



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

INFORME DE VALIDACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS CREDITICIO.

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

Octubre de 2022 a diciembre de 2024

Samuel AYALA

Asistencia Técnica implementada por:

IDOM  **involas**



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

Contenido

I. Producto 2. Informe sobre la validación de las herramientas de análisis crediticio, verificando con el personal que las utiliza (front office), el aprendizaje y uso apropiado de dichos instrumentos. Es importante destacar que el equipo de asesores de crédito ha tenido una alta rotación por lo que se deberá intensificar su preparación en el uso adecuado de dicha herramienta. Orientativamente este informe contendrá las valoraciones sobre el aprendizaje y correcta aplicación por parte de los asesores de crédito y los supervisores metodológicos, sobre los criterios y parámetros técnicos establecidos en la política y la metodología.	3
I.1. Estudios de casos y prácticas de análisis crediticio y morosidad con áreas de crédito y recuperaciones	5
I.2. Talleres de retroalimentación y evaluación de uso de las herramientas de análisis crediticio	10
II. Conclusiones.....	14
III. Recomendaciones	16
Anexo 1, listado de funcionarios de la Subdirección Financiera	¡Error! Marcador no definido.

- I. Producto 2. Informe sobre la validación de las herramientas de análisis crediticio, verificando con el personal que las utiliza (front office), el aprendizaje y uso apropiado de dichos instrumentos. Es importante destacar que el equipo de asesores de crédito ha tenido una alta rotación por lo que se deberá intensificar su preparación en el uso adecuado de dicha herramienta. Orientativamente este informe contendrá las valoraciones sobre el aprendizaje y correcta aplicación por parte de los asesores de crédito y los supervisores metodológicos, sobre los criterios y parámetros técnicos establecidos en la política y la metodología.

Los ejercicios 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, han permitido revisar los diversos aspectos que transitan desde el uso de la aplicación (APP de la herramienta predictiva versión digital), la comprensión de los resultados (lógica del análisis crediticio), diversos tipos de dispositivos digitales, conectividad en las zonas rurales y periurbanas, procesamiento y archivo de la información, entre otros temas. De igual forma se han abordado algunas inquietudes relacionadas con la información que proporcionan los solicitantes a la hora de las entrevistas sobre la calidad de los datos de los negocios a financiar, los cuales han provocado ciertos inconvenientes debido a 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), sin embargo los ejercicios y estudios de casos permitieron a los asesores de crédito evidenciar la facilidad que brinda la herramienta para construir estados financieros a partir de datos muy elementales sobre las transacciones que se aprecian al momento de las entrevistas sobre los negocios de los solicitantes.

La mayoría de los asesores de crédito y los supervisores metodológicos han comprobado que la información construida a partir de las encuestas dirigidas y procesadas en la herramienta de análisis predictivo, expresan una situación económico-financiera bastante realista de las actividades productivas y/o negocios evaluados es decir, las cifras coinciden en gran medida con los volúmenes de inversión y transacción que se observaron al momento de las entrevistas con lo cual se genera un adecuado nivel de confianza sobre los datos cuantitativos de dichas actividades. Lógicamente para los funcionarios que no tienen experiencia ni formación

académica en el campo contable-financiero, se ha tenido que profundizar estos temas explicando las premisas básicas requeridas para una comprensión inicial, pero a futuro se incluirá en el plan de fortalecimiento de las competencias técnicas para el personal que ya está contratado, así como los que están en proceso de contratación.

Otro aspecto que los asesores han valorado muy positivamente es la evaluación y ponderación del análisis en las variables cualitativas de las herramientas predictivas, 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 debates sobre dichas valoraciones cualitativas han aportado muy buenos elementos de aprendizaje y los asesores de crédito han sugerido continuar reforzando la capacitación y entrenamiento en futuras jornadas y en los comités de crédito.

En términos generales los primeros ejercicios y talleres de validación de las herramientas de análisis crediticio han permitido generar un ambiente de confianza a partir de la facilidad y veracidad de la información y los datos procesados en estas actividades; las inquietudes presentadas principalmente por los asesores de crédito y supervisores metodológicos, han permitido reforzar la conceptualización y las prácticas de trabajo al momento de realizar los ejercicios de análisis en los comités de crédito y talleres de readecuación de los préstamos en mora heredados de la administración anterior, los cuales también se analizan con las mismas herramientas, tal como se definió en la estrategia de rescate de cartera en la MCP29.

Tal como se mencionó en el plan de trabajo de la presente asistencia técnica, el equipo de asesores de crédito ha experimentado una alta rotación y las nuevas contrataciones se han realizado con una gradualidad más lenta de lo proyectado, por lo que las jornadas de inducción y capacitación sobre las herramientas de análisis crediticio tendrán vigencia hasta que todo el personal haga buen uso de las mismas. Es importante mencionar que estas primeras valoraciones sobre el aprendizaje y aplicación de las herramientas de análisis crediticio son complementarias a las presentadas en el informe del producto # 1 de la MCP42 sobre las políticas y normativas crediticias.

I.1. Estudios de casos y prácticas de análisis crediticio y morosidad con áreas de crédito y recuperaciones

Para seleccionar los estudios de casos que se analizaron en los talleres se dispuso de una importante cantidad de solicitudes nuevas y préstamos vigentes de los diferentes productos crediticios. Inicialmente se pretendía tomar un 20% de cada uno de los productos: Cajas Rurales, CREDIMUJER, Agropecuario, solicitudes nuevas de CAP y créditos morosos de la cartera intermediada por BANRURAL; sin embargo, la demanda real que se analizó provenía de otras prioridades que modificaron la propuesta inicial y se seleccionó una muestra aleatoria según el orden de llegada, independientemente de cual fuera el destino o producto crediticio de las solicitudes, este esquema permitió cumplir con la debida representatividad de la muestra total.

La metodología de trabajo adoptada para esta fase de validación de las herramientas ha permitido poner en práctica los conceptos y criterios técnicos que se aplicaron desde la fase de diseño de las mismas (específicamente del segmento agropecuario), sin embargo antes de profundizar en dichas prácticas los equipos de trabajo (asesores de crédito y supervisores metodológicos) han solicitado volver a teorizar y recordar sobre los conceptos y postulados básicos para comprender mejor la lógica de trabajo del segmento agropecuario, ya que este requiere de un conocimiento especializado que tome en consideración 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), los cuales generalmente las finanzas tradicionales no los toman en cuenta, por considerarlos muy complejos y sin atractivo monetario para los intereses eminentemente comerciales.

De igual forma fue necesario volver a teorizar y/o reforzar los principios básicos de microfinanzas en los cuales, la metodología crediticia se implementa a partir de un conjunto de políticas, procedimientos y prácticas comprobadas que ya han permitido atender a las MIPYMES excluidas de los servicios financieros tradicionales. En la práctica cotidiana de los asesores de crédito, cuando están entrevistando a los solicitantes para obtener la información requerida no siempre logran identificar que las herramientas llevan implícitos algunos mecanismos de valoración y evaluación que contribuyen a potenciar sus oportunidades de negocios y a mitigar los potenciales de riesgo de fracaso de los mismos; esta combinación de factores que pudieran parecer antagónicos permiten definir claramente el apetito de riesgo de estos segmentos de mercado, el cual se definió desde el diseño del modelo de negocios como un criterio de política crediticia “inversamente proporcional al apetito de riesgo de las instituciones financieras convencionales.”

La metodología de crédito utilizada en los casos analizados en la presente asesoría técnica y que se ha retomado de 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 y la cultura del cliente de tal forma que se pueda combinar con los resultados e indicadores financieros que se obtienen al evaluar el negocio o actividad productiva. Algunas inquietudes específicas sobre el uso del dinero en los negocios de este segmento principalmente el de subsistencia, ha permitido explicar más a profundidad sobre el principio básico de la fungibilidad económica, en donde se toman en cuenta todos los ingresos y egresos monetarios 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 y que generalmente realizan diversas actividades tales como: asalariados formales e informales, jornaleros, pequeños productores artesanales y agropecuarios, profesionales independientes, etc., los cuales tienen que ser analizados con criterios y valoraciones apegados a su naturaleza específica, procurando eliminar cualquier sesgo de información desde su recolección en el campo hasta su respectivo procesamiento.

En la validación de las herramientas predictivas también se han presentado algunas inquietudes relacionadas con las diferentes etapas del proceso para completar las solicitudes y su respectiva presentación al comité de créditos. En el orden secuencial de estas fases se han analizado en primer lugar los requisitos necesarios para dar por iniciada una solicitud de préstamo hasta su respectiva conclusión y/o resolución. Dentro de ellas, las más importantes han sido:

- En cuanto al cumplimiento de requisitos de entrada o elegibilidad, la inquietud es si existe un mecanismo más expedito para identificar en los solicitantes: ¿a que segmento socioeconómico pertenecen?, y la experiencia en sus actividades productivas. Se ha mostrado nuevamente que los requisitos de elegibilidad están descritos en la política crediticia y los reglamentos de cada producto crediticio los cuales quedan como materiales de consulta en sus materiales de trabajo; para determinar el segmento socioeconómico se utiliza el Scoring¹ diseñado para tal propósito, profundizando en los criterios de medición y la interpretación de dichos indicadores de medición.
- El estudio socioeconómico es una de las etapas más importantes del proceso y requiere de un análisis bastante riguroso para determinar si el cliente tiene capacidad y moral de pago. Para muchos asesores de crédito esta actividad es la que les ha demandado más esfuerzos, pero al mismo tiempo en la que más han aprendido sobre la tramitación de los créditos a las MIPYMES. La apreciación de algunos de ellos se puede resumir en el siguiente comentario: “al principio uno cree que solo se trata de hacer la entrevista y anotar datos en la APP del celular, pero luego

¹El modelo de Scoring de SENPRENDE-CAP permite obtener información de los solicitantes con la cual se puede identificar, de acuerdo al perfil socioeconómico y microempresarial, quiénes son los clientes con mayor potencialidad efectiva en sus pagos y cuáles están más propensos a tener dificultades para hacer frente a la deuda contraída, en tal sentido, se ha reconocido al scoring como herramienta complementaria y no sustituta del análisis de crédito.

al ver los resultados que se obtienen de la herramienta las cosas cambian y se logra comprender mejor, porque en los negocios se puede ganar mucha plata, o porque se puede fracasar”. Los detalles sobre las discusiones técnicas que surgieron en los talleres son numerosos y muy enriquecedores para la formación de los equipos de trabajo, sobre lo cual se continuará trabajando sistemáticamente con la aprobación de las nuevas solicitudes de crédito.

- En la misma línea del párrafo anterior se abordaron las inquietudes sobre la falta de registros e información documental que tienen todos los solicitantes reiterando además que los mismos propietarios de las MIPYMES desconocen con exactitud cuáles son sus ingresos, costos, gastos, márgenes de ganancia, etc. Este importante aporte al proceso de validación de las herramientas ha posibilitado que los asesores de crédito y los supervisores metodológicos comprendan de mejor forma el valor y aporte técnico de dichas herramientas y la metodología especializada de levantamiento de información, con las cuales se logra construir la información que reemplaza los tradicionales estados financieros de los negocios.
- Una de las inquietudes que provocó una extensa discusión técnica y filosófica fue sobre la valoración que las herramientas de análisis crediticio hacen de los clientes en condición de pobreza relativa y extrema pobreza, a quienes según los criterios de las instituciones financieras convencionales no se les puede dar otro tipo de apoyo que no sea un subsidio total; la inquietud de algunos asesores de crédito es: ¿en que se diferencian entonces las herramientas de SENPRENDE? Este tipo de discusiones han permitido profundizar en la explicación sobre la nueva visión y alcance del modelo de negocios inclusivo y alternativo que tiene instrumentos de apoyo como el scoring, que es un primer filtro que permite hacer una valoración para determinar la situación socioeconómica de cada solicitante y su grupo familiar, previo a comenzar cualquier solicitud de crédito. Esto obedece a que en muchos casos las familias en condiciones de pobreza relativa o extrema pobreza 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 socioeconómica² permite a través de la observación y parametrización de los datos de las familias solicitantes, ubicarlos en niveles de atención previa al financiamiento tales como educación financiera, capacitación y asistencia técnica que SENPRENDE ya realiza a través de las otras subdirecciones.

²Adicionalmente para evaluar a las MIPYMES de mayor capacidad se dispone también de otra evaluación cualitativa denominado Carácter. El concepto “Carácter” en este instrumento hace referencia al conjunto de rasgos y cualidades que indican la naturaleza propia o la manera de actuar de una persona, frente a determinada situación o realidad; en tal sentido los aspectos y variables que se miden a través del carácter permiten evaluar las principales características sobre la conducta personal, familiar y empresarial de los solicitantes. Los parámetros de calificación son asignados por los asesores de crédito a través de entrevistas a profundidad, siguiendo la guía de preguntas contenidas en la herramienta (segmento 2 y agropecuario), y con una escala de valores (rangos de calificación) previamente definidos para cada variable se obtiene la valoración final cuyo resultado tiene impacto en las finanzas del grupo familiar.

- Otro tipo de experiencia relevante comentada por algunos asesores de crédito es el establecimiento de una relación de confianza y respeto que se desarrolla durante el proceso de trámite de las solicitudes de préstamo. Dicha relación es de suma importancia dado que se comparte mucha información financiera sobre los negocios y los gastos de todo el grupo familiar (para muchos constituye información confidencial), y además se comparte otro tipo de datos de los solicitantes, por ejemplo: su conocimiento y experiencia sobre negocios, cultura familiar de gastos para consumo, arraigo y conducta domiciliar (referencias vecinales), estado actual y expectativas de mejoras de vivienda, entre otras variables cualitativas, sobre las cuales el asesor de crédito tiene que asignar una calificación que incide en la aprobación o rechazo de la solicitud de crédito. Afortunadamente este tipo de relación ha tenido buen suceso y son muy pocos los casos en los que el tipo de información afectó la confianza y la culminación de todo el proceso de las solicitudes.
- Un aporte muy valioso planteado a la luz de los estudios de casos y prácticas de análisis crediticio, se refiere a la comprensión y caracterización de las zonas rurales hondureñas como parte del entorno socioeconómico que ha identificado una buena parte del personal de campo, describiéndolo en términos generales, como zonas donde se concentra más la pobreza, los servicios básicos son más precarios, tienen menor acceso a la educación y salud, y además que prevalece un mayor analfabetismo. Ante dicho panorama se discutió y profundizó sobre la visión del nuevo modelo de créditos que a través de su metodología y herramientas enfoca su atención en los aspectos cualitativos, es decir en la lógica socioeconómica de estos segmentos de población que las finanzas tradicionales no toman en cuenta, por considerarla sin ningún valor monetario. La retroalimentación de este tipo de análisis ha permitido ratificar la importancia y la validez de las herramientas crediticias que SENPRENDE-CAP aplica a través de los formatos especializados que evalúan los ingresos, gastos y otro tipo de variables sobre dicha lógica socioeconómica y con los cuales se logra un buen conocimiento del solicitante y la situación financiera de la familia (unidad socioeconómica), generando los indicadores apropiados para analizar las potencialidades y riesgos de los negocios.
- Otra importante inquietud planteada por algunos asesores de crédito se refiere al posible sesgo en la información proporcionada por los solicitantes, duda que es válida y comprensible ya que los datos brindados por sobre los negocios y actividades productivas no son verificables y muchas veces los mismos solicitantes no los saben expresar con la debida certeza; frente a este tipo de dudas se ha explicado con mayor detalle y con casos prácticos, los diversos componentes técnicos de las herramientas y como, durante la visita al domicilio del negocio o residencia se recopila la información necesaria en un orden secuencial y lógico que garantiza que su procesamiento y cálculos automáticos con los algoritmos previamente parametrizados, provean la información necesaria para el respectivo análisis y a partir de un nuevo método de autoconstrucción de los datos financieros de los negocios y del presupuesto familiar.

- Durante esta fase de validación de las herramientas también surgen inquietudes relativas a la supervisión y seguimiento de las solicitudes de préstamos, sobre las cuales se preveía la necesidad de fortalecer este tipo de actividades debido a que la figura implementada es diferente a la tradicional forma de supervisar el trabajo de campo de los asesores de crédito. La experiencia sobre dicha supervisión es todavía embrionaria, pero ha sentado las bases para una mayor comprensión sobre el carácter metodológico de la misma, y como suele suceder en el arranque y puesta en marcha de un nuevo modelo de negocios como el actual, el intercambio de opiniones ha sido abundantemente rico y aleccionador a tal grado que, ha fortalecido la integración laboral luego de aclarar las dudas e inquietudes surgidas en las prácticas cotidianas y hasta de limar asperezas por malos entendidos o falta de prácticas en este tipo de operaciones. A manera de resumen se puede concluir que se ha retomado el principio básico de la supervisión metodológica apegada a los estándares de la industria de microfinanzas en donde más que fiscalizar se procura acompañar y retroalimentar el trabajo de los asesores de crédito en las diferentes etapas del proceso crediticio. Se ha previsto además que gradualmente se irán incrementando algunas funciones de la supervisión metodológica, algunas de las cuales serán:

 - o Un mayor acompañamiento en la planificación y segmentación geográfica que permita establecer una mejor distribución territorial y una mayor productividad en las tareas de campo.
 - o Revisar y adecuar la programación de comités de análisis crediticio presenciales o virtuales para retroalimentar las propuestas de las solicitudes concluidas y en proceso.
 - o Procurar un mayor acercamiento entre los supervisores y los solicitantes para validar la calidad de información recolectada en los formatos de la APP.
 - o Una vez desembolsados los fondos se realizarán visitas a una muestra de los clientes que no fueron supervisados en las fases de análisis y aprobación.
- La mayoría de los asesores de crédito que han participado en los talleres de validación de las herramientas han coincidido en las mismas inquietudes sobre la estructura de cuentas del balance, pero la principal duda es sobre el flujo de caja. La retroalimentación sobre estos temas que suelen ser más complejos para los asesores que no tienen una formación académica ni experiencia contable-financiera, ha permitido profundizar en el análisis (con casos de solicitudes reales), los resultados e indicadores incluidos los algoritmos de cálculo, los cuales se habían impartido en las capacitaciones de las fases anteriores. El refuerzo técnico de estas jornadas ha consistido en retomar el análisis y la interpretación de los negocios a través de los rubros y cuentas contenidas en el flujo de caja, particularmente se han reforzados los conocimientos sobre la variable “estacionalidad y periodicidad” de las ventas permitiendo identificar las fluctuaciones ocasionadas por diversos factores como: épocas festivas (Navidad, Semana Santa, fiestas patronales de cada región, temporada de inicio del año académico, etc.), es decir todas aquellas épocas que provocan un incremento o disminución en las ventas. De igual forma se analizaron los factores específicos de la estacionalidad que tiene las actividades agropecuarias, para lo cual la herramienta de dicho segmento facilita la forma de identificar y calcular las particularidades de este tipo de actividades productivas. También se ha reforzado la comprensión sobre el flujo de caja y la dinámica de sus movimientos predictivos, estableciendo cuanto de los ingresos futuros se deben comprometer para

responder a las obligaciones financieras; es decir, los valores monetarios (entradas y salidas de dinero) en las que incurren las MIPYMES, así como el valor o excedente disponible para la amortización de los préstamos.

I.2. Talleres de retroalimentación y evaluación de uso de las herramientas de análisis crediticio

Los talleres de validación de las herramientas de análisis crediticio han mantenido la misma dinámica de los realizados para las políticas y reglamento crediticio ya que ambos instrumentos son complementarios y vinculantes, es decir que las herramientas se han parametrizado con todos los criterios y parámetros técnicos establecidos en la política general de créditos. El enfoque de trabajo ha posibilitado una mayor profundización en los aspectos cuantitativos de los análisis crediticios (matemática financiera), uno de los principales conocimientos contemplados en el perfil técnico de los asesores de crédito y supervisores metodológicos, quienes analizan los datos obtenidos en las entrevistas con los solicitantes. El complemento o apoyo a dicho análisis se obtiene de los cálculos automáticos e indicadores financieros que sustentan las propuestas y argumentos técnicos para las aprobaciones y/o rechazo de las solicitudes de crédito. En términos generales las habilidades numéricas y el análisis e interpretación de indicadores financieros constituye una gran área de oportunidades para continuar fortaleciendo las competencias del equipo de negocios (asesores de crédito y supervisores metodológicos), dado que la mayor parte del equipo de asesores de crédito experimentó una alta rotación en sus puestos de trabajo y tal como suele suceder en este tipo de experiencias (implementación de un nuevo modelo de negocios), la formación técnica para ellos debe ser intensa y sistemática, debiendo enseñar desde los conceptos básicos, en los preceptos del nuevo modelo inclusivo y alternativo de microfinanzas, pero sobre todo en el análisis y la interpretación de la lógica de la economía popular que se ejerce con cada una de las solicitudes analizadas y presentadas ante el comité de créditos.

La incorporación del nuevo jefe de créditos ha sido de suma importancia para la implementación de la gestión operativa crediticia y los desembolsos de los diferentes productos crediticios, dado que él es quien lidera esta importante responsabilidad. Su participación en los talleres de validación de las herramientas de análisis crediticio le ha permitido conocer de forma directa las fortalezas y debilidades sobre el conocimiento y manejo de las herramientas de análisis crediticio, en tal sentido se tomarán las acciones correspondientes para continuar fortaleciendo el desempeño del equipo de campo a través de la capacitación sobre las herramientas, políticas y procedimientos crediticios que se requieren para el trabajo cotidiano.

Algunos miembros del equipo de campo han expresado la preocupación de sobre el riesgo de morosidad que perciben de los segmentos de mercado atendidos por el CAP, principalmente el de subsistencia, una inquietud válida y muy oportuna que ha permitido profundizar la conceptualización y los criterios y parámetros socioeconómicos utilizados para analizar los segmentos de las poblaciones en pobreza relativa, extrema pobreza y los subsegmentos de la subsistencia (acumulación simple y ampliada), los cuales ya están debidamente parametrizados en el scoring de precalificación que forma parte de las herramientas de CAP-SENPRENDE. Esta misma inquietud ha dado la pauta para reforzar la capacitación sobre buenas prácticas de la industria de microfinanzas estimulando 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 de la política crediticia del CAP; en tal sentido se ha intensificado la explicación conceptual hacia el personal (front office), haciendo énfasis en que las normas de clasificación, tramitación y otorgamiento para los productos crediticios de microfinanzas disponen de los suficientes criterios y parámetros, propios de la lógica de la economía popular, que permiten una adecuada gestión del riesgo crediticio de estas operaciones. La retroalimentación del tema ha permitido explicar a través de casos prácticos como las metodologías de originación y seguimiento que se utilizan habitualmente en los microcréditos tienen características muy propias que las diferencian significativamente de las utilizadas en los créditos tradicionales, ya que se hace un uso intensivo del seguimiento del deudor in situ y no se utilizan las garantías físicas tradicionales como respaldo principal para asegurar el reembolso los créditos, sino que se descansa en el uso de 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.

En los talleres de retroalimentación y evaluación de uso de las herramientas de análisis crediticio también se han exteriorizado varias inquietudes relacionadas con la secuencia y ordenamiento de la información que requieren las herramientas al momento de las entrevistas, dado que algunos solicitantes no siempre tienen las respuestas inmediatas, y los reprocesos además que requieren mayor tiempo no son factibles en la APP. También se han atendido inquietudes referente a la transferencia de datos que se envían desde los dispositivos digitales de los asesores de crédito a los supervisores metodológicos y al jefe de créditos para su respectiva evaluación y seguimiento de las siguientes etapas que conllevan a la aprobación y desembolso de los préstamos. Las más importantes han sido:

- La captura de datos en las herramientas se facilita bastante por el tipo de cuestionario que tiene la APP y la interacción para preguntar y anotar la información durante la entrevista a los solicitantes, sin embargo, el asesor no tiene una vista posterior de la información ya procesada por la herramienta (cálculos automáticos de los indicadores financieros), los cuales solo pueden ser vistos por los supervisores metodológicos y los demás miembros del

comité que aprueba las solicitudes. La intención original no ha sido privar a los asesores de crédito de los resultados del análisis y que lo puedan reprocesar ellos mismos para lograr una versión mejorada respecto a la anterior (esta preocupación fue planteada por las autoridades de CAP-SENPRENDE, durante la fase de diseño de la herramienta, y fue planteada en informes anteriores). La sugerencia técnica desde la consultoría es dar mas tiempo para que sean los mismos resultados de la herramientas los que disipen la desconfianza entre asesores y aprobadores de solicitudes, ya que esto ha sucedido repetidamente en otras experiencias y hasta que se llega a conocer a profundidad la consistencia técnica de sus indicadores se convencen todos sobre una nueva forma de compartir dicha información.

- Para algunos asesores de crédito la información que brindan unos solicitantes sobre sus negocios no siempre tiene consistencia y es posible que traten de mentir o alterar los datos involuntariamente, esto suele pasar por ejemplo con los valores de ventas que difícilmente se pueden comprobar debido a que son muy pocos los que llevan anotaciones en cuadernos u otros medios verificables. Al respecto se han revisado y analizado diversos casos en los que se logró revisar los datos proporcionados por los solicitantes y se comprobó matemáticamente a través de los algoritmos de la herramienta y del cruce de variables con información del mismo negocio, como detectar esos posibles sesgos en los datos de los negocios. Este tipo de ejercicios y casos prácticos de análisis ha contribuido a despejar la mayoría de las dudas y la desconfianza sobre la posible información fraudulenta y lo mismo se ha logrado explicar para otros rubros económico-financieros de la herramienta tales como: otros ingresos familiares y estacionalidad de los ingresos por ventas periódicas y eventuales. Una de las cuentas que provocó bastante intercambio de criterios y opiniones fue: “gastos de sostenimiento familiar”, la cual tiene un menú de opciones bastante completo sobre todos los conceptos, por ejemplo: 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 se ha logrado la debida comprensión, así como el entendimiento de la lógica de la economía popular que se deberá seguir discutiendo y analizando en los futuros talleres sobre aprobación de las nuevas solicitudes de crédito.
- ¿Como poder determinar con mayor precisión si el monto del préstamo solicitado es el que realmente se requiere para mejorar el negocio?, ha sido otra de las inquietudes de unos asesores de crédito. La retroalimentación de parte de todos los involucrados ha permitido conocer las diferentes técnicas que se aplican para identificar este valor, la mayoría validas, pero no todas con la misma efectividad de cálculo. Al final del coloquio se llega al consenso y convencimiento de que el instrumento idóneo para conocer las expectativas del solicitante es “el plan de inversión” elaborado con el suficiente nivel de detalle que permita cuantificar los destinos del financiamiento. Adicionalmente se ha desarrollado un ejercicio

de cálculo sobre: “la rotación de inventarios” que es un indicador que mide la velocidad o rapidez (en número de días) que se ocupa un microempresario para la comercialización de sus productos. Este ejercicio de cruce de variables permitió comprender de mejor manera la forma de razonar los montos de crédito solicitados versus el tamaño de los negocios y su nivel de rotación.

- A partir de las valoraciones del párrafo anterior unos asesores de crédito sugieren que se modifique el orden de captura de la información en los formatos de la solicitud de la APP, ya que los datos del negocio están después del formato de “carácter” que permite hacer las valoraciones cualitativas, y para determinar que tan buenas cualidades de administrador tiene un solicitante es necesario haber evaluado primero, cual es el nivel de rotación de sus inventarios o de la estacionalidad de sus actividades productivas y actualmente el orden de las preguntas de la herramienta no está así. Se acuerda solicitar dicha modificación al departamento de Tecnología de Información.

- En la herramienta “carácter” específicamente en el ítem # 4, Educación financiera y cultura del gastos familiar, se evalúan los siguientes aspectos:

1) Los gastos familiares más frecuentes son en los rubros: esparcimiento y transporte

2) Los gastos familiares más frecuentes son en los rubros: vivienda y educación

3) Los gastos familiares más frecuentes son en los rubros: salud y alimentación

La interpretación de los asesores era confusa al establecer un orden de calificación inverso, es decir que la mayoría había interpretado que cuando una familia gasta más en el rubro 3), debería de tener una mayor calificación, mientras que la herramienta lo hace al revés y le otorga mayor puntaje al que tiene más gastos en el rubro 1). Se aclara nuevamente que la matriz de calificación “carácter” pondera con mayor puntuación a las familias que están en mejor condición de vida, producto de los mejores ingresos económicos que obtiene de sus actividades productivas, en tal sentido las que gastan más en el rubro 1) que en el 3), es porque la salud del grupo familiar está en mejores condiciones y no requiere mayores gastos y por lo tanto pueden destinarlos para el # 1), siguiendo la lógica de la economía popular.

- Algunos miembros del comité de créditos propusieron automatizar las aprobaciones y/o rechazos de las solicitudes, la cual basaría sus decisiones en el indicador: “Relación: Disponibilidad sobre la cuota del préstamo”, la cual se presenta en el flujo de caja con tres colores diferentes (teoría del semáforo): 1) color verde cuando los resultados del negocio son positivos; 2) color amarillo cuando los resultados no son positivos y requiere una nueva revisión y 3) color rojo cuando el negocio no califica para un financiamiento. La propuesta ha consistido en lo siguiente:
 - a. Cuando el indicador “Relación: Disponibilidad sobre la cuota del préstamo” sea de color verde (indicando que existe suficiente capacidad de pago durante todo el periodo proyectado), que la solicitud sea aprobada automáticamente.

- b. Cuando los resultados del mismo indicador presenten diferentes opciones, tales como: un mes en rojo, dos amarillos, y los siguientes periodos en verdes, sean aprobados únicamente por el jefe de créditos (excluye a los supervisores metodológicos)
- c. Cuando los resultados de la misma variable, sean de color rojo en por lo menos 3 meses (alternativos o consecutivos), la solicitud de crédito se rechace automáticamente.

Luego de valorar estas y otras alternativas que surgieron de los diversos análisis de la herramienta predictiva, se han retomado los principios y postulados de la metodología de microfinanzas la cual suele acompañarse de la mejor tecnología disponible en el mercado, como las herramientas predictivas, pero al mismo tiempo se reconoce que la automatización plena de dichas herramientas es una etapa que se podrá implementar en un futuro cercano, pero hoy en día requiere todavía de la participación humana para la interpretación de los indicadores, sobre todo en la etapa en la que CAP-SENPRENDE está comenzando su curva de aprendizaje. Se ha recalcado además la importancia de que el personal 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 variables cualitativas, y tampoco se pretende que las actuales herramientas sean un motor de decisiones eminentemente automatizado tal como son las herramientas Fintech. En tal sentido se ha convenido en trabajar a futuro una matriz de alternativas y opciones que permitan combinar los resultados que actualmente se procesan, pero por de pronto y mientras se termina de comprender el valor agregado de dichas herramientas, las resoluciones continuarán requiriendo de la participación de los miembros del comité de créditos y sus delegados.

II. Conclusiones

- La calidad de la información sobre los negocios que proporcionan los solicitantes a la hora de las entrevistas no siempre cubre las expectativas ya que carecen de información documentada o comprobable como las empresas de mayor tamaño (pequeñas, medianas y grandes), sin embargo, los ejercicios y estudios de casos permitieron a los asesores de crédito evidenciar las ventajas que brinda la herramienta para construir estados financieros a partir de datos muy elementales sobre dichas transacciones.
- Para los estudios de casos que se analizaron en los talleres de capacitación se seleccionó la demanda real que provenía de una muestra aleatoria según el orden de llegada de las solicitudes, independientemente de cual fuera el destino o producto crediticio de las mismas, este esquema permitió cumplir con la debida representatividad de la muestra total que se requería.
- En la práctica cotidiana los asesores de crédito cuando están entrevistando a los solicitantes para obtener la información requerida, han comenzado a identificar que las herramientas disponen de criterios de valoración y evaluación que contribuyen a potenciar sus oportunidades

de negocios y a mitigar los potenciales de riesgo de fracaso de los mismos. Esta combinación de factores ha permitido aclarar cual es el apetito de riesgo de CAP-SENPRENDE el cual está definido en la política crediticia como un criterio inversamente proporcional al apetito de riesgo de las instituciones financieras convencionales.

- El estudio socioeconómico es una de las etapas más importantes del proceso y requiere de un análisis bastante riguroso para determinar si el cliente tiene capacidad y moral de pago. Para muchos asesores de crédito esta actividad es la que les ha demandado más esfuerzos, pero al mismo tiempo en la que más han aprendido sobre la tramitación de los créditos a las MIPYMES.
- Los asesores de crédito han expresado sus inquietudes sobre la falta de registros e información documental que tienen todos los solicitantes reiterando además que los mismos propietarios de las MIPYMES desconocen con exactitud cuáles son sus ingresos, costos, gastos, márgenes de ganancia, etc.; pero luego de los talleres de validación de las herramientas de análisis han comprobado que el uso de dichas herramientas y la metodología especializada de levantamiento de información, les ha permitido generar datos que reemplazan los tradicionales estados financieros de los negocios, superando de esta manera los habituales sesgos de información.
- Una de las inquietudes técnica y filosófica sobre el modelo de financiamiento inclusivo y alternativo de SENPRENDE ha planteado: ¿Por qué la evaluación a los clientes en condición de pobreza relativa y extrema pobreza de todas las otras instituciones financieras convencionales, siempre concluyen que no se les puede dar otro tipo de apoyo que no sea un subsidio total? La retroalimentación del tema ha sido sumamente provechosa para explicar no solo los aspectos técnicos sino también para profundizar en las bondades y la visión progresista del modelo de trabajo de CAP-SENPRENDE.
- La experiencia sobre la supervisión y seguimiento de las solicitudes de préstamos es todavía embrionaria, pero ha sentado las bases para una mayor comprensión sobre el carácter metodológico de la misma, y como suele suceder en el arranque y puesta en marcha de un nuevo modelo de negocios como el actual, el intercambio de opiniones ha sido muy aleccionador a tal grado que, ha fortalecido la integración laboral y ha permitido limar asperezas por malos entendidos o falta de prácticas en este tipo de operaciones.
- En términos generales las habilidades numéricas y el análisis e interpretación de indicadores financieros constituye una gran área de oportunidades para continuar fortaleciendo las competencias del equipo de negocios (asesores de crédito y supervisores metodológicos), dado que la mayor parte del equipo de asesores de crédito experimentó una alta rotación en sus puestos de trabajo. La formación técnica para ellos debe ser intensa y sistemática, debiendo enseñar desde los conceptos básicos, en los preceptos del nuevo modelo inclusivo y alternativo de microfinanzas, pero sobre todo en el análisis y la interpretación de la lógica de la economía

popular que se ejercita con cada una de las solicitudes analizadas y presentadas ante el comité de créditos.

- La incorporación del nuevo jefe de créditos ha sido de suma importancia para la implementación de la gestión operativa crediticia y los desembolsos de los diferentes productos crediticios, dado que él es quien lidera esta importante responsabilidad. Se deberá de continuar trabajando en su capacitación y entrenamiento técnico principalmente en el tema de microfinanzas.
- A efecto de calcular con mayor precisión el monto solicitado de préstamo, se ha llegado al consenso y convencimiento de que el instrumento idóneo para conocer las expectativas del solicitante es “el plan de inversión” elaborado con el suficiente nivel de detalle que permita cuantificar los destinos a financiar. Adicionalmente se ha desarrollado un ejercicio de cálculo sobre: “la rotación de inventarios” que es un indicador que mide la velocidad o rapidez (en número de días) que se tarda para la comercialización de los productos adquiridos con dicho préstamo. Ambos métodos han sido debidamente comprendidos por los equipos y se están aplicando en sus prácticas cotidianas.

III. Recomendaciones

- Los asesores han valorado muy positivamente la evaluación y ponderación del análisis en las variables cualitativas de las herramientas predictivas, las cuales robustecen y complementan los análisis realizados a través de los indicadores financieros y de riesgo crediticio, en tal sentido se sugiere continuar reforzando la capacitación y entrenamiento en futuras jornadas manteniendo su vigencia hasta que todo el personal haga buen uso de las mismas.
- En la validación de la herramienta del segmento agropecuario los equipos de trabajo (asesores de crédito y supervisores metodológicos) han solicitado volver a teorizar y recordar sobre los conceptos y postulados básicos para comprender mejor la lógica de trabajo de dicho segmento, ya que este requiere de un conocimiento especializado que tome en consideración 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 y además la información sobre su lógica socioeconómica. A petición de los mismos equipos se recomienda continuar con este tipo de talleres que les permita enriquecer este tipo de conocimientos altamente especializado y que se incluya como temática obligatoria en el diseño del plan de formación para el fortalecimiento de las competencias técnicas (escuela de capacitación CAP-SENPRENDE)

- Se recomienda seguir aplicando y fortaleciendo la metodología de crédito utilizada en los casos analizados en la presente asesoría técnica, la cual ha sido retomada de las mejores prácticas de microfinanzas y 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 y la cultura del cliente de tal forma que se pueda combinar con los resultados e indicadores financieros que se obtienen al evaluar el negocio o actividad productiva.
- Las discusiones surgidas en esta fase de validación han permitido profundizar en la explicación sobre la nueva visión y alcance del modelo de negocios inclusivo y alternativo, por lo que es recomendable continuar profundizando los análisis de instrumentos de apoyo como el scoring, que es un primer filtro que permite hacer una valoración para determinar la situación socioeconómica de cada solicitante y su grupo familiar, esto permitirá comprender cada vez mejor las razones por las que las familias en condiciones de pobreza relativa o extrema pobreza deben recibir educación financiera, capacitación y asistencia técnica a través de las otras subdirecciones de SENPRENDE, previo a tramitar una solicitud de financiamiento.
- Es recomendable continuar fomentando la relación de confianza técnica y respeto que se desarrolla durante el proceso de trámite de las solicitudes de préstamo, dado que se comparte mucha información financiera sobre los negocios, los gastos de todo el grupo familiar (para muchos constituye información confidencial), y además se comparten datos de los solicitantes sobre otras variables cualitativas, sobre las cuales el asesor de crédito tiene que asignar una calificación que incide en la aprobación o rechazo de la solicitud de crédito.
- Se recomienda continuar estimulando gradualmente las siguientes funciones de la supervisión metodológica:
 - o Un mayor acompañamiento en la planificación que permita establecer una mejor distribución territorial y una mayor productividad en las tareas de campo.
 - o Revisar y adecuar la programación de comités de análisis crediticio presenciales o virtuales para retroalimentar las propuestas de las solicitudes de préstamos.
 - o Procurar un mayor acercamiento entre los supervisores y los solicitantes para validar la calidad de información recolectada en los formatos de la APP.
 - o Una vez desembolsados los fondos se realizar visitas a una muestra de los clientes que no fueron supervisados en las fases de análisis y aprobación.
- Se sugiere continuar reforzando los temas que permiten una mayor comprensión sobre el flujo de caja y la dinámica de sus movimientos predictivos, estableciendo cuanto de los ingresos futuros se deben comprometer para responder a las obligaciones financieras; es decir, los valores monetarios (entradas y salidas de dinero) en las que incurren las MIPYMES, así como el valor o excedente disponible para la amortización de los préstamos.

- Ante la preocupación de sobre el riesgo de morosidad que perciben de los segmentos de mercado atendidos por el CAP, principalmente el de subsistencia, se sugiere continuar profundizando sobre los criterios y parámetros socioeconómicos utilizados para analizar los segmentos de las poblaciones en pobreza relativa, extrema pobreza y los subsegmentos de la subsistencia (acumulación simple y ampliada), los cuales ya están debidamente parametrizados en el scoring de precalificación. Se recomienda también hacer énfasis en los criterios y parámetros, propios de la lógica de la economía popular, que permiten una adecuada gestión del riesgo crediticio de estas operaciones.
- Ante las inquietudes sobre la veracidad de la información de las herramientas y la confianza en los asesores de crédito al procesar las mismas, se sugiere asignar más tiempo de análisis a los talleres de discusión para que a través de los resultados de la herramientas se disipe la desconfianza entre asesores y aprobadores de solicitudes, ya que esto ha sucedido repetidamente en otras experiencias y ha demostrado que hasta que se llega a conocer a profundidad la consistencia técnica de sus indicadores, se convencen todos sobre una nueva forma de compartir dicha información.
- Ante la propuesta de algunos miembros del comité de créditos de automatizar las aprobaciones y/o rechazos de las solicitudes de préstamos (tipo una herramienta Fintech), se ha recalado la importancia de que el personal 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 variables cualitativas. En tal sentido se sugiere mantener el acuerdo de trabajar a futuro una matriz de alternativas y opciones que permitan combinar los resultados que actualmente se procesan, pero por de pronto y mientras se termina de comprender el valor agregado de dichas herramientas, las resoluciones continuarán requiriendo de la participación de los miembros del comité de créditos y sus delegados.