



ASISTENCIA TÉCNICA AL PROGRAMA
"ACCESO AL EMPLEO A TRAVÉS DE LA MEJORA DE LAS HABILIDADES LABORALES Y EL
FOMENTO EMPRESARIAL EN HONDURAS" (EURO EMPLEO)
LA/2019/412-746

ESTRATEGIA ELABORADA SOBRE LA CARTERA EN MORA.

MCP29-42-47: Diseño e implementación del nuevo Modelo de Crédito Alternativo Popular

Octubre de 2022 a diciembre de 2024

Samuel AYALA

Asistencia Técnica implementada por:

IDOM  **involas**



Este documento fue realizado con la contribución de la Unión Europea. Su contenido es exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.



CONTENIDO

I.	Producto 2. Estrategia elaborada sobre la cartera en mora.....	4
	I.1. Objetivos	4
	I.2. Componentes y valoraciones sobre la estrategia de recuperación	5
	I.2.1. Valoración con opción de venta de la cartera en mora	6
	I.3. Estrategia para recuperar la cartera en mora	7



I. Producto 2. Estrategia elaborada sobre la cartera en mora. Este producto valorará su venta total o parcial (después de conocer a través de la debida diligencia, el porcentaje de deterioro e incobrabilidad), así como la evaluación del riesgo reputacional y sus posibles daños colaterales para el nuevo modelo.

I.1. Objetivos

El análisis de la cartera en mora tiene como objetivo central la verificación y el cumplimiento de las políticas y reglamentos que conducen a una buena recuperación de los préstamos otorgados, es decir a medir sus resultados a través de un indicador adecuado para tales fines. Aun cuando no existe unanimidad sobre cuál es el indicador adecuado para medir los niveles de morosidad de una entidad crediticia, en la revisión de la cartera del PPCS se han incluido dos indicadores sobre la morosidad que cuantifican en valores relativos el nivel de riesgo de incobrabilidad, dichos indicadores son: cartera atrasada mayor a 30 días y cartera de alto riesgo con atrasos mayores a 90 días. La definición de la ratio de estos indicadores contiene en el numerador los saldos de las colocaciones atrasadas, vencidas, refinanciadas y reestructuradas, mientras que en el denominador se registran los saldos de la cartera pendiente de recuperar.

Durante la revisión de la cartera en mora también nos propusimos analizar los efectos provocados por otras variables tales como:

- Las variables macroeconómicas que están ligadas al nivel de actividad de la economía de las MIPYMES y del sector informal en su conjunto.
- Aspectos operativos relacionadas con la gestión crediticia del PPCS, analizando las políticas, metodología crediticia, sistemas de información, procesos del back office, entre otros.
- Variables relacionadas con las dinámicas locales de los mercados donde el PPCS realizó sus operaciones (competitividad del mercado financiero local, fluctuaciones y estacionalidad de la actividad productiva local, delincuencia y extorsión económica por parte de las pandillas, entre otros).
- Shocks o eventos aleatorios naturales (tormentas, sequías), pandemia por COVID.

El análisis particular sobre la muestra de los casos seleccionados como parte de los objetivos y alcances de la investigación permitieron identificar los siguientes aspectos:

- La metodología crediticia que el PPCS aplicaba en la evaluación de los créditos es una de las principales causantes de los indicadores de mora.
- El esquema de seguimiento y cobro ejercido por el personal operativo del PPCS, no se desarrolló con la debida disciplina y rigurosidad que planteaban sus políticas y durante los primeros meses del periodo de transición de las nuevas autoridades, dicha actividad se dejó de realizar.



- Ausencia de registros (bitácoras de cobro) sobre las características socioeconómicas de los clientes en situación de incumplimiento y las causas que los llevan a entrar en situación de retraso en sus pagos. Irregularidad en la comunicación con las Instituciones Intermediarias financieras que debían suministrar información sobre los pagos de los clientes.

I.2. Componentes y valoraciones sobre la estrategia de recuperación

Una de las primeras actividades con mayor intensidad de la fase diagnóstica del plan de trabajo fue el análisis de la cartera en mora, segmentada por Intermediarias financieras. Las 16 IFIS con saldos vigentes se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO #4
MOROSIDAD POR INTERMEDIARIAS FINANCIERAS
AL MES DE SEPTIEMBRE DE 2022, VALORES EN LEMPIRAS

INSTITUCIONES	Usuarios	Monto desembolsado	Saldo capital	Capital atrasado	Int por cobrar	Int mora
AHDECO	1,888.00	116,667,849.30	91,697,375.86	463,128.62	5,474,074.41	44,441.93
BANADESA	4,704.00	29,502,407.00	17,095,480.43	0.00	0.00	1,630,333.69
BANCO DE LOS TRABAJADORES	2,572.00	20,553,700.00	12,796,364.14	12,536,925.90	93,114.36	4,063,333.50
BANCO DE OCCIDENTE	821.00	26,764,893.00	18,197,523.85	7,432,300.15	1,661,306.64	157,666.52
BANRURAL	15,144.00	190,858,882.36	119,135,884.62	100,095,795.88	5,644,386.00	5,628,192.82
CAVCTOL	22.00	140,000.00	100,838.89	0.00	0.00	7,997.69
COOPERATIVA ALIANZA CATACAMAS	172.00	925,000.00	586,737.50	567,965.00	68,980.66	21,343.71
COOPERATIVA CHOROTEGA	19,644.00	271,704,957.60	86,683,412.49	44,115,398.17	17,937,022.78	40,434,432.06
COOPERATIVA DE VENDADORES DEL SUR	71.00	507,500.00	385,641.35	135,687.61	0.00	10,376.38
COOPERATIVA ERANDIQUE	114.00	1,815,000.00	1,293,486.56	0.00	0.00	30,231.08
COOPERATIVA LA GUADALUPE	2,408.00	138,901,862.78	98,455,500.47	53,596,439.27	14,611,427.16	3,729,971.55
COOPERATIVA MARIA CLARET	595.00	6,526,000.00	4,913,471.24	179,492.19	448,084.14	61,945.34
COOPERATIVA MIXTA LEMPIRA SUR LTDA.	200.00	4,529,300.00	2,651,326.76	1,059,483.56	98,310.54	27,033.36
COOPERATIVA SANTOS GUARDIOLA	134.00	860,000.00	438,488.58	855,747.46	211,155.10	17,149.14
COOPERATIVA YORÓ LIMITADA	1.00	5,000.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00
FUNDER	49.00	18,308,500.00	8,819,039.12	0.00	0.00	0.00
TOTAL	48,539.00	828,570,852.04	463,255,571.86	221,038,363.81	46,247,861.79	55,864,448.78
					% de morosidad	48%

Tal como se observa en el cuadro # 4, del saldo de la cartera vigente es de 463.2 millones de Lempiras de los cuales el 48% (equivalente a 221.0 millones) corresponde a capital atrasado o en mora. Dicho valor es inusual en las instituciones similares que se han tomado de referencia (Red de instituciones de microfinanzas de Centroamérica y el Caribe, REDCAMIF), en las cuales el indicador de mora (promedio >30 días) a junio 2022 es del 9.7%, y en el caso específico de la red de Honduras REDMICROH 13.9%.

Desde los inicios de la presente asesoría técnica se han realizado todos los esfuerzos posibles para obtener información actualizada y confiable para realizar el análisis sobre la antigüedad de la mora y el



riesgo potencial de mayor pérdida por incobrabilidad, pero las condiciones y realidades socio políticas principalmente el cambio de gobierno de la república ha dificultado avanzar según lo programado en el plan de trabajo. La excesiva dependencia de información sobre el pago de las cuentas en mora constituye uno de los principales obstáculos para el análisis de la cartera en mora.

La respuesta de algunas IFIS ante las reiteradas solicitudes de información por parte de la nueva administración de SENPRENDE es muy precaria, pese a que algunos convenios tienen fechas de vencimiento que ya han expirado y los pagos de capital e intereses no se han cumplido. Los registros provisionales y la falta de datos fehacientes hacen suponer que el problema de morosidad puede ser mayor al reflejado en el cuadro # 4. La falta de información y conciliación entre los registros del PPCS y las IFIS ponen en duda los valores correspondientes a los intereses pendientes de pago por parte de las IFIS al PPCS, los cuales reflejan 46.2 millones de intereses corrientes y 55.8 millones de Lempiras en concepto de intereses en mora.

En la mayoría de los convenios analizados se establece una cláusula de prórroga automática ante las fechas de caducidad o vencimiento de los contratos (aproximadamente el 90% de las 16 IFIS del cuadro # 4 ya han expirado en los últimos dos años), pero las IFIS no han reintegrado los saldos adeudados a la fecha de vencimiento y tampoco se encontró evidencia documental sobre las ampliaciones de plazo para continuar utilizando los recursos financieros. Los convenios contemplan las ampliaciones de plazo, siempre y cuando se haga mediante comunicación escrita y con al menos 30 días de anticipación de las fechas de caducidad.

En las entrevistas con algunos funcionarios de la administración anterior del PPCS se conoció que algunas IFIS han continuado colocando préstamos con los recursos recuperados del PPCS, a manera de un fondo revolvente que tampoco se ha documentado y este tipo de operación no solo afecta el retorno de los recursos financieros a las cuentas del PPCS, sino que desnaturaliza el modelo de trabajo pactado, ya que el análisis y aprobación de dichos créditos era responsabilidad total del PPCS pues la metodología de las IFIS no es apropiada para evaluar a las MIPYMES del segmento de la economía informal. Debido a la falta de información actualizada y al tipo de registros de la cartera tampoco fue posible verificar que instituciones y que montos se han utilizado bajo esta modalidad.

I.2.1. Valoración con opción de venta de la cartera en mora

En las reuniones de análisis de la cartera en mora con la mayoría de las jefaturas de la nueva administración de SENPRENDE, se valoró la posible opción de venta de dicho portafolio, pero las múltiples limitantes y dificultades expresadas a lo largo del presente informe obstaculizaron esta opción; y aunque la causa principal fue la falta de información confiable y oportuna para el debido análisis, se concluyó que muy difícilmente se podría proponer la venta de esta cartera, ya que desde sus orígenes (fase de análisis y aprobación de los préstamos) carece de datos objetivos sobre la situación real de los negocios y de la situación socioeconómica de las familias de sus propietarios.



El análisis de esta opción también incluyó el cálculo aproximado de las posibles expectativas de venta a otras instituciones del sector financiero (precio de la transacción) y al imputarle los criterios de valoración económica se concluyó que el posible valor a recuperar bajo esta opción de venta era sumamente reducido e inviable. Los criterios y costos imputables a una posible venta de cartera son:

- La tasa de morosidad (48%) muy por encima del promedio de la industria de microfinanzas de Honduras (13.9%).
- La tasa nominal de los préstamos otorgados con fondos del PPCS (12%). La tasa efectiva promedio del segmento de microfinanzas en Honduras es aproximadamente 28% por lo que un 12% resulta poco atractivo para los posibles compradores.
- El valor de las pérdidas acumuladas en los estados financieros (566.5 millones de Lempiras), el cual impactaría sustancialmente en el análisis de debida diligencia para la compra-venta.
- La desactualización de la información sobre los estados de cuenta de los préstamos vigentes. Tampoco se ha hecho una circularización de saldos que permita conciliar entre el PPCS y los clientes los saldos reales de los préstamos.
- La incertidumbre sobre la documentación de respaldo de los préstamos (contratos y pagarés), cuyo paradero y seguro resguardo es incierto.
- El riesgo reputacional causado por el carácter político del PPCS. Versiones no comprobadas ni documentadas de algunos gestores de cobro indican que algunos clientes han expresado que no pagarán los préstamos porque desde su desembolso se les informó que eran donativos que se les otorgaban por ser correligionarios del partido político en el gobierno de ese momento.

I.3. Estrategia para recuperar la cartera en mora

Al descartar la opción de venta de la cartera se decidió continuar con los esfuerzos de reconstrucción de la información y gestionar la recuperación de la misma por cuenta propia; para ello se han iniciado una serie de actividades orientadas a reconfigurar la nueva Página | 18 estrategia de recuperación, la cual asume el compromiso de las autoridades de SENPRENDE de brindar nuevas oportunidades a los segmentos de la base de la pirámide microempresarial, incluidos en esta ocasión los clientes con préstamos vigentes y en mora con el PPCS a quienes se les atenderá bajo los criterios de resiliencia para sus actividades empresariales y de nuevas alternativas de inclusión financiera.

En esencia la estrategia de recuperación se implementará bajo la misma filosofía de la refundación del nuevo programa de crédito popular, inclusivo y alternativo, es decir se hará con métodos diferentes a los esquemas convencionales de cobranza coercitiva y aplicando la metodología especializada de microfinanzas para profundizar en el estudio sobre las causas que provocaron la mora (nuevas herramientas de análisis crediticio). La definición más propia de dicha estrategia se concebirá también como el “Rescate de Cartera”, cuyas proyecciones para el primer año de operaciones tienen como expectativa atender 20,000 de los 48,539 clientes registrados en el sistema de información (ver cuadro # 4).



La implementación del rescate de cartera asume un nuevo compromiso por parte de las autoridades de SENPRENDE, quienes impulsarán una eficiente administración de la cartera de préstamos llevándola a una escala que le garantice a futuro y de forma progresiva la sostenibilidad financiera del programa de créditos. El esquema de trabajo con los clientes en mora a rescatar consiste en evaluar nuevamente su actual condición socioeconómica y a partir de los resultados se les podrá readecuar y/o reestructurar la deuda de su crédito anterior.

Muchos de los clientes a quienes se les cobró en los últimos meses expresaron esta petición de renegociar las actuales cuotas de pago debido a que las condiciones de sus negocios y familias son diferentes a cuando se les otorgó el préstamo. Por nuestra parte en los diagnósticos hemos comprobado que los análisis crediticios realizados por la anterior administración del PPCS tuvieron muchas deficiencias en las condiciones de aprobación (montos, plazos y cuotas) y eso probablemente puede estar influyendo en la morosidad.

Complementariamente en la implementación de la estrategia de rescate de la cartera se deberán de garantizar los siguientes requerimientos:

- La calidad y oportunidad de la información por parte las IFIS y el debido procesamiento de la misma en el área correspondiente (back office de SENPRENDE). Las 4 IFIS que comenzarán a proporcionar la información (BANRURAL, Banco de Occidente, Cooperativas Chorotega y Guadalupe) concentran el 78% de los clientes vigentes, por lo que el arranque podrá ser en el muy corto plazo.
- Se deberán reconstruir los registros de pago de los clientes reportados por las 4 IFIS priorizadas por su volumen de cartera y clientes, estableciendo la trazabilidad de los estados de cuenta antes de la nueva evaluación crediticia. Además, se deberá reconfigurar el tipo de reportes e instrumentos utilizados para el seguimiento de la cartera.
- Se requiere completar la contratación del recurso humano (front y back office) para operativizar la nueva estrategia. Los 120 asesores de crédito proyectados en la nueva estructura operativa constituyen el bastión principal de la nueva estrategia.
- Diseñar y ejecutar un programa de capacitación y fortalecimiento de las competencias técnicas de todo el personal de la nueva estructura operativa, en correspondencia con los objetivos del nuevo programa de crédito alternativo e inclusivo.
- Elaborar los procedimientos para el debido soporte operativo del nuevo modelo de crédito (back office). De igual forma se deberá implementar el nuevo core bancario.

Todos los temas relacionados con la nueva estrategia de rescate de la cartera han sido ampliamente discutidos y analizados con la nueva administración de SENPRENDE, quienes están conscientes de los inconvenientes y las múltiples dificultades heredadas de la administración anterior y han aceptado la propuesta de la presente asesoría para implementar este nuevo reto.