
PRÁCTICAS SANAS DE CRÉDITO: UN ELEMENTO CLAVE QUE CONTRIBUYE A LA SUSTENTABILIDAD DE LAS INSTITUCIONES DE FINANZAS COMUNITARIAS

EL CONTEXTO

Desde hace varios años, los asociados de DID han experimentado numerosos productos de crédito y diferentes modalidades de distribuirlos a los clientes. De esta experiencia, DID ha podido extraer algunos principios rectores. Esas convicciones, adquiridas a lo largo de los años, deberían servir de guía para elaborar las estrategias utilizadas y los productos ofrecidos, en particular los destinados a las poblaciones menos favorecidas.

En consecuencia, DID presenta, en forma de aseveraciones, algunos posicionamientos relativos al crédito que, una vez aplicados, contribuirán a alcanzar los siguientes objetivos:

- Favorecer el acceso de las personas menos privilegiadas a los servicios financieros, entre ellos el crédito.
- Utilizar en forma óptima la capacidad de ahorro de las comunidades atendidas y, de ese modo, realizar una intermediación financiera real.
- Alcanzar un nivel de sustentabilidad financiera y organizacional de la oferta de servicios financieros.
- Permitir que las personas de la comunidad se responsabilicen.

EL PORQUÉ DEL CRÉDITO (DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE)

Hacia fines de la década de los años 1990, la moda del microcrédito puso de relieve la importancia de la palanca financiera para el desarrollo de las comunidades. De pronto, comenzó a prestarse gran atención a los impactos, las metodologías y las estrategias empleadas por los operadores del microcrédito, que señalaban que las clientelas pobres podían utilizar la palanca del crédito para mejorar su situación.

Las finanzas comunitarias, y dentro de ellas el microcrédito, se convirtieron en uno de los sectores prioritarios para los proveedores de fondos como medio para combatir la pobreza. Actualmente, se reconoce que otorgar préstamos a los menos favorecidos:

- aumenta la capacidad de acción;
- incrementa los ingresos y mejora la calidad de vida de los beneficiarios;
- permite la adquisición de bienes y servicios que de otra forma serían imposibles de adquirir (educación, transporte, vivienda).

De este modo, además de permitir que las personas salgan de la pobreza, el acceso al crédito estimula el desarrollo económico local y, por lo tanto, alivia la carga del Estado que de otro modo debería hacerse cargo de esa gente.

El acceso a los recursos financieros es considerado como un elemento clave para la reducción de la pobreza pues ofrece a los clientes la oportunidad de alcanzar la autonomía financiera, en particular mediante el establecimiento de empresas (gracias al crédito productivo), y les proporciona un sustento estable en los períodos difíciles. El acceso al crédito disminuye la vulnerabilidad de las clientelas pobres y les permite mejorar sus condiciones de vida.

EL PORQUÉ DEL CRÉDITO (DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA INSTITUCIÓN)

El crédito constituye un factor neurálgico de las instituciones de finanzas comunitarias. Su importancia reside en que genera la mayor parte de los ingresos a través de los intereses que pagan los prestatarios. Esos ingresos permiten cubrir la mayor parte de los costos de funcionamiento de una institución financiera. El crédito permitirá a la institución generar un beneficio que asegure su viabilidad, su crecimiento y el mantenimiento de una capitalización adecuada. Una institución de finanzas comunitarias, que sólo movilizara los ahorros para proteger los fondos, cumpliría muy parcialmente su misión económica si la mayor parte de los depósitos captados se depositaran luego en un banco. Además de privarse de una fuente de ingresos considerable, no ofrecería a la comunidad las ventajas de la intermediación financiera.

Los datos del Cuadro 1, extraídos de diferentes redes asociadas de DID, son testimonio de la importancia de los ingresos por concepto de intereses de las instituciones de finanzas comunitarias. Los ingresos provenientes de los intereses de los préstamos representan entre un 61% y un 86% de los ingresos totales, dependiendo de cada red asociada. Independientemente del nivel de ahorros movilizados para otorgar créditos, los ingresos de interés representan la mayor parte de los ingresos. Asimismo, la *red A* que convierte el 95% de los ahorros en créditos está en condiciones de cubrir sus costos operativos y obtener un Rendimiento Ajustado sobre el Activo (RAA) positivo. Por el contrario, la *red C*, que apenas distribuye el 54% de los ahorros en créditos, no puede cubrir sus costos operativos y obtiene un rendimiento negativo del 38%.

Cuadro 1: Crédito/ahorro y autosuficiencia operativa

	Red A	Red B	Red C
Crédito / Activo total	65 %	47 %	40 %
Porcentaje de ahorros convertidos en créditos	95 %	70 %	54 %
Ganancia por concepto de intereses/ Ganancias totales	70 %	86 %	61 %
Rendimiento ajustado sobre el activo	4,2 %	-0,7 %	-38 %
Autosuficiencia operativa	140 %	96 %	18 %

Si bien el crédito asegura la viabilidad de una institución, también puede provocar su ruina. En efecto, el crédito es también el principal riesgo de negocios de la institución financiera. El cuadro 2 muestra la marcada diferencia en materia de rentabilidad entre una institución con una gestión sana de la cartera (*Red A*: PAR a 90 días es de 2%) y otra cuya gestión del crédito es claramente deficiente (*Red B*: PAR a 90 días es de 35%). En una institución donde existe una verdadera intermediación financiera, el control del PAR equivale al control de la equidad y en una cooperativa, al control de la democracia.

Cuadro 2: Calidad de la cartera y rentabilidad

	Red A	Red D
Porcentaje de ahorros convertidos en créditos	95 %	85 %
PAR a 90 días	2 %	35 %
Rendimiento ajustado sobre el activo	4,2 %	-21 %
Autosuficiencia operativa	140 %	62 %
Capitalización	19%	7%

El crédito tiene como consecuencia la dispersión de los activos de la institución en manos de una multitud de prestatarios. Por ese motivo, la función encargada de la gestión del crédito presenta gran complejidad e incluso puede ser peligrosa. Por eso, es necesario recurrir a formas de operar y a herramientas que reduzcan el riesgo inherente al crédito y hagan que esa actividad sea rentable.

¿A QUIÉNES Y CON QUÉ FINES SE OFRECE EL CRÉDITO?

Acerca de las clientelas atendidas y de la elaboración de productos de crédito adaptados

DID favorece el acceso al crédito por parte de las poblaciones menos favorecidas, sin restringirse a algunas categorías de clientes, ni a una segmentación exclusiva en particular, y apoya la creación de productos adaptados a diferentes clientelas.

La clientela atendida por las finanzas comunitarias se caracteriza por su incapacidad para acceder a los servicios financieros del sector formal. Nos referimos aquí, en la mayor parte de los casos, a los operadores del sector informal o a los consumidores que no pueden cumplir los requisitos del sistema financiero tradicional. Este sector generalmente impone condiciones que limitan o hacen imposible el acceso a los servicios financieros por parte de la población menos favorecida. En muchos casos, la gente que procura trabajar por cuenta propia ya se dedica a actividades productivas y percibe ingresos mínimos.

Las mujeres constituyen buena parte de los excluidos de los sistemas bancarios tradicionales. Representan un potencial importante de creación de empleos independientes. Son la mayoría de los pobres de todos los continentes.

Por un lado, para DID, los productos de crédito no se deben dirigir exclusivamente a los más pobres, ya que las instituciones existentes deben continuar prestando servicios a sus clientes, incluso cuando éstos ya no correspondan a los criterios de pobreza estricta. Las personas que gracias a su trabajo y al crédito han logrado salir de la pobreza deben seguir teniendo acceso a esos servicios. Ahora bien, aun después de superar esa primera etapa, esa gente no puede acceder a los servicios que ofrecen las instituciones de finanzas tradicionales. Una vez establecida la relación de negocios, es conveniente mantenerla. Sería “económicamente” irracional promover lo contrario. La rentabilidad de los clientes que han salido de la pobreza permite continuar ofreciendo acceso a los servicios financieros a los clientes menos favorecidos.

Por otro lado, habida cuenta de que DID favorece la accesibilidad mediante el desarrollo de instituciones de finanzas comunitarias o de proximidad, las instituciones deben estar abiertas a toda la comunidad.

Además, en razón de la baja densidad de población de algunas regiones, las instituciones deben diversificar sus actividades para crear una masa crítica suficiente para alcanzar la rentabilidad. Ahora bien, para lograr la rentabilidad, esas instituciones deben ofrecer servicios no solamente a los menos favorecidos, sino también a otras categorías de la población que no tienen acceso a los servicios financieros, sin crear entonces otros excluidos. En efecto, la búsqueda de la sustentabilidad no debe implicar que la institución se aparte de su misión original excluyendo o marginando a una parte de la población.

La puerta de entrada al sistema financiero más “tradicional”

El objetivo de las finanzas comunitarias es atender a una clientela que no es atendida por el sistema financiero tradicional debido a la falta de recursos o garantías. Se trata pues de hacer ingresar a esa clientela a un sistema alternativo de intermediación financiera a los efectos de conducirla, gradualmente y mediante la mejora de las condiciones económicas, hacia los productos llamados “tradicionales”.

Además, la institución debe acompañar el desarrollo social y económico de su zona o su territorio de intervención. Es necesario promover la integración de las instituciones de finanzas comunitarias en el sistema financiero formal. La historia del Movimiento Desjardins también ha seguido el mismo camino. Desjardins ha sabido adaptarse a las condiciones económicas de la clientela y responder a sus necesidades crecientes y cambiantes. En sus comienzos, Desjardins no formaba parte del sistema formal. ¿Qué hubiese sido de Desjardins si su visión se hubiese limitado a favorecer el acceso a los menos favorecidos?

Acerca de las categorías de productos de crédito y de las clientelas atendidas

DID utiliza cuatro conceptos clave para distinguir los tipos de productos de crédito en función de las clientelas atendidas y favorece el principio de progresión. De este modo, DID clasifica a los diferentes productos de crédito en las siguientes categorías: puerta de entrada, acompañamiento, integración y formalización.

Principio de progresión

Dado que la confianza es la base de toda relación comercial, es esencial forjar esta relación minimizando el riesgo en la fase inicial. Los clientes podrán beneficiarse con servicios de finanzas comunitarias en forma gradual, no solamente en cuanto a los montos de los préstamos, sino también con respecto a sus condiciones. En general, la clientela atendida no posee ningún antecedente de crédito sólido y fiable que pueda satisfacer a la institución que eventualmente prestará los fondos. En consecuencia, es necesario implementar los mecanismos que permitan al prestatario construir un historial de crédito que le permitirá acceder eventualmente a préstamos más elevados y menos costosos para él y la institución, a medida que evolucionan sus actividades económicas. Este principio de progresión puede aplicarse a la oferta global de productos de la institución o a un producto en particular. Bastará con organizar la oferta de productos a los efectos de cumplir mejor o alcanzar objetivos concretos.

En este sentido, DID propone en el **Cuadro 3** cuatro categorías de productos que considera suficientes para clasificar todo el espectro de productos de crédito ofrecidos y sus características.

La simplificación es útil para facilitar la comprensión de las diferencias entre cada categoría de producto y el tipo de clientela a la que está dirigido. De este modo, cada producto de crédito debería presentarse como una variante de una de las siguientes cuatro categorías:

Cuadro 3: Categorías de productos de crédito

Tipos de productos	Puerta de entrada	Acompaña- miento	Integración	Formalización
Antecedentes crediticios de los prestatarios	-	-/+	+	++
Garantías	No convencional -	-/+	+/-	Tradicional +
Ahorro prendado (bloqueado)	-	-/+	+	+/-
Ahorro sistemático (obligatorio)	-	+	+	+/-
Metodología de distribución	Grupal	Grupal o individual	Individual	Individual
Montos	•	•	•	•
Frecuencia (depende de la utilización del préstamo)	+	+	+/-	+/-
Plazo	Muy corto plazo •	•	•	Largo plazo •
Costo (fijación de tarifas)	+	+	+/-	-
Cientelas atendidas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuos desfavorecidos ▪ Grupos con vínculos sociales sólidos ▪ Zonas poco pobladas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuos o grupos ▪ Clientela que ha mejorado su situación financiera mediante los productos de puerta de entrada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuos o empresas conocidos por la institución ▪ Comerciantes y empresarios del sector informal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuos o empresas conocidos por la institución ▪ Comerciantes y empresarios del sector formal
Ejemplos de productos de los asociados de DID	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caja rural ▪ Crédito ahorro educación (CAE) ▪ Grupo solidario (primeros ciclos) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupo solidario (últimos ciclos) ▪ Asociación de crédito intermediaria (ACI) ▪ Crédito flash 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédito comercial ▪ Crédito variable en los mercados ▪ Créditos al consumo y productivo con garantía mediante ahorro prendado y sistemático 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crédito empresarial ▪ Crédito salarial (giro de salarios) ▪ Crédito hipotecario ▪ Leasing ▪ Otros servicios (seguros, transferencias de fondos)

Categoría Puerta de Entrada

Estos productos buscan atender a las poblaciones menos favorecidas. Se caracterizan fundamentalmente por eliminar las barreras de entrada, entre ellas:

- La falta de garantías;
- El tamaño de los préstamos;
- El analfabetismo
- Las exigencias en materia de ahorro previo
- Las limitaciones vinculadas al género.

Será posible salvar estas barreras con la ayuda de metodologías de grupo, la deslocalización de los agentes de crédito, la simplificación y la adaptación de los procedimientos y la posibilidad de financiar los gastos de ingreso (por ejemplo, las partes sociales y los derechos de admisión). Se caracterizan particularmente por:

- Pocos impedimentos para el ingreso
- Metodologías de grupo
- Montos bajos
- Alto costo para el prestatario
- Frecuencia rápida de pagos
- Corto plazo

Se reconoce que las metodologías de grupo son particularmente eficaces en el caso de las mujeres. Sin embargo, en determinados medios, las particularidades culturales pueden tornar difíciles los enfoques de garantías solidarias.

Estos productos responden, desde su concepción, a una necesidad de educación sobre bancarización. Se “enseñará” a los clientes a tratar con una institución financiera. Los productos de la categoría Puerta de Entrada permitirán finalmente desarrollar y seguir un primer historial de crédito de los clientes.

Categoría Acompañamiento

Estos productos responden a dos objetivos:

1. Garantizar una continuidad en la mejora de la oferta para los clientes que hayan completado y respetado sus compromisos en los productos “Puerta de Entrada”.
2. Romper las barreras de ingreso para una población no tan desfavorecida como la de la categoría anterior (categoría Puerta de Entrada).

Estos productos buscan acompañar al cliente, especialmente en cuanto a la disciplina del ahorro, a los efectos de que pueda respetar las exigencias impuestas por las dos categorías de productos siguientes. Se caracterizan en particular por:

- El ahorro sistemático.
- Montos más importantes.
- Altos costos para el prestatario.
- Metodología individual o grupal.

Esta categoría está dirigida a aquellas personas cuyos negocios evolucionan rápidamente o a quienes tienen necesidades que rápidamente se tornan demasiado específicas como para someterse a las limitaciones del grupo.

Categoría Integración

Esta categoría de productos se asemeja a los productos más tradicionales. Esa expresión se refiere a la integración de clientes que pueden respetar modalidades más estrictas en cuanto a las condiciones y a las garantías exigidas para el crédito. Los productos de esta categoría se caracterizan particularmente por:

- Antecedentes de crédito conocidos.
- Menos costos para el prestatario.
- Metodología individual.
- Ahorro prendado.
- Garantías más convencionales.

De esa manera, los montos se tornan más importantes y las barreras de ingreso más severas. Además, este tipo de producto será menos costoso para el prestatario.

Categoría Formalización

Esta última categoría de producto sigue la misma lógica que la anterior y lleva más lejos la oferta de productos de crédito tales como los disponibles en las instituciones más formales. Los productos de esta categoría se caracterizan particularmente por:

- Antecedentes de crédito conocidos.
- Diseño del producto en base a las necesidades del prestatario (plazo, monto, frecuencia de pago) sin promover, no obstante, frecuencias y condiciones que aumenten el riesgo de crédito. Por ejemplo, otorgar un préstamo que no implique ningún pago de capital e intereses antes de un año. Prever un mínimo con una frecuencia determinada (por ejemplo: pago de intereses mensual). La razón de esto es permanecer en contacto con el cliente sin importar el nivel del producto.
- Garantías sólidas.
- Poco costoso para el prestatario.
- Metodología individual.

En esta categoría, el producto ofrecido no tendrá más límite que la capacidad de la institución y, evidentemente, deberá respetar los indicadores de gestión prudenciales (préstamo máximo a un cliente, encaje, etc.).

Una oferta adaptada y gradual

Las categorías mencionadas no constituyen sino una sinopsis de la oferta de productos de crédito recomendada por DID. No hay límites contundentes entre ellas. Mediante una oferta adaptada al perfil de sus clientes, DID y sus asociados pueden continuar atendiendo a aquellos cuyas necesidades y situación financiera evolucionan y mejoran con el transcurso del tiempo y asegurar el acceso al mayor número de personas posible. Permitirá fidelizar a los clientes a lo largo de toda su evolución, mediante un desarrollo a largo plazo de la relación basada en el historial de crédito. Una oferta adaptada y gradual de productos de crédito no puede más que traducirse en un crecimiento de las economías de escala y en una influencia positiva para la innovación. Esta gradación hará que las metodologías de grupo e individual sean complementarias.

DID sugiere la oferta de un número restringido de productos de crédito, atractivos y rentables, elaborados con arreglo a una metodología probada, centrados en el mercado y respetuosos de las normas jurídicas de los países de intervención.

La metodología de desarrollo de productos debe ser sistemática, iterativa y en etapas. El proceso debe ser dictado por el mercado, lo que implica que los asociados deben velar permanentemente por que el producto responda a las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta las fuerzas de la institución y sus ventajas competitivas.

A este respecto, las guías de desarrollo de productos elaboradas por Micro-Save África, que están disponibles en DPSI, son referencias valiosas para colaborar durante la ejecución de las diferentes etapas. DID recomienda su utilización, ya sea para lanzar nuevos productos o incluso para revisar y modificar los productos existentes, con el fin de que sigan ajustándose a las necesidades.

Acerca de la utilización del crédito

DID distingue entre el crédito productivo y el crédito para fines personales y recomienda la adaptación de los procedimientos correspondientes.

En general, DID recomienda a sus asociados diferenciar su cartera de crédito en función del uso que el prestatario propone dar al monto prestado. De esa manera, se distingue entre:

El crédito para fines personales (o crédito al consumo): El crédito para fines personales se utiliza, por ejemplo, para comprar o construir una vivienda familiar, adquirir un refrigerador, pagar los aranceles escolares de los niños, cubrir honorarios médicos, etc. El objetivo del préstamo no es generar ingresos. Se trata de un monto que habrá que pagar a partir de los ingresos regulares provenientes de una fuente que no es el objeto del préstamo.

El crédito para fines personales también puede impedir que se desestabilice la situación financiera de la familia, evitándole tener que recurrir a usureros para hacer frente a situaciones transitorias (escuela, fallecimiento, enfermedad, etc.). Asimismo puede estimular la economía local. La compra de bienes fabricados localmente puede tener repercusiones interesantes para la comunidad, sobre todo si reemplazan a los bienes importados. La vivienda, por ejemplo, mejora la calidad de vida de la población y provoca un efecto multiplicador por la compra de materiales locales y la utilización intensiva de mano de obra. El préstamo para comprar o renovar viviendas es tan ventajoso para la economía como un crédito productivo. Por este motivo, DID no excluye el préstamo al consumo cuando los ingresos del prestatario permitan el reembolso del crédito. Sin embargo, es preciso evitar el endeudamiento excesivo. En este tipo de crédito, los hábitos de ahorro del cliente a menudo son una garantía de su capacidad de pago.

El crédito productivo (o para actividades generadoras de ingresos): El crédito productivo es solicitado por un individuo o una empresa con el objetivo de mejorar sus actividades de producción o sus operaciones. Puede tratarse, por ejemplo, de la compra de equipos, medios de transporte, insumos, almacenamiento de existencias o incluso la ampliación de una fábrica o un local. Habitualmente, el objetivo de una inversión de ese tipo es consolidar o incrementar las ganancias de la empresa. Se dice que el crédito productivo es generador de productos. Esta característica es una de las más importantes, dado que el pago del crédito productivo generalmente está avalado por los ingresos generados por el objeto del propio préstamo.

A toda actividad generadora de ingresos se la considera como proveniente de una empresa. La empresa puede ser grande o pequeña, personal o colectiva. Por esto, cualquier individuo que trabaje por su cuenta (agricultor, artesano, ganadero, comerciante, etc.) es un empresario. La empresa puede estar constituida formalmente o funcionar en el sector informal. Puede pertenecer al sector agrícola, industrial o comercial. Al respecto, DID considera además que es apropiado recurrir a la instalación de un centro financiero para empresarios (CFE) como estrategia de organización que pueda atender a este tipo de crédito especializado.

El crédito debe ser accesible no solamente a los microempresarios (artesanos, trabajadores independientes, comerciantes), sino también a los agricultores. En efecto, son ellos quienes padecen más los efectos de los préstamos con tasas de usura.

DID considera a las unidades agrícolas como empresas, así como a los grupos, cooperativas o asociaciones con vocación productiva, como por ejemplo las cooperativas de hortelanos o los grupos de producción. Además, DID reconoce que la problemática del crédito agrícola tiene características especiales con respecto a los riesgos y las metodologías.

Los desafíos vinculados a los riesgos y los costos del análisis, el seguimiento y el cobro de los créditos agrícolas requieren soluciones de negocios diferentes y, sobre todo, un conocimiento a fondo de las redes agrícolas que se financiarán. La capacidad de producir es la base del crédito agrícola, lo que implica que hay que considerar otros factores esenciales. Al respecto, DID cuenta con un posicionamiento específico sobre el crédito agrícola que contempla los matices y las peculiaridades de este sector¹.

¿QUIÉN OTORGA LOS CRÉDITOS?

Acerca de los recursos humanos que participan en el proceso de crédito

DID favorece la contratación de recursos humanos dedicados a la gestión del crédito desde el lanzamiento de la institución.

DID ha aprendido por experiencia que es necesario contar con recursos humanos dedicados y con conocimientos especializados en crédito. El personal debe conocer los principios relativos a la intermediación financiera y al desarrollo de las empresas.

Por lo tanto, desde el lanzamiento de la institución, se recomienda incorporar agentes de crédito que estarán en contacto con los prestatarios y a cargo de otorgar y hacer seguimientos de los créditos en las propias sedes de la institución. La gestión de estos recursos humanos puede estar centralizada en el servicio de crédito o incluso corresponder a las instituciones básicas. DID reconoce que, en determinados entornos, puede ser difícil, o incluso imposible, conseguir recursos humanos especializados en crédito. Los conocimientos en materia de crédito se basan en gran medida en la experiencia adquirida con el transcurso del tiempo y en una gran capacidad de análisis y sensatez. La noción de capacitación estructurada y un acompañamiento intensivo paralelo se tornan entonces esenciales a los efectos de contar con recursos humanos que dominen los conceptos relativos al otorgamiento y la gestión del crédito.

DID recomienda centralizar la gestión de estos recursos para facilitar su repartición entre las diferentes entidades de una institución y lograr un mejor control. En el transcurso de los últimos años, la puesta en marcha de centros financieros para empresarios (CFE) por parte de algunos asociados de DID es una muestra de esta voluntad y de la necesidad de agrupar los recursos especializados.

Acerca de la estructura de la función de crédito

DID recomienda la implementación de una función de crédito formal, estructurada y centralizada en las instituciones a las que apoya.

En el caso de una institución integrada en red, las entidades básicas serán responsables de la calidad de su cartera mientras que la entidad de segundo nivel las apoyará prestando asistencia y supervisión.

¹ Ver, al respecto, el documento "Posicionamiento de DID en materia de crédito agrícola", DID.

DID alienta la creación de un servicio de crédito formal dentro de las instituciones asociadas, ya sea que formen o no una red. En el caso de una institución no perteneciente a una red, la centralización se referirá a una unidad formal en la sede social. A continuación figuran las responsabilidades que se encomiendan y se centralizan en ese lugar:

1. Establecimiento de normas y de la política de crédito.
2. Determinación de las tasas de interés.
3. Recomendación sobre los gastos de utilización de los productos y servicios.
4. Desarrollo e implementación de las herramientas de trabajo (formularios, cuestionarios, etc.).
5. Adaptación de los sistemas de transacciones y de gestión a la política, los productos y los procedimientos del crédito.
6. Determinación de límites relativos a la delegación del crédito de las instituciones básicas y de sus miembros del personal.
7. Autorización de créditos cuyo monto o riesgo exceda la delegación del crédito de las instituciones básicas y de sus miembros del personal. (Ejercicio del derecho de brindar una “segunda opinión”).
8. Capacitación de los empleados y los dirigentes de las entidades básicas además de asesoramiento general y técnico.
9. Asistencia particular en caso de ejecución de las garantías.
10. Reunión y procesamiento de los datos provenientes de las instituciones básicas, a partir de las informaciones brindadas por los sistemas de transacciones y gestión. De este modo, se pueden elaborar análisis por sector que pueden sentar las bases comparativas para el análisis de los estados financieros de los prestatarios.
11. Informe a los dirigentes para comunicar, si corresponde, las irregularidades detectadas en la gestión del crédito.

Este servicio (situado en la entidad de segundo nivel en el caso de una institución integrada en red) autoriza los créditos que superan la delegación de crédito de las entidades básicas, les presta servicios de apoyo y capacitación y tiene la responsabilidad de aprobar normas aplicables a las entidades afiliadas en beneficio de éstas, tomadas en conjunto y por separado.

Acerca de los mecanismos de otorgamiento de créditos

En el caso de una institución cooperativa, la facultad de otorgar préstamos pertenece a las entidades básicas. Sin embargo, para asegurar la seguridad de la institución, DID recomienda implementar un proceso de autorización que incluya la delegación a las entidades básicas de la facultad de conceder créditos, en función de diferentes criterios. DID considera también que, a partir de determinado nivel, los comités de crédito que existen en las redes cooperativas deben desempeñar funciones de asesoría y basarse en análisis realizados por expertos.

DID considera que todas las instituciones de finanzas comunitarias deben adoptar un proceso de otorgamiento de créditos que sea sólido e independiente de la función de marketing, con el objetivo de asegurarse de que se analicen y revisen adecuadamente los riesgos del crédito.

Con el fin de mantener un servicio flexible y de proximidad, pero sobre todo de despensar la autorización, DID recomienda delegar la facultad de crédito a las instituciones básicas y su personal. El proceso de autorización debe reconocer el nivel de competencia y de responsabilidad de cada uno de los participantes y traducirse en un sistema de decisiones escalonado. En la práctica, cuanto más elevado sea el monto a autorizar, más serán las etapas que deberán cumplirse hasta tomar una decisión. Los límites de autorización determinan el recorrido que debe seguir una solicitud de préstamo antes de que se apruebe su desembolso. Estos límites de autorización varían necesariamente de una entidad a otra, según las diferencias de tamaño, calidad de gestión de la cartera y grado de competencia de los recursos humanos de cada lugar.

Las entidades básicas serán las primeras responsables de la calidad del crédito que aprueban y su gestión. En una institución integrada en red, la seguridad de la red debe primar sobre la autonomía de cada uno de sus componentes.

La delegación dependerá de los antecedentes de los gerentes en materia de gestión del crédito. Por ello, dos instituciones idénticas podrán tener diferentes delegaciones de crédito para sus gerentes y empleados en función de sus capacidades y aptitudes profesionales. Esto requiere que se implemente un sistema de seguimiento del desempeño para evaluar la labor de cada persona a la que se le hayan delegado facultades de crédito. La delegación se deberá revisar regular y sistemáticamente.

El nivel de delegación dependerá de la complejidad de las carpetas, los montos, los conocimientos y la experiencia de los empleados, el tipo de crédito y los sectores de actividad. No obstante, la delegación no deberá limitarse solamente al monto, sino también al número de préstamos y al sector de actividad.

En el caso de los asociados cooperativos que tienen un comité de crédito, éste debería, además de cumplir funciones relativas a su delegación, desempeñar un papel de asesoramiento (como si fuera una “oficina de información de antecedentes de crédito” que conoce el comportamiento crediticio previo de los prestatarios).

Por otro lado, la función de cobranza es una especialidad en sí misma y las técnicas conexas deben ser sistemáticas y graduadas según la importancia y el impacto. La intervención de los gerentes debe estar preestablecida y debe limitarse a ciertas acciones.

Acerca del otorgamiento de préstamos a dirigentes y empleados

Los préstamos a dirigentes y empleados deben ser objeto de procedimientos más estrictos en cuanto al análisis, el seguimiento y la divulgación.

El crédito a los dirigentes y empleados debe ser objeto de procedimientos específicos y las solicitudes deben elevarse automáticamente a un comité especial para que las autorice. El objetivo es controlar y reducir las posibilidades de connivencia o fraude.

Los empleados y dirigentes de la institución pueden solicitar préstamos en las mismas condiciones que los clientes normales y el otorgamiento debe realizarse con los mismos criterios que para los demás clientes.

Todas las solicitudes de dirigentes deben tener una recomendación previa favorable del agente de crédito y ser autorizadas por el comité especial dedicado a ese fin. En ningún caso los empleados y dirigentes pueden beneficiarse con condiciones especiales, ya sea a nivel de las modalidades de crédito o de la toma de decisiones, con respecto a los clientes normales de la institución. De esto depende la credibilidad de la institución.

Además, los préstamos otorgados a los dirigentes y empleados, así a como a las personas relacionadas con éstos, deben estar identificados, ser registrados y pasar controles sistemáticos y estrictos.

¿CÓMO SE CONCEDE EL CRÉDITO?

Acerca del desarrollo de una política de crédito y de las herramientas pertinentes

DID recomienda el establecimiento de una política de crédito formal y compartida con sus asociadas.

Dado que la cartera de crédito representa el principal activo productivo de una institución de finanzas comunitarias, la gestión del riesgo de crédito se torna un factor clave del desempeño. El riesgo de crédito se define como el riesgo de pérdidas financieras debido a la incapacidad de un prestatario, por cualquier motivo que fuera, de saldar por completo sus obligaciones financieras para con la institución. En consecuencia, es necesario poner en marcha una política de crédito que, una vez aplicada, permita proteger los activos de la institución.

La política tiene por objetivo establecer los principios que deben respetar los dirigentes y empleados de la institución en materia de gestión del crédito. La rentabilidad de la cartera es el factor primordial que garantiza la rentabilidad y la sustentabilidad de la institución. La política de crédito debe ser elaborada de forma de minimizar los riesgos de pérdidas.

Más concretamente, los objetivos de la política de crédito deben ser los siguientes:

- dar seguridad a la cartera de préstamos;
- minimizar las pérdidas por morosidad;
- rentabilizar los activos productivos;
- establecer las políticas y los principios de otorgamiento y cobranza de los créditos;
- aprobar préstamos de modo tal que se benefician la institución, sus clientes y socios (o accionistas);
- garantizar la sustentabilidad de la institución.

Con la finalidad de dar un marco a la actividad de crédito, DID recomienda elaborar una política oficial. Esa política debería incluir, por lo menos, los siguientes elementos:

1. Normas sobre:
 - a. el tope de la cartera de crédito con respecto al ahorro movilizado (saldo de cartera de crédito / saldo de captación);
 - b. el tope de la cartera de crédito con respecto al activo;
 - c. el tope de la cartera de crédito con respecto a un mismo prestatario;
 - d. el tope de la cartera de crédito concedido a los empleados y dirigentes (incluidas las personas relacionadas o familiares).
2. Los criterios de admisibilidad del crédito
3. Las características generales de los productos de crédito
4. Los tipos de préstamos autorizados (crédito al consumo y crédito productivo)
5. Los plazos y las frecuencias autorizadas para el reembolso de los créditos
6. El método para establecer las tasas de interés
7. Los costos de administración de la carpeta y análisis (por cuenta de quién corren)
8. Las tasas de mora (intereses cobrados por atrasos en el pago)
9. Los tipos de garantías aceptadas y sus condiciones
10. Las modalidades de cobro (incluido el cobro anticipado)
11. Los casos de exclusión de la política de crédito
12. Las condiciones de reprogramación, acuerdos de mora o renegociación de un crédito
13. Las reglas para la delegación de la facultad de conceder créditos
14. Las responsabilidades de los distintos niveles (empleados, gerentes, consejo de administración y comité de crédito de las instituciones básicas y de segundo nivel)
15. Las reglas de seguimiento de las carpetas de crédito
16. Los principios a respetar en la cobranza
17. Las sanciones y acciones judiciales posibles en caso de incumplimiento de pago

18. Las reglas de la constitución de provisiones para los créditos morosos y la anulación de los libros
19. Los mecanismos de seguimiento de la gestión del crédito por parte de la estructura de segundo nivel
20. Las posibilidades de derogación de la política de crédito
21. Las condiciones de revisión de la política de crédito
22. Las firmas y la fecha de entrada en vigor de la política

Proponemos a estos efectos consultar la política de crédito tipo de DID, que puede solicitarse en la Dirección principal Sistematización e instrumentación.

El manual de procedimientos de crédito explica en detalles el conjunto de las actividades vinculadas al crédito (análisis, recomendación, autorización, contratos y garantías, seguimiento, cobro, medidas legales).

Como documento anexo al manual de crédito, la institución debe presentar la descripción de sus productos de crédito (en forma de ficha), así como sus tarifas, según fueron determinados y autorizados por el Consejo de Administración.

Finalmente, las delegaciones de la facultad de conceder créditos deben ser detalladas y consignadas por escrito, para cada uno de los participantes habilitados a autorizar un crédito. Asimismo, deben actualizarse sistemática y periódicamente.

Acerca del análisis y de los criterios para otorgar créditos

En todos los casos, DID establece que el análisis y la decisión de conceder créditos deben basarse en los siguientes criterios: la capacidad de reembolso (actual y futura), el capital (valor neto), el objeto, las condiciones y las garantías.

El crédito en un contexto de finanzas comunitarias continúa siendo una actividad comercial. Es relativamente fácil conseguir clientes que quieran sacar préstamos, pero puede ser extremadamente difícil recuperar las sumas prestadas. Además, los esfuerzos requeridos para compensar las pérdidas de ingresos por créditos morosos son bastante importantes. Por consiguiente, es preferible rechazar un buen crédito que otorgar uno malo. Como regla básica, DID recomienda el otorgamiento de un crédito que se base en una fracción del ahorro del cliente.

Además, la eficacia de las actividades de crédito es una condición esencial para la rentabilidad. Es necesario minimizar los costos para alcanzar la rentabilidad. El elemento clave reside en la productividad y en lograr volúmenes importantes. La sencillez y la rapidez deben caracterizar la gestión y la toma de decisiones.

DID se refiere a la noción de las “5 C” en lo que se refiere al otorgamiento de créditos:

- **Capacidad:** El otorgamiento del crédito debe basarse en el análisis de la capacidad de pago actual y futura del prestatario, es decir su capacidad financiera para devolver el préstamo solicitado. Es necesario hacer un análisis de los flujos financieros generados por la empresa así como por el hogar. Para obtener un préstamo, es esencial que el prestatario demuestre capacidad de pago. Si la capacidad de pago es limitada, la presentación de garantías adicionales no es una solución. A menudo es muy arbitrario establecer indicadores de capacidad de pago, sobre todo en los sectores económicos menos conocidos o informales. De este modo, el otorgamiento de un préstamo puede estar condicionado a que el **prestatario demuestre su capacidad de ahorro**, cosa que es más sencilla de establecer, si bien el otorgamiento del préstamo se retrasa.

La técnica de evaluación de la capacidad del prestatario más fiable es, por cierto, la visita in situ por parte del agente de crédito, a los efectos de evaluar y comprobar la veracidad de las informaciones reunidas. **DID recomienda que para todos los productos de la categorías de Integración y Formalización, se realice una visita in situ en forma sistemática.**

- **Carácter:** Este criterio hace referencia a la integridad y a la honestidad del prestatario. Pretende evaluar su temperamento, sus hábitos de ahorro y crédito, así como su reputación. En un contexto de finanzas comunitarias, la apreciación del carácter a menudo es el único criterio de evaluación disponible o útil, particularmente para los productos de la categoría “Puerta de Entrada” o “Acompañamiento”, de ahí que se prefiera las metodologías de grupo y las garantías solidarias.
- **Capital:** El análisis del capital informa sobre el valor neto, la liquidez y la composición de los activos y del pasivo del cliente. Es también aquello que podrá ofrecerse como garantía de pago. El estudio detallado del capital informa sobre la capacidad del cliente de generar sus activos e ingresos. Permite conocer también la capacidad de hacer frente a los imprevistos.
- **Condiciones y conocimiento del sector:** Es indispensable comprender el entorno y el funcionamiento de la empresa, con el objetivo de proponer un producto de crédito adaptado (monto, plazo, frecuencia de pago en función de los flujos financieros de la empresa o del proyecto).

El procedimiento de evaluación del nivel de la competencia, el tamaño del comercio del cliente y las amenazas externas potenciales a las que el cliente está sometido pueden jugar un papel importante en la toma de decisión.

Dado que los agentes de crédito no pueden contar con los conocimientos necesarios para analizar todos los sectores de actividad, se recomienda que la institución, mediante su sector de crédito, elabore fichas de información para los principales sectores de actividad con los que deben trabajar los agentes de crédito. Estas fichas permitirán familiarizarse en poco tiempo con el sector, las inversiones necesarias, los costos de funcionamiento y los equipos, los flujos financieros, etc. Constituirán una referencia que los agentes de crédito podrán utilizar para respaldarse, evaluar la factibilidad del proyecto propuesto y, una vez otorgado el préstamo, efectuar un seguimiento estricto del préstamo y el sector de actividad.

- **Colaterales (garantías):** No existe una única opción en lo que se refiere a las garantías. La mejor garantía continúa siendo asegurar la voluntad de pago (carácter). En este sentido, se apuesta principalmente a la moral y la reputación del prestatario. La posibilidad de perder o manchar la reputación de la persona en el medio es un elemento disuasivo. En ningún caso las garantías adicionales pueden reemplazar la falta de capacidad de pago. La obtención de garantías sólo da más seguridad a las sumas desembolsadas por la institución, ejerciendo presión sobre el prestatario. La garantía no es un fin en sí, sino un medio de atenuar el riesgo y ofrecer mejores tasas de interés.

Las exigencias en materia de garantías varían en función del préstamo solicitado y la categoría. De este modo, los créditos de las categorías “Puerta de Entrada” y “Acompañamiento” requerirán de garantías de tipo alternativo como las garantías solidarias o el ahorro sistemático, mientras que los créditos de las categorías “Integración” y “Formalización” se respaldarán con garantías más tradicionales. Por lo tanto el riesgo se disminuye gracias a la utilización de diversas medidas. Las garantías forman parte de estas medidas. Toman diferentes formas y dependen de la categoría del producto. Por sí solas, sin embargo, no eliminan el riesgo.

En consecuencia, DID recomienda exigir en todo momento un mínimo de ahorro bloqueado, salvo en lo que respecta a los productos de la categoría “Puerta de Entrada”. Así, la institución obtendrá siempre una parte sustancial de las garantías a partir del ahorro bloqueado que constituye el tipo de garantía más sencillo de ejecutar en caso de incumplimiento. Para los productos de la categoría “Formalización”, el ahorro bloqueado podría remplazarse en parte por garantías de tipo más convencional, como los activos muebles o inmuebles.

La base de los pagos continúa siendo la capacidad que tenga el cliente para generar ingresos mediante el ejercicio de una actividad o el cobro de un salario. Definitivamente, se trata de un criterio primordial. Para minimizar los riesgos, los préstamos otorgados deben igualmente basarse en la experiencia y la forma de actuar del prestatario, así como en la factibilidad de la actividad y su capacidad de generar ingresos excedentes.

La evaluación de la gestión de los empresarios llega a ser tan importante como los estados financieros, que además a menudo no están disponibles. Igualmente, las modalidades de pago deben concordar con la naturaleza de las actividades financiadas. Por este motivo, es indispensable conocer el entorno y el funcionamiento de la empresa, así como el sector de actividades en el que opera. No hay que dudar en rechazar un préstamo si el sector en cuestión no es conocido o si es difícil evaluar los riesgos.

Acerca de la fijación de precios de los productos de crédito

A los efectos de superar los avatares del tiempo y continuar ofreciendo servicios financieros a su clientela, la actividad de intermediación financiera debe fundarse y realizarse sobre una base rentable. DID recomienda fijar precios de los productos de créditos que permitan rentabilizar las operaciones de los asociados y cubrir los riesgos. DID alienta asimismo a sus asociados a tender hacia una práctica de modulación de los riesgos por prestatario o por categoría de prestatarios.

El objetivo de sustentabilidad de los servicios prestados implica respetar las reglas del mercado y lograr la rentabilidad de las operaciones. Por ello, las tasas de interés deberán establecerse de forma que puedan cubrir los costos operativos, los costos de los fondos (ahorros y préstamos) y las pérdidas por morosidad, además de obtener una tasa de rendimiento con la que se pueda remunerar el capital y permitir el crecimiento de la institución. El aporte de subvenciones que introducen una distorsión en el mercado no debería considerarse al momento de fijar las tarifas. En todo caso, y para cada uno de los productos, las tarifas deberían cubrir los gastos reales de la prestación de los servicios. Los costos operativos comprenden, como es evidente, los gastos de apoyo de una estructura de segundo nivel y sus servicios centralizados (los costos inherentes a los sistemas).

La rentabilidad financiera es la única vía que permite aumentar el número de operaciones y hacerlas sustentables. Esa rentabilidad a menudo se adquirirá gracias al aumento de los volúmenes. Por lo tanto, para las instituciones emergentes, es preciso esperar hasta que la rentabilidad tenga algunos años, en particular para rentabilizar los servicios de apoyo. Ese hecho debe ser conocido desde el inicio, de modo de no sobredimensionar a las instituciones al comienzo y crecer en forma indebida.

En finanzas comunitarias, se sabe que las tasas de interés no constituyen un límite a la demanda de crédito, al contrario. Con un reglamento que fije un tope, los operadores difícilmente pueden conceder créditos a los más pobres. En efecto, los costos asociados a las transacciones son demasiado altos, en especial en el caso de los créditos de las categorías “Puerta de Entrada” e “Integración”. Obviamente, las tasas de interés deben fijarse en un contexto de competencia y la falta de eficiencia no puede justificar la aplicación de tasas de interés altas. Además, como las tasas de interés deben corresponderse con los costos de distribución, varían de un producto a otro.

Asimismo, el establecimiento de tarifas para los productos de crédito debe reflejar el máximo de eficacia de la gestión de la institución (el costo más bajo posible). La institución no puede permitir que las tarifas reflejen los costos de una mala gestión de sus productos y servicios, ya que podría perder terreno en provecho de la competencia.

Las tarifas se establecen, principalmente, en función de la competencia, el riesgo que el préstamo representa y los gastos administrativos y financieros de la gestión del producto para la institución. Puede manifestarse en una combinación de modalidades diferentes: gastos de interés, gastos de análisis, gastos de gestión, etc.

Variación de los riesgos por categoría de prestatario e impacto en las tasas de interés

Aunque cada uno de los productos ofrecidos por una institución tenga su propia tarifa, puede ser conveniente que ésta varíe en función del prestatario y del riesgo que representa, siempre y cuando se reúnan algunas condiciones para el éxito:

1. Contar con suficiente información sobre los hábitos de crédito del cliente (ese conocimiento es primordial a los efectos de aplicar variaciones justas). Esto puede implicar tener acceso a una central de riesgos u oficina de crédito.
2. Estar informatizado para hacer posible la gestión de las diferentes tasas de interés.

La aplicación de tasas de interés según el riesgo del prestatario o la categoría de prestatarios favorece la equidad entre las personas y profesionaliza la función del crédito. Puede motivar a los clientes a devolver correctamente el préstamo para bajar la tasa de interés sobre sus créditos. No obstante, la variación debe ser significativa para ser eficaz.

DID invita a sus asociados a transitar el camino hacia una variación de las tasas de interés por prestatario, en particular para los productos de la categoría “Formalización”, cuando estén reunidas las condiciones necesarias. Para los productos de las otras categorías, puede ser preferible implementar un incentivo financiero pagado al final del préstamo. En efecto, sólo se conoce el riesgo al final del préstamo. Esta forma de trabajar es eficaz, transparente y constituye un factor de motivación del prestatario. Es un mecanismo que puede estar emparentado con el ahorro sistemático, ya que el monto a veces sirve como fondo para el otorgamiento de un crédito subsiguiente.

El documento *«Calcul du taux effectif et tarification d'un produit de crédit»* (cálculo de la tasa efectiva y la fijación de tarifas de un producto de crédito), disponible en el Repertorio de herramientas de DID, apoya la elaboración de una tarifa adecuada para los productos, así como el material redactado por el CGAP sobre el análisis de los costos por producto y actividad, titulado *«L'analyse des coûts par produit et par activité»*, disponible para los interesados en la DPSI.

Acerca de las metodologías de cálculo de las tasas de interés

A efectos de la transparencia y con vistas a la claridad, DID recomienda a sus asociados que utilicen y publiquen tasas de interés calculadas según el método decreciente frente al método lineal.

DID considera que los intereses de los préstamos se deben calcular sobre el monto restante adeudado (método decreciente) y no sobre el monto tomado en préstamo al momento del desembolso (método lineal). Según el método decreciente, se publica la tasa real que el prestatario pagará sobre el saldo promedio tomado en préstamo, lo que no ocurre con el método lineal.

Para DID es importante que las instituciones asociadas sean justas, disciplinadas y respetuosas. A ese respecto, los clientes merecen contar con información completa, precisa y fácil de comprender sobre las condiciones de los productos y servicios financieros y no financieros, incluidos los gastos inherentes a los servicios de préstamo y las transacciones así como los métodos de cálculo utilizados para las tasas de interés. Las instituciones deben comprometerse a promover prácticas que garanticen que los clientes puedan tomar decisiones fundadas y adaptar en consecuencia sus estrategias, políticas, procedimientos y productos.

Acerca de la diversificación de la cartera

DID alienta una diversificación sana de la cartera de crédito en las instituciones asociadas. La diversificación puede establecerse a nivel de diferentes categorías de créditos y clientes, del tipo de crédito (al consumo o productivo), las regiones geográficas y los sectores de actividad.

Para desempeñar adecuadamente su papel en el desarrollo, las instituciones de finanzas comunitarias deben atender a clientelas diversificadas (pobres y menos pobres), tanto del medio rural como urbano, de manera de llevar adelante una intermediación social a través de sus actividades de intermediación financiera.

La concentración de una cartera de préstamos en un sector de actividad en particular puede representar un importante riesgo para una institución. La diversificación de la cartera constituye, pues, un elemento esencial para reducir el riesgo total con respecto al crédito autorizado.

En consecuencia, la institución deberá evaluar el nivel de riesgo de las diferentes actividades financiadas, restringir algunos sectores de actividad y desarrollar otros, según el caso, con el fin de obtener una ponderación adecuada de la cartera en función del riesgo. Además, hay que prever el establecimiento de parámetros de alerta que frenen el crédito cuando un sector de actividad o una categoría de prestatarios llega a un nivel de morosidad demasiado alto. La puesta en práctica de una moratoria podría imponerse incluso en algunas situaciones.

El riesgo podrá ser compartido si se hace una diversificación por sector de actividad, tipo de producto, sector geográfico o segmento de mercado. Cuando las posibilidades de diversificación resulten ser difíciles en una zona dada, en virtud de las características socioeconómicas regionales, la institución deberá, en aras de la prudencia, ser más selectiva en cuanto al nivel de la calidad de los prestatarios, con el fin de evitar una crisis sectorial que genere demasiados perjuicios.

Otra estrategia posible de diversificación consiste en vender o cambiar una parte de su cartera con otras instituciones, con el fin de evitar la sobreponderación de un grupo de prestatarios en particular. Aunque esta estrategia esté más al alcance de las instituciones más maduras, se podría llegar a una diversificación similar desde el inicio, estableciendo nuevas cajas que tuvieran puntos de servicio en sectores de actividad variados.

Acerca del calce de fondos

Con una perspectiva de gestión de los riesgos, DID recomienda un seguimiento y una gestión estricta del calce de los activos y pasivos de sus asociados. Este calce debe realizarse tanto en los vencimientos (corto, mediano y largo plazo), como de las tasas de interés (fijas y variables) y las monedas (local y divisas).

Al actuar como intermediario financiero, la institución de finanzas comunitarias está expuesta al riesgo de pérdida financiera por no mantener fondos para cubrir sus obligaciones financieras. Para reducir el riesgo de liquidez, las instituciones de finanzas comunitarias deben estar en condiciones de prever y administrar flujos monetarios. Deben controlar estrictamente los momentos de entrada y salida de fondos a través de presupuestos de tesorería y contar con un plan de contingencia. Una institución que desee otorgar créditos a largo plazo, de esa manera debe asegurarse de contar con fuentes de fondos que tengan vencimientos similares, para limitar su riesgo de liquidez.

Las instituciones de finanzas comunitarias deben protegerse también contra la pérdida que pueden entrañar las fluctuaciones de las tasas de interés. Al movilizar en créditos los fondos captados como depósitos, corren un riesgo de sufrir un cambio en la estructura de las tasas de interés de los préstamos, con respecto a los intereses devengados por los ahorros (en particular, los depósitos a plazo fijo). Una gestión minuciosa a nivel del calce de los vencimientos de los depósitos y los préstamos es imperativa.

Asimismo, cuando una institución ofrece cuentas de ahorro en divisas extranjeras y otorga créditos en moneda local, corre riesgos de pérdidas financieras por causa de una variación del tipo de cambio. DID considera que la institución debe desarrollar su capacidad de gestión del calce y contar con mecanismos apropiados antes de lanzarse a ese tipo de transacciones.

Acerca del seguimiento de la cartera de crédito y de los métodos de cobranza

El seguimiento de la cartera de crédito debe estar inspirado por criterios de gestión estrictos y rigurosos para evitar las situaciones problemáticas. DID promueve un seguimiento sistemático de la cartera basado en el principio de "tolerancia cero", sobre la base de la noción de cartera de riesgo (PAR) y no adhiere a la noción de "período de gracia" y reescalamiento sistemático.

Aunque reciente, la historia de las finanzas comunitarias nos enseña que los problemas de rentabilidad de las instituciones financieras casi siempre están directamente vinculados a los problemas de la morosidad. La morosidad conlleva inevitablemente situaciones de pérdidas en los préstamos y costos adicionales para las instituciones.

La definición de morosidad y la forma de calcular diferentes indicadores de calidad de la cartera siempre han sido objetivo de diferentes interpretaciones y distintos debates. No obstante, la información que se presente a los gerentes debe ser de primera calidad para que estén al tanto de la evolución de la situación de su cartera de crédito.

La mejor manera de reducir los esfuerzos de cobranza consiste, en primer lugar y ante todo, en otorgar créditos de conformidad con la política de crédito de la institución y evaluar periódicamente esta política, según la evolución del contexto, para las diferentes categorías de prestatarios. Además, es esencial establecer desde las primeras reuniones, un vínculo estrecho entre la institución y el prestatario. Efectuar un seguimiento directo ante los prestatarios es un factor importante de prevención de la morosidad.

No obstante, a pesar de la aplicación integral de la política y reglas de otorgamiento por parte de agentes de crédito competentes, es posible observar cierto nivel de morosidad en una cartera de crédito. Por el contrario, una tasa de morosidad alta demostraría una laxitud excesiva en la aplicación del proceso de autorización del crédito o en el seguimiento de la cartera.

DID propone una metodología de seguimiento de la cartera basada en el concepto de cartera de riesgo (PAR). En general, se admite que una relación PAR que no supere el 3% de los préstamos morosos de más de 90 días constituye un criterio de calidad de gestión sana para una institución de finanzas comunitarias. Esa relación debe calcularse no solamente para toda la cartera sino también para cada uno de los productos (o categorías) de préstamos, así como para cada uno de los agentes de crédito.

En cuanto a la cobranza, se ha demostrado que cuanto más rápido se efectúe una intervención ante el prestatario moroso, mejores son las posibilidades de cobrar el préstamo en su totalidad. El procedimiento y las herramientas de seguimiento de las cuentas morosas deben tener por objetivo permitir esta intervención rápida. Los esfuerzos rigurosos y metódicos en la aplicación de un proceso de cobranza (llamada, aviso, visita, ultimátum y divulgación pública) tendrán como resultado la cobranza de una parte más importante de los préstamos, además de preservar la calidad moral de los prestatarios, demostrándoles que las consecuencias del incumplimiento de sus obligaciones son serias.

Si bien la tolerancia cero para los casos de atraso en el pago es un principio fundamental del crédito, el aspecto cooperativista también se refiere a otros principios como la ayuda mutua, el compromiso de la comunidad y la educación de sus socios. No obstante, la aplicación de esos principios en la etapa de cobranza no debería afectar por ello la rentabilidad de la institución hasta el punto de ponerla en peligro. El desarrollo de estrategias vinculadas a esos principios debe ser visto como una forma de aumentar la asunción de responsabilidad por parte de los prestatarios (principio usuario pagador) y enraizar en el medio una imagen distintiva de la organización, pero en ningún caso debería percibirse como propiciatorio de la morosidad.

Por ello, DID considera que no debe permitirse ningún reescalamiento ni plazo de gracia para la cobranza de los créditos. Los préstamos vigentes no pueden, de ninguna manera, ser renegociados. Cuando se hace el análisis del crédito se evalúa la capacidad de pago. Entonces, el prestatario está en condiciones de hacer frente a la obligación de rembolsar su préstamo. En casos excepcionales, por ejemplo, de fuerza mayor (causas ambientales) o circunstancias independientes a la voluntad del prestatario, se puede autorizar a un prestatario a reescalonar la deuda, postergarla o renegociar el préstamo actual sin hipotecar la posibilidad de obtener un nuevo préstamo. Sin embargo, esto no libera nunca al prestatario de la obligación de rembolsar el préstamo y es siempre responsable de su crédito.

A continuación figuran elementos sobre los cuales DID funda sus intervenciones para prever mejor la situación y evitar una crisis de morosidad:

- Poner en práctica todo lo necesario para crear una imagen y una filosofía que no consideren aceptable una situación de atraso en el pago. Adoptar una política de tolerancia cero y prestar atención permanente a la tasa de morosidad. La política de seguimiento debe establecer las etapas a seguir en caso de que un préstamo esté moroso.
- Instituir un proceso de mejora continua. Se deben hacer esfuerzos para mantener las prácticas, con el fin de limitar el riesgo de deterioro. La mayor parte de las situaciones de morosidad están causadas por una evolución metodológica. Es decir, a medida que las instituciones se desarrollan, la metodología tiende a ser interpretada en forma diferente por los usuarios.
- Desarrollar un sistema que proporcione al personal informaciones rápidas y fiables sobre las situaciones de morosidad. Cuanto más rápidamente tengan la información, más rápidamente podrán actuar los agentes de crédito y pasar tiempo con los prestatarios (eficacia y proximidad).
- Adaptar los productos de crédito a las necesidades de los clientes. Los clientes deben considerar el acceso al crédito como si fuera un activo para desarrollar sus propias actividades. El proceso de otorgamiento debe ser sencillo, eficaz y rápido. Ningún mecanismo de motivación (por ejemplo: la remuneración incitativa) funcionará si los clientes no aprecian el servicio prestado.
- Respeto del principio de proximidad: mantener el contacto con el cliente. La clientela debe sentir la presencia del prestamista. El prestamista, a través de sus representantes, debe demostrar que tiene gran interés en su actividad. Esta relación reforzará el “contrato implícito”, estimulando la relación de confianza y asegurando la presencia del prestamista en caso de necesidades futuras del prestatario. Nada vale más que una visita al lugar donde la empresa ejecuta sus actividades para comprender mejor su funcionamiento.
- Establecer una meta del nivel aceptable de morosidad, considerando los costos y los efectos de la morosidad sobre la institución. Establecer una reserva prudente gracias a una política adecuada de constitución de provisiones por los préstamos y una política de anulación de los créditos incobrables aplicada en forma sistemática.

Importancia de los mecanismos de incentivo

Las ventajas y el interés de devolver un préstamo deben ser superiores a las ventajas y el interés de no devolverlo. Este principio debe aplicarse a todos los actores (prestatarios y empleados). Con el objetivo de materializar este concepto, deberían sumarse a la política de crédito unos mecanismos de motivación vinculados al pago de incentivos. Para los prestatarios, esos mecanismos pueden ser el acceso a préstamos más altos en el futuro o incluso un descuento en el interés para los buenos pagadores. Por el contrario, un sistema disuasivo de la morosidad podría incluir sanciones, no poder solicitar un préstamo futuro, la ejecución de la garantía o una acción legal. Para los empleados de la institución, ese sistema se fundaría en la calidad de la cartera de crédito y tendría como efecto la transferencia de una parte de las responsabilidades a los agentes de crédito. Además, un agente de crédito bien apoyado por su institución está en mejores condiciones de evaluar y evitar las causas de la morosidad.

En varios casos, la remuneración por rendimiento ha demostrado ser muy eficaz y ha permitido un mejor seguimiento de los préstamos, por lo tanto ha implicado más proximidad, simplificando al mismo tiempo las medidas de control de personal.

A continuación figuran algunos documentos de referencia que apoyan el posicionamiento de DID en la estrategia de seguimiento de la cartera que proponemos a nuestros asociados:

«*Calcul, analyse et gestion du portefeuille à risque*» disponible en el Repertorio de herramientas de DID.

«*Conception et mise en place d'une stratégie de rémunération incitative*», Herramienta DID 4.

«*Rapports de gestion SIGDID portant sur le portefeuille*» disponible a pedido en DID.

Acerca de la creación o del recurso a fondos de garantía

DID considera que el hecho de compartir los riesgos mediante el acceso a fondos de garantía permite atender a ciertas clientelas y alienta su creación cuando se cumplan algunas condiciones.

Los fondos de garantía tienen por objetivo favorecer el acceso al crédito por parte de algunas categorías de prestatarios que tienen una problemática de riesgo específica por la calidad y el valor de las garantías ofrecidas al solicitar el financiamiento. Por ejemplo, puede ser el caso del sector agrícola, que a veces está sujeto a fluctuaciones importantes. En efecto, algunas personas que tienen proyectos no pueden acceder fácilmente al circuito financiero tradicional por no tener garantías personales o por contar con fondos insuficientes, pero pueden obtener un crédito en una institución financiera gracias a la intervención de organismos que ofrecen compartir parte de los riesgos crediticios.

El acceso a esos fondos tendrá una incidencia importante en la atención de una cierta clientela, garantizando a la vez un nivel de riesgo aceptable desde el punto de vista del organismo prestamista. No obstante, los fondos de garantía sólo pueden suplir una deficiencia en las garantías de los prestatarios. En ningún caso pueden servir para cubrir carencias en otros criterios fundamentales del análisis del crédito. Así, una capacidad inadecuada de reembolso o una duda seria sobre la moralidad del prestatario no pueden ser compensadas por la protección parcial que ofrece un fondo de garantía.

DID recomienda que los fondos de garantía creados (internamente por la propia institución o por un organismo externo) cubran únicamente una parte de las pérdidas, a efectos de responsabilizar a la institución con respecto a la gestión de su crédito. La asunción de responsabilidad por parte de la institución evitará caer en prácticas de crédito laxas y contribuirá al mantenimiento y al desarrollo de la capacidad de análisis de las personas que se dedican a autorizar créditos.

Ya sea que se trate de una reserva constituida por la institución a partir de las contribuciones de los prestatarios (en forma de fondos de “previsión” o de “garantía”), o de un grupo de instituciones afiliadas, fondos privados o garantías estatales para apoyar una política de desarrollo, esos fondos representan una herramienta de gestión del riesgo y se inscriben en un enfoque global de la gestión de una cartera de préstamos. Deben ser utilizados cuando estén disponibles o se deberá prever su creación cuando sea necesario para preservar los activos de la institución.

Consciente de la necesidad de las instituciones de acceder a esos fondos, DID ha creado, por intermedio de su función de inversión, fondos de garantía accesibles para sus instituciones asociadas. Esta extensión de su función de apoyo técnico distingue a DID en forma destacada por su nivel de compromiso con el desarrollo de la economía social. Esta contribución da fe de su convicción en cuanto a las oportunidades de éxito reales de las instituciones de finanzas comunitarias en los países en desarrollo y transición económica.

CONCLUSIÓN

DID desea hacer accesibles los recursos financieros a las poblaciones, en forma sustentable y concertada con sus asociados. Para poder prestar servicios a sus clientes en forma permanente y con buen desempeño, la institución debe apoyarse en fundamentos que favorezcan el manejo de los riesgos inherentes a sus actividades y que le permitan atender a una masa significativa de prestatarios.

Habida cuenta de que la cartera de crédito representa el principal activo productivo de una institución de finanzas comunitarias, el dominio del riesgo crediticio es un factor clave de su desempeño. El riesgo de crédito es el riesgo de tener pérdidas financieras debido a la incapacidad de un prestatario, por cualquier motivo, de pagar totalmente sus obligaciones financieras para con la institución. En consecuencia, es necesario apoyarse en principios que, una vez respetados, permitan garantizar la seguridad de los activos de la institución:

- Las instituciones deben diversificar sus actividades para crear una masa crítica suficiente por clientela para rentabilizar los organismos de apoyo. Para rentabilizarse, esos organismos deben ofrecer servicios no solamente a los más desfavorecidos, sino también a otras categorías de la población que no tienen acceso a los servicios financieros. Al mismo tiempo, las instituciones de finanzas comunitarias no deben crear sus propios excluidos. Deben prestar servicios a los más desfavorecidos.
- Con el fin de sortear los avatares del tiempo y continuar ofreciendo servicios financieros a esa clientela, la actividad debe fundarse y llevarse adelante sobre una base rentable. La determinación de las tarifas de los productos debe permitir rentabilizar las operaciones y cubrir los riesgos.
- La eficacia de las actividades de crédito es una condición esencial para la rentabilidad. Es preciso minimizar los costos para lograr la rentabilidad. El elemento clave es la productividad y lograr volúmenes importantes. La sencillez y rapidez deben caracterizar la gestión y la toma de decisiones.
- La base de reembolso sigue siendo la capacidad de generar ingresos excedentes a partir de una actividad. Para minimizar los riesgos, los préstamos concedidos deben fundarse en la experiencia y conocimiento del prestatario, así como en el realismo de la actividad y su capacidad para generar ingresos excedentes. Asimismo, las modalidades de reembolso deben estar en armonía con la naturaleza de las actividades financiadas. Por eso, es indispensable comprender el entorno y el funcionamiento de la empresa y su sector de actividad.
- El crédito es una actividad comercial. Es relativamente fácil conseguir clientes que tomen préstamos, pero puede ser extremadamente difícil lograr que devuelvan las sumas prestadas. La gestión del crédito debe inspirarse en criterios de gestión estrictos y rigurosos, cuyo objetivo sea evitar las situaciones problemáticas.