

DAMIAN VON STAUFFENBERG
MARÍA JESÚS PÉREZ FERNÁNDEZ

Número 2
Año 2007

La industria de las microfinanzas en América Latina



CON EL PATROCINIO DE:

BBVA

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la leyes, que establecen penas de prisión y multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran total o parcialmente el texto de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluso fotocopia, grabación magnética, óptica o informática, o cualquier sistema de almacenamiento de información o sistema de recuperación, sin permiso escrito de los propietarios del *copyright*.

© 2007 Ediciones Gondo, S.A.

© 2007 Centro de Apoyo a la Microempresa (CEAMI); MicroRate; Fundación Codespa y BBVA

ISBN: 978-84-933774-8-9

Depósito legal: M. XXXX-2007

Compuesto y maquetado por JPM GRAPHIC, S.L.

Impreso por TG, S.L.

Printed in Spain • Impreso en España

Índice

Presentación	5
Sobre los autores.....	7
Entidades participantes.....	9
Índice de gráficos y cuadros	11
Abreviaturas	13
Introducción	15

PARTE I

LA GESTIÓN EN LAS ENTIDADES MICROFINANCIERAS.....	17
1. Rasgos comunes de las entidades microfinancieras.....	19
a) <i>Características del servicio microfinanciero</i>	19
b) <i>Principios de la gestión institucional</i>	21
c) <i>Estructura organizativa</i>	25
d) <i>Gobierno y toma de decisiones</i>	26
2. La gestión de riesgos en las entidades microfinancieras.....	27
a) <i>Gestión de riesgos financieros en microfinanzas</i>	28
b) <i>Gestión de riesgos operativos en microfinanzas</i>	34
c) <i>Gestión de riesgos estratégicos en microfinanzas</i>	38

PARTE II

PANORAMA Y TENDENCIAS EN AMÉRICA LATINA.....	41
1. Estructura del activo	44
a) <i>Composición de las carteras de crédito</i>	48
b) <i>Calidad de las carteras de crédito</i>	50
c) <i>Eficiencia operativa</i>	52
d) <i>Productividad</i>	54
e) <i>Rendimiento</i>	56
f) <i>Retorno sobre Activos - ROA</i>	57
g) <i>Retorno sobre Patrimonio - ROE</i>	57

2. Estructura del pasivo	60
a) <i>Evolución en la financiación vía subvenciones</i>	63
b) <i>Evolución en la captación de depósitos</i>	63
c) <i>Evolución en la financiación del sector bancario</i>	65
d) <i>Evolución en la financiación a través del mercado de capitales</i>	67
e) <i>Evolución en la financiación con recursos propios</i>	69
3. Evolución general del sector y de sus agentes	71
a) <i>Tendencias</i>	71
b) <i>Limitaciones</i>	72

PARTE III

ENFOQUES: LA INDUSTRIA DE LAS MICROFINANZAS EN COLOMBIA	75
1. Origen y evolución del sector	78
a) <i>Las Cajas de Compensación Familiar</i>	78
b) <i>Organizaciones de la economía solidaria</i>	80
c) <i>El desarrollo de las IMF especializadas no reguladas</i>	81
d) <i>Bancos comerciales y financieras operando en microfinanzas</i>	84
2. Panorama actual y tendencias	87
a) <i>Crecimiento de las carteras</i>	87
b) <i>Calidad de las carteras</i>	88
c) <i>Rentabilidad</i>	90
d) <i>Fuentes de financiación</i>	90
3. Conclusiones	91
Referencias bibliográficas	93

Presentación

En este segundo informe sobre La industria de las microfinanzas en América Latina observamos cómo las microfinanzas evolucionan de forma imparable en su afán de atender mayor número de personas que requieren servicios financieros, al tiempo que las entidades mantienen principios de solidez institucional y financiera.

Las cifras del alcance mundial de las microfinanzas nos llevan a considerar que hay unos 40 millones de personas atendidas por estas instituciones. Es difícil realizar estimaciones globales sobre la demanda, pero sabemos con certeza que la demanda es muy superior a la oferta y que el reto de ampliar el alcance permanece vigente para el conjunto del sector. El acceso a los mercados de capitales es ya una realidad para muchas entidades de microfinanzas lo que les permite crecer de forma muy rápida para ampliar más aún sus servicios microfinancieros. La aplicación de la tecnología es otro de los medios a través de los que es posible ampliar el número de personas atendidas, al permitir reducir costes y hacer accesibles los servicios en zonas remotas. La innovación sigue siendo un principio clave en la gestión de las entidades que muestran un mayor compromiso social y, por tanto, un mayor compromiso con la ampliación y profundización del alcance.

Pese al crecimiento de la industria, se mantienen los retos de llegar a poblaciones más pobres (la Cumbre Internacional del Microcrédito mantiene la meta de alcanzar a 100 millones de personas pobres – entendidas como aquellas que viven con menos de 1 dólar al día), superar la excesiva competencia en zonas urbanas para atender las zonas rurales desatendidas y diversificar la oferta de productos incorporando servicios de seguros, ahorros, entre otros. La creación de entornos favorables, que permitan la sana evolución de las entidades, es otro de los retos. Los gobiernos tienen el desafío de favorecer estos entornos sin asumir como responsabilidad propia la prestación de estos servicios.

Queremos, por último, mencionar el interés que existe en desarrollar sistemas de medición del desempeño social de las entidades microfinancieras. La sostenibilidad financiera permite ampliar el alcance, pero su logro no siempre puede equipararse a una mejora de la situación de las personas atendidas o a una atención beneficiosa para los clientes. Si

a eso unimos el hecho de que muchos inversores y organizaciones apoyan el desarrollo de las microfinanzas desde la confianza en que el acceso a servicios microfinancieros supone beneficios positivos en el nivel de vida de las personas atendidas, parece lógico aspirar a que las entidades puedan medir y reportar estos resultados. Existen ya intentos rigurosos para medir el desempeño social de las entidades microfinancieras. Desarrollar mecanismos sencillos, que permitan integrar en la gestión de las entidades indicadores que reflejen el cumplimiento de la misión social, dará aún más legitimidad al sector y permitirá detectar desviaciones en la misión o problemas en el servicio que puedan causar impactos negativos en las poblaciones atendidas y así, ser evitados.

La industria de las microfinanzas en América Latina se ha desarrollado respetando una serie de principios de gestión: búsqueda de la sostenibilidad, amplitud de alcance, calidad y diversidad de los servicios. Actualmente, la industria en la región tiene, por su grado de madurez, enormes posibilidades de aprovechar las oportunidades de acceso a capital, aplicación de tecnologías, innovación o desarrollo de sistemas de medición del desempeño social que se presentan en el entorno y de ser así líder en la creación de sistemas financieros incluyentes que beneficien a la mayoría.

Con la publicación de estos informes, BBVA, Fundación Codespa, CEAMI y MicroRate mantienen su objetivo de facilitar un mejor conocimiento de las microfinanzas y, de ésta manera, contribuir a su desarrollo.

BBVA

BBVA

FUNDACIÓN
CODESPA

Fundación Codespa

 **MicroRate**
The Rating Agency for Microfinance

MicroRate

Sobre los autores

Damian von Stauffenberg

Tras una dilatada carrera en el Banco Mundial y en la Corporación Financiera Internacional (IFC) funda en 1997 MicroRate, la primera agencia de calificación de entidades microfinancieras. Desde entonces ha dedicado sus conocimientos profesionales al desarrollo de un sistema de calificación de entidades microfinancieras que ha supuesto un paso fundamental en el crecimiento del sector de las microfinanzas especialmente en América Latina y en el mundo, en general.

María Jesús Pérez Fernández

Ha trabajado como consultora para la empresa privada y en proyectos de cooperación al desarrollo en Centroamérica con la Fundación Codespa, especialmente en instituciones de microfinanzas y en proyectos de desarrollo del tejido económico a través del apoyo a microempresas. Es Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales (E-2) por ICADE y Master con Honores en Desarrollo y Planificación de Proyectos por la Universidad de Bradford, Gran Bretaña, con especialidad en Microfinanzas. Actualmente es la Directora del Centro de Apoyo a la Microempresa (CEAMI) y del Departamento de Estudios de la Fundación Codespa.

Entidades participantes

BBVA El Grupo BBVA desarrolla una firme política de Responsabilidad Social Corporativa, que ejecuta tanto a través de su actividad empresarial habitual como por medio de múltiples iniciativas de colaboración con el desarrollo de las sociedades en las que está presente. En este contexto, apoya decididamente el tejido empresarial con especial atención hacia las PYMEs, pequeños emprendedores y empresarios autónomos, a los que ofrece una amplia gama de productos, un equipo humano altamente especializado y una extensa red de oficinas. Algo que le ha permitido alcanzar un volumen de negocio que le convierte en líder destacado del sector financiero español en este segmento. En el contexto de esa preocupación general, dedica una atención muy especial a las microfinanzas, materializada en una significativa —y creciente— actividad en ese campo en varios bancos del Grupo en América Latina y, particularmente, en la creación en 2007 de la Fundación BBVA para las microfinanzas. En línea también con esa preocupación, patrocina el Programa de Investigación sobre Microempresa y Microfinanciación que desarrollan la Fundación Codespa y CEAMI que ha elaborado el presente informe.



MicroRate es una compañía privada dedicada a la evaluación de instituciones microfinancieras (IMF). Sus objetivos son cuantificar el riesgo de gestión y de crédito para potenciales inversores, crear un mecanismo que vincule las instituciones microfinancieras con mercados de capitales nacionales e internacionales, y estimular el desarrollo financiero en los mercados emergentes.

Desde 1997, MicroRate ha analizado más de 70 IMF y ha realizado el seguimiento de prácticamente la totalidad de las IMF más importantes de América Latina. En los últimos años ha ampliado sus servicios de calificación a IMF de África. Esto proporciona una base excepcional de experiencia práctica y de información de desempeño —obtenida de la base de datos de la industria— que MicroRate utiliza para definir tendencias y realizar comparativos de desempeño.



La Fundación Codespa es una entidad sin ánimo de lucro dedicada a la cooperación desde 1985, que trabaja en 19 países de América Latina, Asia, Norte de África y cuenta con siete delegaciones internacionales. La misión de Fundación Codespa es apoyar a las personas de escasos recursos a mejorar su nivel de vida a través de proyectos que fomenten la generación de empleo. Una misión que lleva a cabo a través de una estrategia que se centra en tres líneas fundamentales: acceso a educación y formación; acceso a los mercados —comercialización; acceso a servicios financieros— microfinanzas. A través de los microcréditos ha logrado involucrar a miles de personas de zonas rurales y urbanas en pequeñas actividades empresariales con las que generan ingresos para vivir. Fundación Codespa apoya el fortalecimiento de las entidades de microfinanzas y su especialización, así como la difusión de las microfinanzas en España y a nivel internacional.



El Centro de Apoyo a la Microempresa es una iniciativa impulsada por la Fundación Rafael del Pino, la Fundación del Instituto de Crédito Oficial y la Fundación Codespa. Es un Centro de Estudios dedicado a la formación, investigación y consultoría para entidades españolas y de países en desarrollo que favorecen el progreso social y económico de los microempresarios. Las áreas de especialización del centro son dos: las microfinanzas y los servicios de desarrollo empresarial.

Índice de gráficos y cuadros

Gráfico 1	IMF América Latina. Cartera bruta total	45
Gráfico 2	Tasa de crecimiento anual promedio por país.....	46
Gráfico 3	Evolución en la estructura del activo	46
Gráfico 4	Estructura del activo, IMF reguladas	47
Gráfico 5	Estructura del activo, IMF no reguladas	47
Gráfico 6	Composición de la cartera por producto	48
Gráfico 7	Evolución de la cartera de crédito microempresa en la cartera bruta total	49
Gráfico 8	Composición de cartera excluyendo cartera crédito microempresa ...	49
Gráfico 9	Evolución del préstamo promedio por tipo de IMF.....	51
Gráfico 10	Cartera bruta total y cartera en riesgo	51
Gráfico 11	Distribución de la cartera vencida por días de atraso	52
Gráfico 12	Calidad de cartera	53
Gráfico 13	Cartera en riesgo, IMF «10» del 2005	53
Gráfico 14	Eficiencia operativa IMF reguladas.....	54
Gráfico 15	Eficiencia operativa IMF no reguladas.....	54
Gráfico 16	Tamaño promedio crédito vs. gastos operativos.....	55
Gráfico 17	Las cinco IMF más eficientes en el 2005	55
Gráfico 18	Rendimiento de la cartera promedio por país.....	56
Gráfico 19	Margen Financiero Neto.....	57
Gráfico 20	ROA en la región	58
Gráfico 21	ROA por tipo de institución.....	58
Gráfico 22	Composición del Margen Financiero Neto y ROE ajustado	59
Gráfico 23	Rentabilidad sistema bancario e IMF en Perú.....	59
Gráfico 24	Rentabilidad sistema bancario e IMF en Bolivia.....	60
Gráfico 25	Evolución en la estructura del pasivo.....	61
Gráfico 26	Estructura del pasivo, IMF reguladas.....	61

Gráfico 27	Estructura del pasivo, IMF no reguladas	62
Gráfico 28	Préstamos subsidiados y comerciales vs. coste financiero	64
Gráfico 29	Bolivia y Perú: coste promedio de subvenciones	64
Gráfico 30	Depósitos como porcentaje de la cartera bruta	65
Gráfico 31	Composición del pasivo por tipo de fuente.	66
Gráfico 32	Estructura del pasivo por plazo.	67
Gráfico 33	Activo financiado con recursos propios por tipo de institución.	70
Gráfico 34	Activo financiado con recursos propios en Perú y Bolivia	70
Gráfico 35	Cartera total por tipo de entidad.	78
Gráfico 36	Cartera de las filiales de WWB	83
Gráfico 37	Compañías de financiación comercial	85
Gráfico 38	Cartera sector bancario	86
Gráfico 39	Composición de la cartera de microcrédito	86
Gráfico 40	Evolución de la cartera total por tipo de entidad	87
Gráfico 41	Evolución cartera bancos	88
Gráfico 42	Evolución cartera bancos sin Banco Agrario	88
Gráfico 43	Calidad de cartera WWB y entidades líderes del sector bancario	89
Gráfico 44	Calidad de cartera entidades líderes.	89
Gráfico 45	ROE	90
Gráfico 46	Desembolsos del sector bancario por tipo de fuente de financiación	91
Cuadro 1	IMF del «MicroRate 30» a 31 diciembre 2005	44
Cuadro 2	Muestra de fondos de inversión en microfinanzas.	62

Abreviaturas

AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
ASOCAJAS	Asociación de Cajas de Compensación Familiar de Colombia
BANCOLDEX	Banco de Comercio Exterior de Colombia
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CGAP	Grupo Consultivo de Asistencia a los Pobres
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo
COOPAC	Cooperativas de Ahorro y Crédito
DANCOOP	Departamento Nacional de Cooperativas
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DANSOCIAL	Departamento Administrativo de la Economía Solidaria
FINAFIM	Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario
FINAGRO	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario
FOGACOOOP	Fondo de Garantías del Sector Cooperativo
FONDESIF	Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo
IMF	Instituciones o Entidades Microfinancieras
MIPYME	Micro y Pequeña Empresa
NAFIBO	Nacional Financiera Boliviana
PEA	Población Económicamente Activa
PEI	Población Económicamente Inactiva
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
ROA	Rentabilidad sobre Activos
ROE	Rentabilidad sobre Patrimonio
SINCA	Sistema Nacional de Crédito Agropecuario
SUPERSOLIDARIA	Superintendencia de la Economía Solidaria
WWB	Women's World Banking
USAID	United States Agency for International Development

Introducción

La industria de las microfinanzas en América Latina mantiene el dinamismo que le ha caracterizado en las últimas décadas. Crecimientos positivos, perfeccionamiento de las técnicas de gestión, calidad de las operaciones, avances en el acceso a fuentes de capital privado, entre otras, son algunas de las tendencias observadas en el sector.

En la evolución de la industria se observan un conjunto de principios que han guiado la gestión de las entidades microfinancieras. Estos principios, que no son más que guías para la toma de decisiones gerenciales, son comunes a la mayoría de las entidades microfinancieras de la región. Se observa también que el servicio ofrecido, la prestación de servicios financieros a las poblaciones de escasos recursos, tiene una serie de características que lo identifican y definen la naturaleza de las microfinanzas. En la primera parte del informe se presentan estos principios de gestión y algunas de las características del servicio microfinanciero. Se analiza en detalle la gestión de riesgos que realizan las entidades microfinancieras con especial incidencia en aquéllas que son particulares a las microfinanzas en comparación con la gestión de riesgos realizada en otras entidades financieras convencionales.

La segunda parte del informe contiene el análisis de tendencias de la industria derivado de la información obtenida por MicroRate por medio de la realización de evaluaciones continuas durante un período de más de cinco años de un conjunto de 30 entidades. La composición de la muestra de entidades no responde a criterios estadísticos y, por tanto, los resultados del análisis no pueden inferirse sin más al conjunto de América Latina. No obstante, el hecho de que muchas de las entidades de la muestra sean las más evolucionadas de la región y pertenezcan a ocho países diferentes, permite observar tendencias que ilustran los avances que pueden esperarse del conjunto de las entidades en los próximos años.

Concluye el informe con un análisis más detallado de la industria de las microfinanzas en Colombia. En este país se encuentran algunas de las entidades más eficientes y sofisticadas de América Latina. Esto, pese a que el marco regulatorio para las microfinanzas ha evolucionado poco y se mantiene una fuerte presencia de la financiación pública a través

de entidades de segundo piso que tratan de promover las microfinanzas. Además, persisten en Colombia varios de los retos que afectan al conjunto de la industria, como es el acceso a servicios financieros en las zonas rurales y la diversificación de la cartera de productos, entre otros.

Por último, mencionar que este informe, editado en el 2007, es el segundo de la serie de informes anuales sobre la industria microfinanciera realizada por el BBVA, Ceami y MicroRate. A efectos del análisis de datos, se ha utilizado la información disponible hasta diciembre de 2005.

PARTE I

LA GESTIÓN EN LAS ENTIDADES MICROFINANCIERAS

Esta sección está dedicada a revisar los principios que han guiado la gestión de las principales entidades microfinancieras en América Latina, con especial énfasis en la gestión de riesgos. Para estas entidades, como para cualquier entidad financiera, la gestión de riesgos es un elemento clave en la sostenibilidad institucional.

A continuación, se describen los rasgos comunes a la mayoría de las entidades en cuanto a las características de su servicio, los principios de gestión institucional, la estructura organizativa y el gobierno de la entidad. Más adelante, se explican de forma detallada aquellas áreas de riesgos que presentan las características más específicas de las entidades microfinancieras, a diferencia de otras entidades financieras convencionales.

1. Rasgos comunes de las entidades microfinancieras

a) Características del servicio microfinanciero

Pese a la variedad de instituciones que operan en microfinanzas —ONG, entidades microfinancieras no bancarias, cooperativas, bancos de desarrollo, bancos comerciales— y las diferencias en el mercado meta atendido, puede decirse que hay una serie de elementos comunes a la naturaleza de las microfinanzas y que han permitido a las entidades microfinancieras prestar servicios de una forma sostenible.

Una de las características principales de los programas y productos de las entidades microfinancieras es que están dirigidos a empresarias y empresarios de la microempresa que forman el denominado **sector informal de la economía**. Estos empresarios trabajan fuera de los marcos regulados de la economía, no disponen de información escrita sobre sus empresas y pese a que requieren de servicios financieros de ahorro y crédito, tienen dificultades para acceder a los servicios de la banca convencional por carecer, entre otros aspectos, de garantías reales.

El hecho de trabajar con este grupo de población ha sido posible gracias a la **innovación** continua de las instituciones de microfinanzas (IMF). La innovación es, probablemente, uno de los rasgos principales de las IMF más exitosas del mundo. Esta innovación les ha llevado a hacer accesibles servicios financieros a poblaciones desatendidas, superando las barreras administrativas, de riesgos y de información que existían. Un claro ejemplo de innovación es el análisis crediticio. Las IMF han logrado superar la visión de que la forma más segura de analizar la viabilidad de una actividad empresarial y determinar su capacidad de pago es a través del análisis de documentos formales sobre la empresa que demuestren su rentabilidad. En la microempresa, como en cualquier actividad económica del sector informal, es raro encontrar esos documentos. A veces, sólo la observación directa permite verificar la existencia de la actividad. Por tanto, es prácticamente imposible encontrar una contabilidad formal que haga visibles sus resultados. Ante esto, las IMF han encontrado nuevas fórmulas para llevar a cabo el análisis crediticio y medir la capacidad de pago del empresario: un conocimiento personalizado del empresario y su actividad (verificación física), un análisis del carácter de la persona (su voluntad de pago) y de los flujos generados por el negocio y el grupo familiar; y por último, un cercano conocimiento de las dinámicas de la economía informal. Este conocimiento permite establecer aproximaciones de los flujos de efectivo del emprendedor y determinar así su capacidad de ser sujeto de crédito.

El tipo de garantías exigidas es otra de las áreas en las que más se ha innovado. Ante la ausencia de garantías reales fácilmente ejecutables, las garantías utilizadas por las IMF cumplen, por un lado, la función de motivar el pago y, por otro, de proteger al cliente frente a las eventualidades a las que se ven sometidas continuamente las familias de escasos recursos y que harían difícil el pago. La garantía solidaria (responsabilidad conjunta de un grupo frente a las deudas individuales de sus integrantes) ha sido uno de los mecanismos más innovadores en este sentido. Su uso ha facilitado el acceso al crédito a millones de personas pobres. Las garantías prendarias y/o mixtas (una prenda sobre un bien y un posible avalista —o fiador—) también han permitido que miles de personas puedan obtener préstamos individuales.

El afán por innovar sigue siendo casi una exigencia para que las IMF puedan afrontar los enormes retos que enfrenta la industria: la ampliación de la cobertura de servicios a nuevas zonas alejadas de mayor riesgo y la diversificación de la oferta de servicios financieros. Para ello, muchas IMF están aprovechando las nuevas tecnologías y facilidades de comunicación para ampliar el acceso y la gama de servicios.

Otra de las características del servicio de las IMF es la **cercanía** del personal de las IMF con el entorno de sus clientes. Esto se logra ubicando las sucursales de las IMF, los

puntos de atención a los clientes, en los lugares donde éstos viven o trabajan: mercados, calles comerciales, barrios populares, etc. Esto permite, además de reducir los costes de transacción, que el personal que atiende directamente a los clientes (los denominados agentes u oficiales de crédito) conozca muy de cerca el sector de la microempresa y entienda cómo opera la economía informal, sus necesidades, riesgos y oportunidades. El proceso de otorgamiento de préstamos exige que los oficiales de crédito conozcan personalmente el negocio de los clientes, incluso se desplacen a las comunidades en las que habitan, conozcan sus viviendas y hablen con referencias personales del cliente, logrando información valiosa sobre su carácter, su honestidad como persona, la existencia de su negocio, etc. Puede decirse que la cercanía o proximidad que buscan las entidades microfinancieras no es sólo física, sino también social, mediante la eliminación de las barreras culturales y de imagen entre los clientes y la institución (simplificación de los requisitos formales o administrativos de acceso, disminución de los trámites, adaptación a la cultura local, creación de espacios de intercambio social, de formación, creación de una imagen corporativa adecuada, etc.). Esta cercanía aumenta la confianza entre cliente e institución, reduce las asimetrías de información y las barreras, reduciendo riesgos y haciendo que los clientes se sientan vinculados a quien le ha facilitado los medios financieros para su actividad.

Sin duda, otra de las claves de la actividad microfinanciera ha sido **entender las necesidades** financieras de la población pobre y, así, **adaptar los productos** financieros a la demanda y a las posibilidades reales de los clientes. Pequeños montos, amortizaciones de pago adaptados al ciclo de efectivo del cliente (semanales, quincenales, mensuales o anuales) y nuevas garantías sensibles a las posibilidades efectivas de las familias de escasos recursos.

Este conjunto de elementos, —la atención a la población del sector informal, la innovación, la cercanía, entender y adaptar la oferta a las necesidades de los clientes— son características inexcusables en cualquier IMF que tenga la intención de mantenerse a largo plazo en el mercado.

b) Principios de la gestión institucional

Aparte de las características del servicio microfinanciero descritas anteriormente, existen una serie de principios que han guiado la gestión del crecimiento y la toma de decisiones de los órganos de gobierno de la mayoría de IMF en América Latina, sobre todo de aquellas que, con éxito, han logrado permanecer, en el largo plazo, fieles a su actividad.

(i) Búsqueda de la sostenibilidad y amplitud de alcance

El origen de las microfinanzas, y por tanto de las IMF, estuvo muy ligado a movimientos sociales que defendían que el acceso al crédito promovía el desarrollo de los sectores pobres, limitados en su capacidad de crecimiento por la falta de acceso al capital. La comunidad de donantes internacionales se apoyó en los microcréditos como una fórmula que promovía el crecimiento de la microempresa, principal fuente de ingresos de millones de hogares pobres, y así, mejorar las condiciones de vida de gran parte de la población (Pérez & von Stauffenberg, 2006).

No obstante, la industria de las microfinanzas y la comunidad donante reconocen que éstas, por sí solas, no pueden luchar globalmente contra todas las dimensiones de la pobreza. No se abundará aquí en las limitaciones del impacto que las microfinanzas tienen en la lucha contra la pobreza, pero sí resulta importante recalcar que el acceso a servicios financieros adecuados, incluyendo crédito y ahorro, tiene repercusiones importantes en la reducción de la pobreza, al atender una necesidad real y legítima de millones de personas. Es ilustrativo el estudio publicado por Stuart Rutherford en 1998, *The Poor and their Money*, en el que describía cómo los hogares pobres de Bangladesh utilizaban más de treinta instrumentos de acceso a servicios financieros, la mayoría informales, evidenciando la existencia de una necesidad constante de servicios que no estaba siendo atendida. Por otro lado, los datos de la demanda global son especialmente llamativos. Según datos del CGAP, y pese la dificultad de hacer una estimación rigurosa de la demanda global de microfinanzas, el mercado potencial podría ser de hasta tres mil millones de personas (aquellas en edad laboral, pero sin acceso a bancos comerciales). Este dato se basa en la premisa de que, más allá del crédito, millones de personas pueden necesitar acceso a ahorros y seguros que les permitan acumular activos y protegerse frente a eventos imprevistos, como enfermedades o desastres naturales.

El hecho de que el acceso a servicios financieros sea una necesidad real de la población de bajos ingresos y que la demanda sea tan extensa, hace que las IMF se hayan planteado una estrategia de crecimiento basada en la auto-sostenibilidad, es decir, en la independencia de subsidios externos que a largo plazo limitarían sus posibilidades de crecimiento. La sostenibilidad es posible a medida que el alcance de las organizaciones (entendido como número de personas atendidas) aumenta, logrando retornos suficientes para soportar los costes del servicio. En la práctica, estos dos objetivos institucionales están presentes en la mayoría de las IMF: ampliar el alcance y lograr la sostenibilidad. La amplitud del alcance hace que, por economías de escala, los elevados costes de operación de las entidades microfinancieras¹

¹ En general, se consideran eficientes las IMF grandes que mantienen costes operativos entre el 12% y 15%; para IMF especializadas en créditos muy pequeños —menos de \$300— los niveles aceptables de eficiencia se encuentran entre el 25 y 30%. Por su parte, en los bancos este índice no suele superar el 5%.

puedan ser cubiertos con los ingresos derivados de las operaciones financieras habituales de la entidad (intereses, comisiones, etc.), sin cobrar precios inasumibles para los clientes. La búsqueda de sostenibilidad financiera ha sido entendida como un medio para garantizar la ampliación de la base de personas atendidas y, por tanto, como una forma de ampliar la cobertura de servicios y el alcance a más y más personas pobres. De hecho, algunas entidades que conscientemente optan por mantener la dependencia de subsidios, por el miedo a perder impacto social al introducir metas de sostenibilidad financiera, pueden caer en la ineficiencia y, a medio plazo, desaparecer. Además, cada vez son más los estudios que demuestran que las instituciones dependientes de subsidios tienen, en el largo plazo, más probabilidades de limitar su impacto social (Copestake et al, 2005). En palabras de muchos expertos, el impacto máximo de las microfinanzas en la lucha contra la pobreza se logrará en la medida en que estas entidades se incorporen al sector regulado, puedan acceder de forma ilimitada a capital y, así, ampliar sus servicios tanto como sea necesario.

La búsqueda de la sostenibilidad lleva a veces a que algunas entidades, especialmente las más grandes —siempre que exista un entorno legal favorable— inicien el proceso de transformación en entidades supervisadas por las autoridades correspondientes. Esto les permite, en muchos casos, captar fondos del público, ofreciendo así una gama de servicios más amplia, y crecer de forma ilimitada gracias al acceso a financiación. No obstante, no todas las IMF pueden pasar por procesos de transformación. Estos procesos son especialmente caros y aún en varios países no existe un entorno regulatorio adecuado que permita la transformación institucional sin sacrificar la misión institucional. Como se verá más adelante, existen contextos en los que inadecuados marcos legales pueden impedir la transformación de las entidades (excesivos costes y requisitos inadaptados a la realidad de las microfinanzas).

Cabe destacar, no obstante, que las subvenciones a IMF han cumplido un papel importante en el crecimiento de las microfinanzas, aunque cada vez es más limitado su papel. En efecto, cuando una entidad microfinanciera es aún pequeña y presenta una limitada cartera de clientes, los subsidios pueden ser necesarios para evitar que la entidad busque la sostenibilidad a través de excesivos cobros a los clientes. Una vez que la institución crece lo suficiente, puede pasar fácilmente a ser financiada con recursos comerciales. Asimismo, para entidades en proceso de crecimiento, la adquisición de sistemas de información, las mejoras de los niveles de formación de su personal o la investigación para el desarrollo de nuevos productos, pueden ser áreas donde un aporte subsidiado puede estar justificado. Pero los subsidios deben ser tratados con extrema cautela para evitar que las IMF cubran con esos fondos ineficiencias en su gestión. Es importante que los donantes, definan estrategias de apoyo a las microfinanzas que potencien el sano crecimiento de las entidades, sin poner obstáculos o permitir ineficiencias. En este sentido, destacan iniciativas como las del CGAP que, a través de sus informes-país denominados CLEAR (Country Level

Effectiveness and Accountability Review), pretenden orientar las intervenciones de apoyo a las microfinanzas por parte de organismos donantes para el desarrollo de una determinada industria. Cabe destacar que, en la actualidad, cuando muchas de las tecnologías microfinancieras ya están desarrolladas y probadas, muchas entidades no requieren del uso de subsidios para operar, por lo que su uso debe estar bien delimitado.

(ii) Profundidad del alcance

Otro de los objetivos institucionales presentes en las estrategias de crecimiento de las IMF es lograr una mayor profundidad del alcance. Esto significa tratar de llegar a poblaciones más pobres, hasta ahora desatendidas incluso por las IMF. Este reto, que persiste en el mercado de las microfinanzas, es especialmente importante. Existen mercados, sobre todo en zonas urbanas, en los que la presión de la competencia puede derivar en el sobreendeudamiento de los clientes, algo que, a medio plazo, tiene dramáticas consecuencias para las familias y para la industria microfinanciera, y que las IMF deben evitar. Por otro lado, el exceso de competencia o la determinación de estrategias de crecimiento que buscan una rápida rentabilidad, pueden llevar también a que la IMF pierda su mercado meta inicial, pasando a atender clientes de mayor poder adquisitivo e incluso competir en segmentos de mercado ya atendidos por el sector bancario convencional. En realidad, el reto más importante de las IMF, más que únicamente competir por las zonas ya atendidas, es seguir desarrollando productos para abrir el acceso a poblaciones aún no atendidas que demandan servicios financieros.

(iii) Calidad y diversidad de los servicios financieros

La búsqueda de la calidad en el servicio es uno de los pilares básicos de la responsabilidad de cualquier empresa. En microfinanzas, la calidad en el servicio es especialmente importante dada la cercanía de la entidad con los clientes y el trato personalizado que éstos esperan. Pero no sólo eso: en mercados no saturados, donde las IMF operan solas, a veces casi en condiciones de monopolio, la calidad en el servicio es un elemento demostrativo de la integridad institucional y de la coherencia entre los objetivos sociales y económicos de la entidad. La calidad en el servicio será en gran medida la garantía de sostenibilidad en el largo plazo. En entornos competitivos, la búsqueda de la calidad en el servicio es necesaria para aportar un valor diferencial a los productos de la entidad y para lograr la fidelidad de los clientes. El objetivo de la IMF es que el cliente se sienta a gusto

y mantener una relación de servicio a largo plazo. De ahí, que cada vez más entidades apliquen mecanismos de evaluación de la satisfacción de clientes para mejorar la toma de decisiones gerenciales sobre la calidad del servicio. Estas evaluaciones se emplean también como herramienta para mejorar el diseño de productos y medir parte del desempeño social (satisfacción del cliente, adecuación de los productos a las necesidades, etc.).

Las IMF más exigentes buscan ampliar su oferta de productos incorporando productos diversos de crédito y de ahorro, con el fin de adaptarse a las necesidades de los clientes. En el caso de ONG, y otras entidades dedicadas solamente al otorgamiento de préstamos, la calidad y excelencia de su servicio estará limitada a la creación de nuevos productos crediticios (no de ahorro), adaptados a nuevos sectores económicos (crédito rural, microleasing, etc.), adaptar los plazos o cuotas e incluso innovar en la utilización de tecnología que les permita acceder a zonas remotas, no atendidas por los elevados costes de transacción.

c) Estructura organizativa

La mayoría de las IMF cuentan con una estructura organizativa básica similar, compuesta por una unidad central y una red de oficinas o agencias desde las que se presta el servicio a los clientes (en entidades especialmente grandes que operan en amplias áreas geográficas es posible que las oficinas estén agrupadas en torno a oficinas regionales que a su vez dependen de la unidad central)². Esta estructura se deriva de uno de los principios básicos de la financiación a clientes de escasos recursos: la importancia de estar cerca (Rhyne, 1995).

La estructura de agencias, en las que se minimiza la estructura y se exige una máxima eficiencia, es también la clave para la expansión de la actividad de la organización. Las mejores entidades cuentan con procesos totalmente estandarizados en sus sucursales. Esto permite mantener un crecimiento controlado y consolidado, acorde con los planes de la organización. Esta estandarización permite eliminar las ineficiencias y optimizar la productividad de las mismas. Para ello, las funciones del personal están claramente definidas y se trabaja incluso con planificaciones diarias de las tareas a desempeñar. Esto permite también evaluar el desempeño y detectar problemas de gestión. Normalmente, se espera que las agencias sean altamente productivas, exigiendo el cumplimiento de indicadores

² La ampliación de la cartera de productos va modificando la estructura organizativa, así como la aplicación de innovaciones tecnológicas que tienden a minimizar las oficinas para crear otros medios de atención al cliente, pero queremos describir en este apartado la estructura básica de la que han partido la mayoría de las entidades, y que muchas mantienen en la actualidad, dada la orientación mayoritaria al otorgamiento de productos crediticios.

que permiten evaluar el desempeño del personal y el rendimiento de una oficina, además de evaluar el cumplimiento de los planes operativos previstos.

La estructura central es esencial para prestar servicios al resto de agencias o puntos de atención a los microempresarios. Las funciones principales son: administración (contabilidad, sistemas, recursos humanos, controles financiero y de desempeño de las diferentes agencias y del personal, gestión de activos y pasivos), financiación (gestión de recursos para financiar las operaciones, diversificación de riesgos) y apoyo técnico (formación del personal, investigación y desarrollo, marketing y comercialización). También la estructura central debe regirse por criterios de productividad. Aunque esto es más complejo que la medición de productividad en las agencias, se utilizan algunos indicadores, como el porcentaje de empleados de estructura en relación al personal de crédito, para determinar si esta unidad central tiene una estructura excesiva. Los logros de productividad en las estructuras centrales suelen repercutir enormemente en las mejoras de productividad global de la organización.

A medida que las operaciones y procedimientos se estandarizan y se definen mecanismos de control y comunicaciones adecuados, se descentralizan funciones desde la central hacia las oficinas regionales o agencias. En muchas IMF el proceso de aprobación de préstamos se caracteriza por estar altamente descentralizado. Normalmente, los préstamos se clasifican por monto, de tal forma que los préstamos hasta una determinada cantidad se aprueban en las propias agencias con la supervisión de los coordinadores o jefes de oficina y, para préstamos de mayor cuantía, se realizan comités de préstamos en la central. El órgano que participa en la aprobación de los préstamos es el Comité de Créditos que está formado bien por el coordinador de agencia con el personal de campo (oficiales de crédito) o bien por el jefe de agencia y el director de crédito de la central. La descentralización es esencial en este tipo de entidades, ya que reduce los tiempos de aprobación de los préstamos, repercutiendo enormemente en la productividad. Además, la rapidez en el otorgamiento de los préstamos es uno de los atributos más valorados por los clientes de microfinanzas. Para un cliente, largos tiempos de espera pueden derivar en impactos muy negativos en su negocio o agravar las consecuencias de momento de inestabilidad familiar frente a una situación transitoria de iliquidez que no pueda resolver de forma inmediata.

d) Gobierno y toma de decisiones

Lograr un equipo de gobierno y gestión integrado, comprometido y capacitado es uno de los elementos básicos de las entidades de microfinanzas con mayor éxito. Se valora

especialmente que el equipo de gobierno sea multidisciplinar, con conocimiento del sector de las microfinanzas y también del sector social. En entidades dedicadas especialmente al trabajo en sectores rurales es conveniente que haya personas con conocimiento de la problemática de ese sector. En muchos casos, a medida que la institución crece y desarrolla su actividad de intermediación financiera, se busca la incorporación a la junta de profesionales con perfil financiero y de banca convencional, que se unen a los perfiles relacionados con el ámbito social, en muchos casos provenientes del sector de las ONG. Es fundamental que el equipo de gobierno obtenga información periódica puntual y rigurosa sobre el desempeño de la institución y conozca los riesgos asumidos por la entidad. Los reportes más utilizados son los informes sobre el estado de la cartera, estados financieros, informes de tesorería, informes de auditoría interna, informes de auditores externos, calificaciones especializadas y cualquier otro estudio o informe, como evaluaciones de impacto que se realicen puntualmente y que otorguen información relevante sobre el desempeño financiero y social de la entidad.

Por su parte, es clave que la gerencia, al igual que parte del equipo de gobierno, conozca en profundidad la operativa de la entidad y mantenga una fluida comunicación con toda la institución y con sus clientes. De hecho, las características de los gerentes de un grupo de las mejores entidades de microfinanzas, según el estudio realizado por Rhyne (1995, p.99) son:

- Dedicación extremadamente alta a la institución.
- Clara visión estratégica de hacia dónde va la institución.
- Detallado conocimiento interno de la operativa y los indicadores clave.
- Capacidad de interactuar con el entorno social y político.
- Capacidad para motivar al personal.
- Capacidad para proyectar la cultura organizativa a todos los niveles de la organización.

2. La gestión de riesgos en las entidades microfinancieras

Sin duda, una de las áreas clave de cualquier entidad financiera es la gestión de riesgos. En el caso de las microfinanzas, la gestión de riesgos es igualmente un elemento esencial para lograr la sostenibilidad institucional y la estabilidad del servicio en el largo plazo. La gestión de riesgos, como sucede en cualquier empresa, implica no tanto eliminar completamente los riesgos, sino conocer los que se asumen, prevenir los problemas que pueden impactar en la entidad y detectar aquellos que surjan en cada

momento. La estructura y complejidad de los sistemas de gestión de riesgos dependerán del tamaño y tipo de IMF.

A continuación, se describen las principales categorías de la gestión de riesgos de las entidades microfinancieras, haciendo especial mención a aquellas áreas que son particularmente propias de las IMF y que pueden clasificarse en:

- A. Riesgos financieros: los que hacen referencia a la gestión de los riesgos de crédito, de cartera en riesgo, de gestión de activos y pasivos, liquidez, etc.
- B. Riesgos operativos: los que hacen referencia a problemas en los procesos operativos internos de la entidad (gestión del personal, mala gestión de los créditos, inexistencia de procesos estandarizados, ineficiencias en el registro y suministro de información).
- C. Riesgos estratégicos: los que pueden causar desvíos en la misión de la organización, o afectar a su sostenibilidad. Normalmente están ligados al gobierno de la institución, su adecuada o inadecuada supervisión y su capacidad de gobierno.
- D. Riesgos del entorno: aquellos factores que están fuera del control de la entidad, pero que le afectan (políticos, de mercado, regulatorios, macroeconómicos, etc.).

a) Gestión de riesgos financieros en microfinanzas

La mayor parte de las IMF centran el énfasis de su gestión de riesgos financieros en el riesgo de los préstamos (minimizar el riesgo de cada operación crediticia individualmente) y en mantener una buena calidad de cartera (niveles aceptables de morosidad o cartera en riesgo). Esto es debido a que el microcrédito predomina en los servicios otorgados por las IMF. A medida que las instituciones crecen, captan depósitos, dependen de fuentes de financiación externa, etc., la necesidad de llevar una gestión integral de riesgos financieros es cada vez mayor.

(i) El riesgo de crédito

Es el más supervisado en las IMF y hace referencia a las posibilidades de que la entidad tenga problemas con los pagos de los préstamos. Está compuesto a su vez por el riesgo de cada transacción (riesgo de cada préstamo otorgado) y el riesgo de la composición de la cartera. El riesgo de transacción se ve minimizado gracias al desarrollo de metodologías de crédito adaptadas a la idiosincrasia y perfil de riesgo del sector informal. El riesgo de cartera se minimiza diversificando los préstamos en sectores de actividad,

zonas geográficas, entre otros, y estableciendo límites máximos de préstamo, plazos, etc. La gestión del riesgo de cartera se lleva a cabo haciendo análisis cruzados, por tipo de préstamo, oficina, etc., para poder delimitar tendencias y establecer medidas correctoras o políticas que eliminen ese riesgo (y potencial pérdida).

A grandes rasgos, el riesgo de crédito se minimiza a través de tres elementos:

- Estandarización de procesos de análisis de riesgos y recogida de información.

Las entidades microfinancieras han desarrollado de forma óptima las metodologías de crédito, maximizando la eficiencia del proceso y minimizando los riesgos. El personal de campo, responsable de los procesos de colocación y captación, pasa largos periodos de inducción, en los que aprende las políticas de crédito y los elementos claves del análisis de los clientes. Asimismo, se estandarizan los formularios de recogida de información. Son ya muchas las IMF, especialmente las de mayor tamaño, que utilizan tecnología PDA para que los oficiales de crédito puedan registrar la información de forma totalmente estandarizada y en el mismo momento en el que están visitando al cliente. Esto minimiza los tiempos de elaboración de formularios, reduce los errores y mejora la eficiencia de la institución.

- Análisis de riesgos en el momento de concesión del microcréditos.

Los riesgos de crédito dependen de que el cliente tenga voluntad y capacidad de pago. Ambos componentes son analizados muy de cerca por el oficial de crédito gracias a la cercanía con el cliente. Para lo primero, se utilizan referencias personales del cliente y visitas a su lugar de residencia y trabajo, entre otros. Para lo segundo, se analiza en detalle la situación económica del grupo familiar.

Análisis de voluntad de pago— hace referencia a la cultura o moral de pago y se realiza con el objetivo de detectar si el cliente es confiable y potencial buen pagador. Este riesgo se disminuye manteniendo entrevistas personales con el cliente, preferiblemente visitando su casa y/o el lugar donde tiene ubicado su negocio. Además, se solicitan referencias personales del cliente y, en muchos casos, es obligatorio que los oficiales de crédito hagan consultas a sus vecinos o negocios cercanos. Es frecuente, especialmente en préstamos individuales, la solicitud de que un fiador avale la fiabilidad de la persona y le sirva de garante en casos de impago. Asimismo, se busca minimizar este riesgo con la utilización de garantías que motiven al repago: activos tangibles (bienes tomados en prenda) o intangibles (honor, presión del grupo, etc.).

Análisis de capacidad de pago— hace referencia a la disponibilidad de recursos por parte del cliente para hacer frente a sus obligaciones periódicas de pago. Para analizar esto, el oficial de crédito estudia cuidadosamente la disponibilidad de renta neta familiar (considerando la renta del negocio y de otras fuentes de ingresos para la familia) y determina un porcentaje máximo de endeudamiento posible para ese cliente. Para ello, es necesario que los oficiales de crédito construyan con los datos recabados del empresario, a través de conversaciones y observación directa, unos estados financieros (balance y cuenta de pérdidas y ganancias) de la actividad empresarial. Dada la estrecha vinculación que existe entre la familia y la microempresa (unidad económica totalmente vinculada), se toman datos económicos de todo el grupo familiar. Se construye así unos estados financieros de la familia, en base a datos aportados por el empresario, complementados con la experiencia del oficial de crédito que los contrasta con negocios similares ya financiados por la IMF y con el conocimiento del oficial de préstamo sobre el área o tipo de negocio. El oficial de crédito, en muchos casos, llega a visitar el hogar familiar y/o el negocio para hacerse una idea real de la situación empresarial y familiar. Se analiza igualmente el historial crediticio de la persona y si tiene préstamos vigentes en otras entidades o deudas pendientes de pago. En los casos en los que existe un sector microfinanciero desarrollado, se recurre a las centrales de riesgo, en las que se registran los clientes de las IMF y se valora el historial crediticio de ese cliente en otras entidades (si ha cumplido puntualmente con sus obligaciones) y si mantiene deudas abiertas con otras entidades.

La voluntad y capacidad de pago se refuerzan con la determinación de las garantías requeridas, que tienen la finalidad de motivar el repago. Las opciones que el oficial de préstamo tiene para determinar la utilización de un tipo de garantía u otra vienen dadas normalmente por las políticas crediticias de la institución y por el tipo de metodología microcrediticia que esté siendo utilizada, así como por las posibilidades del cliente. En el caso de préstamos solidarios, se utiliza la solidaridad de un grupo que se constituye como codeudor de la totalidad de deuda asumida por todo el grupo (sin necesidad de aportar garantías reales de ningún tipo, basado en el compromiso de pago del grupo y en la presión al pago que eso ejerce). En el caso de préstamos individuales, se selecciona la garantía exigible en función del monto y tipo de préstamo, así como las condiciones socioeconómicas de la persona. Las garantías pueden ser desde hipotecarias (para préstamos grandes y frecuentemente en préstamos agrícolas, etc.) hasta fiadores (personas con nómina o ingresos relativamente estables que se constituyen en garantes de la deuda del cliente) o prenda (cesión de bienes en caso de impago). Normalmente, las garantías

en prenda se utilizan más como una forma de presión al pago que como una fórmula que garantice la cobertura de la deuda en caso de impago. Normalmente, el valor de realización de la prenda es inferior al monto adeudado; pueden ser bienes de difícil realización, pero de especial valor «sentimental» para el cliente y que le incentivan al pago. En ocasiones, se utiliza una combinación de garantías (fiador o avalista y garantía prendaria, por ejemplo).

Asimismo, cada entidad promueve el incentivo al repago con diferentes fórmulas. Una es ofrecer al cliente la posibilidad de permanecer como tal a largo plazo en la entidad y acceder a préstamos de mayor cuantía si mantiene elevados índices de repago. De hecho, cuando un cliente impaga sus deudas tendrá bastante dificultad en renovar un préstamo con la entidad o no podrá acceder a préstamos de mayor cuantía. Lo mismo sucede para determinadas metodologías de préstamos en bancos comunales, en los que el cliente no puede acceder a préstamos de mayor tamaño si no mantiene unos niveles de ahorro interno determinados. En realidad, las IMF ofrecen a sus clientes un activo de importante valor: la posibilidad de acceder a un monto acumulado de dinero para invertir en sus negocios o para utilizarlo en la subsanación de gastos repentinos. De no existir el préstamo, tendrían que recurrir a fuentes informales de crédito, probablemente más caras, o vender sus propios activos familiares o empresariales empeorando su situación futura. Este hecho, acceder a montos acumulados de dinero, permite a las familias pobres gestionar mejor su efectivo y reducir las fluctuaciones de sus ingresos; de ahí que asegurar un panorama futuro en el que se mantiene esa fuente alternativa de efectivo, bajo un riesgo controlable y evitando el sobreendeudamiento, es también uno de los principales incentivos al pago, que minimiza el riesgo crediticio de la institución.

- Monitoreo cercano y procedimientos de recuperación estandarizados, ágiles y efectivos.

Otra de las claves de cómo las IMF minimizan el riesgo es el continuo monitoreo de la cartera de clientes. Cada oficial de crédito recibe información diaria de la situación de su cartera: préstamos en mora, cuotas vencidas, días de retraso, etc. Inmediatamente, en muchos casos al día siguiente del retraso, el oficial de crédito inicia los mecanismos de recuperación establecidos por las políticas de la institución. Puede comenzar con una llamada, o una visita al cliente en la que se trata de conocer el motivo del retraso y analizar sus causas y posibles soluciones. En este punto, es muy importante la experiencia del asesor y la relación de confianza que exista entre el oficial y el cliente. El trato cercano y la disponibilidad a entender la situación y buscar soluciones no pueden ser confundidas con la flexibilidad en el pago. El oficial debe garantizar el pago

en el menor plazo posible, recordando la importancia del cumplimiento de sus compromisos, la existencia de intereses por mora que agravan la situación a medida se va ampliando el periodo de impago y la repercusión de los impagos en la posibilidad de recibir préstamos futuros. Si el cliente no paga, se llevan a cabo otra serie de medidas como el envío de notificaciones escritas. Transcurrido un tiempo prudencial, el caso puede pasar a personal específico dentro de las IMF o de las agencias (los recuperadores) encargadas únicamente de recuperar préstamos en mora. De no lograr resultados, el caso suele pasarse a un departamento legal, en el que se inicia el proceso de ejecución de las garantías. En algunos casos, y dependiendo de la naturaleza de las causas que hayan llevado a la situación de impago, se procede a reestructurar la deuda. No obstante, por el criterio de prudencia, los créditos reprogramados contabilizan íntegramente en los cálculos de cartera en riesgo de la entidad, para evitar la práctica de ocultar riesgos reprogramando deudas.

Por su parte, la gerencia de créditos o área responsable de la cartera realiza el trabajo de supervisión e incentivo a los oficiales de crédito para que eviten estas situaciones. Normalmente, genera información diaria que permita definir planes de intervención por agencia o por oficial de crédito. Además, analiza los índices de impagos en su globalidad, por producto, por región o agencia, etc., para descubrir tendencias que requieran de la adopción de medidas institucionales que eviten un riesgo crediticio para la entidad en su conjunto. Todo esto viene reforzado por la implantación de una fuerte cultura institucional de «cero tolerancia» a los impagos. Ésta es una de las mejores fórmulas preventivas para evitar los riesgos de crédito en las IMF.

La gestión del riesgo crediticio de la totalidad de la cartera se realiza limitando la exposición a determinados sectores de actividad que tengan mayor riesgo (crédito agropecuario o préstamos estacionales –que se otorgan en periodos concretos del año por un incremento de la actividad en un determinado sector, por ejemplo, los que se otorgan en épocas navideñas para microempresas comerciales o de servicios, o los que se hacen en épocas de siembra). Las IMF se realizan también análisis cruzados que permiten identificar tendencias de riesgos en un determinado sector, área geográfica o producto.

En este punto son relevantes los esfuerzos que muchas IMF están realizando para utilizar técnicas de scoring (CGAP, 2006). Estas técnicas, aplicadas al análisis de clientes, a la gestión de impagos, a la salida de clientes de la IMF, etc., pueden aportar información relevante para la IMF, reducir sus riesgos y sus costes de gestión. En la actualidad, su aplicación es limitada, sobre todo en el análisis de crédito y, hasta la fecha, se considera como una técnica complementaria y no sustitutiva del análisis más directo que realizan los oficiales de crédito, basado en información cualitativa derivada de la

cercanía con el cliente. Sólo las grandes IMF con potentes sistemas de información, que acumulan datos históricos de los clientes, están aplicando estas técnicas. Asimismo, se encuentran limitaciones en su aplicación en instituciones con tecnologías basadas en la garantía solidaria (grupos y/o bancos comunales), en las que no existe mucha información de las características de los clientes individuales (Schreiner 2003). En cualquier caso, se ha observado su utilidad para predecir el riesgo (y así reducir los costes) cuando se utiliza como calificación complementaria a las tecnologías crediticias de microfinanzas actuales. Aún más, la calificación no solamente ayuda a predecir el riesgo, sino que el proceso de derivar la fórmula revela también cómo afectan al riesgo las características del prestatario, del préstamo y del prestamista. Este conocimiento es útil aunque la entidad de microfinanzas use o no las predicciones del riesgo a partir de la calificación para respaldar la toma de decisiones diarias.

(ii) Otros riesgos financieros

Existen otros riesgos financieros como el de liquidez, el de tipos de interés, el riesgo cambiario y el de gestión de activos y pasivos (GTZ, 2000). Todos son comunes a cualquier entidad financiera. Se mencionan brevemente a continuación:

- El riesgo de liquidez se produce cuando la entidad no tiene suficientes recursos en efectivo para hacer frente a desembolsos o gastos corrientes. Para evitar esto, las IMF suelen realizar estimaciones de flujos de caja semanales o mensuales, establecer límites a los retiros en las cuentas de ahorro y mantener activos fácilmente realizables o líneas de crédito con entidades bancarias.
- Se da también el riesgo motivado por las variaciones en los tipos de interés, que afecta al valor de los activos y pasivos de la IMF. Es una gestión clave de tesorería en finanzas y, por tanto, en las entidades microfinancieras, especialmente en aquellas que ejercen elevados niveles de intermediación financiera y financian sus activos con variedad de pasivos (desde pasivos a corto plazo en forma de depósitos hasta deudas a más largo plazo en los mercados de capitales). Como es sabido, el riesgo mayor para las IMF se produce ante la variación repentina de las tasas de interés de sus pasivos. Ahí puede producirse un desajuste con los activos, por la posible falta de capacidad de la entidad de revisar sus tasas activas. El riesgo de tipos de interés es más acusado en entidades que otorgan préstamos a largo plazo y se financian en gran medida a través de los mercados de capitales. Asimismo, las entidades

microfinancieras que operan en entornos inflacionistas tienen mayor riesgo de tipo de interés. Las entidades microfinancieras más desarrolladas cuentan con departamentos específicos en las oficinas centrales que desarrollan las funciones de gestión de activos y pasivos y que supervisan o planifican variaciones en los tipos de interés.

- El riesgo cambiario se da en las IMF que financian su actividad con préstamos denominados en una moneda y que prestan en otra. Así, la IMF sufrirá pérdidas por fluctuaciones en la tasa de cambio o bien ganancias, si se producen variaciones que suponen menores costes financieros para la entidad. Muchos fondos especializados en microfinanzas otorgan financiación en dólares o euros, lo que deja fuera de acceso a múltiples IMF con economías no dolarizadas y sometidas a variaciones de la moneda. Aún así, muchas entidades optan por acceder a estos fondos por el prestigio que supone acceder a fuentes internacionales, y desarrollan funciones internas de gestión del riesgo cambiario (ACCION, 2006). Muchas IMF deben, en el caso de acceder a financiación en moneda extranjera, conseguir activos de plazo similar en la misma moneda para evitar grandes desajustes.

b) Gestión de riesgos operativos en microfinanzas

El riesgo operativo es especialmente relevante por las implicaciones que tiene en las pérdidas de la IMF y en su sostenibilidad en el medio plazo. La gestión del riesgo operativo tiene como función prevenir, detectar y solucionar problemas derivados del inadecuado funcionamiento de los procesos de la entidad. Los riesgos operativos son los posibles errores o fallos que suceden en los procesos habituales de la organización, bien por fallos del personal o fallos en los sistemas de información o bien por procedimientos erróneos. Puede decirse que los principales riesgos vienen dados por la limitada formación del personal, sistemas de información inadecuados o procedimientos no estandarizados.

Las características de una IMF, que la hacen hasta cierto punto proclive a riesgos operativos, son (CGAP, 2000):

- El registro de cantidad de pequeñas operaciones implicadas en la gestión de préstamos u otros productos en pequeñas cantidades y muy frecuentes.
- La dispersión de su actividad (agencias regionales, a veces muy apartadas y con difícil comunicación).

- Crecimiento acelerado de las IMF que muchas veces lleva al límite las capacidades de los sistemas de información.
- Formación de los gerentes, ya que en ocasiones provienen de sectores sociales, sin conocimiento financiero.
- Excesiva presión para reducir costes o alcanzar sostenibilidad sin medir las implicaciones que esto tiene en la calidad de las colocaciones o de la prestación de servicios.
- Inexistencia de sistemas de información gerencial integrales que aporten información global de la institución.

Puede decirse que los mecanismos clave que permiten llevar a cabo una buena gestión del riesgo operativo son:

- Controles internos: que permiten la supervisión de procesos y detección de problemas.
- Auditoría interna: que revisa la utilización de los procedimientos y políticas internas definidas por la entidad.
- Auditoría externa: que da una visión objetiva y profesional de los estados financieros de la entidad y sus procedimientos.

(i) Control interno

Los controles internos son el conjunto de medidas, políticas y procedimientos que desarrolla una entidad para garantizar su eficiente y adecuado funcionamiento. Al igual que cualquier área de gestión de riesgos, el control interno, tiene la triple función de prevenir, detectar y corregir.

Los controles internos conllevan la adecuada gestión de los recursos humanos de la entidad. Una de las características de las IMF es que son intensivas en mano de obra (los gastos de personal son el coste más elevado de muchas IMF), y de su buena gestión depende el desempeño total de la entidad. Es más, en las IMF, la figura del oficial de crédito que tiene el contacto directo con el cliente es un área de riesgo clave, al igual que es capaz de hacer crecer enormemente la cartera de la institución. Todos los niveles de personal tienen importancia en la adecuada gestión de su equipo. Una de las bases principales es que todo el personal, y en especial el personal de las oficinas de campo, comprendan y hagan suya la misión institucional (doble objetivo social y financiero). Esto, además de garantizar la unidad de la institución, servirá como elemento motivador de los mismos.

A. Políticas de recursos humanos

Una IMF que gestiona adecuadamente su personal contará con sólidas políticas de recursos humanos, que abarcan la selección (criterios), inducción, formación continua, estructura salarial incentivos y motivación.

Los criterios de selección estarán especialmente cuidados en lo que respecta a la contratación de oficiales de crédito. En muchos casos, las entidades prefieren contratar a personas con poca experiencia pero con alta capacidad de trabajo, además de tener inquietudes de contribuir a la mejora social de las comunidades de su país. El personal de campo pasa gran cantidad de su tiempo en los lugares de residencia y de trabajo de los clientes, mercados, zonas urbanas marginales, zonas rurales alejadas, y debe estar dispuesto a exponerse a las condiciones e incluso riesgos que eso conlleva. Al cabo de varios meses de su trabajo con el sector microempresarial, se esperará que transmita la cultura institucional en su trabajo, que sea un buen conocedor del funcionamiento de las microempresas y de la gestión de las finanzas familiares en el sector informal y un excepcional detector de riesgos para evitar posibles impagos o clientes insolventes o no fiables. En la intuición del oficial de préstamo se encuentra el primer escalón de detección de los riesgos de crédito de la entidad. De ahí que un problema de mora casi siempre sea indicativo de una mala formación del personal de campo y de una inadecuada colocación de préstamos, más que de la insolvencia de los clientes.

Los procesos de inducción están también especialmente estructurados. Normalmente, combinan formación en aula junto con formación de campo con otro oficial de mayor experiencia. En muchos casos, comparten los objetivos de captación de clientes de tal forma que se trabaja en equipo durante varios meses, hasta que se considera que el oficial está suficientemente formado como para llevar su cartera de clientes de forma individual. Durante los procesos de inducción, el personal de campo recibe formación sobre la cultura institucional, así como sobre todos los procesos y políticas internas. El proceso de formación de personal no termina con la incorporación formal al puesto de trabajo, sino que las mejores entidades brindan formación continua a sus empleados, sobre todo tras analizar posibles áreas de debilidad. Ésta es una de las claves de una buena gerencia organizacional.

La escala salarial de las entidades microfinancieras varía en función de su tamaño y forma jurídica. En IMF grandes, reguladas o bancos comerciales, los salarios prácticamente se equiparan a los de la banca convencional. Esto evita la fuga de personal cualificado y atrae a su vez a personal con formación bancaria a integrarse en puestos gerenciales de las entidades. Para los puestos operativos en las agencias, se utilizan esquemas de incentivos, que son determinantes a la hora de cumplir con los planes operativos de la entidad. Así, los oficiales de crédito tienen incentivos para mantener los niveles de mora por debajo de un

porcentaje determinado, incrementar el número de clientes, mantener la tasa de abandono de clientes, etc. En muchos casos, se definen esquemas de incentivos basados en equipos de trabajo, que fomentan la cultura de trabajo en común. Paralelo a este sistema de incentivos, es importante que las entidades cuenten con un claro y comprensible sistema de evaluación de desempeño. Los oficiales de crédito de las mejores organizaciones, disponen de información diaria del estado de sus carteras de clientes (cartera colocada, número de clientes, préstamos en mora, etc.), lo cual les permite reaccionar rápido y trabajar diariamente para cumplir sus objetivos.

B. Control del fraude

El riesgo de fraude es relativamente común en entidades microfinancieras. Hace referencia a las pérdidas de la IMF derivadas de robo, engaño del personal o de los clientes. Puede producirse con mayor frecuencia en las agencias, entre oficiales de crédito. Las formas más comunes de fraude son el robo de dinero por parte de un oficial, la creación de préstamos fantasma, la manipulación de datos de clientes, etc. Los clientes pueden aprovecharse, si el oficial no hace visitas de verificación, solicitando préstamos para actividades inexistentes, aliándose de forma fraudulenta con el oficial, etc.

Para evitar el fraude es fundamental el uso de medidas estrictas de control interno a nivel de agencias de crédito, donde se produce el mayor volumen de operaciones, y visitas aleatorias de verificación de información de clientes, además de cruces de información contable-financiera con registros de cartera, etc. Asimismo, la creación de una cultura de respuesta estricta frente al fraude, suele minimizar estos casos, de ahí la importancia de que los casos de fraude sean duramente penalizados y comunicados abiertamente a los empleados de la entidad.

Otras políticas para evitar el fraude son la formación de los gerentes de agencia para poder detectar estos casos, rotar el personal de campo para que no establezca vínculos a largo plazo con un grupo de clientes, mantener buenos niveles salariales para los oficiales, mejorar los procesos de selección, entre otros.

C. Políticas y procedimientos de funcionamiento general

Es fundamental que las políticas de la IMF estén recogidas por escrito, para guiar las operaciones de la entidad, en manuales fácilmente comprensibles que utilice el personal. Las áreas de la IMF que deben contar con políticas y procedimientos claros son: operaciones financieras (crédito, ahorro, revisión de la calidad de cartera y provisiones, sondeo

de mercado o demanda potencial), suministros (compras, nóminas, activos fijo) y tesorería (manejo de efectivo, gestión de cheques y cuentas bancarias, inversiones, gestión de liquidez).

(ii) Auditoría interna

Muchas IMF no pueden permitirse tener un departamento o auditor interno a tiempo completo, pero suelen subcontratar a un profesional a tiempo parcial y sin vinculación con la firma de auditoría externa. Todas las IMF deben contar con esta figura, dado el riesgo operativo de las entidades por la gran cantidad de pequeñas operaciones que se realizan, a veces, con sistemas de información insuficientes o no integrados. El auditor interno debe reportar a la Junta Directiva.

(iii) Auditoría externa

La auditoría externa es especialmente relevante cuando la IMF inicia el acceso a fuentes de financiación externas, de tipo comercial. También algunos donantes requieren esta información, pero será especialmente importante si la entidad quiere ser elegible para financiación externa comercial o de organismos internacionales. La realización de auditorías externas da credibilidad a los estados financieros de la entidad, ofrece garantías de credibilidad de la información de cara a inversores externos e identifica debilidades en controles internos y sistemas.

c) Gestión de riesgos estratégicos en microfinanzas

(i) Riesgo de gobierno

El órgano de gobierno es decisivo para evitar riesgos. La experiencia y conocimiento del órgano de gobierno es fundamental para no confundir las estrategias a seguir por la entidad. El sentido de exigencia suele aumentar cuando las entidades se regulan y los accionistas son formalmente propietarios de la entidad.

Algunas agencias de cooperación han desarrollado líneas de fortalecimiento de IMF, precisamente dirigidas a fortalecer y capacitar a los órganos de gobierno de IMF en crecimiento y han promovido viajes de intercambio a IMF exitosas con estructuras consolidadas. Es importante que el órgano de gobierno tenga muy claro el doble objetivo social

y financiero de las microfinanzas y haya interiorizado profundamente la misión de la institución para su mantenimiento en el largo plazo. Los desvíos de la misión provocados por un inadecuado gobierno de la institución son un importante factor de riesgo en el medio plazo. Igualmente, un gobierno de una IMF que prima excesivamente los objetivos sociales sin velar por la salud financiera de la entidad avocará a la institución a la desaparición en el medio/largo plazo. El equilibrio y el rigor en el cumplimiento de ambos objetivos es esencial para una IMF con potencial de liderazgo.

Para garantizar un adecuado gobierno de la institución, debe lograrse una adecuada combinación de perfiles técnicos y profesionales en la junta desde banqueros y especialistas en finanzas, hasta sociólogos y especialistas en economía de desarrollo, pasando por otros perfiles que completen las facetas relevantes de la cultura, visión y áreas estratégicas de la institución. A veces, puede ser importante crear comités específicos que se encarguen de gestiones concretas o comités transitorios que velen por un proceso de cambio estacional como puede ser un periodo planificado de crecimiento institucional, de regulación, de cambio de sistemas de información o de introducción de nuevos productos. El órgano de gobierno debe tener acceso a reportes de información relevante y rigurosa, que facilite su toma de decisiones sobre la institución. Los reportes más utilizados por los órganos de gobierno de las IMF son: reporte de cartera, estados financieros mensuales o trimestrales, informes de auditoría, calificaciones especializadas y, eventualmente, auditorías externas, evaluación de impacto, plan estratégico y seguimiento de los planes operativos, información del mercado de las microfinanzas, planes de marketing, información por producto, etc. (Campion, A. 1998).

(ii) Riesgo reputacional

Otro riesgo estratégico es el reputacional, que hace referencia a la opinión externa que se genera en torno a la IMF. Es clave para que puedan recibir apoyo de los organismos de cooperación que han promovido las microfinanzas, de los bancos locales y de las instituciones supervisoras para mantener los índices de permanencia de clientes en la entidad, así como unos niveles controlados de morosidad. En el incentivo al pago, afecta también el hecho de que los clientes sientan cierta lealtad con la institución. Para ello, la imagen de confianza y solidez de la institución es fundamental. Mantener una buena comunicación y ser transparentes en la oferta de información e imagen es muy importante en este sentido³.

³ El Grupo Consultivo de Asistencia a los Pobres, consorcio de 33 entidades público-privadas interesadas en la creación de sectores financieros que atiendan las necesidades de la población pobre, promueve desde el año 2004 el GGAP Annual Financial Transparency Award para estimular la transparencia y la adopción de estándares internacionales de rendición de cuentas entre las IMF.

PARTE II

PANORAMA Y TENDENCIAS EN AMÉRICA LATINA

Continúa firme el dinamismo mostrado por las microfinanzas en América Latina. Durante el periodo 2005 la cartera promedio de la muestra MicroRate se incrementó en un 39%. Destaca la tasa de crecimiento del 60% registrada en México y Colombia. Aunque en menor medida, también en países como Perú y Bolivia, donde la industria de las microfinanzas está bastante desarrollada, se registraron importantes tasas de crecimiento del 35%.

El grupo de instituciones que comprende la muestra seleccionada no constituye en sí una selección de IMF con los mejores resultados en la región. La conformación de la misma tampoco responde a criterios estadísticos específicos. El grupo de instituciones comprendidas en este documento son IMF evaluadas muy de cerca por MicroRate durante un periodo continuado de tiempo, lo que permite detectar las tendencias generales y que, con algunas limitaciones, pueden ser indicativas de las tendencias de la industria en la región. Los datos analizados muestran las tendencias de las principales variables financieras dentro del periodo 2001 al 2005, haciendo especial énfasis en las variaciones producidas entre 2004 y el 2005.

La muestra, como se puede apreciar en el Cuadro 1, esta conformada por IMF con características diversas. Sólo un tercio son IMF no reguladas y, la mayoría de ellas, por elección propia. Éste es el caso de las cinco afiliadas colombianas a la red internacional de Women's World Banking: WWB Colombia, Popayán, Bucaramanga, Bogotá, y Medellín. Estas IMF, con figura de ONG, no han encontrado aún beneficio en la regulación de sus organizaciones. El contexto de las microfinanzas en Colombia les ha permitido mantener su figura legal intacta, a pesar de que han desarrollado relaciones bastante sólidas con el mercado de capitales local y de que sus rentabilidades aún no son gravadas. De aquellas entidades de la muestra que sí se encuentran bajo la supervisión de un ente regulador nacional, trece están captando depósitos del público. Finalmente, se mantiene en la estructura el predominio de instituciones que operan en los mercados más maduros de la región. Así, este informe aborda de manera más detallada lo que viene ocurriendo en los mercados de microfinanzas más evolucionados de América Latina.

CUADRO 1
EL «MICRORATE 30». 31 DE DICIEMBRE DE 2005

<i>Entidad</i>	<i>País</i>	<i>Cartera (en miles. \$ US)</i>	<i>Clientes</i>
Compartamos	México	180,8	453.131
Andes Procredit	Bolivia	146,4	74.878
Cmac Arequipa	Perú	135,5	98.796
Cmac Tujillo	Perú	133,4	103.365
Bco. Procredit	El Salvador	102,5	66.461
Wwb Colombia	Colombia	100,5	116.725
Cmac Sullana	Perú	76,1	58.301
Fie	Bolivia	73,8	51.973
Cmac Cusco	Perú	72,0	34.034
Bco Procredit	Nicaragua	64,5	52.097
Edyficar	Perú	54,8	63.761
Wwb Popayán	Colombia	45,5	95.906
Cmac Tacna	Perú	41,4	24.015
Wwb Bucaramanga	Colombia	36,7	75.952
Cmac Ica	Perú	34,0	25.444
Wwb Bogota	Colombia	22,3	48.875
Confianza	Perú	22,1	24.132
Cmac Santa	Perú	21,5	23.305
Fincomún	México	21,1	34.292
Crear Arequipa	Perú	16,5	16.987
Agrocapital	Bolivia	16,3	6.149
Wwb Medellín	Colombia	16,3	24.582
Bco. Adopem	República Dominicana	15,1	56.108
F.j. Nieborowski	Nicaragua	15,0	19.790
Proempresa	Perú	11,6	12.944
Pro-mujer Bolivia	Bolivia	11,2	64.517
Crear Tacna	Perú	8,6	7.934
Proyecto D-Miro	Ecuador	5,9	10.842
Fdd	República Dominicana	1,6	3.877
Idesi La Libertad	Perú	0,8	2.236

Las instituciones están ordenadas en función del tamaño de sus carteras.

Fuente: MicroRate.

1. Estructura del activo

La tendencia observada en periodos anteriores se mantuvo durante el 2005 en cuanto a la evolución de los activos. Las carteras de créditos de las IMF de la región crecieron a una tasa promedio para el período 2001 a 2005 de un 39%. Estos resultados han sido diversos en los diferentes países. En los países en las que el nivel de desarrollo

de la industria es aún inicial se observaron impresionantes tasas de crecimiento: 61%, 60% y 44%. Éste es el caso de las IMF en Colombia, México, y Nicaragua, respectivamente. Resultado aún más alentador fue el registrado por las industrias microfinancieras más maduras, cuyas carteras crecieron a tasas cercanas al 35%. Ése fue el caso de las instituciones de Bolivia y Perú, que operan en los mercados más competitivos del mundo.

Se puede apreciar que en algunos mercados las tasas de crecimiento promedio se van reduciendo. Este fenómeno no se explica particularmente por limitaciones de liquidez, sino que responde a mayores niveles de competencia dentro de los mismos mercados. El nivel de madurez alcanzado por las instituciones en Perú y Bolivia hace que sus mercados sean más competitivos incluso cuando las entidades operan a escala nacional. Un buen ejemplo de esta tendencia es lo que ocurre en Perú, donde las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, al igual que las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa, pueden ser autorizadas a extender el área geográfica de sus operaciones si el ente regulador considera que han alcanzado niveles de solidez que lo merezcan.

Esta situación difiere sustantivamente de lo que ocurre en otros países, donde el nivel de desarrollo de la industria es aún inicial y existe mucho potencial que permite evitar la competencia directa (Gráficos 1 y 2).

Por otro lado, se observa un incremento constante de la participación de las colocaciones en el activo, durante el periodo en estudio. Esto demuestra una mejor gestión de las finanzas, al reducir a porcentajes mínimos necesarios los niveles de liquidez.

GRÁFICO 1
IMF AMÉRICA LATINA. CARTERA BRUTA TOTAL

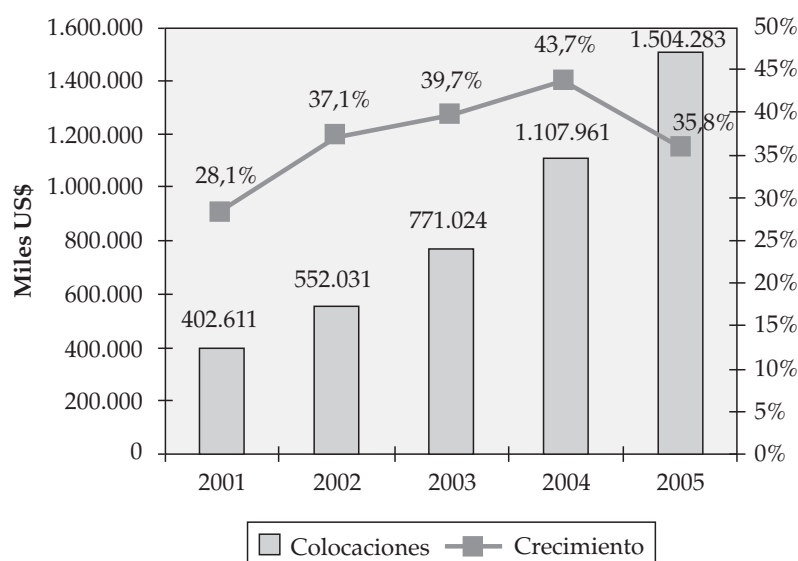
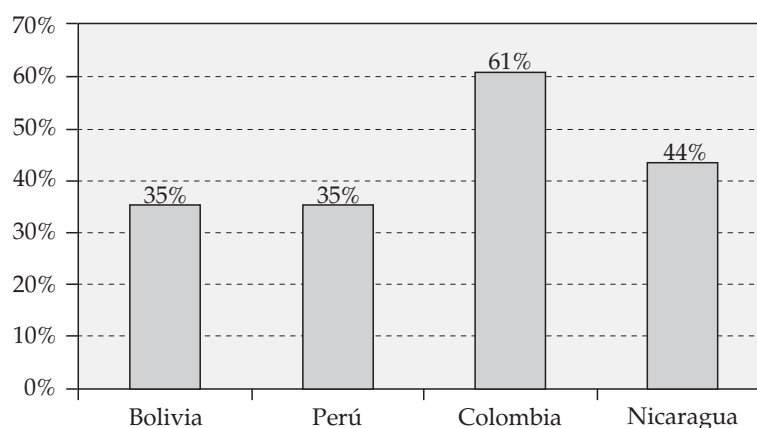


GRÁFICO 2
TASA DE CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO POR PAÍS

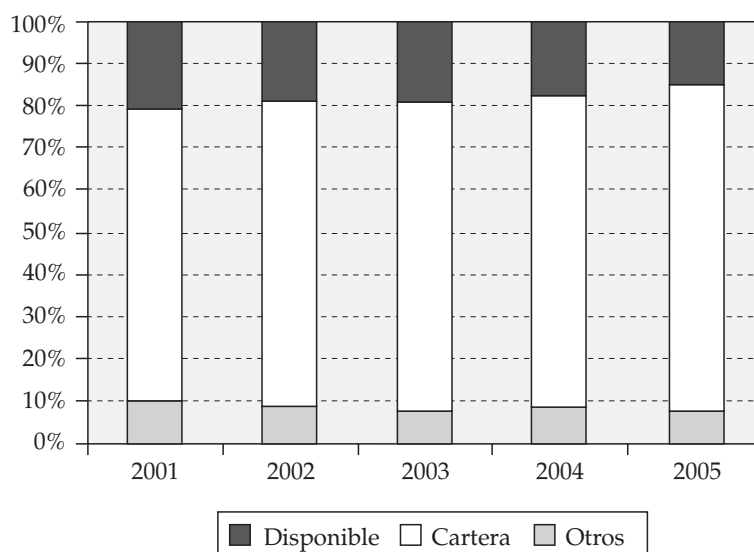


Así, la cartera representaba el 69,8% del activo en el 2001, incrementándose al 77,8% en el 2005, en tanto que el disponible se reduce de 20,3% a 14,5% en el mismo periodo (Gráfico 3).

Por tipo de institución, se puede apreciar que esta tendencia a la optimización del uso de los recursos para financiar el crecimiento de la cartera se observa tanto en instituciones reguladas como no reguladas. En el caso de las reguladas, la cartera con respecto al activo total se incrementó de 69,4% en el 2001 a 76,5% en el 2005. Lo mismo sucedió con las no reguladas en las que la cartera, para el mismo periodo, pasó de 72,0% a 84,0%.

La razón principal por la que las microfinancieras reguladas aparentan ser menos eficientes que las no reguladas en la generación de cartera es la necesidad de las primeras

GRÁFICO 3
EVOLUCIÓN EN LA ESTRUCTURA DEL ACTIVO



de mantener mayores niveles de liquidez. Por el contrario, al no movilizar depósitos, las microfinancieras no reguladas no necesitan cumplir con el requerimiento de liquidez que los entes supervisores imponen.

Esta ventaja es aprovechada por las ONG más avanzadas, al punto de trabajar prácticamente sin liquidez, atendiendo sus requerimientos de fondos con líneas de crédito. Las microfinancieras no reguladas que han establecido vínculos con los mercados de capitales vía emisiones de bonos se encuentran en una situación diferente, dado que los mercados les exigen mantener niveles mínimos de liquidez (Gráficos 4 y 5).

GRÁFICO 4
ESTRUCTURA DEL ACTIVO, IMF REGULADAS

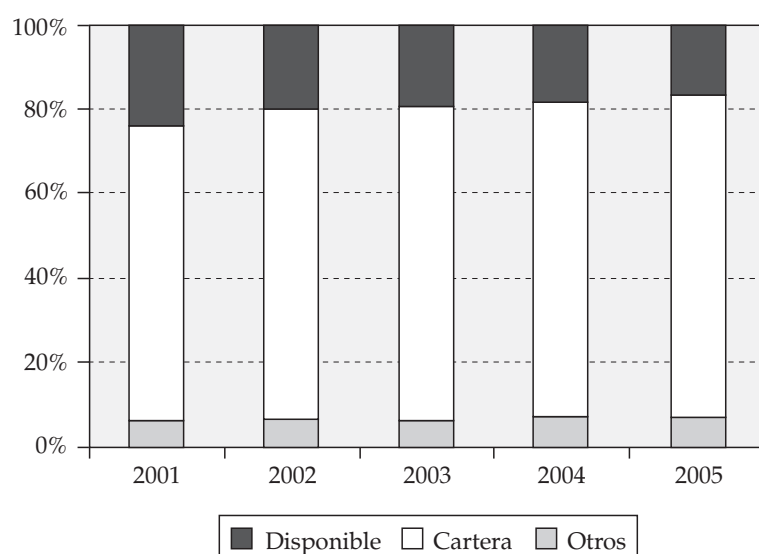
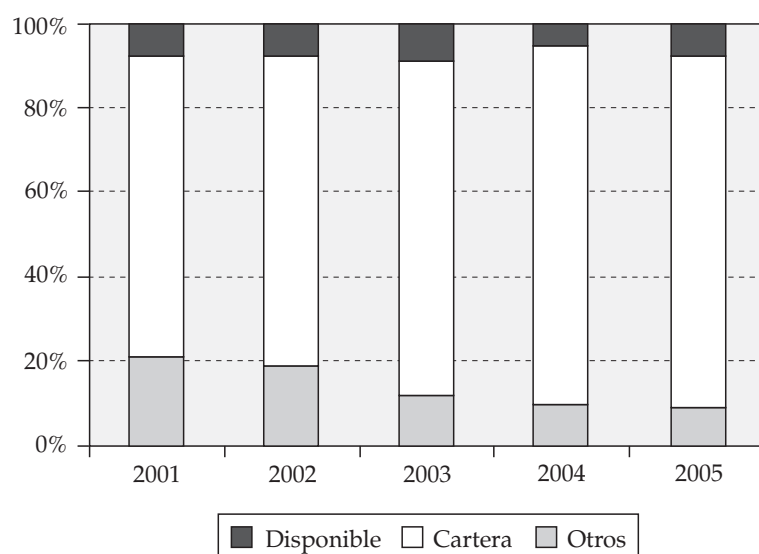


GRÁFICO 5
ESTRUCTURA DEL ACTIVO, IMF NO REGULADAS



a) Composición de las carteras de crédito

Durante el 2005 se confirma la tendencia hacia la concentración de la cartera en el microcrédito para la microempresa. A diferencia de lo observado hasta el 2003, en que predominó la estrategia de diversificación de productos buscando la fidelización del cliente, en la actualidad, se da mayor importancia a la excelencia en la gestión del microcrédito convencional.

Este fenómeno se explica por la creciente competencia en los mercados más importantes de la región, lo que ha originado que se desarrollen nuevos sub-productos dentro de la misma cartera de microcrédito. La nueva estrategia parece orientarse hacia la diversificación de productos en la cartera de microempresa, que es donde mayores fortalezas y conocimiento existen. Debido a esto, es común ver dentro de la cartera de microcrédito préstamos paralelos, estacionales o líneas de crédito automáticas, al igual que ampliaciones y renovaciones de créditos (Gráfico 6).

Así, al revisar la evolución de la cartera de crédito en la microempresa se puede apreciar que las IMF, lejos de migrar hacia créditos más grandes, han terminado por retomar el mismo nicho de mercado al que inicialmente se enfocaron. La participación de la cartera de microempresa con respecto a la cartera total cae significativamente en el período 2001 a 2003, se mantiene hasta el 2004, para volver a recuperarse en el 2005 (Gráfico 7).

Analizando la evolución de la composición de la cartera sin incluir la cartera de microempresa, se aprecia que la cartera de vivienda es la que mantiene una tendencia positiva. Esto se debe a la creciente oferta de créditos para vivienda, particularmente los destinados a financiar mejoras o ampliaciones en el hogar. Estos productos son los que mejor acogida han tenido en la región (Gráfico 8).

GRÁFICO 6
COMPOSICIÓN DE LA CARTERA POR PRODUCTO

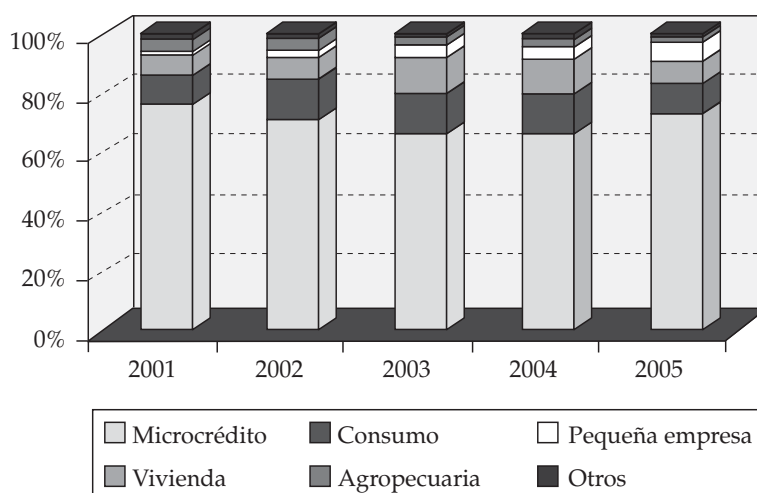


GRÁFICO 7
EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO MICROEMPRESA
EN LA CARTERA BRUTA TOTAL

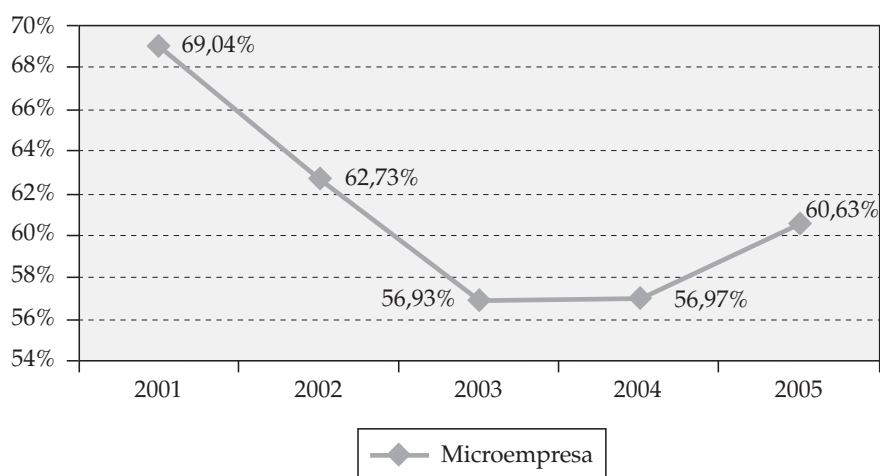
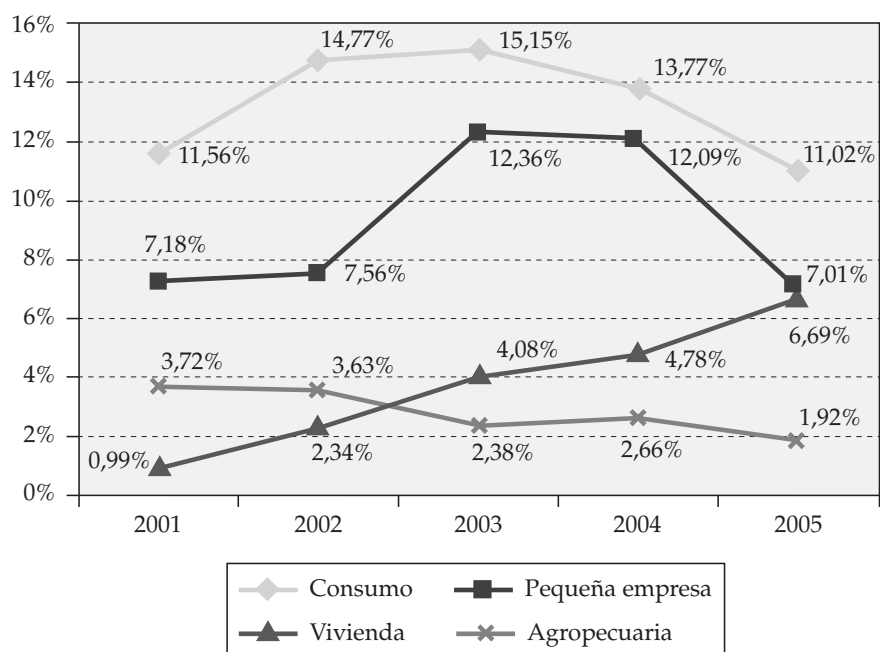


GRÁFICO 8
COMPOSICIÓN DE CARTERA EXCLUYENDO CARTERA
CRÉDITO MICROEMPRESA



Por su parte, la cartera agropecuaria mantiene una participación bastante discreta en la cartera de las microfinancieras de la muestra. Es relevante mencionar que existe en la región un legado de malas experiencias, que han hecho del desarrollo de las microfinanzas en los sectores rurales todo un reto. La incursión de algunos gobiernos en atender la necesidad de financiación de las zonas rurales, sin el rigor requerido, ha fomentado el desarrollo de una cultura de impago en muchos de los potenciales clientes. En efecto, la

orientación social mal entendida llevó a que en muchos casos los créditos fueran otorgados sin un análisis sólido. A esto se sumó la tendencia a castigar altos porcentajes de estas carteras. En consecuencia, tras estas experiencias, el sector permanece vulnerable al riesgo sociopolítico, que hasta el momento ha sido difícil de superar.

Por otro lado, los préstamos de pequeña empresa y de consumo han reducido su participación en las carteras a niveles comparables a los registrados a finales de 2002. En estas carteras se aprecia con más claridad cómo las microfinancieras de la región durante los últimos tres años han reenfocado su nicho hacia la cartera de microcrédito.

Es muy común en la industria microfinanciera revisar con detenimiento los niveles de préstamo promedio que mantienen las instituciones. Este indicador, aunque sencillo, proporciona una buena idea del tipo de clientes atendidos por las entidades. Sin embargo, en entornos competitivos como los existentes en la región, el incremento del préstamo promedio puede indicar también dificultades en el acceso a clientes nuevos, cuyas necesidades de financiación son significativamente menores que las de los clientes más desarrollados en su actividad y cultura de crédito, que poco a poco tienden a demandar préstamos de mayor cuantía.

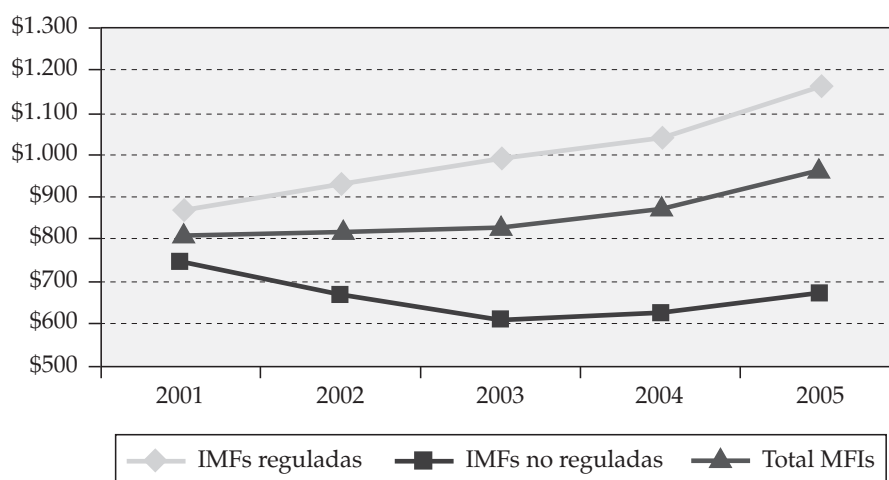
Dicho esto, se observa que el monto promedio de los créditos durante el periodo en estudio se ha incrementado ligeramente de USD\$813 a USD\$963. Adicionalmente, se aprecia que incluso las IMF no reguladas, que en un principio vieron sus montos promedios disminuir, hacia finales del periodo en estudio registran incrementos y contribuyen a la tendencia general. Esto responde, principalmente, a que el nivel de desarrollo alcanzado por las instituciones no reguladas es alto.

Es decir, a pesar de ser no reguladas, mantienen en sus carteras de clientes, prestatarios que se han desarrollado en sus actividades y que ahora presentan mayores necesidades de financiación. Otra explicación es el incremento de la competencia, que va haciendo más difícil conseguir clientes nuevos con menor necesidad de crédito. Complementariamente, parte de este crecimiento estaría explicado por la revaluación de las monedas de algunos países de la región con respecto del dólar estadounidense (Gráfico 9).

b) Calidad de las carteras de crédito

La tendencia mostrada en periodos anteriores respecto de la calidad de cartera de las microfinancieras de la región se ha mantenido. Se confirma la hipótesis de que en la industria microfinanciera el riesgo crediticio suele estar sobredimensionado por el hecho de atender a clientes microempresarios de bajo nivel de renta.

GRÁFICO 9
EVOLUCIÓN DEL PRÉSTAMO PROMEDIO POR TIPO DE IMF



Así, y de manera injusta, se ha clasificado durante muchos años a los segmentos de la población de escasos recursos como carentes de cultura de crédito y, por tanto, de alto riesgo. Sin embargo, los datos de cartera en riesgo para la muestra, definida como saldo de capital con atraso mayor a 30 días más créditos refinanciados, fue del 4,3% al finalizar el 2005, nivel muy inferior al 8,9% del año 2001 (Gráfico 10).

Se observa que los factores que han contribuido al bajo nivel de cartera en riesgo han sido una correcta utilización de la metodología crediticia y una estricta política de cobranza. Esto ha sido acompañado de un importante compromiso de las instituciones por fomentar una cultura de pago disciplinada. Sin embargo, es necesario señalar que en el caso de IMF con fuerte crecimiento, se podría estar ocultando cierto nivel de mora en la cartera todavía no madura. Esto se debe a que los indicadores de mora y castigos son medidos con respecto de la cartera promedio (de las carteras a diciembre 2004 y diciembre 2005 en este caso) (Gráfico 11).

GRÁFICO 10
CARTERA BRUTA TOTAL Y CARTERA EN RIESGO

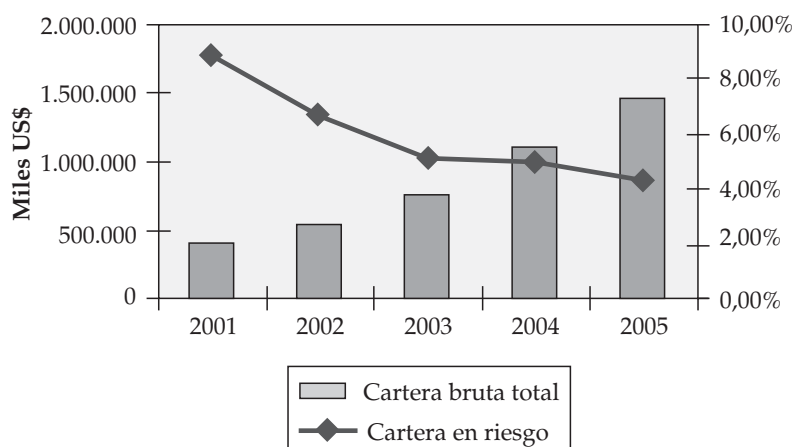
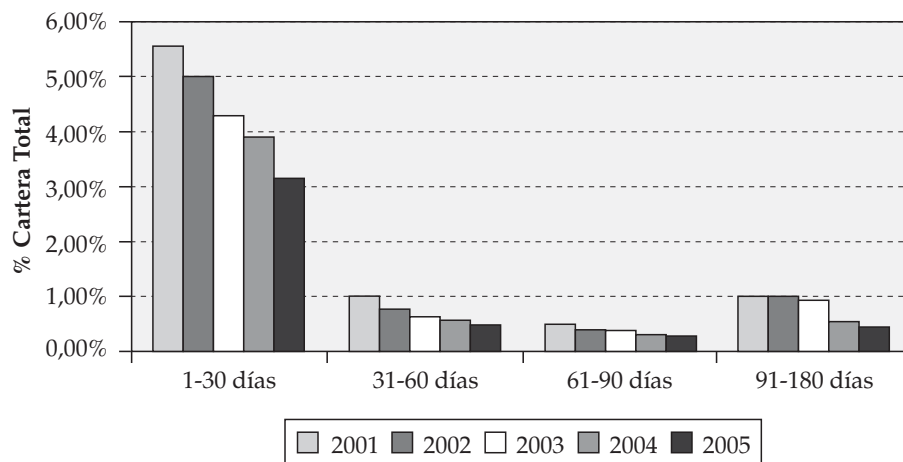


GRÁFICO 11
DISTRIBUCIÓN DE LA CARTERA VENCIDA POR DÍAS DE ATRASO



Al igual que en periodos anteriores, la calidad de cartera ha mejorado de manera homogénea en los diferentes segmentos de días de vencimiento. Como se puede apreciar en el Gráfico 11, la mayor parte de la cartera en riesgo se encuentra vencida entre 1 y 30 días, período en el que la probabilidad de recuperarla es todavía alta.

Se observa que el buen nivel de calidad de cartera no sólo ha venido acompañado de un nivel de cobertura por provisiones apropiado, sino que también se ha complementado con un nivel de castigos bastante aceptable (1% de la cartera promedio). Si se toma en cuenta que la cartera refinanciada mantiene también una tendencia decreciente, se puede concluir que la calidad de la cartera que mantienen las IMF de la región es bastante buena.

Es destacable además que esta mejora no distingue entre las IMF no reguladas y las que sí lo son. De igual forma, las IMF en países con entornos tanto favorables como no favorables han registrado mejoras en sus indicadores. Un buen ejemplo de lo que ocurre es el caso de las IMF en Bolivia, un país que ha sufrido en los últimos años inestabilidad política y social. Es impresionante observar que el promedio de cartera en riesgo sea sólo del 3,2% a diciembre 2005. Más destacable aún es el hecho de que este indicador se encuentre por debajo del de toda la muestra incluida en este estudio (4,3%). A nivel regional, destacaron Promujer en Bolivia y WWB Bucaramanga en Colombia, con una cartera en riesgo del 0,5% y 0,6%, respectivamente (Gráficos 12 y 13).

c) Eficiencia operativa

Dada su naturaleza, las IMF no necesitan invertir mucho en activos fijos para empezar a colocar préstamos. Inicialmente, el nivel de préstamos promedio es pequeño y lo más

GRÁFICO 12
CALIDAD DE CARTERA

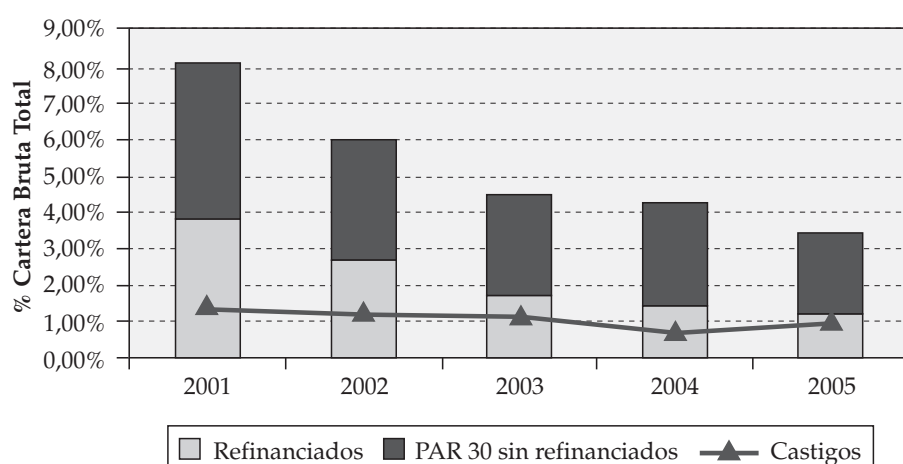
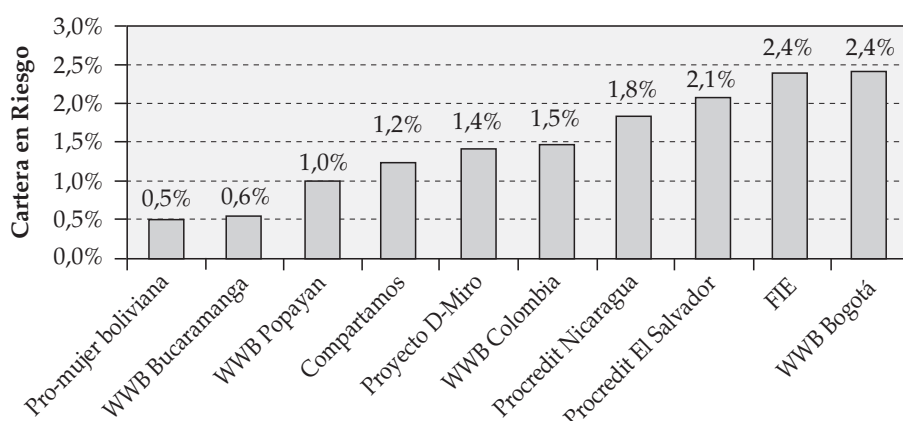


GRÁFICO 13
CARTERA EN RIESGO, IMF «10» DEL 2005



probable es que se ofrezcan pocos productos. Esto evita incurrir en grandes gastos. Aún así, si la cartera es pequeña, la proporción de gastos fijos será especialmente elevada. Por lo general, en un inicio, el gasto fuerte corresponde a los salarios del personal. Conforme va creciendo la cartera de colocaciones, en promedio, estos gastos deberían alcanzar aproximadamente un 50% de los gastos operativos totales. Es importante destacar que el impacto de los costes del personal es bastante mayor cuando las carteras de crédito están por debajo de los US\$5 millones. Una vez superado este nivel, factores como la calidad de la gestión y el tamaño del crédito promedio son los factores de mayor impacto en la eficiencia.

Así, con carteras promedio de US\$65 millones, las IMF supervisadas logran indicadores de eficiencia cercanos al 14,9%. Por su parte, las entidades no supervisadas, con volúmenes más bajos de colocaciones (US\$23 millones), tienen indicadores de eficiencia promedio de alrededor del 18,0% (Gráficos 14 y 15).

GRÁFICO 14
EFICIENCIA OPERATIVA IMF REGULADAS

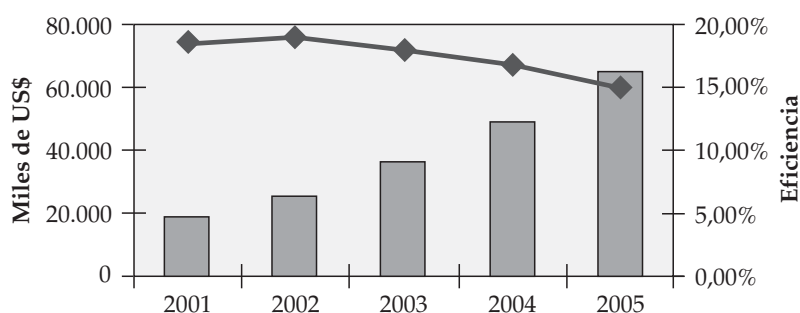
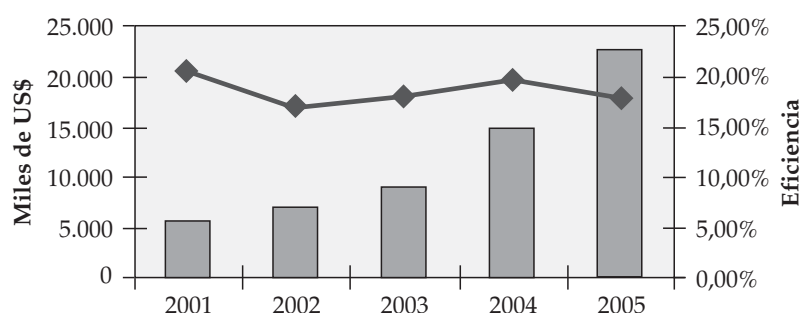


GRÁFICO 15
EFICIENCIA OPERATIVA IMF NO REGULADAS



Un análisis más detallado de esta particularidad de la industria microfinanciera permite dividir en varios segmentos el coste de otorgamiento de préstamos en relación al monto del préstamo otorgado. Así, entidades que administran préstamos promedio menores a US\$500 dólares muestran gastos operativos más altos (del 27% en promedio), en comparación con aquéllas que gestionan préstamos promedio por encima de los US\$500 dólares (con gastos operativos del 17% en promedio) (Gráficos 16 y 17).

d) Productividad

La industria microfinanciera utiliza como uno de los principales indicadores de productividad el número de clientes por número de personal. Si bien el indicador es relevante, dado que el componente principal de la estructura de gastos operativos de una microfinanciera es el pago de salarios, cada vez más se observa que éstos últimos son estructurados con un componente mayor de ingreso variable. Esto se da especialmente en el caso de los analistas de crédito, que representan en promedio el 50% del total del personal. Adicionalmente, y dependiendo de la metodología crediticia utilizada, el indicador puede ser más o menos relevante.

GRÁFICO 16
TAMAÑO PROMEDIO CRÉDITO VS. GASTOS OPERATIVOS

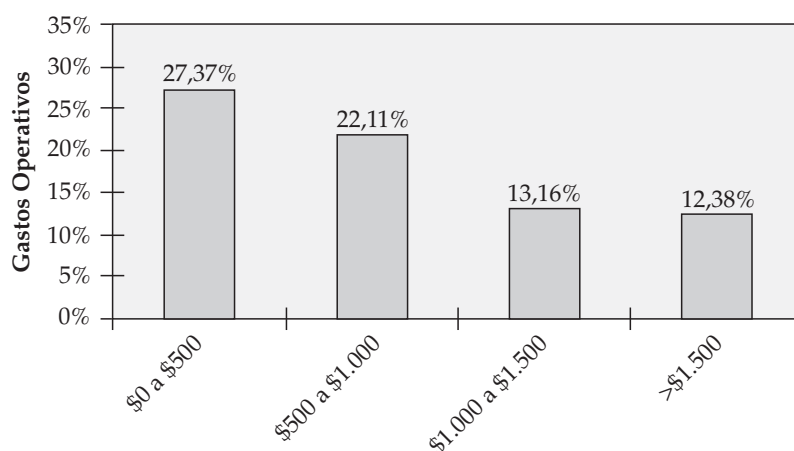
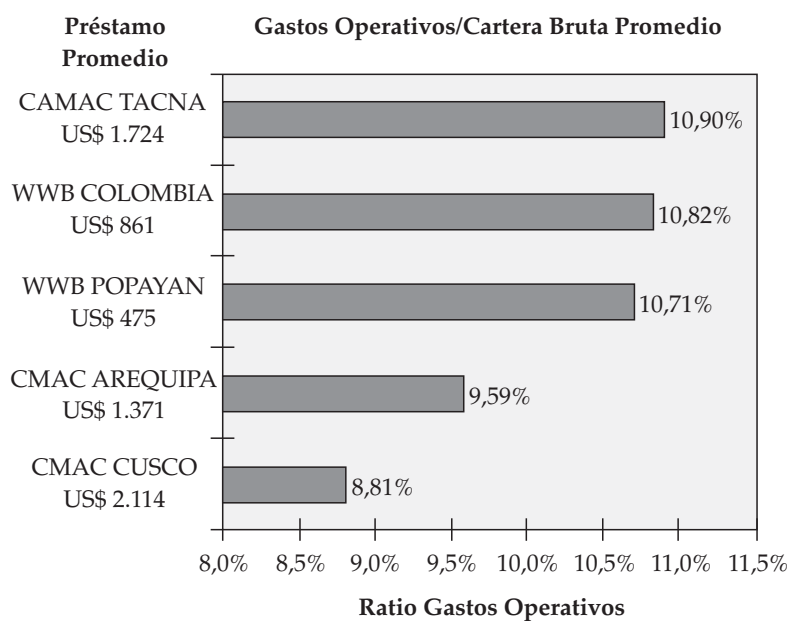


GRÁFICO 17
LAS CINCO IMF MÁS EFICIENTES EN EL 2005



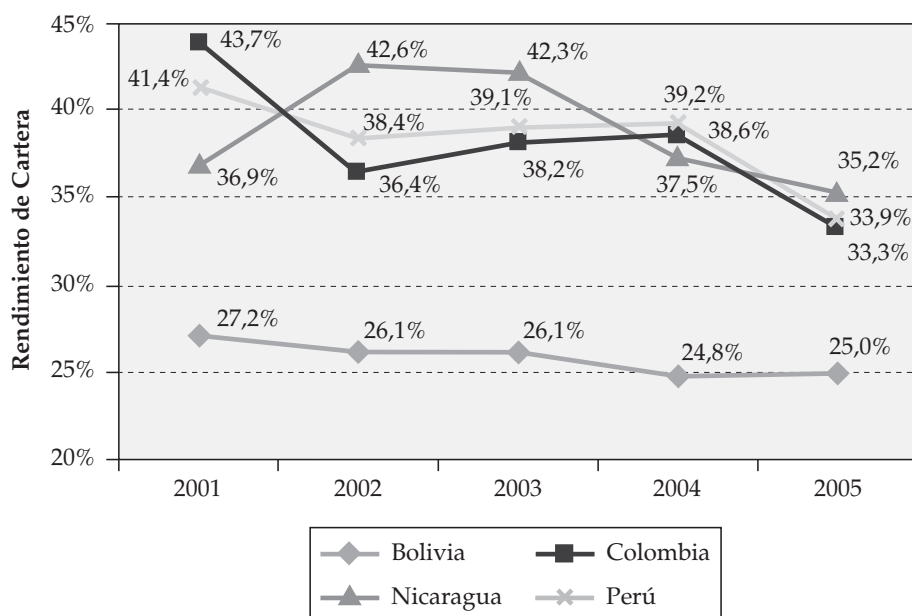
De esta forma, para alcanzar un nivel adecuado de gastos operativos se necesita una combinación de tamaño de cartera y de productividad del personal. Se puede observar en la muestra que tanto WWB Bucaramanga como CMAC Arequipa y WWB Popayan muestran los niveles más altos de productividad. Sin embargo, es importante destacar que, a pesar de ser estas instituciones no supervisadas, de acuerdo al tamaño de sus carteras de créditos y niveles de especialización, se encuentran entre las microfinancieras líderes en América Latina.

e) Rendimiento

Es importante recordar que en América Latina existen diferentes niveles de competitividad en las industrias microfinancieras de los diferentes países. Esto se refleja en lo que viene ocurriendo con las instituciones de la muestra. Un buen indicador del nivel de competencia es el rendimiento de cartera que se puede conseguir en los diferentes países. Así, mientras en Bolivia existen tasas de interés activas decrecientes, y dentro del más bajo nivel en toda la región (25%), en Perú el comportamiento es menos pronunciado, al registrarse niveles cercanos al 34% anual. Colombia y Nicaragua, con tasas activas similares a las de Perú, no muestran tendencias consistentes en el tiempo, posiblemente por las constantes variaciones en el marco regulatorio del sector con respecto de las tasas de interés que pueden cobrar (Gráficos 18 y 19).

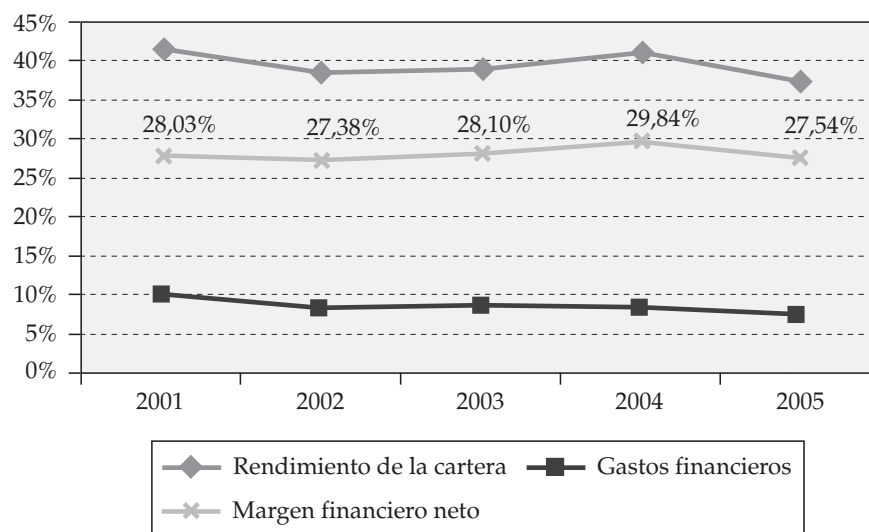
El comportamiento del Margen Financiero Neto⁴ durante el período de estudio ha sido bastante estable. Durante este período, se mantuvo entre el 27 % y 29%, con respecto a la cartera promedio. Esto muestra una mejora de la gestión de las IMF que, ante la fuerte competencia, siguen bajando su rendimiento de cartera a la vez que sus gastos financieros, manteniendo el margen mencionado.

GRÁFICO 18
RENDIMIENTO DE LA CARTERA PROMEDIO POR PAÍS



⁴ Calculado como el rendimiento de la cartera promedio menos los gastos financieros, también con respecto de la cartera promedio.

GRÁFICO 19
MARGEN FINANCIERO NETO



f) Retorno sobre Activos - ROA

Durante el período de estudio, se observa una clara tendencia creciente en el ROA para la muestra MicroRate. Esta mejora está impulsada principalmente por los mercados de Bolivia, Perú y México. El indicador se incrementó de 1,7% en el 2001 a 5,9% en el 2005, destacando el registrado para las instituciones mexicanas (12,2%) (Gráfico 20).

Por tipo de institución, se aprecia que tanto las instituciones reguladas como las no reguladas han contribuido a la mejora en el ROA. Se observa que, a pesar que en el 2003 las IMF no reguladas no pudieron equiparar el ROA de las reguladas, en el 2004 ya habían logrado ponerse a la par (Gráfico 21).

g) Retorno sobre Patrimonio - ROE

El avanzado nivel de especialización que vienen logrando las IMF de la región ha contribuido a mantener niveles de rentabilidad bastante atractivos. Se observa que durante el 2005, el retorno sobre patrimonio (ROE) ajustado mantuvo la tendencia creciente presentada en los últimos años, alcanzando a finales del 2005 un 24%. Es importante destacar que el margen operativo⁵ se mantuvo, a pesar de una caída en el rendimiento de la cartera. La principal razón es la mejora significativa de la eficiencia

⁵ Rendimiento de cartera menos gastos operativos, financieros y de provisiones.

