



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

PLAN DE FORMACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS
COMPETENCIAS TÉCNICAS PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO
CAP.

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.

Producto # 3. Asesoría para el diseño e implementación de los reportes sobre la gestión de créditos, definiendo para cada área de trabajo los requerimientos específicos que se requieren para medir sus resultados. Orientativamente en el marco de este producto se elaborará un informe que contendrá elementos sobre el diseño y tipo de reportes de información para las diferentes áreas de trabajo

1.1 Reportes para la jefatura de créditos	3
1.2 Supervisores metodológicos	7
1.3 Asesores de Crédito	9
1.4 Jefatura de Recuperaciones	9
2. Producto # 4. Diseño de un plan de formación para el fortalecimiento de las competencias técnicas. El plan se impartirá principalmente a las 5 jefaturas y a los supervisores metodológicos quienes asumen el rol de formación de formadores. Orientativamente el plan tendrá los objetivos pedagógicos, contenidos temáticos sobre tecnología crediticia especializada en microfinanzas, lógica de la economía popular, estudios de casos prácticos, cálculo e interpretación de indicadores y resultados, así como la respectiva calendarización de las actividades.	14
2.1. Diseño y contenidos del plan de formación para el fortalecimiento de las competencias técnicas.....	14
2.1.1 Contexto socioeconómico de Honduras	15
2.1.2 Marco teórico conceptual y caracterización de las microfinanzas	15
2.2. 3 Las MIPYMES un segmento excluido de los mercados financieros tradicionales	15
2.1. 4 Tecnología crediticia (buenas prácticas en microfinanzas), etapas del ciclo de microcrédito	15
2.1.5 Políticas, normativas y herramientas crediticias del nuevo modelo inclusivo y alternativo CAP	15
2.1.6 Talleres de estudios con casos prácticos sobre resolución de créditos	15
2. 1.7 Finanzas inclusivas, una contribución directa para el crecimiento sostenible y equitativo de las MIPYMES.	15
2.1.8 MIPYMES lideradas por mujeres, aportes claves una estrategia financiera con enfoque de género	15
Ejecución del plan de formación para el fortalecimiento de las competencias técnicas .	47
2.2. 4. Conclusiones.....	49
5. Recomendaciones	51
6. ANEXOS	53
6.1 Estudio de caso # 1 José Roberto López (caso real de El Salvador, cifras en USD dólares)	53
6.2 Estudio de caso # 2 familia Granados Paniagua (Guatemala, moneda en Quetzales).....	56
6.3 Diapositivas del plan de fortalecimiento de las competencias técnicas	59

- 1. Producto # 3. Asesoría para el diseño e implementación de los reportes sobre la gestión de créditos, definiendo para cada área de trabajo los requerimientos específicos que se requieren para medir sus resultados. Orientativamente en el marco de este producto se elaborará un informe que contendrá elementos sobre el diseño y tipo de reportes de información para las diferentes áreas de trabajo**

Uno de los propósitos que se ha comenzado a experimentar con la elaboración de los reportes sobre la gestión crediticia es fomentar una cultura de administración e interpretación de la información generada en las operaciones de crédito, las cuales se hacen reproduciendo los principios de las buenas prácticas y transparencia de la industria de microfinanzas. De igual forma se ha iniciado la estandarización de métodos para seleccionar y administrar los datos que faciliten el procesamiento y análisis de indicadores financieros y de productividad tanto para los negocios financiados como para la gestión operativa de los equipos de trabajo; la cantidad de información procesada en las herramientas de análisis crediticio y en las bases de datos constituyen un importante aporte para que todos los funcionarios dispongan de la información requerida de forma ágil, oportuna y confiable, a través de la plataforma tecnológica.

La información que se ha seleccionado incluye diferentes tipos de datos sobre las etapas secuenciales del ciclo crediticio, es decir desde los primeros acercamientos con los solicitantes para obtener datos personales, familiares y empresariales, la situación financiera de los actividades productivas, la situación socioeconómica de las familias, el historial crediticio que puedan tener los productores y microempresarios, etc., en tal sentido los reportes que se han diseñado dispondrán de información ampliamente segmentada y expresada en valores fácilmente comprensibles para que todos los funcionarios puedan utilizarlos para cumplir con sus funciones y responsabilidades asignadas en sus respectivas áreas de trabajo. La disponibilidad de información para cada área de trabajo se describe a continuación:

1.1 Reportes para la jefatura de créditos

Luego de analizar y valorar la cantidad y calidad de información que se requiere para que el jefe de créditos pueda realizar una eficiente gestión, estratégica y operativamente, se ha acordado colocar los datos de las principales variables que posibilitan gestionar y controlar todas las transacciones de préstamos y además se han establecido los parámetros y criterios de segmentación con los que se seleccionarán dichos datos, para tener un mapa completo y un horizonte de todo el portafolio de préstamos. Los principales datos que se han incluido en este bloque de información específica para el jefe de créditos incluyen:

- Información sobre las solicitudes de crédito en proceso, presentadas a comité de créditos, con observaciones para nuevo análisis y con resolución (aprobadas y/o rechazadas). Esta información refleja el estado de las solicitudes a la fecha de la consulta, pero a futuro se mejorará el reporte actualizándolo de forma dinámica al momento de cambiar dicho estatus en el sistema (workflow). El prototipo de formato de solicitud a utilizar podrá incluir datos específicos para los productos crediticios que se incorporen a futuro, pero el contenido básico de información será similar al siguiente:

FICHA DE DATOS DEL SOLICITANTE

DATOS PERSONALES				
Nombre del Grupo				
Primer Apellido	Segundo Apellido	Apellido de casado (a)	Primer Nombre	Segundo Nombre
Número de identidad/RTN		Lugar de nacimiento		Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
Estado Civil	<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Otro:	Fecha de nacimiento		Edad
Correo electrónico		Teléfono		Celular
Día / Mes / Año				
DATOS DOMICILIARES				
Departamento	Municipio	Colonia/Barrio/Aldea	Calle	Avenida
Punto de referencia		Tipo de vivienda		Casa No.
		<input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Pagándola <input type="checkbox"/> Otros:		Cuota de vivienda
Si alquila, nombre y teléfono del propietario:				
INFORMACIÓN LABORAL (En caso que trabaje el solicitante)				
Ocupación:	<input type="checkbox"/> Asalariado <input type="checkbox"/> Ama de casa <input type="checkbox"/> Independiente <input type="checkbox"/> Otro:	Nombre del lugar de trabajo		Dirección del lugar de trabajo
Teléfono	Tiempo de laborar	Ingreso mensual	Cargo que ocupa	Tiene otros ingresos: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
				Fuente de ingreso
				<input type="checkbox"/> Remesas <input type="checkbox"/> Alquileres <input type="checkbox"/> Pensiones <input type="checkbox"/> Valor:
DATOS DEL NEGOCIO				
Sector económico		Actividad económica		Tiempo de tener el negocio
<input type="checkbox"/> Producción <input type="checkbox"/> Comercio <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Otro:				
Tipo de local		Cuota de alquiler		Ingreso bruto del negocio
<input type="checkbox"/> Propio <input type="checkbox"/> Alquilado <input type="checkbox"/> Otro:				Teléfono
Si alquila, nombre y teléfono del propietario:				
Colonia/Barrio/Aldea	Zona / Sector	Calle	Avenida	Bloque
Casa No.				
Puntos de referencia				
DATOS DEL CONYUGUE				
Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	
Correo electrónico		Número de identidad	Celular	
REFERENCIAS				
FAMILIARES				
Nombre	Parentesco	Dirección	Celular	
PERSONALES				
Nombre	Parentesco	Dirección	Celular	
REFERENCIAS BANCARIAS/COMERCIALES				
Nombre	Dirección		Celular	
DESTINO DEL CRÉDITO				
<input type="checkbox"/> Empezar un negocio		<input type="checkbox"/> Reabastecer el negocio		
<input type="checkbox"/> Compra de maquinaria y equipo		<input type="checkbox"/> Otras: _____		

- La información estadísticas sobre las principales variables del balance de cartera, en el cual se detallan: la identidad de los clientes, referencias sobre los atributos financieros de los créditos otorgados (montos, tasas de interés, plazos), frecuencia y valor de las cuotas de pago, los saldos de capital, intereses, recargos por atrasos, valor de las cuotas con el detalle de la prelación de los pagos (capital, intereses normales, intereses moratorios, otros cargos), morosidad de capital e intereses, numero de cuotas en mora, entre otros. Los datos de este tipo de reporte se deberán actualizar diariamente o en función de la periodicidad de los movimientos y tendrá el siguiente formato:

Nombre Clien te	Numero P resta m o	Identidad	Monto Aprobado	Tasa Interes	Plazo en m eses	Numero de cuotas según Plan
<i>Nombre Completo del Cliente</i>	<i>Numero Prestamo correlativo del sistema</i>	<i>DNI del cliente</i>	<i>El monto que se le otorgo</i>	<i>tasa de interes del credito</i>	<i>Plazo del prestamo en mes es</i>	<i>Cuotas según el plan</i>

Cuota	Saldo de Capital	saldo de Interes	Saldo intereses mora	Capital Pagado	Dias Mora	Capital Atrasado
<i>Monto de la cuota</i>	<i>Saldo actual del prestamo</i>	<i>Interes actual del prestamo</i>	<i>Saldo intereses mora</i>	<i>Saldo del capital pagado</i>	<i>dias de mora a la fecha</i>	<i>Capital Atrasado</i>

- Reporte sobre la ubicación territorial de los domicilios de los clientes con el mapeo reconocido a través de tecnología de georreferenciación (GPS). El dashboard sobre este tipo información presentará los datos de forma gráfica e interactiva para que los dirigentes de CAP-SENPRENDE puedan ver los datos de cada departamento y municipio el numero de financiamientos otorgados, tal como se aprecia en la siguiente imagen.



- Los tipos de negocios y actividades productivas se agruparán en rubros que se tienen en los catálogos de cuentas institucionales tales como: producción artesanal, comercio, producción agropecuaria, servicios, etc.; dichos datos forman parte de la información procesada en todas las solicitudes de crédito y ello permitirá disponer de las estadísticas y tendencias sobre las actividades económicas de mayor interés para el CAP-SENPRENDE. Las actividades específicas que se propusieron inicialmente por parte de la subdirección financiera eran las de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), pero dado que dicho catalogo es muy grande y demandaba mucho tiempo para el uso y selección de estas actividades en la herramienta de análisis, se optó por utilizar un listado más reducido que ya ha sido validado por la Red Centroamericana de Microfinanzas (REDCAMIF), la cual incluye todas las actividades que se realizan en este segmento de mercado, tal como se describe en la siguiente tabla:

REDCAMIF TABLA DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS		
NO APLICA PARA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA, PESCA, SILVICULTURA, MINAS Y CANTERAS		
COMERCIO	PRODUCCIÓN (Industria Manufacturera)	SERVICIOS
VENTA DE FRUTAS Y VERDURAS	JOYERIA Y ARTICULOS CONEXOS	ALQUILER DE VIDEO JUEGOS
CAFETERIA / VENTA DE COMIDA	PANADERIA / PASTELERIA Y SIMILARES	ALQUILERES DE PROPIEDADES
VENTA DE LACTEOS Y DERIVADOS	FABR. DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	RESTAURANTES (suministro banquetes)
VENTA PROD. AVICOLA & DERIVADOS	FABR. PRODUCTOS DE METALURGIA	BILLARES
COMPRA Y VTA DE GRANOS BASICOS	FABR. PRODCTS DE MADERA (CARPINTERIA)	COMEDORES (merenderos ambulantes)
COMPRA Y VTA DE GANADO EN PIE	FABR. DE PRODUCTOS TEXTILES (SASTRERIA)	MANT. Y REP. EQUIP. DE COMPUTO
DESTACE Y VENTA DE CARNE	FABR. PRODCTS DE CUERO (ZAPATERIA)	SALON DE BELLEZA O BARBERIA
VENTA DE LEÑA Y CARBON	ELAB. PROD. DE TALABARERIA MARROQUINERIA	SERVICIOS MEDICOS
CHICLERAS (VENTAS AMBULANTES)	ELAB. DE PRODUCTOS DE CONFITERIA	TALLER DE MECANICA
FARMACIA Y MEDICINA NATURAL	FABRICACION DE MUEBLES Y TAPICERIA	TALLER ENDEREZADO Y PINTURA
FERRERIA Y ACCESORIOS	CONFECCION DE ROPA (MAQUILA)	TALLER DE RADIO TV Y CONEXOS
MERCADITOS /VTA ROPA USADA (pacas)	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	ACEITERA / CAR WASH
VENTA ARTESANIAS	FABR. MUEBLES METALICOS	TAXISTA
VENTA DE ROPA NUEVA Y CALZADO	ELABORACION DE PIÑATAS	TRANSPORTE DE CARGA
VENTA MAT. DE CONSTRUCCION	FABR. DE JUEGOS Y JUGUETES	TRANSPORTE DE PERSONAL
VENTA DE ARTICULOS DE CUERO	ELABORACION DE BEBIDAS (NO ALCOHOLICAS)	TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS
VENTA DE GAS LICUADO (PROPANO)	FABR. DE PRODCTS DE PAPEL Y CARTÓN	LLANTERA (PINCHAZO)
VENTA DE ESPECIES NATURALES	FABR. DE PRODCTS DE CAUCHO Y PLASTICO	SERVICIO DE INTERNET
VENTA DE PROD. DE AUDIO Y VIDEO.	ACTIV. DE IMPRESIÓN (LIBROS, REVISTAS, ETC.)	ESCUELA DE COMPUTACIÓN
VTA DE REP. DE BICICLETAS		MOLIENDA DE MAIZ
VTA DE UTENCILIOS PLASTICOS		TALLER DE ELECTRONICA
TIENDA / PULPERIA		OBRAS DE INGENIERIA CIVIL MAYORES
VTA POR CATALOGO (AVON & otros)		OBRAS CONSTRUCTIVAS (RAM)
VENTA REPUESTOS AUTOMOTRICES		MENSAJERIA Y ALMACENAMIENTO
ACCESORIOS DE MAQ DE COSER		ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO
COMPRA Y VENTA DE METALES (Recicl)		ALQUILER DE VEHICULOS
VENTA RELOJES, LENTES Y OTROS		ESTACIONAMIENTO DE VEHICULOS
VENTA DE ALAJAS (Metales valiosos)		ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES
VENTA DE ART. PARA EL HOGAR		TELECOMUNICACION Y TRANSM. DATOS
LUBRICANTES Y ACC. AUTOMOTRIZ		ACTIVIDADES JURIDICAS Y NOTARIALES
VTA DE COSMETICOS		ACTIVIDADES CONTABLES Y ADMINIST.
VTA DE ELECTRODOMESTICOS		ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD Y MERCADEO
VTA DE COMIDA TIPICA (antojitos)		ACTIVIDADES DE INVEST. Y SEGURIDAD
VENTA HELADOS (Artesanal y fabrica)		ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA (Colegios)
Vta. Juguetes y prod. Entretenimiento		FOTOCOPIAS Y SERV. SECRETARIALES
VENTA DE PAN Y REPOSTERIA		SERVICIOS MEDICO-HOSPITALARIOS
VENTA ARTICULOS PLASTICOS		GIMNASIOS Y ACTIV. SIMILARES

1.2 Supervisores metodológicos

Los supervisores metodológicos tendrán acceso a la misma información de los reportes que se detallan en el literal anterior, con algunas variantes que se adecuarán a las diferentes regiones geográficas que les corresponde administrar; es importante mencionar que a la fecha del presente informe la distribución geográfica de la cartera vigente se agrupa en del territorio nacional en las siguientes regiones: 1. Centro (RC); 2. Sur (RS); 3. Occidente (RO); 4. Norte (RN) y 5. Litoral Atlántico (RLA), cada una de las cuales está a cargo de un coordinador que administra a los equipos de asesores de créditos quienes a su vez controlan un volumen de operaciones de préstamos con una productividad promedio esperada es de 200 clientes por cada asesor de créditos. Adicionalmente los supervisores metodológicos dispondrán de otro tipo de

información y medios de contacto (teléfonos, correos electrónicos, redes sociales), tipos de negocios, montos de financiamiento, causas y razones sobre los atraso en las cuotas de pago, etc.

Otra Información complementaria sobre los movimientos en la situación crediticia permitirá llegar a determinar los saldos de cartera para todos los productos financieros, los valores recuperados en concepto de capital, intereses y otros rubros inherentes a la cancelación de las cuotas de pago, frecuencia de las transacciones, categorías de riesgo crediticio, y otros indicadores sobre niveles de endeudamiento. Dicha información se presentará en reportes de tipo estadístico tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Nombre del Producto	Departamento	Municipio	Tipo Crédito	Categoría Crédito	Forma Pago
<i>CREDIMUJER CAJA RURAL AGROPEC.</i>	<i>departamento donde se otorgo el crédito</i>	<i>Municipio donde se otorgo el crédito</i>	<i>Pequeño, mediano, grande</i>	<i>I,II,III,IV,V</i>	<i>Semanal, quincenal, mensual, diario, etc.</i>

Garantía	Estado Crédito	Categoría Riesgo Cliente	Fecha Última Cuota Pagada	Cuotas Mora	Cuotas Pagadas
<i>Credito fiduciario, prendario, solidario</i>	<i>Vigente, atrasado, vencido, cancelado</i>	<i>I,II,III,IV,V</i>	<i>fecha de la ultima cuota del plan de amortizacion am</i>	<i>Cuotas pendientes s/ el plan de amortizacion</i>	<i>Cuantas cuotas ha pagado s/ plan teórico</i>

1.3 Asesores de Crédito

Los asesores de crédito al ser los responsables de procesar y administrar toda la información de los clientes podrán consultar algunos datos que previamente han sido validados por los supervisores metodológicos, con lo cual se establece el principio de confiabilidad y transparencia de los datos que se procesan en las herramientas de análisis y en la plataforma de administración de cartera; estas vistas o reportes de datos facilitaran la debida retroalimentación que se requiere para eficientar las decisiones en las reuniones de comité de créditos. Dado que el esquema de trabajo permite la subcontratación de asesores de crédito externos, específicamente de los CDES MIPYMES, el control de calidad de la información será más rigurosa y los reportes con información detallada de sus respectivos clientes serán distribuidos en función de las zonas de trabajo asignadas. El tipo de información que se requiere para cumplir sus funciones son: montos de colocación, ubicación del domicilio y del negocio, cuotas de pagos, historial y récord crediticio de los clientes, entre otros, tal como se aprecia en el siguiente formato:

Nombre Clien te	Identidad	Monto Aprobado	Ubicación	Cuota	Saldo de Capital	Dias Mora
<i>Nombre Completo del Cliente</i>	<i>DNI del cliente</i>	<i>El monto que se le otorgo</i>	<i>dirección del negocio</i>	<i>Monto de la cuota</i>	<i>Saldo actual del prestamo</i>	<i>días de mora a la fecha</i>

1.4 Jefatura de Recuperaciones

La jefatura de recuperaciones tendrá acceso principalmente a los reportes sobre los registros e historial de los pagos que se reciben a través de diversos medios (ventanillas de las IFIS, pasarelas de pago etc.). Adicionalmente esta área de trabajo tendrá acceso a la información relacionada a los estados de cuenta, historial de comportamientos de los pagos, bitácoras de cobro de los asesores de crédito, colectores y gestores de recuperación, mapeo de zonas de alto riesgo (delincuencial por pandillas), clientes con procesos de recuperación administrativa y jurídica. La información básica de los reportes de esta parea se presentan en el siguiente cuadro:

Nombre Clien te	Identidad	Ubicación	Capital Atrasado	Cuota	Dias Mora	Coutas Mora	Categoría Riesgo Clien te
<i>Nombre Completo del Cliente</i>	<i>DNI del cliente</i>	<i>dirección, del negocio</i>	<i>Capital Atrasado</i>	<i>Monto de la cuota</i>	<i>días de mora a la fecha</i>	<i>Cuotas pendientes s/ el plan de amortización</i>	<i>I,II,III,IV ,V</i>

Todos los esfuerzos y ejercicios desarrollados en este capítulo para disponer de la información estadística necesaria para una adecuada administración de la cartera crediticia, constituyen el inicio de una importante plataforma que fortalecerá el conocimiento de los funcionarios de SENPRENDE que atienden las necesidades crediticias de los micro y pequeños productores y empresarios atendidos por el CAP. Los reportes elaborados no agotan la existencia y disponibilidad de información que se genera sobre las operaciones crediticias sino más bien contribuyen a estimular el uso sistemático de los datos necesarios para los análisis de tendencias y los indicadores financieros de las carteras de préstamos gestionadas por los asesor de créditos y los gestores de recuperación; la expectativa es que en la medida que el CAP crezca se puedan continuar agregando nuevas variables que se adapten a la dinámica y evolución de las operaciones crediticias.

En los reportes se ha incluido diversos tipos de información, algunos datos son similares a los que se utilizan en la industria de microfinanzas y en otras instituciones financieras sin embargo debido a las características diferentes del CAP (inclusivo y alternativo), se han incluido otras variables que proporcionan datos e indicadores generados a partir de métricas propias para los segmentos más carenciados de la pirámide microempresarial, es decir que toman en cuenta otro tipo de criterios, por ejemplo, sobre el tipo de riesgo crediticio con el que se establece el atraso en el repago de las cuotas de pago o morosidad. Es importante mencionar que muchos de los datos que alimentan los reportes de información se obtienen de las herramientas especializadas de análisis crediticio, específicamente del scoring y del formato para el análisis de carácter empresarial

Para un mayor aprovechamiento de toda la información estadística generada en los reportes se realizarán talleres de trabajo (ver plan de formación de las competencias técnicas, en el producto # 4 de este mismo informe), en los cuales se abordan temas sobre la interpretación de resultados de las principales variables socioeconómicas y financieras de los clientes, sus negocios, regiones geográficas, actividades económicas, segmentos y perfiles de riesgo crediticio, etc., dichos análisis y retroalimentación entre los equipos de asesores de crédito y los demás funcionarios que integran el comité de créditos permitirán adquirir una mayor comprensión sobre el nivel de impacto que se está logrando en los diferentes segmentos del mercado: subsistencia, acumulación simple,

acumulación ampliada, etc., así como de los problemas y desafíos de estas MIPYMES cuando los resultados no son totalmente satisfactorios.

SENPRENDE deberá aprovechar su infraestructura tecnológica para administrar toda la información estadística y compartirla también con sus socios de trabajo como los CDE-MIPYMES, las entidades de la economía social de mercado, las cajas rurales, etc., ya que dichas instancias asumen la responsabilidad de coadministrar los préstamos que son otorgados con recursos financieros y con la metodología de microfinanzas, la cual con su enfoque especializado en dichos segmentos, posibilita disponer de la información apropiada y orientada a resolver los desafíos provocados por la exclusión financiera tradicional, es decir con indicadores basados única y exclusivamente en el apetito de riesgo de la banca tradicional.

Durante el proceso de asesoría para el diseño e implementación de los reportes sobre la gestión de créditos, han participado funcionarios de las diferentes áreas de trabajo con quienes se han abordado y consensado los requerimientos específicos que se necesitan para evaluar apropiadamente sus resultados. Con los principales líderes y las jefaturas se han analizado las conveniencias de utilizar las variables y datos más relevantes para la eficiente administración de la cartera de créditos y con los niveles más operativos como los supervisores metodológicos, asesores de crédito y gestores de cobro se ha validado la practicidad de tales reportes que se constituyen en valiosos soportes para su gestión operativa. Los funcionarios que han participado son:

NOMBRE	CARGO
Ricardo Casco	Subdirector Financiero
Ramón Rojas	Jefe de Créditos
Jaime Gattorno	Jefe de Tecnología de Información
Albert Mendoza	Administrador de base de datos
Manuel Guzmán	Programador de tecnología
Belkis Carbajal	Jefe administración de cartera
Javier Fonseca	Encargado de operaciones (provisional)
Álvaro Morales	Responsable de Enlace SSE
Darwin Carías	Técnico de Enlace SSE
Rony Flores	Responsable productos agronegocios
Melissa Aguilera	Jefe de recuperaciones
Alexa Valladares	Supervisora metodológica
Estefany Izaguirre	Supervisora metodológica

Luz Ondina Rodríguez	Asesor de créditos
Floresmila Rodríguez	Asesor de créditos
Wendy Vejarano	Asesor de créditos
Wilson Silva	Asesor de créditos

La metodología de este proceso de asesoría técnica ha posibilitado discutir a profundidad los criterios y parámetros de las distintas variables de información que procesan en todas las etapas del ciclo crediticio tanto a nivel de front office como del soporte administrativo de los desembolsos o back office. En el diseño de los reportes se han incluido la mayor parte de las variables de información que se utilizan en las buenas prácticas de la industria de microfinanzas tales como: la distribución territorial que permite ubicar los departamentos y municipios donde se está brindando financiamiento y la educación financiera, los tipos de actividades productivas y los montos de crédito otorgados en zonas urbanas y rurales, el porcentaje de MIPYMES con préstamos otorgados y lideradas por mujeres, las cantidades y montos de préstamos cancelados y los que registran atrasos o morosidad, etc. Para el análisis y elección de este tipo de información se realizaron diferentes actividades que van desde reuniones presenciales y virtuales con el personal de las oficinas (regionales y central), conferencias (salas virtuales de trabajo) para validar los procesos de recolección de la información a incluir en los reportes de la gestión crediticia, sesiones y jornadas de retroalimentación con personal de todas las regiones donde se tiene cobertura de los servicios financieros, para estandarizar el conocimiento sobre la información que contienen los diferentes reportes.

El modelo de negocios de CAP SENPRENDE se diferencia de otros similares a nivel nacional y regional por varios elementos que lo desmarcan de los esquemas convencionales que están vigentes en el mercado de las microfinanzas. Tales diferencias se han expuesto ampliamente en los diferentes informes de la asistencia técnica que EUROEMPLO le está brindando a SENPRENDE y que se caracterizan principalmente por su filosofía, las políticas normativas y las herramientas especializadas de análisis de crédito que constituyen la base esencial para la inclusión financiera de las MIPYMES en Honduras. Desde la perspectiva técnica el elemento de mayor diferenciación lo constituyen las herramientas predictivas que permiten analizar las solicitudes de crédito y obtener resultados muy acertados, ya que se sustentan en los parámetros y criterios técnicos que se han definido previamente en las normativas y reglamentos de créditos.

Desde las primeras definiciones sobre todos estos aspectos técnicos del modelo de financiamiento alternativo se logró una significativa participación de todos los funcionarios de la estructura operativa con sus diferentes niveles de responsabilidad y autoridad que se requerían en cada momento, así por ejemplo en las etapas del diseño, los lineamientos estratégicos y de toma de decisiones sobre las políticas, normativas y demás instrumentos se contó con la presencia del Director Ejecutivo, el Subdirector Financiero, la Subdirectora de Asistencia Técnica, la Subdirectora de Formalización, el Gerente de Administración y el Gerente de Tecnología de la información. En la siguiente fase donde se procedió a la elaboración, implementación y validación de los criterios técnicos de los instrumentos y herramientas, se contó con la participación e involucramiento de los mandos medios requeridos para tales propósitos, entre ellos el Jefe de Créditos, Jefe de Administración de Cartera, Jefe de Operaciones, Jefe de Recuperaciones, Programadores de

Tecnología de Información, Jefe de enlace con el sistema social de la economía, así como de los cuadros técnicos más operativos: Supervisores Metodológicos, Asesores de Crédito y Gestores de Cobranza.

En cuanto a los niveles de transferencia de los conocimientos y la aplicación de todos los instrumentos y herramientas se aprecian importantes avances que se pueden resumir en tres grandes segmentos:

1) La alta dirigencia está convencida y comprometida con la filosofía y la efectividad del modelo de negocios para alcanzar una real inclusión financiera para el mercado meta de CAP-SENPRENDE, a grado tal que están haciendo gestiones para la obtención de recursos financieros que le permitan alcanzar un significativo nivel de cobertura ante la demanda potencial que se tiene identificada. La infraestructura montada a partir de la presente asesoría técnica se constituye en una de las principales credenciales para el apalancamiento financiero que se ha proyectado para que el modelo alcance su propia autosostenibilidad.

2) Los mandos medios indudablemente han tenido el mayor protagonismo al asumir la responsabilidad de operativizar las decisiones estratégicas de la dirigencia y que estas se conviertan en auténticos criterios técnicos para responder a los objetivos y propósitos del modelo; esta tarea es especialmente desafiante debido a que se encarga de la preparación de los algoritmos que evidencian que los criterios, parámetros y atributos financieros aprobados en las políticas institucionales, permitan una real inclusión financiera y el debido control del riesgo crediticio implícito en las operaciones cotidianas de financiamiento. De igual forma este equipo de jefaturas ha tenido la importante tarea de comprobar la efectividad de los resultados que se miden a través de los indicadores de resultados (KPIS & KRIS) con los estándares que se aplican en las buenas prácticas de microfinanzas, es decir, han validado los resultados de aprobación – rechazo de las solicitudes de crédito (algoritmos financieros con indicadores predictivos), sobre los cuales posteriormente capacitan y entrenan a los asesores de crédito para su debida implementación.

3) En los niveles más operativos de la estructura funcional, es decir los asesores de crédito, se han mantenido los esfuerzos sistemáticos para que la transferencia de conocimientos se haga principalmente a través de las actividades cotidianas del proceso de levantamiento y análisis de las solicitudes de crédito con las herramientas respectivas; además estos temas se vuelven muy prácticos con las jornadas de capacitación sobre el marco teórico conceptual de las microfinanzas en las que se imparten los conocimientos más importantes sobre el contexto de mercado y los riesgos financieros que ellos comprueban matemáticamente cuando obtienen los indicadores de resultados (KPIS & KRIS). Una de las actividades más importantes de los asesores de crédito es la interpretación de dichos indicadores al cotejarlos con el funcionamiento real de los negocios (comprendiendo la lógica de la economía popular), y es en esta delicada fase donde se logra la mejor expresión de la transferencia de conocimientos técnicos, al explicar a cada solicitante las causas de éxito o fracaso de sus negocios; en esto consiste el verdadero aporte (valor agregado) de su función de “asesoría” ratificando con ello, por qué el modelo de negocios es diferente, es decir porque son “asesores de crédito” y no simplemente tramitadores de préstamos.

2. Producto # 4. Diseño de un plan de formación para el fortalecimiento de las competencias técnicas. El plan se impartirá principalmente a las 5 jefaturas y a los supervisores metodológicos quienes asumen el rol de formación de formadores. Orientativamente el plan tendrá los objetivos pedagógicos, contenidos temáticos sobre tecnología crediticia especializada en microfinanzas, lógica de la economía popular, estudios de casos prácticos, cálculo e interpretación de indicadores y resultados, así como la respectiva calendarización de las actividades.

Desde el inicio de la asesoría técnica se vislumbró la necesidad de un plan de fortalecimiento de las competencias técnicas para el personal del CAP-SENPRENDE basado principalmente en los postulados y las buenas prácticas de microfinanzas y en la lógica de la economía popular, el cual permitirá sentar las bases para la escuela entrenamiento sistemático y de un programa de capacitación que a futuro pueda incorporar la contextualización y evolución del mercado de las MIPYMES en Honduras, así como de la oferta de servicios financieros para este segmento de población.

Con el presente plan de formación de las competencias técnicas se pretende fortalecer el conocimiento y las practicas laborales del personal de CAP SENPRENDE encargado de otorgar financiamiento inclusivo y alternativo a la población meta que requieren mejorar sus ingresos económicos a través de diversas actividades productivas y microempresariales. Las principales jefaturas de la estructura operativa y los supervisores metodológicos constituyen el equipo principal que recibirán el contenido teórico y práctico del plan de capacitación, así como el contenido temático de microfinanzas que posteriormente será reproducido por ellos al resto del personal, bajo el esquema de formación de formadores; estas acciones al mismo tiempo posibilitarán que los asesores de crédito transfieran a los clientes todo el conocimiento sobre educación financiera y otros temas de aplicación práctica para el crecimiento económicos y desarrollo de los negocios financiados.

2.1. Diseño y contenidos del plan de formación para el fortalecimiento de las competencias técnicas

El diseño del plan de formación asume un carácter pedagógico y muy técnico sobre temas basados principalmente en microfinanzas, el desempeño de indicadores de las finanzas inclusivas y el desarrollo socioeconómico de los segmentos más pobres de la sociedad hondureña, entre otros, con lo cual se establecen las bases para crear la facultad de microfinanzas del CAP, que idealmente deberá actualizarse en función de las necesidades de su mercado meta. Los contenidos temáticos del plan de capacitación y fortalecimiento incluirán, entre otros temas, los siguientes:

2.1.1 Contexto socioeconómico de Honduras

2.1.2 Marco teórico conceptual y caracterización de las microfinanzas

2.2. 3 Las MIPYMES un segmento excluido de los mercados financieros tradicionales

2.1. 4 Tecnología crediticia (buenas prácticas en microfinanzas), etapas del ciclo de microcrédito

2.1.5 Políticas, normativas y herramientas crediticias del nuevo modelo inclusivo y alternativo CAP

2.1.6 Talleres de estudios con casos prácticos sobre resolución de créditos

2. 1.7 Finanzas inclusivas, una contribución directa para el crecimiento sostenible y equitativo de las MIPYMES.

2.1.8 MIPYMES lideradas por mujeres, aportes claves una estrategia financiera con enfoque de género

Para cada uno de los contenidos temáticos del listado anterior se presenta a continuación una descripción de su contenido y los participantes que deberán recibirla. En perspectiva estos temas serán impartidos por el mismo personal de CAP que se convertirán en los instructores del programa devolviendo los conocimientos aprendidos. Como apoyo complementario para los capacitadores futuros se incluyen algunos materiales de lectura y soporte (contenidos orientativos) que se deben estudiar previo a la preparación de las jornadas de capacitación. También se adjunta como parte de este documento una presentación con las diapositivas que se han utilizado en otras experiencias de la región centroamericana de microfinanzas y que contribuyen a reforzar las exposiciones de los instructores. (ver anexo # 6.3)

TEMA	CONTENIDO	PARTICIPANTES
2.1.1 Contexto socioeconómico de Honduras	Exposición documentada y dialogada sobre la realidad de país, en la que se dan a conocer los indicadores socio-económicos que impactan en las MIPYMES y sus familias. (los datos e indicadores deberán ser lo más actualizado posible.	<ul style="list-style-type: none">• Asesores de crédito• Supervisores metodológicos• Jefe de créditosJefes del área de back office

Material de lectura y soporte

La economía de Honduras presentó un panorama complicado desde 2020, lo que se traduce en un retroceso sin precedentes en los logros que se habían alcanzado hasta el año 2019. El país enfrenta grandes desafíos en términos de la producción, las finanzas públicas, así como en las condiciones de vida de la población debido a los efectos negativos en el empleo, la insostenibilidad de pequeños e incluso grandes establecimientos económicos, todo lo cual impacta en mayores niveles de pobreza y pobreza extrema. De manera similar a lo observado en el contexto socioeconómico las medidas de contención de la pandemia y los efectos generados por las dos tormentas tropicales que afectaron al país al cierre del año 2021 condujeron a una drástica afectación de los principales indicadores del mercado laboral. Según la Encuesta Telefónica de Hogares para medir empleo 2020 desarrollada por el Instituto Nacional de Estadísticas de Honduras (INE), el 73.8% de la población nacional está en edad de trabajar (15 años y más) sin embargo, la Población Económicamente Activa (PEA), apenas representa el 43.8%. La encuesta citada estima en 3,655,653 los ocupados del país. De estos, el 23.4% se emplea en la agricultura, en el comercio está el 18.7% y en la industria el 16.2%. Estas tres ramas de actividad concentran el 58.3% de los ocupados.

De cada 100 ocupados 47 efectúan sus actividades laborales a cambio de un salario, es decir tienen un patrono; de igual manera se encontró que 45 de cada 100 hondureños realizan las actividades laborales por su cuenta, es decir que no tienen un empleador, sino que ellos generan su propio empleo. El desempleo abierto sufrió un drástico incremento transitando del 5.7% en 2019 a un 10.9% en 2020. El problema del desempleo es mayormente urbano, potenciado probablemente por la migración constante de personas del campo a la ciudad y la poca capacidad del mercado laboral para absorber esta fuerza de trabajo. La tasa de desempleo urbana se estima en 11.2%, la rural es de 10.5%. El Distrito Central y San Pedro Sula tienen la mayor tasa de desempleo 13% y 11.6% respectivamente. La desocupación se concentra en la población joven; del total de 447,774 desempleados del país, 36.8% son jóvenes menores de 25 años. Existen en el país 996,554 personas en subempleo visible (27,3%), es decir que, estando ocupados, trabajan menos de 36 horas a la semana y desean trabajar más. En cambio, las personas ocupadas bajo condiciones de subempleo invisible ascienden a 1,585,972 (43.4%). Este último se define como las personas que trabajan más de 36 horas y tuvieron ingresos inferiores a un salario mínimo.

Estos datos constatan que el principal problema del mercado laboral no es el desempleo, sino el subempleo invisible, que asocia bajos ingresos con empleos de baja productividad. En el estudio realizado por el INE, también se pudo evidenciar que existen un total de 708,608 personas que no buscan trabajo porque piensan que no encontrarán, la distribución por área es de 41.1% urbana y 58.9% rural. Este grupo son los denominados desalentados. Luego de más de tres años de ejecución de la Política Nacional para el Empleo en Honduras (PNEH), se puede concluir que la caracterización de los problemas de empleo planteada en el 2017 no corresponde al actual contexto económico y laboral, como resultado de los dramáticos efectos generados por la pandemia, los fenómenos

naturales y el modelo de gestión gubernamental implementado. Esto plantea la necesidad imperiosa de redefinir las acciones contenidas en sus 4 ejes de trabajo a partir de la detección de cambios en el ambiente del problema que le dio origen.

La pobreza en Honduras, que afecta al 74 % de sus 9,5 millones de habitantes, es consecuencia de los altos niveles de informalidad y un crecimiento económico no sostenible. El país sigue siendo uno de los más pobres y desiguales de la región ocupando el tercer lugar con el ingreso per cápita más bajo de América Latina y el Caribe (ALC) y se encuentra entre los países más pobres del hemisferio occidental. En la última década, ha sido el país de Centroamérica con un mayor porcentaje de empleo informal con relación al empleo total. En el 2020 el 81,4 % de los hondureños estaba en condiciones de desempleo o subempleo. La persistente pobreza de Honduras es el resultado de un lento crecimiento per cápita de largo plazo y de altos niveles de desigualdad, que se mantienen así por la gran vulnerabilidad del país frente a los choques exógenos. Además, el país tiene uno de los índices de participación más bajos de ALC en el mercado laboral, un sector formal pequeño (responsable solo del 20 por ciento de los puestos de trabajo) y los índices más altos de trabajadores por cuenta propia en Centroamérica. En otras palabras, existen fuerzas que podrían llevar a perpetuar la pobreza de las generaciones futuras, a menos que se implemente un ambicioso plan de desarrollo económico en el cual SENPRENDE se presenta como un protagonista de primera fila mediante el cumplimiento de su mandato institucional de apoyo y financiamiento a su segmento, la MIPYME con su modelo de negocios inclusivo y alternativo CAP.

Una de las causas principales de la exclusión financiera del mercado meta del CAP radica en la clasificación convencional de las empresas con los siguientes criterios: a) microempresas; b) pequeña empresa; c) mediana empresa; d) gran empresa. Por mandato institucional SENPRENDE enfoca su trabajo principalmente en las categorías a) y b), en donde las limitantes más comunes para atender la demanda de estas, se relacionan con la información histórica de pagos en las centrales de riesgo y su calidad crediticia medida por rechazos de préstamos anteriores debido a su alto nivel de endeudamiento; de igual forma existe un enorme cantidad de nuevos emprendedores y ciudadanos con pequeñas iniciativas domésticas y/o agrícolas (economías de patio), que son generalmente descalificados por considerarlos de alto riesgo y curiosamente algunas cooperativas de ahorro y crédito y microfinancieras cuyo origen fue en el sector agrario y de la MIPYME, son las que hoy en día excluyen a estos sectores y prefieren colocar créditos comerciales o de consumo, imitando las prácticas bancarias, cuyo fin primordial es la rentabilidad eminentemente financiera.

SENPRENDE como ente rector del sector de la MIPYME en Honduras contribuye con su modelo de inclusión financiera y fondos de capital de riesgo, apoyando las necesidades de dichos segmentos para lo cual se han creado las políticas y procedimientos que permiten atender eficientemente tales requerimientos a nivel de las zonas rurales y urbanas. Las políticas crediticias del nuevo modelo de financiamiento del CAP reconocen que estas prácticas excluyentes deben ser contrarrestadas con acciones concretas dirigidas a facilitar la participación de todos los actores del ecosistema financiero que contribuyen a que la población meta tenga oportunidades reales de accezar a los servicios

financieros. De igual forma se reconoce que ante las imperfecciones del mercado, los trámites burocráticos de algunas instituciones heredadas del pasado y un sistema financiero tradicional muy concurrido, asimétrico y con un mercado sesgo (barreras estructurales) para financiar a la economía informal y principalmente a las MIPYMES de la base de la pirámide, se hace necesario superar estos obstáculos con soluciones creativas y desafiantes que contribuyan a generar verdaderas oportunidades de crecimiento económico para sus actividades productivas.

Aún hay muchas personas en Honduras que no tienen ningún tipo de acceso los servicios financieros convencionales y mucho menos a los digitales, debido principalmente a las condiciones socio económicas del país y a causa de las barreras estructurales del sistema financiero local y regional. Este panorama representa una gran oportunidad de inclusión financiera, pero también implica nuevos retos que las instituciones de microfinanzas y programas de crédito como el CAP de SENPRENDE deben superar para atender de forma efectiva las necesidades de la población excluida o no bancarizada.

El análisis sobre el contexto de mercado financiero, las practicas crediticias en microfinanzas y del anterior Programa Presidencial de Crédito Solidario (PPCS), reafirman la acertada ruta que seguirá CAP SENPRENDE en la implementación de finanzas innovadoras e inclusivas, que agregan valor al alinear los intereses comerciales de los negocios de las MIPYMES con los objetivos de desarrollo de dicho segmento. Uno de los desafíos más importantes con el que se inicia la implementación el nuevo modelo de negocios inclusivo y alternativo es su revolucionario enfoque de trabajo en el que se cuestionan la viejas y malas prácticas financieras discriminativas y excluyentes hacia las MIPYMES. Aceptar que existen otros métodos para evaluar más creativa y profesionalmente la agestión de negocios de estas pequeñas empresas, requiere reconocer que los microempresarios tienen las suficientes capacidades, destrezas y conocimientos sobre sus negocios y que también existen metodologías e instrumentos apropiados como las microfinanzas que han demostrado ser altamente eficientes y con los mejores estándares de desempeño de la industria financiera.

TEMA	CONTENIDO	PARTICIPANTES
2.1.2 Marco teórico conceptual y caracterización de las microfinanzas	Exposición dialogada con los funcionarios vinculados al trabajo de proveyéndoles información sobre la filosofía, metodologías y buenas prácticas en las microfinanzas.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefaturas (todas) de la estructura operativa • Supervisores metodológicos • Asesores de crédito

Material de lectura y soporte

En los últimos 30 años las microfinanzas revolucionaron el mercado con préstamos al alcance de los más vulnerables, quienes hasta ese entonces se encontraban excluidos del sistema financiero y, por ende, sin posibilidades de acceder a un crédito. Aunque en sus inicios, el sector de microfinanzas era operado por Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Fundaciones, Instituciones de desarrollo económico, entre otros, y dependían de los aportes de donantes o de financiamientos blandos, con el tiempo se han convertido en un sector en el que participan importantes actores con un modelo distinto al de la banca tradicional, pero con muchos logros que han permitido llegar a zonas rurales donde usualmente los bancos nunca llegaron.

El sector de microfinanzas o microcrédito en Latinoamérica es importante como vehículo del desarrollo de los negocios pequeños y como factor importante en la dinámica de los mercados financieros locales; de ahí que la respuesta de las entidades de microfinanzas ante la demanda de microcréditos permite que los microempresarios reciban créditos diversos, ya sea para ampliar su negocio o para mejorar los activos del mismo, esta situación ha permitido reconocer que las entidades de microfinanzas sean vistas como importantes aliados del crecimiento y desarrollo de las MIPYMES.

Las entidades de microfinanzas se han convertido en un medio fundamental para impulsar la inclusión financiera en la región, al proveer productos y servicios que se ajustan más a las necesidades y características de la economía en la que se desenvuelven la mayor parte de las personas de bajos ingresos o no bancarizadas, (microempresarios y trabajadores independientes de los segmentos de la base de la pirámide). Por esta razón es fundamental que las entidades del sector de microfinanzas trabajen en la sostenibilidad de sus operaciones para fortalecer y potenciar las oportunidades que se generan a través del modelo de negocios inclusivo, que permite desarrollar funciones ágiles de originación de los créditos, acceso a información de alto valor para la toma de decisiones y otros servicios de valor agregado que contribuyen a fortalecer su gestión crediticia.

En sus inicios las instituciones microfinancieras fueron reconocidas por su producto principal el microcrédito, aunque las microfinanzas en los últimos años están intentando establecerse como oferentes integrales de productos financieros ajustados a diferentes necesidades de las microempresas como los microseguros, el microahorro, el microfactoring y microleasing. En la actualidad, estos son productos financieros ya son ofrecidos por algunos bancos a la pequeña, mediana y gran empresa, pero a los cuales el sector microempresarial aún no puede acceder; y las microfinancieras han empezado a ofrecerlo a las MIPYMES, siendo para estas últimas productos financieros nuevos. Por otra parte, al hablar sobre el producto financiero de microcrédito, abordado desde el enfoque de microempresa de subsistencia se les define como pequeños préstamos desembolsados generalmente para capital de trabajo, cuya evaluación de riesgo se hace de manera informal, no exigen garantías ni colaterales físicos y cuyo desembolso es más simplificado. Además,

los clientes de microcrédito suelen ser personas autónomas, de bajos ingresos, tipificados como vendedores ambulantes, pequeños agricultores, personas prestadoras de servicios (peluquerías, cafés internet), conductores, costureras, dueños de pequeños almacenes, tiendas, entre otros.

Gracias a la metodología de microfinanzas que acerca los servicios financieros hasta los hogares y negocio de las MIPYMES, los asesores de crédito establecen una relación de confianza con ellos. De esas visitas se obtiene la información financiero-crediticia y se complementa con otro tipo de datos sobre el cliente, por ejemplo: su conocimiento sobre negocios, conducta familiar, arraigo domiciliario, expectativas de mejoras de vivienda y muchas otras variables cualitativas, a las cuales se les asigna una calificación que pasa a formar parte de los algoritmos e indicadores que inciden en la aprobación o rechazo de las solicitudes de crédito.

La mayoría de instituciones financieras no reguladas que operan en Honduras, atienden prioritariamente a los segmentos de mercado más cercanos a la bancarización y en muy poca proporción a los de alto riesgo crediticio que, según ellas, siguen caracterizándose por la informalidad, frágiles modelos de negocio, ausencia de garantías reales y de información financiera que respalde su capacidad de pago. Algunas de estas instituciones pertenecientes a la Red de Microfinanzas de Honduras (REDMICROH), utilizan metodologías y herramientas de microfinanzas para disminuir el riesgo crediticio incorporando nuevas tecnologías que posibilitan una evaluación crediticia más asertiva como principal atenuante de dicho riesgo crediticio, sin embargo, no utilizan modelos de credit scoring, como si lo hace el CAP-SENPRENDE.

En las buenas prácticas de la región centroamericana, las instituciones de microfinanzas son la base de una democracia financiera que antes fue muy limitada, la cual no sólo provee acceso al crédito, sino también innovaciones en materia de tecnología crediticia para acceder a estos mercados desatendidos por mucho tiempo. El crédito es una necesidad importante para estos segmentos de microempresarios y es vital tener instituciones como SENPRENDE-CAP que lo provean y puedan a futuro reducir el costo de transacción y de movilización a zonas más alejadas a través de una mayor eficiencia, operativa y de tecnología. Se ha considerado realizar también una segmentación de los asesores de crédito, especializándolos en función de los productos financieros incluidos en las políticas crediticias. Una vez segmentados los asesores de crédito, un segundo paso consistiría en asignarles metas mensuales de crecimiento en colocaciones, número de clientes nuevos, montos de colocación (ticket promedio), valores de recuperación de capital e intereses y cartera atrasada o en mora.

Las limitantes más comunes para atender la demanda de microcréditos, se relacionan con la información histórica de pagos del cliente, su calidad crediticia que generalmente suele medirse por rechazos de préstamos anteriores, por el número de dependientes en el hogar, los que tienen un alto indicador de apalancamiento financiero (nivel de endeudamiento), y aquellos de mayor edad también tienen alta propensión de ser rechazados. De igual forma los créditos agrícolas son

generalmente descalificados por considerarlos de alto riesgo y curiosamente algunas cooperativas de ahorro y crédito y microfinancieras cuyo origen fue en el sector agrario, hoy en día, prefieren colocar créditos comerciales o de consumo, imitando las prácticas bancarias, aunque no estén obligadas a aplicar normativas regulatorias.

En Honduras aún hay muchas personas que no tienen ningún tipo de acceso los servicios financieros convencionales y tampoco a los de microfinanzas, debido principalmente a las condiciones socio económicas del país y a causa de las barreras estructurales del sistema financiero local y regional. Este panorama representa una gran oportunidad de inclusión financiera, pero también implica nuevos retos para que, programas de crédito como el CAP de SENPRENDE, pueda atender de forma efectiva las necesidades de la población excluida o no bancarizada.

TEMA	CONTENIDO	PARTICIPANTES
2.1.3 Las MIPYMES un segmento excluido de los mercados financieros tradicionales	Exposición y conversatorio sobre los diferentes tipos de MIPYMES, • pequeños productores agrícolas y las limitantes para accezar a fondos • en las diferentes instituciones de apoyo financiero y no financiero	• Jefe de créditos Supervisores metodológicos Jefe administración de cartera • Asesores de crédito

Material de lectura y soporte

Los criterios más utilizados para definir a una microempresa son el número de empleados, el valor de los activos, el volumen de ventas, el nivel de inversión, entre otros. De manera más teórica, una microempresa se caracteriza por ser una empresa de pequeña escala que no separa las cuentas del negocio de las personales, y por lo general, operan bajo condiciones de alta informalidad. Además, se cuenta con estándares de clasificación establecidos por algunos organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), también hay países que, a través de sus entidades oficiales relacionadas con el tema (ministerios de economía, ministerios del trabajo, institutos de estadísticas, etc.) fijan sus propios estándares. Mientras algunos estiman que el elemento central a considerar puede ser el número de empleados, otros se inclinan por el tamaño de los activos, o aún una combinación de ambos. Por lo general en microfinanzas, el número de empleados es el criterio de mayor consenso.

Otro tipo de clasificación establece las categorías de autoempleo y/o cuentapropismo, definidos como aquellos establecimientos o unidades en que solamente trabaja el propietario o que puede trabajar o ser ayudado por otras personas no remuneradas, que suelen ser generalmente los

familiares. Para fines de segmentación, el autoempleo muchas veces es considerado como parte de la microempresa emergente, o de subsistencia y en la medida que esta evoluciona a categorías superiores como la acumulación simple y acumulación ampliada, puede incrementar el número de contrataciones (parciales y temporales), porque además de contribuir con mayor empleo, sus ingresos económicos permiten invertir en el crecimiento del capital de trabajo de los negocios.

Es importante destacar que los segmentos de mercado atendidos por SENPRENDE son los más vulnerables dentro de la pirámide microempresarial, por lo que se ha diseñado una herramienta de scoring que permite hacer una valoración para determinar la situación socioeconómica de cada solicitante y su grupo familiar, previo a comenzar cualquier trámite de solicitud de crédito. Esto obedece a que en muchos casos las familias en condiciones de pobreza relativa o subsistencia tienen sus legítimas aspiraciones de obtener financiamiento según sus ideas, proyectos y necesidades, pero no necesariamente son las más adecuadas para garantizar el éxito al momento de ejecutarlos; en tal sentido el scoring de precalificación socioeconómica permite a través de la observación y parametrización de los datos de las familias solicitantes, ubicarlos en tres niveles de atención según las siguientes categorías:

a) Pobreza relativa. Incluye a las familias que han superado la fase de extrema pobreza y comienzan a perfilar alguna actividad generadora de ingresos económicos. Por lo general son emprendimientos a nivel muy básico a los cuales se les puede apoyar con educación financiera y asesoría para elaborar su plan de negocios (a través de otras subdirecciones del ecosistema de SENPRENDE) y con ello podrán iniciar el trámite del financiamiento.

b) Categoría de subsistencia. Constituida por negocios que generan ingresos únicamente para cubrir las necesidades básicas de alimentación y se ubican en la parte más baja de la pirámide microempresarial. Generalmente tienen inversiones muy precarias y también los montos de financiamiento que requieren son bajos. Según la política crediticia de SENPRENDE a las MIPYMES ubicadas en esta categoría se le podrá otorgar financiamiento hasta por un monto de 50,000 Lempiras

c) Acumulación simple. Es la categoría que permite a las MIPYMES generar pequeños excedentes económicos después de cubrir sus necesidades básicas y con ellos logra invertir un poco más en el crecimiento de su negocio. Este es el segmento de mayor tamaño en la pirámide microempresarial y también el de mayor demanda de financiamiento para las instituciones de microfinanzas.

La gran mayoría de instituciones bancarias tradicionales suelen rechazar a los clientes de microfinanzas que, por lo general, según sus parámetros de riesgo, carecen de garantía o colateral, su información respecto al historial crediticio es limitada; tienen problemas de registros por su información asimétrica, etc. Es decir que la probabilidad de otorgar préstamos a los clientes con este perfil (base de la pirámide) es sumamente reducida, de ahí que, el apetito de riesgo crediticio de los bancos y sus normas regulatorias constituyen los principales elementos de exclusión para

estos segmentos de la MIPYME. El nuevo modelo de financiamiento alternativo e inclusivo de SENPRENDE toma en cuenta todas estas barreras estructurales señaladas anteriormente y ha definido un apetito de riesgo crediticio, inversamente proporcional a la lógica de la regulación bancaria y las prácticas excluyentes de las demás instituciones del sistema financiero, por lo que sus políticas, normativas y herramientas especializadas permitirán otorgar créditos de forma responsable y eficiente para los segmentos de la base de la pirámide microempresarial.

Existe una marcada diferencia entre las finanzas comunes y las microfinanzas. Para las finanzas tradicionales o comunes su fin primordial es la rentabilidad y está diseñada para generar lucro al menor riesgo posible; mientras que en las microfinanzas su filosofía es otorgar servicios ágiles, oportunos y de buena calidad a los pobres, procurando en todo momento su sostenibilidad. En cuanto a las MIPYMES o pequeños productores agropecuarios se reconoce que gran parte de la dificultad de proveer servicios financieros al sector rural, proviene de la creencia de que lo que más necesitan los agricultores y otros pobladores rurales es solo crédito agrícola y de que no pueden pagar tasas de interés de mercado, por lo tanto, que los subsidios son indispensables. Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) muchos bancos agrícolas no logran sobrevivir porque los gobiernos no pueden seguir subsidiando las tasas de interés, aumentar la tasa de recuperación y compensar los altos costos operativos. Para muchos de los habitantes rurales es un gran desafío estabilizar su flujo de efectivo, muchos solicitan crédito para financiar sus gastos en los meses previos a recolectar y vender la cosecha, igualmente los comerciantes de la zona entran en la problemática de los ciclos (estacionalidad de ventas).

En muchos lugares de Centroamérica se define el microcrédito rural como un crédito de capital de trabajo y adquisición de activos de menor cuantía, para financiar actividades productivas, manufactureras, comerciales, de servicios y agropecuarias de corto rendimiento y/o mantenimiento y comercialización de cosechas, siempre y cuando dispongan de un flujo de caja mensual. Con este producto no se financian los cultivos que requieren acompañamiento técnico y plazos mayores, para ello se requiere una metodología para atender con crédito agropecuario. Este producto debe tener las siguientes características:

- Debe ser un producto que masifique el crédito logrando así que tengan acceso a él la mayor cantidad de productores y microempresarios rurales.
- Financiación de créditos para capital de trabajo y/o adquisición de activos de menor cuantía.
- Plazos y amortizaciones flexibles acordes con el flujo de caja y su estacionalidad.
- Los créditos deben ser ágiles, oportunos, adecuados y sucesivos de acuerdo al cumplimiento de las políticas establecidas por el producto.
- Se debe iniciar con montos adecuados a las necesidades, al flujo de caja y a la política de riesgo institucional y se renovarán de acuerdo al cumplimiento de las políticas establecidas para el producto

Es fundamental profundizar en el conocimiento de las zonas que se van a atender, la dispersión y ubicación de los solicitantes, las rutas de acceso y el estado de las mismas, los medios y frecuencia del transporte, es decir, el análisis del entorno. Este conocimiento permite determinar cuántas zonas se pueden cubrir, la asignación conveniente de asesores de crédito, la productividad esperada de los mismos y las actividades económicas representativas y sus riesgos para manejar una adecuada diversificación de la cartera. Es imprescindible establecer la distancia en kilómetros desde el punto de atención de la institución y de los canales alternativos y el tiempo de desplazamiento. Las zonas rurales en general están menos atendidas por el sector financiero y esto se debe entre otros factores a la percepción de que el crédito rural y especialmente el crédito agropecuario tiene unas implicaciones de riesgos mayores. Tratando de caracterizar las zonas rurales y sus pobladores, para racionalizar esa percepción, encontramos que en dichas zonas se concentra más la pobreza, los servicios básicos son más precarios y sirven a menos población, que en las zonas urbanas. Los habitantes están más dispersos, sin embargo, la relación con los vecinos es mayor y los vínculos familiares y sociales son más fuertes. En cuanto a la educación tienen menor acceso y existe mayor analfabetismo. Las ciudades parecen ofrecer mayores oportunidades para desarrollarse y trabajar por lo que muchos de los jóvenes emigran, mientras que las comunidades envejecen al quedar las personas más mayores. En cuanto a la propiedad de la tierra no muchos pueden exhibir títulos. La actividad agrícola base de la economía en las zonas, es vulnerable a los cambios climáticos, riesgos fitosanitarios, inestabilidad en los precios y dificultades para la comercialización, entre otros. Para atender este mercado se requiere manejar bien el riesgo de crédito aplicando un método donde se establezca cuál es la canasta de ingresos que sustenta la unidad socio-económica y los gastos que se ocasionan, para establecer el flujo de caja base para el análisis de la capacidad de pago y asegurar mediante incentivos a la renovación de los créditos la voluntad de pago de los deudores

TEMA	CONTENIDO	PARTICIPANTES
2.1.4 Tecnología crediticia (buenas prácticas en microfinanzas), etapas del ciclo de microcrédito	Exposición sobre el uso de tecnología crediticia en microfinanzas para garantizar la inclusión financiera y demostración de herramientas e instrumentos técnicos para el otorgamiento de créditos a las MIPYMES	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de créditos • Supervisores metodológicos • Asesores de crédito • Jefaturas y personal del back office

Material de lectura y soporte

La tecnología crediticia especializada en microfinanzas se diferencia mucho de las prácticas bancarias tradicionales y para su implementación el asesor de créditos juega un rol de mucha relevancia que comienza desde el levantamiento de la información de los solicitantes a través de entrevistas a profundidad y con herramientas adaptadas específicamente para este segmento. El

Asesor de créditos es el responsable de alistar y completar toda la información necesaria para la evaluación del crédito y debe hacerse presencialmente en el negocios y/o domicilio del solicitante, para lo cual se requiere valorar aspectos cuantitativos y cualitativos como: referencias domiciliarias de moralidad y conducta, tiempo de permanencia en la zona, conocimiento y experiencia en la actividad económica que se financiará, contexto y ambiente comunitario (presencia de pandillas), entre otras. La información que se debe completar en los formulario de evaluación crediticia, y de toda la información complementaria que se requiere para este tipo de crédito. Una vez se ha completado toda la información el interesado firma la solicitud manifestando así su conformidad con la autenticidad de la información y de los datos allí plasmados. En CAP-SENPRENDE se dispone de una aplicación (APP) para dispositivos móviles que contiene los formularios que en muchas otras instituciones se llenan en papel.

La tecnología de crédito utilizada en las mejores prácticas de microfinanzas permite capturar la suficiente información que valora los aspectos cuantitativos y cualitativos de los solicitantes de crédito. El propósito de dicho método es evaluar integralmente la conducta o moral del cliente y que dicha valoración se pueda combinar con los resultados e indicadores financieros que se obtienen de la evaluación del negocio o de su fuente de ingresos. El principio básico que prevalece en este esquema es el de la fungibilidad del dinero, en donde se toman en cuenta todos los ingresos económicos y todos los egresos del grupo familiar, definiendo el grupo familiar como el conjunto de personas que habitan en un mismo hogar, independientemente del grado de parentesco entre ellos, es decir que no necesariamente en un mismo hogar conviven solo familia con primer grado de consanguinidad.

Para el otorgamiento de los préstamos con metodología microfinanzas generalmente se desarrollan ciertas etapas o actividades en las que intervienen diferentes áreas de la estructura institucional, es decir el personal de Front y Back Office. Las etapas del ciclo crediticio siguen un orden secuencial que incluye las siguientes actividades:

- a. Promoción
- b. Preselección y recepción de la solicitud de crédito
- c. Estudio Socioeconómico y análisis de capacidad de pago
- d. Resolución
- e. Formalización y desembolso (parcial y total)
- f. Registro en el sistema de información
- g. Supervisión
- h. Reembolso

a) Etapa de Promoción. Consiste en desarrollar una serie de actividades que posibiliten dar a conocer al público las condiciones de la oferta crediticia de la institución. Se busca que los

medios y mensajes publicitarios sean adecuados al tipo de población meta y que estos formen parte de una estrategia de promoción que posibilite dinamizar las colocaciones para el cumplimiento del equipo de negocios. Las principales actividades a desarrollar en esta etapa son:

- Mantener actualizados los lineamientos e información sobre las condiciones de las diferentes líneas crédito (principales atributos), para que los equipos responsables realicen sus respectivas actividades de promoción.
- Se establecen las metas de crecimiento definiendo parámetros específicos como el # de clientes, montos de crecimiento neto, (no solo de colocaciones) segmentos con criterios geográficos y económicos.
- Los resultados de las actividades de promoción se deben de monitorear sistemáticamente y deben ser coherentes con las expectativas de cumplimiento de metas del área de negocios, principalmente cuando los sistemas de incentivos permiten integrar todos los esfuerzos institucionales en esta área.

b) Etapa de preselección y recepción de la solicitud de crédito. Para cada solicitud de crédito se deberá elaborar un análisis con criterios de filtro preliminar que permitan identificar la viabilidad y los riesgos del proyecto a financiar. Los componentes más importantes de la precalificación son:

- Cumplimiento de requisitos de entrada o de elegibilidad específica que permitan identificar rápidamente los clientes, sectores o actividades que no se financian, para evitar el desgaste institucional.
- Investigación en los buros de crédito y scoring. El scoring de precalificación de CAP-SENPRENDE, permite identificar con mayor facilidad estos requisitos.
- Se Investigan los aspectos de elegibilidad del cliente en función de los requisitos y las políticas institucionales, con el propósito de evitar desvío de fondos para otros propósitos.
- Se brinda información específica sobre los principales atributos financieros y reglas de juego institucionales, basados en el principio de la transparencia.
- Clientes aceptan las reglas del juego, proporcionan datos personales y se someten a procesos de investigación y análisis establecido para cada tipo o destino de financiamiento.
- En caso de ser elegibles se completa toda la documentación para iniciar las siguientes etapas del proceso de trámite del crédito.

c) Estudio Socioeconómico. Para esta etapa que es considerada como una de las más importantes del proceso, se debe hacer un análisis lo suficientemente riguroso para determinar si el cliente tiene capacidad y moral de pago. Con la información proporcionada por el cliente y la obtenida en la visita al domicilio, se verifica la

coherencia de los datos para la toma de decisiones. Las sub etapas en este apartado son:

- Se programa visita consensuada con los solicitantes y se verifica que todas las etapas previas estén de acuerdo a lo reglamentado
 - Verificación de referencias crediticias, domiciliarias y familiares. Idealmente precalificado por algún sistema parametrizado de las centrales de riesgo.
 - Visita al negocio y al domicilio para validar información y tener la real apreciación del solicitante. Este es uno de los momentos claves y más importantes en los que se debe invertir la suficiente cantidad y calidad de tiempo para obtener los datos y la mejor radiografía de la situación y condición de los microempresarios y su grupo familiar.
 - Durante la visita al negocio se recopilan metódicamente los insumos o información necesaria para la evaluación socioeconómica y de preferencia con un orden secuencial y lógico sobre todos los datos que establece el método de análisis de la institución, procurando evitar cualquier tipo de sesgos por falta de datos que no se logren obtener en dicha visita.
 - Con el análisis de las herramientas se prepara la propuesta de financiamiento técnicamente sustentada con indicadores apegados a los buenos estándares. Idealmente se deberá contar con al menos 3 indicadores claves que permitan tomar decisiones acertadas.
 - Los responsables de las principales decisiones (jefes, supervisores, gerentes), retroalimentan las propuestas y definen las condiciones finales de resolución. Este es el momento clave de las decisiones es decir el filtro de mayor calidad entre los funcionarios directamente involucrados en el proceso de análisis y resolución.
 - La alta Gerencia finalmente ratifica las resoluciones que han tomado los funcionarios del paso anterior, lo cual constituye más bien en un acto de fe a lo actuado por sus subalternos.
- d) Resolución de la solicitud de crédito. Las propuestas de financiamiento serán resueltas por un Comité de Créditos o por las instancias que se definan en las políticas de la institución, según sea el nivel de atribuciones para cada una. En algunos casos las atribuciones están

dadas por montos diferenciados por ejemplo los gerentes aprueban hasta 100 mil Lempiras y los Jefes de Agencia hasta Lps. 50 mil. Otro nivel de atribución puede estar determinado por la calidad de la cartera, es decir a menor morosidad se da mayor nivel de responsabilidad, y un tercer criterio puede ser por la rentabilidad o sostenibilidad de la agencia o de un producto en específico; este último criterio requiere disponer de un centro de costos. Las principales actividades que se desarrollan en esta etapa son:

- Asesor de Crédito presenta propuesta ante las instancias acreditadas El Comité de
- Créditos o cualquier otra instancia resolutoria delibera con base a criterios e Indicadores de capacidad de pago, garantías y otros Indicadores claves. Con la
- información de resolución se procesa la información pertinente en el core bancario, la cual generalmente ya deberá estar almacenada en la base de datos y automáticamente se puede generar la operación de activación del préstamo. Back
- Office emite automáticamente el contrato, el cheque, la carta de resolución, carné de pago, etc.

e) Formalización y desembolso. El proceso de formalización inicia cuando el cliente se presenta a las oficinas con sus respectivos documentos de identificación y estos son corroborados por el personal administrativo de soporte. Las actividades específicas son:

- Back Office (área de atención al cliente), revisa toda la documentación que se requieren para formalizar el crédito garantizando que todo esté listo para cuando se presente el cliente y sus fiadores (cuando procede).
- Previo a la firma de documentos se recomienda hacer labor de concientización (charla precrédito), de cara a fidelizar y construir relaciones de largo plazo entre el cliente y la institución.
- La firma de la documentación de respaldo legal debe apegarse a las normas de ética y transparencia y las cláusulas con mucho argumento legalista y técnico - complejo (letra chiquita) deben ser traducidas a lenguaje apropiado al tipo y características de cada cliente.
- La entrega de fondos (cheque, depósito en cuenta de ahorros o corriente orden de pago contra terceros, etc.), debe mantener las normas de prudencia y seguridad tanto para el cliente como para la institución.

f) Registro en el sistema de información y archivo de los expedientes de crédito. El supuesto básico de esta etapa es que toda institución cuenta con sistemas de información para la apropiada administración de sus carteras de préstamos, así como de un apropiado sistema de resguardo y protección de los expedientes de créditos. Las principales actividades que se deberán de tomar en cuenta son:

- En back office se verifica que toda la documentación del expediente de crédito esté completa y en orden.

- El personal asignado del back Office, idealmente los administradores de la base de datos, validan que la información del crédito este acorde con lo aprobado y registrado en el sistema de información, aplicando el principio de control de calidad.
- Los líderes del equipo de negocios (jefes de cartera, jefes de agencia, supervisores, etc., verifican los datos en la base de datos para determinar coincidencia y lógica en sus movimientos. Personal encargado de operaciones revisa que el expediente
- contenga en orden, los documentos de acuerdo a Checklist y procede a su debido resguardo en los sistemas de archivo institucional.

g) Supervisión y seguimiento. La supervisión y seguimiento se tiene que apegar a los estándares de la industria de microfinanzas en donde más que fiscalizar se procura acompañar y retroalimentar el trabajo del personal de campo en sus diferentes etapas del ciclo crediticio. Idealmente se deberá de contar con supervisores metodológicos sin que ello signifique burocratizar la institución ni tampoco cargar la estructura operativa con recursos innecesarios. Las principales actividades de esta etapa son:

- Idealmente el acompañamiento se realiza desde las etapas de identificación de los mercados primarios y secundarios y con la segmentación geográfica que permite incluso establecer la distribución territorial del personal de campo.
- Aun cuando existen diversos niveles de aprobación (sobre todo por montos), es recomendable realizar comités presenciales o virtuales para retroalimentar las propuestas de los asesores de crédito, eventualmente cargados hacia los intereses del cliente.
- Es importante conversar con los clientes, por ejemplo, cuando llegan a escriturar, bajo el principio del buen servicio y atención personalizada, para validar la calidad de información de los datos presentados por los asesores de crédito, sobre todo cuando no se hizo supervisión de campo.
- Una vez desembolsados los fondos se debería visitar una muestra de los clientes que no fueron supervisados en las etapas previas. El tamaño de la muestra se puede determinar en función de la mora de cada asesor de crédito.
- Durante la etapa de recuperación de las carteras vigentes se deben establecer mecanismos muy disciplinados de cobro preventivo manteniendo control del riesgo de morosidad desde el primer día de atraso.

h) Recuperación de créditos en mora. La mayoría de instituciones de microfinanzas tienen como parte de sus buenas prácticas la medición de los créditos en mora desde el primer día de vencimiento. Incluso muchos ya utilizan el método “un día antes de mañana” a través de “call center”. Los proceso de recuperación de crédito están a cargo del mismo asesor de crédito y solo cuando sus gestiones de recuperación convencional se han agotado, reciben el apoyo de otras instancias, afectando su récord de desempeño y sus incentivos. Las instituciones pueden dar un tiempo prudencial para que los clientes regularicen sus pagos, pero en caso de que los problemas de morosidad continúen se debe de pasar a la etapas de

cobro que gradualmente serán más rigurosas. Las principales actividades de esta etapa se desarrollan en función de los periodos de antigüedad de la mora, tal como se describe a continuación:

- Cuando la mora es mayor de 1 día se realiza lo siguiente:
 - o Verificación diaria de atrasos en base de datos, reportes de gestión de mora con información actualizada.
 - o Se realizan las primeras de gestiones de cobranza, envío de notas de cobro con la periodicidad y acuciosidad establecida en la política de recuperación.
 - o Si los resultados de las primeras gestiones no dan los resultados esperados se archivan notas en expediente y se informa al nivel inmediato superior para continuar con las siguientes acciones.

- Cuando la mora es mayor de 30 días se realiza lo siguiente:
 - o El personal de campo elabora análisis de las principales causas de mora de los casos mayor a 30 días.
 - o Jefe inmediato superior apoya gestiones de cobro firmando notas con mayor tono de agresividad en función de la antigüedad de la mora y atiende directamente a los clientes
 - o Si las gestiones del jefe no producen los resultados esperados se transfieren casos a proceso prejudicial.

- Cuando la mora es mayor de 60 días se realiza lo siguiente:
 - o Las jefaturas o mandos medios administran los procesos de recuperación prejudicial con apoyo de instancias legales hasta su recuperación definitiva.
 - o Agotado el proceso prejudicial, y si no se logran los resultados esperados se recurre a la instancia final de proceso jurídico es decir el embargo
 - o Los casos que no se recuperan en esta última instancia jurídico-legal se liquidan contra las reservas para incobrables y se imputan al récord de desempeño del asesor de crédito y a la agencia respectiva, haciéndole ver el valor de los costos financieros que impactan en las finanzas institucionales.

En la industria de microfinanzas también el asesor de créditos realiza el análisis de la capacidad de pago de los solicitantes evaluando todos aspectos que le permitan tomar decisiones principalmente sobre la capacidad y la voluntad de pago. La capacidad de pago es el principal indicador cuantificable para determinar la posibilidad o no del otorgamiento del crédito y su objetivo es obtener una idea muy concreta de la situación económica del negocio y cómo ésta se refleja en sus estados financieros; si no hay capacidad de pago no se otorga el préstamo. En dicha capacidad se determina el dinero disponible (liquidez) con que cuenta el solicitante para atender oportunamente las cuotas establecidas hasta la amortización total del crédito. Dicha capacidad se determinará mediante la

formulación de los ingresos y gastos de la microempresa y el presupuesto del grupo familiar aplicando el método de fungibilidad económica.

Las finanzas tradicionales acostumbran a basar sus decisiones en los clásicos estados financieros de las empresas formales, las cuales suelen disponer de: a) un Balance General que se concibe como un estado de la situación financiera de la empresa en un momento determinado y permite apreciar los recursos o activos, las deudas o pasivos y la diferencia entre estos constituye el patrimonio o capital. La información se ordena por cuentas de mayor a menor liquidez; con él se puede dar cuenta del tamaño del negocio y de su estructura financiera. b) el Estado de Resultados, también llamado de ganancias y pérdidas, el cual muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado. c) el Flujo mensual de efectivo de la unidad socioeconómica, que establece la totalidad de los ingresos y los egresos de la unidad familiar, así como la disponibilidad del negocio para hacer frente a sus necesidades de capital.

Para establecer la capacidad de pago correspondiente a un análisis convencional un asesor de créditos con experiencia tiene la habilidad para levantar y verificar la información oportuna siempre y cuando el solicitante sea transparente con la misma. El modelo de negocios de CAP SENPRENDE ha diseñado una herramienta de análisis crediticio predictiva parametrizada en la misma aplicación mencionada anteriormente, la cual permite que el asesor de créditos maximice su tiempo en la interpretación de los indicadores cuantitativos y cualitativos ya que dicha APP realiza todos los cálculos de forma automática en los dispositivos digitales. Un elemento adicional de dicha herramienta es que opera bajo la modalidad “off line” es decir que no se requiere tener conexión de internet al momento del levantamiento de la información en los negocios, particularmente los de las zonas más remotas de Honduras, y cuando el asesor de créditos logra conectividad los datos se remiten automáticamente a los servidores para su debido procesamiento y registro.

La presentación de la propuesta de financiamiento ante el comité de crédito está a cargo del asesor de créditos, por tanto, él debe estar convencido para dar su concepto en sentido afirmativo o negativo de la solicitud. La recomendación de condiciones del crédito a otorgar será realizada por el asesor de créditos correspondiente inmediatamente después de haber concluido la evaluación crediticia en campo. Debe registrar y firmar (digitalmente en el caso de SENPRENDE) en la sección correspondiente ratificando las condiciones de monto, plazo, frecuencia de pago a otorgar. Asimismo, debe registrar todas las observaciones importantes que a su juicio debe considerar el comité de créditos. En la propuesta que lleva al comité, debe tener por lo menos los siguientes componentes:

- El tipo de negocio, su experiencia, fortalezas y requerimientos de financiación.
- La composición y estado de los activos y pasivos, el valor del patrimonio y en qué tipo de bienes está representado.
- El nivel del endeudamiento actual.

- Una opinión clara sobre la voluntad de pago del solicitante y las referencias de él en la comunidad.
- Concretar la propuesta en términos de monto, plazo y garantía.
- Validación del nuevo nivel de endeudamiento.
- Justificación del flujo de caja y el excedente que se puede comprometer para los pagos de las cuotas.
- Zona de ubicación, rutas de acceso y medios de transporte. Tiempo promedio de desplazamiento.

Algunas sugerencias específicas para que el asesor de créditos pueda desarrollar bien su propuesta son: `

- Indagar sobre el arraigo de la familia en el domicilio, sobre la propiedad de la parcela del solicitante (no con fines de hipotecarla, sino como patrimonio familiar), así como la experiencia en actividades agrícolas y pecuarias que el solicitante desarrolla.
- En el caso de otras actividades (comercio y/o servicios) se deben validar los planes de inversión y/o la experiencia comprobada en este tipo de negocios.
- Establecer el número de miembros de la familia de la unidad socioeconómica y la responsabilidad de los mismos frente al crédito.
- Validar el destino del crédito y el monto requerido

Por su parte el comité de crédito es la instancia que evalúa y resuelve la aprobación o no de las propuestas de financiamiento presentadas por los asesores de crédito. El comité por tanto tiene un carácter deliberativo y resolutorio conforme a las normas y políticas de crédito de la institución. El comité de crédito tiene la facultad para solicitar mayor información, condicionar la aprobación, reducir el monto del crédito, cambiar su plazo. Los comités deben estar compuestos como mínimo por tres integrantes. Se proponen al menos dos niveles de comité: uno de primer nivel conformado por el jefe/director de oficina quien lo presidirá, un ejecutivo diferente al que presenta el caso y el ejecutivo que formula la propuesta. De acuerdo a los montos de aprobación y a las excepciones que se contemplen se establecerán comités de segundo nivel, conformado por el jefe/supervisor metodológico o regional y el ejecutivo que formula la propuesta. Cada comité debe documentarse con un acta donde se debe registrar la fecha y el nombre y firma de los integrantes. Respecto a los casos evaluados debe contener el nombre del solicitante y su documento de identificación, aprobación o rechazo, monto aprobado, plazo del crédito, valor de la cuota mensual.

El comité de mora es otra instancia donde se analiza y delibera acerca de casos de clientes con mora, se detectan fallas en el proceso de otorgamiento y se proponen estrategias e indicaciones de mejora. También se hace un seguimiento a los indicadores de cartera y su tendencia. El comité de mora debe plantearse como algo rutinario dentro de las actividades de las oficinas, así como los comités de crédito para generar valor identificando y mitigando los riesgos con sugerencias y estrategias. Es deseable que dicho comité tenga una periodicidad mínima quincenal. En este escenario de intercambio y aprendizaje deben participar los asesores de crédito y los gestores de cobranza y las jefaturas correspondientes, éste debe escoger previamente algunos casos que

registren mora mayor a 30 días o menor según su criterio para que sean documentados por el gestor de cobranzas, debiendo estructurar su trabajo de forma tal que identifique factores de riesgo que no se tuvieron en cuenta durante el análisis para la aprobación del caso en cuestión, así como sugerir mejores prácticas. La presentación de los hallazgos debe hacerse en formatos estándar con el fin de surtir de información a los jefes de crédito de cobro y demás áreas competentes para el mejoramiento.

TEMA	CONTENIDO	PARTICIPANTES
2.1.5 Políticas, normativas y herramientas crediticias del nuevo modelo inclusivo y alternativo CAP	Exposición y conversatorio para dar a conocer y aplicar los instrumentos de política del modelo de inclusión financiera basado en microfinanzas. Se imparte con mayor énfasis • técnico sobre las herramientas y en la metodología crediticia.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de créditos • Supervisores metodológicos • Asesores de crédito • Jefe de administración de cartera

Material de lectura y soporte

Uno de los objetivos más importantes de las políticas, normativas y herramientas en las microfinanzas es garantizar la disciplina y la confianza que ya se ha demostrado en más de 30 años de buenas prácticas, que todas las operaciones crediticias se pueden registrar y actualizar de forma eficiente y sistemática ya que los criterios y conocimientos técnicos de esta industria se han acumulado sólidamente sin distorsionar los principios básicos de las finanzas convencionales cuyo énfasis principal es el riesgo sobre la recuperación de los créditos otorgados.

El manejo de las políticas crediticias también permite confrontar su aplicación a través de revisiones periódicas de los demás instrumentos de trabajo tales como la metodología crediticia y los procedimientos utilizados por la administración de la cartera, para ello se suele realizar un examen a través de una muestra representativa de los préstamos otorgados en los diferentes productos crediticios examinando los expedientes físicos con toda la documentación e información requerida en los requisitos. A manera de ejemplo se presentan algunos hallazgos que se encontraron en un ejercicio que se realizó con el programa Presidencia de Crédito Solidario (PPCS) y que constituyó un importante insumo para la configuración de las políticas del CAP, y que al mismo tiempo constituyen un apropiado material de apoyo académico.

- Los expedientes o carpetas con la documentación física no pueden ser tan voluminosos. En el análisis realizado se detectó que algunos casos tenían hasta 90 páginas, muchas de las cuales era información sin relevancia o con datos repetidos.
- Los formatos para recolectar información personal de los clientes y sus negocios deben ser congruentes con los requerimientos del sistema de información (utilizando preferiblemente “mascaras” que permiten estandarizar los datos), por ejemplo, la dirección residencial o del negocio en la cual todos deben incluir dichos datos en el siguiente orden: número de casa, calle, municipio, departamento. Es importante destacar que CAP está utilizando la tecnología de geolocalización.
- En cuanto a la información relativa a los negocios o actividades económicas de los préstamos financiados se deben aplicar los criterios definidos en los reglamentos para cada tipo de negocios (economía informal); en las herramientas de análisis predictivo se incluyen algunos parámetros como por ejemplo el costo de operación de cada actividad económica, la cual debe de aplicarse con la debida rigurosidad.
- Los mecanismos de supervisión metodológica definidos específicamente para microfinanzas consisten en visitas de campo no fiscalizadoras sino para retroalimentar el trabajo de los asesores de crédito en el levantamiento de las solicitudes de financiamiento a las MIPYMES y estimulando el aprendizaje de las buenas prácticas a través de una retroalimentación sistemática en los procesos y en la aplicación de indicadores de desempeño.
- Los indicadores para evaluar el comportamiento de los negocios se calculan en base los parámetros y criterios técnicos propios de la industria de microfinanzas por lo que se requiere que los asesores de crédito y supervisores los conozcan a plenitud. La tarea más importante acá no es calcularlos ya que la herramienta predictiva lo hace, sino más bien lo determinante es la interpretación de los mismos ya que en base a ellos se aprueban o rechazan las solicitudes de crédito.
- Los perfiles técnicos de la mayoría de los funcionarios involucrados en el proceso de resolución de las solicitudes de financiamiento (asesores de crédito, supervisores regionales y miembros del comité de créditos), tienen muy poca experiencia en microfinanzas (en la mayoría prevalece el conocimiento de finanzas tradicionales), pero desde el diseño del nuevo modelo de negocios inclusivo y alternativo se concibió el fortalecimiento de los perfiles técnicos de toda la estructura operativa del programa crediticio de SENPRENDE, así como un programa de capacitación y entrenamiento que se materializa con el presente documento.
- Los esquemas de análisis y resolución de las solicitudes del comité de créditos deben operar en función de la demanda con tiempos de respuesta ágiles y criterios de asignación de responsabilidades que permitieran dar respuestas efectivas a todas las solicitudes. En el

nuevo modelo de negocios las herramientas de análisis crediticio (modalidad digital) facilitarán respuestas inmediatas a las solicitudes de préstamo, además se dispone de una modalidad OFF LINE que garantizará la implementación de dicha herramienta en el área rural donde no se dispone de conectividad a internet.

- La ausencia de una metodología con criterios técnicos de microfinanzas provocó, por ejemplo, en la experiencia del anterior PPCS que los asesores de crédito y supervisores regionales tuvieron una apreciación subjetiva en resoluciones a las solicitudes de préstamos. El nuevo modelo de negocios CAP-SENPRENDE corrige estas distorsiones adaptando en sus políticas y normativas las mejores prácticas de microfinanzas

Para efectos académicos es importante conocer y valorar algunos aspectos sobre las políticas y normativa crediticia en el contexto nacional, principalmente en las instituciones financieras que atienden a los mismos segmentos de mercado del CAP. La mayoría de instituciones de microfinanzas en Honduras comenzaron a operar como Organismos No Gubernamentales (ONG'S) en la década de los 70-80 y fueron gradualmente incorporando programas de crédito hasta que un buen número de ellas se especializaron en otorgar microcréditos y luego en microfinanzas. En su evolución las ONG'S que manejaban programas de desarrollo social o financiero se constituyeron en Organismos Privados de Desarrollo OPDS, y las que se especializaron en servicios financieros se establecieron inicialmente como Instituciones Microfinancieras, las cuales posteriormente evolucionaron hasta convertirse en Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero (OPDFS), y más adelante algunas de ellas llegaron a constituirse en Instituciones financieras y Bancos. Las instituciones que lograron dar este paso fueron apoyadas en buena medida por la Fundación Covelo desde 1985 cuando esta ejecutaba un Programa de apoyo a PYME'S administrado por la Asociación Nacional de Industriales (ANDI).

En sus orígenes las Instituciones Microfinancieras (IMFS) y las Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero (OPDFS) tuvieron un comportamiento similar al del resto de instituciones de microfinanzas de los países de Centroamérica, promoviendo a través de sus políticas crediticias el acceso a las MIPYMES de casi todos los segmentos de la pirámide microempresarial, pero en la medida que su enfoque se comercializó y se priorizó la rentabilidad sobre todos los demás criterios, se terminaron adoptando muchos indicadores similares a la banca tradicional, principalmente los de riesgo crediticio que provocan la exclusión financiera de estos segmentos de mercado.

Las políticas crediticias del nuevo modelo de financiamiento de CAP-SENPRENDE reconocen que estas prácticas excluyentes señaladas en el párrafo anterior deben ser contrarrestadas con acciones concretas dirigidas a facilitar la participación de todos los actores del ecosistema financiero que contribuyan a que la población del mercado meta tenga oportunidades reales de accezar a los servicios financieros y de hecho, así está plasmado en el documento de política crediticia aprobada

por las autoridades respectivas. Adicionalmente en dichas normativas se abordan todos los demás temas relacionados con la gestión crediticia y en particular el tema de riesgo crediticio ha sido ampliamente analizado, ya que es uno de los aspectos a los que CAP-SENPRENDE como cualquier otra entidad están expuestas a diferentes eventos externos e institucionales que amenazan su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo. De acuerdo con la encuesta de riesgos en inclusión financiera de REDCAMIF (Banana Skin 2018) el riesgo de crédito se ubica en la posición No. 4 a nivel mundial y en la posición No. 6 para América Latina; este riesgo ha escalado posiciones insospechadas los últimos años reflejando una preocupación por la incorporación de mejoras tecnológicas en la provisión de criterios y parámetros para el otorgamiento del mismo. También se observa que, el riesgo de crédito puede aumentar debido a la mayor oferta de crédito impulsada por nuevos actores que en muchas ocasiones provocan un sobreendeudamiento desmedido y además por los bajos niveles de educación financiera de los solicitantes.

La falta de aplicación a las políticas y normativas crediticias generalmente repercuten en la mala calidad en la cartera de crédito debilitando además la relación institucional con los deudores quienes no aportan la debida información de sus negocios tal como se requiere en los requisitos y procedimientos establecidos en las mismas, de ahí que los asesores de crédito pasan mucho más tiempo gestionando los cobros y no fomentando el apoyo para reactivar/mejorar sus actividades productivas. Además, se ha identificado un potencial efecto dominó en el que los clientes se comunican entre sí y se vuelven renuentes a repagar sus créditos porque otros no pagan y perciben que la institución no tiene voluntad y/o capacidad para recuperar todos los créditos. A partir de estas malas experiencias se ha incluido en las políticas crediticias de CAP-SENPRENDE criterios más rigurosos relativos al riesgo crediticio, pero sin que ello vulnere las oportunidades de apoyo a las MIPYMES con las disposiciones de inclusión y educación financiera, potenciadas con la implementación de las herramientas predictivas para el análisis de crédito.

El documento “Política y Reglamento de Créditos” contiene todos los elementos requeridos para un modelo de financiamiento alternativo e inclusivo y su principal de contenido se desarrolla en los capítulos que se presentan a continuación:

- Capítulo I: Políticas generales de crédito
- Capítulo II: Política de readecuaciones y reestructuraciones
- Capítulo III: Política de recuperación y seguimiento
- Capítulo IV: Política para la clasificación de activos de riesgo y constitución de reservas de saneamiento
- Capítulo V: Política para castigos de préstamos
- Capítulo VI: Reglamento de créditos MIPYME
- Capítulo VII: Reglamento de crédito para grupo solidario
- Capítulo VIII: Reglamento de crédito agropecuario
- Capítulo IX: Reglamento para Microfactoring
- Capítulo X: Reglamento de crédito para empresas y organizaciones del sector social de la economía (ESSE)

TEMA	CONTENIDO	PARTICIPANTES
2.1.6 Talleres de estudios con casos prácticos sobre resolución de créditos <ul style="list-style-type: none"> • Anexo # 6.1 Estudio de caso J.R. López • Anexo # 6.2 Estudio de caso familia Granados Paniagua 	Reunión de trabajo sobre resoluciones de solicitudes de crédito, aplicando diferentes roles de comité de créditos y defensores (presentadores) de los casos. Se analizan 2 estudios de casos teórico - prácticos (anexos # 6.1 y 6.2), ingresando los datos a la herramienta predictiva y luego se somete a aprobación o rechazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de créditos • Supervisores metodológicos • Asesores de crédito • Miembros del comité de créditos • personal del front office y de las otras áreas operativas vinculadas al proceso de aprobación.

Material de lectura y soporte

Para el presente apartado del plan de formación de las competencias técnicas se practican los ejercicios (estudios de casos) utilizados en experiencias de la región centroamericana sobre la validación de las herramientas de análisis crediticio con el personal del front office y de las otras áreas operativas vinculadas al proceso de aprobación de los préstamos, los cuales han permitido revisar los diversos aspectos teóricos y prácticos, desde el uso de las herramientas, la comprensión de los indicadores de resultados (lógica del análisis crediticio), dificultades en la recolección y procesamiento de información/documentación en las zonas rurales y periurbanas, los esquemas de archivo y resguardo de los expedientes, entre otros temas. La jornada/taller también es propicia para abordar algunas inquietudes relacionadas con la información obtenida en las entrevistas, principalmente sobre la veracidad y calidad de los datos de los solicitantes, ya que las MIPYMES de este segmento (subsistencia, acumulación simple y del sector agropecuario), carecen de información documentada o comprobable como las empresas de mayor tamaño (pequeñas, medianas y grandes).

La metodología de talleres de trabajo también permite poner en práctica los conceptos y criterios técnicos que se han definido desde la fase de diseño del nuevo modelo de negocios por lo que se hace necesario volver a teorizar y recordar los conceptos y postulados básicos de microfinanzas para comprender mejor la lógica de trabajo de los segmentos agropecuario y MIPYMES, los cuales requieren de un conocimiento especializado que tome en cuenta los problemas de vulnerabilidad ante los cambios climáticos, riesgos fitosanitarios, inestabilidad en los precios, dificultades para la comercialización, el régimen de propiedad de la tierra, entre otros; y además la información sobre su lógica socioeconómica (relaciones vecinales con vínculos sociales y familiares más fuertes), que generalmente las finanzas tradicionales no los toman en cuenta por considerarlos muy complejos y sin atractivo monetario para los intereses eminentemente financieros.

Uno de los propósitos de los ejercicios y estudios de casos es que los asesores de crédito puedan comprobar la facilidad que brinda la herramienta para construir estados financieros a partir de datos muy elementales sobre las transacciones que se observan al momento de las entrevistas dirigidas y procesadas en la herramienta de análisis crediticio, los cuales expresan una situación económico-financiera bastante realista sobre las actividades productivas y/o negocios evaluados, sobre los volúmenes de inversión y transacción que se anotan al momento del levantamiento, con lo cual se genera un adecuado nivel de confianza sobre los datos cuantitativos de dichas actividades.

Para los asesores de crédito que no tienen experiencia ni formación académica en el campo contable-financiero, se recomienda profundizar tales temas (desarrollados en la PPT), explicando las premisas básicas requeridas para una comprensión inicial, que en todo caso las mismas herramientas ya disponen de los formatos apropiados para la generación de los estados e indicadores financieros que facilitan su cálculo y comprensión. Otro aspecto que se desarrolla en este tipo de talleres es la evaluación y ponderación del análisis en las variables cualitativas las cuales robustecen y complementan los análisis realizados a través de los indicadores financieros y de riesgo crediticio, pronosticando la suficiente información para que las decisiones de los comités de créditos sean consistentes y permitan mitigar el riesgo de la morosidad.

Los estudios de casos como método de aprendizaje también permiten analizar la suficiente información que incluye aspectos cuantitativos y cualitativos de los solicitantes, evaluando integralmente la conducta de los empresarios y la cultura de sus grupos familiares; esta combinación de indicadores financieros de los negocios y los gastos de sostenimiento familiar permiten medir y/o pronosticar la sostenibilidad financiera y el nivel de endeudamiento de las MIPYMES. Es importante profundizar sobre el uso del dinero en los negocios principalmente en el segmento de subsistencia y se debe explicar detalladamente el principio básico de la fungibilidad económica, el cual define y toma en cuenta todos los ingresos y egresos monetarios del grupo familiar, independientemente del grado de parentesco entre ellos, ya que generalmente en este tipo de familias conviven diferentes tipos de parientes y realizan diversas actividades tales como: asalariados formales e informales, jornaleros, pequeños productores artesanales y agropecuarios, profesionales independientes, etc., los cuales suelen contribuir tanto en los ingresos monetarios como en los gastos del presupuesto familiar.

En las microfinanzas, los ejercicios prácticos sobre el estudio socioeconómico de las solicitudes son los que más esfuerzos demanda, pero al mismo tiempo son los que más aportan al aprendizaje de los equipos ya que cada caso es multidimensional y permite hacer interpretaciones diferenciadas aún con la misma información. Una de las ventajas que se deberá aprovechar en el caso de CAP-SENPRENDE es que el tiempo que se requería anteriormente para que los asesores de crédito realizarán cálculos de indicadores financieros manualmente, ahora se podrá invertir en argumentar e interpretar tales indicadores porque dichos cálculos se realizan automáticamente la herramienta predictiva, pero no por eso se deja de enseñar las fórmulas de la matemática financiera que los

originan. Uno de los componentes que solo está disponible en las herramientas predictivas de CAP es el scoring de segmentación socioeconómica, el cual constituye un primer filtro para determinar la situación socioeconómica de cada solicitante y su grupo familiar basado en parámetros propios de las políticas de SENPRENDE. El resultado de dicho scoring determina si una familia está en nivel de subsistencia, acumulación simple o en pobreza relativa (según la pirámide microempresarial) y en función de ello se determina el tipo de respuesta que se le puede otorgar, por ejemplo: educación financiera, capacitación, asistencia técnica y financiamiento.

La experiencia regional de buenas prácticas de microfinanzas ha demostrado que el método de los estudios de casos prácticos es propicio para incluir el tema de la supervisión metodológica, dado que la figura implementada es diferente a la tradicional forma de supervisar el trabajo de campo de los asesores de crédito. Para CAP-SENPRENDE la experiencia sobre dicha supervisión es todavía reciente, pero ha comenzado a sentar las bases para una mayor comprensión sobre el carácter retroalimentador de la misma, en donde se aplica el principio básico de la metodología apegada a los estándares de la industria de microfinanzas que sugiere que, más que fiscalizar se debe acompañar y retroalimentar el trabajo de los asesores de crédito en las diferentes etapas del proceso crediticio. Se abordará además el tema sobre algunas funciones de la supervisión metodológica que garanticen un mayor acompañamiento en la planificación y una mayor productividad en las tareas de campo.

El riesgo de morosidad que se les atribuye a los solicitantes de más bajos ingresos económicos, es un tema obligado en este apartado de plan de capacitación ya que permitirá profundizar en la conceptualización, criterios y parámetros socioeconómicos utilizados para analizar los créditos de estos segmentos de las poblaciones en pobreza relativa, extrema pobreza y los subsegmentos de subsistencia, acumulación simple y ampliada. Al impartir este tema se busca de estimular una mayor comprensión sobre los segmentos de población que se atienden a través de esta metodología especializada y que además forman parte de la visión crediticia del CAP; en tal sentido se deberá hacer énfasis en el uso apropiado de las normas de clasificación, tramitación y otorgamiento para los productos crediticios de microfinanzas los cuales permiten una adecuada gestión del riesgo crediticio de estas operaciones. La explicación a través de casos prácticos que se utilizan en los talleres de estudios de casos tiene características muy propias que las diferencian significativamente de las utilizadas en los créditos tradicionales, ya que se hace un uso intensivo de la información y otros instrumentos eficaces como los scoring de evaluación cualitativa, su misma información sobre conducta y capacidad administrativa, las garantías solidarias, el récord crediticio y la moral de pago, entre otros.

La información recolectada en los dispositivos digitales se envía automáticamente a los servidores de CAP-SENPRENDE para que sean validados por los supervisores metodológicos y el jefe de créditos como responsables de la aprobación y desembolso de los préstamos. La exposición y discusión sobre este tema permitirá comprender con mayor profundidad, como la captura de datos en dichas herramientas se facilita con el tipo de cuestionario y la interacción durante la entrevista a los

solicitantes. Posteriormente la información procesada en las herramienta es analizada por los supervisores metodológicos para su autorización o reproceso en caso que la información sobre los negocios sea inconsistente o imprecisa. Un ejemplo que comúnmente se utiliza en los talleres es de la cuenta del “gastos de sostenimiento familiar”, la cual tiene un desglose bastante completo tales como: alimentación, vivienda, servicios básicos, salud, educación, esparcimiento, etc., pero para la mayoría de los asesores de crédito la duda principal se enfoca en la aplicación de criterios para diferenciar los costos (valores monetarios) en los diferentes segmentos (pobreza relativa y subsistencia), sobre los cuales, el ejercicio del taller posibilita la debida comprensión y entendimiento de la lógica de la economía popular.

Finalmente en el tema de los estudios de caso se destaca la importancia de que el personal de front office de CAP, como parte de la filosofía del modelo de negocios, mantenga una relación cálida, fraterna y técnicamente profesional con los solicitantes, dado que mucha de la información que se procesa en las solicitudes de crédito combina las valoraciones cuantitativas con otras cualitativas, es decir una combinación equilibrada que permite eliminar los sesgos que provocan la exclusión financiera. En tal sentido se debe explicar ampliamente que las actuales herramientas no constituyen un motor de decisiones eminentemente automatizado tal como son las herramientas Fintech y por lo tanto las resoluciones continuarán requiriendo de la participación de los miembros del comité de créditos y sus delegados.

TEMA	CONTENIDO	PARTICIPANTES
2.1.7 Finanzas inclusivas, una contribución directa para el crecimiento sostenible y equitativo de las MIPYMES.	Exposición tipo charla magistral • sobre aspectos esenciales que contribuyen al crecimiento y desarrollo, y generación de empleo, además de constituir un apoyo para combatir la pobreza.	Jefes de todas las áreas del CAP Miembros del comité de créditos personal del front office

Material de lectura y soporte

Entre las actividades de promoción del desarrollo económico y social que han te nido un crecimiento más rápido en las últimas dos décadas, tanto en América La tina como en otras partes del mundo en desarrollo, se encuentran los programas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa. Este apoyo ha reflejado, entre otras circunstancias, un cambio de actitud de los gobiernos y de los organismos de apoyo internacional, los que han pasado de considerar a las microempresas como una anomalía (es decir como una parte de la patología del sector informal), a apoyarlas de distintas

maneras. Este cambio de perspectiva ha reconocido a las MIPYMES como un sector productivo que potencialmente ofrece oportunidades para aliviar problemas de desempleo, subempleo y pobreza.

Se reconoce que el segmento de población cuyo nivel de vida depende de los ingresos económicos generados por cuenta propia a través de sus microempresas es numeroso; en algunos países centroamericanos este sector constituye más de la mitad de la fuerza de trabajo urbana, mientras que en otros el empleo y el ingreso generados por las mismas han aumentado considerablemente. Conforme el proceso de cambio estructural ha avanzado, la MIPYME también ha representado una oportunidad de diversificación y una fuente de ingresos complementarios cada vez más importante para los hogares rurales y urbanos. El crecimiento de este sector les ha permitido a millones de hogares pobres la generación de ingresos en actividades de pequeña escala, orientadas al mercado. Sin duda, el mejoramiento de las circunstancias en que los microempresarios operan es una condición necesaria para el crecimiento equitativo y el desarrollo sostenible de las economías locales, aumentando la productividad de la fuerza de trabajo empleada por cuenta propia y el mejoramiento de las condiciones de vida de estos segmentos de población cuyos empleos e ingresos dependen de las MIPYMES. Es de suma importancia lograr una mayor participación en los frutos del crecimiento económico (inclusión financiera) para los microempresarios, entre quienes un elevado porcentaje son mujeres, grupos indígenas, pequeños productores agropecuarios, jóvenes emprendedores, entre otros.

En la mayoría de países de la región desde hace muchas décadas los programas de apoyo a las MIPYMES han sido una respuesta parcial al crecimiento dramático de los sectores informales principalmente urbanos y periurbanos, este crecimiento ha reflejado considerables movimientos migratorios desde las áreas rurales, acelerados procesos de urbanización, resultado del sesgo urbano de la planificación estatal, debilidades de los mercados laborales originadas en estrategias proteccionistas de desarrollo, que favorecieron el uso del capital sobre el trabajo, y ajustes en los mercados laborales como consecuencia de los ajustes estructurales de periodos anteriores. En la medida en que la expansión de los sectores informales pusiera de manifiesto reservas de empresarialidad latentes y demostrara la capacidad del sector informal para ofrecerle oportunidades de empleo productivo y de generación de ingresos, en actividades de pequeña escala, a miles de personas, muchas de ellas bastante pobres, que de otra manera estarían desocupadas, en esa medida la expansión del sector informal sería reflejo de buenas noticias.

El principio básico que debe sustentar los esfuerzos de apoyo al sector debe ser el ofrecer servicios financieros únicamente cuando éstos respondan a una demanda ilegítima por parte de los microempresarios. Solamente en estos casos tendrán los servicios financieros una auténtica capacidad para contribuir al mejoramiento del bienestar de los hogares de los microempresarios. Si los empleos creados en el sector informal han surgido en actividades poco productivas, como respuesta a la falta de potencial de crecimiento y de capacidad de la economía para generar empleos bien remunerados en otras actividades, el papel de los servicios financieros va a ser bastante limitado. Cuando no existen oportunidades productivas atractivas, el crédito, en particular, sólo pue

de jugar un papel marginal en aumentar el bienestar de los microempresarios. No obstante, aún en estos casos, los servicios financieros pueden jugar un papel importante en aumentar el bienestar de los hogares pobres, al permitir un manejo menos costoso de la liquidez y ampliar los instrumentos para enfrentar el riesgo. En contraste, sí los dueños de estas pequeñas MIPYMES dan muestras de iniciativa, creatividad y capacidad de adaptación a cambios en las circunstancias, en el manejo rentable de sus micronegocios, en esa medida, los servicios financieros serán un ingrediente crítico en los procesos de mejoramiento de las condiciones de vida de sus dueños.

En algunas circunstancias, los empleados por cuenta propia que operan en el sector informal lo hacen, no porque hayan perdido su empleo formal o porque no puedan encontrar este tipo de empleo, sino porque valoran su independencia. Esta autonomía les permite explotar oportunidades productivas generadoras de ingresos más interesantes que la remuneración salarial esperada en empleos alternativos. Cuando resulta de estas decisiones voluntarias de asignación de la oferta de trabajo del hogar, la ubicación de las MIPYMES del sector informal podría reflejar opciones productivas interesantes que al mismo tiempo generan demandas legítimas para los servicios financieros. La creación de empleos claramente productivos, al alcance de pequeños y microempresarios, es uno de los desafíos más críticos que los países latinoamericanos enfrentan. Estas razones incluyen el rápido crecimiento de la población en edad laboral, las dificultades de los sectores industriales anteriormente protegidos para absorber trabajadores a un ritmo acelerado y la lentitud, sobre todo cuando se presenta el surgimiento de nuevas actividades formales con genuinas ventajas comparativas.

Con todo el contexto anterior, al momento de exponer este tema en el plan de capacitación se sugiere hacernos la siguiente pregunta: ¿Pueden los servicios financieros (microfinanzas) contribuir a la incorporación de los pobres y de sus microempresas a los procesos de crecimiento económico?”, la respuesta más apropiada es: “solo en aquellos casos cuando se espera que tales servicios financieros cumplan con sus funciones propias”. Es importante recordar que el fracaso de muchos programas de crédito en gran medida, se dieron por la insistencia de hacerlo en aquellos casos cuando el beneficiario no tiene la suficiente capacidad de endeudamiento, por el contrario, si se utilizan las herramientas y metodologías apropiadas entonces tienen un papel importante que cumplir en el alivio de la pobreza. Los servicios financieros eficientes y sostenibles facilitan un manejo menos costoso del riesgo, la liquidez y los depósitos de valor para fines especulativos o de precaución. Esta función es particularmente importante entre los más pobres, es decir las MIPYMES de subsistencia que no pueden absorber fácilmente perturbaciones adversas o grandes divergencias entre sus flujos de ingresos y egresos.

En todos los países de la región centroamericana se ha comprobado que las MIPYMES han sido excluidas de los servicios financieros formales, incluidos los préstamos, los depósitos de ahorro y las transferencias monetarias. La magnitud de estas restricciones ha sido tal que, con frecuencia, se ha usado la falta de acceso al crédito institucional como uno de los elementos centrales en la definición de las empresas que operan en el sector informal. No obstante, en determinadas circunstancias un

mejoramiento en la prestación de servicios financieros permitiría el crecimiento de estas pequeñas empresas y ayudar a estos segmentos de población a salir de la pobreza.

Los problemas de las microfinanzas se ven mayormente afectados por posibles fallas del mercado y sus imperfecciones que podrían llevar al racionamiento del crédito y a una asignación socialmente ineficiente de los fondos. Algunos estudiosos del tema como Claudio González Vega han mostrado que, bajo ciertos supuestos altamente restrictivos, la selección adversa y el riesgo moral podrían impedir que las tasas de interés equilibren la oferta y la demanda de crédito. La selección adversa surge cuando, debido a la información asimétrica, los prestatarios no pueden determinar la veracidad de las afirmaciones del solicitante de crédito y, por lo tanto, no pueden predecir el riesgo de la actividad que éstos van a financiar, es decir, no pueden esclarecer el tipo de riesgo asociado con cada solicitante. A su vez, el riesgo moral surge cuando a los deudores les resulta posible tomar acciones más arriesgadas que las convenidas, una vez que los fondos han sido desembolsados. Los acreedores podrían suponer que esta posibilidad aumenta en la medida que las tasas de interés aumentan. Si éste es el caso, el acreedor no aumentará las tasas de interés para racionar el crédito, sino que le negará préstamos a aquellos solicitantes a quienes no conoce bien, cuyas reputaciones no son intachables o cuyos proyectos parezcan ser excesivamente riesgosos. En otros casos, los acreedores limitarán el monto de los préstamos que están dispuestos a conceder, a pesar de que el deudor quiera y pueda pagar préstamos más grandes o desembolsarán sólo un monto reducido de crédito a los clientes difíciles, dejando sin atender a deudores potenciales que ya han recibido préstamos.

En el pasado, las dificultades propias de los mercados financieros fueron ignoradas con frecuencia a la hora de adoptar políticas y regulaciones bancarias, en su lugar, se supuso que todo lo que se necesitaba era la intervención del estado para superar las imperfecciones del mercado, sin embargo, esto no hizo que las dificultades de las transacciones financieras desaparecieran, y los intentos por extender la frontera de las microfinanzas (incluyendo su regulación) por decreto fracasaron, porque la simple voluntad del estado no es capaz de superar los obstáculos y remover los costos asociados al desarrollo de los segmentos atendidos por las instituciones de microfinanzas. En la medida en que el fracaso de las intervenciones del pasado ha reflejado la adopción de políticas incorrectas y una regulación inapropiada y excesiva, esas políticas y regulaciones han avanzado muy poco. En algunos casos el marco regulatorio ha obligado a los intermediarios a adoptar políticas que no les permiten alcanzar su viabilidad financiera, como es el caso de las leyes contra la usura que existen en la mayoría de países, incluso algunos de ellos están proponiendo la revisión y/o desregulación del mercado financiero. Mejorar el acceso para las MIPYMES a una gama más variada de servicios financieros, no sólo préstamos, sino también oportunidades convenientes, rentables y seguras para depositar y facilidades para transferir fondos, es un objetivo social importante. Se trata, sin embargo, de una tarea difícil y costosa. Porque no han sabido reconocer la naturaleza de estos costos ni la necesidad de generar ingresos suficientes para sufragarlos.

TEMA	CONTENIDO	PARTICIPANTES
2.1.8 MIPYMES -LPM (Microempresas Lideradas Por Mujeres), aportes claves de una estrategia financiera con enfoque de género	exposición y conversatorio de tipo exploratorio y propositivo para identificar nuevos aportes y posibles soluciones financieras a las PYMES-LPM, un nuevo concepto de la industria de microfinanzas	Jefes de todas las áreas del CAP Miembros del comité de créditos personal del front office

Material de lectura y soporte

Uno de los problemas bastante generalizados en Latinoamérica y el Caribe (LAC) es la creencia que las mujeres son más sensibles al precio de los servicios financieros expresado en la tasa de interés efectiva, pero la verdad es que las mujeres y los hombres son igualmente sensibles a dichos precios. En la experiencia aportada por la industria de microfinanzas se evidencia que las mujeres son más sensibles a que las valoren por lo que realmente son y hacen, y han expresado que el precio no es su principal preocupación. Una de las presiones diarias más agobiantes para la mujer es la sensación de falta de tiempo. Las mujeres normalmente tienen múltiples responsabilidades incluidas: cuidado de los niños, la familia, mantenimiento del hogar, generación de ingresos, etc. Las mujeres buscan soluciones que las ayuden a resolver más de un problema a la vez. Muchas de las instituciones financieras en LAC esperan que las clientas tomen sus servicios por su valor nominal, pero las mujeres empresarias son escépticas ante cualquiera que les ofrezca soluciones mágicas a sus problemas. Los elegantes folletos de marketing o los argumentos de venta pueden hacer que las empresarias sospechen que un banco realmente comprende sus necesidades. Es reiterativo que las mujeres no necesitan productos y servicios especiales, ya que ellas aprecian la flexibilidad de lo que ya se ofrece y también que su proveedor de servicios financieros les ayude a entender cómo pueden ser utilizados dentro de su contexto; en tal sentido, las MIPYMES-LPM se encuentran ante un sesgo sistémico, porque el ambiente de la financiación y el modelo de negocios financiero tradicional, no fueron diseñados para atender específicamente las necesidades que ellas requieren.

A partir de las investigaciones y discusiones sobre este tema y con una perspectiva más integral, se ha llegado a comprender que la inclusión financiera no solo incluye el acceso a préstamos sino también a la utilización efectiva por parte de la población femenina, de una gama de servicios financieros, como el ahorro, el crédito, los mecanismos de pagos y transferencias y los seguros a un costo razonable, y además se reconoce la igualdad de género como la condición según la cual mujeres y hombres tienen las mismas capacidades y oportunidades para el ejercicio de sus derechos y para alcanzar su potencialidad en términos sociales, económicos y culturales.

Los principales desafíos provienen principalmente de 3 áreas: i) Barreras estructurales del mercado, ii) Normas culturales y sociales, iii) Estereotipos o creencias de las instituciones financieras que las mujeres son clientes poco rentables; frente a estos retos se vislumbran las siguientes alternativas de solución:

- Proporcionar productos y servicios financieros con propuesta de valor que satisfagan sus necesidades.
- Demostrar que se comprenden sus desafíos y que tiene una solución para ellas. (Pasar del dicho al hecho)
- Invertir en una relación de largo plazo. Los datos muestran que se necesita más tiempo para lograr una relación de confianza y que elija una institución financiera, pero cuando lo hace, es mucho más probable que sea leal y use múltiples productos y servicios.
- Brindar información de una manera que genere confianza y no haga que la mujer se sienta inferior.
- Proporcionar paquetes o compras "integradas" para productos y servicios financieros que además incluya, por ejemplo, descuentos para proveedores, oportunidades de establecer contactos y hacer negocios ventajosos, canales digitales efectivos para distribución, oportunidades para mejorar o desarrollar habilidades, entre otros.
- Asegurar que la oferta venga acompañada con un servicio de calidad de principio a fin.

Reconociendo las potencialidades de las MIPYMES-LPM la industria de microfinanzas sugiere que, para continuar siendo un referente valioso en un mercado altamente competitivo, se deberían impulsar algunas consideraciones para evolucionar hacia una nueva generación de productos y servicios para este segmento y que consisten en lo siguiente:

- Potenciar el apoyo a las MIPYMES-LPM focalizándose en el crecimiento económico de sus negocio, ya que ellas no separan sus necesidades de financiación de otros puntos de valor. Se debe apoyar con herramientas orientadas por ejemplo al mercadeo y la asistencia técnica que ya existen dentro del ecosistema de SENPRENDE.
- Las MIPYMES-LPM dirigen negocios de todo tipo y están ávidas de soluciones, no tienen tiempo ni energía para tratar con múltiples personas dentro de un banco/IFI o para averiguar cómo pueden hacer que las cosas funcionen para ellas. La recomendación puntual es fortalecer las relaciones con los asesores de crédito como único punto de contacto para todas las necesidades empresariales. Por su parte el asesor de créditos debe tener una idea clara de las necesidades de las clientas y de la forma en que dirige su negocio, de dónde están los riesgos y las oportunidades.
- En cuanto al riesgo crediticio se necesita mantener una cultura muy consistente y una alta calidad de la cartera, en tal sentido se recomienda implementar los procesos, políticas y normativas, de tal forma que se mantengan los criterios técnicos de inclusión financiera, pero con la debida prudencia ante las realidades de cada tipo de actividad económica.

- Respecto a la fidelización institucional, se reconoce que las MIPYMES-LPM suelen buscar abundante información antes de comprometerse con una relación bancaria/IFI, por lo que es recomendable poner toda la información posible en línea, para que las mujeres y los emprendimientos la consulten cuando les resulte conveniente.
- Sobre el tema de mercadeo se reconoce que las mujeres quieren que se las tome en serio como propietarias de negocios, pero a menudo carecen de confianza a la hora de elegir servicios y productos financieros, por eso se sugiere desarrollar paquetes de productos y servicios que resuelvan múltiples problemas a la vez. A través de mercadeo se podría ayudar a las mujeres a entender cómo pueden utilizar un producto para satisfacer mejor sus necesidades. Los productos y servicios deben surgir en base a las necesidades y deseos de la clienta, no en base a lo que es fácil o común para el banco/IFI.

El financiamiento disponible para las MIPYMES en Honduras está constituida por una amalgama de instituciones las cuales se agrupan de la siguiente forma: i) intermediarios financieros supervisados, como ser banca privada y pública, ii) Cooperativas de Ahorro y Crédito y Cajas Rurales de Ahorro y Crédito; iii) diversos tipos de intermediarios financieros no supervisados tales como fundaciones, Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S), Sociedades Anónimas, Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero (OPDF), y iv) prestamistas, proveedores comerciales, organizaciones Comunitarias y otros de los cuales no se tiene un registro completo.

Las instituciones reguladas, principalmente los bancos privados, tienen una mayor disposición a financiar a los segmentos de medianas y grandes empresas dado que su apetito de riesgo crediticio es más conservador y aplican una evaluación crediticia más estricta y rigurosa en la medida que los montos de los préstamos son más altos; sin embargo, la mayoría de los bancos estatales han incursionado desde hace algunos años en el financiamiento a la pequeña y micro empresa que constituyen una significativa porción del mercado que no ha sido atendida.

Los bancos tradicionales y las financieras de mayor tamaño tienen registros específicos de productos crediticios para MYPYMES-LPM, y en los últimos años han fortalecido su presencia como un importante competidor en el segmento de pequeñas y medianas empresas, ya que muchos de ellos vienen apoyando a sus clientas desde que se constituyeron como sujetas de crédito bancable y además porque han constatado alto potencial de mercado que constituyen para el crecimiento de sus portafolios. Por su parte la mayoría de las instituciones financieras no reguladas prefieren financiar a las microempresas muchas de ellas ubicadas en la base de la pirámide empresarial, dado que este es su nicho originario y es en donde mejor han desarrollado sus esquemas especializados para atender a los segmentos más pequeños y en menor proporción al segmento de la pequeña y mediana empresa, concentrando el crédito en actividades comerciales y de servicios, y en menor medida industriales y/o de innovación. Muchas de estas instituciones tienen productos específicos

para mujeres mientras que otras lo demuestran con sus registros estadísticos en los que el financiamiento a mujeres es en promedio del 65% y para hombres 35%. Finalmente, el grupo de financistas más informal (prestamistas, proveedores comerciales etc.), financian prioritariamente a las microempresarias más vulnerables del sector informal, quienes constituyen la porción más grande del mercado nacional y además pueden cobrar precios muy superiores a los del resto del mercado.

2.2. Ejecución del plan de formación para el fortalecimiento de las competencias técnicas

La implementación del plan de fortalecimiento de las competencias técnicas del personal de CAP-SENPRENDE se sugiere hacerlo cronológicamente con la secuencia que se presenta en el cronograma incluido al final del presente capítulo, dado que los diferentes temas estudiados en ese orden permiten llevar un hilo conductor sobre los aspectos conceptuales, los ejercicios teórico-prácticos y el uso de las herramientas y normativas que contribuyen a que la gestión crediticia basada principalmente en microfinanzas y en la lógica de la economía popular.

Muchos de los temas del plan de capacitación ya se han impartido principalmente a las jefaturas de la estructura operativa y en la medida que se hagan los refuerzos correspondientes, ellos mismos impartirán los contenidos sobre el nuevo modelo inclusivo y alternativo, así como el resto de temas relacionados con microfinanzas, y como parte del esquema y programa se recomiendan las lecturas complementarias sobre una amplia bibliografía disponible sobre dichos contenidos. Posteriormente todos estos temas serán impartidos por estos líderes al resto del personal, estimulando el esquema de transmisión de conocimientos y alineación de formadores, que también posibilitará que los asesores de crédito transfieran a los clientes todo el conocimiento sobre educación financiera y otros temas de aplicación práctica en el desarrollo de sus negocios. A futuro este plan deberá de contextualizarse en función de las tendencias de la oferta y demanda de los servicios financieros y no financieros y del mercado de las MIPYMES en Honduras.

La programación de las jornadas de capacitación y talleres para el fortalecimiento de los contenidos técnicos se deberá de mantener sistemáticamente (idealmente como una escuela permanente) con al menos 8 horas por semana y para algunos temas que requieren más tiempo (16 horas o más) se deberá de programar y ejecutar muy disciplinadamente para evitar que los asistentes reciban los contenidos de forma incompleta, esto debido a que la operatividad diaria consume la mayor parte del tiempo de todo el personal (front y back office), y muchas veces es el principal causante de las ausencias a dichas jornadas. En tal sentido se recomienda impartir todos los temas del presente plan en un periodo de 3 meses calendario (según cronograma), y luego de evaluar los resultados de su aprendizaje a través de los indicadores principales (KPIS de gestión crediticia), se analice quienes requieren repetir dicho programa parcial o totalmente. Finalmente es importante recordar una de las reglas que se aplica en muchas instituciones de microfinanzas, sugerida también a CAP-SENPRENDE, y consiste en que los funcionarios que durante 3 meses consecutivos no cumplen con

Melissa Aguilera	Jefe de recuperaciones
Alexa Valladares	Supervisora metodológica
Estefany Izaguirre	Supervisora metodológica
Luz Ondina Rodríguez	Asesor de créditos
Floresmila Rodríguez	Asesor de créditos
Wendy Vejarano	Asesor de créditos
Wilson Silva	Asesor de créditos
Ángel Mariel Amaya	Asesor de créditos
Wendy Laila Banegas Salgado	Asesor de créditos
Melvin Josué Alonzo López	Asesor de créditos
Lenin Alberto Salgado	Asesor de créditos
Silas Joel Guillen Rodríguez	Asesor de créditos
Gloria Galo	Asesor de créditos
Emilia Janitza Ponce Vásquez	Asesor de créditos
Andy Josué Ventura Rodríguez	Asesor de créditos
Juan Miguel Araniba Mencía	Asesor de créditos
Jesús Machado Durón	Asesor de créditos
José Manuel Gómez	Asesor de créditos
Emerson Arnaldo Castillo	Asesor de créditos
José Miguel Flores Laínez	Asesor de créditos
Fernando Josué Gonzales Gómez	Asesor de créditos
Hermes Melecio Ramírez Carbajal	Asesor de créditos
Fernando Josué Ponce Palma	Asesor de créditos
Sindy Estela Hernández Duarte	Asesor de créditos
Miguel Ángel Espinoza	Asesor de créditos
Franklin Gustavo Tercero Briceño	Asesor de créditos
Tonhy Jack Avelar Aguilar	Asesor de créditos

4. Conclusiones

- El diseño y elaboración de los reportes sobre la gestión crediticia tiene como propósito fomentar una cultura de administración e interpretación de la información procesada en las operaciones de crédito, los cuales tienen a la base los principios de buenas prácticas y transparencia de la industria de microfinanzas.

- La cantidad de información procesada en las herramientas de análisis crediticio y en las bases de datos del CAP-SENPRENDE constituyen un importante soporte para que a través de la plataforma tecnológica todos los funcionarios dispongan de la información requerida para su gestión crediticia de forma ágil, oportuna y confiable.
- A través de los reportes sobre la gestión crediticia se estandarizarán los métodos para seleccionar y procesar los datos sobre los indicadores financieros y de productividad tanto para los negocios financiados como para la gestión operativa de los equipos de trabajo.
- El diseño de los reportes ha permitido incorporar de información ampliamente segmentada y expresada en valores fácilmente comprensibles para que todos los funcionarios puedan utilizarlos para cumplir con sus funciones y responsabilidades asignadas en sus respectivas áreas de trabajo. A futuro se podrá valorar nuevas opciones de información en la medida que la administración de cartera lo requiera.
- La información requerida para que el jefe de créditos pueda realizar una eficiente labor, estratégica y operativamente, incluye datos de las principales variables que permitirán controlar todas las transacciones de préstamos y además se han establecido los parámetros y criterios para tener un mapa completo y un horizonte de todo el portafolio de préstamos.
- La información sobre los tipos de negocios y actividades productivas permitirá disponer de las estadísticas y tendencias sobre los rubros económicos de mayor interés para el CAP-SENPRENDE; el catálogo (CIU) Clasificación Internacional Industrial Uniforme resulta ser muy grande y requiere mucho tiempo para su uso en la herramienta de análisis crediticio, por lo que se optó por utilizar un listado más reducido que ya ha sido validado por la Red Centroamericana de Microfinanzas (REDCAMIF).
- Los asesores de crédito son los principales responsables de procesar y administrar toda la información de las solicitudes de crédito, en esta actividad reciben apoyo directo de los supervisores metodológicos garantizando el principio de confiabilidad y transparencia de los datos que posteriormente se usan para las decisiones en las reuniones de comité de créditos, por lo que, el control de calidad de la información debe ser más rigurosa y debidamente validada por el jefe de créditos y/o demás funcionarios de mayor jerarquía.
- Los reportes elaborados para la recuperación de cartera en mora no agotan la existencia y disponibilidad de información que se genera sobre las operaciones crediticias y la gestión de cobros, sino más bien contribuyen a estimular el uso sistemático de los datos necesarios para la prevención de riesgos de incobrabilidad, iniciando desde los análisis de capacidad de pago y los demás indicadores cualitativos gestionadas por cada asesor de crédito. La expectativa es que, en la medida que el CAP crezca se puedan continuar agregando nuevas variables que se adapten a la dinámica y evolución de las operaciones crediticia y la morosidad.

- SENPRENDE deberá aprovechar su infraestructura tecnológica para administrar toda la información estadística y compartirla también con sus socios de trabajo, quienes también asumen la responsabilidad de coadministrar los préstamos que son otorgados con la metodología de microfinanzas.
- La implementación del plan de formación de las competencias técnicas del personal del CAP-SENPRENDE, presentado en el presente informe permitirá sentar las bases para la escuela capacitación y entrenamiento (metodología microfinanzas), que a futuro pueda incorporar la contextualización y evolución del mercado de las MIPYMES y la oferta de servicios financieros para los segmentos excluidos por el sistema financiero tradicional de Honduras.
- Las jefaturas de las 5 áreas operativas y los supervisores metodológicos constituyen el equipo principal que recibirán el contenido teórico y práctico del plan de fortalecimiento de las competencias técnicas. Posteriormente ser convertirán en instructores e impartirán su contenido bajo el esquema de formación de formadores; estas acciones al mismo tiempo posibilitarán que los asesores de crédito transfieran a los clientes todo el conocimiento sobre educación financiera y otros temas de aplicación práctica para el crecimiento económicos y desarrollo de sus negocios.

5. Recomendaciones

- Se sugiere implementar todos los reportes sobre la gestión crediticia de forma gradual y progresiva, los cuales pretenden generar una cultura de conocimiento y administración de los datos procesados en las operaciones de crédito. Se debe además mantener los principios de transparencia de las buenas prácticas de la industria de microfinanzas.
- Se recomienda mantener la cantidad y calidad de información de las herramientas de análisis crediticio (sin obviar ninguna de las variables que están entrelazadas) para garantizar que desde la plataforma tecnológica todos los funcionarios dispongan de la información requerida para su gestión crediticia.
- A efecto de garantizar la estandarización de los métodos para seleccionar y procesar los datos sobre los indicadores financieros y de productividad, tanto para los negocios financiados como de la gestión operativa de los equipos de trabajo, se recomienda mantener la estructura y el diseño original de los reportes sobre la gestión de créditos y cartera.

- Además de las variables incluidas en los reportes de gestión crediticia, se sugiere mantener en los formatos de captura toda la información sobre las etapas secuenciales del ciclo crediticio, tales como: datos personales, familiares y empresariales, la situación financiera de los actividades productivas, la situación socioeconómica de las familias, el historial crediticio de los productores y microempresarios, todos los cuales forman parte de los formatos de levantamiento de la información.
- Para garantizar una eficiente gestión crediticia, estratégica y operativamente, por parte del jefe de créditos y demás autoridades de CAP-SENPRENDE, se recomienda mantener actualizada la información de la base de datos con las principales variables que permiten controlar todas las transacciones y el horizonte de todo el portafolio de préstamos.
- Para una mejor administración de los datos sobre los tipos de negocios y actividades productivas se recomienda utilizar el catálogo reducido de la Red Centroamericana de Microfinanzas (REDCAMIF), ya que la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) resulta ser muy grande y requiere mucho tiempo para su uso en la herramienta de análisis crediticio.
- Se sugiere implementar el esquema de reportería en el cual los asesores de crédito son los principales responsables de procesar y administrar toda la información de las solicitudes de crédito, mantener el apoyo de los supervisores metodológicos y presentar las propuestas de solicitud ante el comité de créditos para su respectiva resolución, garantizando la calidad y rigurosidad de dicha información.
- En cuanto a la calidad de la cartera y recuperación de créditos en mora, la expectativa es que, en la medida que el CAP crezca se puedan continuar agregando nuevas variables que se adapten a la dinámica y evolución de las operaciones crediticia y la morosidad. En tal sentido se recomienda implementar los reportes elaborados para la recuperación de cartera en mora y estimular el uso sistemático de los datos necesarios para la prevención de riesgos de incobrabilidad.
- Para un mayor aprovechamiento de toda la información estadística generada en los reportes se ha sugerido continuar realizando talleres de estudios de casos en los cuales se incluyan temas sobre las principales variables socioeconómicas, financieras, perfiles de riesgo crediticio, etc., los cuales permitirán adquirir una mayor comprensión sobre el nivel de impacto que se está logrando en los diferentes segmentos del mercado.
- Para que la ejecución del nuevo modelo de Crédito Alternativo Popular CAP, sustentado en metodología de microfinanzas, logre los alcances propuestos en el corto y mediano plazo, se sugiere implementar el plan de formación de las competencias técnicas presentado en el presente informe, garantizando que los principales educandos (jefaturas de las 5 áreas de trabajo), se conviertan a futuro en los principales instructores de todo su contenido y que

los resultados del mismo se evalúen con los resultados e indicadores de desempeño de todo el personal que lo reciba.

6. ANEXOS

6.1 Estudio de caso # 1 José Roberto López (caso real de El Salvador, cifras en USD dólares)

El señor José Roberto López (JOROLO), vive en la comunidad “Las Palmas” de la ciudad de San Salvador desde hace 24 años, luego que en 1,996 su familia se vio obligada a abandonar su lugar de origen en el pueblo de Arcatao, Chalatenango producto de la guerra civil. En esa época JOROLO tenía 13 años, cursaba el séptimo grado y asistía a clases por la tarde. Desde muy pequeño había adquirido experiencia en actividades agropecuarias pues ayudaba a su padre quien era agricultor por herencia familiar.

La comunidad “Las Palmas”, es un tugurio que se pobló aceleradamente en la década de los 90’s, a consecuencia de la guerra interna de El Salvador. Las primeras construcciones que se hicieron en este sitio eran muy precarias, con materiales improvisados y prácticamente sin los servicios básicos más elementales.

A la fecha del presente estudio (dic. 2020), la comunidad cuenta con energía eléctrica, agua potable domiciliar, alumbrado público y un sistema de evacuación de aguas servidas, servicios que han sido obtenidos mediante la organización comunitaria y el aporte económico complementario de sus vecinos. La Junta Directiva Comunal es muy activa y dinámica, y en ella participa JOROLO desde hace 10 años ocupando diferentes cargos, los cuales ha desempeñado muy eficientemente, ya que es empleado desde hace 7 años de la Fundación Crecimiento Familiar Comunitario, CREFAC.

JOROLO está casado y tiene 2 hijos, José Roberto Júnior de 8 y Claudia María de 4 años de edad; su esposa Claudia elabora y vende antojitos todas las tardes con lo que genera un ingreso promedio mensual de \$ 450. Desde muy pequeño JOROLO fue siempre muy responsable y desde que emigraron a la ciudad en 1,996 asumió la carga económica y de sostenimiento de su familia (su madre y una hermana 10 años menor a él), luego que su padre murió el mismo año que abandonaron su tierra natal. Su madre falleció hace 6 años y su hermana Noemí estudia su último ciclo de Derecho en la Universidad Nacional, y trabaja desde hace 2 años, como asistente a tiempo parcial en un despacho jurídico devengando un salario de \$ 500 mensuales, ella contribuye al gasto familiar con \$150.

La vivienda de JOROLO fue construida progresivamente con esfuerzos y ahorros propios y un crédito que recibió hace 5 años, el valor actual (terreno + construcción) es de \$ 10,000.

JOROLO obtuvo un crédito con ACACCU que le concedieron para terminar de construir su casa, por un monto de \$ 3,000 un plazo de 5 años, a una tasa del 24% con una cuota de \$ 86.30 mensuales y el saldo de capital es \$200. De garantía presentó a su compañero de trabajo en CREFAC Nicolás Barrera con un salario de \$ 600. El record de pagos de JOROLO es categoría "A", con cero días de atraso pues le aplicaban orden de descuento en CREFAC donde devenga hasta la fecha un salario de \$ 900 mensuales; además ha tenido 3 operaciones con una casa comercial de las cuales guarda las 3 cancelaciones donde le acreditan como un cliente "A".

JOROLO, tiene una disponibilidad en efectivo de \$350 más una cuenta de ahorro de \$800 y está solicitando un crédito en esta institución para apalancar el negocio por un monto de \$3,500 a 20 meses plazo y con garantía del derecho de llave de los 2 puestos a comprar.

CREFAC está pasando actualmente por una crisis institucional muy fuerte y en el último trimestre de este año recortará el 40% de su personal, y a JOROLO ya le han notificado que trabajará hasta el mes de diciembre de este año, así que decide conversar con su esposa y su hermana para proponerles un plan de contingencia que les permita hacer las mejoras a la vivienda, pese a su eminente despido, dicho plan consiste en lo siguiente:

- Un tío de JOROLO que se regresó a su tierra en Arcatao después de la guerra, es vendedor de cereales (granos básicos) al por mayor desde hace 10 años y ha logrado capitalizarse a grado tal que ahora tiene 3 camiones de 8 toneladas cada uno y una posición económica muy solvente en su pueblo. Desde hace algún tiempo le había ofrecido a JOROLO que se asociaran y que compraran 2 puestos en el mercado municipal que está cerca de la comunidad "Las Palmas", pues la venta al detalle de los granos básicos deja un porcentaje de rentabilidad superior al 20% mientras que al por mayor solo deja un 12%. El producto se lo dejará en consignación para pagarlo semanalmente (refill según demanda), y para los gastos de inversión en los puestos del mercado con sus accesorios le ha ofrecido el 50% como aporte propio y el 50% restante saldría de la indemnización de CREFAC donde le darán un total de \$ 3,150

La inversión requerida (Activo fijo) para instalarse en el mercado es la siguiente:

o Cada puesto vale \$ 1,200 el tío los pagaría cash, pero JOROLO al recibir su indemnización le reintegrará el valor de uno de ellos posteriormente

o Se requieren 3 silos o graneros metálicos para almacenar el producto que cuestan \$ 500 cada uno.

o 2 básculas de mediano tamaño cada una cuesta \$ 250.

El negocio se ha proyectado con el siguiente inventario para un mes típico:

- 3,000 libra de Fríjol se compra a \$ 0.65 y se vende a \$ 0.75
- 3,300 libras de Arroz se compran a \$ 0.45 y se vende a \$ 0.53
- 2,500 libras de Azúcar se compran a \$0.35 y se vende a \$ 0.45

Por experiencia del tío se ha calculado que la estacionalidad de venta semanal en promedio, es la siguiente:

Los mejores días son sábado y domingo con ventas de \$ 350 cada uno

De lunes a miércoles son días malos y solo se venden \$ 150 cada día

Y el jueves y viernes que son regulares se venden \$ 230 cada uno

Los gastos administrativos del negocio consistirán en:

- Salario para JOROLO estipulado en \$ 500 mensuales
- El tío de JOROLO, cobrará una compensación (salario) mensual de \$ 100 Administración del mercado de \$ 1 diarios en concepto de mantenimiento, limpieza y vigilancia, total \$30
- En teléfono, paquete de datos y atención de venta a clientes \$ 25 al mes. transporte se asignarán \$ 50 por la traída de los granos desde Chalatenango Empaque y otros misceláneos
- preservantes se gastan \$ 25 mensuales
-

Al hacer el inventario de los bienes que tienen en el hogar y que constituyen el patrimonio familiar de JOROLO y su familia, se observó que disponen de: una nevera, una La cocina, 2 TV plasmas uno de 42 pulgadas y otro de 30", un equipo de sonido SONY, un juego de sala entre otros; el total de menaje de casa está valorado en \$4,500

Finalmente, JOROLO comenta a Claudia y a Noemí, ya revisé y ajusté incluso nuestros gastos de sostenimiento familiar y probablemente no tengamos que sacrificarnos mucho, pues le tengo mucha fe al negocio, también mi Tío es un experimentado comerciante que se las sabe todas y el no invierte un peso, si no está seguro que va a ganar, es decir que no lo hace por el parentesco familiar. El presupuesto de gastos de sostenimiento familiar será el siguiente:

Alimentación: \$350; Agua \$5, energía: \$15; Teléfono, cable e internet \$45; Transporte \$20; Educación \$ 15; salud y medicina \$25; ofrenda a la iglesia \$20

El asesor de crédito tiene concluido el expediente para presentar a Comité de Créditos y cree que las mayores inquietudes de sus miembros se centrarán en la estabilidad y el riesgo de una nueva experiencia en negocio para JOROLO y que probablemente no reconozcan las virtudes y cualidades personales (moral), que a su juicio constituye la mejor carta de presentación para otorgarle el crédito, y aunque él confía mucho en la responsabilidad de JOROLO sabe que el comité enfatiza mucho en los indicadores financieros y en las garantías o colaterales. Incluso el asesor ha llegado a pensar que, si el comité no le aprueba este préstamo, él estaría dispuesto a recomendarlo con un compañero que trabaja en otra Institución de crédito donde es muy probable que sí se lo aprueben.

6.2 Estudio de caso # 2 familia Granados Paniagua (Guatemala, moneda en Quetzales)

El señor Raúl Granados es originario de Tecpán. Sus padres le heredaron una pequeña finca de 3 manzanas de terreno rústico las cuales destina para varios rubros productivos propios de su región, además en la misma propiedad ha construido su vivienda. La casa es grande y siempre la mantienen muy limpia y ordenada. El ambiente de convivencia que se observa es de mucha calidez familiar y armonía. Toda la propiedad más construcciones está valorada en Q75,000.00

La familia Granados Paniagua goza de muy buena reputación porque siempre han colaborado en las actividades comunitarias. Su abuelo era el organizador de las procesiones de Semana Santa en la iglesia católica, su padre continuó con la misma tradición, pero Raúl ya no pudo seguir con lo mismo porque se fue a estudiar y trabajar a la ciudad. Cuando regresó se casó por la iglesia con doña Vilma Paniagua y va a misa todos los domingos con su esposa e hijos. Raúl es miembro del Comité de Desarrollo Comunal, el cual ha desarrollado muchos proyectos como la introducción de agua domiciliar, energía eléctrica y caminos vecinales hacia los cantones vecinos. Raúl ya fue presidente de dicho comité en dos ocasiones y también es miembro de la directiva de la Cooperativa Chapina en donde ya ha obtenido 6 préstamos que ha cancelado puntualmente, por lo que es considerado cliente "A"

La esposa de Raúl tiene un puesto de venta de ropa nueva que ya cuenta con 9 años de experiencia. Doña Vilma ya ha obtenido 7 créditos en BANRURAL y su récord de crédito es categoría "B", ya que en el último préstamo reflejó un atraso de más de 30 días, debido a que estuvo incapacitada por una operación de varices. Actualmente tiene un crédito vigente que se le otorgó hace 12 meses por un monto de Q 6,000.00; ya canceló 10 cuotas de Q 150.00 y su saldo actual es de Q 1,300.00

Los datos económicos del negocio de doña Vilma son los siguientes:

- Disponible en efectivo demostró tener Q 1,300.00

- En cuenta de ahorro con el BANRURAL Q 250.00
- En cuenta de débito de la Cope Chapina Q 550.00

Doña Vilma vende todo su producto al contado, en tal sentido no registra cuentas por cobrar.

Su inventario estaba constituido de la siguiente manera:

- 30 pantalones con un valor de Q 3,000.00
- 150 camisas para hombre con un valor de Q 2,500
- 100 blusas femeninas con un valor de Q 300.00
- 50 cinchos de cuero con un valor de Q 500.00
- 200 ganchos de pelo con un valor de Q 10.00 cada uno

Los productos que más se venden son las blusas femeninas y los pantalones, los que tienen venta media son las camisas y lo que menos se vende son los cinchos y los ganchos.

En sus activos del negocio cuenta con:

- Una vitrina cromada de 3 niveles que ella valora en Q 500.00
- Dos estantes y 2 mesas para exhibir sus productos valorado todo en Q 200.00
- Una máquina de coser eléctrica que le costó Q 1,100
- Una cortina metálica con llave de seguridad para garantizar el resguardo de sus productos en la noche, que le costó Q 350.00
- Un Pick Up valorado en Q 25,000

En su casa de habitación se encontraron los siguientes bienes:

- La nevera tiene 2 años de uso y se compró en Q 3,500.00,
- La estufa de gas la compró en Q 1,100

- Tiene una T.V. de 42 pulgadas de pantalla plana que se compró en el Gallo más Gallo y todavía deben Q 1200
- El equipo de sonido y el de vídeo cuestan entre ambos Q 1,200
- El juego de sala y comedor se valoran en Q 1,000.00 cada uno

Las ventas del negocio de la Sra. Paniagua tienen el siguiente comportamiento en cada semana:

Los días de venta alta son sábado y domingo, vendiendo Q 400 cada día

Tres días, miércoles, jueves y viernes son de venta normal y vende Q 250 diarios y los días lunes y martes son de venta baja y solo vende Q 100 diarios

La familia Granados Paniagua tiene otros ingresos que provienen de:

- Una hija que vive en los E.U. le envía Q 1000.00 mensualmente
- Raúl arrienda 1 manzana de su terreno por la que le pagan Q 50 mensuales

Los gastos de sostenimiento de su grupo familiar durante el mes son:

- Alimentación Q 750.00
- Gas licuado para la cocina Q 25
- Agua Q 15
- Energía Q 10
- Teléfono y cable Q 35.00
- Pago Cuota por la Tele al gallo más gallo Q 25
- En combustible se gastan Q 400 al mes
- La cuota de aporte comunitario es de Q 20
- La contribución a la iglesia es de Q 40 al mes

Raúl trabaja la tierra y tiene cultivo de 5 cuerdas de repollo que vende 3 veces al año en los meses de abril, agosto y diciembre el costo de producción es de Q 200 y el precio de venta de cada cuerda es de Q 450.

También cultiva en forma paralela 4 cuerdas de brócoli las cuales tienen un costo de producción de Q 150 y el precio de venta que obtiene es de Q 325, los cuales vende en los mismos meses que vende el repollo.

Como ya viene la temporada de fin de año doña Vilma quiere incrementar su inventario de ropa y está solicitando un nuevo préstamo en BANRTURAL por Q 10,000 a 12 meses plazo y presentará como fiadores a su primo Javier Galdámez y Rosa Granados hermana de Raúl que trabajan como profesores y cada uno tiene un salario de Q 3,500.

Determine la factibilidad del crédito solicitado.

6.3 Diapositivas del plan de fortalecimiento de las competencias técnicas

Archivo adjunto en formato PPT.