión de cada garantía tiene una duración máxima equivalente al plazo restante de los créditos más 15 meses (plazo para reclamar).

Efecto sobre el requerimiento de capital del FNG



- El FNG “retiene” la totalidad de las pérdidas por debajo del nivel *trigger*
- Por encima del *trigger* , el FNG asume las pérdidas en el porcentaje no cedido al retrogarante
- Sobre la porción no cedida al retrogarante, el FNG mantiene el requerimiento de capital regulatorio
- El retrogarante asume el riesgo de las pérdidas que superen el nivel de *trigger* y libera al FNG de requerimientos de capital en la proporción representada por el rectángulo rojo

FNG

Fondo Nacional de Garantías S.A.



Respaldamos el Acceso al Crédito