

Ventajas y Desventajas del Scoring Estadístico para las Microfinanzas

Mark Schreiner

11 de Septiembre de 2002

Microfinance Risk Management
6970 Chippewa St. #1W, St. Louis, MO 63109-3060, U.S.A.
Teléfono: (314) 481-9788, <http://www.microfinance.com>

y

Center for Social Development
Washington University in St. Louis
Campus Box 1196, One Brookings Drive, Saint Louis, MO 63130-4899, U.S.A.

Resumen

Este documento trata sobre las ventajas y desventajas del scoring estadístico para las microfinanzas. Aunque scoring no sustituye a los grupos solidarios ni a los analistas de créditos individuales, sí tiene suficiente capacidad de pronóstico para realizar una mejora importante en la evaluación del riesgo de solicitudes de crédito. Este trabajo detalla lo que scoring puede y no puede hacer, la información que las organizaciones de microfinanzas que desean usar scoring deberían empezar a recabar de ahora en adelante de cada solicitud de crédito, y traza las etapas básicas en un proyecto de scoring.

Nota sobre el autor

Mark Schreiner es consultor con Microfinance Risk Management e Investigador en el Center for Social Development en la Washington University en Saint Louis. Su trabajo busca ayudar a los pobres a acumular bienes a través de un mayor acceso a los servicios financieros.

Reconocimientos

Mucha gente me ha ayudado en mi aprendizaje sobre scoring para las microfinanzas. En particular, agradezco a Hans Dellien, Sean Kline, y Gary Woller. El Dr. Eduardo Arce Díaz (earced@yahoo.com.mx) tradujo el documento al español.

Ventajas y Desventajas del Scoring Estadístico para las Microfinanzas

1. ¿Qué es scoring?

Scoring se refiere al uso de conocimiento sobre el desempeño y características de préstamos en el pasado para pronosticar el desempeño de préstamos en el futuro. Así, cuando un analista de crédito valora el riesgo comparando mentalmente una solicitud de crédito en el presente con la experiencia que este mismo analista ha acumulado con otros clientes con solicitudes parecidas, está aplicando scoring, aunque sea un scoring implícito y subjetivo. De igual manera, cuando un microprestamista adopta una política de no renovar préstamos a clientes que han tenido atrasos mayores a 30 días en su préstamo anterior, está aplicando scoring, aunque sea un scoring simple y unidimensional. Por eso, aunque el nombre *scoring* puede sonar nuevo en microfinanzas, es una práctica antigua.

El scoring estadístico trata del uso de conocimiento cuantitativo acerca del desempeño y características de préstamos pasados registrados en una base de datos electrónica para pronosticar el desempeño de préstamos futuros. La evaluación del riesgo de incumplimiento de pago de quienes trabajan por cuenta propia es el desafío principal de las microfinanzas. Hasta la fecha, las innovaciones en microfinanzas han sido el uso de grupos solidarios y de evaluaciones detalladas de los solicitantes de crédito individual; scoring promete ser el siguiente salto en eficiencia.

Por ejemplo, un sistema de scoring estadístico podría comenzar con un riesgo base de 10 por ciento. Podría sumar entonces un punto porcentual si el solicitante es hombre, sumar 8 puntos de base por cada \$50 a desembolsar, adicionar 50 puntos de base por cada mes que el préstamo estará vigente, y restar 4,5 puntos porcentuales si el solicitante tiene teléfono. En la ficha de calificación se podría también restar 3 puntos porcentuales si el prestatario es un productor de maíz pero sumar 4 puntos porcentuales si el prestatario es un criador de cabras, restar 5 puntos porcentuales si se trata del segundo préstamo del prestatario pero sumar 0,5 puntos porcentuales por cada préstamo posterior al segundo, y sumar o restar puntos según quién sea el analista que está evaluando la solicitud.

La suma del puntaje de las características ponderadas representa la probabilidad de que el préstamo, si se desembolsara, resulte “malo”, en donde el microprestamista es quien define lo que significa *malo*. Las ponderaciones de cada característica en la ficha de calificación del préstamo se basan en el análisis estadístico de la relación que existe en la base de información histórica del microprestamista entre la característica y el cumplimiento de pago del cliente.

Para usar scoring en el trabajo diario de la sucursal, el microprestamista podría optar por una política de cuatro rangos de clasificación de las solicitudes: súper-buenos, normales, regulares, y súper-malos. A los solicitantes de crédito que tengan un riesgo pronosticado por debajo del umbral de los “súper-buenos”, se les aprueba el préstamo rápidamente y pueden calificar para líneas de crédito y otros incentivos especiales. A los

solicitantes que no son “súper-buenos” pero cuyo riesgo pronosticado está por debajo del umbral de “regulares”, se les aprueban los préstamos como es usual. (La mayoría de los casos caen en el rango de los “regulares”.) Los solicitantes que son más riesgosos que los “regulares” pero cuyo riesgo pronosticado es menor que el de los súper-malos, se califican como “regulares”; el comité de crédito puede concentrar su atención en estas solicitudes y ajustar, tal vez, el monto, el plazo o la garantía, en un intento de controlar el riesgo que representaría el crédito. Finalmente, las solicitudes con riesgo mayor al señalado por el umbral de los “marginales” (los “súper-malos”), se rechazan de una vez. El prestamista puede llegar a tener una buena idea de las concesiones mutuas involucradas según las diferentes definiciones posibles de los umbrales de política, haciendo pruebas con varios umbrales aplicados a la información histórica que posee en su base de datos, antes de que las políticas se implementen en la práctica.

2. Ventajas del scoring estadístico

El scoring estadístico cuantifica el riesgo y tiene ventajas potenciales importantes cuando se compara con el scoring implícito o subjetivo.

2.1 Scoring estadístico cuantifica el riesgo como una probabilidad

Por ejemplo, el riesgo pronosticado con el scoring estadístico podría ser una probabilidad del 4,5 por ciento de que el préstamo se atrase 30 días o más por lo menos una vez en el transcurso de su vigencia; el scoring subjetivo simplemente expresa que un préstamo tiene un riesgo por debajo del promedio, un juicio basado mayormente en un sentimiento cualitativo.

2.2 El scoring estadístico es consistente

La ficha de calificación del préstamo trata idénticamente a las solicitudes idénticas. Dos personas con las mismas características tendrán el mismo pronóstico de riesgo; el riesgo pronosticado con scoring subjetivo, sin embargo, podría variar según el analista quien hace la evaluación e, inclusive, según el estado de ánimo en que el analista se encontraba ese día.

2.3 El scoring estadístico es explícito

En el scoring estadístico, se conoce y puede comunicarse el proceso exacto usado para pronosticar el riesgo (la ficha de calificación); el scoring subjetivo depende de un proceso vago que aún sus usuarios tendrían dificultad de explicar. Es evidente que

existen dificultades para replicar el método del scoring subjetivo, dados el tiempo y la energía invertidos en el entrenamiento y capacitación de los analistas de crédito.

2.4 El scoring estadístico considera una amplia gama de factores

Las normas para la evaluación subjetiva de solicitudes pueden especificar que una solicitud debe cumplir con unas cuantas razones financieras y otras disposiciones de política sencillas, pero, a diferencia del scoring estadístico, el scoring subjetivo no puede considerar 30 ó 50 características simultáneamente. Es más, el scoring subjetivo está limitado a reglas “absolutas”, tales como que el valor de la garantía debe ser por lo menos el 200 por ciento del valor del crédito o, de lo contrario, no se otorga el préstamo. En contraste, el scoring estadístico puede cuantificar cómo cambiaría el pronóstico de riesgo si un préstamo tuviera una cobertura de garantía de solamente un 180 por ciento, o solamente de un 100 por ciento. El scoring estadístico permite evaluaciones y administración de riesgo mucho más refinadas que lo que permite el scoring subjetivo.

2.5 El scoring estadístico puede probarse antes de usarlo

Por ejemplo, una ficha de calificación recién diseñada puede probarse para pronosticar el riesgo de los préstamos vigentes en la actualidad, usando solamente características conocidas al momento del desembolso. Este riesgo estimado puede compararse con el riesgo observado en la práctica hasta la fecha. Este procedimiento revela cómo habría funcionado scoring si hubiera estado en aplicación al momento de los desembolsos de los préstamos actualmente vigentes. También es posible probar la

capacidad de pronóstico del scoring subjetivo, pero es muy costoso, y, hasta que yo sepa, nadie lo ha intentado todavía.

Después de la cuantificación del riesgo, la ventaja más importante que presenta el scoring estadístico es su capacidad de ser probado. El error relevante que cometen los microprestamistas que usan “sistemas expertos” (fichas de calificación con ponderaciones derivadas de la experiencia y de supuestos, en vez de relaciones históricas en la base de datos) no es el uso de supuestos respecto a las ponderaciones sino, más bien, la falta de probar la ficha de calificación del “sistema experto” contra la información histórica. Un especulador en el mercado accionario o un apostador en las carreras de caballos probarían su sistema contra información histórica antes de poner su propio dinero en riesgo; los microprestamistas deberían hacer lo mismo con sus fichas de calificación, sean estadísticas o subjetivos.

2.6 El scoring estadístico revela concesiones mutuas

Al mostrar lo que el prestamista puede esperar como consecuencia de implementar diferentes opciones de política, el scoring estadístico mejora la administración del riesgo. Por ejemplo, la prueba con información histórica de scoring puede decirle a la gerencia de créditos que, de todos los préstamos históricos que fueron aprobados y que habrían calificado con un pronóstico de riesgo de más de 50 por ciento, alrededor de un 62 por ciento resultaron con atrasos de 30 días o más. También, la prueba histórica de scoring podría decirle a la gerencia de créditos que alrededor de 8,5 por ciento de todos los préstamos actualmente vigente tienen un riesgo estimado de más

del 50 por ciento. De esta manera, scoring indica a la administración que si un prestamista, por ejemplo, adoptara la política de denegar todos los préstamos con más de 50 por ciento de riesgo, entonces evitaría seis créditos “malos” por cada cuatro “buenos” que perdería, y que reduciría el número de créditos desembolsados en alrededor de 8,5 por ciento.

Por supuesto que scoring no indica a los administradores cuál política escoger, pero sí puede decirles algo sobre las probables consecuencias de las diversas opciones. En las microfinanzas, el scoring subjetivo funciona, pero nadie sabe qué sucedería si las políticas cambiaran. El scoring estadístico revela escenarios diferentes a la realidad, que es exactamente lo que se requiere para una buena administración.

2.7 Scoring revela las relaciones entre el riesgo y las características del prestatario, el préstamo, y el prestamista

Por ejemplo, el conocimiento acumulado en microfinanzas es que las mujeres cumplen mejor sus obligaciones financieras que los hombres. Para un prestamista dado, scoring no solamente confirma o desmiente este conocimiento sino que también revela con precisión cuánto más o menos riesgosas son las mujeres. Scoring también puede revelar, por ejemplo, cómo se relaciona el riesgo con el comportamiento del cliente en préstamos anteriores, con el tipo de negocio, y con los ajustes en los términos del contrato de préstamo. Scoring también es capaz de indicarle a la administración cómo se desempeñarían los analistas de crédito si todos manejaran la misma cartera.

En cambio, el scoring subjetivo se basa en creencias derivadas de la experiencia y/o en conocimiento recibido de otras personas sobre las relaciones existentes entre

riesgo y características, pero estas creencias y el conocimiento recibido podrían ser incorrectos o, al menos, ser imprecisos. Scoring usa la estadística para derivar relaciones entre el riesgo y las características de los préstamos, a partir de las relaciones históricas que se han dado entre ambos. En general, el scoring estadístico confirma la orientación general del juicio subjetivo (por ejemplo, los atrasos en préstamos pasados señalan, en efecto, un riesgo mayor de futuros atrasos, y los carpinteros están, en efecto, entre los prestatarios más riesgosos), pero—a diferencia del subjetivo— el scoring estadístico indica precisamente qué tan fuertes son las relaciones.

2.8 El scoring estadístico no requiere cambios en el proceso de evaluación actual en las etapas anteriores a la etapa de análisis del comité de crédito

La elaboración de una ficha de calificación se basa en la base de datos actual en su forma actual. Aunque el prestamista puede optar por comenzar a recolectar datos sobre características adicionales que le permitan tener una ficha de calificación más poderosa en un lapso de 1 a 3 años, todo lo que los analistas de crédito necesitan recolectar son las características que ellos ya registran en la actualidad. De igual manera, los digitadores introducen la misma información como siempre lo han hecho.

Una vez que los datos se han recolectado y digitado, el sistema de información gerencial (SIG) calcula el pronóstico y lo despliega en varios reportes, por ejemplo, en la lista diaria de los casos a revisar en el comité de crédito, en la lista diaria de préstamos atrasados en la cartera de cada analista de crédito, y en la lista semanal de préstamos vigentes en la cartera de cada analista. El SIG también produce automáticamente

ciertos reportes de monitoreo y seguimiento que le permiten a la administración monitorear mensualmente el desempeño continuo de scoring y chequear si las características de las solicitudes de crédito están cambiando (con el consecuente cambio en el riesgo global de la cartera). En resumen, aunque scoring es técnicamente complejo, su uso en la práctica es automatizado; la administración no necesita saber cómo producir un pronóstico, simplemente necesita decidir cómo usarlo.

2.9 El scoring estadístico reduce el tiempo gastado en cobranza

El beneficio principal del scoring estadístico es que los analistas de crédito gastarán menos tiempo en gestiones de cobro. Para la primera ficha de calificación utilizado por un prestamista, es aconsejable comenzar con un sistema sencillo que califica el riesgo del comportamiento de pago después del desembolso basado en la información conocida en el momento de evaluar la solicitud. Este sistema sirve a tres propósitos, cada uno de los cuales reduce el tiempo gastado en la gestión de cobranza a los morosos. Primero, la calificación de una solicitud reduce el número, monto, y plazo de los préstamos desembolsados a los solicitantes de alto riesgo. Esto reduce el número de veces que los préstamos sufren atrasos y por eso le economiza a los analistas de crédito tiempo en gestiones de cobranza.

Segundo, una vez que un préstamo ha sido desembolsado, la calificación resalta a aquellos prestatarios quienes, a pesar de no haber tenido problemas de pago hasta el momento, tienen probabilidades de llegar a atrasarse. Los analistas podrían entonces ser más conscientes respecto a estos prestatarios. Incluso podrían hacerles “visitas de cortesía”, aún antes de que se atrasen en sus préstamos, solo para reforzar la presencia del microprestamista en la mente del prestatario. En el mediano plazo, es de esperar que estas visitas de cortesía dirigidas economicen tiempo en gestiones de cobro.

Tercero, una vez que un préstamo se ha atrasado, la calificación de la solicitud puede ayudar a los analistas a priorizar los esfuerzos de cobranza; pueden visitar primero aquellos préstamos con alto riesgo de permanecer atrasados durante largo tiempo. Por ejemplo, los analistas reciben probablemente cada mañana un reporte de todos sus prestatarios con préstamos atrasados. Si este reporte incluyera el riesgo estimado de alcanzar, digamos, 30 días de atraso, y si el reporte estuviera ordenado de acuerdo a los préstamos con mayor riesgo pronosticado, entonces los analistas podrían decidirse a visitar a los prestatarios de alto riesgo el primer día después de que se atrasan en sus obligaciones, mientras que podrían decidir no visitar prestatarios de bajo riesgo—quienes, de todas maneras, podrían solucionar el problema ellos mismos y quienes podrían sentirse ofendidos y avergonzados por una visita de cobranza—antes de que estuvieran atrasados varios días.

2.10 Se puede estimar el efecto de scoring en la rentabilidad

Suponga que un microprestamista conociera el costo neto de un préstamo “malo” que está aprobado y que también conociera la utilidad neta de un préstamo “bueno”. (El conocimiento de estos costos y beneficios es muy útil independientemente del uso de scoring.) Es decir, se sabe los beneficios netos de evitar un préstamo malo y el costo neto de perder un préstamo bueno. Dado el desempeño de la ficha de calificación en la prueba histórica, el prestamista podría estimar el efecto directo sobre las utilidades de un umbral dado de préstamos súper-malos. El cambio en la rentabilidad representa el número de préstamos malos que serían denegados multiplicados por el beneficio neto por préstamo malo evitado, neto del número de préstamos buenos perdidos multiplicado por el costo neto por préstamo bueno perdido.

2.11 El scoring estadístico supera a la nota “automática”

Muchos prestamistas asignan notas “automáticas” a cada préstamo. Por ejemplo, el SIG usado por los microprestamistas asociados con la firma consultora alemana Interdisziplinäre Projekt Consult (IPC) permite asignar una calificación de 1 a 5 que es función de los atrasos en el préstamo anterior. (Este es, en esencia, un “sistema experto” de scoring muy sencillo basado en una sola característica, los atrasos en el préstamo anterior). Algunos prestamistas también asignan una nota “subjetiva” determinada por el analista de crédito. Por ejemplo, puede ser que un mal historial de pago se deba a que al prestatario se le incendió la casa (en cuyo caso la nota subjetiva sería mejor que

la automática), o tal vez un prestatario siempre paga un día tarde pero protesta y se queja todo el tiempo (en cuyo caso la nota subjetiva sería peor que la automática).

Scoring es más útil que la nota automática por tres razones. Primera, la nota automática supone que hay una relación entre los atrasos pasados y el riesgo futuro; en cambio, scoring deriva la relación histórica. Segunda, la nota automática no existe para prestatarios nuevos porque no tienen un historial de pago; en cambio, scoring sí pronostica el riesgo para los prestatarios nuevos (aunque no es tan poderoso como lo es para créditos renovados ya han acumulado un historial de pago). Tercera, la nota automática se basa solamente en el historial de pago; en cambio scoring toma en cuenta el historial de pago, más una serie de otras características relacionadas con riesgo.

Es obvio que la calificación estadística no puede considerar los factores subjetivos que son considerados en la calificación subjetiva, pero, si los microprestamistas encuentran actualmente que la nota automática es útil de alguna forma, encontrará que el pronóstico de riesgo producido por scoring es mucho más útil.

3. Desventajas del scoring estadístico

El scoring estadístico tiene varias desventajas. El microprestamista que no respete estas desventajas corre el riesgo de un proyecto fracasado (por no utilizar la ficha de calificación) o, todavía peor, de usar la ficha de calificación mal, con la consecuencia de un rápido aumento en los problemas de la morosidad. Como scoring es una herramienta poderosa, su mal uso puede ser muy perjudicial.

3.1 El scoring estadístico requiere datos sobre muchos préstamos

La elaboración de la ficha de calificación requiere, como regla muy general, una base de datos electrónica con al menos 1.000 préstamos cancelados clasificados como “malos” (por ejemplo con un promedio de 7 días de atraso por cuota o con un atraso mayor a 30 días). Pocas organizaciones de microfinanzas han sido suficientemente grandes durante suficiente tiempo como para acumular esa gran cantidad de información, y, además, algunos prestamistas que son grandes y antiguos no han archivado su información adecuadamente.

3.2 El scoring estadístico requiere muchos datos de cada préstamo

En los países ricos como los Estados Unidos, las fichas de calificación basadas en 10 a 15 características del prestatario han reemplazado casi por completo la aprobación manual realizada por los analistas de crédito para casi todos los diferentes tipos de préstamo (Mester, 1997). Claro está, scoring no va a sustituir a los analistas de crédito en las microfinanzas. Casi todos los prestatarios estadounidenses son asalariados y

tienen largas historias crediticias registradas en las centrales de riesgo crediticio; en contraste, casi todos los prestatarios en microfinanzas trabajan por cuenta propia y no tienen historiales de pago registrados en una central de riesgo crediticio. Por eso, los mejores indicadores de riesgo no están disponibles en microfinanzas; scoring tiene que compensar la falta de una gama reducida de características con mucha capacidad de pronóstico utilizando un gran número de características menos significativas.

3.3 Scoring requiere información de calidad adecuada

Todas las bases de datos tienen información imprecisa o aleatoria. Mientras esas perturbaciones no sean demasiado fuertes, scoring puede captar las señales de riesgo que emiten las características presentes en la base de datos.

Pero, ¿cómo saber cuánta imprecisión es demasiada? En la práctica, la respuesta es empírica. Si en el proceso de elaboración de la ficha de calificación la imprecisión de una característica bloquea la señal de riesgo completamente, los resultados estadísticos lo mostrarán, y se omitirán estas características de la ficha de calificación.

Por ejemplo, un aspecto que da problemas comúnmente es el campo que registra el tipo de actividad empresarial (agricultor, ganadero, carpintero, comerciante pequeño). El microprestamista puede haber pedido a sus analistas de crédito que registren este campo—y los digitadores lo han introducido en el SIG—durante años, aunque hasta el momento nadie no haya usado o analizado la información en forma alguna. Con el tiempo, debido a que nadie usó la información, los analistas de crédito y digitadores aprendieron que no había incentivo en sacar el tiempo para registrar apropiadamente el

tipo de actividad empresarial del prestatario. Por eso, la calidad de la información se va deteriorando. Ahora que scoring va a aprovechar de esa información, puede ser que su capacidad de pronóstico no sea tan buena como pudo haber sido si el prestamista hubiera monitoreado la calidad de la información desde un principio. Por supuesto que el prestamista nunca había sospechado que usaría scoring, pero lo que importa es diseñar procesos para asegurar la calidad de la información de ahora en adelante, no solamente para el proyecto actual de scoring sino también para una posible renovación y expansión de la ficha de calificación dentro de 1 a 3 años.

3.4 El scoring estadístico requiere un consultor

El concepto y uso de scoring son claros. De hecho, es de esperar que un subproducto del proceso de scoring sea un cambio general en la cultura organizacional hacia una administración del riesgo más consciente, explícita y proactiva, puesto que scoring concentra la atención de la gerencia en la estimación del riesgo y en la consideración explícita de las concesiones mutuas entre el riesgo y la política crediticia. (Otro subproducto a esperar de scoring es instaurar la costumbre administrativa de hacer preguntas que se puede contestar con el análisis estadístico de la base de datos.)

Sin embargo, la elaboración de la ficha de calificación implica tareas estadísticas complejas, y la administración y monitoreo de los resultados del proyecto las realiza mejor alguien con experiencia. Claro está, el uso de un consultor reduce la flexibilidad del sistema y aumenta la dependencia del microprestamista. El consultor debería capacitar al personal de crédito del prestamista lo suficientemente bien como para que,

a pesar de que nunca tenga el conocimiento para poder elaborar una ficha de calificación, sí pueda monitorear el sistema y hacer cambios sensibles en su uso.

3.5 El scoring estadístico depende de su integración con el SIG

Una vez que la ficha de calificación se ha elaborado, alguien (preferiblemente un programador a tiempo completo de la organización de microfinanzas con un interés de largo plazo en el éxito del microprestamista) debe integrar la ficha al SIG. Si el programador no puede dedicar tiempo a este trabajo adicional o si comete errores, el proyecto de scoring puede naufragar en esta etapa. Para evitar esa posibilidad, el programador debe primero entender scoring y su uso. Segundo, el programador debe estar en condiciones de dedicarse tiempo completo durante 3 a 5 meses a las labores de integración e implementación; scoring no puede integrarse al SIG en las noches después del trabajo normal o los fines de semana. Tercero, el programador local debe recibir una remuneración justa por sus esfuerzos.

3.6 Scoring estadístico parece arreglar lo que no está defectuoso

El sistema actual de scoring subjetivo funciona; muchos microprestamistas brindan servicios financieros eficientes, de buena calidad, y de bajo costo a los pobres que trabajan por cuenta propia. El scoring estadístico reconoce esto así como reconoce que el scoring subjetivo es imprescindible para valorar los elementos del riesgo asociados con las características y cualidades que no están (o no pueden estar) cuantificadas y registrados en la base de datos.

Por tanto, el scoring estadístico solamente busca agregar un paso adicional al proceso de evaluación tradicional. Históricamente, los proyectos de scoring que no tuvieron éxito fracasaron no por debilidad estadística sino porque la gente dentro de la organización rechazó usar scoring. Después de todo, scoring representa un cambio fundamental en la organización; se trata de una computadora que pretende ayudar al analista y al gerente de crédito. Algunas solicitudes de crédito que habrían sido aprobadas sin modificación serán cambiadas e incluso denegadas. La administración del riesgo subirá a un nuevo nivel de cuidado y transparencia, y el departamento de cómputo ejercerá más poder.

Alguna gente dentro de la organización resistirá este cambio. Pondrán en duda (con toda razón) que un consultor externo, que nunca ha conocido alguno de sus clientes, pueda identificar solicitudes de crédito de alto (y bajo) riesgo. Es más, los analistas de crédito se ofenderán cuando la ficha de calificación le asigne alto riesgo a un crédito que, según su juicio, ya estaba listo para llevarlo al comité de crédito. Muchos empleados persistirán en su incredulidad de que scoring tenga alguna capacidad de pronóstico, a pesar de repetidas pruebas con casos históricos.

La mejor manera de vencer la resistencia es la educación continua, tanto para la alta gerencia como para los mandos medios y analistas de crédito a nivel de las sucursales. El personal que utilizará scoring directamente en las agencias debe tener confianza en que scoring funciona, pero no podrá confiar en él si se le presenta como una cajita mágica. La confianza requiere entendimiento, y el entendimiento requiere

capacitación y seguimiento y monitoreo de largo plazo. Otros factores clave para la aceptación y el uso correcto de scoring son la existencia de un campeón conocedor de scoring dentro de la alta gerencia y un sistema de reportes incorporado al SIG que permita a los analistas de crédito comparar el riesgo pronosticado con el riesgo observado en la práctica para sus propios clientes. Por último, el microprestamista debería pedir constantemente retroalimentación a sus empleados en todos los niveles para que ellos sientan que sus preocupaciones también cuentan.

3.7 El scoring estadístico puede denegar solicitudes pero no puede aprobarlas o modificarlas

A menos que un microprestamista tenga información de todas las solicitudes denegadas, el scoring estadístico no aplica a toda la población de solicitantes antes de que hayan sido visitados por los analistas de crédito; scoring se aplica solamente a las solicitudes aprobadas con las normas subjetivas tradicionales de evaluación. Esto puede ser chocante; muchas personas esperan que scoring sustituya al comité de crédito y a la detallada visita personal al cliente en su residencia o negocio. Desdichadamente, el scoring estadístico no reducirá el tiempo invertido en la recolección y evaluación de la información sobre un solicitante.

¿Por qué así? Scoring compara las solicitudes actuales con las solicitudes históricas que están registradas en la base de datos. Todas estas solicitudes—a menos que el microprestamista haya digitado solicitudes denegadas—fueron aprobadas, es decir, se consideró apropiado financiarlas bajo las normas de evaluación subjetivas tradicionales. (Aunque las solicitudes denegadas se hubieran digitado, el

comportamiento de pago de esas solicitudes nunca desembolsadas sigue siendo desconocido.) Las solicitudes de los borrachos, o los mentirosos, o de las empresas nuevas fueron denegadas y nunca ingresadas en la base de datos. Por eso, los únicos préstamos dentro de la base de datos son aquellos que han sido escrutinados respecto a sus factores de riesgo subjetivos. Si scoring se aplicara a los solicitantes no escrutinados en cuanto a sus calidades subjetivas, esos solicitantes—evaluados solamente en términos de sus características objetivas cuantificadas—parecerán mucho menos riesgosos de lo que en realidad son. Después de todo, un solicitante puede tener todos los indicios de un buen prestatario y seguir siendo un ladrón.

Si el microprestamista quiere aplicar scoring a clientes antes de que éstos sean visitados por el analista de crédito, debería empezar a digitar la información de todas las solicitudes, sean éstas aprobadas o denegadas. (Eso permitiría eventualmente la elaboración de una ficha de calificación que estimara el riesgo de que un préstamo fuera denegado después de la visita del analista, en vez del riesgo eventual de cancelación de la deuda del mismo.)

En palabras cortas, scoring ignora todos los factores de riesgo que no estén cuantificados ni registrados en la base de datos electrónica. Por tanto, scoring no sustituye a los analistas de crédito ni a la evaluación subjetiva personal que ha sido la principal innovación de las microfinanzas.

Entonces, ¿cómo puede scoring aumentar la eficiencia? Primero, scoring reduce las pérdidas por incobrabilidad. Segundo—y mucho más importante—scoring reduce los atrasos y el tiempo gastado por los analistas de crédito en gestiones de cobranza. Para muchos microprestamistas, los analistas gastan un 40 por ciento o más de su tiempo en gestiones de cobranza; si scoring puede reducir esto en un 25 por ciento, los analistas tendrán medio día por semana adicional para buscar más y mejores clientes.

3.8 El scoring estadístico no puede aprobar, solamente denegar

Los abusos de scoring toman usualmente dos posiciones extremas. En la primera, scoring no es usado. En la segunda, los analistas y gerentes de crédito trasladan a scoring toda su responsabilidad de evaluar a los prestatarios según las normas estándares ya probadas según la experiencia del prestamista. El primer tipo de abuso es meramente una pérdida de tiempo; el segundo puede destruir al prestamista.

Como se acaba de apuntar, la base de datos comprende solamente los préstamos aprobados. A pesar de que los analistas y gerentes de crédito estimaron que estos clientes iban a ser buenos sujetos de crédito, algunos resultaron malos. El propósito de scoring es detectar estos casos que no fueron detectados por la evaluación tradicional. Como scoring no puede comparar una solicitud actual con las solicitudes aprobadas y con las denegadas, no puede determinar si un préstamo que no ha pasado los filtros tradicionales sería de bajo riesgo.

En este sentido, scoring no deniega solicitudes; scoring simplemente destaca los casos de alto riesgo, y los analistas y gerentes de crédito tienen que decidir cómo administrar el riesgo, sea mediante la modificación de los términos del contrato, haciendo “visitas de cortesía” preventivas aún antes de que el prestatario tenga problemas, o denegando la solicitud. De hecho, los efectos directos de scoring probablemente alargarán el proceso de evaluación (aunque no por mucho) y reducirán el número y valor de los desembolsos. Los efectos indirectos, sin embargo, brindarán más tiempo a los analistas de crédito para buscar otros clientes de bajo riesgo. Después de unos pocos meses, el tiempo economizado debido a los efectos indirectos probablemente superará al tiempo perdido debido a los efectos directos.

3.9 El scoring estadístico supone que una buena parte del riesgo está vinculada con características cuantificadas

El scoring estadístico supone, por ejemplo, que el riesgo está vinculado con el género, la edad, el lugar de residencia, los atrasos en créditos anteriores, el tipo de actividad empresarial, y los términos del contrato de crédito. Este supuesto se cumple; la pregunta importante es *qué proporción* del riesgo está asociada con esos factores pueden incluirse en la ficha de calificación, y qué proporción está asociada con los factores subjetivos o idiosincrásicos que no aparecen en la ficha de calificación.

Una buena parte del riesgo de las tarjetas de crédito en países de altos ingresos donde hay centrales de riesgo comprensivos está relacionada con los factores cuantificados. En el caso de los microcréditos a gente que trabaja por cuenta propia en países de bajos ingresos donde no hay centrales de riesgo comprensivos, una parte

mucho más pequeña del riesgo está ligada con las características registradas en la base de datos. Nadie sabe a ciencia cierta cuánto riesgo puede ser evaluado solamente por los analistas de crédito. Por otro lado, experiencias en Colombia y Bolivia (Schreiner, 2001b y 2000a) demuestran que scoring para microfinanzas es suficientemente poderoso como para que valga la pena implementarlo.

3.10 Scoring estadístico supone que el futuro será como el pasado

Por ejemplo, la ficha de calificación más sencilla podría evidenciar que 10 por ciento de los préstamos a agricultores en la base de datos histórica se volvieron malos y que 7 por ciento a manufactureros se volvieron malos. Por tanto, si un agricultor aplicara por un préstamo hoy, la ficha de calificación pronosticaría que un riesgo igual al riesgo histórico (10 por ciento).

Pero si la base de datos comprende solamente años cuando no hubo sequía, y si este año se da una sequía, el riesgo de los agricultores podría subir astronómicamente. Scoring continuaría estimando alegremente un riesgo del 10 por ciento aún cuando los atrasos entre los agricultores se duplicaran o triplicaran. Son necesarios todavía la inteligencia y administración para ajustar scoring a los cambios en el contexto, la competencia, e incluso en la política propia del prestamista. Scoring no puede pronosticar algo que no haya sucedido antes muchas veces y que no haya sido registrado en la base de datos electrónica.

Sin embargo, a pesar de que las cosas cambian, generalmente scoring continúa pronosticando bien el *riesgo relativo*, aunque pierda capacidad de pronóstico en lo que respecta al *riesgo absoluto*. Por ejemplo, el riesgo de tener atrasos de 30 días o más para un microprestamista boliviano aumentó en más de un 50 por ciento de 1996 a 1997 debido al inusitado ingreso de empresas financieras chilenas en el mercado de las microfinanzas (Rhyne, 2001). Un modelo de scoring elaborado con datos de hasta finales de 1996 habría fallado completamente en detectar el cambio en 1997. Aún así, los prestatarios que tenían poco riesgo pronosticado habrían mostrado menor riesgo observado que aquellos prestatarios con mayor riesgo pronosticado (Schreiner, 1999). Es decir, aunque scoring no pronosticó correctamente el nivel de riesgo, sí logró distinguir entre los casos de bajo y alto riesgo. La experiencia con tarjetas de crédito en los Estados Unidos a lo largo del ciclo de negocios sugiere que éste es un resultado general (Gross and Souleles, 2000; McCorkell, 1999; Lewis, 1990).

3.11 Scoring funciona con probabilidades, no con certezas

El producto de scoring es un porcentaje, el riesgo pronosticado de que un préstamo se vuelva malo (según la definición del prestamista) antes de que sea cancelado. Aunque el pronóstico es siempre mayor que cero y menor que uno, el riesgo observado en la práctica es siempre cero (no fue malo) o uno (sí fue malo). Por eso, scoring nunca “funciona” o “da en el blanco” para un préstamo dado. Scoring solamente puede funcionar, en promedio, para un grupo grande de préstamos. Por ejemplo, scoring

funciona si, entre 1.000 préstamos cada uno con un riesgo pronosticado de 10 por ciento, el riesgo promedio observado es más o menos 10 por ciento.

Los usuarios tienden a juzgar a scoring por su desempeño con casos particulares (y usualmente excepcionales). Tienden a decir, “Scoring no funciona: esta persona tiene un riesgo pronosticado del 60 por ciento para su octavo préstamo, pero pagó los siete préstamos anteriores sin siquiera un día de atraso”, o “Scoring no funciona; esta persona tenía un 2 por ciento de riesgo pronosticado al desembolso pero nunca hizo ni un pago y ya está un año atrasada”. Scoring, sin embargo, siempre fallará en algunos casos; después de todo, aún si scoring funcionara, la mitad de los préstamos con un riesgo pronosticado del 50 por ciento terminarían siendo buenos. Scoring funciona en promedio, y esto podría ser difícil de captar y aceptar. Los escépticos señalarán que con un umbral de súper malos del 50 por ciento, alrededor de la mitad de las denegaciones por política habrán sido créditos buenos. Por supuesto que esto también es cierto para el scoring subjetivo e implícito actual; algunos casos denegados con la tecnología actual (probablemente mucho más del 50 por ciento) habrían sido buenos, si hubieran sido desembolsados. El scoring estadístico es más susceptible a esta crítica solamente porque scoring hace la concesión mutua explícita (y por tanto susceptible a la administración). El scoring subjetivo también deniega solicitantes que habrían sido buenos, pero no se puede medir la magnitud de la pérdida.

3.12 El scoring estadístico es susceptible al mal uso

Scoring le brinda a la administración un pronóstico, pero no le indica qué hacer con la información. El abuso más común es el desprecio; los administradores ignoran el pronóstico y continúan haciendo lo que siempre han hecho. La cura para el desprecio es capacitación y seguimiento.

Otra forma común de mal uso es el exceso de *dispensas*, la decisión del comité de crédito de hacer una excepción a la política del uso de scoring. Por ejemplo, una dispensa ocurriría si se desembolsa un crédito con un pronóstico de 60 por ciento aunque el umbral de súper-malos es de 50 por ciento. Por supuesto, el comité de crédito conoce a veces algo que la ficha de calificación ignora (particularmente, conoce a menudo que alguien con características cuantitativas de bajo riesgo tiene también características cualitativas de alto riesgo) por lo que algunas dispensas son esperables y aceptables. No todos los súper-malos, sin embargo, pueden ser dispensados, y, en cualquier caso, hay que dar seguimiento a las dispensas y comparar su desempeño con lo pronosticado para averiguar quién, en promedio, estaba en lo correcto, los usuarios o scoring. En los primeros meses de implementación de scoring, las dispensas serán comunes, pero deberían mermar a medida que los empleados comprueban que scoring funciona. En las tarjetas de crédito en los Estados Unidos, la meta es hacer dispensas para un máximo de 10 por ciento de los súper-malos.

Finalmente, si los analistas de crédito conocieran las ponderaciones de las características en la ficha de calificación, podrían abusar de scoring cocinando datos. Por ejemplo, un analista, después de una visita al negocio, podría creer que un carpintero sería buen sujeto de crédito. El analista sabe, sin embargo, que la ficha de calificación considera que los carpinteros son más riesgosos que los zapateros, y el analista no quiere que la ficha de calificación le contradiga, por lo que falsamente registra que la persona es un zapatero. Esto disminuye el riesgo pronosticado, pero por supuesto el riesgo verdadero sigue siendo el de un carpintero, por lo que en el largo plazo, los analistas que cocinan datos pagan el precio con atrasos. En algún momento el microprestamista tendrá que tomar una decisión de política sobre cuánta información revelar a los analistas respecto a las ponderaciones en la ficha de calificación. Un mejor conocimiento ayuda a los analistas a entender scoring y, así, a aceptarlo y usarlo apropiadamente, pero también permite mayor abuso. Lo ideal es capacitar a los analistas lo suficiente para que se les permita saber cómo funciona scoring.

Por supuesto que el scoring subjetivo tradicional también está sujeto a todos estos abusos. Pero la transparencia del scoring estadístico—y el proceso de cambio de agregar scoring al proceso de evaluación tradicional—hace destacar las desventajas. Aún más, los escépticos y oponentes al cambio se enfocarán en las desventajas.

3.13 El uso de ciertas características puede ser ilegal o inmoral

Algunas de las características más útiles en el pronóstico de riesgo crediticio por parte de scoring son el género, estado civil, edad, lugar de residencia, y grupo étnico

(Schreiner, 2000b). Los prestatarios, sin embargo, no escogen su género, edad, o grupo étnico, y algunos puede que no hayan tenido demasiadas opciones en cuanto a su estado civil o su lugar de residencia. En todo el mundo, estas características heredadas han sido usadas (y todavía son usadas) por los bancos para oprimir a ciertos grupos sin relación alguna con su correlación con el riesgo crediticio. Sin embargo, estos factores tan fáciles de observar y difíciles de esconder están muy correlacionados con una plétora de características—escogidas por el individuo o impuestas por la sociedad—que están muy correlacionadas con el riesgo crediticio.

¿Debería acaso esperarse que un prestamista ignore esto? La solución ideal es medir y registrar todas las características correlacionadas con las características protegidas, para que el uso de los indicadores ilegales o inmorales como sustitutos de los factores que realmente causan el riesgo no agregue ninguna capacidad de pronóstico. En la práctica, la medición de todos esos factores es demasiado costosa. En los Estados Unidos, la ley prohíbe que los banqueros no usen estas características en scoring y que, por tanto, la banca tiene que sufragar parte del costo de compensar las injusticias pasadas y presentes. Aún si el microprestamista incluyera estas características en la ficha de calificación, esto no perjudicaría necesariamente los pronósticos sobre ciertos grupos; un microprestamista disciplinado con un fuerte sentido de su misión social podría usar esta información sensiblemente para hacer concesiones e intercambios más cuidadosos y explícitos entre su misión social y su rentabilidad financiera.

4. Características de los prestatarios, préstamos, y prestamistas

La capacidad de pronóstico aumenta con el número de características disponibles a usar en la ficha de calificación. Por supuesto, existen rendimientos decrecientes entre mayor sea la cantidad de información, y, aún más, el costo marginal de recopilar características adicionales puede ser extremadamente alto, sobre todo si no han sido ya recopilados para algún otro propósito.

Las siguientes listas de características se derivan de la experiencia con scoring para microfinanzas en América Latina. Todas las características están vinculadas con el riesgo crediticio en alguna medida.

4.1 Características de los prestatarios

- Atrasos anteriores
 - Días de atraso por cuota
 - Máximo de días de atraso corridos
 - Número de cuotas atrasadas
 - Nota automática y/o subjetiva
- Experiencia como prestatario
 - Número de préstamos anteriores
 - Meses desde el primer desembolso
- Características demográficas del prestatario
 - Género
 - Edad
 - Estado civil
 - Número de miembros en el hogar
 - Existencia de teléfono en la casa
- Características de la empresa
 - Rubro de actividad
 - Años en el negocio actual
 - Años de experiencia en la actividad actual
 - Existencia de un teléfono en la empresa
 - Número de empleados
 - Si el local es distinto de la casa
- Información financiera de la empresa y el hogar
 - Ventas mensuales
 - Gastos mensuales
 - Otros ingresos empresariales
 - Otros gastos empresariales
 - Ingresos del hogar (no empresariales)
 - Gastos del hogar (no empresariales)
 - Flujo de caja disponible mensual
 - Efectivo en caja y bancos
 - Inventario
 - Activos fijos
 - Otros activos empresariales (cuentas por cobrar)
 - Cuentas por pagar
 - Deudas
 - Otras obligaciones financieras

4.2 Términos del contrato de crédito

- Tipo de préstamo
- Fechas de solicitud y desembolso
- Fecha programada de cancelación
- Monto solicitado y otorgado
- Cuota solicitada y otorgada
- Frecuencia de vencimiento de cuotas
- Número de cuotas solicitado y otorgado
- Tipo y valor de la garantía

4.3 Características del prestamista

- Sucursal
- Analista de crédito
- Características del analista de crédito
 - Número de desembolsos de experiencia
 - Género
 - Edad
 - Estado civil
 - Número de dependientes
 - Área principal de estudio

5. Una agenda típica de un proyecto de scoring

Un proyecto típico de scoring puede hacerse en seis etapas:

- Presentación
- Elaboración de la ficha de calificación y reportaje de los resultados
- Primera ronda de capacitación a nivel de sucursales
- Integración al SIG e implementación en las sucursales
- Segunda ronda de capacitación en las sucursales y ajustes al SIG
- Seguimiento de largo plazo.

Enfatizando un punto fundamental, el mayor desafío con scoring no es técnico sino humano. La gente debe entender scoring para que puedan confiar en él y usarlo apropiadamente. Esto requiere capacitación continua y un seguimiento cuidadoso. El trabajo estadístico es relativamente fácil, por lo menos en el sentido de que cuando se ha terminado, se conoce el éxito o el fracaso. La administración del uso de scoring, sin embargo, es mucho más difícil y su alta calidad tiene que durar a través del tiempo.

5.1 Presentación de scoring

El proyecto empezaría con una presentación en el sitio para presentar los conceptos básicos de scoring a la alta gerencia. Esto ayuda a asegurar el apoyo organizacional requerido en las siguientes etapas y comienza el proceso educativo necesario en toda la organización que busca asegurar el uso apropiado de scoring.

Después de la presentación, la gerencia define qué riesgo quiere pronosticar. Es decir, responde a la pregunta “¿Qué es un préstamo ‘malo’?” En este proceso, la gerencia debería plantearse las siguientes preguntas:

- ¿En qué momento son los atrasos tan serios que ya el préstamo no es rentable?
- ¿En qué momento son los atrasos tan serios que una renovación sería denegada?
- ¿En qué punto son los atrasos tan serios que el comité habría preferido denegar el préstamo si hubiera sabido que los atrasos iban a llegar a ese nivel?

Fíjese que según estos criterios, un préstamo se vuelve “malo” mucho tiempo antes de que sea castigado por incumplimiento.

Esta primera visita incluye también reuniones con el gerente de informática para coordinar el programa de integración de scoring al SIG, para aprender la estructura y contenido de la base de datos, y para obtener una copia electrónica de la misma.

Cuando termina la etapa introductoria, se espera que la alta gerencia haya entendido scoring y las etapas subsiguientes del proyecto, que el consultor haya entendido la estructura y contenido de la base de datos del prestamista, y que el prestamista haya entregado al consultor copias electrónicas de su base de datos.

5.2 Elaboración de ficha de calificación y “Reporte de Resultados”

El proceso de elaboración de la ficha de calificación requiere la creación de un registro maestro único para cada préstamo que contenga campos para todas las características del prestatario, préstamo, y prestamista. Muchas características son transformaciones o combinaciones de “características básicas” que aparecen directamente en la base de datos y que ya se listaron en la sección anterior. El consultor elabora y prueba varias fichas de calificación y consulta con los gerentes sus preguntas a medida que las mismas surgen durante el análisis estadístico.

Una vez que se logra elaborar la ficha de calificación definitiva, el consultor redacta un reporte para la alta gerencia que explica los conceptos básicos de scoring y los resultados específicos para el microprestamista. En particular, se explica cómo está vinculada cada característica en la ficha con el riesgo crediticio, y describe los resultados de la prueba histórica. Este reporte sirve como una referencia para la alta gerencia y como un guía del uso y significado de su sistema de scoring.

El consultor también redacta una “Guía Técnica de Especificaciones” dirigida al gerente de sistemas y al programador local. La guía documenta la lógica de la transformación de las características tal como aparecen en la base de datos a la forma en que entran en ficha de calificación. (Por ejemplo, la ficha usa una medida de la experiencia del analista de crédito en términos del número de desembolsos previos: esta característica no aparece en la base de datos como tal, aunque sí aparece la información requerida para derivarla.) La “Guía Técnica” permitirá al programador local

implementar la ficha de calificación y los reportes de seguimiento asociados en el SIG actual (o futuro) del prestamista.

Al terminar esta etapa, el microprestamista posee su nueva ficha de calificación (en papel), y el programador local posee el conocimiento necesario para integrar la ficha en el SIG. La elaboración de la ficha no es fácil, pero una vez finalizada, se puede averiguar la capacidad de pronóstico por medio de pruebas históricas.

5.3 Primera ronda de capacitación en las sucursales

Así como la primera etapa presentó scoring a la alta gerencia, esta etapa presenta scoring a los gerentes y analistas de crédito de las sucursales. La ficha de calificación aún no está integrada en el SIG, por tanto los entrenamientos—que tendrán lugar en las mismas sucursales—cubren los conceptos básicos de scoring y los resultados específicos derivados de la recientemente elaborada ficha de calificación y la prueba histórica. El propósito es empezar el proceso de aprendizaje de cómo funciona scoring y cómo podría ser beneficioso para aquellos empleados que deben entender scoring y aceptarlo en su trabajo diario en las sucursales.

El consultor también hace una presentación similar para la alta gerencia sobre los resultados de la recientemente elaborada ficha y de su prueba histórica. A estas alturas, la gerencia ha tenido más tiempo de reflexionar sobre scoring, y el ejemplo concreto posibilitado por la nueva ficha generará preguntas y revelará las áreas de conocimiento que requieren reforzamiento.

El consultor también se reúne con el gerente de sistemas y el programador local para elaborar una agenda para el proceso de integración al SIG. Además de la “Guía Técnica”, esto incluirá discusiones sobre el diseño de varios reportes y, en particular, cómo asegurar que los reportes sean fáciles de usar. Los empleados estarían más propensos a usar scoring apropiadamente si el pronóstico y el riesgo observado aparecieran en las pantallas y reportes del SIG con los que ellos ya están familiarizados.

Esta etapa termina con los usuarios de primera línea ya con algún conocimiento de scoring, el programador local listo para empezar la tarea de integración, y la alta gerencia—ahora con un conocimiento más fuerte y concreto de scoring—lista para integrar y probar la ficha de calificación en unas agencias pilotos.

5.4 Integración al SIG y puesta en marcha en agencias pilotos

Mientras que el programador local integra la ficha de calificación y los reportes asociados en el SIG, la alta gerencia redacta el “Manual de Política de Scoring”. Esta especifica los rangos de política (súper-bueno, regular, peligroso, y súper-peligroso) y las acciones correspondientes. La gerencia determina estos rangos usando el conocimiento de las concesiones mutuas derivadas de la prueba histórica. Esta prueba aplica la nueva ficha a la información conocida en el momento del desembolso para los préstamos vigentes a la fecha de corte de la base de datos usada para la elaboración de la ficha de calificación. Se requiere un documento escrito porque sin esto, los analistas de crédito y gerentes de sucursal pueden justificar la decisión de no tomar en cuenta el pronóstico, excusándose (con razón) que no sabían la acción apropiada. Así como (la mayoría de)

los microprestamistas han redactado una manual de crédito, deben escribir también una manual de scoring. El consultor ayuda a la gerencia en la determinación de los rangos de política, y también brinda lineamientos para la elaboración de la manual de scoring.

Mientras que el programador local integra la ficha de calificación en el SIG, el consultor contesta preguntas por teléfono o por correo electrónico. El consultor también compara, una por una, las características generadas por la ficha integrada al SIG con las características generadas en el sistema del consultor. De la misma manera, el consultor también compara cada pronóstico generado por el SIG con los pronósticos generado por el sistema del consultor. Este proceso de chequeo y corrección se itera hasta que la implementación de la ficha en el SIG esté libre de error. La integración solaría durar de 3 a 5 meses, dependiendo del programador y de la complejidad del SIG. Debe enfatizarse que este trabajo no es simple ni fácil, y que debería ser asignado a un programador tiempo completo sin ninguna otra responsabilidad.

Una vez que se completa la integración al SIG, el microprestamista instala la nueva versión del SIG en las sucursales y empieza a usar scoring en la toma de decisiones diarias.

Claro está, se inicia el uso de scoring solamente en un par de agencias pilotos. Así, cualquier problema que pudiera impactar la confianza de los usuarios sería descubierto y corregido antes de la masificación de scoring en todas las sucursales.

Cuando esta etapa termine, el microprestamista tendrá un “Manual de Política de Scoring”, la ficha de calificación y los reportes relacionados estarán integrados en el SIG, y un prueba piloto en marcha en 2-3 sucursales.

5.5 Segunda ronda de capacitación en las sucursales, ajustes y masificación

Durante los primeros meses de la prueba piloto, el microprestamista y el consultor mantienen un estrecho comunicación. En particular, el microprestamista debería tirar semanalmente el “Reporte de Seguimiento Global” en las agencias pilotos y entregar una copia al consultor. El monitoreo cuidadoso en los primeros meses (y el monitoreo regular después) ayuda a prevenir desastres.

Después de 2-3 meses de uso en las agencias pilotos, el consultor vuelve para una segunda ronda de capacitación en las sucursales. Esta vez, los analistas de crédito y los gerentes de sucursal tienen numerosas preguntas, referentes a las cosas que en la primera ronda de capacitación no sabían preguntar (o que no se dieron cuenta que no habían entendido). Además, los usuarios en las agencias pilotos asistan en el entrenamiento de las otras agencias, explicando su experiencia personal con scoring. El entrenamiento comprenderá muchos de los conceptos y resultados como en la primera ronda, pero tendrá nuevo significado y un nuevo sentido de urgencia para los usuarios. También, estas sesiones de entrenamiento servirán explícitamente como sesiones de retroalimentación donde los usuarios en la primera línea pueden sugerir cómo mejorar el flujo de trabajo de scoring, además de formular preguntas técnicas y dudas sobre el funcionamiento de scoring y su capacidad de pronóstico.

El consultor también colabora con la alta gerencia para afinar los rangos y otros aspectos de la política del uso de scoring. Además, el consultor trabaja con el programador local para especificar los ajustes en los reportes y otros asuntos relacionados con el SIG que surgen de la retroalimentación de los usuarios.

Cuando termina esta etapa, los usuarios en los sucursales ya entienden cómo funciona scoring y han visto repetidas demostraciones de su capacidad de pronóstico. La integración en el SIG está en sus etapas finales, y la gerencia realiza los retoques finales de una política de scoring que toma en cuenta la experiencia de la prueba piloto.

Lo único que quedaría por hacer sería la masificación en todas las sucursales y, por supuesto, el monitoreo y seguimiento de largo plazo. A menos que el país experimente grandes cambios coyunturales, o que el microprestamista cambie repentinamente sus políticas o nicho de mercado, o que aparezca competencia para el microprestamista, una ficha probablemente mantendrá su capacidad de pronóstico cerca de su nivel original durante unos 2 a 4 años. Cuando la ficha pierda mucha poder (porque el futuro cercano es menos parecido al pasado distante que el pasado más reciente), puede renovarse usando una base de datos actualizada. El microprestamista también podría interesarse en ese momento en fichas de calificación que pronostican otros tipos de riesgo (por ejemplo, el riesgo de deserción).

Referencias

- Gross, David B.; y Nicholas S. Souleles. (2000) “Consumer Response to Changes in Credit Supply: Evidence from Credit-Card Data”, manuscrito, University of Chicago and University of Pennsylvania, souleles@wharton.upenn.edu.
- Lewis, Edward M. (1990) *An Introduction to Credit Scoring*, San Rafael: Athena Press, LIC# 90-92258.
- McCorkell, Peter. (1999) “Credit Scoring 101”, presentación al Foro Público de la Federal Trade Commission sobre “El Consumidor y el Credit Scoring”, www.ftc.gov/bcp/creditscoring.
- Mester, Loretta J. (1997) “What’s the Point of Credit Scoring?”, *Business Review*, Set./Oct., pp. 3-16, Federal Reserve Bank of Philadelphia.
- Rhyne, Elisabeth. (2001) *Mainstreaming Microfinance: How Lending to the Poor Began, Grew, and Came of Age in Bolivia*, Bloomfield: Kumarian, ISBN 1-56549-127-0.
- Schreiner, Mark. (2001a) “Scoring at Prizma: How to Prepare”, reporte para Prizma y el CGAP, Mostar, Bosnia-Herzegovina, sean@prizma.ba.
- (2001b) *Un Sistema de Scoring del Riesgo de Créditos de FIE en Bolivia*, reporte para Fomento de Iniciativas Económicas, La Paz, gsalazar@usaid.gov.
- (2000a) *A Scoring Model of the Risk of Costly Arrears for Loans from Affiliates of Women’s World Banking in Colombia*, reporte para el Banco Mundial de la Mujer, hdellien@swwb.org.
- (2000b) “Credit Scoring for Microfinance: Can It Work?”, *Journal of Microfinance*, Vol. 2, No. 2, pp. 105-118.
- (1999) “A Scoring Model of the Risk of Arrears at a Microfinance Lender in Bolivia”, manuscrito, Center for Social Development, Washington University in St. Louis, www.microfinance.com.