

EVALUACIÓN CREDITICIA Y SISTEMA DE COBRANZA EN MICROFINANZAS: ENFOQUE PRACTICO Y TIPS

Carlos Salgado Valdivia ⁽¹⁾

En microfinanzas existe apreciable literatura sobre conceptos como sostenibilidad, cobertura de costos, calidad de cartera crediticia, indicadores de gestión, manejo de recursos humanos, programas de incentivos, ratios financieros, etc. Pero, desde mi punto de vista aún no existe suficiente material sobre como evaluar y cobrar créditos en microfinanzas desde un enfoque práctico. Este documento, pretende contribuir a llenar ese vacío y generar mayores aportes sobre el tema.

Actualmente, aceptamos que todo programa de crédito o Institución de microfinanzas (IMF) debe tener una visión empresarial o de negocio sin que esto se contraponga al sentido o misión social que busca la IMF si es el caso. Paralelamente, se busca masificar los servicios lo máximo posible con el fin de beneficiar justamente a la población objetivo (clientes)

En el marco de lo anterior, podemos afirmar que la esencia del negocio crediticio es **desembolsar** y **recuperar** bien las operaciones de crédito. Para lo primero, es necesario realizar una rigurosa evaluación crediticia, que determine bien la capacidad de pago del cliente (tema estrictamente técnico) y su solvencia moral (tema muchas veces subjetivo, aunque ahora hay mejores formas de medirla y en todo caso a medida que el analista va adquiriendo experiencia desarrolla más "su olfato" para detectar comportamientos típicos de un posible cliente moroso). Para lo segundo, recuperar bien, es necesario tener un sistema de cobranza adecuado.

Indudablemente, el personal de la IMF, especialmente el relacionado a operaciones, juegan un rol muy importante. El éxito del recurso humano será también el de la institución y se deberá en buena medida a que este constante y debidamente capacitado, así como motivado y comprometido con los objetivos y metas institucionales.

El material que se detalla más adelante, pretende alcanzar algunas prácticas y tips para que la evaluación crediticia determine bien la capacidad de pago de los clientes y se cuente con un sistema de cobranza adecuado. De esta manera, se minimizarán los riesgos inherentes al otorgamiento de préstamos, lográndose así una cartera de crédito sana que genere los ingresos financieros suficientes para alcanzar sostenibilidad y rentabilidad, así como en general una gestión eficiente.

Este documento, se basa principalmente en la experiencia del autor, pero también toma notas de un modulo de sistema de cobranza, dictado en un curso para analistas de micro crédito, organizado por el Instituto de Formación Bancaria (IBF) del Perú y del programa GEMINI de Acción Internacional.

Antes de entrar en materia, debo mencionar que los contenidos del documento están principalmente dirigidos a la evaluación del crédito individual en sectores de producción, comercio, servicios y agrícola, pero también son útiles para el crédito grupal, tanto en zonas urbanas como rurales.

(1) Carlos Salgado Valdivia es un economista peruano con 20 años de experiencia en microfinanzas. Ha sido desde analista de crédito hasta gerente de operaciones / negocios en IMFs de prestigio. Así mismo, ha diseñado, implementado y monitoreado 3 programas de crédito exitosos en zonas urbanas y rurales del Perú. (mail: odaglasCarlos1@yahoo.es)

EVALUACION CREDITICIA

Luego de las acciones de captación de clientes y entendiendo que todo programa de crédito debe ser eficiente, oportuno y flexible, es necesario que el analista, promotor o especialista de crédito tenga y/o logre un profundo conocimiento del cliente.

Indudablemente, este conocimiento mejorará y se reforzará con el paso del tiempo, pero para una primera operación de crédito es imprescindible tener en cuenta que se debe lograr desde un adecuado ambiente de evaluación en la visita al cliente hasta un cierre adecuado de la operación.

En este marco, se debe mantener una relación de mutuo respeto entre el funcionario de la IMF y el cliente, siempre con una visión de lograr una relación de largo plazo entre la IMF y el cliente. Esta relación de largo plazo, también se verá favorecida con una explicación completa y transparente al cliente de los requisitos, condiciones financieras, cobro de comisiones, tiempo de trámite, etc. De esta manera, más adelante el cliente no podrá decir que no conocía algún detalle de las condiciones del crédito que recibió.

Es necesario hacer un paréntesis aquí, para mencionar, que el crédito agrícola es un tema en el que aún se están adecuando tecnologías, como es el caso del financiamiento a cadenas productivas, en donde se trata de cerrar todo el ciclo productivo y comercial ajustándose el crédito a este ciclo. Sin embargo, si se trata de evaluar créditos individuales en el agro, se debe tener presente conceptos como el de la **chacra o finca integral** (existencia en la finca de un cultivo principal o permanente y otros cultivos complementarios, así como el desarrollo de otras actividades menores como crianza de aves, animales o pequeño comercio), **ingresos familiares** (participación en los ingresos no solo del titular sino también de su cónyuge, hijos y otros familiares que vivan en la finca). De esta manera, se puede elaborar un flujo caja familiar y adecuar la capacidad de pago convenientemente, así como se pueden adecuar mensajes de que estamos financiando a su finca en forma integral, teniendo en cuenta sus ingresos familiares (a pesar de que debemos saber después de la evaluación en que se invertirá el crédito). Así mismo, el cliente no podrá decir después que le fue mal en su cultivo principal o en lo “que invirtió” y no puede pagar el crédito.

A continuación desarrollaremos los temas de la evaluación crediticia:

EL AMBIENTE EN LA VISITA AL NEGOCIO

- Presentación de asesor (establecer reglas del juego con cortesía y de la manera más sencilla posible). Por ejemplo: “Señor(a) he venido a visitarlo para evaluar el préstamo que ha solicitado a (IMF) y necesito que Ud. me ayude brindándome información franca y sincera, así como facilidades de verificación de sus datos para cumplir con mi trabajo”
- “Esta es una buena oportunidad para que Ud. acceda a una línea de crédito durante el tiempo que crea conveniente, el secreto es pagar bien sus préstamos”
- Crear ambiente de confianza: “la idea es tratar de detectar si el posible cliente miente o no”
- Conversación con el cliente por lo menos 30 min.
- Preguntas directas y claras
- Comprensión perfecta de modalidad (es) del negocio.

CALCULO DE CAPACIDAD DE PAGO

- Utilizar registros (si los tiene), solo si son confiables
- Estructurar balance.
- Determinar estructura de costos y gastos (fijos y variables).
- Carga financiera (tiene o ha tenido créditos).
- Si tiene, debería haber pagado más del 25%.
- Si ha tenido, ¿Cómo los pago? (de preferencia pedir estado de cuenta).
- No olvidarse de la incidencia del ciclo económico del negocio.
- Investigar a fondo el probable destino del crédito.
- Fijar plazo y frecuencia de pago adecuado.
- Tener en cuenta, que en la mayoría de los casos se evalúan negocios o empresas en marcha (con un tiempo mínimo de funcionamiento) que ya cuentan con capital de trabajo
- No omitir mencionar los riesgos en el comentario escrito de la evaluación.
- Escalonar el monto del préstamo (en otras tecnologías crediticias el monto del siguiente crédito es variable y siempre en base a la capacidad de pago del cliente)
- Precisar gastos familiares.

- Otros gastos.

ANÁLISIS DE LA UNIDAD ECONOMICO / FAMILIAR

- Detectar si hay carga familiar excesiva.
- Existencia de serios problemas de salud.
- Existencia de problemas conyugales.
- No hay suficientes indicios que sustenten los excedentes de la unidad familiar.
- Pedir referencias.

USAR TIPS

- Combine preguntas técnicas con preguntas personales:
Por ejemplo:
 - ¿Qué hace Ud. Los fines de semana?
 - ¿Alguien en su familia lo apoyaría si se atrasa en sus pagos?
 - ¿Qué edad tienen sus hijos? ¿a que se dedican? ¿ayudan sus hijos en la finca o negocio?
- La siguiente pregunta es importante y debe ser cruzada después con nuestro calculo de capacidad de pago: ¿Cuánto cree Ud. que puede pagar de cuota (mensual, quincenal, etc) después de todos sus gastos?
- De lo anterior, lo más recomendable es optar por el monto menor.
- ¿Cuánto tiempo le dedica o dedicará al negocio o la finca?
- Se debe tratar de precisar el grado de perseverancia que tendrá el cliente ante posibles situaciones difíciles.
- Hablar con cónyuge para saber si están de acuerdo con condiciones de solicitud de crédito.
- La finalidad de solicitar recibos de agua, luz y/o teléfono es para ver el comportamiento de pago. No se deben pedir, solo como constancia domiciliaria.
- No determinar bien la capacidad de pago del cliente y otorgarle un monto de crédito por encima de esa capacidad, es prácticamente provocar la mora.

PREGUNTAS QUE NO SE DEBERÍAN DEJAR DE HACER

- **Producción.-** ¿Cuántos.....produce en... (tiempo-periodo vegetativo)?
¿Cuánto puede producir en ...? (tiempo)
¿Cuál es su costo?
¿Cuál es el precio de venta?
¿Cuánto vende en ...? (tiempo)
¿Vende todo lo que produce?
¿Cuánto gana?
¿Cuánto gasta en vivir?
¿Cuánto debe vender para ganar esa cantidad?
¿Cuánto es su capital de trabajo?
Validación de datos = Cruce de información. p.e. : capital de trabajo, ciclo del dinero.
- **Comercio.-** ¿Qué vende?
Cuánto vende?
¿Cada cuando vende y compra?
- **Servicios.-** ¿A quien le brinda servicios Ud.?
¿Cada cuanto tiempo brinda ese servicio?
¿Cuánto cobra por el servicio?
¿Puedo llamar a sus clientes?
- **Agrícola.-** ¿Cuál es su producto principal y cuales los complementarios.?
¿cuál es el ciclo vegetativo de esos productos?
¿Con que otros ingresos cuenta Ud.?
¿Además de Ud. Que miembros de la familia que viven en su finca contribuyen con los gastos familiares?

¿Es Ud. conciente de que pagará su crédito con todo lo que produce su finca y los ingresos familiares totales? Evidentemente, la respuesta del cliente a esta pregunta debe ser afirmativa.

CONCEPTOS IMPORTANTES

- “La idea es determinar la real necesidad del monto del crédito”
- “Antes de terminar la visita al negocio o finca debo saber por que me va a pagar el cliente”.
- “El compromiso de pago lo debe dar el cliente”
- Es preferible “determinar” con el cliente las condiciones del crédito específicamente el monto y el plazo.
- Calculo de la cuota de pago: una tabla de factores sirve, pero es mejor saber calcularlos rápidamente (de ser el caso: factor de recuperación de capital).
- Finalmente, se debe indicar al cliente que los resultados de la evaluación se conocerán, después de que su expediente pase al “comité de crédito”. De esta manera, se evita un excesivo compromiso del funcionario con el cliente.

TRABAJO DE GABINETE

- Aplicar ratios y/o indicadores financieros.
- Verificar referencias
- Verificar central de riesgo.

ACTITUDES DECISORIAS EQUIVOCADAS

- Cliente desesperado insensible a cualquier costo efectivo del crédito, a pesar de gozar solvencia moral y económica en la sociedad. A menos, que se trate de una real oportunidad de negocio y eso se puede comprobar.
- Ausencia de independencia mental en la propuesta de financiamiento: Cumplimiento de consignas de sus superiores o de los propietarios para facilitar crédito sin el cumplimiento de las normas internas.
- Deficiente documentación del expediente del prestatario: No exigir siempre la documentación requerida; como por ejemplo los contratos (una deficiente o defectuosa documentación del expediente afecta su eficacia jurídica)
- No respetar las políticas escritas:
 - Reglamentos.
 - Normas internas.
 - Lineamientos de políticas.
 - La ley de Bancos.

CIERRE DE OPERACIÓN

- Convengamos que para esta parte, el cierre de la operación se produce cuando se desembolsa el crédito.
- Este momento es sumamente importante para reforzar los mensajes emitidos durante el proceso de evaluación y tramite del crédito, especialmente los mensajes sobre el pago puntual.

SISTEMA DE COBRANZA

La cobranza comienza desde el momento que el cliente solicita el crédito.

Con este concepto, se contribuye a la cobranza al brindar información completa y los mensajes adecuados al cliente. Sin embargo, el tema de los atrasos o morosidad es ineludible tarde o temprano y por ello es importante contar con un buen sistema de cobranza.

PRINCIPIOS DE LA POLITICA DE COBRANZA

La cobranza a microempresarios, dadas sus particulares características (sector heterogéneo, limitado acceso al crédito formal, baja relación capital por supuesto de trabajo, “todismo” del

conductor de la microempresa, etc.) especialmente en el sector rural agropecuario, deberá tener un tratamiento especial que tenga en cuenta estas características.

Obviamente este tipo de créditos se diferencian a los de consumo o vivienda en donde existen salarios o hipotecas que facilitan la cobranza.

El aval como método de presión resulta eficaz y en primer lugar se debe lograr un compromiso explícito del aval para el pago de la deuda en caso de atraso del titular de la deuda. La idea es que esta parte del proceso no se convierta solo en cumplimiento de un requisito.

En consecuencia, un sistema de cobranza eficiente debe lograr generar mensajes, políticas, procedimientos y atribuciones absolutamente claras y basarse en 4 grandes principios:

1) SE PREMIA EL PAGO OPORTUNO Y SE CASTIGA EL ATRASO

El principal incentivo es la posibilidad del cliente de acceder a futuros préstamos. Un cliente que ha pagado con atrasos reiterados tiene menos posibilidad de acceder a otro crédito en comparación a un cliente que nunca se atraso.

Este mensaje debe ser comunicado desde el principio de la relación y reiterado en cada ocasión que el cliente se relacione con cualquier funcionario de la IMF.

Como hemos dicho, la cobranza comienza desde que el cliente empieza a tramitar el crédito y los mensajes deben ser claros: "Esta es una buena oportunidad para usted. Empezar a desarrollar su finca o negocio a través de la obtención de una línea de créditos, que solo será posible continuar si es puntual en sus pagos".

Además, se debe hacer notar al cliente que sus pagos oportunos no solo le crean una historia crediticia positiva, si no también una buena reputación en su entorno social.

Por otro lado, el cliente deberá comprender que dependiendo del tiempo de atraso, su nombre figurará en alguna central de riesgos, lo que le impedirá en el futuro acceder a un nuevo préstamo en cualquier entidad financiera, además del riesgo de que se le inicie una posible acción judicial.

Por último, el cliente deberá saber que el pago que deberá efectuar (Interés moratorio) por su atraso es alto y eso perjudica también a su negocio, además de los gastos de tiempo y transporte en el que también incurrirá para pagar sus cuotas.

2) LA PERSONA QUE COLOCA EL CREDITO DEBERA ESTAR INVOLUCRADO EN LA COBRANZA

En razón del empoderamiento que se da al asesor de crédito, basado en la confianza que se tiene de este, a la hora de proponer y aprobar el crédito, también debe ser responsable en primera instancia de la cobranza.

Lo anterior obedece a dos razones:

- El asesor tiene un mayor conocimiento del cliente y su situación, por lo que puede manejar mejor el "mensaje" de cobranza de acuerdo con la realidad del cliente.
- El crédito implica una relación de compromiso y confianza recíproca entre las partes. El asesor tiene que creer que el cliente va a pagar. El cliente tiene que creer que puede acceder a otro préstamo.

Entonces en caso de producirse un caso de mora, el asesor primero debe agotar las gestiones de cobranza (visitas, notificaciones sin plazos perentorios – por ejemplo: no se debe poner en la notificación "Tiene Usted un plazo de 48 horas para regularizar su situación de mora, caso contrario nos veremos obligados a iniciar las acciones del caso" por que si esto no se cumple, es decir sino se inician las acciones legales después de las 48 horas y el cliente se da cuenta de esto, se seguirá atrasando por que sabrá "que no pasa nada", es decir perderemos credibilidad).

El uso de otra instancia (intervención directa del jefe de sede o supervisor) debe ser considerada como una acción posterior y complementaria, después de que el asesor compruebe realmente que se agoto sus esfuerzos y perdió capacidad de cobranza. De no producirse la recuperación después de estas dos etapas, debe contemplarse pasar el expediente al “Departamento de cobranzas” lográndose de esta manera un “cambio de rostro” en la cobranza que tiene efectos positivos en el cliente moroso.

Todos los casos que pasen al departamento de cobranza, deben ser considerados como un demérito del analista de crédito.

3) DEBEN EXISTIR PROCEDIMIENTOS ADECUADOS Y ACCIONES OPORTUNAS

Un sistema de cobranza adecuado debe considerar como parte importante la cobranza preventiva, por lo tanto antes de vencerse la cuota, se le deberá recordar al cliente esa situación (remisión de notificación o visita).

La visita inmediata después de producida la mora genera un mensaje claro sobre la importancia del pago oportuno.

Esta comprobado que la mejor manera de mantener una morosidad baja es con un seguimiento cercano a los clientes. Por ello el asesor deberá visitar a todos sus morosos, esta visita debe realizarse aun cuando existan antecedentes que le permitan creer al asesor que el cliente va a pagar en los próximos días.

En esta visita el asesor recalca el mensaje, revisa la situación de la finca o negocio y motiva el pago (“recuerde señor(a) que la posibilidad de que se le siga apoyando con un nuevo crédito depende de sus pagos sin retrasos”, “pague esta cuota atrasada de inmediato y en los próximos pagos sea puntual, eso compensara este atraso y seguirá con buena opción para un nuevo préstamo”).

Por supuesto, el programa debe contar con un sistema de información oportuno, que permita detectar de inmediato los casos de mora producidos.

Por ultimo, una vez que un cliente haya caído en mora, deberán generarse todas las acciones antes descritas para que el cliente se ponga al día e impedir que incurra en una morosidad que involucre mas de una cuota o un atraso mayor de 30 días.

4) MOROSIDAD CERO: META REALISTA Y TAREA DE TODOS

Por la importancia que tiene el mensaje del pago oportuno es necesario que cada funcionario lo transmita en toda ocasión de trato con el cliente. Así se genera un ambiente de morosidad cero, es decir un ambiente en donde no se acepta ningún nivel morosidad como normal.

Con una actitud como esta, el asesor busca la manera que el cliente pague, en lugar de buscar la razones del por que no ha podido cumplir, cualquiera sean las circunstancias del caso.

La claridad sobre los beneficios relacionados con el pago oportuno y los castigos en el caso de caer moroso, permitirá al cliente una mejor decisión de pedir o no el préstamo. Esta información clara conlleva una mejor auto-selección de clientes y una reducción en el trabajo posterior de cobranza.

USAR TIPS

- No pregunte al cliente, en caso de atraso, ¿Cómo esta?, ¿cuándo va a pagar?. Evidentemente, Ud. recibirá respuestas que no favorecerán la cobranza.
- Sugiera al cliente directamente: “Pídale un préstamo a un familiar y NO: ¿No podría pedir un préstamo a un familiar?
- El analista o especialista de crédito debe revisar cada caso de mora, para detectar si hubo errores imputables a su evaluación y no volverlos a cometer.

- Se debe establecer lo más claramente posible la causa del no pago, a fin de poder determinar la acción apropiada para cada caso, en lugar de sugerir rutinas genéricas.

OTRAS CONSIDERACIONES

En general no existen las garantías reales y la institución financiera no puede pretender ser un “almacén de bienes embargados” o “dueño” de fincas embargadas, las garantías son complementarias al análisis del crédito y como se ha dicho antes el aval es la alternativa mas factible como un mecanismo de presión para la cobranza efectiva.

El asesor debe tener un criterio de persuasión a la hora de la cobranza, esto no significa no tener firmeza y actuar decididamente.

LA OPCION DEL REFINANCIAMIENTO

Refinanciar cuando se tienen problemas de recuperación puede resultar una opción atractiva, pero antes de decidir esta medida, que desde mi punto de vista se debe dejar al final, hay que tener en cuenta lo siguiente:

El mensaje para un moroso que es refinanciado, normalmente le indica que se esta beneficiando por haberse atrasado en sus pagos, se le cambia el cronograma de pagos y lo que se esta provocando es estimular la morosidad no solo de ese cliente si no también del resto de la cartera de clientes. Los clientes puntuales se pueden volver impuntuales.

Aunque el refinanciamiento o la reprogramación bajan la morosidad en el corto plazo, encubren la mora y contribuyen a empeorar la situación de la cartera de créditos en el largo plazo.

Lo ingresos del proyecto por concepto de intereses seguirán diferidos, el principal (capital) no recuperado continuara demorando la rotación de la cartera y en muchos casos seguirá siendo dudoso que el cliente pueda pagar el préstamo refinanciado.

El refinanciamiento debe limitarse a casos específicos y justificables, tales como robo de bienes del negocio (siempre y cuando existan posibilidades de que el negocio se recupere) o enfermedad del cliente (aunque normalmente debe haber alguien que reemplace en el negocio o finca al titular), que impidan a un cliente bien intencionado realizar los pagos comprometidos.

Los préstamos no deben refinanciarse, a menos que resulte claro que el tiempo adicional que se proporcionara, aumenten las posibilidades de que el cliente pague a tiempo el préstamo renegociado.

CARLOS SALGADO VALDIVIA

Nota de redacción.- Este documento puede ser reproducido total o parcialmente siempre y cuando se haga referencia del autor.