

## Estándar 4A

### Prevención del sobreendeudamiento

Los proveedores tendrán el debido cuidado en todas las fases de sus procesos de crédito para determinar que los clientes tengan la capacidad para pagar sin sobreendeudarse. Además, los proveedores implementarán y supervisarán sistemas internos de prevención del sobreendeudamiento y alentarán esfuerzos por mejorar la gestión del riesgo crediticio en el mercado (como el intercambio de información crediticia de sus clientes).

- > **Práctica Esencial 4A.1** El proveedor tiene una política sólida y un proceso bien documentado para la aprobación de préstamos y toma decisiones de manera estandarizada, basándose en información documentada y con un criteriosistemático. (Norma de Protección al Cliente 2.1)
- > **Práctica Esencial 4A.2** El proveedor utiliza información del informe de crédito (historial crediticio) de sus clientes, siempre que este disponible en los mercados donde opera. (Norma de Protección al Cliente 2.2)
- > **Práctica Esencial 4A.3** La gerencia superior y el consejo directivo del proveedor monitorean el mercado y toman medidas preventivas en los casos donde existe un mayor riesgo de sobreendeudamiento. (Norma de Protección del Cliente 2.3)
- > **Práctica Esencial 4A.4** El proveedor mantiene una calidad de la cartera sólida y estable. (Norma de Protección del Cliente 2.4)

#### 4A.1 SEGUIR EL PROCESO DE APROBACIÓN DEL PRÉSTAMO

Su institución debe tener políticas que definan cada paso en el análisis de préstamos y el proceso de aprobación de crédito. En su esfuerzo por prevenir el sobreendeudamiento del cliente, las políticas que guían al personal de campo son su herramienta más importante. Asegúrese de que el personal de campo no solo conozca los procedimientos, sino que comprenda por qué el sobreendeudamiento es peligroso para los clientes y malo para sus propias carteras.

No confíe en las garantías (depósitos en efectivo, activos, responsabilidad conjunta, cofirmantes o salarios) como un sustituto del buen análisis de la capacidad de reembolso. Su personal de crédito debe evaluar la capacidad de reembolso del cliente para cada ciclo de préstamo, utilizando un análisis de flujo de efectivo y una revisión del endeudamiento actual. El análisis del flujo de caja debe tener en cuenta los ingresos y gastos de las empresas y los hogares, así como los pasivos de todas las fuentes, incluidos los informales, como un préstamo de un vecino. Incluya a todos los miembros del hogar en la evaluación de la deuda (por ejemplo, los préstamos pendientes de un cónyuge) y cuente la deuda indirecta (por ejemplo, las garantías hechas para el préstamo de otra persona).

En la política, enumere las fuentes específicas de ingresos que cuentan para el total del cliente. Por ejemplo, las remesas pueden ser una fuente de ingresos volátil en algunos casos (por ejemplo, un familiar que vive en el extranjero tiene un trabajo informal y envía cantidades variables de vez en cuando), en cuyo caso no deben considerarse ingresos o podrían ser relativamente estables (por ejemplo, un marido tiene un empleo estable y envía pagos regulares), en cuyo caso es probable que se cuente con seguridad las remesas como ingreso. Proporcione orientación explícita sobre diferentes fuentes y escenarios.

Defina el porcentaje máximo del ingreso disponible de un prestatario que se puede aplicar al servicio de la deuda, incluida la deuda de su institución. Los oficiales de préstamo no deben exceder el monto máximo del préstamo. Considere el uso de 50 a 80 por ciento como el máximo para esta proporción: cuota/excedente familiar. Utilice criterios conservadores cuando la información recolectada del cliente es menos confiable de lo habitual, el cliente es nuevo en la institución, la saturación del mercado es alta, la institución está experimentando problemas en todo el sistema y en otras situaciones donde el cliente puede ser más vulnerable a sobreendeudamiento.

El índice de referencia utilizado para la relación de superávit de los hogares generalmente aumenta para los préstamos de renovación, en función del número de préstamos que el cliente tiene con el proveedor y el historial de reembolso del cliente. Por ejemplo, puede determinar que para el primer préstamo esta proporción no debe exceder el 60 por ciento, para el segundo préstamo el 70 por ciento, y para todos los préstamos subsiguientes, el 80 por ciento.

Además, aplique límites prudentes para permitir la renovación en el caso de reembolso anticipado. Requiera un “período de reflexión”, un breve descanso entre los préstamos, para inhibir a los clientes de usar dinero prestado para pagar los préstamos con anticipación y tomar un préstamo más grande. Tal comportamiento aumenta el riesgo de sobreendeudamiento y da la impresión de que el historial crediticio del cliente es bueno, cuando en realidad está tomando prestado en otra parte para pagar préstamos.

Entrene al personal nuevo en sus políticas de crédito y asegúrese de que pueden aplicarlas correctamente en el campo. La capacitación debe describir cómo realizar una visita al cliente, cómo recopilar y evaluar datos financieros y no financieros, cómo realizar un análisis de flujo de efectivo y cómo cruzar los datos para verificar su exactitud. Llevar a cabo capacitaciones de repaso anualmente y brindar discusiones provisionales de actualización como sea necesario, por ejemplo, una capacitación adicional sería apropiada para una sucursal donde los resultados de la auditoría indican que el personal no está cumpliendo con las políticas de crédito.

Como una segunda capa de protección contra sobrecargar a los clientes con deuda, el proceso de aprobación del préstamo no debe depender únicamente del oficial de crédito. Un miembro del personal que no tiene una relación directa con el cliente (como un gerente de sucursal o un comité de crédito designado) debe estar obligado a aprobar el monto y los términos del préstamo.

Su departamento de administración de riesgos debe verificar el cumplimiento con políticas y sistemas de crédito de manera regular. Compruebe que el personal de campo ejecute un análisis preciso de la capacidad de reembolso y otras prácticas de prevención del sobreendeudamiento, como los cheques de historial de crédito y la valoración colateral. Los auditores o funcionarios de cumplimiento también deben visitar una muestra representativa de clientes cada año para verificar el cumplimiento

mediante entrevistas con los clientes. Preste especial atención a las sucursales con alta CER o donde estén presentes otros factores de riesgo, tales como altas tasas de salida de clientes, casos de préstamos múltiples o renovaciones después del reembolso anticipado. Además, cuando los miembros del grupo son responsables de la evaluación del préstamo, este monitoreo es esencial para asegurar que el sistema esté funcionando.



- La herramienta [Evitar el Sobreendeudamiento: Directrices para la Evaluación Financiera y No Financiera](#) de Smart Campaign proporciona información detallada sobre cómo evaluar la capacidad y la disposición de los clientes para pagar un préstamo, y contiene una muestra de ingresos y egresos y balance de los hogares. También disponible en [español y francés](#).
- El [Manual de Capacitación del Oficial de Préstamos](#) del Banco Solidario (también disponible en [español y francés](#)) y la [Presentación de Capacitación de Agentes de Préstamos](#) de KazMicroFinance son ejemplos de procedimientos para la evaluación de préstamos financieros y no financieros que ayudan a los oficiales de crédito a tomar decisiones de desembolso de calidad y minimizar el riesgo de sobreendeudamiento del cliente.
- [Monitorear el pago individual en el mecanismo de garantía grupal](#) demuestra dos enfoques simples de monitoreo de la implementación de las garantías grupales.
- Microfund for Women Jordan's [Programa de evaluación de negocios de clientes de Jordania](#) de Microfund for Women y la [Calculadora de Préstamos de Serbia de Opportunity Bank](#) son ejemplos de formas y cálculos utilizados para evaluar la capacidad de pago del cliente.
- El [estudio de caso de un asociado de Microcredit](#) describe cómo el PSF realiza análisis de crédito rigurosos de sus clientes antes de emitir un préstamo y cómo lleva a cabo las auditorías para verificar que el personal de crédito está aplicando correctamente la metodología de crédito. Un [seminario web](#) de seguimiento y la [presentación de PowerPoint](#) que acompaña describen las políticas del PSF sobre los umbrales máximos de deuda y los procedimientos de gestión de riesgos.

### EJEMPLO DE CAMPO 36. MUSOMA INCORPORA UNA POLÍTICA DE CAPACIDAD DE PAGO

MUSOMA (Tanzania), una cooperativa de ahorros y créditos, tenía la preocupación de que algunos miembros pagaban sus préstamos mediante la venta de activos. El PSF realizó una investigación en el campo para comprender el problema y llevó a cabo las siguientes acciones en base a los hallazgos:

- El proceso de evaluación crediticia se fortaleció para garantizar que los miembros tuvieran la capacidad de pagar los préstamos sin sobreendeudarse. Si bien previamente los oficiales de crédito podían aprobar los créditos, ahora, los líderes locales también deben verificar la capacidad de pago. El Comité de préstamos de MUSOMA ahora observa la capacidad financiera de los miembros durante el proceso de aprobación del préstamo.
- Los miembros Líderes recibieron capacitación para que ellos a su vez pudieran entrenar a los miembros de su grupo para que tengan capacidad empresarial y, en última instancia, capacidad de pago.
- MUSOMA ahora proporciona educación financiera a los miembros y destaca los peligros de usar préstamos para empresas con fines no productivos, así como también los peligros de pedir préstamos de distintas organizaciones.

Como consecuencia de estas acciones, el PSF vio una reducción en la incidencia del sobreendeudamiento de los miembros. Los miembros también informan beneficios de la educación financiera y la capacitación en habilidades empresariales. Al mismo tiempo, la cartera morosa CER > 30 bajó del 14% al 8%, y el número de casos judiciales sobre morosidad bajó de 12 a 1. Finalmente, MUSOMA informa que actualmente son pocas las veces en que deben recurrir al embargo de activos para la recuperación de préstamos.

#### 4A.2 USAR EL BURÓ DE CRÉDITOS O DATOS DE LA COMPETENCIA

Un eficaz análisis del pago del cliente depende del acceso a información sobre la deuda vigente del cliente y su historial de crédito. Si existe un buró de crédito eficaz en su país, debe requerir que el personal de crédito lo consulte en relación con todos los ciclos de préstamos para evaluar los niveles de deuda actuales de los clientes y el historial de pagos. Además, se debe requerir que el personal informe sistemáticamente los datos del cliente a la oficina de crédito.

Si no hay una oficina de crédito disponible para su institución —o si la oficina de crédito existente no es confiable— el cálculo de la capacidad de pago de un cliente debe tener en cuenta la posibilidad de que tenga una deuda adicional no divulgada. En tal caso, sus políticas y prácticas deben exigir que el personal de crédito utilice fuentes alternativas de información sobre los clientes, incluida la consulta con los competidores locales para averiguar información pertinente sobre posibles clientes, incluidos préstamos vigentes con otras instituciones y el historial de pagos. En áreas donde la competencia es feroz y el riesgo de múltiples préstamos es alto, las instituciones incluso deben intentar crear acuerdos informales con los competidores para compartir listas de clientes morosos. Considere la posibilidad de un acuerdo informal con los competidores en base al acuerdo de que no sea vinculante legalmente. Este recurso tiene especial importancia para préstamos de tamaños más grandes. A veces, las redes microfinancieras pueden facilitar este tipo de información compartida entre los miembros.

Independientemente de la disponibilidad de un buró de crédito, su institución debe tener un sistema de supervisión para garantizar el uso efectivo de los datos de la oficina de crédito o de la competencia para decidir cómo realizar análisis y tomar decisiones crediticias. Esto se puede realizar mediante Auditoría Interna, control interno, cumplimiento u otro sistema de control específico realizado antes o después del desembolso del préstamo.

#### 4A.3 SUPERVISAR EL RIESGO DE SOBREENDEUDAMIENTO

La administración debe supervisar la cartera de su institución en busca de potenciales problemas de sobreendeudamiento. La administración debe revisar y analizar los informes de calidad de la cartera (préstamos no rentables, préstamos reprogramados, valores pasados a pérdidas) regularmente, al menos una vez por trimestre. También deben analizar la información de burós de crédito en el nivel agregado (si estuviera disponible) para notificar decisiones sobre productos, expansión y a qué clientes apuntar. La junta directiva debe recibir y revisar informes de cartera al menos trimestralmente.

Como complemento a la supervisión de la administración y del consejo, es necesario que los oficiales de préstamos y los gerentes de sucursales supervisen la calidad de su cartera al menos una vez al mes para identificar el riesgo de sobreendeudamiento. Deben examinar la calidad general de la cartera de sucursales y luego segmentarla por productos y segmentos de clientes pertinentes (por ejemplo, clientes con varios préstamos internos, clientes con tipos específicos de negocios).

El sobreendeudamiento no es un nivel absoluto de deuda, sino que se comprende comúnmente como una situación donde un cliente debe realizar sacrificios inaceptables para pagar un préstamo (consulte el [Cuadro 14](#) para ejemplos de estos sacrificios). La administración y la junta directiva deben desarrollar una definición de sobreendeudamiento para el contexto de la institución (es decir, “¿qué significa ‘sobreendeudamiento’ para nuestros clientes y cómo lo identificamos?”); también deben definir indicadores y valores de referencia que sirvan como advertencias tempranas del sobreendeudamiento. Ejemplos de estos indicadores incluyen: cartera en riesgo por producto, número/porcentaje de clientes con múltiples préstamos, número/porcentaje de clientes que pagan préstamos de forma temprana, pago temprano por producto, llamadas a garantías, préstamos morosos y deserción de clientes. En particular, realice un seguimiento de préstamos reprogramados<sup>86</sup> y genere informes al menos mensualmente, dado que un número más elevado de préstamos reprogramados puede ser reflejo de un mayor sobreendeudamiento.

<sup>86</sup> Los **préstamos reprogramados** son préstamos cuyo término se ha modificado para permitir una nueva estructura de pagos, para ampliar o posponer las cuotas mensuales estructuradas originalmente o para modificar en forma sustancial los términos del préstamo original, como el monto del préstamo. El término “préstamos reprogramados” también comprende por lo general préstamos refinanciados, que son préstamos que se han otorgado para permitir el pago de préstamos anteriores por los que el cliente no pudo pagar las cuotas mensuales estructuradas.

Sus instituciones también deben recopilar retroalimentación del cliente sobre posibles casos de sobreendeudamiento. Esta retroalimentación de clientes es importantes dado que los clientes con sobreendeudamiento no necesariamente son morosos, ya que pueden usar fuentes informales o la venta de activos para cumplir con obligaciones contractuales, especialmente en mercados saturados. Asimismo, la morosidad es un indicador desfasado: al momento que la cartera en riesgo comienza a elevarse, ya existe un problema. Pregunte a los clientes: ¿está haciendo grandes sacrificios para cumplir con las obligaciones del préstamo? ¿Ha debido pedir prestado en alguna otra entidad, usar ahorros o vender un activo para realizar el pago de un préstamo? Estas son preguntas que deben integrarse en procedimientos regulares (encuestas de deserción, visitas de auditorías, etc.) dado que proporcionarán a la administración un panorama más completo del sobreendeudamiento

La Fundación Partner Microcredit (Bosnia Herzegovina)<sup>87</sup> utiliza la Auditoría Interna para detectar prácticas de préstamo que podrían aumentar el endeudamiento del cliente. Los auditores internos visitan regularmente todas las sucursales, y utilizan una técnica de muestreo aleatorio para seleccionar a los clientes para entrevistar en cada sucursal. Los auditores visitan dos grupos de clientes, seleccionados al azar: el primer grupo de clientes incluye todos los tipos de clientes, mientras que en la segunda muestra se selecciona de clientes morosos solamente. Cada cliente responde a un cuestionario detallado que los auditores utilizan para detectar infracciones de procedimiento por parte de los oficiales de crédito. Los cuestionarios también solicitan información general sobre los niveles de deuda de los hogares. Al concentrarse específicamente en los clientes morosos, los auditores pueden determinar si y cómo las políticas del socio o los empleados de crédito pueden haber contribuido al sobreendeudamiento del cliente.

Los esfuerzos de supervisión del sobreendeudamiento deben intensificarse en mercados de alto riesgo, esto incluye mercados en los que es común solicitar múltiples préstamos, donde no existe un buró de crédito o no es confiable, o hay altas tasas de crecimiento y penetración de PSF. En estas condiciones, la política de aprobación crediticia de su institución debe abordar explícitamente los umbrales de deuda del prestatario.<sup>88</sup>

#### CUADRO 14. SACRIFICIOS DEL PRESTATARIO EN GHANA

Un estudio sobre el sobreendeudamiento en Ghana<sup>89</sup> pone de relieve la gravedad de las dificultades de pago de los clientes. El estudio examinó el estrés de la deuda en más de 500 prestatarios de microfinanzas ghanesas. Los datos a continuación demuestran cuántas veces los prestatarios de la muestra del estudio informaron cada uno de los “sacrificios” comunes (las cosas a las que el prestatario renunció para hacer un pago del préstamo). La lista enfatiza cómo los indicadores como las partes del servicio de la deuda, el incumplimiento y la morosidad a menudo no reflejan el verdadero estado del sobreendeudamiento del cliente.

Cantidad (%) de prestatarios que hacen cada sacrificio	Sacrificios
325 (61%)	Trabajar más de lo normal
240 (54%)	Posponer gastos importantes
179 (34%)	Agotar los ahorros
96 (18%)	Reducir la cantidad/calidad de la comida
67 (13%)	Usar el apoyo de la familia/los amigos
51 (10%)	Sufrir estrés psicológico
26 (5%)	Reducir la educación
20 (4%)	Pedir prestado de nuevo para pagar
20 (4%)	Vender o empeñar activos
15 (3%)	Sentirse amenazado/acosado
14 (3%)	Sufrir por la culpa o los insultos
4 (1%)	Baja de activos

<sup>87</sup> Disponible [aquí](#).

<sup>88</sup> Los umbrales de deuda pueden ser conocidos por diferentes términos (tasa de cobertura de deuda, coeficiente de servicio de la deuda, tasa de capacidad de reembolso, etc.) y pueden calcularse de diferentes maneras. Cuando se trata de calcular la capacidad de reembolso, la relación suele involucrarse cuota/ingreso disponible (o viceversa).

<sup>89</sup> Disponible [aquí](#).

### CUADRO 15. CONDICIONES QUE CREAN UN RIESGO DE SOBREENDEUDAMIENTO MÁS AMPLIO

Considere si las siguientes condiciones son verdaderas en su contexto:

- Hay muchas fuentes informales de financiación disponibles.
- Hay muchas instituciones de préstamo (o un número creciente de estas).
- Los prestamistas de consumo se están moviendo hacia el mismo mercado que las microfinanzas.
- Muchas instituciones a menudo compiten por brindar servicio al mismo cliente.
- Las agencias de crédito no están disponibles, son inadecuadas o no se usan ampliamente.
- Debido al alto crecimiento, sus sistemas están sobrecargados y sus controles de riesgo ya no son suficientes.
- Los clientes se quejan de no tener el producto adecuado, lo que incluye el precio y/o el tamaño (especialmente préstamos demasiado pequeños).
- Experimenta una alta rotación de personal y/o dificultad para proporcionar capacitación adecuada al personal.
- Sus incentivos otorgan un valor muy alto al crecimiento de la cartera.



- El estudio del Centro para la Inclusión Financiera, [El sobreendeudamiento de los prestatarios de microfinanzas en Ghana](#) destaca lecciones importantes para los administradores de PSF sobre los factores que impulsan el sobreendeudamiento y los indicadores comunes del estrés del cliente. También disponible en [español](#).
- La [Guía de Evaluación de Clientes para la Recuperación después de un Desastre](#) de Fonkoze Haití es un ejemplo de cómo el PSF ajustó sus políticas de préstamos para dar cuenta de un período de mayor riesgo de sobreendeudamiento después del terremoto de 2010.
- [Operaciones Smart](#) describe las responsabilidades de la administración en el monitoreo del riesgo de sobreendeudamiento (ver sección “Gestión Ejecutiva”). También disponible en [español y francés](#).
- La Fundación Kashf describe sus medidas de monitoreo sobre el endeudamiento en un [seminario web grabado](#) y una [presentación en PowerPoint](#).
- El [Estudio sobre los factores de sobreendeudamiento de los prestatarios de microfinanzas en Camboya](#) examina cómo los proveedores (entre otros actores) han contribuido al problema del sobreendeudamiento en el país. Contiene lecciones importantes para los proveedores de otros países.

### EJEMPLO DE CAMPO 37. UJJIVAN FINANCIAL SERVICES PVT. LTD. BRINDA EDUCACIÓN A LOS CLIENTES SOBRE LOS PELIGROS DEL SOBREENDEUDAMIENTO

Frente a una creciente incidencia de múltiples préstamos y préstamos fantasma (clientes que solicitan préstamos por otras personas, a cambio de una comisión), Ujjivan (India) elaboró un video educativo que destaca los riesgos de estas prácticas. Con los personajes de Sushila y Revati, mujeres rurales que representan típicos prestatarios de microfinanzas de India, el video enseña mediante el ejemplo.

En el primer segmento, un familiar respetado visita a Sushila y a su marido y los convence de solicitar un préstamo grande a nombre de Sushila y entregarle los beneficios, que promete pagar de manera puntual. Poco después, desaparece, y Sushila queda a cargo de pagos que no puede cumplir. El segundo esbozo muestra a Revati, una cliente de microfinanzas que es atosigada por su marido para solicitar un segundo préstamo de modo que él pueda comprar una moto, y un tercer préstamo para efectuar los pagos. Poco después, ellos se encuentran en la situación de no poder pagarlos.

Ujjivan informa que los clientes están ansiosos por debatir las situaciones después de mirar los videos. Los clientes parecen identificarse de inmediato con los personajes; las situaciones donde se enfrentan a maridos y familiares cercanos refleja de manera fiel la dinámica familiar experimentada en sus propios hogares. El video también presenta a los clientes el concepto de un buró de crédito y brinda educación sobre la importancia de establecer un historial de crédito positivo.

Dentro del primer año, Ujjivan mostró el video a más de 1 millón de familias a través de canales de televisión locales, así como también durante reuniones con sus propios clientes, seguidas de una discusión guiada. El video ahora es material obligatorio para todo el personal y los clientes nuevos de Ujjivan, y representa una notable contribución para evitar los tipos de problemas que plagaron las microfinanzas de India en los últimos años.

Lea más [aquí](#).

#### 4A.4 MANTENER UNA BUENA CALIDAD DE CARTERA

La disminución de la calidad de la cartera es un indicador importante de un problema de sobreendeudamiento. Su institución debe utilizar estos puntos de referencia como una manera de supervisar la calidad de su cartera:

- El riesgo crediticio total (definido como la cancelación de CER30 + duedas canceladas por incobrable + >360 no ha promediado más del 10% durante cualquier trimestre en los últimos tres años, incluido el trimestre más reciente.
- El riesgo crediticio total ha promediado en más del 10% durante cualquier trimestre en los últimos tres años, pero se han implementado medidas correctivas que han estado invirtiendo la tendencia por lo menos durante los dos últimos trimestres consecutivos.

En los casos de disminución de la calidad de la cartera vinculada al incumplimiento del cliente, considere si son apropiadas una o más de las siguientes medidas correctivas:

- Llevar a cabo una auditoría de cartera para entender los problemas;
- Reforzar el cumplimiento, los controles internos o los controles de auditoría sobre las prácticas de préstamo;
- Reforzar la capacitación del personal de campo en el análisis de préstamos;
- Reducir la cantidad de préstamos hasta que el CER pueda ser controlado; y/o
- Aumentar las medidas de seguimiento de los riesgos de contexto que pueden tener un impacto en la morosidad (actividad política, crisis de no pago en instituciones financieras vecinas, etc.).