



## GUÍA DE EVALUACIÓN DE CLIENTAS PARA EL PROGRAMA DE RECUPERACIÓN POSDESASTRE

Este documento está traducido del criollo haitiano, y algunas palabras fueron adaptadas para facilitar su relevancia a un público más amplio.

### Índice

A. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA DE RECUPERACIÓN POSDESASTRE .....	2
B. OBJETIVO DE ESTA GUÍA .....	2
C. PROCESO DE APROBACIÓN DE PRÉSTAMOS .....	2
D. EVALUACIÓN DE CLIENTAS .....	3
E. CONSIDERACIONES ESPECIALES PARA LAS REUNIONES DE LOS GRUPOS .....	4
F. RESPONSABILIDADES DEL FUNCIONARIO DE CRÉDITO .....	5
G. OTRAS OBLIGACIONES DEL PERSONAL .....	6

## **A. INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA DE RECUPERACIÓN POSDESASTRE**

El terremoto ocurrido el 12 de enero de 2010 fue una inmensa tragedia en las vidas de las clientas de Fonkoze; muchas de ellas perdieron sus hogares, sus negocios y a sus familiares. El desastre se produjo en un momento en el que Fonkoze estaba diseñando un microseguro contra catástrofes. Este producto estaba destinado a ayudar a las víctimas de catástrofes a restablecer sus negocios lo más rápido posible luego de un desastre natural como un huracán, una inundación o un terremoto.

Como este producto aún no estaba listo cuando se produjo el terremoto, en Fonkoze decidimos instituir un programa denominado “Programa de recuperación posdesastre”. Se trata de un *programa único*, que brindará a las clientas los mismos beneficios que habrían tenido con el microseguro contra catástrofes. Esperamos lanzar el producto de seguros en los próximos meses, para que nuestras clientas estén protegidas en caso de que se produzca otra catástrofe.

### **Los componentes principales del Programa de recuperación posdesastre son:**

1. Todas las clientas afectadas por el terremoto recibirán capacitación de orientación sobre el nuevo programa.
2. Cada clienta afectada recibirá 5.000HTG (\$125) para ayudar a mitigar sus necesidades más inmediatas.
3. La deuda de las clientas al 12 de enero de 2010 queda cancelada.
4. La clienta tiene la opción de recibir un nuevo préstamo: a) si reúne los requisitos sobre la base de una cuidadosa evaluación de capacidades por parte de Fonkoze, y b) si acepta pagar un cargo equivalente al 2% del préstamo.

## **B. OBJETIVO DE ESTA GUÍA**

Esta guía tiene como objetivo ayudar a los gerentes de sucursal y a los funcionarios de crédito a evaluar si las clientas están preparadas para asumir un nuevo préstamo.

## **C. PROCESO DE APROBACIÓN DE PRÉSTAMOS**

Fonkoze es responsable de garantizar que cada clienta sea evaluada cuidadosamente antes de que se apruebe un nuevo préstamo. Por este motivo, ha desarrollado un proceso especial de aprobación de préstamos para este programa. El proceso consta de tres partes.

**Parte uno:** la oficina central determina el monto *máximo* del préstamo que la clienta puede recibir (la nueva cantidad del préstamo no podrá superar nunca la cantidad del préstamo existente al 12 de enero). Sin embargo, la oficina central no decide si una clienta está o no dispuesta o si es capaz de asumir un nuevo préstamo.

**Parte dos:** la clienta confirma que desea un nuevo préstamo y está dispuesta a asumirlo.

**Parte tres:** el funcionario de crédito, junto con el director de la sucursal, la jefa del centro y la líder del grupo, evalúan si la clienta está en condiciones de recibir el préstamo y qué cantidad (que no debe superar la cantidad determinada por la oficina central). **Esta evaluación de la**

**cliente consta de cuatro pasos (que se detallan en la sección D, a continuación):**

Paso 1: visita a la casa o al refugio de la cliente (pág. 3)

Paso 2: evaluación del bienestar de la cliente (pág. 3)

Paso 3: evaluación del negocio de la cliente (pág. 4)

Paso 4: evaluación de la historia crediticia de la cliente (pág. 4)

\*Al igual que en las evaluaciones normales de clientas que realiza un funcionario de crédito, en la evaluación posdesastre se incluirá la **tarjeta de puntaje de evaluación de la pobreza**. Además de la tarjeta de puntaje, Fonkoze desarrolló un **formulario de evaluación de la cliente posdesastre**. Estas dos herramientas se utilizarán juntas en la evaluación de la cliente.

## **D. EVALUACIÓN DE CLIENTAS**

### **Paso 1. Visita a la casa/refugio de la cliente**

Usted debe saber dónde vive sus clientas y qué bienes le quedan, para que Fonkoze sepa cómo puede ayudarles a volver a establecer sus opciones de subsistencia. Esta evaluación debe realizarse en el lugar donde la cliente reside actualmente. Visite la residencia de la cliente, verifique que tenga un refugio y evalúe el lugar y otros bienes físicos que le queden.

#### **Responda a las siguientes preguntas:**

- a. ¿Su vivienda está dañada o destruida? Si fue destruida, ¿dónde reside?
- b. ¿La cliente ayuda a otros amigos o familiares que fueron afectados por el terremoto con refugio, dinero, etc.? En caso afirmativo, ¿a cuántas personas?
- c. ¿Las pertenencias o bienes de la cliente que se encontraban en el interior de la casa fueron dañados o destruidos? ¿Muebles? ¿Ropa? ¿Inventario comercial?
- a. ¿Cómo está cubriendo los gastos de la casa? *(Fonkoze necesita saber si la persona va a utilizar el préstamo para satisfacer las necesidades básicas en lugar de utilizarlo para una inversión comercial).*

Durante la visita, el funcionario de crédito debe registrar las respuestas a estas preguntas en la Sección A del formulario de evaluación de la cliente posdesastre.

### **Paso 2: Evaluación del bienestar de la cliente**

Es importante tratar de entender el bienestar general de la cliente, para garantizar que otorgar un nuevo préstamo la beneficiará. La cliente puede haber sufrido lesiones físicas o traumas emocionales que podrían afectar su capacidad o su voluntad para manejar su negocio. Por ejemplo, puede haber perdido una parte del cuerpo en el terremoto, como un brazo o una pierna, pero aún así estar dispuesta y ser capaz de administrar su negocio con un poco de ayuda. Para Fonkoze es importante entender qué cambios ocurrieron en la vida de la cliente, que podrían afectar su capacidad para manejar su negocio y, por lo tanto, su disposición para asumir un nuevo préstamo.

#### **Responda a las siguientes preguntas:**

- a. ¿Cómo se siente (emocionalmente)? ¿Bien? ¿Inestable?
- b. ¿Sufrió daños corporales graves que podrían afectar su capacidad para manejar su negocio?
- c. ¿Está lo suficientemente sana como para continuar con el mismo negocio? De lo contrario,

¿hay alguien que pueda ayudarla en la administración del negocio?

d. ¿Está cuidando a alguien (amigo, familiar) que se lesionó y que aún recibe tratamiento médico?

Durante la visita, el funcionario de crédito debe registrar las respuestas a estas preguntas en la Parte B del formulario de evaluación de la clienta posdesastre.

### **Paso 3: Evaluación del negocio de la clienta (si aún existe)**

La mayoría de las clientas de Fonkoze perdieron completamente sus negocios. Sin embargo, si la clienta aún tiene un negocio, usted DEBE analizarlo. Analice lo siguiente:

#### **a. Si la clienta tiene un negocio:**

1. Si el negocio funciona bien y la clienta no era morosa antes del terremoto, reúne las condiciones para recibir un préstamo equivalente al que tenía cuando ocurrió el terremoto.
2. Si el negocio funciona bien y la clienta era morosa antes del terremoto, sólo reúne los requisitos para recibir un préstamo más pequeño que el que tenía antes del terremoto.

b. Si la clienta ya no tiene un negocio, el funcionario de crédito deberá evaluar cuidadosamente los demás elementos del proceso de evaluación de la clienta, como el refugio y los bienes, su bienestar y su historia crediticia para determinar si la clienta es elegible para recibir un nuevo préstamo. En ningún caso una clienta que fuera morosa antes del terremoto podrá reunir las condiciones para un monto de préstamo igual o mayor que el que tenía cuando ocurrió el terremoto.

Las siguientes son algunas preguntas importantes que se deben hacer al evaluar el negocio:

- ¿Dónde guardará la clienta su mercancía/inventario? ¿La mercancía estará segura?
- ¿Cuál es la actividad comercial actual de la clienta?
- ¿Cuál es el valor del negocio de la clienta (cuánto dinero invirtió en él)?
- ¿Cuáles son sus ganancias?

Durante esta parte de la evaluación, el funcionario de crédito deberá completar la Parte C del formulario de evaluación de la clienta posdesastre.

### **Paso 4: Evaluación de la historia crediticia**

Este es un aspecto muy importante en la evaluación de la clienta. Este paso se completa en la oficina de la sucursal y en el terreno. El funcionario de crédito, el director de la sucursal, el jefe del centro y la líder del grupo están involucrados. Una vez que ellos han decidido recomendar el nuevo monto de préstamo para la clienta, el director regional procede a revisarlo y toma la decisión final. **Estos son los pasos a seguir en la evaluación de la historia crediticia:**

**a. Un análisis minucioso de la historia de reembolso de la clienta.** No sobreestime la capacidad de la clienta para reembolsar un nuevo crédito, teniendo en cuenta su situación económica después del desastre. El análisis y el criterio del funcionario de crédito y del director de la sucursal son muy importantes, pues Fonkoze no desea que ninguna clienta incurra en mora. Revise la historia crediticia de la clienta: ¿ha tenido problemas para reembolsar el monto del préstamo actual? ¿Alguna vez fue morosa? Si la clienta ha tenido problemas de reembolso o de mora, no reúne los requisitos para recibir un préstamo de la cantidad que tenía antes del

terremoto. **Tenga en cuenta las siguientes preguntas que son muy importantes. Si ha tenido problemas con alguno de los siguientes puntos, considere reducir el monto de su nuevo crédito:**

- ¿Cuánto tiempo ha sido clienta?
- ¿Cuánto tiempo ha estado junto su grupo? ¿Aún siguen juntos? (Verifique la historia crediticia del grupo, pero tome una decisión teniendo en cuenta la capacidad de crédito de cada persona *individual* del grupo).
- ¿Alguna vez la clienta tuvo problemas para pagar su préstamo a tiempo?
- ¿Ha tenido constantemente buena asistencia en las reuniones del centro?
- ¿Invirtió el crédito recibido en su negocio?

**b. Evaluación con la jefa del centro y la líder del grupo.** Después de la reunión durante la cual el funcionario de crédito ofrece a las clientas una orientación del programa de préstamo de recuperación posdesastre, el funcionario de crédito tendrá una segunda reunión con la jefa del centro y las líderes de los grupos. Durante esta reunión, comience preguntando a la jefa del centro y a las líderes del grupo el monto de crédito que tenía cada clienta al momento del terremoto (verifique esta cifra en la historia crediticia de la clienta).

- La jefa del centro, en sociedad con las líderes de los grupos, deben proponer un nuevo monto de crédito para cada clienta afectada en forma individual. El funcionario de crédito debe ser muy cuidadoso al dirigir esta conversación. No obstante, la jefa del centro debe saber que esta es una responsabilidad importante para ella, y que está hablando en representación de los miembros de su centro.
- Una vez que la jefa del centro termine de dar su recomendación, el funcionario de crédito podrá dar su recomendación final para el nuevo monto de préstamo de la clienta.

**Luego de completar las entrevistas con la clienta, de revisar todas sus respuestas y de conversar con la líder del grupo y la jefa del centro, el funcionario de crédito debe decidir: en su opinión, ¿la clienta está preparada para asumir un nuevo préstamo para su negocio? En caso afirmativo, ¿de qué cantidad?**

## **E. CONSIDERACIONES ESPECIALES PARA LAS REUNIONES DE LOS GRUPOS**

Durante la reunión con las líderes de los grupos y de los centros, es importante que los funcionarios de crédito hablen con las clientas sobre el tipo de negocio que desean tener ahora. En reuniones posteriores, el funcionario de crédito podrá tener una conversación para que las clientas comprendan los elementos esenciales de sus negocios.

## **F. RESPONSABILIDADES DEL FUNCIONARIO DE CRÉDITO**

Las siguientes son las responsabilidades del funcionario de crédito, con la estrecha supervisión del director regional y el director de la sucursal:

### **1. Promoción del programa:**

- a. Buscar a las clientas y ayudarlas a entender que Fonkoze no las abandonará.
- b. Invitarlas a una reunión del centro lo más rápido posible. Estas clientas tienen problemas graves y no tienen tiempo para sentarse a esperar. Necesitan que se las

ayuda de inmediato.

c. Durante la reunión de orientación, debe explicarles el programa minuciosamente.

## **2. Liderazgo en las reuniones del centro**

a. Mantenga a las clientas interesadas y motivadas durante las reuniones del centro.

Tenga en cuenta que, aparte de los negocios normales, las reuniones son un lugar para la capacitación, la reflexión, el intercambio personal y la discusión.

b. Incluya nuevos temas de conversación y acepte sugerencias de las clientas, para que las reuniones las ayuden a fortalecer su conocimiento de los negocios y su confianza. Las clientas deben sentir que se pierden algo importante si no asisten a una reunión. No deben percibir que las reuniones son una pérdida de tiempo.

c. Asegúrese de haber completado un formulario de plan comercial con cada una de las clientas. Además, pídale que siempre traigan identificación cuando se presenten en las oficinas de la sucursal.

d. Ayude a las clientas a comprender las ventajas y los riesgos de aceptar un crédito. Los funcionarios de crédito deben asumir el liderazgo para explicar a las clientas las ventajas y posibles desventajas de aceptar un crédito. Por ejemplo:

i. Ayude a las clientas a entender los beneficios de aceptar un crédito y reembolsarlo a tiempo. Fonkoze estará siempre presente para acompañarlas en épocas difíciles.

ii. Asegúrese de que las líderes de los centros comprendan las consecuencias negativas de la falta de pago. Deben tomar con mucha seriedad las recomendaciones referidas al monto del préstamo, ya que si una clienta no puede pagar, podría perder su membrecía en Fonkoze.

## **3. Seguimiento después de la decisión del préstamo**

El seguimiento es esencial para administrar la calidad de la cartera de clientas. No olvide que muchas de las clientas afectadas se mudarán de un lugar a otro si ya no tienen una residencia permanente. Además, debe saber qué hacen con el dinero del préstamo, de manera que usted pueda ayudarlas y aconsejarlas. **Para hacer un seguimiento de la decisión del préstamo, haga tres visitas a la clienta:**

a. Visite a la clienta antes del desembolso del crédito:

- Antes de que la clienta reciba el crédito, debe visitarla en su lugar de residencia, con el fin de llenar la tarjeta de puntaje de evaluación de la pobreza de Fonkoze, especialmente dado que muchas personas han cambiado el sitio donde viven desde el terremoto.
- Si la clienta ha cambiado su lugar de residencia, ¿su centro de crédito se encuentra cerca de la nueva residencia?
- Según la clienta, ¿cuánto tiempo vivirá en su nueva residencia?
- Si la clienta guarda su mercancía/inventario comercial en su residencia, ¿ésta está segura(o)?

b. Visite a la clienta después de recibir el préstamo:

- Verifique cómo utilizó el préstamo la clienta.
- Converse con la clienta acerca de cómo Fonkoze desea ver que tenga éxito en su negocio y que siempre estará a su lado.

- Pregúntele sobre la seguridad del lugar donde guarda su inventario comercial.
- Utilice la tarjeta de puntaje de evaluación de la pobreza que usted llenó durante la primera visita para comenzar a evaluar el impacto del programa en la vida de la clienta.

c. Visite a la clienta para verificar su negocio:

- La totalidad del préstamo debe ser invertida en el negocio de la clienta.
- Como ya sabemos, la verificación es la mejor manera de garantizar el éxito. Una vez otorgado un préstamo, debemos visitar a las clientas en sus respectivos negocios para completar la segunda parte del plan de negocios, que entonces podrá ser comparado con el primer lado. De este modo podremos saber si invirtieron el dinero en el negocio y si compraron exactamente lo que dijeron que comprarían en el plan. Todo esto puede ayudar a determinar si la clienta está respetando las reglas.
- Apenas se finalice el informe, se lo deberá entregar al director de la sucursal y al director regional. Estos se reunirán junto con su personal y conversarán sobre el futuro de la nueva cartera de clientas. Juntos elaborarán una estrategia con el fin de superar cualquier obstáculo y problema.

#### **4. Prevención de la morosidad de las clientas**

Los funcionarios de crédito deben contar con estrategias para prevenir la morosidad en su cartera de clientas. Use las siguientes técnicas:

- Respete todos los procesos del crédito.
- Ayude a las clientas a comprender por qué es tan importante pagar a tiempo y cómo el pago oportuno puede ayudarlas a alcanzar sus objetivos.
- Al comienzo de cada reunión, reitere estas tres reglas:
  - i. Todas las clientas deben asistir a todas las reuniones (tener el 100% de asistencia)
  - ii. Las clientas deben invertir la totalidad de su préstamo en su negocio
  - iii. Todos los reembolsos deben pagarse en su totalidad (el 100%) en la fecha elegida
- Al comienzo de cada reunión, reitere los cuatro principios de las microfinanzas:
  - iv. Disciplina: ayudará a la clienta a prosperar en la vida.
  - v. Solidaridad: una fuerza que puede ayudar a las clientas a hallar la fortaleza necesaria para superar la pobreza.
  - vi. Esfuerzo: una necesidad para cualquier persona que desee cambiar su vida.
  - vii. Valor: determinación y motivación que impulsan a una clienta a cambiar su vida.

#### **G. OTRAS OBLIGACIONES DEL PERSONAL**

Es importante que todos los miembros del personal de crédito se reúnan en sus oficinas respectivas al menos una vez por semana. Lo ideal sería que esta reunión tuviera lugar al comienzo o al final de cada semana. El objetivo de esta reunión de equipo es reflexionar sobre el

progreso y el futuro del crédito en la oficina. Asimismo, es una oportunidad para pensar en la cartera de clientes de cada funcionario de crédito. Juntos podrán analizar los problemas y buscar soluciones para esos problemas lo más rápidamente posible. *Nota: el equipo no hará el trabajo del funcionario de crédito, sino simplemente lo ayudará a hacer el seguimiento y verificar que está en la dirección correcta para lograr sus objetivos.*