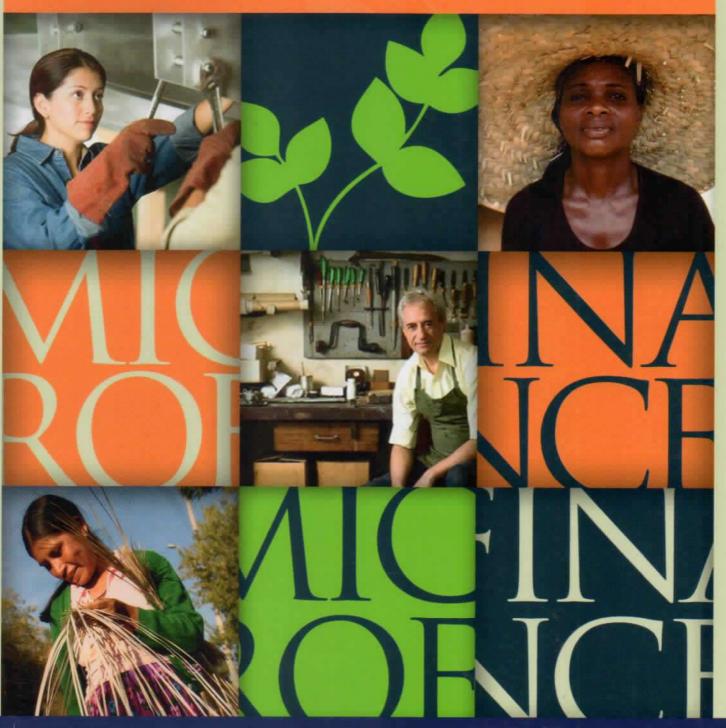
GESTIÓN DE RIESGOS Y CREACIÓN DE VALOR CON LAS MICROFINANZAS

MIKE GOLDBERG Y ERIC PALLADINI









GESTIÓN DE RIESGOS Y CREACIÓN DE VALOR CON LAS MICROFINANZAS



GESTIÓN DE RIESGOS Y CREACIÓN DE VALOR CON LAS MICROFINANZAS

MIKE GOLDBERG Y ERIC PALLADINI



Gestión de Riesgos y Creación de Valor con las Microfinanzas Copyright para la edición española © 2011 The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

World Bank, 1818 H Street NW Washington, DC 20433, USA Fax: 202-522-2444 e-mail: pubrights@ worldbank.org.

Esta obra ha sido publicada originalmente por el Banco Mundial en inglés con el título Managing Risk and Creating Value with Microfinance en 2010. La traducción de la obra ha sido desarrollada bajo la supervisión del Banco Mundial. En caso de discrepancias, la lengua original será la determinante.

Los resultados, interpretaciones y conclusiones expresados en la obra corresponden a los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de los Directores Ejecutivos del Banco Mundial o de los Gobiernos por ellos representados.

El Banco Mundial no garantiza la actualidad de los datos incluidos en la obra. Las fronteras, colores, denominaciones y cualquier otra información mostrada en cualquiera de los mapas incluidos en esta obra, no implica ningún juicio por parte del Banco Mundial respecto a la situación jurídica de ningún territorio o el respaldo o aceptación de dichas fronteras.

Diseño de la cubierta: Larry Mayorga/ Pictionary Studio Fotos de la cubierta: © Curt Carnemark and Julio Pantoja/The World Bank; Larry Mayorga/Pictionary Studio Compuesto por Ediciones Gondo, S.A.

Impreso por LATEO ISBN (Edición Papel): 978-84-15506-23-2 Visualización completa con LATEO READER ISBN (Edición Libro Electrónico): 978-84-15506-24-9

Código descarga del contenido digital unida a la versión papel para el READER LATEO:

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por las leyes, que establecen penas de prisión y multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran total o parcialmente el contenido 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 titulares del copyright.

Contenido

Prefacio		ix
Agradecim		xi
Acerca de los Autores y Colaboradores		xiii xvii
Abreviatur	as	AVII
1	Gestión de Riesgo: Preparándose para lo Inesperado	1
	Categorias de Riesgo	3
	Gestión de los Riesgos más Grandes	5
	Riesgos de Productor	7
	Riesgos adicionales para las IMFs rurales	8
	Desarrollo de un Sistema de Gestión de Riesgos	9
	Etapas para la Gestión de Riesgos	10
	Enfoques para Gestión de Riesgos	13
2	Buena Gobernabilidad: Gestión de Riesgos Internos	15
	Propiedad, Estatuto Legal, y su Impacto sobre la Gobernabilidad	17
	Las ONGs	18
	Inversionistas Privados	18
	Gobierno	19
	Entidades Públicas Externas y Agencias de Cooperación	19
	Vehículos de Inversión en Microfinanzas	20
	IMFs en Transformación	20
	La Junta Directiva: Responsabilidades Funcionales	21
	La Junta Directiva: Estructura Eficaz	22
	La Junta Directiva: Procesos Eficaces	25
	La Junta Directiva: Selección y Participación de sus Miembros	28
	Resumen y Conclusiones	31
3	Tasas de Interés: El Precio del Riesgo	37
	Introducción	39
	Definiendo las Tasas de Interés	39
	¿Son Demasiado Altas las Tasas de Interés de las IMFs?	41
	Reducir las tasas de interés a un nivel institucional	42
	Reduciendo las Tasas de Interés mediante Políticas de Gobierno	43
	Conclusión	46
4	Microseguros: Anticipando los Riesgos del Cliente	49
	Productos de Seguros y Clientes de Bajos Ingresos	51
	Diseño de los Productos para Mercados de Bajos Ingresos	51
	Microseguros para Clientes Rurales	54
	Entrega del Producto	54
	¿Cómo está Latinoamérica en Cobertura de Microseguros?	56
	IMFs y las Barreras para hacer del Microseguro la Corriente Dominante	57
	Conclusión	58
5	Las Microfinanzas para Viviendas Progresivas:	
	Construyendo una Vivienda Habitación por Habitación	61
	El Enfoque de Microfinanzas para Vivienda	63
	Cambios Institucionales	65

Contenido		Vi
	Subsidios	65
	El Papel del Gobierno y la Gestión de Riesgo	65
	Ejemplos de América Latina	66
	Lecciones Aprendidas	68
	Diseñando un Nuevo Programa de Microfinanzas para Vivienda	68
6	Microleasing: Venciendo las Barreras del Financiamiento de Equipo	73
	Lo Básico del Microleasing	75
	Las Ventajas del Leasing para las Microempresas	75
	Las Ventajas del Microleasing para la IMF	76
	El Impuesto y las Consideraciones Regulatorias con Microleasing	76
	Gestión de los Riesgos de Microleasing	77
	Uso de Microleasing en Latinoamérica	78
	Recomendaciones para un Nuevo Programa de Microleasing	80
7	Gestión de Desastres: Preparándose para lo Peor	83
	Una Historia Desafortunada, pero Común	85
	Los Costos de los Desastres	86
	Perspectiva Pro-activa y Respuestas Concretas	87
	Conclusión	93
8	Nuevas Tecnologías: Una Ruta para Menores Costos y Productos Nuevos	97
	Introducción	99
	Por qué Importa la Tecnología	99
	Banca Móvil	100
	Sistemas de Redes	101
	Procesamiento Remoto de Datos	102
	PDAs (Asistentes Personales Digitales)	102
	Terminales de Puntos de Venta (PDV)	103
	Biometría	104
	Costos, Riesgos y Desafíos	105
	Conclusión	107
Glosario		111
i		115
Índice		115
CUADRO		
		10
1.1	Comité de Basilea: Prácticas y Normas Internacionales para Gestión de Riesgos	10 12
1.2	Sistemas de Medición de Riesgos Inversionistas como miembros de las juntas directivas	19
2.1	Preguntas para Evaluar las Implicaciones de la Estructura de Propiedad de una IMF	21
2.2 2.3	La Junta Directiva y la Gestión del Desempeño Social	22
2.3	Evaluación del Desempeño de la Junta Directiva	23
2.5	Algunos "Qué hacer y Qué evitar" para las Juntas Directivas	24
2.6	Ejemplo una Agenda para una Reunión de Junta Directiva	26

2.7 2.8 3.1 3.2 4.1 4.2 4.3 5.1 6.1 7.1 7.2 7.3	Un estudio de caso: El Instituto Dominicano de Desarrollo Integral Responsabilidades y Normas de Conducta para Miembros de la Junta Estructura de Costos en Microcrédito Efectos de las Tasas de Interés Subsidiadas Los Mecanismos de un Sistema de Seguro Indexado al Clima Mapfre Seguros: Microseguros en Brasil FINSOL: Seguro de Vida y Funerario en México ¿Puede ser el género un factor dentro de un Programa de Microcrédito de Vivienda? Menú Expandido de CECAM de Equipo en leasing para Productores Rurales Riesgo de Catástrofes DDO El Fondo de Contingencia Buro Tangail Bangladesh Ajustes en los Productos Crediticios ante Desastres: El Caso del Comité de Progreso Rural de Bangladesh (BRAC) Katalysis — Respuesta ante Desastres Requerimientos Mínimos para un Dispositivo de PDV Guías Regulatorias y de Política para Banca Sin Sucursales	27 30 42 44 54 58 58 68 76 90 90
GRÁFICAS		100
3.1 4.1 4.2 7.1 8.1 8.2 8.3	Componentes por Porcentaje de las Tasas de Interés Reales 2004-05 Mercados de Seguro Tradicionales y Potenciales Demanda de Seguro: Necesidades de Gestión de Riesgo de los Pobres en 11 Países, 2002-06 Ciclo de Gestión de Riesgo Penetración de Servicios y Tecnologías Expansión de Cartera y Uso de PDA Uso de PDA y Cartera en Riesgo	40 52 53 88 100 103
MAPAS		Up of
4.1	Cobertura de Microseguros en Latinoamérica, 2007	57
TABLAS		
1.1 1.2 1.3 1.4 2.1 2A.1 3.1 4.1 4.2 4.3 4.4 5.1 5.2 5.3 6.1 7.1 7.2 8.1	Categorías de Riesgos Rurales Pasos en la Gestión de Riesgo Shorebank Advisory Services (USA) Sistema de Calificación de los Riesgos de Crédito Características y Nivel de Educación Recomendadas para los Miembros de Junta Directiva Anexo. Un ejemplo de Cuestionario de Autoevaluación para la Junta Directiva Los Efectos de los Techos en las Tasas de Interés en Microcréditos Tipos de Seguro Protección contra Riesgos y Resultados La Cadena de Suministro de Microseguros Características de los Cuatro Modelos de Entrega de Seguros Las diferencias entre los tipos de microcréditos Indicadores de resultados de FUNHAVI, 31 de diciembre, 2007 Cartera de MiCasa, diciembre del 2007 Ventajas y Desventajas de los Arrendamientos Financieros El Enorme Costo de los Desastres Naturales Nuevos Productos Financieros, Resultados, e Implicaciones Tasas de Penetración Inalámbrica, 2003–12	44 88 111 122 29 35 44-45 51 52 53-54 55 63 66 67 77 86 93 100

R

q S B fi c

g E n ju

tz go ú (:

LFt

1

Fr

Prefacio

Resultados de una Serie de Diálogos Sudamericanos

uando los miembros del personal del Banco Mundial se reúnen con representantes del sector microfinanciero de un país, los gerentes de las instituciones microfinancieras (IMFs) suponen con frecuencia que ellos recibirán algún tipo de nuevo financiamiento —líneas de crédito, garantías, o subvenciones— para apoyar sus esfuerzos de desarrollo. No esperan que el Banco les provea asistencia técnica o información sobre las mejores-prácticas.

Sin embargo, recientemente, los representantes en cuatro países han observado que, de acuerdo con el nuevo papel del Banco Mundial como un "banco de conocimientos", las nuevas prioridades de intercambiar conocimiento del Banco significan que puede proporcionar algo más que solamente nuevos financiamientos. Puede proveer acceso a los últimos acontecimientos en las mejores prácticas internacionales en la gestión microfinanciera, construir diálogos de aprendizaje Sur-Sur y enfrentar los retos estratégicos y operativos. Como resultado de este realineamiento de las prioridades del Banco, los gerentes de IMFs tienen acceso a pericia de clase mundial, tecnologías innovadoras y herramientas de gestión de riesgos.

Este informe reúne los resultados de una serie de presentaciones realizadas por los expertos líderes en cuestiones relacionadas a la sostenibilidad institucional de las microfinanzas y las presenta en ocho capítulos. Está dirigido a miembros de juntas directivas, gerentes y miembros del personal de IMFs— así como también para los entes reguladores gubernamentales, supervisores y miembros del personal de agencias donantes. Los primeros cuatro capítulos incluyen temas sobre gestión de riesgo: (1) sistemas de gestión de riesgos, (2) buena gobernabilidad, (3) tasas de interés y (4) microseguros. Los últimos cuatro capítulos incluyen cuatro temas sobre desarrollo de un nuevo producto y metodologías de entrega eficientes: (5) microfinanzas para vivienda, (6) micro-arrendamiento, (7) sistemas y productos de preparación contra desastres y (8) nuevas tecnologías.

Los profesionales de las microfinanzas y los supervisores y reguladores gubernamentales en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú participaron en las presentaciones y discusiones. Además, un grupo de profesionales de Argentina pudo ver las presentaciones a través de transmisiones simultáneas por internet. Los objetivos de la serie fueron los siguientes:

- Fortalecer las IMFs a través de la diseminación de enfoques innovadores en la gestión de riesgo, control de costos, gobernabilidad y nuevas tecnologías.
- Promover un intercambio Sur-Sur de experiencias y lecciones aprendidas.
- Promover mayores vínculos entre las IMFs en la región y entre las IMFs y los reguladores y supervisores gubernamentales
- Poner en relieve la habilidad del Banco para movilizar la pericia técnica internacional en microfinanzas.

La decisión del Banco Mundial de colaborar con las IMFs en cuatro países inició en el 2006, que fue un año crítico para las microfinanzas en América Latina. En ese año, el Banco identificó una nueva tendencia en las políticas del sector financiero—representado por los gobiernos recién elegidos en Bolivia y Ecuador— los que al final y de forma artificial bajarían las tasas de interés de las microfinanzas, interferirían con la sostenibilidad de las IMFs y reducirían la cobertura. En lugar de expandir los menús de productos e introducir tecnologías de ahorro de costos, los nuevos gobiernos consideraron formas de mejorar el acceso al crédito al ordenar tasas de interés por debajo de la tasa de inflación. La experiencia ha demostrado que tal política conduce a la desviación del crédito y a una disminución en los préstamos sostenibles para las microempresas y los hogares pobres.

Por el contrario, los gobiernos peruano y colombiano se movilizaron para asegurar el crecimiento de la industria de las microfinanzas comerciales a través de una serie de opciones sólidas de regulación y supervisión. Teniendo en cuenta esta evolución, el Banco vio la oportunidad de patrocinar un diálogo de políticas amplias con los diseñadores de políticas y representantes de las industrias de microfinanzas nacionales para examinar las opciones en las políticas y los nuevos enfoques. Este libro refleja el apoyo técnico y el diálogo que se desarrolló.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a una serie de personas e instituciones que han jugado un papel clave en la realización de esta ambiciosa iniciativa.

El apoyo fundamental tecnológico. Daniel de la Morena, David Gray, Claudia María Hernández y Pablo Salinas de la Red Global de Aprendizaje para el Desarrollo del Banco Mundial (ubicada dentro de la Unidad de Efectividad para el Desarrollo de la Región de América Latina y el Caribe) fueron fundamentales al proveer apoyo técnico a las sesiones de discusión. Los desafios logísticos fueron de enormes proporciones debido a que usualmente hubo nueve centros de enseñanza a distancia en cuatro países y ponentes de varios países. El equipo respondió a los desafios de manera eficiente y profesional.

La Red Global de Aprendizaje para el Desarrollo (GDLN, por sus siglas en inglés). Los centros de la GDLN en los cuatro países también jugaron un papel clave en la facilitación de las sesiones. Dichos centros fueron los GDLN de Bolivia (La Paz y Santa Cruz); el GDLN de Colombia (Bogotá); los GDLN de Ecuador (Cuenca, Loja y Quito) y los GDLN de Perú (Arequipa, Chiclayo y Lima).

El Apoyo Financiero. Shirley Matzen y Roberto Tarallo del equipo administrativo de los fondos fiduciarios del Banco Mundial de la Región de América Latina y el Caribe jugaron un papel fundamental con el Departamento de Reino Unido para el Desarrollo Internacional (DFID, por sus siglas en inglés), a través del programa de concesión de subvenciones para el Comercio Internacional y los Mercados de América Latina (LAMIT, por sus siglas en inglés). LAMIT generosamente proporcionó los fondos de subvención para cubrir los gastos de organización y presentación de la serie y para su difusión. Ademas, el Gobierno de España por su Programa de Donaciones para America Latina y el Caribe (SFLAC) colaboró con el financiamiento de la publicación del libro en español.

Las Asociaciones Nacionales de Microfinanzas. Las asociaciones nacionales de microfinanzas fueron los participantes principales de las presentaciones y discusiones técnicas. Sin su dedicación y compromiso con las microfinanzas, el apoyo de la donación, los técnicos y la organización de las sesiones hubiera sido en vano. El equipo del Banco Mundial agradece el excelente desempeño de los siguientes líderes e instituciones: Reynaldo Marconi, de la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL), Bolivia; Claudio Higueras, de la Cooperativa Emprender, Colombia; Juan Pablo Guerra, de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR), Ecuador; Javier Vaca, de la Red Financiera Rural (RFR), Ecuador; y Ana Jiménez y Luis Rios Henckell, del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME), Perú.

El Equipo del Banco Mundial. Aunque este libro se basa en las presentaciones de los expertos, los miembros del equipo del Banco Mundial contribuyeron significativamente con material técnico adicional. El economista y experto en microfinanzas, Eugenio Peral, organizó las conferencias y proporcionó material para todos los capítulos. El consultor de microfinanzas, Tillman Bruett de Alternative Credit Technologies, escribió el capítulo sobre gobernabilidad. El consultor en microseguros del Banco Mundial, Ramanathan Coimbatore, proporcionó el material adicional sobre seguros. Los consultores en microfinanzas, Lisa Taber y Reuben Summerlin, contribuyeron con su muy útil y minuciosa revisión técnica.

Los autores también desean expresar su agradecimiento a Erika Vargas (GDLN) y a Larry Mayorga (Pictionary Studio) por su especial atención y su arduo trabajo y por tratar a este libro como si fuera el único. Denise Bergeron, Dina Towbin y Stuart Tucker, de la Oficina Editorial del Banco Mundial, ayudaron a eliminar los errores inevitables que surgen durante la escritura y el proceso de producción. Los autores están muy agradecidos por su atención al detalle.

Finalmente, los autores agradecen a Daniel Ortiz del Salto para su trabajo meticuloso en la revisión del libro en español, y para hacer los cambios indicados en una forma eficiente y muy colaborador.

A Ntoday load of ElaTila C Dd or e C yb T yd s J ER e e e H tila J dd to n c

Acerca de los Autores y Colaboradores

Autores

Mike Goldberg es un especialista Senior en desarrollo del sector privado en la Unidad de Finanzas y Desarrollo del Sector Privado del Banco Mundial para la Región de América Latina y el Caribe, con experiencia en las microfinanzas, en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, la competitividad y el desarrollo económico local. Ha trabajado en proyectos en el Este de África, Asia oriental, Europa oriental, América Latina y en Asia del sur, y proporciona capacitación a los miembros del personal del Banco. Antes de llegar al Banco Mundial, el Sr. Goldberg trabajó con el Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres.

Eric Palladini es un consultor y escritor técnico en el Banco Mundial, donde ha trabajado en una serie de proyectos relacionados con el desarrollo del sector privado, la privatización y las microfinanzas en México, Nicaragua y Trinidad y Tobago. También trabajó con la Corporación Financiera Internacional en el estudio inaugural de la tabla de indicadores de la Municipalidad (Municipal Scorecard, por su nombre en inglés) de Lima, Perú.

Colaboradores

Debido a los altos estándares requeridos por las actividades de capacitación financiadas por el Banco Mundial, el equipo del Banco buscó a los principales expertos internacionales en cada uno de los temas. Los siguientes expertos contribuyeron con presentaciones y suministraron otras oportunidades para realizar consultas a medida que el proyecto de este libro evolucionaba hacia su formato final.

Carlos Arce es un abogado y economista del Banco Mundial. Tiene más de 20 años de experiencia en políticas agrícolas y en desarrollo rural y ha laborado en proyectos de microfinanzas y competitividad en América Central. El Sr. Arce contribuyó en la sesión de microseguros.

Tillman Bruett es co-fundador de Alternative Credit Technologies LLC. Tiene 15 años de experiencia en finanzas, incluyendo banca comercial y microfinanzas. Actualmente se desempeña como especialista regional del Fondo de Desarrollo de Naciones Unidas en el Pacífico Sur. El Sr. Bruett contribuyó en la sesión de gobernabilidad, y es el autor del capítulo sobre gobernabilidad.

Juan Buchenau fue un consultor para el Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres y desde entonces se ha incorporado al Banco Mundial como especialista superior en el sector financiero dentro de la Unidad del Sector Privado y Financiero de la Región Latinoamericana y del Caribe. Ha trabajado extensamente en microfinanzas rurales para una variedad de gobiernos e instituciones donantes en África, Europa Oriental, América Latina y en los Estados Unidos. El Sr. Buchenau contribuyó en la sesión sobre tasas de interés.

Hans Dellien es el director de Servicios y Productos de Microfinanzas del Women's World Banking. Ha prestado servicios técnicos a instituciones microfinancieras en África, Asia, América Latina y el Oriente Medio. El Sr. Dellien contribuyó en la sesión sobre gestión de riesgos.

Juan Manuel Díaz Parrondo ha sido miembro de la Junta de Directores del Instituto Dominicano de Desarrollo Integral desde el año 2003, y ha sido el representante de la Fundación Cooperación al Desarrollo y Promoción de Actividades Asistenciales en República Dominicana. Es un especialista en microfinanzas que se enfoca en el manejo de cartera, calificaciones de las instituciones de microfinanzas, evaluación de impacto, programas de ahorro y planificación financiera. El Sr. Díaz contribuyó en la sesión de gobernabilidad.

Todd Farrington es un economista financiero con 15 años de experiencia en microfinanzas y desarrollo. Fue uno de los socios fundadores de MicroRate, la primera agencia especializada en calificaciones para microfinanzas. Actualmente es el

Gestión

vicepresidente de ACCIÓN International, donde supervisa el desarrollo de mercados de deuda de capital entre ACCIÓN y otros actores financieros en el sector de las microfinanzas. El Sr. Farrington contribuyó en la sesión de gobernabilidad.

Fernando Fernández es director del proyecto Acceso a las Finanzas Rurales para la Microempresa en México, que es administrada por Development Alternatives Inc. (DAI, por sus siglas en inglés) de la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos. Antes de unirse a AFIRMA, fue subdirector del proyecto Fortalecimiento del Acceso a las Microfinanzas y Reformas Macro Económicas (SALTO, por sus siglas en inglés) cuando trabajaba para la Superintendencia de Bancos y Seguros de Ecuador. El Sr. Fernández contribuyó en la sesión de gestión de riesgos.

Jesús Ferreyra es el director ejecutivo de Mibanco en Perú, una de las principales instituciones microfinancieras en la región Andina. Mibanco ha sido exitoso particularmente en el microfinanciamiento de viviendas, y ha desarrollado una gama de productos innovadores y métodos de entrega.

Adrián González es uno de los investigadores principales del Microfinance Information Exchange (MIX). Desde el año 2004, ha estado a cargo del análisis cuantitativo de las bases de datos almacenadas por el MIX. El Sr. González contribuyó en la sesión de tasas de interés.

Eduardo Gutiérrez es el director de la organización no gubernamental llamada Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo (ANED), y ha dirigido los esfuerzos de esta organización para transformar ANED en un líder en préstamos rurales en Bolivia. Antes de incorporarse a ANED, trabajó por 23 años en el Banco Central de Bolivia. El Sr. Gutiérrez contribuyó en la sesión de micro-arrendamiento.

Alice Liu es una especialista en el desarrollo de la tecnología de comunicaciones e información en Development Alternatives Inc. (DAI). Antes de incorporarse a DAI, trabajó en el sector privado como gerente ejecutiva de productos en los lanzamientos de productos inalámbricos para AT&T y Hawaiian Telcom. La Sra. Liu contribuyó en la sesión de tecnología.

Michael McCord es presidente del Microinsurance Centre. Tiene una gran experiencia en banca, microfinanzas y microseguros. Sus especializaciones incluyen el desarrollo institucional para microseguros, desarrollo de nuevos productos y valoración y análisis de programas de microseguros. El Sr. McCord contribuyó en la sesión de microseguros.

Rochus Mommartz es un economista en el Instituto Boulder de Microfinanzas con 15 años de experiencia en microfinanzas. Se especializa en la gerencia de instituciones microfinancieras y en la regulación del sector financiero. También es consultor del comité de inversiones del ResponsAbility Global Microfinance Fund en Suiza. El Sr. Mommartz contribuyó en la sesión de gestión de riesgos.

Enrique Pantoja es un planificador regional y sociólogo del Banco Mundial donde trabaja en el Departamento de Desarrollo Rural y Agrícola, Región de América Latina y el Caribe. Ha trabajado en una variedad de proyectos de desarrollo en los últimos 15 años en América Latina y en el Sur de Asia. El Sr. Pantoja contribuyó en la sesión de los desastres y las microfinanzas.

Héctor Fernando Rivas Martínez trabajó por más de 25 años como un experto para Banorte en México, cubriendo una variedad de responsabilidades tales como fusiones, reingeniería de procesos y desarrollo de nuevos productos. En el año 2005, fue contratado como asistente del gerente general de la compañía Financiera Solidaria (FINSOL) donde estuvo a cargo del desarrollo de productos y negocios. El Sr. Rivas contribuyó en la sesión de microseguros.

Santiago Saavedra es vicepresidente ejecutivo de la Red Transaccional Cooperativa en Ecuador y es un especialista en finanzas en el World Council of Credit Unions. Su trabajo incluye asistencia técnica en gestión del riesgo para Women's World Banking, Swisscontact y para diversas cooperativas. El Sr. Saavedra contribuyó en la sesión de gestión del riesgo.

Mary nal. E

> Hann el Pro finan

Naro Supe de la

> Glei casi buy

ÓN

ad-

nal

an-

cos

re-

ma

año

uyó

esaales uyó

lterlos gía.

croos y

rofiin es ouyó

esarollo y las

una año vo a

ta en nen's go. Richard Shumann es un especialista en crédito para vivienda en la Cooperative Housing Foundation en Silver Spring, Maryland. Antes de tomar ese cargo, fue director de mercadeo y desarrollo de nuevos productos para ACCIÓN International. El Sr. Shumann contribuyó en la sesión de microfinanciamiento para viviendas.

Hannah Siedek es la directora ejecutiva del Banco ProCredit en el Congo. Al momento de la presentación, ella estaba con el Programa Tecnológico del Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres, donde ella apoyó los canales de entrega de servicios financieros habilitados por tecnología. La Sra. Siedek contribuyó en la sesión de tecnología.

Narda Lizette Sotomayor Valenzuela es jefe del departamento para análisis de las instituciones microfinancieras en la Superintendencia de Banca y Seguros y Fondos de Pensión del Perú. También es docente del Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La Sra. Sotomayor contribuyó en la sesión de tasas de interés.

Glenn Westley fue un asesor superior para microempresas en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Después de casi 31 años en el BID, trabajó como asesor superior en el Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres. El Sr. Westley contribuyó en la sesión de micro-arrendamiento.

Ges

Abreviaturas

ACODEP Asociación de Consultores para el Desarrollo de la Pequeña, Mediana, y Microempresa (Nicaragua)

AFIRMA Acceso a las Finanzas Rurales para la Microempresa (México)

ANED Asociación Ecuménica de Desarrollo (Bolivia)

BID Banco Interamericano de Desarrollo

BRAC Comité para el Fomento Rural de Bangladesh (Bangladesh Rural Advancement Committee)

CAMEL Suficiencia de Capital, Calidad de Activos, Gestión, Ingresos y Gestión de la Liquidez

CAT DDO Opción de Desembolso Diferido ante el Riesgo de Catástrofes

CECAM Sociedad de Cooperativas de Ahorro y Crédito Agrícola (Madagascar)

CGAP Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (Consultative Group to Assist the Poor)

CHF Fundación para la Vivienda Cooperativa (Cooperative Housing Foundation)

CMAC Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (Perú)

DAI Development Alternatives Inc (Alternativas de Desarrollo, S.A.)

DDO Opción de Desembolso Diferido (Deferred Drawdown Option)

FFP Prodem Fondo Financiero Privado (Bolivia)

FINARCA Financiera Arrendadora Centroamericana, S.A. (Nicaragua)

FUNHAVI Fundación Hábitat y Vivienda, A.C. (México)

GDS Gestión del Desempeño Social

IDDI Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (República Dominicana)
IFC Corporación Financiera Internacional (International Finance Corporation)

IMF Institución Microfinanciera
IVA Impuesto al Valor Agregado

MIS Sistema de Gestión de la Información (Management Information System)

MIX Microfinance Information Exchange

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

ONG Organización No Gubernamental

PDA Asistente Digital Personal (Personal Digital Assistant)

PDV Punto de Venta

SIM Módulo de Identificación del Suscriptor

SOFOL Sociedad Financiera de Objeto Limitado (México)

VIM Vehículo de Inversión en Microfinanzas

1 GESTIÓN DE RIESGO: PREPARÁNDOSE PARA LO INESPERADO

Vivir en riesgo es saltar al precipicio y construir tus alas mientras vas cayendo

Ray Bradbury *

^{*} Ray Bradbury, sin fecha, http://www.brainyquote.com/quotes/authors/r/ray_bradbury.html

Gestión de Riesgos y Creación de Valor con las Microfinanzas

En los negocios, la única constante es el cambio. En un mundo de cambios, los negocios exitosos y las instituciones financieras han aprendido que es inteligente estar preparados para eventos inesperados, en otras palabras, tener una gestión de riesgo. Mientras que la gestión de riesgos ha sido parte de la planificación para los grandes negocios e instituciones financieras desde hace un tiempo, es una disciplina relativamente nueva entre las instituciones microfinancieras (IMFs). Este nuevo enfoque es el resultado de las recientes crisis y experiencias, y representa un nuevo entendimiento de la importancia de prever eventos inesperados, más que simplemente reaccionar a ellos. Este capítulo revisa las categorías de riesgo y evaluación para instituciones financieras, riesgos adicionales que enfrentan las IMFs, formas de desarrollar un sistema de gestión de riesgos y los riesgos especiales que enfrentan las IMFs rurales¹.

Como consecuencia de tragedias recientes, las IMFs en todo el mundo han tenido que hacer frente a un conjunto de crisis de tipo financiera, política y climática y los gerentes de las IMFs han aprendido la importancia de la gestión de riesgos. Por ejemplo, los huracanes en Nicaragua, inundaciones en Polonia y crisis monetarias en la Federación Rusa e Indonesia han tenido efectos devastadores en las industrias microfinancieras en esos países. Independientemente del tipo de emergencia o país, los efectos son los mismos: incremento en los costos, problemas de liquidez y la pérdida de activos. Las IMFs que hayan implementado planes de gestión de riesgos antes de la emergencia, tienen más posibilidades de sobrevivir, permanecer estables, continuar sirviendo a sus clientes, e incluso prosperar.

Categorias de Riesgo

Los riesgos más comunes se pueden incluir en tres categorías: financieros, operativos y estratégicos. Además, los riesgos pueden ser internos o externos a la institución. Los riesgos internos están en gran medida bajo el control de las IMFs —están relacionados a los sistemas operativos y decisiones administrativas. Los riesgos externos están en gran medida fuera del control de la IMF. La tabla 1.1 ilustra los riesgos que una IMF podría enfrentar².

Puesto que la cartera de préstamos de una IMF es su activo más importante, los riesgos financieros —crédito, mercado y liquidez— son los de mayor preocupación. Los riesgos financieros comienzan con la posibilidad de que un prestatario no pague su préstamo y los intereses a tiempo (riesgo de crédito). También implica la posibilidad de que la IMF pierda una parte significativa del valor de su cartera de préstamos, como resultado de una crisis económica, hiperinflación y otras causas de origen externo (riesgos de mercado). El riesgo financiero también puede incluir cambios en las tasas de interés de los programas de préstamo del gobierno (como en Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela), o de la posible aplicación de antiguas leyes de usura (como en varios países latinoamericanos). Los riesgos de mercado incluyen bajar los precios a productos y servicios para los prestatarios, lo cual podría tener un efecto directo en su capacidad y voluntad de pagar el crédito pendiente.

Este capítulo está basado en el diálogo con Rochus Mommartz en diciembre 2006 (Boulder Institute of Microfinance), Hans Dellien (Women's World Banking) y Fernando Fernández (DAI).

^{2.} Debido a las diferentes formas de entender el riesgo, una institución puede organizar sus riesgos en forma diferente a la presentación en la tabla 1.1. Ver por ejemplo: van Greuning y Bratanovic (2000: 257-260).

Tabla 1:1 Categorias de Riesgo Urbano

Categoría de Riesgo	Subcategorías	Riesgos Específicos
Riesgos financieros	Crédito	Cartera de préstamo (interno).
		Tasa de interés (interno o externo).
		Prácticas de cobro de préstamos (interno).
		Prácticas de reprogramación y refinancia- miento de préstamos (interno).
	Mercado	Precios (externo).
		Mercados (externo).
		Tasa de cambio (divisas) (externo).
		Cadena de valor (externo).
	Liquidez (interno)	Problemas de administración de flujo de caja (interno).
Riesgos Operativos	Transacción (interno)	
	Fraude e integridad (interno)	Límites de autoridad en cuanto a préstamos a nivel de sucursales.
	Tecnológico (interno)	Información y tecnología.
	Recursos humanos (interno)	Capacitación del personal. Manuales de operación.
	Legal y cumplimiento (interno)	Auditorías operativas, auditorías financieras.
	Medioambiental (externo)	Impactos medioambientales específicos.
Riesgos específicos	Desempeño (interno)	Generar ganancias y rendimiento sobre acti- vos y capital para atraer inversionistas.
	Negocios externos (externos)	Nuevas leyes para el sector financiero.
	De reputación (externo)	Presiones de la competencia (ya existentes, nuevos actores).
	Manejo empresarial (interno) ^a	Cambio en las prácticas regulatorias (requi- sitos para licencias e informes) (externo) Falta de consistencia en la junta directiva y la dirección (interno).
	País (externo)	Relaciones con los donantes y con los pro- gramas del gobierno (externo).
Riesgos del Productor	Experiencia	
	Tecnología	
	Habilidades de administración	

Nota: Esta tabla fue desarrollada por los autores y está basada en diferentes fuentes. Véase, por ejemplo, Fernández (2006) y Steinwand (2000). Véase, también: GTZ, http://www.gtz.de/en/

a. Véase: capítulo 2 de este volumen.

Dado el ritmo tan rápido al que la demanda de fondos puede llegar a crecer, las IMFs deben ser particularmente conscientes del riesgo de liquidez —la carencia o escasez de fondos para cubrir gastos o desembolsos de créditos presentes y futuros. El riesgo de liquidez puede ser resultado de una estrategia de préstamos demasiado agresiva, de bajos niveles de pagos a tiempo, o de variaciones estacionales en la demanda (como Navidad, o los ciclos de sembrado y cosecha), o también pueden ser resultado de gastos inesperados.

Para estar preparados para estos riesgos, las IMFs normalmente mantienen reservas en efectivo y activos de corto plazo, entre el 15 y el 20 por ciento de sus activos. Comparado con los valores en cartera de otras instituciones financieras (las

0).

de

ncie-

ntes

equi-

iva y

pro

06) y

entes

turos.

gos a

ieden

plazo.

s (las

cuales mantienen porcentajes de liquidez entre 5 y 10 por ciento), esta reserva es elevada, pero permite un mayor grado de flexibilidad en el corto plazo.

Una evaluación reciente de una IMF hondureña ilustra el incremento en el riesgo debido a una estrategia de préstamo demasiado agresiva. Con el tiempo, la IMF había invertido el 93 por ciento de sus activos en la cartera de préstamos, dejando solamente el 7 por ciento en efectivo y en activos de corto plazo. Como resultado, para cumplir con sus obligaciones financieras, la IMF tuvo que decidir entre liquidar sus activos o conseguir financiamiento más caro.

Al igual que los riesgos de liquidez, los riesgos operativos están dentro del control de la IMF. Estos incluyen el riesgo de pérdida debido a procesos internos defectuosos, personal mal capacitado y sistemas de información inadecuados. Manuales operativos, términos de referencia claros para posiciones claves, rotación de oficiales de crédito, sistemas de pesos y contrapesos (tales como la separación de ciertas responsabilidades) y auditorías internas y externas contribuyen a sistemas operativos sólidos y ayudan a manejar con efectividad esos riesgos.

Los riesgos estratégicos incluyen decisiones a largo plazo y cambios en el clima de negocios. Los riesgos estratégicos pueden incluir estrategias de negocio inapropiadas, la introducción de productos más riesgosos, decisión sobre la ubicación de las sucursales, la opción de alianzas estratégicas y cambios en la estructura de mercado (causados por nuevos competidores, nuevas leyes y regulaciones).

Gestión de los Riesgos más Grandes

El tipo de IMF puede afectar el nivel de riesgo de la institución³. Por ejemplo, los bancos estatales involucrados en microcréditos pueden estar sujetos a presiones políticas para condonar deudas o a desviar créditos, los cuales pueden originar bajas tasas de recuperación de préstamos. Los bancos privados comerciales que inician programas pilotos de microfinanzas pueden estar limitados por las normas regulatorias, tales como la prohibición de prestar sin una adecuada garantía. Sin embargo, los bancos especializados en microfinanzas están mejor preparados para gestionar los riesgos que implica el crédito a los negocios del sector informal.

Las IMFs asociativas desarrollan relaciones a largo plazo más cercanas con sus clientes. Las cooperativas financieras (mutuales de crédito y cooperativas de ahorro y crédito) proveen servicios de ahorros y crédito a sus miembros. Las cooperativas multiservicio proveen insumos, comercialización, transporte y otros servicios que hacen más fácil para sus miembros el vender sus productos y pagar sus préstamos a tiempo. Estos servicios complementarios estrechan el lazo entre los miembros y las IMFs. Las organizaciones financieras comunitarias (tales como los bancos comunales y los grupos de autoayuda) conocen a sus miembros a la perfección y pueden responder a las necesidades al mismo tiempo que gestionan los riesgos que las acompañan.

Sin importar el tipo de institución, la naturaleza misma de las microfinanzas, a menudo incrementa ciertos riesgos que enfrentan las instituciones financieras, al tiempo que ofrece medios innovadores de lidiar con los mismos. Los mayores riesgos incluyen: (1) selección de clientes, (2) riesgo del producto, (3) composición de cartera y (4) proceso de crédito y gestión de la información.

Riesgo de Selección de Clientes

La selección adversa de clientes ocurre cuando una IMF está de acuerdo en prestar a un cliente riesgoso debido a información incompleta. La selección adversa, puede conducir a deterioro de la calidad de la cartera debido a que los clientes de alto riesgo no pueden pagar o no pagarán los préstamos. La selección adversa también puede conducir a un riesgo moral, situación en la que los clientes al saber que están completamente protegidos contra cualquier riesgo y actúan de forma menos responsable y más especulativamente que si estuvieran completamente expuestos a las consecuencias de tomar los

Para información más detallada sobre los riesgos específicos de cada tipo de proveedor de servicios de microfinanzas, véase: Ritchie(2007:43
– 48).

riesgos. Por esta razón, los fondos de garantía bien publicitados frecuentemente incurren en serios problemas en sus etapas iniciales; ya que pueden atraer clientes que especulan en empresas de alto riesgo.

Cuando la IMF hace cumplir el pago de los préstamos, demuestra a sus clientes potenciales que el contrato de préstamo es un compromiso serio de recursos futuros y que existen consecuencias específicas por no pagar un préstamo. Cuando existen políticas fáciles de reestructuración y refinanciación, éstas dificultan que los buenos oficiales de crédito hagan cumplir los contratos con los buenos clientes. Después de todo, ¿por qué no deberían obtener los buenos clientes, el mismo trato indulgente que los malos pagadores? Sin embargo, el hecho de que haya cobros adicionales y tasas de interés más altas cuando se reestructuran los préstamos mejoran el incentivo para pagar a tiempo. Las penalizaciones por pagos atrasados o impagos deben ser transparentes, creibles y fáciles de hacer cumplir, mientras que las recompensas, tales como rebajas en las tasas de interés por un desempeño perfecto, deben ser también claras.

Para asegurar la calidad de la cartera, la unidad de control interno o unidad de evaluación de riesgos, debe definir los riesgos, establecer los límites de crédito y los criterios de selección y aprender a reconocer las señales iniciales de los problemas. Por ejemplo, se puede construir un sistema de información de crédito para identificar las características de los malos pagadores y con el tiempo reducir riesgos para la IMF. Este sistema promoverá una cultura de crédito sólida.

Riesgo sobre Productos

Basado en las experiencias, estudios de demanda y otras técnicas, el equipo de gestión de una IMF diseña productos de crédito, ahorro y otros productos financieros. Cada decisión de diseño, no importa cuán pequeña, puede crear riesgos adicionales. Los elementos claves del diseño incluyen:

- Montos máximos y mínimos para los préstamos.
- Período de gracia.
- Vencimiento del préstamo.
- · Tasas de interés efectivas.
- Programa de pagos (mensual o estacional).
- · Requisitos de garantías.
- Tipo de moneda del préstamo.

Las decisiones sobre un diseño de producto equivocado pueden conducir al desastre, porque las mismas no coinciden con la cultura local y con las limitaciones de los clientes de las IMFs. Por ejemplo, préstamos que son muy grandes pueden conducir al sobreendeudamiento. Préstamos que son demasiado pequeños pueden dificultar que el prestatario cumpla con los gastos operativos. Además, un período de gracia muy largo puede incrementar el riesgo de mora en el préstamo, porque no hay una señal temprana de la capacidad o voluntad de un cliente de pagar a tiempo. Si los préstamos a largo plazos predominan en la cartera de crédito, la IMF podría experimentar una pérdida en caso de haber un repunte repentino en la inflación.

Prestar en moneda extranjera puede ser muy popular entre los clientes porque permite a estos importar maquinaria más fácilmente. Sin embargo, la exposición al riesgo cambiario puede dañar la posición financiera de la IMF si la moneda extranjera se fortalece. En el año 2001, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú estaba preocupada por la disparidad con la moneda extranjera en el sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. La cartera —equivalente al 40 por ciento de los pasivos en moneda extranjera —dejó a las IMFs vulnerables ante una relativa apreciación del dólar. En la medida en que las IMFs se dieron cuenta del riesgo cambiario, comenzaron a monitorear su exposición y ajustaron los activos y pasivos en su balance. Para el año 2004, la cartera en moneda extranjera había alcanzado más del 70 por ciento de las obligaciones en dólares, una paridad cambiaria más manejable.

Las microfinancieras podrían también incluir "las reglas del juego", tales como requisitos de grupo (reuniones), participación en la formación técnica o ahorros obligatorios (conocidos también como saldos de compensación). Sin embargo, la IMF debe considerar el impacto potencial de cada requisito en la capacidad de sus clientes para pagar el préstamo y sobre su propia salud financiera. La IMF puede reducir los riesgos ofreciendo productos crediticios diseñados para reflejar las 1

pas

es (

ten

los dul-

ndo gos

isas

gos,

Por

pres

s de

adi-

con

con-

e no

redo-

ción.

más

neda

or la

r. En n los

iento

icipa-

obre

ar las

preferencias de sus clientes, perfiles de flujo de caja y capacidad de pago, así como otras oportunidades y riesgos estacionales. En el caso de ahorros o depósitos, el producto puede estar basado en las preferencias del ahorrante y excesos de liquidez estacionales. Sin embargo si los productos de ahorros y crédito están basados en los flujos de caja, liquidez y otras necesidades de la IMF, es muy probable que los riesgos aumenten. Por ejemplo, los ahorros obligatorios representan liquidez a corto plazo y un tipo de garantía para la IMF. Sin embargo, los ahorros obligatorios sacan el capital de trabajo de las microempresas y pueden incrementar la probabilidad de retraso en el pago o incluso impago.

Composición de la Cartera

Los tipos de préstamos en la cartera de la IMF pueden crear o equilibrar los riesgos inherentes de prestar dinero a negocios informales. El comprender estos riesgos debe conducir a tener las provisiones y reservas adecuadas en caso de pérdida por préstamos no pagados. Estas reservas son un mecanismo muy útil en la gestión de riesgos. Por ejemplo, una cartera compuesta de préstamos a corto plazo para clientes del sector rural puede ser sensible a sequías, enfermedades del ganado, plagas en las cosechas, inundaciones y huracanes, etc. Las huelgas de transporte urbano, protestas e inundaciones por fuertes lluvias son ejemplos de riesgos en carteras del sector urbano. En ambos casos, una inadecuada gestión de los créditos morosos puede poner en riesgo a la IMF.

Mantener adecuadas provisiones para pérdidas permitirá a la institución cubrir las pérdidas probables. Esto se logra normalmente mediante la constitución de reservas basadas en el tiempo en que un pago ha estado en mora. Por ejemplo, una IMF puede constituir una reserva del 25 por ciento del balance de los préstamos que tienen entre 30 y 60 días de vencidos; 50 por ciento de los balances con pagos vencidos entre 61 a 90 días y 100 por ciento de aquellos que están vencidos por más de 90 días. Finalmente, las políticas de cancelación de deuda juegan un papel complementario a las provisiones y reservas por pérdidas; una práctica común es llevar a pérdida los préstamos que llevan más de 180 días vencidos.

Procesos de crédito y gestión de información

Otra fuente de riesgo son los procesos, las prácticas y los sistemas de información usados para supervisar el historial de la cartera de préstamo. Un sistema de gestión de información mantiene actualizada la información de individuos, grupos, sectores y sucursales para identificar rápidamente cualquier amenaza a un buen desempeño de la cartera. La firma alemana de gestión de microfinanzas de nombre Internationale Projekt Consult GmbH ha desarrollado el sistema bancario ProCredit, un sistema de gestión de información estandarizado que proporciona informes diarios sobre la morosidad en los créditos para los oficiales de crédito. Este sistema acentúa la importancia del seguimiento puntual y premia con bonos a los oficiales de crédito con base en su desempeño sobre la cartera asignada⁴.

Finalmente, existen otros factores de riesgo determinados interna y externamente que pueden afectar a la capacidad de la IMF de gestionar el desarrollo del cliente y los procesos de recaudación. Los factores de riesgo determinados internamente incluyen políticas de contratación, sistemas de incentivos, políticas operativas y procedimientos, evaluaciones de empleados, sistemas de gestión de información e informes, gestión de activos y pasivos, gestión de divisas (cobertura) y controles internos y auditorías. Factores externos son la accesibilidad y utilidad de las agencias de informes crediticios, la facilidad para la valoración y recuperación de una garantía (cuando sea necesario), la presión de la competencia y la existencia de seguros para clientes⁵.

Riesgos de Productor

Los riesgos de productor de las microempresas urbanas son consecuencia en gran parte a las operaciones informales de los negocios. Las microempresas normalmente fallan a la hora de diversificar sus fuentes para los componentes claves y las materias primas, confiando, normalmente en un número reducido de proveedores locales. Puesto que estos microempresarios normalmente trabajan en talleres caseros, raramente tienen almacenes convencionales para almacenar materiales, trabajos

^{4.} Véase: Internationale Projekt Consult GmbH, http://www.ipcgmbh.com/.

^{5.} Véase: el capítulo 4 de este volumen con la discusión sobre microfinanzas.

en proceso y productos terminados. Estos negocios también descansan fuertemente en los clientes cercanos del vecindario, en lugar de desarrollar relaciones a largo plazo con clientes institucionales. Su escala de operaciones es muy limitada, lo cual puede ocasionar problemas para satisfacer la demanda de escuelas, universidades y hospitales. Muchos negocios usan diseños antiguos y materiales de baja calidad, lo cual limita su capacidad para encontrar clientes. A veces pueden ser afectados por huelgas generales que paralizan los mercados sin ningún aviso. Finalmente, algunos no pueden proporcionar suficientes referencias e historial transparente para compensar la falta de garantias físicas.

Riesgos adicionales para las IMFs rurales

Las IMFs que atienden a clientela rural, enfrentan riesgos relacionados con el recurso natural de base, el medioambiente y los ciclos y riesgos de la producción agraria. Muchos expertos animan a las IMFs urbanas a expandir sus actividades en la zona rural y solucionar la ausencia de crédito en dichas zonas. Las IMFs que ya están proveyendo servicios en las zonas rurales son conscientes de los retos —sin embargo a menudo fallan en alcanzar una escala, control de costos o efectividad en hacer cumplir los contratos cuando es necesario. La tabla 1.2 enumera los riesgos asociados con las aéreas rurales⁶.

Tabla 1:2 Categorías de Riesgos Rurales

iesgo de Mercado	Volatilidad de precios
	Acceso irregular a los mercados
	Pobre infraestructura
	Información inadecuada
iesgos de Producción	Productividad de la tierra
	Plagas
	Enfermedades
	Riesgos poscosecha
iesgos de Productor	Experiencia
	Tecnología
	Capacidad de gestión
liesgos Climáticos	Sequías
	Inundaciones
	Vientos
	Heladas
	Granizo
	Olas de calor

Riesgos de Mercado

Los riesgos de mercado específicos para crédito rural incluyen cambios en las tasas de interés, tasas de cambio, fluctuación en los precios de materias primas y de los productos terminados y relaciones entre los actores claves en la cadena de valor. Para gestionar la exposición a estos riesgos, las microempresas y la IMF se enfocarán en esos factores que ellos pueden controlar. Por ejemplo, una IMF con una base de clientes rurales, puede vincular a sus prestatarios con bases de datos actualizadas de precios de materias primas y productos terminados. Una IMF puede promover relaciones estratégicas entre sus clientes, supermercados, compradores agroindustriales y exportadores. Los compradores internacionales están deseosos de crear vínculos directos con las asociaciones de productores en Latinoamérica —como las redes desarrolladas por Starbucks, Home Depot y Whole Foods han demostrado. Con la Fundación Calvert, Starbucks proporcionó un préstamo de 1 millón de dólares para prestar a pequeños productores de café y cooperativas en Costa Rica, México y Nicaragua⁷. En Guatemala, del mismo modo, la Asociación de Productores de Café (Anacafé) proporciona precios actualizados para cada tipo de café

^{6.} Véase: el capítulo 7 de este volumen con la discusión de riesgos climáticos.

^{7.} Véase: Calvert Foundation, http://www.calvertfoundation.org

rio,

lo

ser

nar

te y

n la nas

dad

ación

valor.

ieden actua-

re sus sos de

bucks,

nillón

emala.

e café

a más de 100.000 productores de café. Esta oportuna información de mercado, apoya a los productores a vender sus productos en el momento más ventajoso⁸.

Las nuevas relaciones de mercado vienen con nuevos retos. Para que estos nuevos vínculos sean permanentes, los microempresarios urbanos y agricultores igualmente deben mostrar que ellos pueden cumplir con los estándares de diseño de
productos, manejo, empaquetado, etiquetado y entrega puntual. Con la asistencia técnica apropiada, el pequeño productor
puede desarrollar una producción y planes de mercadeo para satisfacer la nueva demanda. Aunque no es responsabilidad
directa de la IMF el crear tales vínculos, las ventajas pueden suponer una base de clientes creciente con mercados seguros
esperando a sus productos y con el tiempo esto contribuirá a una cartera de préstamos más sana.

Riesgos de Producción

Desde la selección de las semillas, hasta el almacenado, transporte y ventas finales, las microempresas enfrentan una serie de riesgos de producción. Para asegurar riesgos razonables, una IMF necesita desarrollar un perfil del productor típico y de la región agrícola. Este perfil incluirá:

- · Tamaño del área cultivada
- · Cultivos producidos en cada estación
- · Ciclos de cultivo por año
- · Productividad promedio máximo y mínimo por región
- · Sistemas de producción y niveles de tecnología
- · Situación de los almacenes locales
- · Canales de venta.

Con este conocimiento más profundo de los productores de la región y del medio en el que trabajan, la IMF debe colaborar con agencias especializadas en la transferencia tecnológica y agraria para asegurar un nivel adecuado de capacidad y de tecnología. El análisis del subsector, que ofrece mapas de la producción clave y de las relaciones de mercado, puede ser una herramienta muy útil para identificar riesgos y oportunidades en las innovaciones tecnológicas de alto impacto.

Riesgos de Productor

Los negocios rurales son en su mayoría operaciones informales y representan una fuente significativa de riesgos para las IMFs. Los clientes rurales a menudo se encuentran dispersos, incrementando así el costo de llegar a ellos y de hacer cumplir los términos del contrato de préstamo. Los productores rurales, frecuentemente tienen una mentalidad de subsistencia, y no el objetivo de maximizar beneficios para sus negocios. Sus rendimientos pueden ser muy bajos, puesto que los productores rurales dependen de tecnologías tradicionales, semillas locales y fertilizantes de baja calidad. Tienden a no diversificar la fuente de sus insumos, y son por ello muy vulnerables a los incrementos repentinos en precios y problemas de existencias. Las pérdidas poscosecha pueden agravar la baja productividad del productor rural, con pérdidas que a menudo alcanzan entre el 10 y el 20 por ciento de la producción total. Finalmente, al igual que sus contrapartes urbanas, la mayoría de microempresas rurales no pueden proporcionar suficientes referencias e historiales transparentes para compensar la falta de garantías físicas.

Desarrollo de un Sistema de Gestión de Riesgos

Para prepararse para eventos inesperados y sus costos, una IMF puede identificar y prepararse para los riesgos más comunes y más costosos. Todas las instituciones financieras —grandes o pequeñas, reguladas o no reguladas— deberían diseñar un sistema de manejo de riesgos basado en las necesidades particulares, clientes, productos, estatus legal y capacidad interna de la institución.

^{8.} Véase: Anacafé, http://www.anacafe.org/

Por ejemplo, una IMF con un gran porcentaje de préstamos en cría de animales, debería prepararse para una repentina caída en la demanda de los productos de sus clientes en los mercados locales. Una pequeña IMF rural trabajando con grupos solidarios y bancos comunales —y otorgando solamente crédito— debería desarrollar un plan de gestión de riesgos, para tratar con préstamos morosos, gestión de la liquidez y garantías sobre los activos fijos. Por otro lado, una IMF urbana y regulada, con un gran número y variedad de productos financieros, está sujeta a las normas y procedimientos de un ente regulador gubernamental. Su sistema de riesgos tendrá diferentes objetivos y estrategias. Además, los acuerdos de Basilea II (cuadro 1.1) sirven como un normativa internacional para los requisitos de capital para equilibrar los riesgos inherentes a las microfinanzas.

Cuadro 1:1 Comité de Basilea: Prácticas y Normas Internacionales para Gestión de Riesgos

Con base en las normas internacionales y definiciones codificadas por el Comité de Basilea en 2005, el supervisor y los reguladores juegan un papel muy importante en la gestión de riesgos de una institución financiera. El sistema protege a los acreedores y deudores en instituciones financieras reguladas por medio del aseguramiento de la suficiencia de capital. La suficiencia de capital es una medida clave en la capacidad de la institución para soportar embates y refleja una gestión sólida de recursos. Además, la evaluación continua de la suficiencia de capital protege contra la inestabilidad del sector financiero, una quiebra del sistema de pagos y contra el riesgo de efecto de contagio internacional. Basilea I fijó el estándar internacional al definir la suficiencia de capital en términos de activos ponderados en función al riesgo. Basilea Il reforzó el estándar por medio de la introducción de prácticas de supervisión.

¿Afectan los requisitos de Basilea a las IMFs? Cuando las microfinanzas son una línea de negocio de una gran institución financiera regulada, el ente regulador nacional toma en

cuenta las microfinanzas en la evaluación integrada del desempeño de la gestión de riesgos de la institución. Sin embargo, es poco probable que se apliquen los estándares de Basilea a IMF especializadas o más pequeñas. Esta desviación se debe a la pequeña proporción que las IMFs comparten de los activos del sector financiero, que no realicen operaciones complejas y la ausencia de interacciones significativas en los mercados internacionales. Finalmente, las IMFs están típicamente bien capitalizadas. Sólo se han dado pocos casos de acción correctiva. En caso de que el apalancamiento financiero aumentara drásticamente, se podrían aplicar las normas de Basilea usando el enfoque basado en la ponderación por riesgos y los requerimientos de supervisión de riesgos. Esto podría tener consecuencias para las IMFs y para sus clientes por medio de mayores costos y tasas de interés más elevadas.

Fuente: Adaptado por los autores de Imboden, (2005).

Véase: www.microfinancegateway.org/p/site/m/library/

Una IMF que desarrolla un sistema de alerta temprana puede responder antes que los riesgos sean más grandes y costosos. Los sistemas de alerta temprana evolucionarán con los riesgos cambiantes que enfrente la institución, protegiendo así su solvencia de corto plazo y la viabilidad de largo plazo (ver Steinwand 2000)⁹. El equipo gestor es responsable de evaluar periódicamente la exposición al riesgo de la IMF y determinar su estrategia de gestión de riesgos. Por ejemplo, la evaluación estará basada en las circunstancias particulares de la institución —el contexto legal y regulatorio, la inflación, las fuentes de fondos (tales como la mezcla de préstamos y donaciones, períodos de gracia, tasas de interés y términos de pago), la localización de los clientes (rurales o urbanos) y las actividades (agricultura, crianza de animales, comercio, servicios o producción).

Etapas para la Gestión de Riesgos

La tabla 1.3 describe los pasos en la gestión de riesgos. El primer paso es identificar el perfil único de riesgos de la institución, por medio del análisis de los objetivos de la institución, necesidades, costos y rentabilidad. Este paso identifica los objetivos tanto sociales como financieros de la institución. También evalúa si la operación es rentable y si los costos están cubiertos adecuadamente. En el segundo paso, la IMF define aquellos eventos inesperados o riesgos que ocurrirán muy probablemente y que son aquellos más importantes en gestionar. Este proceso puede estar basado en tendencias recientes y

^{9.} Véase, también: GTZ, http://www.gtz.de/en/

a caírupos para ana y ente silea entes

esiaion en raas in cato as dede ra-

és

así su valuar a evaen, las pago), cios o

están n muy ntes y experiencias de otras IMF, así como de potenciales cambios políticos y económicos. La gestión debería enfocarse en los 5 principales riesgos internos y externos. Basado en este análisis, en el tercer paso, la IMF marca sus límites de exposición para cada línea de negocio—por ejemplo, el porcentaje total de préstamos a un sector particular o región, o el porcentaje de préstamos con una morosidad mayor a 30 días. En el cuarto paso, una vez que ha pasado un límite, la institución implementa su análisis de riesgo y actividades de control. Finalmente, la IMF ajusta el sistema de gestión de riesgos periódicamente—corrigiendo sus perfiles de riesgo y sistemas operativos, conforme el clima político y de negocios cambie con el tiempo.

Tabla 1:3 Pasos en la Gestión de Riesgo

Acciones
Identificar: • Metas, necesidades, costos y rentabilidad. • Riesgos internos. • Riesgos externos.
Seleccionar: • Los 5 mayores riesgos internos. • Los 5 mayores riesgos externos.
Fijar: Retrasos aceptables. Costos aceptables. Niveles aceptables de pérdidas. Riesgos aceptables a nivel de sucursales. Niveles de riesgo medidos de otras formas.
Cuando se hayan sobrepasado los límites, implementar y moni- torear los procesos, revisiones y auditorías internas.
Identificar patrones de riesgo y abordarlos de forma estratégica y operativa.

Para cada categoría de riesgo —interno o externo— una IMF exitosa evalúa los efectos posibles sobre su cartera de préstamo y sus reglamentos operativos. La cartera incluye todos los créditos pendientes de pago, estén al día o morosos. Los préstamos pueden ser de diferentes tamaños y carácter (de grupo individual) o para diferentes sectores productivos. De acuerdo con su misión y estrategia, la IMF puede haber tenido créditos preferentes para mujeres o sectores productivos. Además, sus tasas de interés pueden ser o no competitivas. Finalmente, las reservas de las IMFs en otras monedas someterán a la cartera de préstamos a cambios en la tasa de cambio. La evaluación de la cartera identificará los riesgos y ayudará al equipo gestor a establecer una mezcla balanceada de préstamos. Los siguientes criterios ayudarán a desarrollar la evaluación:

- · Sectores que serán atendidos.
- · Nivel de formación del personal.
- · Cobertura geográfica y profundidad.
- Nivel de tolerancia para pagos retrasados.
- · Productos destinados a varios mercados o nichos.
- Nichos de mercado —basado en la misión institucional y gestión y en la junta directiva.

Las herramientas internas y los servicios externos ayudan a medir estos riesgos. La tabla 1.4 y el cuadro 1.2 describen las herramientas de análisis de riesgos usadas por ShoreBank Advisory Services, y el enfoque de CAMEL (Suficiencia de Capital, Calidad de Activos, Gestión, Ingresos y Gestión de la Liquidez) utilizado por Acción International respectivamente. Otros servicios externos de calificación especializados enfocados en las IMFs incluyen Microfinanzas, Planet Finance y Microrate. Microfinance Information Exchange (Intercambio de Información en Microfinanzas) proporciona un servicio

de calificación internacional. El Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP, por sus siglas en inglés) en su manual de valoración, ofrece una herramienta de identificación de riesgos 10.

Tabla 1:4 Shorebank Advisory Services (USA) Sistema de Calificación de los Riesgos de Crédito

Riesgo general	Calificación del Riesgo de Crédito	Descripción
Riesgo Bajo	Calificación 1– Excelente Calificación 2 – Buena Calificación 3 – Satisfactoria	Préstamos desarrollados de acuerdo con proyecciones o aún mejor y nunca ha habido problemas con los pa gos, ni se espera que pase.
Riesgo Potencial	Calificación – 4 Lista de Observación	Los préstamos muestran desviación del escenario de desarrollo del negocio y se espera que haya problemas con los pagos de los préstamos.
Riesgo Alto	Calificación 5 – Deficiente Calificación 6 – Dudoso Calificación 7 – Pérdida	Los préstamos tienen diferentes términos de morosi- dad y están asociados con diferentes probabilidades de ser pagados. Entre más tiempo esté moroso el préstamo, existen menos posibilidades que se pague la totalidad del mismo.

Fuente: Adaptado por los autores de The Palestinian Network, Fact Sheet 5, "Risk Management and the Credit Risk Grading System", http://www.shorebankcorp.com/bins/site/templates/default.asp

Cuadro 1:2 Sistemas de Medición de Riesgos

Los reguladores norteamericanos de bancos adoptaron inicialmente la metodología CAMEL para evaluar la solvencia financiera y de gestión de las instituciones bancarias comerciales en EEUU. El sistema CAMEL evalúa y califica cinco aéreas del desempeño financiero y gestor:

- · Suficiencia de capital.
- Calidad de la cartera.
- Gestión.
- Ganancias.
- Gestión de la liquidez.

Usando en el marco conceptual original de CAMEL, ACCIÓN International desarrolló su propio instrumento. ACCIÓN CAMEL evalúa las mismas cinco aéreas, pero los indicadores y calificaciones reflejan los retos y las condiciones de la industria microfinanciera. La metodología requiere que la IMF proporcione la siguiente información:

- Estados Financieros.
- Proyecciones presupuestarias y de flujos de caja.
- Programación de la cartera por plazos.

- Fuentes de financiamiento.
- Información acerca de la junta directiva.
- Operaciones, recursos humanos.
- Información macroeconómica.

ACCIÓN CAMEL realiza los siguientes ajustes: (1) provisiones para pérdidas; (2) cancelación de préstamos; (3) subsidios explícitos e implícitos; (4) efectos de la inflación; e (5) ingresos por intereses acumulados. ACCIÓN CAMEL analiza y califica 21 indicadores claves, dándosele a cada indicador una ponderación individualizada. La calificación compuesta final es un número en la escala de cero a cinco, con cinco como medida de excelencia. Esta calificación numérica a su vez se corresponde con una calificación alfabética (AAA, AA, A, BBB, BB, B, C, D y no calificado).

Fuente:

Global Development Research Center, http://www.gdrc.org/

^{10.} Para más información, ver Microfinanzas, http://www.microfinanzas.org/, Planet Finance, http://ws.planetfinance.org/; Microrate, http://www.microrate.com/; The Microfinance Information Exchange, http://www.themix.org/; The Microfinance Information Exchange Market, http://www.mixmarket.org/; y Consultative Group to Assist the Poor, http://www.egap.org/p/site/cl.

Enfoques para Gestión de Riesgos

Las IMFs exitosas emplean varias estrategias de gestión de riesgos. Las mismas desarrollan fuertes sistemas de información interna, permitiendo a la gerencia entender y mitigar los riesgos relacionados con liquidez, fraude interno y desarrollo de nuevos productos. Estas instituciones aseguran mejor información de flujos de caja, productividad y otras características. Sus sistemas de gestión de préstamos mantienen una supervisión cercana sobre los asuntos de calidad de la cartera permitiendo una rápida respuesta ante impagos premeditados. Estas reconocen el valor de los microseguros para proteger a los prestatarios de los riesgos asegurables (véase el capítulo 4 de este volumen sobre microseguros). Estas hacen cumplir sistemáticamente los contratos de crédito. Finalmente, sus incentivos para los oficiales de crédito están vinculados directamente con la calidad y desempeño sobre la cartera.

Además de estos enfoques generales, hay recomendaciones específicas para condiciones especiales en los mercados financieros rurales. Mayor información sobre los prestatarios, sobre los ciclos de cultivos, niveles de productividad y ciclos de mercado pueden reducir el riesgo que supone atender a los clientes rurales y proporcionar una base estable para el diseño de productos. Usando dicha información, las IMFs pueden diseñar las características específicas de los productos de crédito (incluyendo cualquier período de gracia, programas de pago, pagos a plazos o pagos únicos y la tasa de interés efectiva) para acomodarse a la volatilidad de precios y los flujos de caja de sus clientes.

Para responder al problema de baja productividad, la IMF puede ayudar a las microempresas a formar una alianza con proveedores de servicios —por ejemplo un instituto de tecnología rural. Esta relación puede proveer a los productores (clientes de la IMF) acceso a semillas mejoradas y pesticidas, recientes desarrollos en técnicas para el manejo de la tierra, tecnologías de producción y prácticas mejoradas del manejo poscosecha. Esto también ayudará a los clientes a pasar de una producción tradicional a una más orientada al comercio y a las prácticas de negocios.

Finalmente, para mejorar el acceso a los clientes en zonas rurales más dispersas, las IMFs deberían hacer uso de las tecnologías de bajo costo, como las transacciones microfinancieras con tecnología de teléfono celular o servicios bancarios a través de corresponsales (véase capítulo 8 de este volumen sobre tecnologías).

Puesto que los riesgos son inevitables, estos han de ser gestionados. Los sistemas de gestión de riesgos son efectivamente, las alas necesarias antes de hacer el salto de fe de prestar a un gran número de microempresas informales. Las IMFs con sistemas efectivos de gestión de riesgos funcionando, están mucho mejor preparadas para los imprevistos y esa preparación puede ser la diferencia entre crecimiento, estabilidad o la bancarrota. Por medio de inculcar una cultura de gestión de riesgos a toda la institución desde la junta directiva, los oficiales de crédito y los empleados administrativos, la IMF y sus clientes deben ser capaces de gestionar eventos inesperados —e incluso prosperar.

al de

ones is pa-

o de emas

ades so el

ague

tem"

es os re-

na nal no se

BB

g/

//www.

Bibliografia

Bradbury, Ray. Sin fecha. http://www.brainyquote.com/quotes/authors/r/ray_bradbury.html.

Fernández, Fernando. 2006 "La Gestión de Riesgos en Instituciones Microfinancieras: Una Perspectiva Rural" Access to Rural Finance for Microenterprise Projects, Mexico December 11.

Imboden, Kathryn. 2005 "Basel II and Microfinance: Exercising National Prerogatives." Women's World Banking. http://www.swwb.org

Mommartz, Rochus. 2006. "Introducción a la Gestión de Riesgos y su Contexto". Ensayo presentado en un taller en el Banco Mundial, Washington, DC, 11 diciembre.

Ritchie, Anne. 2007 "Community-based Financial Organizations: A Solution to Access in Remote Rural Areas?" Agriculture and Rural Development Discussion Paper 34, World Bank, Washington, DC.

Steinwand, Dirk. 2000 "A Risk Management Framework for Microfinance Institutions." MicroFinance Network prepared for Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Chicago; July. http://www.gtz.de/en/

Van Greuning, Hennie and Sonja Bratanovic, Analyzing Banking Risk. Washington, DC: World Bank.

Fuentes Adicionales

Dellien, Hans. Crédito Rural: Estrategias para mitigar los riesgos agropecuarios". Women's World Banking, New York, United States. December 11, 2006

Fernando, Maheshan R., "Managing Foreign Exchange Risk: the Search for Innovation to Lower Costs to Poor People" Microfinance Matters Issue 12, United Nations Capital Development Fund. New York. May 2005. http://www.uncdf.org/english/microfinance/pubs/newsletter/pages/2005_05/news_managing.php

Uva, Wen-feil L. 2004. "Managing Market Risks", Smart Marketing Newsletter, Cornell University, Department of Applied Economics and Management. Ithaca NY. April. http://hortmgt.aem.cornell.edu/pdf/smart_marketing/uva4-04.pdf

2 BUENA GOBERNABILIDAD: GESTIÓN DE RIESGOS INTERNOS

Si las instrucciones y voces de mando no son claras y concretas, si las órdenes no son perfectamente entendidas, entonces la culpa es del general.

Sun Tzu*

red

ork,

ple"

lied

^{*} El Arte de la Guerra de Sun Tzu: Edición Especial, trans. Lionel Giles (El Paso, TX: El Paso Norte, 2005).

Largo plazo, así como para el logro de su misión social. Las IMFs deben adaptarse a los cambios y tomar decisiones dificiles con claridad y consistencia en cuanto a su misión y visión. Para ser capaces de ofrecer nuevos productos y servicios, las IMFs exitosas deben abrirse paso a través de cambios en leyes y regulaciones, incremento en la competencia, entrada de nuevos tipos de competidores (bancos, por ejemplo) y cambios en la tecnología, entre otros retos. Al mismo tiempo, estas deben ocuparse de los riesgos y mantener una vigilancia constante contra el fraude y la pérdida de activos.

Este capítulo describe los conceptos de gobernabilidad aplicables al sector de microfinanzas. Empieza con una breve exposición sobre quiénes son los dueños de las IMFs y su efecto sobre la gobernabilidad de las IMFs. Luego, aborda el tema de la junta directiva y su función fundamental en la buena gobernabilidad de las IMFs, describiendo las mejores prácticas generales en el funcionamiento de las juntas directivas de las IMFs. Finalmente, incluye una herramienta de autoevaluación sobre gobernabilidad (véase anexo) y una bibliografía corta de recursos relevantes¹.

El rol de gobernabilidad podría definirse en términos generales como el sistema de personas y procesos mediante los cuales una organización mantiene su enfoque y asegura el éxito institucional. Incluye el mecanismo de pesos y contrapesos necesario para "administrar a los administradores". En última instancia, la buena gobernabilidad busca:

- Defender las metas y misión de la organización.
- · Guiar la principal orientación estratégica de la organización.
- Mantener la salud de una organización en el transcurso del tiempo y mitigar los riesgos.
- Asegurar transparencia en toda la organización².

A pesar de la disponibilidad de recursos que definen la buena gobernabilidad para las instituciones corporativas y aquellas sin fines de lucro, una encuesta de 2008 reveló que la calidad de la gobernabilidad era el segundo riesgo en importancia para las IMFs, en tiempos de cambios acelerados. La encuesta reveló que muchos en el sector tienen fuertes dudas de que muchas IMF tengan la habilidad para adaptarse a las nuevas exigencias y seguir manteniendo sus objetivos sociales³.

Propiedad, Estatuto Legal y su Impacto sobre la Gobernabilidad⁴

La gobernabilidad de cualquier institución está estrechamente relacionada con su estructura de propiedad. La estructura de propiedad tiene un efecto significativo sobre la estructura de la junta directiva, su eficacia y los riesgos que enfrenta. Los dueños proporcionan o controlan los fondos o el capital de la institución y están interesados en la misión institucional y los resultados. Por tanto, ellos querrán suficiente influencia para asegurar una adecuada rendición de cuentas a través de la gobernabilidad institucional.

Cada tipo de dueño, tiene sus intereses particulares, los cuales tienden a estar estrechamente vinculados a lo que el dueño espera ganar de la inversión. Puesto que la mayoría de los inversionistas en las IMFs tienen metas y prioridades tanto financieras, como no financieras, frecuentemente usan un sistema de "doble línea de base", que equilibra las metas financieras con una misión social, o un sistema de "triple línea de base", que agrega las inquietudes medioambientales: de esta forma, ellos pueden evaluar el éxito de las IMFs. Algunos propietarios son más sensibles a la pérdida de activo financiero o físico; otros, a la pérdida de su reputación, incumplimiento de objetivos de desarrollo o de la misión institucional.

4. Esta presentación sobre la estructura de propiedad se basa en Ótero (2001).

Este capítulo está basado en el diálogo de abril de 2007 con presentaciones de Todd Farrington (ACCIÓN Internacional), Tillman Bruett (DAI) y Juan Manuel Díaz Parrondo (IDDI). Tillman Bruett fue el principal responsable de este capítulo, usando presentaciones, entrevistas adicionales e investigación. Él también desarrolló el instrumento de gobernabilidad presentado al final del capítulo.

Consejo de Fondos de Capital de Microfinanzas (2005), http://cmef.com/governancefinal.pdf.
 Centre for the Study of Financial Innovation (2008).http://cmef.com/CMEF5-BananaSkins.pdf.

El estatuto legal de una institución también determina muchos aspectos de su gobernabilidad. La buena gobernabilidad es un reto para todo tipo de organización— desde organizaciones no gubernamentales (ONG) pequeñas a corporaciones grandes. Las IMFs enfrentan la mayoría de los retos de gobernabilidad que tienen los bancos y las instituciones financieras y algunos retos que son propios de las empresas con orientación social. Primero, muchas IMF son entidades sin fines de lucro y a menudo su estructura de propiedad es poco clara. Segundo, el incremento en activos o clientes conduce con frecuencia a cambios en el estatus legal de la IMF, lo cual requiere a menudo una evolución de su gobernabilidad: de ONG a una institución en propiedad de accionistas, de IMF no regulada a IMF regulada. Finalmente, el marco jurídico y normativo en el cual las IMFs operan es bien dinámico, y a menudo inadecuado o demasiado complicado. Se podría concluir que ninguna estructura de gobierno es universalmente aplicable a todas las IMFs en todo momento. La buena gobernabilidad debe ser relevante para la situación particular de una IMF y su etapa de desarrollo. Asimismo, debe prever la siguiente etapa de desarrollo.

Las ONGs

En América Latina, las ONGs siguen desempeñando una función muy relevante como dueñas de las IMFs y como operadoras. En la mayoría de los casos, los donantes —las fundaciones privadas, los gobiernos, organismos internacionales de ayuda, o individuos —proporcionan la mayoría del capital necesario para comenzar y mantener las actividades de la ONG. Dado que las ONGs son organizaciones sin fines de lucro que no tienen dueños específicos, los fundadores no pueden reclamar el activo financiero y físico de la organización.

Esta falta de propietarios específicos dificulta la identificación de la persona o la institución a quien la junta directiva debe rendir cuentas, o para quién actúa como fiduciario. En este caso, la junta directiva rendirá cuentas primero y ante todo a la misión institucional, según es definida, aprobada y entendida por las diversas partes interesadas, incluyendo aquellos donantes y organismos que han financiado a la ONG.

Un riesgo común de gobernabilidad asociado con la propiedad de una ONG (en particular donde la ONG es el único propietario o accionista mayoritario), es la concentración de poder en manos de una o varias personas, generalmente los fundadores. Al mismo tiempo, la gerencia puede depender de la IMF para su subsistencia. Es posible que a aquellos que proveen el apoyo financiero les haga falta el tiempo, interés o capacidad de supervisar adecuadamente a la IMF. Esto podría ocasionar que la gerencia esté operando la IMF para su propio beneficio. Este riesgo se puede evitar. Numerosas IMF tienen ONGS como miembros diligentes y capaces de la junta directiva, que valoran su reputación y están identificados plenamente con la misión institucional y la protegen. La clave es comprender la motivación y lo que está en juego para los líderes de la IMF.

Inversionistas Privados

El desafío con los inversionistas privados es asegurar que se responda adecuadamente a sus preocupaciones y balancear las mismas con los intereses de otros inversionistas y partes interesadas. Dado que ellos tienen algo que perder (o ganar), los inversionistas privados tienden a ser miembros activos en las juntas directivas (véase cuadro 2.1). Los inversionistas privados en las microfinanzas puede dividirse en dos tipos de dueños: buscadores de beneficio y capitalistas pacientes. Los buscadores de beneficio están principalmente interesados en conseguir un alto rendimiento de su inversión, llegan atraídos por los resultados financieros notables que han logrado algunas IMFs. La misión institucional no es una preocupación principal para este grupo de inversionistas y están tentados a renunciar a los objetivos de largo plazo y la sostenibilidad institucional, por las ganancias a corto plazo. Requieren una estrategia de salida para asegurar que pueden retirar las ganancias a corto y medio plazo. Los inversionistas pacientes, están motivados por el rendimiento a largo plazo de su inversión y un sentimiento de su propia responsabilidad social. Ellos, generalmente, apoyan la misión institucional y están motivados para proteger la salud financiera de la organización, como base para rendimientos futuros.

idad es es granieras y e lucro cuencia una insco en el inguna ebe ser

apa de

operaales de a ONG. eden re-

todo a quellos

propieundadoveen el asionar ONGS nte con la IMF.

lancear ganar), ionistas tes. Los atraídos ón prinad instinancias ón y un los para

Cuadro 2:1 Inversionistas como Miembros de las Juntas Directivas

El Consejo de Fondos de Capital de Microfinanzas encuestó a IMFs y a financiadores para determinar las inquietudes principales relacionadas con la participación de los inversionistas en la gobernabilidad. Las inquietudes fueron las siguientes:

- Encontrar un adecuado balance entre la gerencia y junta directiva; evitando que la administración se apropie de las funciones de la gobernabilidad.
- Determinar una compensación adecuada para la gerencia.
- Estar de acuerdo con un balance apropiado entre las metas sociales y financieras.
- Trabajar eficazmente como accionistas minoritarios, protegiendo el derecho de los accionistas minoritarios y creando grupos de accionistas eficaces.
- Establecer normas generalmente aceptadas para conflictos de intereses, compensación para miembros de la junta directiva, el uso de los directores independientes, etc.

Mientras muchos inversionistas públicos prefieren mantener distancia de la participación en las juntas directivas, un nú-

mero cada vez mayor de fondos privados de microfinanzas no son tan reticentes. Ellos han tratado de seguir el ejemplo de ProFund. ProFund estaba ubicado en la región, lo que le daba la oportunidad de un involucramiento real y continuo y su participación en las juntas directivas era "universalmente muy apreciada" como un miembro muy involucrado. En particular, está bien informado, en estrecho contacto con otros miembros de la junta, con el equipo gestor y con otras divisiones relevantes, dispuesto a participar activamente más allá de reuniones de junta formales, según las necesidades. Inversionistas privados como MicroVest Capital Management y Blue Orchard Finance, S.A. consideran la gobernabilidad como una parte de su estrategia de inversiones. Además de asegurar los retornos adecuados, tales inversionistas mantienen un énfasis riguroso en el retorno de las responsabilidades principales y fiduciarias de la junta directiva.

Fuente: Consejo de Fondos de Capital de Microfinanzas

Gobierno

El financiamiento del gobierno para las microfinanzas tiene una larga trayectoria en América Latina, donde gobiernos nacionales y locales han creado bancos de microfinanzas, cajas de ahorros y otras entidades de microfinanzas. Los gobiernos a menudo financian las microfinanzas para un objetivo específico social o de política, como combatir la pobreza o fomentar el desarrollo rural. Tres de los vehículos más comunes para canalizar dinero del gobierno a las microfinanzas incluyen los denominados "bancos estatales" (entidades que pueden participar en banca minorista), instituciones financieras de segundo piso (banca mayorista que invierte o prestan a las IMFs) y los programas de microfinanzas independientes que pueden ser administrados por una o más dependencias gubernamentales (De Montesquiou, El-Zoghbi y Latortue 2008).

Los gobiernos están mayormente preocupados en mantener el poder y servir a la población. En general, los modelos en los cuales el gobierno local es el propietario de la microfinanciera han sufrido dificultades debido a políticas cuya base es la politización, créditos subsidiados para grupos específicos que distorsionan los mercados, interferencia política en las operaciones y corrupción. Sin embargo, existen algunos ejemplos de IMFs públicas que funcionan bien, tales como las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs), propiedad de las municipalidades peruanas. Esas CMACs, si bien están sujetas a regulación por la Superintendencia Bancaria, tienen autonomía financiera y administrativa. Su estructura institucional es definida rígidamente por el marco legal para asegurar que cada CMAC sea económica y políticamente independiente. Las CMACs son gobernadas por juntas directivas separadas integradas por representantes locales, incluyendo el sector privado. Cada CMAC informa a una federación que monitorea el desempeño y efectúa auditorías internas.

Entidades Públicas Externas y Agencias de Cooperación

Las entidades públicas externas, incluyen a organismos donantes bilaterales y multilaterales (por ejemplo, el Banco Mundial y la Corporación Andina de Fomento, entre otros) e instituciones públicas y entidades financieras internacionales (la Corporación Financiera Internacional, parte del Banco Mundial). Estos organismos públicos invierten en IMFs motivados principalmente por los beneficios sociales y económicos que ellos esperan lograr, tales como mayor empleo y mejores niveles de ingresos, o respuestas a problemas sociales y económicos. Es posible también que los donantes tengan inquie-

tudes políticas basadas en su relación con el país anfitrión. En general, estas instituciones no juegan un papel activo en la gobernabilidad. Sus políticas les exigen, usualmente, que tomen parte minoritariamente y a menudo prohíben su participación en la gobernabilidad. Están más preocupados en evitar pérdidas y el daño consiguiente a su reputación o clasificación crediticia. Por otro lado, las estructuras internas y los procedimientos operativos de las entidades públicas pueden limitar su contribución a una buena gobernabilidad. La rotación de personal de la institución, la falta de conocimiento técnico en microfinanzas y la falta de tiempo o presupuesto para centrarse en los temas de gobernabilidad, son problemas comunes a este tipo de entidades.

Vehículos de Inversión en Microfinanzas

Un tipo relativamente nuevo de intermediarios financieros que movilizan los fondos de las entidades públicas y privadas y los canalizan a las IMFs se llama vehículo de inversión en microfinanzas (VIM). Mientras los VIM han estado financiando a las IMFs por más de una década, su crecimiento en los últimos años ha sido explosivo —solamente en 2005, se estima que la cartera combinada de VIM casi se ha duplicado a US\$1 mil millones de dólares para finales del año (MicroRate 2006). De acuerdo con un análisis geográfico de inversiones, 56 por ciento de esta inversión se hizo en América Latina y el Caribe. La preocupación principal de los VIM es recuperar su inversión con un rendimiento pequeño. Esos fondos son generalmente regionales, más cercanos a la IMF que los financiadores multilaterales o internacionales. Los VIM a menudo asignan personal y recursos experimentados para seguir el desempeño de la IMF. A menudo, ellos son capaces de hacer aportes en las decisiones claves de la junta directiva.

IMFs en Transformación

Cuando una institución pasa de tener una estructura sin fines de lucro a una estructura con fines de lucro, la gobernabilidad también debe cambiar. Esto significa, generalmente, una transición de una institución dominada por un fundador o empresario social a una institución más profesionalmente administrada, con propiedad más amplia y una estructura formal de gobierno. Tal transición requiere una delegación significativa de autoridad a la gerencia con un número mayor de pesos y contrapesos (veáse cuadro 2.2). La junta directiva original debe compartir el control institucional con los nuevos accionistas, debe financiar la transformación y debe adoptar una nueva estructura, estatutos y acuerdos que protejan los derechos de los nuevos dueños⁵. Esta transición es un proceso dificil para las juntas directivas, porque exige que los miembros originales renuncien al control a favor de los nuevos inversionistas. Estos nuevos actores pueden no compartir los mismos objetivos sociales, o al menos pueden pedir igual énfasis para las metas sociales y comerciales. Es también importante señalar que se puede enjuiciar a los miembros de las juntas corporativas pero, en general, no se puede hacer lo mismo con los miembros de las juntas en una ONG.

El convertirse en una institución con capacidad para captar depósitos, asigna nuevas responsabilidades funcionales y legales a la junta directiva. Si una IMF se convierte en institución regulada, su junta directiva se convertirá en el punto oficial de contacto entre los reguladores y la IMF. Las regulaciones a menudo dictan cómo se desempeñará la gobernabilidad de una IMF y especifica los comités necesarios y sus funciones. Los reguladores pueden ejercer su derecho a aprobar a los miembros de junta y determinar si son "idóneos y solventes" y presentan las habilidades requeridas.

Para un conjunto de normas y guías metodológicas corporativas, internacionalmente reconocidas, incluyendo los derechos de los accionistas, tratamiento equitativo a los accionistas y las responsabilidades de la junta directiva, véase OECD (2004).

en la rticipacación limitar ico en unes a

radas y ciando estima roRate atina y los son nenudo e hacer

bilidad empremal de pesos y eccioniserechos embros mismos portante mo con

s y legao oficial lidad de ar a los

cionistas,

Cuadro 2:2 Preguntas para Evaluar las Implicaciones de la Estructura de Propiedad de una IMF

Se deben usar las siguientes preguntas para evaluar la estructura de propiedad de una IMF:

- ¿Tienen los dueños la pericia necesaria para gobernar eficazmente?
- ¿Tienen los dueños los "bolsillos llenos" los recursos financieros para mantener el crecimiento de la IMF?
- ¿Son los dueños debidamente neutrales o inmunes a la influencia política?
- ¿Son los dueños capaces de permanecer por largo plazo o van a vender y entregarles la propiedad a otros?
- ¿Traen los nuevos inversionistas el conocimiento necesario, habilidades y cualidades personales a la junta directiva?
- · ¿Comparten la misión de la organización?
- ¿Está la estructura de propiedad mirando hacia el futuro, anticipando los recursos y habilidades necesarias para el futuro y no sólo para el presente?

Fuente: Adaptado de Ledgerwood y White (2006).

La Junta Directiva: Responsabilidades Funcionales

La gobernabilidad ocurre dentro de un contexto amplio; sin embargo, la junta directiva es el "punto central" mediante el cual se conectan todos las partes involucradas. La junta directiva es un grupo de personas que son o elegidos o nombrados, por accionistas, partes interesadas o miembros y quienes trabajan con la dirección de la IMF, para poder alcanzar y mantener su visión y misión. Las responsabilidades funcionales de la junta directiva pueden clasificarse en cuatro grupos amplios: la fiduciaria, planificación estratégica, supervisión y desarrollo gerencial (Clarkson y Deck 1997).

Fiduciario

Un fiduciario es una persona a quien se encomienda la propiedad o poderes para el beneficio de otro. En el caso de la junta directiva de una IMF, al fiduciario se le encomiendan los activos financieros y físicos y debe garantizar su uso apropiado manteniendo su valor. En algunos casos, la ley puede hacer de los miembros de la junta de una IMF responsables personal y legalmente. Mientras mantienen la adherencia de la IMF a la misión institucional, una junta directiva debe proteger y promover la solvencia, liquidez y desempeño financiero de la organización. Los fiduciarios son más eficaces cuando son proactivos y alientan a la gerencia a que cree un proceso que identifique, evalúe y controle los riesgos. Los fiduciarios también deben alentar a la gerencia a que hagan preguntas difíciles y luego tomen o aprueben decisiones estratégicas que equilibren los costos o beneficios potenciales de tomar determinados riesgos.

Planificación Estratégica

La junta directiva desempeña un papel importante en el desarrollo de la estrategia a largo plazo de la IMF, generalmente en forma de un plan estratégico. La junta considera los principales riesgos que enfrenta la IMF y aprueba los planes presentados por la gerencia. De acuerdo con su función para garantizar la sobrevivencia financiera y operativa de la institución, la junta debe examinar si la institución tiene recursos suficientes para aplicar sus estrategias. También aprueba las decisiones estratégicas claves, tales como la apertura de nuevas sucursales, la introducción de nuevos productos y servicios o la creación de alianzas, asociaciones o contratos con otras organizaciones. Además, toda la junta o miembros específicos, pueden participar directamente en las sesiones de elaboración de estrategias⁶.

Al ejecutar sus responsabilidades estratégicas, la junta directiva debe tener presente a todas las partes interesadas. Debe rendir cuentas ante la IMF y sus accionistas —y tiene la responsabilidad de actuar en favor de los intereses de estos grupos—pero, también debe considerar los intereses de los empleados, acreedores, clientes, proveedores y las comunidades locales. La junta directiva, además, debe respetar las normas ambientales y sociales pertinentes (OCDE 2004) (véase cuadro 2.3).

^{6.} Para instituciones jóvenes, la recaudación de fondos para cumplir con planes también puede ser parte del rol de la junta directiva.

Cuadro 2:3 La Junta Directiva y la Gestión del Desempeño Social

Casi todas las IMFs tienen metas sociales: su misma existencia—al menos en parte—es servir a un fin social. Las metas sociales de una IMF deben estar expresadas claramente dentro de su misión. Una "pérdida de misión" ocurre cuando el énfasis de la IMF en los temas sociales se pierde porque su finalidad es vaga o es olvidada, en beneficio de otras metas (tales como rentabilidad o crecimiento). Una función clave de la junta directiva de una IMF es proteger las metas sociales y financieras y cuidar que no ocurra una pérdida de misión. Esta no es una tarea fácil.

La gestión del desempeño social (GDS) es un proceso institucionalizado que incluye el establecimiento de los objetivos sociales claros, monitoreando y evaluando el progreso para lograrlos y usar esta información para mejorar desempeño general de la organización. La GDS agrupa a un amplio espectro de partes interesadas en las operaciones de la IMF incluidos los miembros de junta directiva.

La referencia clave en GDS dentro de las microfinanzas es el Programa Imp-Act de investigación-acción, que ha colaborado con más de 30 organizaciones en todo el mundo para elaborar un marco más completo que promueve la GDS como una función empresarial central. El marco combina el monitoreo periódico de los clientes, el análisis, la comunicación de los resultados y los ajustes correspondientes a los productos o la prestación de los servicios que mejore el programa de la IMF.

Fuente: Campion, Linder, and Knotts 2008.

Supervisión

La junta directiva delega las responsabilidades operativas y administrativas al Director Ejecutivo y al equipo de gerencia. La junta directiva, sin embargo, es responsable de monitorear el desempeño de éstos en la ejecución de los planes aprobados y evaluar el desempeño de estos planes y metas ajustadas a un cronograma. Por esta razón, y para poder juzgar a la gerencia imparcialmente, la junta directiva debe resistir involucrarse en operaciones diarias de la IMF. Si se convierte en una sustituta para el personal, fracasará en su capacidad supervisora. En épocas de crisis institucional o sucesión de un Director Ejecutivo, es posible que se pida a la junta directiva que tome temporalmente la gerencia. Sin embargo, debe renunciar a esta función tan pronto se restaure la gerencia competente. Finalmente, la junta directiva debe evaluar periódicamente su propio desempeño y eficacia (véase cuadro 2.4).

Desarrollo Gerencial

Durante las fases iníciales del desarrollo de la IMF y los períodos de transición que siguen, la junta debe garantizar la supervivencia de la institución. Esta responsabilidad significa tener a las personas adecuadas en el momento adecuado. Por ejemplo, la junta supervisa la selección, evaluación y compensación del equipo de gerencia. Esto incluye prever y prepararse para la sucesión de miembros de la gerencia. La junta debe asegurarse que el equipo de gerencia tenga las habilidades necesarias para manejar las operaciones actuales y tomar nuevos retos. El mejor medio para lograrlo es la medición continua del desempeño y de la gerencia y el desarrollo profesional.

La Junta Directiva: Estructura Eficaz

Para llevar a cabo sus responsabilidades de una forma eficaz, la junta directiva debe establecer una estructura formal y participativa en la cual se definan claramente sus funciones y responsabilidades⁷. Algunas consideraciones claves se tratan a continuación.

Tamaño de la Junta

El tamaño de la junta varía de institución a institución. El número de miembros en los grupos de interés involucrados y su inversión en la IMF, debe determinar el número apropiado de miembros de la junta. En las microfinanzas, las juntas com-

^{7.} Esta discusión proviene del Council of Microfinance Equity Funds (2005).

MF

ra-

ela-

no

ni-

ón

UC-

ma

Cuadro 2:4 Evaluación del Desempeño de la Junta Directiva

Teóricamente, la junta directiva rinde cuentas ante los accionistas institucionales y asegura que la gerencia actúe de acuerdo con los deseos de los accionistas. En la práctica, tanto en el mundo de las microfinanzas como en otros lugares, muchas juntas directivas se convierten en servidores del Director Ejecutivo o de un accionista dominante. Grandes escándalos institucionales recientes que involucraban a juntas directivas que no actuaron en favor de los mejores intereses de los accionistas, plantean una pregunta importante: ¿cómo pueden evaluar los accionistas si la junta directiva está haciendo su trabajo?

No hay ninguna guía fija para realizar una evaluación de las juntas directivas: cada junta formula sus propios planes para realizar una evaluación. Sin embargo, del mismo modo que se hace la evaluación del Director Ejecutivo, la evaluación de juntas debe hacerse periódicamente usando criterios pre establecidos y bien definidos. Estos criterios deben establecerse en los reglamentos de la junta. Las áreas claves para evaluar son las siguientes:

- 1. Estructura de la junta y del comité:
- ¿Tiene la junta o un comité individual, los recursos humanos, las habilidades y experiencia necesarias para abordar los problemas que la institución tiene o espera enfrentar?
- ¿Se necesitan más directores independientes para asegurar la supervivencia financiera y legal de la institución?
- ¿Se reúnen los comités lo suficiente para cumplir con sus responsabilidades?
- ¿Reciben y procesan la información de una manera eficiente y eficaz?
- ¿Mantienen los comités informada a la junta de los riesgos y la incertidumbre en sus campos de especialización y responsabilidad?

- ¿Existen potenciales conflictos de intereses o temas personales que pueden afectar a la cohesión del grupo?
- ¿Cómo está cohesión del grupo?, ¿Si hay deficiencias, cómo obstaculizan el desempeño de ciertos comités o de la junta en su totalidad?
- 2. Las responsabilidades de la junta:
- ¿Está evaluando adecuadamente la junta directiva el desempeño financiero y operativo de la empresa o deben aplicarse otras medidas (cuantitativas/cualitativas)?
- ¿Está el Director Ejecutivo cumpliendo sus responsabilidades y proporcionando un liderazgo sólido?
- ¿Ha evaluado adecuadamente la junta el potencial de crecimiento futuro de la empresa?
- ¿Puede responder mejor la junta directiva a las necesidades e inquietudes de sus grupos de interés (tanto capital como deuda)?
- 3. El proceso físico que la junta usa a hacer su trabajo:
- ¿Dedican la junta o los comités individuales el tiempo suficiente a los temas o las áreas vitales que pueden mejorar valor de los grupos de interés?
- ¿Está usando la junta todas las herramientas y los recursos a su disposición para llegar a una conclusión?
- ¿Hay buena comunicación entre la junta directiva y la gerencia?

Fuente: Adaptado de Curtis (2007).

prenden normalmente entre 5 y 25 miembros; las juntas de entre 7 y 11 miembros son las más comunes. Cualquiera que sea el número de miembros, la junta debe ser lo suficientemente grande para proporcionar el personal adecuado para gobernar la institución, obtener el financiamiento necesario, promover la institución y asegurar que haya regularmente un quórum en las reuniones. Sin embargo, la junta debe ser lo bastante pequeña como para tomar decisiones eficientemente y desarrollar una relación personal de confianza entre los miembros. Un número impar de escaños ayudará a prevenir los empates en las votaciones (aunque la toma de decisiones por consenso es preferible).

El Presidente de la Junta

La persona que es presidente de la junta, es responsable de proveer liderazgo, presidir reuniones y dirigir los diferentes puntos de vista de los miembros de la junta hacia el consenso. El presidente debe relacionarse regularmente con miembros de la alta dirección de la IMF. Esta interacción debe ser transparente y observar la separación adecuada de responsabilidades para evitar apariencia de colusión o incorrección. Para ser eficaz, el presidente debe tener una variedad de características y

rencia. bbados gerenen una irector

nciar a

ente su

r la sudo. Por prepalidades n conti-

e tratan

los y su as comdestrezas. Él o ella debe ser "un buen líder, navegador, planificador, organizador, comunicador, intérprete, confidente, punto de encuentro, consciencia, asistente y mediador" (Oregon School Boards Association 2009).

El presidente y el Director Ejecutivo no deben ser la misma persona. Mientras esto ha sido una práctica común en gobernabilidad institucional en los Estados Unidos, las opiniones actuales se alejan de esta práctica. En el sector de microfinanzas, esto ha venido a considerarse un signo de advertencia de que el control de la institución pudiera estar demasiado concentrado en manos de una persona (veáse el cuadro 2.5).

Cuadro 2:5 Algunos "Qué hacer y Qué evitar" para las Juntas Directivas

Para mantener la apropiada independencia de junta y la gerencia, se proveen las siguientes indicaciones:

Hacer lo siguiente:

- Definir claramente las funciones entre la gerencia y la junta.
- Separar la función del Presidente de Junta y el Director Ejecutivo
- Mantener distancia de las operaciones diarias al delegar la autoridad para estas operaciones a la gerencia a través del Director Ejecutivo.
- Establecer metas claras, cuantificables para la gerencia y evaluar el desempeño para lograr esas metas.
- Supervisar la selección, la evaluación y la compensación del equipo superior de gerencia.
- Utilizar los comités de junta (auditoria/finanzas, compensación/personal, gestión de riesgos, etc.) para cumplir con funciones específicas.
- Requerir que los miembros sigan los códigos de conducta básicos para llevar a cabo las funciones y las responsabilidades de buena fe.
- Tomar decisiones vinculantes como grupo.

- Trabajar para lograr el consenso de los miembros de la junta.
- Requerir información exacta y oportuna para tomar buenas decisiones.
- Basarse en las auditorías externas, informes de auditoría interna independientes y evaluaciones de terceros para comprobar la exactitud del informante.

No hacer lo siguiente:

- Formar una junta integrada por amigos del Director Ejecutivo.
- Nombrar a la misma persona como Presidente de la junta y Director Ejecutivo
- Permitir que la gerencia ocupe una proporción mayoritaria de los escaños en la junta.
- Ejercer demasiada supervisión de la gerencia e interferir con su trabajo.
- No lograr reunirse periódicamente o reunirse al estilo de forma.

Fuente: Compilado por Tillman Bruett

Algunas responsabilidades del presidente de la junta incluyen lo siguiente:

- Sirve como el oficial principal no ejecutivo (oficial no incluido en la gerencia diaria) de la IMF.
- Preside las reuniones de la junta según las agendas desarrolladas con el Director Ejecutivo.
- Nombra los líderes de comité dentro de la junta.
- · Asume un papel activo al reclutar a los miembros de junta.
- · Supervisa la sucesión de los miembros de junta.
- Sirve como miembro ex oficio en los comités y asiste a las reuniones cuando sea posible.
- Evalúa la eficacia de la junta y sus miembros y asegura que la junta lleva a cabo su mandato.

Comités de Junta

En las juntas más eficientes, la mayoría del trabajo tiene lugar en los comités. Los comités se reúnen en fechas anteriores a la reunión de junta, y tratan todos los temas pertinentes a su mandato específico. Informan a la junta sobre cualquier resultado y el progreso logrado. Las reuniones de los comités pueden ser apoyadas por las actas de reunión y por minutas grabadas. Algunos de los comités de junta más comunes incluyen:

, punto

obernananzas, concen-

bue-

toría com-

jecu-

taria

unta

rferir

lo de

El Comité de Auditoría de Finanzas se reúne y trabaja con auditores internos y externos sin la participación de la gerencia, con la finalidad de comprender los temas de control y la veracidad de contabilidad y estados financieros. Este comité participa en la selección de los auditores externos y contrata y supervisa el trabajo del auditor interno.

El Comité de Compensación a Personal supervisa la administración de los recursos humanos y el desarrollo de políticas del personal y los procedimientos. Este comité garantiza la contratación y la compensación apropiada para el Director Ejecutivo y otros gerentes principales. El comité puede ser también el responsable de la evaluación del desempeño del Director Ejecutivo.

El Comité de Gestión de Riesgos e Inversión examina los temas de la administración de activos y pasivos. Este análisis incluye asegurar que la gerencia esté monitoreando y respondiendo adecuadamente a los riesgos de cartera, las diferencias entre vencimientos y los riesgos cambiarios, así como la necesidad de recursos financieros en forma de préstamos e inversión de capital. Este comité también puede abordar el cumplimiento por parte de las IMFs de los requisitos legales, regulatorios y de financiadores, así como de los reportes a tiempo y con buena calidad.

El Rol del Director Ejecutivo

El Director Ejecutivo guía y apoya las actividades de la junta. Como gerente más alto de la IMF, el Director tiene la ventaja de tener el conocimiento profundo de las operaciones y el desempeño de la institución. Una función primordial, por consiguiente, es permitir que la junta tenga información adecuada para tomar decisiones fundamentadas en cuanto a la buena gobernabilidad y la supervisión. Entre las principales responsabilidades del Director Ejecutivo están las siguientes:

- Articular la estrategia de la IMF para la junta y ayudar a los miembros a examinar, modificar y aprobar el plan de negocios.
- Suministrar y estructurar la información y materiales a las reuniones de la junta para facilitar acción de junta y la toma de decisiones.
- Proporcionar a la junta informes financieros y operativos precisos y a tiempo para ayudar en el monitoreo del desempeño y del progreso.
- Elaborar, con la junta, indicadores de desempeño que vayan acorde con la misión institucional y con la triple línea de base.
- Asistir a toda las reuniones de junta, de comités en los que se le requiera, y estar disponible para responder a los asuntos de los miembros de estos grupos antes y durante tales reuniones.
- Ayudar a seleccionar y orientar a nuevos miembros de junta.

La Junta Directiva: Procesos Eficaces

Reuniones de la Junta Directiva

La finalidad de la reunión de junta completa es intercambiar información y tomar decisiones claves. Estas reuniones pueden celebrarse trimestralmente o mensualmente (según lo ordenado mediante regulación gubernamental o estatutos de junta) y deben estructurarse para tratar rápidamente las tareas corrientes y dejar momento suficiente para los temas estratégicos. Para darles a los miembros de la junta tiempo de leer y prepararse para la reunión, la junta debe diseñar y distribuirse con antelación una agenda estándar que incluya materiales pertinentes (ver cuadro 2.6). Se debe nombrar a un secretario de juntas para tener un registro detallado de las minutas de la reunión. Durante la reunión, el presidente debe guiar la reunión según la agenda y tratar de apegarse al horario de la reunión, pero también dar tiempo suficiente para la discusión e intercambio adecuado de opiniones e informaciones por los miembros.

En realidad, la mayoría de la tarea de la junta tiene lugar en las reuniones de los comités y se trae la información a la reunión de junta para la discusión y la decisión final. En aras de la transparencia total, los miembros de junta nunca deben tratar los puntos del orden del día fuera de la reunión del comité o la reunión de junta. Siempre que sea posible, las decisiones

eriores a er resultagrabadas. de junta deben adoptarse por consenso. La votación en determinados temas puede ser necesaria esporádicamente, pero con frecuencia, el resolver los problemas por votación puede indicar que los miembros están divididos por visión o prioridades.

Evaluación de la Gerencia

El principal reto y función de la junta es conseguir que la gerencia rinda cuentas de su trabajo. Hay medios formales para hacer esto: durante las reuniones de la junta, reuniones de los comités o los informes periódicos, pero las juntas directivas deben realizar también una evaluación programada anual o semestral del desempeño del Director Ejecutivo. Quizás el papel más importante para la junta será establecer puntos de referencia transparentes, justos y cuantificables para el desempeño en la gestión. Estos deben estar estrechamente vinculados al plan de negocios de la IMF, pero deben incluir elementos que midan la gestión eficaz del Director Ejecutivo en cuanto al personal y los recursos físicos y financieros, y del compromiso demostrado hacia la misión de la institución por parte de la gerencia.

Cuadro 2:6 Ejemplo: una Agenda para una Reunión de Junta Directiva

- Examinar agenda y agregar puntos nuevos.
- Examinar minutas de reuniones anteriores.
- Presentación por parte del Director Ejecutivo del informe de gerencia: incluyendo puntos de acción de la reunión anterior.
- 4. Revisar el desempeño financiero:
 - a. Del año hasta la fecha versus el plan.
 - b. Calidad del activos (cartera de préstamos y otras inversiones).
 - Indicadores claves (rentabilidad, eficiencia y productividad, colocación de préstamos).
 - d. Exposición de créditos (por producto, geografía e industria).
 - e. Desempeño de cada sucursal.
- Revisar el desempeño social versus el plan.
- Presentación de la dirección sobre temas externos.
 - a. Mercado.
 - b. Competencia.

- c. Financiadores.
- d. Regulación.
- 7. Informe de cumplimiento.
 - a. Reglamentos.
 - Informe sobre reporte externo entregado a tiempo.
 - c. Convenios del contrato y metas.
- 8. Informe de tesorería y temas de gestión de riesgos.
 - a. Actualización del presupuesto.
 - Liquidez y acceso a fondos.
 - Desajustes entre activo y pasivos.
- 9. Actualización de recursos humanos.
- 10. Presentación del auditor interno.
- 11. Actualizaciones de tecnología y otros elementos
- Identificación y documentación de los temas para la acción.

Fuente: Ledgerwood y White, 2006

Información y Divulgación

La calidad de la supervisión realizada por la junta directiva depende en gran medida de la calidad y los plazos en que la información es entregada a sus miembros por parte de la gerencia de la IMF. Esta dependencia está vinculada estrechamente a la calidad de los sistemas de gestión de la información de la IMF, del personal de contabilidad y sus prácticas y de los sistemas de control interno. Para evitar la toma de decisiones erróneas, la junta debe entender con claridad qué información necesita, a lo que debe y puede dar seguimiento periódicamente y cómo los sistemas de gestión de la información son capaces (o no) de recabar esa información.

La junta debe estar enterada de los requerimientos de informes de la IMF. Un buen punto de partida al diseñar un sistema de seguimiento del desempeño financiero, por ejemplo, es que la junta haga un inventario de los requerimientos de reporte actuales. La junta debe prestar especial atención a cuán bien la dirección está usando la información para fundamentar las operaciones, tomar decisiones y proponer nuevas estrategias. Una lista de la información y los informes comúnmente suministrados a los miembros de junta incluye:

ero con ridades.

es para ectivas el papel empeño tos que romiso

a la

que la

amente

de los

mación

son ca-

sistema

reporte ntar las ente suLos informes financieros y operativos mensual o trimestralmente, incluyendo un conjunto de indicadores seleccionados
cuidadosamente para seguir el progreso en cuanto a los objetivos financieros, planes operativos y misión social de la IMF.
 Estos informes deben darle a la junta una imagen completa del progreso con respecto a la triple línea de base⁸.

• Un paquete de información completo para la junta en cada reunión mensual o trimestral, incluyendo: 1) la agenda actual; 2) las minutas de la reunión previa; 3) los informes de la gerencia; 4) informes de los comités de la junta directiva; y 5) cualquier información adicional relevante para los asuntos a discutirse en la reunión.

Además, la junta debe utilizar lo siguiente para verificar los informes que recibe de la gerencia: estados financieros auditados independientemente, junto con la carta de observaciones del auditor y la correspondiente respuesta de la gerencia de la IMF, de forma anual y los informes de auditorías internas, que se dan con la frecuencia que el Comité de Auditoría considere necesario.

Capacitación y el Desarrollo

La buena gobernabilidad se debe desarrollar con el transcurso del tiempo. Las juntas eficientes emprenden actividades específicas encaminadas a ayudar a los miembros a aprender y crecer en su capacidad de apoyar y conducir su IMF a lograr la misión institucional y los objetivos (ver cuadro 2.7). La capacitación frecuente y las actividades de mejoramiento incluyen:

- Sesiones de capacitación sobre las mejores prácticas en microfinanzas, incluyendo el estudio de indicadores financieros y sociales claves para medir el progreso, lo cual puede involucrar personal interno de la IMF o expertos externos.
- Retiros para construir las relaciones y el consenso entre los miembros de junta con respecto al balance de objetivos financieros y sociales.
- Visitas a clientes para familiarizar a los miembros con las operaciones de la IMF, sus productos y servicios, y también para entender la perspectiva del cliente.
- Autoevaluaciones anuales o bianuales para medir efectividad, identificar fortalezas y debilidades y desarrollar estrategias adicionales para mejorar desempeño de la junta.

Cuadro 2:7 Un Estudio de Caso: El Instituto Dominicano de Desarrollo Integral

El Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI), fundado en 1984, es un instituto sin fines de lucro enfocado en infraestructura, salud, el desarrollo local y la bio-sostenibilidad. Su departamento de microcrédito se fundó en 1990. Hasta el 2002, la administración por parte de la junta directiva estuvo, en gran parte, ausente y esta falta de liderazgo se reflejó en la cartera de IDDI.

La junta solo se reunía cada dos o tres meses, con poca rotación de sus miembros y bajos niveles de asistencia. Su composición no era diversa y usó muy pocas fuentes de apoyo. Además, el departamento de microfinanzas no era institucionalmente independiente. Aunque podría mostrar buenos indicadores financieros y potencial de crecimiento, había pocos fondos disponibles para satisfacer la demanda. Peor aún, los sistemas del control y auditoría eran débiles. Como resultado, el IDDI creció muy poco y su cartera —con 90 por ciento de capital—estaba muy desequilibrada.

Las reformas del 2002 trataron estas debilidades por medio del mejoramiento de la administración y la supervisión realizada por la junta directiva. Hoy, la junta consta de siete miembros, cada uno de ellos con un término de servicio de dos años. Los miembros de junta se reúnen todos los meses. La Asamblea, con 21 miembros se reúne anualmente. La junta se dedicó más activamente a preservar la misión y activos del Instituto. Con ese fin, la junta patrocinó una evaluación de CAMEL (ver capítulo 1 de este volumen), separó la contabilidad y las funciones financieras de los otros departamentos y reestructuró su relación deuda/capital. Finalmente, el centro del microcrédito de IDDI ha crecido un impresionante 400 por ciento, teniendo ahora US\$2,5 millones en cartera, 2.800 clientes y 14 empleados.

Fuente: Compilado por Tillman Bruett.

^{8.} Para más información sobre el monitoreo de desempeño financiero desde la perspectiva de una junta directiva, véase Bruett y Natilson (2002).

Evaluaciones Hechas por Terceros

Las juntas pueden beneficiarse de una evaluación hecha por terceros que incluye una evaluación de la propia junta. Las evaluaciones tales como las regulatorias o auditorías externas, pueden ser legalmente requeridas. Otras, como por ejemplo evaluaciones de calificación o evaluaciones internas pueden ser voluntarias. Las juntas no deben vacilar en pedirles a los revisores que consideren el desempeño y las actividades de la junta. Un regulador experimentado, evaluador o consultor a menudo puede identificar las fortalezas y las debilidades de la estructura de una junta, sus procedimientos de vigilancia y sus actividades y luego formular las recomendaciones para mejorar la eficacia de junta. La siguiente lista de verificación presenta un enfoque eficaz para la autoevaluación de las juntas (Curtis 2007: 62):

- Enfocarse en las dinámicas de grupo, tales como el desempeño general de los comités y de la junta. Sépase que las evaluaciones de pares pueden causar fricción y perturbar la cohesión de la junta.
- Diseñar el proceso internamente.
- No pasar por alto las evaluaciones individuales de los miembros de la junta.
- Centrarse en los temas que permitirán a la junta hacer su trabajo.
- Poner especial atención a:
 - Necesidades del personal.
 - Las habilidades de directores individuales.
 - Capacidad de los miembros de junta de comunicarse uno con el otro.
 - Experiencia de cada miembro de junta.

 - Potenciales conflictos de interés. Capacidad de la junta de obtener acceso a información precisa y por lo tanto poder evaluar mejor oportunidades empresariales futuras.
 - Capacidad de la junta de comunicarse con la gerencia.
- Considerar las repercusiones legales. Limitar acceso a los resultados de las evaluaciones de la junta y limitar el rastro
- Generar resultados procesables. Concentrarse en fortalezas y debilidades. Usar la información acumulada para establecer cohesión de equipo y mejorar la toma de decisiones.

La Junta Directiva: Selección y Participación de sus Miembros

Para el desarrollo de una junta directiva eficaz, existen cinco consideraciones fundamentales que contribuyen directamente en el desempeño y la transparencia de una junta: características de los miembros de la junta, composición de la junta, el período de servicio, políticas con respecto a conflictos de interés y políticas de compensación. A continuación, se abordará cada una de esas características, a la vez que se provee algunas buenas prácticas.

Características Necesarias de los Miembros de la Junta Directiva

Una junta directiva eficaz de una IMF necesita miembros con variedad de capacidades. Los miembros de la junta idealmente deben poseer una abundancia de características de liderazgo y múltiple capacidades técnicas (ver tabla 2.1). Las leyes y regulaciones de la banca requieren que los miembros de las juntas de las instituciones financieras cumplan con un examen de "idoneidad y solvencia". Este término generalmente significa que los miembros deben ser de buen carácter moral, sin historial de bancarrota o condenas criminales y que tengan un nivel apropiado de experiencia. Todos los miembros de la junta deben adquirir la capacidad de analizar los informes financieros porque cada uno asume responsabilidad fiduciaria a un nivel personal. También debe prestarse atención especial al entrenamiento de los miembros de junta en la gestión de riesgos según se relaciona con las IMFs.

Las mplo a los ltor a icia y ación

ue las

idades

rastro

estable-

tamente unta, el

bordará

dealmen-

s leyes y

examen

oral, sin

ros de la

iduciaria estión de

Tabla 2:1 Características y Nivel de Educación Recomendados para los Miembros de la Junta Directiva

Fabla 2:1 Características y Nivel de Educación Recom Características de liderazgo	Formación técnica
Compromiso con la misión de la IMF.	Banca.
Integridad y honradez.	Microfinanzas.
Exito demostrado como líder.	Contabilidad.
Habilidades de comunicación.	Legal.
Sentido Común y buen juicio. Voluntad de cumplir con en el tiempo estipulado. Comprensión del compromiso personal. Capacidad de colaborar bien con otros miembros de junta.	Relaciones públicas.
	Mercadeo.
	Recursos humanos.
	Gestión empresarial o de negocios.
	Desarrollo comunitario o social.
	Tecnología de información.
Fuente: autor	Recaudación de fondos.

Composición de la Junta Directiva

En las nuevas IMFs, la selección de los miembros de la junta directiva se basa a menudo en una relación personal con un fundador dominante. Los financiadores pueden solicitar la autoridad de nombrar a miembros de la junta como parte de su convenio de inversión. Como resultado, la gerencia y otros miembros de la junta pueden estar limitados en su capacidad de influir el perfil de los miembros de junta nombrados por un inversionista. Importantes mecanismos de pesos y contrapesos son a menudo pasados por alto cuando las relaciones personales de muchos años impiden a los miembros de la junta supervisar eficazmente las actividades de la gerencia. Este tipo de junta directiva no es poco común en las primeras etapas de una organización, sin embargo, en la medida en que la IMF crece y cambia, esos miembros de junta deben ceder el control a individuos que no están limitados por este potencial conflicto de intereses.

Según las necesidades de la organización cambian y los miembros de la junta directiva rotan, se deben reclutar a nuevos miembros para armonizar necesidades actuales y futuras de la organización. Por ejemplo, si una IMF introduce productos de microseguro, quizá desee invitar a un profesional con experiencia en seguros para que integre la junta. Además, la diversidad cultural, étnica y de género asegura que la junta mantenga una perspectiva más amplia. Por ejemplo, la junta de una IMF que atiende a mujeres, debe procurar mantener una representación significativa femenina en su junta.

Hay diversidad de opiniones en cuanto a la inclusión de clientes y empleados en la junta. Una corriente de opinión (asociado con Europa Continental) mantiene que representación de empleados es saludable, mientras otra corriente (más angloestadounidense) mantiene que la participación del personal empaña la línea entre el gobierno, dirección y personal. Además, si bien la perspectiva del cliente es indudablemente importante para mantener una gobernabilidad eficaz, la inclusión de los clientes en las juntas no ha sido particularmente exitosa. Los representantes de clientes a menudo carecen de las capacidades o una perspectiva más amplia para participar de una manera significativa.

Período de Servicio y Participación

El período de servicio para los miembros de la junta debe ser lo suficientemente largo para desarrollar una unidad fuerte de liderazgo, pero lo bastante corto como para presentar continuamente a nuevos miembros con perspectivas frescas e ideas nuevas. El compromiso típico de miembros de la junta va de dos a cuatro años. Deben escalonarse mandatos de miembros de junta para evitar que haya un reemplazo grande y simultáneo de los directores; es importante mantener una continuidad de las ideas y los objetivos en la junta. Los miembros que no participen durante un período específico o que no logran cumplir con las normas de la junta deben ser sacados de la misma. También, se debe limitar el número de períodos de servicio consecutivos.

B

Cartas de Nombramiento y Políticas de Conflicto de Intereses

Dos herramientas útiles para formalizar la participación de los miembros de la junta incluyen la carta del nombramiento y las políticas del conflicto de intereses. La carta de nombramiento debe incluir información detallada sobre responsabilidades esperadas, tiempo de compromiso, estructura de compensación, responsabilidad jurídica y obligaciones, códigos de conducta para miembros de junta y políticas de conflicto de intereses (ver cuadro 2.8).

Cuadro 2:8 Responsabilidades y Normas de Conducta para Miembros de la Junta Directiva

El compromiso con la rendición de cuentas, a veces denominado la responsabilidad fiduciaria de los miembros de la junta directiva, debe inspirar el desempeño de los miembros individuales de la junta. Los miembros de una junta deben actuar de la forma siguiente:

- Conocer la misión, la finalidad y las metas de la IMF y sus políticas y programas.
- Comprender las fortalezas y debilidades de la organización; una función estratégica es abordar estas fortalezas y debilidades.
- Prepararse con anticipación, para asistir y participar en las reuniones de la junta y los comités.
- Hacer preguntas sustantivas; una función clave de la junta es investigar y tomar decisiones sobre las políticas.
- Examinar y comprender los estados financieros de la IMF e información afín.

- Evitar hacer un juicio o tomar una decisión sobre las políticas sin la información suficiente. Si la información no es adecuada, trabajar con la gerencia para conseguir la información
- necesaria. Representar los intereses de la IMF en su totalidad, no aquellos de cualquier inversionista individual.
- Apoyar el punto de vista mayoritario una vez que una decisión se haya tomado.
- Mantener confidencialidad.
- Mantener independencia, objetividad, integridad personal y estándares éticos.
- Evitar conflictos de intereses, transacciones interrelacionadas, operaciones crediticias de miembros y nepotismo.
- Satisfacer las obligaciones en materia de información per-

Fuente: Consejo de Fondos de Capital de Microfinanzas 2005.

Es particularmente importante que la junta de la IMF tenga políticas claras en relación con el conflicto de intereses. Las relaciones ocultas o inapropiadas entre los miembros de la junta y sus instituciones son una de las mayores causas de la desaparición institucional financiera. Aún los conflictos de intereses menores pueden dañar la confianza interna de la IMF o su imagen pública. Lo que constituye un conflicto de intereses inadmisible varía entre los países y las culturas, pero ciertos elementos claves de una política del conflicto de intereses sólida incluyen:

- Prohibición de operaciones crediticias relacionadas con directores, sus familiares o los negocios en los cuales tienen
- Transparencia sobre todos los conflictos y exclusión de miembros sobre decisiones cuando en éstas existan conflictos
- Prohibición de transacciones empresariales entre una institución y su junta a menos que se llevan a cabo a cierta distancia, con competencia aceptable, precios de mercado y límites o requisitos de aprobación especiales.

Compensación de Miembros de la Junta Directiva

Hay algún desacuerdo sobre la compensación para los miembros de junta de una IMF. Algunos alegan que los directores que ofrecen su tiempo de forma voluntaria, comparten el compromiso social de la IMF y sirven a las IMFs con un sentido fuerte de la misión. Otros creen que la compensación es importante para ayudar a atraer a las personas más capacitadas a la junta y motivarles a que asuman sus responsabilidades seriamente. Un método de compensación es pagar a los miembros de junta por su tiempo dedicado trabajando en los asuntos de la Junta Directiva con una tasa equivalente a la de profesionales del mismo nivel y a los honorarios pagados por organizaciones similares en el país. Muchas IMFs cubren los gastos de viaje para los miembros de la junta que deben viajar para asistir a las reuniones.

Resumen y Conclusiones

La buena gobernabilidad es un reto para todo tipo de organizaciones—incluyendo a las IMFs. Aunque ninguna estructura de gobierno es universalmente aplicable a todas las IMFs, o aún a la misma IMF en diferentes etapas de su desarrollo, la junta directiva es el punto central que conecta a todas las personas interesadas por la buena gobernabilidad. Una junta está compuesta por las personas nombradas quienes representan a los actores institucionales y proporcionan la supervisión y la dirección a los gerentes de la institución.

Una junta directiva que funciona correctamente, cumple cuidadosamente con sus funciones fiduciarias, estratégicas, supervisoras y de desarrollo gerencial. Gran parte del trabajo de las juntas se logra a través de los comités, que preparan su trabajo antes de las reuniones de la junta. El Presidente de la Junta y el Director Ejecutivo desempeñan papeles importantes en las actividades de junta, pero ninguno debe dominar la junta. Una persona no debe ocupar ambos roles al mismo tiempo.

Las características importantes de la junta incluyen su tamaño, su composición y las capacidades que cada miembro trae a la junta. Una vez seleccionados, a los miembros de junta se les debe explicar sus roles, deberes y responsabilidades; una carta de nombramiento es una manera útil de comunicar claramente esto a los nuevos miembros. Los códigos de conducta para los miembros de la junta y las políticas de conflicto de intereses son también documentos necesarios para guiar a los miembros en el comportamiento apropiado en la junta. La junta debe evaluar de forma periódica su eficacia, así como la eficacia de sus miembros individuales. Las juntas también deben emprender actividades de desarrollo encaminadas a ayudar a los miembros y al colectivo a crecer en habilidad y unidad para guiar con éxito a su institución a lograr su misión y sus objetivos.

miento onsabililigos de

olítiadeición

l, no deci-

onal

acioo. per-

2005.

ses. Las as de la a IMF o ciertos

s tienen

onflictos

ta distan-

rectores sentido adas a la abros de sionales astos de

Bibliografia

Bruett, Tillman and Nancy Natilson. 2002. Financial Performance Monitoring: A Guide for Board Members of Microfinance Institution. Washington, DC: The SEEP Network

Campion, Anita, Chris Linder, and Katherine E. Knotts. 2008. Putting the "Social" in Performance Management: A Practice-Based Guidefor Microfinance. Brighton, UK.: Institute for Development Studies. http://www2.ids.ac.uk/impact/spm_practice_guide.pdf

Centre for the Study of Financial Innovation. 2008. Microfinance Banana Skins 2008: Risk in a Booming Industry. http://cmef.com/CMEF5-BananaSkins.pdf.

Clarkson, Max, and Michael Deck. 1997. "Effective Governance for Microfinance Institutions." Focus Note 7, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

Council of Microfinance Equity Funds. 2005. "The Practice of Corporate Governance in Shareholder—Owned Microfinance Institutions: Consensus Statement of the Council of Microfinance Equity Funds". http://cmef.com/governancefinal.pdf

Curtis, Glen. 2007. "Conducting an Effective Board Evaluation" Directorship 34.(4): 62.

De Montesquiou, Aude, Mayada El-Zoghbi, and Alexia Latourtue. 2008. "Governments Give Credit," Consultative Group to Assist the Poor. http://www.microfinacegateway.org/p/site/m/template.rc/1.26.9164/.

Giles, Lionel, Trans. 2005. The Art of War by Sun Tzu: Special Edition. El Paso, TX: El Paso Norte.

Legerwood, Joanna and Victoria White. 2006. Transforming Microfinance Institutions. Washington, DC: World Bank and Microfinance Network.

MicroRate. 2006. "Microfinance Investment Vehicles: An Emerging Asset Class." MFInsights, MicroRate, Washington, DC. http://microrate.com/home/publications/microfinance-research-reports.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2004. OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD.

Oregon School Boards Association. 2009. "Resources." http://www.osba.org/Resources/LeftNav/Board Operations.aspx

Otero, Maria. 2001. "Governance and Ownership of Microfinance Institutions." Microenterprise Best Practices Project Paper, U.S. Agency for International Development, Washington, DC.

Recursos Adicionales

Board Source. http://www.boardsource.org/.

Branch, Brian and Christopher Baker. 1998. "Overcoming Governance Problems: What Does it Take?" Paper presented at the Inter-American Development Bank (IDB) Conference on Credit Unions, Washington DC, March 2.

Bruett, Tillman, ed. 2007. Measuring Performance of Microfinance Institutions: A Framework for Reporting, Analysis, and Monitoring. The SEEP Network, Washington, DC.

Brusky, Bonnie. 2004. "Linking MFIs to Commercial Financing in Latin America: Inter-American Development Bank Support of Profund." Case Studies in Donor Good Practices 12, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

Demb, Ada, and F-Friedrich Neubauer. 1992. The Corporate Board. New York: Oxford University Press.

Duca, Diane. 1996. Nonprofit Boards: Roles, Responsibilities, and Performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Rock, Rachel, Maria Otero, and Sonia Saltzman. 1998. "Principles and Practices of Microfinance Governance." Microenterprise Best Practices Project Paper, U.S. Agency for International Development, Washington, DC.

Rosenberg, Richard, Timothy Lyman, and Joanna Ledgerwood. 2003. "Regulation and Supervision of Microfinance." Donor Brief 12, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

ofinan-

Prac-

http://

ltative

ofinanal.pdf

Group

nk and

on, DC.

rnance.

s.aspx

Project

ented at

sis, and

nt Bank n, DC. La junta de una institución microfinanciera kazaja usó el cuestionario en la tabla 2A.1 para evaluar su eficacia.

4-totalmente de acuerdo, 3-de acuerdo, 2- en desacuerdo, 1-totalmente en desacuerdo	4			
	4	3	2	-
1. Visión y misión: ¿Está unida la junta alrededor de una visión común y una comprensión compartida de la estrategia de futuro? Considere:				
Miembros de la junta tienen una visión compartida de la naturaleza, la finalidad y las prioridades de la organización.				
Miembros de la junta demuestran un criterio común de la clase de organización en la que ellos quieren participar, así como de los aspectos más importantes de su desempeño (es decir, los criterios por los que el éxito o fracaso se evaluará).				
Los puntos anteriores están documentados.				
La junta que sabe hacia dónde va.				
Sus comentarios:				
2. Funciones y responsabilidades: ¿Están las responsabilidades de la junta y las funciones de los miembros de la junta definidas y entendidas claramente? Considere:				
Las responsabilidades de la junta, de cada miembro de la junta y de comités de junta, están claramente definidas por escrito.				
Los miembros de la junta comprenden bien sus obligaciones legales.				
Nuevos miembros de junta están informados adecuadamente acerca de la organización, su historia, la constitución, las actividades, las aspiraciones y el desempeño.				
Hay un proceso continuo de capacitación y desarrollo.				
Sus comentarios:				
3. Estilo de gobierno: ¿Gestiona la junta por reglamento, o mediante intervención en las áreas de responsabilidad ejecutiva? Considere:				
La junta centra su atención en los indicadores de desempeño más altos y en la orientación estratégica				
La junta busca retroalimentación en cuanto a la ejecución eficaz de sus decisiones sin intervenir en detalles operativos				
Los roles diferenciados del presidente de la junta y del director ejecutivo están documentados para evitar coincidencias de responsabilidades o vacíos.				
La junta se esfuerza por facultar al personal en sus posiciones, para que hagan sus trabajos sometidos a evaluación periódica de su desempeño, sin intervención constante de la junta				
Comités de la Junta se concentran en políticas y dirección y no se meten en la "microgestión".				
Sus comentarios:				
4. Administración de juntas: ¿Se lleva a cabo la administración de la Junta en una manera plenamente profesional, legal y correcta? Considere:				
¿Son administradas las reuniones de la junta en forma correcta y legal, incluyendo los avisos y anuncios, las agendas, minutas, las reuniones generales anuales, etc.?				
Reuniones de la junta se administran eficazmente, haciendo el buen uso del tiempo de todos.				
Reuniones de la junta tratan temas importantes y estratégicos.				
Procesos para el nombramiento de nuevos miembros de junta están documentados y están diseñados para asegurar una junta diversa y capaz.				
Sus comentarios:				

3 TASAS DE INTERÉS: EL PRECIO DEL RIESGO

Los acreedores tienen mejor memoria que los deudores

Benjamin Franklin*

^{*} Benjamin Franklin, 1758, Poor Richard's Almanac, http://www.quotationspage.com/quote/29923.html.

Introducción

El acceso a crédito a tasas comerciales puede tener un impacto muy positivo en el bienestar de las familias de bajos ingresos. Los créditos pueden financiar la compra de nuevos equipos o posibilitar oportunidades de nuevos negocios. Esto puede facilitar una vivienda mejor o ayudar a los padres a alimentar, dar educación y vestir a sus hijos. Además, el crédito puede ayudar a las familias y a los negocios a recuperarse de un desastre. Sin embargo, para que las IMFs puedan proporcionar el acceso frecuente a servicios de crédito éstas deben ser capaces de mantener sus operaciones independientemente y crecer para satisfacer la demanda de servicios financieros.

Para tal fin, las IMFs deben cobrar una tasa de interés que cubra sus costos y sus riesgos, y que genere un beneficio. Estas tasas son altas en comparación con las de los bancos —algunas veces por una gran diferencia. Estos costos relativamente altos de los micro créditos ha llevado a preguntas sobre si las IMFs están cobrando de más y sobre endeudando a los pobres (ver. por ejemplo, Epstein y Smith 2007).

Este capítulo presenta datos sobre las tasas que las IMF están cobrando a sus clientes y examina los componentes de las tasas de interés para los microcréditos, especialmente la valoración de los riesgos. Posteriormente, el capítulo tocará la pregunta sobre si las tasas de interés en microfinanzas son muy altas y señala una serie de acciones claves que la IMF puede tomar para reducir estas tasas sin poner en riesgo la sostenibilidad institucional. Finalmente, se discuten las razones por las cuales las políticas gubernamentales y los programas que apuntan a reducir las tasas de interés mediante la imposición de topes a las tasas de interés o subsidiando el crédito, usualmente arrojan pobres resultados¹.

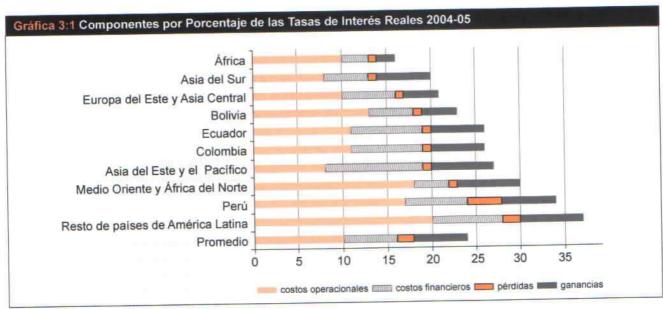
Definiendo las Tasas de Interés

Para tener éxito, las IMFs debe ser capaces de hacer frente al pago de un número de costos fijos y variables y garantizar un cierto beneficio. Los costos incluyen, costos operativos, costos de los fondos y las pérdidas previstas de préstamos. Los costos operativos incluyen, por ejemplo, el espacio y útiles de oficina, salarios y capacitación de empleados, transporte y comunicaciones, equipamiento y depreciación de los equipos y del edificio, entre otros.

Los costos operativos a menudo constituyen el componente más grande de las tasas de interés que las IMFs cobran a sus clientes. En un estudio de 2002 los costos operativos (también denominados costos administrativos) constituían entre un 10 y un 25 por ciento de la cartera de préstamos promedio. En un estudio de 2007, los gastos operativos promedio para 894 IMFs en 94 países fue de alrededor de 19.2 por ciento de su cartera de préstamos (MIX 2007; Rosenberg 2002²). La gráfica 3.1 muestra que para un grupo de IMFs sostenibles, los costos operativos promedio en 2004 y 2005 representó alrededor del 10 por ciento de la tasa de interés (usando las utilidades sobre la cartera de préstamos como sustituto de las tasas de interés).

^{1.} Este capítulo está basado en el diálogo de junio 2007 con Adrián González (MIX), Juan Buchenau (anteriormente con el CGAP, ahora con el Banco Mundial) y Narda Sotomayor (Superintendencia de Bancos, Seguros y Fondos de Pensiones, Perú).

^{2.} Rosenberg (2002) incluye ingresos de inversiones como un componente en su cálculo de tasas de interés. Este capítulo no discute sobre los ingresos de inversiones, pero una IMF debería deducir los ingresos que esta gana sobre sus activos, sin incluir su cartera de crédito (como un certificado de depósito), a la hora de calcular sus tasas de interés. Cuando sea necesario, es posible que la IMF también incluya los impuestos en su cálculo.



Fuente: Presentación de Adrián González 2007

La gráfica 3.1 también ofrece una indicación de cómo los costos de capital contribuyen a las tasas de interés, midiendo los costos financieros de una IMF con las utilidades de la cartera³, las cuales estaban entre 3 y 10 por ciento. El costo del capital normalmente incluye promedios ponderados de las tasas pagadas por las IMFs para los préstamos o depósitos usados para financiar su cartera, así como el costo de su capital⁴. Los costos son ajustados por los préstamos subsidiados y por las donaciones. Las instituciones auto sostenibles que pagan tasas de mercado normalmente tendrán costos financieros más altos.

Las tasas de interés sostenibles también cubren el riesgo de que el préstamo no sea pagado. El precio de este riesgo puede estar basado en la tasa histórica de pérdidas de créditos para el total de la cartera, o este puede ser también estimado y valorado según las categorías de los clientes. El primer método es un cálculo simple basado en el porcentaje bruto de la cartera de préstamos que debe llevarse a pérdidas anualmente debido a impago de los clientes. Las IMFs analizadas en la gráfica 3.1 promediaron pérdidas de préstamos de aproximadamente 2 por ciento de su cartera, lo cual se traduce a groso modo en 2 puntos porcentuales en las tasas de interés que las instituciones tendrán que cobrar a sus clientes, en promedio⁵.

Otras modalidades más complejas para el cálculo del precio del riesgo, valoran las probabilidades de impago a nivel del cliente y asignan tasas de intereses más altas a clientes más riesgosos. Usando técnicas de evaluación de riesgos por segmentos, por ejemplo, grupos de clientes con características similares son analizados para determinar cómo influyen estas características sobre el desempeño de los créditos. Los datos y análisis para esta segmentación se pueden obtener de las bases de datos propias de las IMFs o preferiblemente, de una base de datos que contenga información de otras IMFs, así como de otros negocios que probablemente tendrán actividad de pagos y transacciones comerciales con clientes de bajos ingresos (vendedores domésticos al detalle, suplidores de productos agrícolas y proveedores de servicios de telefonía celular⁶).

5. Unas pérdidas de un 5 por ciento, se traducirían en aproximadamente un 5.25 por ciento como componente de una tasa de interés calculada usando este método, porque las MFI deben planificar ganar suficientes intereses en los préstamos que sí son pagados para cubrir las pérdidas en las cantidades más grandes que son prestadas. Ver Rosenberg (220).

^{3.} Los gastos financieros, según la definición de Microfinance Information Exchange (MIX) son "el total de los gastos financieros derivados de las obligaciones, ajustes por la inflación neta, ajuste por el coste del financiamiento y otros gastos de servicios financieros". Ver González (2008).
4. En teoría, el costo de capital son las utilidades que los accionistas piden del capital que ellos invierten en una empresa. Si bien las IMF pocas veces tienen a accionistas esperando dividendos, Rosenberg (2002) recomienda que calculen la merma esperada en el valor de sus activos causada por la inflación y añadan este valor al coste de su capital.

^{6.} Para más información acerca del desarrollo de sistemas de información de crédito que incluyan datos relevantes a clientes de bajos ingresos, véase the International Finance Corporation's Credit Bureau Knowledge Guide http://www.ifc.org/ifcext/gfm.nsf/Content/FinancialInfrastructure.

Sin embargo, al usar los datos de las historias de sus propios clientes, las IMFs pueden mejorar sus predicciones de riesgo de cliente al analizar cómo características como género, tiempo viviendo en la misma dirección, y tiempo de trabajo con el actual empleador, se correlacionan con el desempeño de sus préstamos. De este análisis el oficial de crédito podrá determinar si un cliente potencial tendrá más o menos probabilidades de pagar su préstamo, basado en la actividad y desempeño en sus préstamos de otros clientes con perfiles similares. Para clientes antiguos, el desempeño de préstamos anteriores también entra en la valoración (Schreiner 2003).

Utilizando la evaluación de riesgos por segmentos junto con otros métodos tradicionales de evaluación de riesgos, como visitas a lugares de trabajo y entrevistas con referencias, las IMFs pueden determinar cuáles clientes representan el riesgo más alto de impago. Normalmente los clientes de más alto riesgo serán rechazados, pero otros clientes pueden ser agrupados dentro de categorías de riesgo; por ejemplo, de promedio a alto, promedio a bajo, o bajo riesgo. El componente riesgo de la tasa de interés cobrada en sus préstamos sería valorado de acuerdo con las tasas históricas de pérdidas asociadas con clientes en su misma categoría.

Finalmente, el componente beneficio de una tasa de interés debe ser determinado sobre la base de los objetivos de crecimiento de la IMF. Sin capital adicional, la institución está limitada en la cantidad de dinero que puede pedir prestado y dar en préstamo a sus clientes. Para apoyar el crecimiento a largo plazo, las IMFs deberían marcarse como objetivo una tasa de capitalización entre el 5 y el 15 por ciento del promedio de la cartera de préstamos activa. El capital internamente generado es, probablemente, la mejor fuente de nuevo capital, ya que le permite a la IMF expandir sus servicios a más clientes o prestar más dinero a los clientes existentes. Las IMFs representadas en la gráfica 3.1 estaban ganando un promedio de entre 3 y 7 por ciento de utilidades sobre sus carteras.

Son Demasiado Altas las Tasas de Interés de las IMFs?

Parece ser que algunos observadores piensan que las IMFs están aprovechándose de sus clientes, debido a que las tasas de interés son ofensivamente altas. A nivel mundial, las IMFs sobre las cuales hay datos disponibles, cobran a sus clientes una tasa promedio anual del 35 por ciento (Knieding and Rosenberg 2008) ¿Es este cobro demasiado alto para gente pobre que pide dinero prestado? Hay varias formas de responder a esta pregunta. Primero, desde la perspectiva de los clientes, los costos y otros términos de un préstamo de una IMF, deberán ser generalmente mejores que los ofrecidos por otras fuentes alternativas. De otra forma, los prestatarios no tomarían el préstamo de la IMF. De hecho, miles de IMF extienden créditos a los pobres en todo el mundo. Este hecho sugiere que el precio no es un factor determinante para un gran colectivo de clientes de bajos ingresos⁷. Además, si bien el 35 por ciento puede ser muy alto comparado con las tasas de la banca comercial predominante, los costos de hacer muchos préstamos pequeños son mayores que los costos de hacer préstamos mayores—el cuadro 3.1 explica el por qué. Además, la mayoría de las IMFs no se benefician de sus clientes. La mayoría de estas IMFs que reportan sus datos financieros declaran una modesta tasa interna de retorno de sólo el 1.1 por ciento.

y valocartera gráfica odo en

vel del oor segn estas las bai como ogresos

ados de (2008). las IMF activos

ilculada érdidas

ngresos,

capital os para las dois altos.

^{7.} Véase entrevista con Richard Rosenberg (CGAP 2008) Véase también, por ejemplo, Rosenberg (2007) y Epstein y Smith (2007). Los datos sugieren, que las tasas de las IMFs son menores a las cobradas por los prestamistas informales (CGAP 2008).

Cuadro 3:1 Estructura de Costos en Microcréditos

Compare los costos de dos instituciones hipotéticas, una financiera grande y una microfinanciera, cada una de ellas presta un total de US\$1.000.000. La financiera grande hace un único préstamo por esa cuantía, mientras que la microfinanciera hace 10.000 préstamos de US\$100 cada uno.

El costo del capital y el riesgo de pérdidas por crédito varían proporcionalmente con el tamaño del crédito. Ambas financieras necesitan recaudar US\$1.000.000 para financiar sus préstamos y tendrán que pagar la misma tasa de mercado —digamos el 10 por ciento— por los fondos. Si ambas financieras tienen un historial de perder el 1 por ciento de sus créditos morosos cada año, entonces necesitan dotar una provisión por pérdidas por el mismo porcentaje. Ambas financieras pueden cubrir el costo de su capital y de su riesgo, cobrando un 11 por ciento (10% + 1% = 11%) sobre los préstamos que hacen a sus clientes.

Los costos administrativos no son proporcionales al tamaño del crédito. Hacer un único préstamo de US\$1.000.000 podría costarle a la financiera grande US\$30.000 (3 por ciento del préstamo) en tiempo de personal y otros costos relacionados con la tasación, desembolso, supervisión y recaudación del préstamo. La financiera grande puede recuperar todos sus costos, cobrando al prestatario una tasa de interés del 14 por ciento (10% +1% +3% = 14%).

Sin embargo, los gastos administrativos de la microfinanciera para cada préstamo de US\$100 será mucho más alto que

el 3 por ciento del total del préstamo. En lugar de US\$3 por cliente, la microfinanciera probablemente tendrá que gastar US\$20 o más por prestatario. La financiera grande sólo tendrá que tratar con un único prestatario, sin embargo la microfinanciera lo hará con 10.000 clientes, que normalmente no tienen garantías, estados financieros o historial en la base de datos de un buró de crédito. Es posible que muchos de estos clientes sean analfabetos. Prestar y cobrar a estos clientes puede requerir bastante tiempo de interacción personal con ellos.

Si el cliente de la financiera grande amortiza su préstamo cada 3 meses, la financiera grande tiene que procesar solamente 4 transacciones por año. Los clientes de la microfinanciera harán sus pagos mensualmente o incluso más frecuentemente, generando al menos 120.000 transacciones al año. Mientras que los gastos administrativos de la financiera grande son US\$30.000 al año, la microfinanciera tendrá unos gastos administrativos de no menos de US\$200.000. Cubrir estos gastos requiere un cobro del 20 por ciento sobre las cantidades prestadas, lo cual resulta en una tasa de interés de al menos un 31 por ciento (10% +1% +20% = 31%). Los gastos administrativos pueden ser mucho más altos en las IMFs jóvenes que son demasiado pequeñas para aprovechar las ventajas de las economías de escala.

Fuente: Helms y Reille (2004)

Reducir las Tasas de Interés a un Nivel Institucional

Y sin embargo, muchas IMFs pueden lograr reducciones sustantivas en sus tasas de interés. Los costos operativos son el mayor y más manejable de todos los componentes de las tasas de interés y ganancias en la eficiencia a nivel institucional podrían reducir significativamente las tasas para la industria en su conjunto. Hay un número de innovaciones tecnológicas (veáse el capítulo 8 de este volumen) y estrategias operativas y tácticas que las IMFs pueden usar para mejorar su productividad, gestionar mejor sus riesgos y reducir los costos administrativos.

Gestión de Riesgo Operativo

Los riesgos operativos generalmente suponen la mayor amenaza de pérdidas para una IMF. Estos riesgos incluyen el riesgo de crédito, el riesgo de fraude y el riesgo de robo. Las IMFs, a menudo, pueden reducir grandemente la probabilidad de pérdidas y contener la escala de sus daños, mediante la identificación previa de sus vulnerabilidades y diseñando e implementando controles y supervisando su efectividad⁸.

Véase: el curso de Gestión de Riesgos Operativos desarrollado por el CGAP (2009c), http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.26.4915.
 Ver también el capítulo 1 de este volumen.

gas-

ólο

la

en-

tos

per-

mo olarofi-

fres al

cie-

drá

000.

bre

nte-Los

las

Incentivos a los Oficiales de Crédito

Una forma particularmente importante en el que una IMF puede reducir el riesgo de pérdidas y generar mayor productividad por oficial, es crear los incentivos apropiados para estos oficiales de crédito, para que mantengan una cartera de préstamos cuantiosa y saludable. Hay muchas formas de diseñar un programa de incentivos. Por ejemplo, la IMF puede ofrecer un bono por cada amortización de préstamo, o puede apuntar a medidas específicas de productividad, como el número de clientes visitados por día⁹.

Sistemas de Información de Gestión

El sistema de información de gestión en una IMF es su sistema de recopilación, archivo, recuperación y uso de información. El sistema hace seguimiento a la productividad de los oficiales de crédito y las agendas de amortización de clientes, sus saldos, entre otras cosas. Un buen sistema de información es vital para hacer evaluaciones oportunas sobre la calidad de la cartera de préstamos y otras variables que afectan más al costo y riesgo¹⁰.

Reduciendo las Tasas de Interés mediante Políticas de Gobierno

Preocupados por el alto costo del microcrédito, los gobiernos quieren hacer posible que las microempresas y las familias más pobres tengan acceso a crédito más barato para mejorar la productividad e involucrarse en actividades económicas que mejoren su bienestar. Los gobiernos también quieren proteger a los pobres de prácticas abusivas de préstamo. Sin embargo, dos de las políticas más comunes e instrumentos programáticos que son utilizados por el sector público para lograr estos objetivos —subsidiar el crédito o establecer límites a las tasas de interés— tienden a producir resultados contraproducentes.

Los programas de crédito subsidiado son normalmente administrados por instituciones financieras del gobierno, o bien, éstos se convierten en líneas de crédito extendidas por el gobierno a acreedores públicos o privados a tasas por debajo del mercado. Normalmente los préstamos subsidiados son dirigidos hacia grupos específicos de clientes, como mujeres pobres, o actividades económicas específicas, como vivienda o sector agrario.

Tales programas, frecuentemente, tienen muchas consecuencias y serios problemas. Las instituciones gubernamentales pueden carecer de incentivos para dar seguimiento de forma eficiente a tales préstamos o a controlar los costos administrativos, porque a menudo se define el éxito en términos de desembolsos de créditos en lugar de la calidad de la cartera o la eficiencia operativa. El crédito subsidiado puede ser también un enorme desaguadero fiscal para los gobiernos, porque los prestatarios a menudo miran a los préstamos como donaciones un poco disfrazadas, sin penalizaciones por pagos incompletos. Esta percepción es especialmente cierta en países con una fuerte historia de condonación de deuda. El cuadro 3.2 describe también otros impactos de tasas de interés subsidiadas.

Los gobiernos también tratan de reducir el precio del crédito simplemente mediante leyes para obligar a las tasas de interés por debajo de un techo establecido. A menudo, dichas políticas tienen el objetivo de proteger de abuso a los clientes. Desafortunadamente, este enfoque tiende a dañar más que a proteger microempresas y familias de bajos ingresos mediante el racionamiento artificial del crédito. Los techos a las tasas de interés hacen muy difícil o imposible que las microfinancieras formales y semi-formales puedan cubrir sus costos, sacándolos así del mercado (o impidiéndoles siquiera entrar). Los clientes potenciales, o carecen de acceso a financiamiento, o deben acudir a los mercados de crédito informal, los cuales son generalmente más caros (véase Helms y Reille 2004). Los techos a las tasas de interés, pueden también conducir a una menor transparencia sobre el costo real de crédito, porque los acreedores lidian con los límites a las tasas de interés añadiendo comisiones poco claras a sus servicios. La gráfica 3.1 resume los efectos sobre la oferta y la demanda de servicios microfinancieros cuando el gobierno impone techos a las tasas de interés.

son el icional lógicas

produc-

riesgo dad de imple-

^{915.} Ver

^{9,} Véase: the MicroBanking Standards Project 2001 para información adicional.

^{10.} Véase: Capacitación sobre el sistema de gestión de información ofrecido por el CGAP (2009b)

Cuadro 3:2 Efectos de las Tasas de Interés Subsidiadas.

Hay un número de distorsiones significativas que ocurren cuando las tasas de interés son subsidiadas, por ejemplo:

- Los préstamos subsidiados distorsionan los costos de oportunidad en las inversiones, y conducen a asignaciones erróneas de capital en opciones de más riesgo y menos oportunidades de beneficio.
- Los subsidios a las tasas de préstamos puede dar como resultado una falta de disciplina financiera por parte de la institución financiera o de su clientela, puesto que los préstamos baratos se miran a menudo como donaciones que no tienen que pagarse.
- Los préstamos de bajos costos desalientan la movilización de los ahorros porque los préstamos impiden tasas de interés remuneradoras en depósitos.
- Restricciones en el presupuesto de los gobiernos, combinados con tasas de interés subsidiadas y una deficiente apli-

cación de los contratos, significan que con el tiempo menos clientes serán atendidos.

- Tasas de interés por debajo del mercado, atraen a captadores de rentas y ocasionan una disminución de créditos, lo que usualmente beneficia al adinerado y al que está bien conectado políticamente.
- Los subsidios impiden que la institución financiera logre alcanzar la sostenibilidad financiera de largo plazo, puesto que la tasa de interés no es la apropiada para cubrir todos los costos operativos y financieros y en consecuencia impide la oferta de crédito.
- El retiro o cancelación de los subsidios por parte del gobierno o de los donantes podría causar problemas financieros para las instituciones financieras y sus clientes.

Fuente: Yaron, McDonald y Piprek 1997

Aunque los techos a las tasas de interés no tienen los efectos deseados, las preocupaciones acerca de los altos costos de las microfinanzas en muchos países son válidas, y el gobierno tiene un papel muy importante que jugar de cara a expandir el acceso a las microfinanzas y abaratar sus costos. Si el gobierno puede crear las condiciones de mercado que conlleven a que haya competencia entre los acreedores, existe ya evidencia de que se pueden bajar los precios de los créditos, al tiempo que se expande el acceso a los mismos. En Perú, por ejemplo, el crecimiento acelerado de la industria microfinanciera en los últimos 10 años, ha llevado a las microfinanzas a una tasa de penetración de entre un 25 y 35 por ciento de todos los clientes elegibles y los tipos de interés se han reducido a la mitad en el mismo período (Mapstone 2009). Las políticas para

Tabla 3:1 Los Efectos de los Techos en las Tasas de Interés en Microcréditos.

El lado de la demanda El lado de la oferta Efectos a corto plazo Efectos a corto plazo La demanda de créditos se incrementa en el techo máximo Los acreedores se ven obligados a reducir las tasas. El exceso de demanda crea incentivos para la captación de de las tasas. Potenciales nuevos clientes buscan créditos a las nuevas tarenta entre el personal de préstamos. · Se reduce la viabilidad de dar crédito a los pobres. sas. Se crea un exceso de demanda de crédito a nivel de los te- Se reducen los beneficios sobre créditos de los acreedores en los préstamos a los más pobres. Se reduce el precio del crédito para algunos que en realidad Se reducen los incentivos para dar préstamos a los pobres. reciben crédito. Se reducen los incentivos para aumentar las inversiones en Algunos clientes pagan costos de transacción más altos que la expansión de cartera a los pobres. Se incrementan las políticas de riesgos sobre préstamos a los pobres (amenaza de nuevos techos en las tasas). Se envía una señal negativa a los potenciales inversionistas. Se incrementa el riesgo de prestar a las microfinancieras. • Se reduce el incentivo a los bancos comerciales de entrar en el mercado de los microcréditos.

nos

ptas, lo co-

gre esto dos ide

go-

de las ndir el

even a tiempo

iera en

los los as para

mo

ta-

te-

dad

lue

Tabla 3:1 (continuación) Los Efectos de los Techos en las Tasas de Interés en Microcréditos.

El lado de la oferta	El lado de la demanda	
Efectos en el mediano a largo plazo	Efectos en el mediano a largo plazo	
 La reputación de los acreedores cae. Aumenta el precio al que las microfinancieras pueden pedir prestado en el mercado. Se reducen los beneficios de las microfinancieras. Se reduce el suministro de fondos de algunos donantes. Algunos acreedores abandonan el mercado. Se reduce el suministro de crédito a los pobres. Se reduce la calidad de los servicios de las microfinancieras a los pobres. Se reducen las tasas de interés pagadas a los depósitos por parte de las microfinancieras afectadas. Las microfinancieras aumentan sus costos de transacción para los pequeños depósitos. Se reduce también la oferta de otros servicios financieros por parte de las microfinancieras. 	 Algunos prestatarios se cambian a los mercados informales de crédito. Muchos que eran clientes empeoran su situación debido a la reducción en la oferta de crédito. Aumentan los impagos. 	

promover la competencia entre los proveedores de crédito abarcan un amplio abanico de programas y regulaciones: (1) intervención de mercado, (2) supervisión y regulación del sector financiero y (3) políticas macroeconómicas y comerciales.

Intervención en los Mercados

Los gobiernos pueden apoyar programas para extender el alcance de las microfinanzas. Estos programas incluyen garantías de préstamos, donaciones de asistencia técnica o equipos a las IMFs, o donaciones a los prestatarios para complementar los fondos de crédito. Cada intervención tiene su propio formato de registro y diseño reconocido, así como sus riesgos de implementación¹¹.

Supervisión y Regulación del Sector Financiero

Cuando se trata de crear competencia entre los proveedores de servicios financieros, el marco regulatorio es fundamental para proveer un campo de juego equilibrado y salvaguardar los intereses de las familias y los negocios. Hay muchos temas y tópicos específicos a considerar relacionados con la supervisión del gobierno y la regulación, pues estos tienen un impacto en las microfinanzas 12. Las preocupaciones por el rol del gobierno incluyen decisiones sobre como: 1) aplicar regulación prudencial versus regulación no prudencial (la regulación prudencial requiere supervisión de las autoridades bancarias), 2) armonizar el tratamiento a los diferentes intermediarios financieros para evitar el arbitraje regulador, 3) proteger a los prestatarios contra tasas de interés abusivas o prácticas de préstamo agresivas, 4) promover el desarrollo de sistemas de información crediticia accesibles, al igual que de sistemas de pagos y 5) facilitar innovaciones en el uso de la tecnología y de las alianzas institucionales.

Los gobiernos pueden crear las condiciones para que haya mejoras significativas en la eficiencia en los mercados microfinancieros, promoviendo el compartir información sobre crédito, incrementando el acceso a sistemas electrónicos de pago y

Dos buenos puntos de partida para información sobre este tema son: http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.26.4903 y en el World Bank (2005), Meeting Development Challenges: Renewed Approaches to Rural Finance.
 Véase información de USAID sobre microLinks en la web: http://tinyurl.com/bohm3l

facilitando innovaciones en tecnologías de pago. Igualmente importante, los gobiernos deben hacer cumplir las leyes para prevenir el lavado de dinero y otros crimenes financieros 13.

Políticas Macroeconómicas y Comerciales

Finalmente, los gobiernos pueden crear un clima propicio para un sector microfinanciero sostenible y competitivo, al asegurar un clima macroeconómico estable y permitiendo la entrada de competidores extranjeros en estos mercados financieros 14.

Conclusion

El debate sobre las tasas de interés de los microcréditos puede alcanzar rápidamente un nivel altamente politizado. Sin embargo, la evidencia sugiere que las IMFs no están teniendo unos beneficios excesivos o cobrando a sus clientes tasas excesivamente altas. Incluso, en su nivel más eficiente, el microcrédito inevitablemente costará más que el crédito convencional. Las tasas reflejan los altos costos del servicio de ofrecer pequeños préstamos a un gran número de clientes muy diversos. Las alternativas en los mercados informales representan costos aún mayores. Sin embargo, esto no debería interpretarse como una justificación para ser ineficiente. Las IMFs tienen un rol muy importante en la reducción de las tasas de interés y hay muchas lecciones aprendidas que las mismas pueden aplicar a esta tarea.

Aunque los gobiernos pueden estar tentados a forzar una reducción en las tasas, a través de imponer techos o subsidiando crédito, se ha comprobado que tales medios resultan ineficientes a la hora de ampliar el acceso a un crédito accesible. Por el contrario, los gobiernos pueden ayudar a ampliar el acceso a los servicios financieros y reducir el precio de los microcréditos, mediante el desarrollo meticuloso de un marco legal que promueva la competencia, cree una adecuada infraestructura financiera, facilite la innovación y dé origen a mercados financieros estables.

^{13.} Véase: Christen, Lyman y Rosenberg (2003).

^{14.} Véase: World Bank Finance for All 2007.

es para

al asegucieros 14.

Sin emsas exceencional. diversos. rpretarse interés y

sidiando le. Por el icrocrédistructura

Bibliografia

CGAP (Consultative Group to Assist the Poor). 2008. "Behind the Headlines: Are Microcredit Interest Rates Exploitative? An Interview with Microfinance Expert Rich Rosenberg," CGAP, Washington, DC, February 15. http://dev.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.26.4516/

- —2009a. "Government's Role in Microfinance: What Is the Optimal Policy Mix?" http://www2.cgap.org/p/site/c/template. rc/1.26.4903
- -2009b. "Information Systems: About the IS Program." http://www.cgap. org/p/site/c/template.rc/1.26.3802
- -2009c. "Operational Risk Management Course." http://www.cgap.org/p/site/ c/template.rc/1.26.4915/

Christen, Robert P., Timothy Lyman, and Richard Rosenberg. 2003. Microfinance Consensus Guidelines: Guiding Principles on Regulation and Supervision of Finance. Washington, DC: Consultative Group to Assist the Poor.

Epstein, Keith, and Geri Smith. 2007. "The Ugly Side of Microlending." BusinessWeek, December 13. http://www.businessweek.com/magazine/content/07_52/b4064038915009.htm.

Fernando, Nimal A. 2006. "Understanding and Dealing with High Interest Rates on Microcredit: A Note to Policy Makers in the Asia and Pacifi c Region." East Asia Department, Asian Development Bank, Manila.

Franklin, Benjamin. 1758. Poor Richard's Almanac. http://www.quotationspage.com/quote/ 29923.html

González, Adrian. 2007. "Tasas de interés en instituciones de microfinanzas en América Latina." Paper presented at a workshop at the World Bank, Washington, DC, June.

Helms, Brigit, and Xavier Reille. 2004. "Interest Rates Ceilings and Microfinance: The Story So Far." Occasional Paper 9, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

International Finance Corporation. 2006. "Credit Bureau Knowledge Guide." http://www.ifc.org/ifcext/gfm.nsf/Content/FinancialInfrastructure.

Kneiding, Christoph, and Richard Rosenberg. 2008. "Variations in Microcredit Interest Rates." Brief, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

Mapstone, Naomi. 2009. "Lending Rivals Bid for Slice of Peru's Market." Financial Times, February 27.

MicroBanking Standards Project. http://www.gdrc.org/icm/rating/rate-5.html

MIX (Microfinance Information Exchange). 2007. "Annual MFI Benchmarks." http://www.themix.org/publications/2007-annual-mfi -benchmarks.

Rosenberg, Richard. 2002. "Microcredit Interest Rates." Occasional Paper 1, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

—2007. "CGAP Reflection on the Compartamos Initial Public Offering: A Case Study on Microfinance Interest Rates and Profits." Focus Note 42, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

Schreiner, Mark. 2003. "Scoring: The Next Breakthrough in Microcredit." Occasional Paper 7, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

U.S. Agency for International Development. http://www.microlinks.org/ev_en.php

World Bank. 2005. "Meeting Development Challenges: Renewed Approaches to Rural Finance." Approach Paper, Agriculture and Rural Development Department, World Bank, Washington, DC.

-2008. Finance for All: Policies and Pitfalls in Expanding Access. Washington, DC: World Bank.

Yaron, Jacob, P. Benjamin McDonald Jr., and Gerda L. Piprek. 1997. "Rural Finance: Issues, Design, and Best Practices." Environmentally and Socially Sustainable Development Studies and Monographs Series 14, World Bank, Washington, DC.

Fuentes Adicionales

Buchenau, Juan. 2007. "Tasas de interés en microfinanzas y el rol del gobierno." Paper presented at a workshop at the World Bank, Washington, DC, June.

Ghosh, Suman, and Eric Van Tassel. 2007. "Microfinance, Subsidies, and Dynamic Incentives." Working Paper 07001, Department of Economics, College of Business, Florida Atlantic University. Boca Raton, Florida.

González, Adrian. 2008. "Tasas de interés en instituciones de microfinanzas en América Latina." Microfinance Information Exchange, Washington, DC. http://www.themix.org

Holtmann, Martin. 2001. "Designing Financial Incentives to Increase Loan Officer Productivity: Handle with Care!" MicroBanking Bulletin 6 (April): 5-10.

Honohan, Patrick. 2006. Financial Sector Policy and the Poor: Selected Findings and Issues. Washington, DC: World Bank.

Hudon, Marek. 2007. "Fair Interest Rates When Lending to the Poor." Éthique et Économique 5 (1). http://ethique-economique.net/

Porteous, David. 2006. "Competition and Microcredit Interest Rates." Occasional Paper 33, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

Sotomayor, Narda L. 2008. Las tasas de interés en microfinanzas: La experiencia de Perú. Lima: Superintendencia de Banca, Seguros, y Administradora de Fondos de Pensiones.

Wheatley, Jonathan. 2009. "Small is Beautiful for Latin American Financing." Financial Times, February 26.

mation

e!" Mi-

Bank.

-econo-

Assist

icia de

4 MICROSEGUROS: ANTICIPANDO LOS RIESGOS DEL CLIENTE

Los microseguros vienen del corazón, pero son un negocio, no caridad

Álvaro Uribe, Presidente de Colombia *

In las microfinanzas, los gobiernos, donantes y microempresarios comparten un mismo objetivo: construir activos productivos y tener un consumo estable de modo que los productores de bajos ingresos y sus familias puedan vivir mejor. Donantes, gobiernos y millones de hogares, han invertido considerablemente durante las últimas dos décadas para crear activos productivos —y muy poco se ha hecho para proteger los mismos. Las conmociones imprevisibles —huracanes, terremotos y enfermedades, entre otras cosas— afectan a los negocios más vulnerables y sus activos de forma desproporcionada. Por esa razón, existe un interés creciente en desarrollar un menú de productos de mitigación de riesgo, conocido colectivamente como microseguros. Estos productos pueden reducir el daño económico de eventos no previstos y proteger a los hogares de bajos ingresos, a microempresas y a las instituciones financieras que proveen servicios. Este Capítulo define lo que significa microseguros y habla acerca del desarrollo de productos de microseguros y mercados, incluyendo ejemplos acontecidos en Latinoamérica¹.

Productos de Seguros y Clientes de Bajos Ingresos

El seguro se presenta en una variedad de productos; ofrece diferentes niveles de cobertura y es ofrecido por una variedad de instituciones. Los elementos claves del seguro son el pago de la prima, riesgos compartidos y el reembolso de la pérdida. La persona, familia, colectivo o negocio asegurados pagan una prima a cambio de una cobertura. El riesgo compartido, le permite a economías de escala proporcionar cobertura para tales eventos o riesgos. El seguro reembolsa a un individuo, colectivo, compañía o familia una parte o el todo de una pérdida financiera que está conectada a un evento o riesgo no previsible.

Existen cuatro grupos de productos de seguros: (1) de vida, (2) por invalidez, (3) salud y (4) propiedad. La tabla 4.1 enumera ejemplos de los tipos de cobertura que cada grupo puede proporcionar. El seguro de vida es de los más populares; este incluye funeral, pensiones, inversión, educación y crédito (para cubrir un préstamo pendiente en el caso de la muerte del prestatario). El seguro por invalidez puede incluir cobertura parcial o total, y puede ofrecer pagos por invalidez temporal o permanente. Algunos servicios de invalidez cubren amputación, mientras otros incluyen cobertura de compromisos de crédito. Los seguros de salud pueden cubrir hospitalización, servicios ambulatorios, servicios ópticos y dentales y enfermedades específicas. Finalmente, el seguro de propiedad puede cubrir pérdida por incendio, robo, accidente o desastre natural.

Tabla 4:1 Tipos de Seguro

Tipo	Ejemplos	
Vida	Crédito , Educación, Pensión, Funeral, Inversión.	
Invalidez	Invalidez permanente y temporal, amputación total y parcial, y cobertura de deuda por invalid	
Salud	Hospitalización, ambulatoria, Óptica, Quirúrgica, Dental y enfermedades específicas.	
Propiedad	Incendio, Robo, Agricultura, Inundación, Sequía, Precios.	

Diseño de los Productos para Mercados de Bajos Ingresos

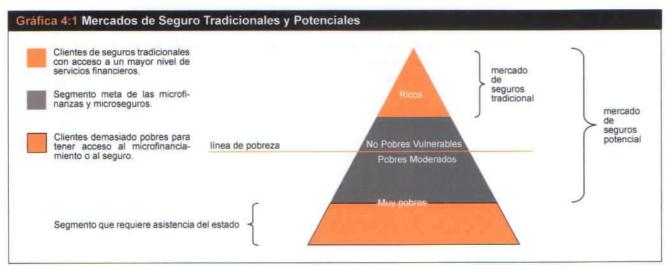
Los microseguros ofrecen un servicio de seguro especialmente diseñado para clientes de bajos ingresos —hogares y microempresas. Como una respuesta a las necesidades de flujo de caja del cliente, los servicios de microseguros son fáciles de comprender, llegan en un paquete con otros servicios y tienen una prima baja. Puesto que la mayoría de los clientes nunca antes han usado un seguro, los proveedores usualmente ofrecen educación al cliente como una parte integral del paquete del seguro. El esfuerzo de educación describe el plan de prima, cobertura, deducciones, procesos de reclamo y pago.

Un programa efectivo de microseguros debe basarse en una comprensión de las prioridades y opciones que los hogares pobres enfrentan en un mercado específico. Se deben adaptar la promoción del producto, los mecanismos de entrega y otros aspectos, a las necesidades especiales y a las circunstancias de los hogares pobres y las microempresas. El producto debe

^{1.} Este capítulo está basado en el diálogo de febrero 2007 con Michael McCord (MicroInsurance Centre LLC), Carlos Arce (Banco Mundial) y Héctor Rivas (Financiera FINSOL). Ramanathan Coimbatore rambién contribuyó con este capítulo.

responder a las necesidades y riesgos según los percibe el cliente y a su capacidad de pago. Estos factores están basados en prácticas locales, culturales y nacionales y en los servicios disponibles. Por ejemplo, en un país con una infraestructura de salud pública que es libre y de fácil acceso, las necesidades de seguro de salud, van a ser una prioridad menor. En una comunidad con una fuerte tradición de apoyo mutuo en tiempo de muerte (tales como en las sociedades funerarias) los beneficios y la cobertura por muerte, tendrán un lugar más bajo en su lista de prioridades².

El mercado potencial de seguros incluye el mercado tradicional (hogares y negocios lo suficiente ricos para poder costear un seguro) y el mercado de microseguros (hogares y negocios justo arriba y justo por debajo de la línea de pobreza). Las familias muy pobres y extrema pobreza son atendidas mejor a través de ayuda estatal como las transferencias gubernamentales y otros programas. La gráfica 4.1 muestra el mercado potencial de seguros y los millones que son demasiado pobres para poder pagar el microseguro comercial. La tabla 4.2 compara la cobertura de riesgo *ex-ante* (con seguro) con resultados *ex-post* y muestra cómo se pueden reducir grandemente los costos de imprevistos con un seguro.



Fuente: Adaptado de McCord y Roth (2006) por los autores

Tabla 4:2 Protección contra Riesgos y Resultados

Protección contra Riesgo Ex Ante	Resultados	
Individuos	Diversificación de siembra. Siembra intercalada. Mejor uso de la tierra. Diversificación de Fuentes de Ingresos. Acumulación de activos e inventario. Adopción de nuevas tecnologías de producción.	
Grupos comunitarios, asociaciones	Riesgos compartidos a través de coordinación de Grupo.	
Absorción de riesgo Ex post	Resultados	
Individuos, grupos comunitarios, asociaciones	Migración. Venta de activos. Trabajo diario incrementado. Descapitalización de capital humano (retiro de los niños de la escuela, no inversión en salud). Ayuda comunitaria mutua (en algunos casos).	
Fuente: Autores	The second of th	

^{2.} Véase MicroInsurance Centre LLC (2009).

sados actura n una s) los

ostear). Las amenobres tados

obres

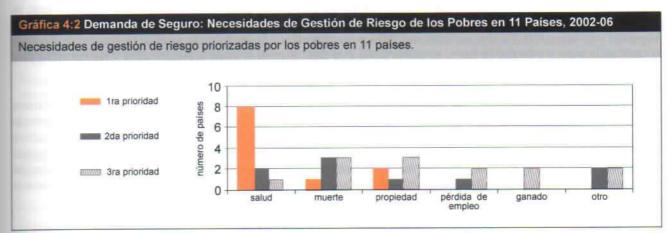
do os cial

e la es-

Si uno supone que los hogares de bajos ingresos quieren seguro, ¿cómo puede una institución microfinanciera (IMF) proporcionar cobertura a escala masiva de forma rentable? ¿Qué hace que los microseguros sean atractivos para los no asegurados y para los proveedores de seguros? El MicroInsurance Centre (2009) ha identificado siete factores que influyen en la decisión de un cliente para comprar cobertura de seguro:

- · Percepciones que tiene el cliente sobre el seguro.
- · Entendimiento del cliente de cómo funciona el seguro (prima, cubertura, deducibles, requisitos).
- · El producto responde a la demanda.
- · La facilidad de pago.
- · El costo de cobertura.
- · Los ingresos disponibles del cliente.
- · El costo y la frecuencia del servicio de salud u otras necesidades.

Para ser atractivos y efectivos, los proveedores de microseguros necesitan generar aprecio por el producto a través de la educación del cliente. Como lo muestra la gráfica 4.2 a menudo los clientes fijan prioridades claras. Una vez que se ha convencido un grupo grande de clientes que el microseguro ofrece protección útil ante riesgos de alta prioridad, un número de instituciones se involucran en la definición y entrega del producto. Esta cadena de actores institucionales incluye a los asegurados y beneficiarios, canales de entrega, aseguradoras reguladas y no reguladas y compañías reaseguradoras (véase la tabla 4.3).



Fuente: McCord 2007b

Tabla 4:3 La Cadena de Suministro de Microseguros

	Quiénes son	Qué hacen
Reasegurador	Interpolis Re mutual, AXA, Ethiopia index, Swiss Re- India weather index	Cubren riesgo parcial del asegurador, salud e índice
Aseguradora Regulada & Aseguradora no Regulada	Comercial Multinacional & nacional, Mutual, OCB, ONGs, Casas Funerarias, grupos informales	Administran riesgo del seguro, Fijan precios, Fijan los requisitos para el asegurado, Administran controles
Canal de Entrega	IMFs, bancos, OCB, ONGs, Agentes, Empleados, Go- biernos, Iglesias, Detallistas	Administran contrato con asegura- dos, Venden seguros, Ayudan a los clientes con los reclamos, Envían o pagan reclamos
Asegurado	Individuos, Grupos	Pagan primas, hacen reclamos, com- pran cobertura colectiva para los miembros

Tabla 4:3 (continuación) La Cadena de Suministro de Microseguros

Quiénes son	Qué hacen
Miembros de la Familia, miembros de grupo.	Hacen que les paguen una prima
Cualquier persona o grupo identificado por el asegu-	Se identifican como beneficiarios en la póliza de seguro; hacen reclamos reciben pago.
	Miembros de la Familia, miembros de grupo.

Microseguros para Clientes Rurales

Más allá del seguro tradicional por ganado, los proveedores de microseguro, gobiernos y donantes han respondido a las necesidades del sector con un seguro indexado al clima. Puesto que muchas IMFs tienen redes de clientes en áreas rurales, las mismas juegan un rol importante en ayudar a las familias rurales, a los productores que tienen pequeñas fincas y a microempresas rurales a mejorar sus prácticas de manejo de riesgo. Esto incluye riesgos por el clima (huracanes, sequías, inundaciones, El Niño, La Niña) y otros eventos exógenos.

El seguro indexado al clima, usando un índice de precipitación, es la herramienta más reciente de manejo de riesgo para pequeños productores agrícolas. Es efectiva porque el clima (como el nivel de precipitación) se mide fácilmente de una forma objetiva y transparente. Una institución especializada puede verificar el nivel, y los niveles son frecuentemente reportados (diariamente, si es posible). Un registro histórico de los resultados le permite al sistema fijar rangos de resultados aceptables y no aceptables. En algunos casos, las IMFs proporcionan este producto como parte de un paquete de servicios (BASIX en la India y COCLA en Perú). El índice se basa en datos históricos sobre la precipitación y rendimientos para ciertos productos y se genera el pago automáticamente después de la verificación.

Los sistemas de seguros indexados más efectivos tienen contratos transparentes, bajos costos administrativos y contratos estandarizados para pequeños productores y cubren los costos por completo sin requerir subsidios continuos. Este método hace que el clima sea la variable, pero el resultado específico se escoge porque afecta directamente la producción del cultivo y los ingresos de la familia. Ejemplos de estas variables del clima incluyen precipitación, temperatura y viento. Algunos índices usan satélites para confirmar ciertos aspectos para determinar las áreas afectadas, tales como: pérdida de vegetación, requerimientos diarios de sol, pérdidas de animales y trayectoria de huracanes. La tabla 4.1 ofrece un ejemplo del mecanismo de seguro indexado al clima.

Cuadro 4:1 Los Mecanismos de un Sistema de Seguro Indexado al Clima

A continuación se ilustran los mecanismos usados en un sistema de seguro indexado al clima.

Suponiendo que el valor esperado de la cosecha de un cultivo es de \$10.000. Si la precipitación es menor de 1.000 mm durante cierto período específico, se considera sequía. La pérdida estimada de ingresos en la venta del cultivo se ha fijado en \$10 por milímetro. Se mide que la precipitación es de 700 mm para el período; la pérdida es de 300 mm de precipitación— lo cual resulta ser \$3.000 en pérdida de ingresos. Esta es la cantidad que sería compensada automáticamente por el sistema de seguro indexado al clima.

Fuente: Adaptado por los autores, tomado de Arce (2007)

Entrega del Producto

Ya sea que se trate de un producto de seguro de vida, un producto indexado al clima u otro tipo de cobertura, la eficiencia y la escala de cobertura dependen, en parte, de la cadena de suministro. Esta cadena incluye a todos los actores involucrados

en la promoción, entrega, servicio y de riesgo compartido (reaseguro) requeridos para la provisión de microseguros. La tabla 4-3 ilustra los actores involucrados y los retos de coordinación que se pueden desarrollar en los microseguros.

Los cuatro modelos institucionales para entregar microseguro son: (1) el modelo socio-agente, (2) el modelo cooperativo, (3) el modelo de asociación basado en mutualidad y (4) el modelo basado en la comunidad (veáse la tabla 4.4). Bajo el modelo socio-agente, las compañías de seguros respaldan los contratos y los agentes distribuyen los productos del seguro. Bajo el modelo cooperativo, la compañía de seguros realiza ambas funciones de asegurar y distribuir los productos. Bajo el modelo de asociación basado en la mutualidad, los dueños son los asegurados, pero el seguro es administrado profesionalmente por un experto en seguros. Bajo el modelo basado en la comunidad, las comunidades locales son las dueñas y administradoras. La organización sirve a, es responsable ante, y es gobernada por un grupo local que la elige y que tiene recursos limitados. Estos recursos pueden incluir a los residentes de un pueblo, a miembros de un colectivo de mercado, o pueden representar a una sola o varias comunidades o una red de comunidades con intereses similares.

Tabla 4:4 Características de los Cuatro Modelos de Entrega de Seguros

Criterios	Socio-Agente	Cooperativa	Asociación basada en la mutualidad	Basado en la Comu- nidad
Propiedad	Compañía de Seguro.	Cooperativa (asegurado y dueños pueden ser diferentes).	Miembros de la Mutual (los asegurados y due- ños son los mismos).	Comunidades locales (única, múltiple o una red de comunidades).
Objetivo	Generación de ganan- cias.	Cumplir con las necesi- dades de los miembros (rentabilidad no es un motivo).	Balance entre motivos de rentabilidad y las necesidades de los miembros.	Servicio de necesidades sociales (la rentabilidad nunca es un motivo).
Naturaleza de la Admi- nistración	Gerentes Profesionales responden ante Junta Directiva.	Gerente con habilidades en seguros (miembro o recurso externo).	Administrado por un experto en seguros (no un miembro).	Administrado por co- munidades locales que carecen de pericia en seguros.
Mecanismo de Distri- bución	IMFs, compañías de telecomunicación, com- pañía de servicios, tien- das al detalle, oficinas postales, instituciones religiosas.	Oficina de miembros a nivel de distrito y de la municipalidad y a través de IMFs en el caso de los no miembros.	Distribuido al momen- to de firmar como miembro.	La red está compuesta por miembros que se unen para recibir beneficios.
Licencias	Con licencia bajo Ley de Seguros	Sin licencia bajo la Ley de Seguros.	Con licencia para operar seguros.	Sin licencia.
Ejemplos	Banco ICICI Vimo Sewa (India)	La Equidad, (Colombia)	CARD MBA, Filipinas.	UMSGF, Guinea.

Fuente: Goldberg y Ramanathan 2007.

Nota: Card MBA = Centro de Agricultura y Desarrollo Rural Asociación de Beneficio Mutuo; MFI = institución microfinanciera; SEWA = Asociación de Mujeres Auto Empleadas; UMSFG = Unión de Organizaciones de Salud Mutua de Guinea.

Dadas las redes de distribución requeridas para llegar un número grande de clientes, la forma más eficiente y efectiva de lograr una cobertura amplia y a gran escala en microseguros es el Modelo Socio-Agente. Este modelo une a las compañías comerciales de seguros con las IMFs, compañías de servicios públicos o compañía de telecomunicaciones. La compañía de seguros proporciona la cobertura y los socios proporcionan el conocimiento local, las redes s y los servicios que pueden bajar los costos.

Los proveedores de microseguros pueden lograr cobertura a gran escala cuando existe un socio de reaseguro y un marco legal y regulatorio claro y de apoyo. Los proveedores están limitados en su capacidad de asegurar individualmente cada contrato sin el apoyo de las compañías de reaseguros. Las compañías de reaseguros juegan un rol importantísimo en el desarrollo de productos de microseguros complejos y en la diseminación de las mejores prácticas en el sector.

a las s ruraas y a equías,

os en

mos,

para le una nte reltados vicios s para

etratos nétodo ultivo gunos tación, ecanis-

oreios.

encia y crados Los productos de microseguros sencillos que cubren muerte, invalidez y enfermedad son fáciles de asegurar por que los clientes tienen diferentes perfiles de riesgo y sus reclamos no ocurren a la misma vez. Los productos más complejos, como seguros indexados al clima y seguros de ganado, representan una exposición a eventos que son difíciles de pronosticar y que afectan a todos los asegurados al mismo tiempo —una sequía o exceso de lluvia, por ejemplo.

Existen asuntos legales y regulatorios especiales para productos de seguros basados en el clima. Los entes reguladores se deben preguntar si el producto es el seguro o un derivado. Ellos también tendrán preguntas operacionales tales como la definición de un interés no asegurable (propiedad), la legalidad de un índice basado en el clima y la aceptabilidad de la prueba de la pérdida. Los entes reguladores pueden preocuparse también del efecto de estos productos en la solidez de la industria de seguros y en el sector financiero en general. Tales preocupaciones conllevan a normas en cuanto a los niveles de reserva y suficiencia de capital. Finalmente, los reguladores deben estar preocupados de la protección de los consumidores y la transparencia, lo cual puede ser especialmente dificil cuando se lidia con poblaciones rurales dispersas (Arce 2007).

Existen asuntos de reaseguros importantes con el seguro basado en el clima. Tales productos pueden cubrir las necesidades y riesgos de varios países en una región. El Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional (IFC), el Banco Europeo de Desarrollo y Socio Re (una compañía reaseguradora internacional líder) han contribuido €100 millones en capital inicial para un método regional de indexación al clima. Los servicios incluyen reaseguros, asistencia técnica y limpieza de datos. Este esfuerzo se hizo efectivo en septiembre de 2007 y servirá de modelo para futuros programas (Arce).

Los clientes y beneficiarios deben estar informados de la cobertura, los medios para registrar reclamaciones y presentar pruebas, deducibles y limitaciones. También necesitan saber acerca de los cambios en las pólizas de cobertura y los requisitos. Las instituciones que tienen contacto directo y constante con los asegurados —IMFs, bancos, organizaciones comunales de base, el gobierno, iglesias o el correo— son los mejor preparados para garantizar el acceso de los clientes y los beneficiarios a esta información. El gobierno también puede jugar un papel a través de las leyes de protección al consumidor y los procesos de reclamos que protegen a los clientes cuando compran un seguro y aseguran que sus derechos sean protegidos en la práctica.

Cómo está la Cobertura de Microseguros en Latinoamerica?

Los microseguros varían grandemente a lo largo de toda Latino América y el Caribe, como lo muestra un estudio del MicroInsurance Centre. El mapa 4.1 muestra las tasas de cobertura de microseguros para Latino América. El sondeo sobre el cual se basa el mapa se centra en los 100 países más pobres del mundo. Los líderes latinoamericanos en este grupo son Colombia, Perú y Ecuador, todos con redes de seguros relativamente buenas. Brasil, México y otros países más ricos en la región no fueron incluidos en el sondeo. Sin bien Brasil y México tienen bajas tasas de cobertura de seguros para los pobres, dado su tamaño y riquezas relativos, los estudios de casos en los cuadros 4.2 y 4.3 prueban que los microseguros está progresando también en esos países (Roth, McCord y Liber 2007).

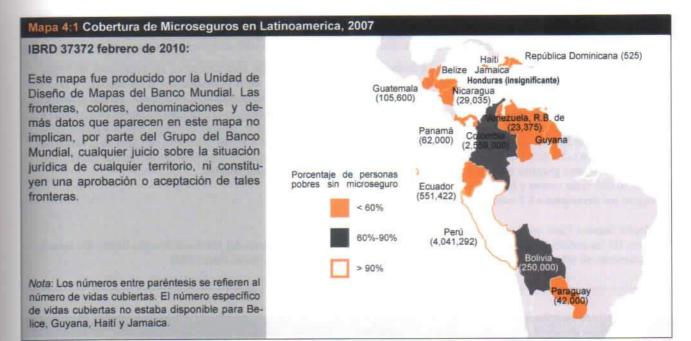
omo ear y

es se no la de la de la es de lores 7).

lades o Euipital za de

entar os reiones ntes y consusean

el Misobre o son os en ra los guros



Fuente: Adaptado de McCord y Roth (2006) por los autores

IMFs y las Barreras para hacer del Microseguro la Corriente Dominante

Las IMFs pueden jugar un rol decisivo en el diseño, entrega, monitoreo y evaluación de los productos de microseguros —y finalmente la escala de cobertura de tales productos. Ellas por sí solas, no pueden proporcionar el paquete completo, pero se pueden convertir en socios muy valiosos para las compañías de seguros, las agencias de gobierno y otros actores en la cadena de seguros. Para maximizar los beneficios que significa que las IMFs provean productos de microseguro, el MicroInsurance Centre recomienda el siguiente enfoque:

- Apalancar el mercado para obtener los productos y los términos deseados: Animar a las aseguradoras a ofrecer productos que respondan mejor a las necesidades y demandas de los clientes.
- Animar la competencia: Usar un número de aseguradoras, presentar ofertas y revisiones anuales de pólizas.
- Mejorar la integración de las microfinanzas con incentivos de IMF y políticas: Generar aprecio, proporcionar incentivos de ventas y asegurar la educación del cliente.
- Reconocer el valor de una gama amplia de productos de seguros a los clientes de las IMFs e indirectamente a las IMFs mismas: Entender la gama completa de beneficios para el cliente y la institución para proveer incentivos adicionales para empujar a las aseguradoras a ofrecer buenos productos y a vender estos productos de una forma profesional a los clientes.
- Entender sus propias estructuras de costos.

Puesto que la cadena de suministros requiere una coordinación estrecha de un número de actores, a menudo existen limitantes en diferentes puntos. El canal de entrega debe alcanzar un gran número de clientes interesados, proporcionar los incentivos apropiados y responder a las reclamaciones. Los beneficiarios deben desarrollar un aprecio por los beneficios del seguro, un producto que tiene características diferentes comparadas con préstamos, subvenciones y otros servicios. Dadas las necesidades únicas y simplemente el número de este grupo de familias y microempresas no aseguradas, los productos deben ser fáciles de entender y determinados por canales de entrega disponibles. Como lo ilustran los cuadros 4.2 y 4.3, esos principios, en conjunto con un liderazgo fuerte, pueden tener resultados impresionantes.

Cuadro 4:2 Mapfre Seguros: Microseguros en Brasil

En el 2003, cuando Antonio Cássio dos Santos se convirtió en el director ejecutivo de Mapfre Seguros, su primer objetivo era ofrecer seguros a gente de todos los sectores de ingresos en Brasil por medio de la expansión de la red de canales de entrega e incrementar el menú de productos. Los resultados han sido extraordinarios. En un período de cinco años, Mapfre Seguros ha cubierto 3.5 millones de personas a través de pólizas de seguros grupales de vida y funerarios, ha asegurado 50.000 casas rurales y ha proporcionado cobertura de seguro por desempleo a 3.7 millones de personas.

Mapfre Seguros logró un alcance masivo debido a tres factores: (1) los precios de los productos están basados apropiadamente en tablas especiales de mortalidad, (2) el diseño del producto está basado en las prioridades de riesgo del segmento meta (motivado por la demanda); y (3) se desarrollaron nuevos canales de entrega, tiendas al detalle, compañías de servicios, compañías de bienes de consumo e instituciones de fe. Su énfasis de usar diferentes canales de distribución para vender productos con base en la demanda a un precio razonable pagó enormes dividendos en términos de alcance y sostenibilidad.

Fuente: Entrevista del autor con Antonio Cássio dos Santos, Río de Janeiro, Brasil, Marzo 2008

Cuadro 4:3 FINSOL: Seguro de Vida y Funerario en México

En 2002, un grupo de inversionistas en el sector financiero crearon Financiera FINSOL, una compañía financiera regulada de objetivo limitado en México. FINSOL comenzó operaciones en Agosto de 2003 y para mediados de 2007 daba servicio a más de 200.000 clientes a través de 105 sucursales en 28 estados. Las metodologías de microcrédito incluyen bancos comunales, grupos solidarios y crédito individual. FINSOL también daba el servicio de remesas. El siguiente paso es la formación de una Sociedad Financiera Popular para permitirle a FINSOL proporcionar una gama más amplia de servicios financieros, incluyendo ahorros.

En la medida en que la institución evolucionaba, la administración de FINSOL notó otra laguna en el mercado — una falta de cobertura de seguros para los prestatarios. Los altos costos de promoción y operación y el aislamiento geográfico

potencial de los clientes los hacía poco atractivos para el seguro tradicional. Las instituciones microfinancieras no tenían el diseño específico de seguro y las habilidades de entrega. Aun así, en combinación, ellos pudieron desarrollar un producto que sería atractivo para los clientes de FINSOL y sería ligeramente rentable para las instituciones. A un año de iniciado, el seguro de vida de FINSOL había alcanzado a más de 180.000 de los prestatarios. La póliza de seguro incluye: 1) no se necesita examen médico para la cobertura, 2) bajos costos de póliza, 3) cobertura de US\$3.000, 4) pago inmediato del 30 por ciento de gastos funerarios, 5) el pago restante se hace dentro de tres días, 6) cobertura de edades 16 a 65, 7) uso de un formato colectivo de póliza, y 8) cobertura doble por muerte accidental.

Fuente: Adaptado por los autores, tomado de Rivas (2007).

Conclusión

La industria de los microseguros todavía está en su etapa de infancia, pero esta industria puede jugar un rol importante en la gestión de riesgo y estabilización de consumo para familias de bajos ingresos. También puede contribuir al crecimiento de las microempresas y sus proveedores de servicios financieros. Los hogares de bajos ingresos y las microempresas enfrentan una amplia gama de impredecibles, tanto grandes como pequeños. Estos pueden incluir problemas que se presentan poco a poco (tales como una sequia) o repentinos, como conmociones devastadoras, tales como huracanes, terremotos y enfermedades. Los productores rurales también están expuestos a una serie de riesgos relacionados con la producción con los que se puede lidiar de una forma eficiente y rentable por medio de productos de microseguros innovadores.

Debido a las necesidades y limitaciones de sus clientes, los microseguros tienen diferencias importantes comparadas con los seguros comerciales. Tiene características especiales en diseño, entrega, procesamiento de reclamaciones y estructu-

en nto enan s y

on cturación de primas que hacen de los microseguros un mecanismo alternativo importante de riesgos compartidos para los pobres. Si bien, modelos alternativos han mostrado tener éxito en algunos casos, en muchos países el camino a cobertura de microseguros a gran escala será a través de compañías de seguro tradicionales. Estas compañías ya tienen las habilidades, la información y los sistemas de manejo de riesgo necesarios para los microseguros.

Los gobiernos y los donantes pueden ayudar a fomentar sociedades que pueden resultar en cobertura a gran escala, apoyando la investigación para desarrollar tablas actuariales, campañas de educación a los clientes, esfuerzos de alfabetización financiera (incluyendo seguros) y conferencias e intercambios para compartir experiencias en la región.

Bibliografia

Arce, Carlos. 2007. "Administración de Riesgos para Productores Agropecuarios: Instrumentos Innovadores." Paper presented at a workshop at the World Bank, Washington, DC, February.

Goldberg, Michael, and Coimbatore S. Ramanathan. 2007. "Microinsurance: International Best Practices." Draft paper, World Bank, Washington, DC.

McCord, Michael. 2007a. "Microinsurance Products and Delivery Channels." Paper presented at Access to Insurance for the Poor Workshop, Rio de Janeiro.

- 2007b. "Microseguros: Una vision general." Paper presented at a workshop at the World Bank, Washington, DC, February.
- 2007c. "Overview of Microinsurance." Paper presented at a workshop at the World Bank, Washington, DC, February.

McCord, Michael, and Jim Roth. 2006. "What Is Microinsurance?" Microinsurance Focus Notes 1, U.S. Agency for International Development, Washington, DC.

MicroInsurance Centre LLC. 2009. http://www.microinsurancecentre.org/UI/Home.aspx.

Rivas, Hector F. 2007. "Seguro de Vida—FINSOL." Paper presented at a workshop for the World Bank, Mexico City, México, February.

Roth, Jim, Michael McCord, and Dominic Liber. 2007. The Landscape of Microinsurance in the World's 100 Poorest Countries. Washington, DC: MicroInsurance Centre LLC.

Uribe, Alvaro. n.d. http://www.microinsurancecentre.org/UI/Home.aspx.

Fuentes Adicionales

Consultative Group to Assist the Poor. 2004–06. "The Good and Bad Microinsurance Practice Case Studies." Working Group on Microinsurance, Consultative Group to Assist the Poor, Washington DC. http://www.microinsurancenetwork.org/networkpublication41.php.

— "Resource Centers." http://www.microfi nancegateway.org/p/site/m/template.rc /1.11.48248/.

International Association of Insurance Supervisors and Consultative Group to Assist the Poor. 2007. "Issues Paper." Working Group on Microinsurance Issues, Regulation and Supervision of Microinsurance, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

Siegel, Paul B., and Jeff rey Alwag. 2001. "Viewing Microinsurance as a Social Risk Management Instrument." Social Protection Discussion Paper, World Bank, Washington, DC.

5 LAS MICROFINANZAS
PARA VIVIENDAS
PROGRESIVAS:
CONSTRUYENDO UNA
VIVIENDA HABITACIÓN
POR HABITACIÓN

Una vivienda es una máquina para vivir.

Le Corbusier*

ore-

per,

for

Fe-

iter-

ity,

oun-

org

Vor-

cial

^{*} Le Corbusier, 1927. Toward an Architecture, Trad. John Goodman (Los Angeles: Getty Research Institute, 2007).

a vivienda es una necesidad básica. Esta provee seguridad; protección en contra de los elementos de la naturaleza; y en el caso de los microempresarios, un lugar donde realizar sus negocios. El microcrédito para vivienda ofrece los recursos financieros para construcciones nuevas o adicionales en montos pequeños y manejables, utilizando un concepto de financiamiento por etapas que refleja el proceso de construcción que utilizan los hogares pobres. Al utilizar este enfoque de financiamiento progresivo o por etapas, los microcréditos para vivienda pueden ayudar a que los pobres puedan garantizarse un lugar donde vivir y trabajar. En este capítulo se describe el microcrédito para vivienda y su enfoque de vivienda progresiva, al igual que se discuten temas relacionados con el diseño del producto de microfinanzas para vivienda.

El Enfoque de Microfinanzas para Vivienda

En comparación con el financiamiento tradicional de la vivienda, el microcrédito para vivienda tiene requisitos más flexibles. Por ejemplo, bajo este enfoque los requisitos relacionados a la verificación de título de propiedad son menos estrictos, y no se exige que el prestatario finalice la construcción de la vivienda en un período determinado. Debido a esta flexibilidad, las instituciones microfinancieras (IMFs) pueden responder a la demanda de viviendas decentes y ampliar sus carteras con un programa de microcrédito para vivienda. Estas instituciones pueden financiar la compra de terreno, la construcción de una vivienda nueva, la compra de una vivienda ya construida, el mejoramiento de la vivienda, la construcción de anexos u otras estructuras (nuevos dormitorios, un garaje o un taller de trabajo), reparaciones a la vivienda y mantenimiento e infraestructura nueva o mejoras. Además, estas mejoras graduales pueden contribuir a la meta más amplia del desarrollo comunitario y el mejoramiento del barrio (Painter, Campa Sole y Moser 2006).

En Latinoamérica, la demanda para el financiamiento de viviendas para los pobres continúa sin respuesta porque los bancos tradicionales y las financieras de hipotecas no van a cambiar sus prácticas financieras para satisfacer la demanda de los pobres. Las hipotecas tradicionales y los préstamos de mejoramiento de viviendas financian el costo de la construcción de la vivienda en un sólo préstamo, usualmente distribuido a lo largo del período de construcción. Estos préstamos tienen requisitos estrictos de evaluación y aprobación que incluyen el título a la propiedad y la habilidad de hacer pagos mensuales por un período largo. Asimismo, estos préstamos requieren que el prestatario complete la construcción en un determinado tiempo.

Los pobres normalmente no pueden cumplir con estos requisitos. Puede ser que no puedan probar que tienen un título de propiedad, o puede ser que no puedan o no quieran comprometerse a pagar montos grandes o por un largo tiempo. Con un programa de microcrédito para vivienda, las IMFs pueden utilizar metodologías de las microfinanzas para llenar este vacío y responder a las necesidades de los pobres según sus propias prácticas de construcción.

El microcrédito para viviendas tiene ciertas similitudes con el microcrédito tradicional para negocios, incluyendo (1) montos pequeños (en comparación con financiamiento tradicional de viviendas), (2) no se requiere garantía, (3) intereses comerciales y (4) ser sujeto de crédito de acuerdo con una evaluación de los ingresos y carácter de la persona. Las diferencias con el microcrédito son el efecto, el tamaño del préstamo, la naturaleza del cliente y el plan de pago. La tabla 5.1 describe algunas de las diferencias entre el microcrédito de vivienda y el microcrédito tradicional para negocios.

Tabla 5:1 Las diferencias entre los tipos de microcréditos

Microcrédito Tradicional	Microcrédito para Vivienda
Impacto en el ingreso del prestatario.	Impacto en los bienes del prestatario y posiblemente sobre sus ingresos.
Montos pequeños (US\$100-US\$400).	Montos más altos (US\$250-US\$5.000).
Préstamos individuales o grupales.	Préstamos individuales.
Capacidad de pago se basa en la generación de ingresos en el futuro.	La capacidad de pago se basa en el ingreso actual del prestatario.
Período de Vencimiento del préstamo es de 3-9 meses.	Período de Vencimiento del préstamo es de 18 meses a 4 años.
Fuente: Daphnis 2006	

^{1.} Este capítulo está basado en el diálogo de enero del 2008 con Richard Shumann (CHF International) y Jesús Ferreyra (MiBanco, Perú).

El enfoque de vivienda progresiva satisface las necesidades de los pobres porque así pueden evitar prestar grandes montos por períodos largos, así como evitar otros requisitos bancarios tradicionales. En comparación con los préstamos tradicionales de viviendas, los microcréditos para viviendas son pequeños (US\$250-US\$5.000) y las amortizaciones son en periodos relativamente cortos (entre 1 y 10 años). El hecho de que son montos pequeños hace que la deuda sea más asequible. Calificar para ellos es también más fácil debido a que los requisitos en términos de tenencia de título o ingresos, son flexibles.

Este enfoque cuestiona la creencia tradicional de que el financiamiento para vivienda requiere de montos relativamente altos por largos períodos y con subsidios gubernamentales para poder mantener las cuotas asequibles. Si bien es cierto que los programas de microfinanzas para viviendas progresivas enfrentan desafíos importantes, también ofrecen beneficios considerables tanto para los pobres como para las IMFs interesadas en la diversificación de sus productos.

Elementos claves que forman parte del microcrédito de vivienda progresiva incluye avales y garantías prendarias, asistencia técnica, consideraciones de costo, arreglos institucionales y subsidios. El papel que juega el gobierno también es una consideración clave para diseñar un producto de microfinanzas para vivienda. Estos temas se discuten a mayor detalle en los párrafos siguientes.

Avales y Garantías Prendarias

Los microcréditos tradicionales no requieren de avales o garantías formales. Estos garantizan el pago del mismo con instrumentos como el préstamo grupal, ahorros obligatorios y formas alternativas de garantías. Muchos de estos instrumentos, no obstante, puede que no sean apropiados en el caso de los montos relativamente mayores y plazos más largos de un microcrédito para vivienda. En el caso del microcrédito para vivienda, la garantía prendaria representa una limitante importante. El no tener un título de propiedad formal significa que el cliente no tiene una garantía que ofrecer. Dada esta falta de título de propiedad y escritura, las IMFs necesitan ser más flexibles y permitir que los clientes utilicen otros documentos que prueben que son los propietarios o que al menos demuestren un período mínimo de residencia. Estos documentos pueden incluir recibos tributarios o recibos de pago de los servicios básicos. Las IMFs también aceptan formas de garantía más flexibles, por ejemplo un garante (usualmente que demuestre tener un empleo en el sector formal), hipoteca mobiliaria y ahorros obligatorios. El fundamento es retener algo de valor del prestatario para asegurar el pago total del préstamo a tiempo.

Asistencia Técnica

Los productos de microfinanzas para vivienda típicamente incluyen asistencia técnica como parte del acuerdo del préstamo. Algunas IMFs consideran la asistencia técnica como parte integral de la metodología de vivienda progresiva. Otras IMFs piensan que éste constituye un costo adicional, con poco impacto en el pago del préstamo. La asistencia técnica incluye asistencia con el diseño para mejorar la calidad de la estructura, el cumplimiento de las inspecciones antes de ser otorgado el préstamo, la reducción en los costos de materiales de construcción apropiados y el cumplimiento de las inspecciones después de recibir el préstamo. La IMF puede solicitar que los prestatarios adquieran planes, presupuestos de construcción y otros servicios, de una lista de proveedores recomendados. Para ofrecer la mejor asistencia técnica, las IMFs deberían hacer uso no sólo de sus oficiales de crédito sino también de especialistas de la construcción. De cualquier forma, la mejor asistencia técnica puede servir para mejorar la relación con el cliente así como la calidad de la construcción de la vivienda.

Los programas de microfinanzas para vivienda utilizan una variedad de recursos para retener el personal y los recursos humanos para proveer asistencia técnica, lo cual incluye lo siguiente:

- Dar capacitación a oficiales de crédito en diseño y presupuesto de construcción.
- Capacitar a los especialistas de la construcción como oficiales de crédito.
- Tener especialistas de la construcción además de oficiales de crédito.
- Demandar que los prestatarios adquieran los planos y otros servicios de construcción de una lista de proveedores recomendados.

Costos y Asequibilidad

itos ona-

ali-

les.

nte

que

ios

ten-

una

en

tru-

no

cro-

nte.

ulo

que den

nás iria

o a

mo. IFs

iye

ado

nes

ión fan

jor ida.

SOS

eco-

Las tasas de interés de microcréditos para negocios usualmente son más altas que para créditos tradicionales porque los costos asociados con los préstamos pequeños y de corto plazo son más altos. Debido a que los créditos para vivienda son más altos y tienen plazos más largos que los microcréditos para negocios, los costos iniciales son menores. Sin embargo, pueden surgir otro tipo de riesgos, como por ejemplo, tasas de interés variables y desajustes en los plazos. Para responder a éstos y otros riesgos, las IMFs deben encontrar diferentes fuentes de financiamiento. La mayoría de las IMFs en los países en vías de desarrollo, sin embargo, dependen de financiamiento a corto plazo proveniente de los depósitos. Por consiguiente, el microcrédito para vivienda es más costoso que el microcrédito tradicional.

Cambios Institucionales

Para poder ofrecer microcréditos para vivienda, las IMFs tendrán que adaptarse al nuevo producto. Tendrán que finalizar un proceso interno de construcción y fortalecimiento de capacidades antes de lanzar el nuevo producto. La mayoría de los programas de microfinanzas se basan en grupos solidarios. Las microfinanzas para vivienda ofrecen más créditos individuales. Los oficiales de crédito, por lo tanto, se convertirán en especialistas del producto, con cierto conocimiento técnico necesario. La misión de la IMF puede cambiar porque ya no va a ofrecer únicamente crédito para negocios.

La metodología de crédito de las IMFs también se puede ver afectada si se toma la decisión de agregar la vivienda como nuevo producto. Por ejemplo, la metodología de grupos solidarios normalmente no se utiliza para los microcréditos de vivienda, porque los préstamos de vivienda tienden a tener plazos más largos y montos más altos. La IMF tendría que evaluar la habilidad de todo el grupo para poder pagar el préstamo. En América Latina, hay dos excepciones a esta regla: los créditos para infraestructura ofrecidos por Génesis Empresarial en Guatemala y los créditos para compra de terrenos y titulación ofrecidos por la Cooperativa Jesús Nazareno en Bolivia².

Subsidios

Los subsidios pueden servir de apoyo para los productos financieros. Sin embargo no son necesarios para que las IMFs logren llegar a la mayoría de los hogares. Los proveedores de microfinanzas prefieren los subsidios que ofrecen un descuento pequeño en la tasa de interés vinculado a pagar a tiempo. Por ejemplo, un proyecto de fondo de tierra en Honduras, financiado por el Banco Mundial, premió a los prestatarios que tenían un historial de pago a tiempo perfecto y con ahorros en cuentas abiertas al inicio del ciclo crediticio. Los subsidios también deberían de estar vinculados a la asistencia técnica, a la extensión del período de gracia (disminuyendo así la tasa de interés real).

Los subsidios pueden servir otros propósitos importantes para las IMFs y sus clientes. Por ejemplo, podría ser que las IMFs quieran utilizar los subsidios para cubrir los procesos de formalización de título y terreno. Los subsidios también pueden pagar las inversiones en nuevas tecnologías y así disminuir los costos de entrega del crédito (Painter, Campa Sole y Moser 2006: 18; Robinson 2002).

El Papel del Gobierno y la Gestión de Riesgo

La mayoría de los gobiernos en América Latina tienen políticas adecuadas para los productos de microfinanzas para vivienda. Sin embargo, para movilizar suficiente capital y poder suplir la creciente demanda de microcrédito para vivienda, las IMFs y los reguladores gubernamentales deben enfrentar el desafío de reducir costos, especialmente después de un desastre natural. Al reducir el riesgo de prestarles a los pobres, los gobiernos fomentan la entrada al mercado de las entidades crediticias del sector privado. En consecuencia con este fin, la regulación gubernamental no debe de ser ni prematura ni demasiado estricta. Los gobiernos deben evitar las intervenciones que distorsionan el mercado. Los gobiernos también pueden fomentar la entrada al mercado de las entidades crediticias del sector privado a través de programas especiales de evaluación, mercadeo, provisión de servicios y garantías prendarias.

^{2.} Véase Génesis Empresarial, http://www.genesisempresarial.com/y Cooperativa Jesús Nazareno, http://www.jesus-nazareno.coop/

Ejemplos de América Latina

Ciertas experiencias en México y Perú demuestran que microcréditos para vivienda pueden ser un negocio rentable. Tal y como muestran los ejemplos, el monto promedio del crédito es más alto, el plazo es más largo, y aun así la cartera de préstamos vigente a menudo es menor que para la de capital de trabajo. Las alianzas creativas con proveedores de servicios (como proveedores de materiales de construcción, universidades de ingeniería y arquitectura y los supermercados) pueden resultar en que el microcrédito para vivienda sea más asequible y que el pago del crédito sea más eficiente.

La Fundación Hábitat y Vivienda en México (FUNHAVI)

A medida que el microcrédito ha ido creciendo y se torna más sofisticado, el microcrédito para vivienda se ha ampliado. En el 2007, por ejemplo, la cartera crediticia para vivienda de la Fundación Vivienda Cooperativa (CHF International, por sus siglas en inglés), una institución pionera, era de US\$16,2 millones, de una cartera total de US\$79,4 millones en 11 países. CHF International ofrece créditos para vivienda y asistencia técnica. Los préstamos van de menos de US\$100,00 a más de US\$3.000,00. Los plazos de pago son de 12 a 18 meses³.

Uno de los programas de más éxito de CHF International es el de la Fundación Hábitat y Vivienda (FUNHAVI). Esta fue establecida en 1996 y empezó su trabajo con un programa piloto para apoyar a bancos comunitarios y proveer servicios de salud para los trabajadores recién llegados a las maquiladoras en Ciudad Juárez, México. Dos años después, reconociendo que había una necesidad creciente de viviendas, FUNHAVI implementó un programa formal de microfinanzas para vivienda. Los créditos oscilan entre US\$510 y US\$2.590,00, con un crédito promedio de US\$1,550. Durante los primeros 10 años, FUNHAVI otorgó préstamos valorados en un total de US\$8.2 millones a más de 5,300 familias de escasos ingresos. FUNHAVI ahora opera en tres localidades de Ciudad Juárez y en una localidad en la ciudad de Chihuahua, y tiene planificado abrir otras tres oficinas el año próximo. Es importante mencionar que los préstamos para vivienda progresiva son pequeños (el saldo promedio de un préstamo es de US\$716,00), pero los riesgos en términos de la calidad de la cartera de corto plazo son significativos (con una cartera en riesgo de más de 30 días, el riesgo está por encima del 30 por ciento). La tabla 5.2 muestra los indicadores de resultados estándares hasta el 31 de diciembre del 2007.

Tabla 5:2 Indicadores de resultados de FUNHAVI, 31 de diciembre, 2007

Préstamos activos	1.138
Valor de los préstamos	US\$866.516
Saldo promedio del préstamo	US\$716
Cartera de préstamos como porcentaje del total de los activos	75,6
Porcentaje de mujeres en relación al total de prestatarios	40
Cartera en riesgo, pasada de 30 días (porcentaje)	30,2
Fuente: CHF International, https://www.chfinternational.org/	1

El éxito de FUNHAVI se debe a un proceso de tres pasos, sencillo y eficiente, el cual incluye asistencia técnica, el uso de socios de manera innovadora y las medidas preventivas necesarias para minimizar la malversación de fondos y la desviación de préstamos. El proceso de preparación del crédito tiene una duración de menos de 15 días. Los hogares deben demostrar un ingreso mensual dos veces mayor al salario mínimo. No se necesita historial de crédito o ahorros, pero el cliente debe poder mostrar recibos de pagos recientes, dar el nombre de un garante y mostrar prueba de tener terreno (un requisito menos estricto que el de mostrar un título de propiedad). Además, la comunidad donde se ubica la vivienda debe ser estable. No puede constituir en una meseta propicia a inundaciones, o estar cerca de un río o estar sujeta a una erosión intensa.

La asistencia técnica consiste en una presentación educativa de 30 minutos para garantizar que los clientes entiendan sus derechos y responsabilidades e información básica sobre los proveedores y los presupuestos, y la visita de un arquitecto que evalúa los planes de construcción y provee un presupuesto para los materiales de construcción y la mano de obra. Los

al de

OS

in

us

de

le de

io en-

lo

20

'n

lo

to

honorarios por los servicios del arquitecto, US\$22, es el único costo durante el proceso de preparación del presupuesto. La mayoría de los hogares hacen uso del servicio provisto por el arquitecto. Muy pocos clientes abandonan el programa en esta etapa (Daphnis et al. 2002; Goldberg y Motta 2003; Schumann 2008).

SOFOLES en México

Otro ejemplo exitoso del crecimiento del mercado de microcrédito para viviendas en México es la Sociedad Financiera de Objeto Limitado (SOFOL). Las SOFOLES surgieron después de la reorganización del sector financiero como resultado del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. En la última década, las SOFOLES han llegado a cubrir una parte significativa del mercado de microcrédito para vivienda.

Las SOFOLES están conformadas por instituciones financieras especializadas que otorgan hipotecas y préstamos de capital, agrícolas, automotrices y personales, entre otros. Estas instituciones prestan servicios al mercado de personas con ingresos bajos y medios. Cuando las SOFOLES en la rama de hipotecas iniciaron operaciones, no tenían una fuente de financiamiento. En diciembre de 1994, el "Efecto Tequila" resultó en la crisis económica más grande en la historia de México y en el colapso del sistema bancario mexicano. Debido a que las SOFOLES apenas iniciaban operaciones, no tenían aún una cartera de crédito y no fue afectada por la crisis. Por consiguiente, las SOFOLES en la rama de hipotecas se convirtieron rápidamente en la única intermediaria de hipotecas avaladas por el gobierno.

En el 2006, 58 SOFOLES manejaban US\$20 mil millones, el 2,6 por ciento del producto interno bruto. Ya que poseían el 10 por ciento del mercado, podían competir con éxito con los bancos comerciales que habían regresado al mercado. Los préstamos hipotecarios representaban el 63 por ciento de esta cartera. Menos de la mitad de los fondos provienen de bancos de desarrollo; los mercados públicos proveen el 30 por ciento (Campos Spoor 2006).

MiCasa en Perú

El éxito de las dos IMFs mexicanas se refleja en Mi Banco de Perú, el primer banco comercial de microcrédito con fines de lucro, completamente regulado, en el país. Mi Banco es miembro de la Red ACCIÓN Internacional. MiBanco ofrece un menú amplio de productos micro-financieros. MiCasa, el más grande de los cinco productos de vivienda progresiva, financia hasta el 100 por ciento de los costos para finalizar la construcción de una vivienda. Estos proyectos de vivienda también pueden incluir un anexo o agregar un taller para una microempresa. Los plazos de vencimiento oscilan entre un mínimo de tres meses hasta un máximo de cinco años. El monto mínimo del préstamo depende de la evaluación crediticia. El monto máximo es de US\$10.000, habiendo muy pocas excepciones. A finales del 2007, la cartera de MiCasa era mayor a los US\$50 millones (véase la tabla 5.3).

Tabla 5:3 Cartera de MiCasa, diciembre del 2007

Monto del préstamo (US\$)	Total de préstamos (US\$ millones)	Porcentaje de la cartera	Número de préstamos	Número de préstamos en porcentaje
<1.000	3,20	6,5	6.703	27.2
1.000 - 1.660	5,50	11,0	5.347	21.7
1.661 - 3.330	12,70	25,3	6.596	26.8
3.331 - 6.660	15,80	31,3	4.230	17.2
6.661 - 10.000	12,60	25,0	1.731	7.0
>10.000	0,45	0,9	37	0.2
Total	50,25	100,00	26.644	100.0

Lecciones Aprendidas

Las lecciones aprindidas por MiCasa y los otros productos de vivienda progresiva de MiBanco incluyen la importancia de ofrecer un producto impulsado por la demanda, con servicios eficientes y seguimiento continuo. Además, el personal de ventas ha aprendido a no empujar un producto en particular: es más efectivo que los clientes escojan de un menú de crédito para vivienda. Finalmente, es importante establecer metas realistas y progresivas, e incluir planes de seguimiento con base en resultados para garantizar la conclusión a tiempo del trabajo y el pago del préstamo a tiempo⁴.

Según una encuesta hecha a gerentes en América Latina (Mesarina y Stickney 2007), los beneficios de un programa de microcrédito para vivienda incluye lo siguiente:

- Una mayor estabilidad al total de la cartera, dado las fluctuaciones estacionales en el negocio del crédito.
- La diversificación del riesgo en una cartera dedicada primordialmente a préstamos de capital de trabajo.
- Un aumento en los ingresos provenientes de clientes ya existentes (préstamos para negocios) sin tener que incurrir en costos operativos adicionales significativos.
- Una alta calidad de la cartera, lo cual se traduce en menores costos en términos de tener que proceder contra préstamos morosos.
- Una disminución de los costos administrativos por monto prestado, debido a que los plazos son más largos.
- Más lealtad y relaciones ente el cliente y la IMF porque los clientes y sus familias tienen un apego emocional fuerte con sus viviendas.

Diseñando un Nuevo Programa de Microfinanzas para Vivienda

Las experiencias de estas y otras IMFs, nos lleva a varias consideraciones generales en el diseño y la entrega de un producto de microcrédito para vivienda. Una IMF que desee diseñar un nuevo producto de microfinanzas para vivienda debe empezar por evaluar si este nuevo producto está alineado con su misión y si el producto va a ampliar los objetivos y metas de la institución (véase también el cuadro 5.1). La IMF además, debe decidir si la metodología de crédito en etapas coincide con su propia metodología crediticia y de asistencia técnica, y cómo este nuevo producto va a afectar a la clientela actual. Esta valoración debe además incluir una evaluación de la competencia (o de los posible colaboradores) y del contexto legal y regulatorio. La IMF debe tener ya en funcionamiento un sistema de administración de liquidez bien establecido.

Cuadro 5:1 ¿Puede ser el género un factor dentro de un Programa de Microcrédito de Vivienda?

En el microcrédito de vivienda es dificil establecer por separado una categoría de crédito en base de género —a diferencia de otros programas de bancos comunales o grupos solidarios. La mayoría de las veces, se otorga un préstamo a la persona que tiene bajo su nombre el título de propiedad de la vivienda o de la tierra. El género no es relevante. El préstamo se otorga con base en los ingresos actuales de la unidad familiar. Sin embargo, en la mayoría de las IMFs, las mujeres tienden a beneficiarse más que los hombres porque ellas representan un riesgo crediticio menor.

Fuente: Autores

Dependiendo del plazo de vencimiento de los productos de microfinanzas para viviendas, las IMFs van a necesitar acceso a financiamiento a largo plazo. Este acceso evitará que haya un desajuste en el plazo de vencimiento entre los pasivos y la cartera de préstamos para vivienda. Finalmente, la IMF debe valorar si el nuevo producto va aumentar los gastos operativos, requerir de personal adicional, o llevar a cambios sistémicos de importancia.

^{4.} Véase MiBanco, https://www.mibanco.com.pe.

de dito

68

de

nos

e la con Esta al y

eso y la La IMF también podría establecer colaboraciones estratégicas con proveedores de materiales de la construcción, como en el caso de MiBanco en Perú y FUNHAVI en México. Estas colaboraciones deben resultar en menores costos para el prestatario. En el caso de MiBanco, este acuerdo podría evolucionar en una sociedad financiera y elevar la habilidad de la institución de conseguir más clientes potenciales. En el caso de FUNHAVI, la colaboración ha conllevado a que haya una asistencia técnica integrada y de bajo costo en relación al diseño, selección de materiales de construcción e inspección de la construcción.

Paso 1: Valorar el mercado⁵

Experiencias recientes nos ofrecen algunas lecciones aprendidas en el diseño y administración de programas de microcrédito para vivienda. Por ejemplo, el diseño del producto debe iniciar con una valoración del mercado. Durante esta valoración se debe desarrollar una encuesta de hogar e incluir lo siguiente:

- · Información básica sobre ingresos y gastos en el hogar.
- · Ganancias empresariales e información de costos para los operadores de microempresas.
- · Condiciones y monto de la deuda formal e informal actual.
- La demanda potencial de microcréditos por tamaño, tipo, garantía prendaria, interés y plazo.
- · Ahorros.
- · Servicios financieros bancarios y no-bancarios utilizados por el hogar.
- La condición de la vivienda: número de personas en la casa, tipo de vivienda, tipo de techo, cocina, baño, dormitorios, otras habitaciones y mejoras realizadas en los últimos cinco años.
- · La necesidad y la posibilidad de mejoras en el hogar y otras inversiones en bienes raíces.

El análisis de mercado dará como resultado cálculos aproximados de la demanda potencial real para varios productos y, en combinación con otra información, la capacidad del cliente para pagar el préstamo. En general, las microfinancieras de vivienda utilizan tasas de capacidad de pago similares a aquellas utilizadas por las financieras de hipotecas tradicionales. La IMF debe valorar el tipo de mejoras a la vivienda que el cliente está contemplando. Es igualmente importante comprender cómo dichos clientes han financiado mejoras a sus hogares en el pasado. Además, la IMF debe valorar si los clientes-meta están dispuestos a solicitar préstamos y bajo qué condiciones (a qué tasa de interés, plazo, período de gracia, y si prefieren un pago único o pago en cuotas).

Paso 2: Valorar a la IMF

La valoración debe incluir una evaluación de la IMF, de su misión y sus capacidades. Debido a que el programa de vivienda es diferente a otros programas de crédito, la IMF debe valorar si ese programa está alineado con su misión y metas, y si la institución tiene la capacidad (financiera y humana) para lanzar y mantener un nuevo producto. La IMF debe considerar si al reorganizar el capital humano y financiero de otras áreas hacia el programa de vivienda está haciendo el mejor uso de sus recursos, dada la necesidad de asistencia técnica y las otras diferencias descritas anteriormente.

Paso 3: Desarrollo de un nuevo producto

Una vez finalizada la valoración de mercado y tomada la decisión de invertir en un programa de crédito para vivienda, la IMF debe diseñar un producto crediticio adecuado. La meta de este proceso debe ser desarrollar un producto de crédito asequible, que responda a las necesidades, y al mismo tiempo asegurar la viabilidad financiera a largo plazo de la institución. El diseño incluye tasa de interés, el período de pago del préstamo, asistencia técnica y una valoración real del rendimiento de la inversión.

El período de pago es el que primordialmente determina el riesgo crediticio —normalmente aún más que la cuota de pago. Prácticas óptimas indican plazos de 1 a 10 años —con un promedio de 2 a 5 años— y montos de préstamos pequeños. Ho-

Esta sección ha sido adaptada de Ferguson (2004) por los autores.

gares de ingresos bajos y medios pueden comprometerse a pagos mensuales por períodos cortos. De hecho, las familias con ingresos medios más bajos prefieren los plazos más cortos posibles.

La tasa de rendimiento real sobre la inversión para estos montos pequeños y plazos cortos resulta en ingresos relativamente altos para la IMF, en Latinoamérica, puede llegar al 27 por ciento. Sin embargo, este aparente rendimiento excesivo es necesario para garantizar la viabilidad financiera de la IMF. Es muy probable que el rendimiento disminuya a medida que la competencia crece ya que habrá más acreedores entrando al mercado.

El nuevo producto también va a afectar la estructura organizacional, la gerencia, capacidades y estructura de costos de las IMFs. Por ejemplo, la IMF debe decidir si sería más eficiente capacitar unos pocos especialistas dentro de las filas de su personal para administrar los préstamos de vivienda o capacitar a todo el personal en conocimientos generales. La IMF tendrá que revisar sus capacidades en informática, contabilidad y sistemas de rendición de cuentas. La institución también tendrá que determinar el costo de lanzar el nuevo producto y cómo los costos de capacitación, transporte y mercadeo afectarán las utilidades netas. Por último, la IMF debe considerar, primero, factores externos como el entorno competitivo, el potencial para formar alianzas estratégicas con otras instituciones, la inflación y otros elementos macroeconómicos; y segundo, debe poner a prueba el producto con un grupo de clientes.

on

nte

es

las

erirá

Irá

las

ial

Bibliografia

Campos Spoor, Manuel. 2006. "The Expansion and Future of Sofols in Mexico." Paper presented at the Housing Finance Systems in Emerging Economies World Bank Group Conference, Session 3 titled "The Role of the Specialized Housing Lenders," World Bank, Washington, DC, March.

Daphnis, Franck. 2006. "Housing Microfinance: Current Issues, Opportunities, and Challenges." Paper presented at a workshop at the World Bank, Washington, DC, January.

Daphnis, Franck, and Bruce Ferguson, eds. 2004. So, You Want to Do Housing Microfinance: A Guide to Practice. Bloomfield, CT: Kumarian Press.

Daphnis, Franck, Kimberly Tilock, Th ea Anderson, and Ingrid Fulhauber. 2002. "FUNHAVI's Housing Microfinance Program." Civis: Shelter Finance for the Poor Series 4, November.

Ferguson, Bruce. 2004. "Scaling Up Housing Microfinance: A Guide to Practice," *Housing Finance International* 19 (1): 3–13. International Union for Housing Finance, September. http://fi ndarticles.com/p/articles/mi_qa5441/is_200409/ai_n21358126.

Ferreyra, Jesús. 2008. "Productos para Vivienda—MiCasa." Paper presented at a workshop at the World Bank, Washington, DC, January.

Goldberg, Michael, and Marialisa Motta. 2003. "Microfinance for Housing: The Mexican Case." *Journal of Microfinance* 5 (1): 51–76.

Le Corbusier. 1927. Toward an Architecture. Trans. John Goodman (Los Angeles: Getty Research Institute, 2007).

Microfinance Information Exchange Market. 2008. FUNHAVI institutional summary. http://www.themix.org

Mesarina, Nino, and Christy Stickney. 2007. "Getting to Scale in Housing Microfinance: A Study of ACCIÓN Partners in Latin America." InSight 21 (May).

Painter, David, Regina Campa Sole, and Lauren Moser. 2006. "Scaling Up Slum Improvement: Engaging Slum Dwellers and the Private Sector to Finance a Better Future." Paper presented at the World Urban Forum III, Vancouver, Canada, TCG International LLC, June, and World Bank, Washington, DC.

Robinson, Marguerite S. 2002. The Micro Finance Revolution, Volume 2: Lessons from Indonesia. Washington, DC: World Bank.

Schumann, Richard. 2008. "Microcrédito para Vivienda: Experiencia de CHF International." Paper presented at a workshop at the World Bank, Washington, DC, January.

Fuentes Adicionales

Pantoja, Enrique. 2002. "Microfinance and Disaster Risk Management: Experiences and Lessons Learned." Draft final report, World Bank, Washington, DC.

6 MICROLEASING: VENCIENDO LAS BARRERAS DEL FINANCIAMIENTO DE EQUIPO

La máquina no aísla al hombre de los grandes problemas de la naturaleza, sino que lo sumerge más profundamente en ellos.

Antoine de Saint-Exupery *

ma fica nue tes los

Por piet trad lary ma cio

Lo

mic

Los cier Al f (125) En ele del rara imp

cap

Des la fi fina pres de l

Hay

hac mai inic no i SUS del cide

ELG pue

se r

1. E

L a mayoría de los propietarios de negocios probablemente estarían de acuerdo con Saint-Exupery —aunque las máquinas tienen la llave para incrementar la producción, ello conlleva un costo. La adquisición de nueva maquinaria puede marcar la evolución de la producción artesanal a una producción más especializada y eficiente, pero también puede significar sumergir al negocio más profundamente en problemas a corto plazo. Las microempresas en crecimiento anhelan los nuevos equipos como una ruta al crecimiento y a una mayor eficiencia, sin embargo, deben confrontar los costos de crecientes compromisos financieros, la capacitación a sus trabajadores, el material desperdiciado durante el proceso de aprendizaje, los costos de instalación, las obligaciones de mantenimiento, el aumento en el uso de la energía y mayor seguridad¹.

Por el lado financiero, la falta de suficientes garantías prendarias y estados financieros auditados pueden impedir que el propietario se acerque a los bancos tradicionales. El arrendamiento o leasing ofrece una alternativa a un préstamo de un banco tradicional. Un acuerdo de arrendamiento le garantiza acceso a las nuevas maquinarias a la vez que evita los problemas de largo plazo de los préstamos tradicionales. El leasing es un producto financiero que permite a los negocios rentar nueva maquinaria por un período definido de tiempo sin proveer una garantía prendaria o incrementar su deuda. Para las instituciones microfinancieras (IMFs), el microleasing provee nuevas oportunidades de relaciones financieras de largo plazo con microempresas en crecimiento.

Lo Básico del Microleasing

Los dos tipos de acuerdos de leasing de equipo son el leasing financiero y el leasing de operaciones. En el leasing financiero, el cliente paga el precio completo del equipo más intereses, en pagos a plazos a través del período de arrendamiento. Al final de cada período de arrendamiento, el cliente puede comprar el equipo inmediatamente por una cantidad nominal (usualmente el remanente del costo del activo). Un leasing financiero puede ser cancelado solamente por mutuo acuerdo. En un arrendamiento de operaciones, el cliente renta el equipo por un período específico, al final del cual el cliente regresa el equipo, lo compra inmediatamente, o renueva el acuerdo. El cliente puede cancelar el acuerdo y regresar el equipo antes del final del período de arrendamiento. Debido a que las IMFs comúnmente ofrecen más arrendamientos financieros y raramente ofrecen arrendamientos de operaciones, este capítulo se enfoca en los arrendamientos financieros, sus ventajas, impuestos, regulaciones y consideraciones administrativas a la vez que provee algunos ejemplos de Latino América. El capítulo finaliza con algunas recomendaciones acerca de un programa de microleasing.

Las Ventajas del Leasing para las Microempresas

Desde el punto de vista del propietario de la microempresa, las ventajas del microleasing están relacionadas a la garantía, la flexibilidad de pago y la oportunidad de mejorar la tecnología después de un período de tiempo específico. En términos financieros, la garantía de un contrato de leasing es una limitación mucho menor a la que tendría en caso que la microempresa solicitara un préstamo a largo plazo para comprar maquinaria o equipo. La garantía está incluida dentro del contrato de leasing porque el título de propiedad del equipo queda en las manos del prestamista hasta el final del contrato.

Hay ventajas importantes en el flujo de caja para las microempresas. Las tasas fijas de financiamiento del acuerdo de leasing hacen que el acuerdo sea favorable en cuanto a la inflación. A medida que se incrementan los costos por energía, renta, y mano de obra, el cliente paga la misma cantidad cada mes durante todo el período de leasing. El desembolso de efectivo inicial es típicamente menor. Debido a que el leasing usualmente cubre el 100 por ciento de la compra del activo, el cliente no necesita hacer un gran pago inicial en efectivo. Este arreglo significa que el negocio puede usar sus propios fondos para sus necesidades de capital de trabajo. Los pagos del leasing también pueden ser estructurados para igualar el flujo de caja del negocio —ya sea a través de un período de gracia, un pago global final, pagos incrementales progresivos o pagos reducidos progresivos, pagos diferidos, o aún en pagos estacionales. El leasing no afecta la solvencia de la empresa porque no se refleja en los pasivos de la hoja de balance.

El cliente también se beneficia de manera operativa. En muchos programas de leasing, el operador de la microempresa puede escoger al proveedor y al equipo sin que la IMF intervenga o ponga limitaciones en su selección. El leasing también

^{1.} Este capítulo está basado en el diálogo con Glenn Westley (BID) y Eduardo Gutiérrez (ANED, Bolivia) en Octubre 2007.

fa

va

to

mi

50

di

ob

(N

pa

Lo

lin pa

ms

pa

tab

F

0

C

A

A

Eli

la I un de

ries

ofrece términos de crédito fáciles de comprender y no requiere una gran cantidad de documentación. Finalmente, una amplia gama de equipos puede ser provisto por la IMF a través de un acuerdo de leasing, como lo ilustra la experiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola en Madagascar (véase el cuadro 6.1).

Cuadro 6:1 Menú Expandido de CECAM de Equipo en Leasing para Productores Rurales

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola (Caisses d'Epargne et de Crédit Agricule Mutuels, o CECAM) inició operaciones en 1993 en las zonas montañosas de Madagascar, provee un menú de servicios financieros a sus miembros, quienes son productores rurales. Un producto que se ofrece es un tipo de crédito para adquirir activos tales como arados, gradas, carretas, desbrozadoras, sembradoras, molinos, desgranadoras, vacas lecheras, bueyes de tiro y tractores. Otros productos incluyen las herramientas usadas por los carpin-

teros, herreros, mecánicos, albañiles, sastres y tejedores. El precio de leasing se establece en base al valor inicial del equipo, más intereses y costos relacionados a la transacción. La propiedad del equipo pasa de CECAM a su miembro después de haber recibido el pago final. A diferencia de la mayoría de acuerdos de leasing, CECAM ofrece leasing de equipo tanto a individuos como a grupos.

Fuente: Adaptado de Fraslin (2003) por los autores.

Las Ventajas del Microleasing para la IMF

En el microleasing, la IMF mantiene la propiedad del activo hasta que el pago final es recibido. Como resultado, la IMF puede ofrecer financiamiento con un pago inicial menor e incluso ningún pago; menores avales externos y períodos más largos (en comparación a un préstamo a largo plazo que fuese provisto para el mismo propósito). En general, los acuerdos de leasing individuales son preferidos debido a que un leasing en nombre de un grupo comunitario o de una cooperativa puede llevar a dificultades en el caso de un embargo, de acuerdo a las experiencias en otros países. En algunos países, el leasing de equipo está exento de los techos establecidos a las tasa de interés para préstamos.

Otra ventaja clave del leasing financiero es la fuerte posición legal de la IMF para recuperar la posesión del activo si el cliente falla en hacer los pagos requeridos. La IMF puede tomar posesión nuevamente del equipo debido a que es la dueña del mismo. Es más probable que el cliente permita que el personal de la IMF entre en su propiedad si este derecho está establecido en el contrato de leasing. Por esta razón, la Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo (ANED) y la Caja Los Andes (ambos en Bolivia) prefieren el leasing a los préstamos de largo plazo para financiar un nuevo equipo². Además, no es necesario un juicio en la corte para recuperar la maquinaria debido a que la IMF es libre de recuperar y vender el equipo en un mercado secundario (de equipos usados) en el caso de mora. Por tanto, las compañías de leasing prefieren bienes más estandarizados (tales como taxis, máquinas de coser, o tractores) que pueden ser vendidos fácilmente a nivel local. El equipo más especializado puede ser un problema en caso de ser recuperado debido a que habrían muchos menos compradores potenciales.

El proceso de recuperación del equipo puede variar. En Bolivia y Ecuador, la recuperación de equipo puede tomar apenas uno o dos meses (comparado a uno o dos años que tomaría en el caso de un préstamo en mora). En Ecuador, la IMF envía un paquete estándar de documentos a un juez y obtiene una orden para recuperar el equipo. El proceso es unilateral y funciona bien sin la necesidad del acompañamiento de la policía. No es muy caro, entre 1 y 2 por ciento del valor total del leasing. Las leyes y procedimientos son similares para la recuperación del equipo arrendado en Chile, Colombia, El Salvador, Honduras y México.

El Impuesto y las Consideraciones Regulatorias con Microleasing

Aunque el leasing puede tener sentido, desde el punto de vista financiero, las desventajas fiscales pueden ser mayores que los beneficios. Para las microempresas formalmente registradas, las ventajas o desventajas fiscales varían según el país. Las

Sin embargo, si la maquinaria es instalada, esta ventaja se puede perder en gran manera. Los costos físicos se incrementan y pueden hacer que la recuperación no sea práctica.

ás

os va el

ia tá

is.

S

n

ventajas son mayores cuando se permite la depreciación acelerada del equipo. En algunos casos, los códigos de impuestos favorecen el leasing de equipos. En otros casos, los códigos de impuestos introducen un sesgo hacia los préstamos para equipos. Bajo algunos códigos fiscales nacionales, el cliente puede deducir el capital y los intereses de sus ingresos antes de impuestos. Para los clientes de negocios informales de la IMF, la deducción de los impuestos por gasto de depreciación desaparece y los préstamos pueden ser más efectivos que el microleasing.

Desde la perspectiva de la IMF, las consideraciones fiscales que afectan los contratos de leasing incluyen el impuesto al valor agregado (IVA), los timbres fiscales al equipo y todo impuesto especial y tratamiento regulatorio de leasing financieros. En algunos países, una IMF puede reducir su carga fiscal al deducir el valor depreciado del equipo arrendado ya que mantiene la propiedad formal del mismo durante la vida del contrato de leasing. En otros países, los impuestos se cobran sobre el monto total del contrato de leasing (tanto capital como intereses). Además, cada país aplica el IVA de manera diferente. En algunos casos, el IVA es aplicado al pago de leasing pero no es aplicado a un préstamo. Los ejemplos de otros impuestos incluyen los timbres fiscales al equipo con valor de más de US\$27.000 (Colombia), un impuesto al activo (México) y un impuesto sobre los equipos importados (Rumania). A pesar que la IMF (como el propietario de los activos) paga los impuestos, puede trasladarlos al cliente como parte de los costos de transacción incluidos en el contrato de leasing.

Los asuntos regulatorios pueden jugar un rol importante al expandir o limitar el microleasing. Por ejemplo, los gobiernos limitan innecesariamente el mercado al requerir una subsidiaria especializada en leasing. La falta de definiciones claras para el leasing y las responsabilidades y derechos de cada parte en un contrato de leasing también limitan la expansión del mercado. Sin embargo, en algunos países, el leasing de equipo está exento de los techos a las tasas de interés establecidas para préstamos. Las ventajas y desventajas del leasing, en comparación con el préstamo a largo plazo, son resumidas en la tabla 6.1.

Tabla 6:1 Ventajas y Desventajas de los Arrendamientos Financieros

Factores	Ventajas	Desventajas
Cumplimiento Legal	La IMF tiene una sólida posición legal para recuperar y vender el equipo si el cliente no paga el leasing.	Puede haber un mayor potencial de mal- entendidos y disputas legales.
Costos	Los costos de hacer cumplir la ley son me- nores.	Los costos de instalación son mayores. Los costos operacionales son mayores.
Aspectos Regulatorios	Con frecuencia, las regulaciones no impo- nen techos a la tasa de interés por leasing.	Algunas veces las regulaciones bancarias prohíben el leasing financiero o lo limitan a una subsidiaria especial, haciendo más difícil para una IMF iniciar un producto de leasing.
Asuntos de Impuestos	La posible deducción de impuesto u otras ventajas están disponibles para los nego- cios formales que pagan el IVA e impues- tos por los servicios públicos.	Ninguna ventaja fiscal sucede cuando las empresas informales arriendan.

Gestión de los Riesgos de Microleasing

El riesgo más importante es la posibilidad que el cliente caiga en mora en sus pagos de leasing programados. En ese caso, la IMF, como propietaria del equipo, puede apropiarse más fácilmente del equipo a que si lo hiciera bajo los términos de un préstamo en mora. Por tanto, como se señaló anteriormente, la recuperación ofrece mayor seguridad a la IMF a través de un arreglo de microleasing. Sin embargo, en caso de incumplimiento por parte del cliente, la IMF también se enfrenta al riesgo de pagar los costos para retirar, almacenar y asegurar el equipo recuperado.

Otro riesgo de los leasing financieros es el daño a los equipos arrendados. Los daños pueden resultar por un sinnúmero de causas, incluyendo un pobre mantenimiento, uso incorrecto o modificaciones inapropiadas. Por ejemplo, una instalación incorrecta o picos eléctricos podrían afectar el rendimiento del equipo. Debido a que el cliente no es dueño del activo durante la vida del contrato de leasing, el cliente tiene poco incentivo para dar mantenimiento al equipo o para evitar que se dañe durante la vigencia del leasing.

Para reducir los riesgos de daños y costos, la IMF puede cobrar un depósito por daños al inicio del período de leasing, pero esto no es una solución perfecta. Este importe podría no ser suficiente para cubrir los costos de mantenimiento de los equipos o la reparación de los daños. Además, es posible que el cliente no pueda o no esté dispuesto a pagar para reparar el equipo al final del período de leasing. Algunas IMFs enfrentan el riesgo de daño al hacer arreglos para proveer mantenimiento al equipo durante el período de leasing y facturan al cliente por dicho servicio. También hacen visitas periódicas para confirmar que el cliente esté utilizando el equipo correctamente. Algunas IMFs contratan pólizas de seguro para cubrir los riesgos relacionados, tales como el robo y las lesiones a los trabajadores, incluyendo seguros de vida por muertes relacionadas al uso del equipo arrendado. Finalmente, la IMF puede ofrecer la venta del equipo al cliente a un precio bajo al final del periodo de leasing. Esta opción supone que el contrato de leasing ha cubierto el costo inicial del equipo, más los intereses.

Uso de Microleasing en Latinoamérica

El microleasing es un nuevo campo de negocios y todavía no es parte de la corriente principal de las microfinanzas en América Latina. En 2002, una encuesta de 25 instituciones microfinancieras en 12 países de América Latina reportó que el financiamiento de equipos (incluyendo leasing) representa, en promedio, el 21 por ciento de los negocios. La mayor parte de este financiamiento fue realizado a través de préstamos a mediano y a largo plazo. Solamente dos IMFs reportaron utilizar leasing para financiar compras de equipos de manera significativa: ANED en Bolivia (con un 6 por ciento de la cartera) e Inversiones para el Desarrollo en Chile (con un 52 por ciento).

Otras instituciones en el estudio reportaron que habían considerado los programas de leasing de equipo, pero las políticas gubernamentales les disuadieron de seguir adelante. Por ejemplo, en Bolivia, una nueva ley requirió la creación de una filial de programas de leasing. Como resultado, el Banco Procredit Los Andes suspendió su programa de leasing y otras dos IMFs—la Fundación para Alternativas al Desarrollo y Pro Mujer—nunca avanzaron más allá de expresiones de interés (Westley 2003³). Como Director General de Financiera Arrendadora Centroamericana, S.A. (FINARCA), Hugo Paguaga Baca dijo: "Siempre es bueno tener un marco regulatorio funcionando, pero no debería ser un lazo que va a estrangular a la industria" (Goldberg, 2008). Las experiencias de ANED (Bolivia), FINARCA (Nicaragua) y América Leasing (Perú) muestran como los líderes de la industria han puesto en marcha programas de leasing para responder a la demanda de compras de activos.

ANED, Bolivia

Al inicio de 1997, la IMF Boliviana, ANED, desarrolló un programa de leasing en respuesta a la demanda de clientes de recursos adaptados a sus necesidades de capital de inversión y para operaciones⁴. En el 2004, el programa fue rediseñado con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)⁵. El propósito del programa de microleasing de ANED es mejorar el acceso al financiamiento a mediano y a largo plazo, de acuerdo con las necesidades productivas y de inversión del sector de microempresas. La maquinaria y equipos que se pusieron a disposición a través del programa de microleasing de ANED incluyen implementos agrícolas, maquinaria para talleres de carpintería, plantas embotelladoras y energía y equipo para la pequeña industria (tales como soldadoras y compresores). Basado en sus experiencias a la fecha, ANED está expandiendo el programa para satisfacer la demanda de ganado por parte de sus clientes.

ANED ha valorado las ventajas y problemas del leasing financiero. Las ventajas incluyen: (1) la eliminación de los avales, (2) la disponibilidad de un arreglo financiero de largo plazo, (3) un calendario de pago que se ajuste al flujo de caja de

la creli

tec sin de hal nec efic

En into ing cur trai en

acc

Co

FI

FIII rag

Lo sur tad de

An

Am Seg me

An car por inv

El

7.1 On

8.

^{3.} Véase IADB (2009b).

Véase Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo, http://www.aned.org/.

^{5.} Véase IADB (2009a) y Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo, http://www.aned.org.

la empresa y (4) menores costos de transacción. ANED reconoce solamente dos desventajas en el microleasing: aquellas relacionadas a los impuestos y a la propiedad. Hay un impuesto al valor agregado del 13 por ciento, un impuesto del 3 por ciento por pagos a los intereses y otro impuesto del 3 por ciento por la compra al final del leasing.

El programa de leasing de ANED resuelve el problema de los avales inadecuados o inexistentes. Este programa incorpora tecnología productiva y apoya y fortalece los productos crediticios ya existentes. En última instancia, el programa de leasing ha llevado al establecimiento de alianzas estratégicas entre los proveedores y, a la larga, ha mejorado el abastecimiento de maquinaria y equipo. Finalmente, ha fortalecido la relación entre los pequeños productores y los agricultores, quienes no habían sido vistos originalmente como un mercado potencial. El sitio Web de ANED provee información acerca del equipo necesario en todo el país para permitir que tanto los negocios como los suplidores puedan llevar a cabo sus transacciones eficientemente.

FINARCA: Leasing para micro y pequeños negocios en Nicaragua

En 1997, FINARCA inició sus operaciones de en Nicaragua como la primera empresa de leasing con licencia de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras⁶. La Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) contribuyó con la asistencia técnica e inversión de capital7. La empresa se desarrolló rápidamente después del 2000, cuando la Superintendencia le permitió ofrecer una gama de servicios financieros, incluyendo préstamos para capital de trabajo, préstamos de consumo, financiamiento de vivienda y cartas de crédito. Tres años más tarde, el éxito de FINARCA en el leasing y préstamos atrajo la atención de la Corporación Interfin, que inicialmente compró el 25 por ciento de las acciones de FINARCA (más tarde compraría un total de 51 por ciento). Posteriormente, Scotia Bank de Canadá adquirió la Corporación Interfin y, finalmente también se hizo propietario único de FINARCA.

FINARCA ha crecido en dos direcciones: amplió su gama de contratos de leasing y se trasladó a las zonas rurales de Nicaragua para buscar nuevos clientes. Con la asistencia del BID, recientemente FINARCA puso en marcha un nuevo programa de leasing de equipo (herramientas, maquinaria y otros activos productivos) para al menos 300 micro y pequeñas empresas. Las empresas clientes pueden tener hasta 15 trabajadores y US\$20.000 en activos totales. El financiamiento máximo tiene un rango de entre US\$3.000 a US\$8.000, con plazos de vencimiento de 12 a 48 meses y con tasas comerciales de interés. Los proyectos elegibles y los productos para el leasing incluyen maquinaria industrial, equipos de almacén, vehículos, suministros para hoteles y restaurantes, tractores y maquinaria agrícola, fotocopiadoras y otros equipos de oficina, computadoras y equipos de comunicaciones. Hasta junio de 2008, FINARCA tenía una cartera de US\$18.8 millones en contratos de leasing, lo que representó 85 por ciento de sus activos totales.

América Leasing S. A., e IFC en Perú

América Leasing, S. A. es una compañía especializada en leasing que es supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP8. Inició operaciones en 1995 y actualmente ofrece leasing financieros a micro-empresas y a pequeñas y medianas empresas.

América Leasing es la compañía más grande en el Perú que se especializa en leasing y que no forma parte de un grupo bancario. A diciembre del 2006, la empresa tenía una participación del 6,5 por ciento del mercado de leasing peruano (medido por el monto de la cartera) y una participación de mercado del 14.1 por ciento (medido por el número de contratos). Está involucrada, principalmente, en los segmentos de transporte, industriales, comerciales y financieros del mercado de leasing, que en conjunto representan el 60 por ciento de la cartera de leasing de la compañía.

El bajo promedio del monto de leasing de América Leasing refleja el tamaño de sus segmentos metas; empresas de tamaño pequeño y mediano. A diciembre del 2006, el 91 por ciento de la cartera de la compañía estaba en el negocio con menos

OS. e re-

con

de

ón

duse

ero

ui-

jui-

nto

ara los

nadel

es.

en

el

irte

tiliera)

cas

lial

1Fs

lley

ijo:

ria"

mo

orar ctor ED a la ndo

ales. de

^{6.} Véase FINARCA, S. A., http://www.finarca.com.

^{7.} La IFC ha colaborado con instituciones financieras en productos de arrendamiento en una variedad de países en África, Asia Central, Europa Oriental, Latino América, y el Medio Oriente. 8. Véase América Leasing, S. A., http://www.alsa.com.pelindex.html.

Ag

An

Ba

5,1

Ba

Mo

de US\$21 millones en ventas anuales. El tamaño promedio de sus contratos fue de US\$67.700, en comparación con US\$149.800 del mercado de leasing en general. La cartera de leasing diversificada alcanzó US\$127,5 millones, con 1.877 clientes activos en el transporte (26 por ciento), el comercio (18 por ciento), la industria (16 por ciento) y equipo (14 por ciento).

Para apoyar los planes de expansión de América Leasing, la IFC le otorgó, en 2007, un préstamo de US\$10 millones de dólares acompañado de un programa de asistencia técnica. Este proyecto ayudó a la empresa a financiar el crecimiento de su cartera, diversificar sus fuentes de financiamiento y fortalecer su presencia en el segmento de las pequeñas y medianas empresas.

Recomendaciones para un Nuevo Programa de Microleasing

Las IMFs que planean ofrecer préstamos a largo plazo para adquisición de equipo deberían considerar el leasing como una alternativa. Ellos necesitarán evaluar los aspectos financieros y el marco jurídico y fiscal para evaluar todos los costos asociados al leasing, tanto para la institución como para sus clientes. El realizar encuestas a los clientes con experiencia puede ayudar a determinar si hay suficiente interés para justificar el desarrollo y la aplicación experimental de un producto de microleasing.

Las autoridades gubernamentales deberían adoptar una definición jurídica clara del leasing y tratarlo igual que a los préstamos en los códigos de impuestos. Una definición estándar del leasing debería sustituir a la amplia gama de definiciones que se encuentran actualmente en las diversas leyes fiscales de América Latina, debido a que un sistema fiscal que distingue entre los dos tipos de acuerdos, distorsiona el mercado.

Como lo demuestran las experiencias de las tres IMFs Latinoamericanas, los retos para el lanzamiento de un producto de leasing son significativos. Las recompensas para los clientes, sin embargo, pueden pesar más que los costos iniciales de diseño y montaje. Las estrategias efectivas de mitigación de riesgos limitan la exposición de la IMF y proporcionan incentivos para el pago puntual de los clientes que tienen contratos de leasings. Dado el mercado y las condiciones legales y regulatorias apropiadas, las IMFs deberían considerar la adición del leasing a la lista de los productos financieros que ofrecen a sus clientes actuales y futuros.

con

877

por

de de

nas

ına

tos cia

cto

ésles

ue

to

es

es

Bibliografia

Fraslin, Jean-Hervé. 2003. "CECAM: A Cooperative Agricultural Financial Institution Providing Credit Adapted to Farmers' Demand in Madagascar." Estudio de caso, International Association for Agricultural and Rural Credit–ICAR, U.S. Agency for International Development, Washington, DC, y World Council of Credit Unions, Inc., Madison, WI.

Goldberg, Michael. 2008. "Microleasing: Overcoming Equipment-Financing Barriers." en Breve 140: 3.

IADB (Inter-American Development Bank), 2009a. "Deepening the Bolivian Leasing Market." http://www.iadb.org/projects/loan.cfm?loan=ATN/ME-8989-BO.

- 2009b. "Micro, Small, and Medium Enterprise." http://www.iadb.org/sds/mic/

Westley, Glenn. 2003. Arrendamiento y préstamo para equipo: Guía para el microfinanciamiento. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

— 2007. "Préstamos y arrendamiento para equipo: Guía para las microfinanzas." Documento presentado en un taller en el Banco Mundial, Washington, DC, 17 de Octubre.

Fuentes Adicionales

Banking with the Poor Network. Sin fecha. "Microleasing in Livelihood Restoration following a Natural Disaster," Brief 5, Banking with the Poor, Singapore.

Dowla, Asif Ud. 2004. "Microleasing: The Grameen Bank Experience." Journal of Microfinance 6 (2): 137-60.

Gutiérrez, Eduardo. 2007. "Micro leasing de ANED: Equipamos tu esfuerzo." Documento presentado en un taller en el Banco Mundial, La Paz, 17 de Octubre.

Moncada, Mario José. 2006. "A Push for Leasing." La Prensa (Managua), 2 de Febrero.

Westley, Glenn. 2003. "Microleasing: The Unexplored Financing Instrument." Microenterprise Development Review 6 (1): 1-5.

中国社会 田市社会社会社 一种对应的 山田市市 山田市市市 交通通信息的

Los desastres naturales destruyen la infraestructura que mantiene a los mercados y provee de las necesidades básicas. Los desastres naturales arruinan las carreteras y destruyen las lineas ferroviarias. Estos derrumban hospitales, escuelas, edificios gubernamentales y otros tipos de infraestructura básica de salud y de servicios humanos. Los desastres naturales inhabilitan las telecomunicaciones, las cuales se toman sobrecargadas porque familias y amigos, asustados, tratan de localizar a sus seres queridos. Nadie se escapa de estos impactos, pero los hogares pobres y los pequeños negocios son afectados de una forma más directa y en mayores proporciones.

Este capítulo presenta los diferentes tipos de costos incurridos por los desastres. Además, esta discusión se enfoca en la preparación ante desastres naturales y cómo las IMFs y su personal pueden responder a ellos. La preparación ante un desastre incluye entender los riesgos y costos de los desastres, establecer respuestas concretas y enfoques pro-activos y conocer cuáles son los recursos adicionales y asociaciones que pueden ser de ayuda durante una emergencia. Aunque a menudo son iniciados por eventos naturales, los desastres también son el resultado de fallas — fallas en la infraestructura, en las comunicaciones, en los servicios financieros y en los servicios básicos provistos por el gobierno, entre otros. Este capítulo analiza las vías hacia una respuesta exitosa en relación a las fallas que los desastres naturales empeoran.

Uma Historia Desafortunada, pero Común

Imaginese al administrador de una institución microfinanciera (IMF) cuando llega a la oficina principal y encuentra las ventanas rotas, el mobiliario, las computadoras y los archivos destruidos y el sistema de seguridad desconectado. Aún peor, la mayoria del personal no se presentó a trabajar y la policía declaró el edificio estructuralmente inseguro. ¿Está el gerente preparado para enfrentar esta situación?, ¿va a poder la IMF continuar ofreciendo sus servicios vitales cuando son más necesitados?

Esta escena de caos se ha repetido en todo el mundo —después de terremotos en El Salvador y Perú, huracanes en Nicaragua y Guatemala, inundaciones en Polonia y Bangladesh y el tsunami en el Sur y Sureste de Asia. Si dicha IMF es parecida a la mayoria de este tipo de instituciones en el mundo, no se encuentra del todo preparada para la destrucción que encuentra el gerente —y el precio a pagar por la IMF y sus clientes serán extraordinariamente altos.

Los desastres pueden afectar a las IMFs en términos físicos, financieros y humanos. Aparte de la destrucción física y la tragedia humana, los desastres suponen un riesgo enorme a la cartera de préstamos. Por ejemplo, productos donados y altamente subsidiados —como víveres y ropa otorgados por donantes con muy buenas intenciones— compiten con los productos de las microempresas. Las microempresas no pueden competir. Estas perderán posibles ventas y no podrán pagar sus préstamos. Esta situación apunta a una mayor necesidad de coordinación al momento en que las agencias e instituciones vienen al rescate de las víctimas de los desastres.

No obstante, de cara a estas tragedias, las IMFs han demostrado que pueden ser socios importantes en la preparación ante desastres y en los esfuerzos de recuperación después del desastre —gracias a sus sistemas, productos y relaciones con los líderes comunitarios y las microempresas. Si las IMFs están preparadas, pueden contribuir a la entrega a tiempo de bienes esenciales a los vecindarios afectados. Puede ser también que la IMF tenga que responder con cambios provisionales en los procesos de selección de sus clientes así como en políticas de revisión de préstamos; por ejemplo: nuevas políticas para el uso de reservas; cambios en las medidas de cobro, reprogramación y refinanciamiento; e incluso un nuevo producto de crédito de corto plazo.

^{1.} Este capitulo está basado en el diálogo de febrero 2008 con Enzique l'antoja (Banco Mundial) y Mike Goldberg (Banco Mundial).

Los Costos de los Desastres

Los costos pueden ser extraordinariamente altos. Los daños por el Huracán Mitch en Nicaragua en 1998 sumaron cerca del 45 por ciento del PIB nacional. Después de la destrucción de corto plazo, los efectos perduran pues miles son desplazados y necesitan préstamos hipotecarios de corto y largo plazo, así como oportunidades de generación de ingresos y activos productivos. La tabla 7.1 muestra ejemplos de desastres, los países afectados y los costos.

Tabla 7:1 El Enorme Costo de los Desastres Naturales

País o región afectada	Costos
Venezuela	30,000 muertos por las tormentas. US\$ 2 mil millones en daños.
El Salvador	1,100 muertos. US\$ 3 mil millones en daños.
India, Indonesia, Islas Maldivas, y Sri Lanka.	230,000 muertos. US\$ 7 mil millones en daños.
rada de Huracanes, 2005 El Caribe, Centroamérica, México (penín-	4,100 muertos. 300,000 desplazados. US\$ 18 mil millones en daños.
Perú	600 muertos. 300,000 desplazados. US\$ 0.9 mil millones en daños.
	Venezuela El Salvador India, Indonesia, Islas Maldivas, y Sri Lanka. El Caribe, Centroamérica, México (peninsula de Yucatán).

Los Costos Humanos

Los costos humanos son los más inmediatos. Si sobreviven la tragedia, es posible que a causa de esta, trabajadores pierdan sus empleos y tengan que emigrar en busca de trabajo. Puede ser que el gerente de la IMF, el personal y sus propias familias sean víctimas. Es posible que las familias que quedan, encuentren sus casas destruidas o que no tengan otra alternativa de vivienda o fuente de alimento, salud o ingresos para cubrir esas necesidades básicas. En respuesta a esto, es posible que saquen a sus hijos de la escuela para que trabajen como jornaleros. Es posible que las principales instituciones de la comunidad —hospitales, mercados, escuelas, guarderías, policía, bomberos y demás— tampoco estén disponibles.

Como consecuencia de esta devastación, es posible que la IMF local sea la mejor (o quizá la única) fuente de asistencia inmediata. La naturaleza de las necesidades de los clientes será diversa. Cada familia y cada negocio tendrán sus propias circunstancias. Es probable que los clientes lleguen a las oficinas de la IMF buscando con urgencia dinero en efectivo — una parte o todos sus ahorros o un préstamo de emergencia. Van a necesitar suplir necesidades urgentes en sus hogares, reemplazar activos importantes, reemplazar inventarios de materias primas, reparar equipos o comprar animales.

Los Costos Físicos

A pesar de la enorme necesidad de servicios financieros, la destrucción física podría impedir u obstaculizar la capacidad de la IMF para responder a las necesidades de sus clientes. La infraestructura física de las IMFs — la sede, las sucursales y los sistemas de información— puede que necesiten ser reparados de inmediato. Puede ser que después de un desastre los teléfonos celulares, los teléfonos convencionales y las máquinas de fax no funcionen correctamente. Por lo tanto, la IMF no podrá actualizar la información sobre sus clientes y los préstamos, no podrá pagar sus gastos mensuales, o hacer pagos a bancos comerciales, donantes u otras fuentes de financiamiento. Sin tener una infraestructura que funcione y a falta de la información necesaria, la IMF no podrá administrar su cartera o sus pasivos.

L

Par y c de en pro ma ya:

> usi de

De act mo tan cun inv

Si i se i con los mej con deb

La tivo exit invo

y p

de s ce s afec en i que fina

Pe

Las bilit cine

*

Los Costos Financieros

Para la IMF los costos financieros incluyen los efectos en términos de liquidez, problemas con la recuperación de préstamos y cambios en las prioridades de los inversionistas comerciales y donantes. Los efectos de liquidez empiezan con el riesgo de que los bancos comerciales, donde las IMFs tienen sus cuentas corrientes y de ahorro, puedan sufrir de daños físicos en su infraestructura o pueden ser inundados por demandas de líquidez. Podría ser que los prestatarios contribuyan a los problemas de solvencia de las IMFs al no pagar sus préstamos a tiempo. Aún los mejores clientes pueden enfrentar problemas inmediatos en cuanto a poder cumplir con los programas de pago. Los clientes desplazados están en la peor posición, ya que sin previo aviso algunos de ellos tendrán que reubicar a sus familias y a sus microempresas y no podrían continuar usando activos productivos claves o accediendo a mercados locales. Finalmente, la pérdida de los clientes locales y la falta de transeúntes pueden tener un efecto devastador para el flujo de caja de un negocio y sus utilidades.

Debido a que en raras ocasiones las microempresas tienen cobertura de seguro para necesidades relacionadas a ingresos, activos o de salud, puede ser que ellas recurran a las IMFs para nuevos préstamos o para reprogramar o refinanciar préstamos vigentes que cubrirán las pérdidas y costos de salud. El alza en la demanda de préstamos por parte de buenos clientes también pone presión sobre la líquidez de las IMFs. Las decisiones que afectan la líquidez de la IMF pueden tener repercusiones a largo plazo en la reputación de la IMF en relación a si es una buena aliada de sus clientes, socios estratégicos e inversionistas.

Si se permite la reprogramación o el refinanciamiento a corto plazo, las IMFs deben diferenciar entre aquellos clientes que se han desempeñado bien (que tienen un historial de pago puntual) y aquellos que ya no estaban cumpliendo con el acuerdo contractual del préstamo, aún antes de la irrupción del desastre. En cuanto sea seguro los oficiales de crédito deben visitar los vecindarios afectados para valorar la situación de cada uno de sus elientes. Los oficiales de crédito pueden estar en la mejor posición para afinar el diseño de un producto de préstamo orientado a aliviar necesidades de corto plazo, ya que ellos conocen la capacidad de solvencia, la capacidad crediticia y el carácter de cada cliente o grupos de clientes. Las IMFs no deben considerar una política de refinanciamiento generalizada ya que esto premiaria a los que tienen un desempeño pobre y podria producir un efecto contagio.

La inflación tiende a elevarse después de un desastre natural, lo cual repercute en la economia, teniendo un impacto negativo sobre las microempresas, sus proveedores, los clientes y las IMFs. Las microempresas rara vez mantienen suficientes existencias para sobrellevar las interrupciones en el suministro de insumos claves. Aun cuando han logrado aumentar su inventario, dada la calidad de las instalaciones de almacenaje, hay una gran probabilidad de que ocurran grandes pérdidas durante una emergencia. Si además se agrega el costo de reemplazar herramientas manuales y maquinaria simple, las microempresas enfrentan un reto de enormes proporciones— y a menudo acuden a las IMFs en busca de asistencia.

Es posible que la IMF tenga otras cargas financieras. Los donantes pueden desviar fondos programáticos hacia esfuerzos de ayuda humanitaria de emergencia, lo cual deja a las IMFs con una diferencia en los pasivos de corto plazo en el balance general. Se espera que las IMFs ofrezcan opciones de reprogramación de pagos y refinanciamiento a los prestatarios afectados. En algunos casos esto crea un efecto contagio (en otras palabras, prestatarios que no han sido afectados o sólo en forma marginal esperan que les ofrezcan opciones similares de prórroga de préstamos o refinanciamiento). Puede ser que la IMF se encuentre atrapada en un circulo financiero vicioso, por un lado entre presiones inflacionarias y fuentes de financiamiento de precio elevado, y por otro, en una devolución más lenta de los préstamos vigentes.

Perspectiva Pro-activa y Respuestas Concretas.

Las oportunidades y los retos enfrentados por la IMF van a variar a medida que el ciclo del desastre pase de ayuda a rehabilitación y recuperación de largo plazo. El estudio hecho por Nagarajan (1998) sobre microfinanzas y desastres describe cinco etapas en el ciclo de preparación y respuesta ante desastres:

- Planificación pre-desastre.
- Ayuda humanitaria inmediata.

0 0

20

ĸž:

200

pel

Si est

los

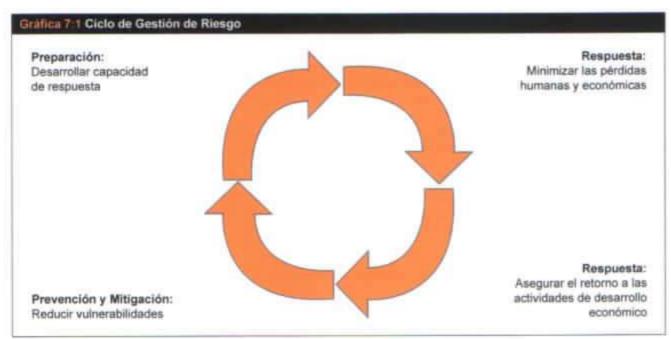
Dif

res

nesi

- Restauración de medios de vida sostenibles.
- Reconstrucción de la infraestructura.
- Desarrollo económico y crecimiento.

¿Cómo las IMFs pueden responder con eficiencia y eficacia a estos desastres cuando los retos financieros, físicos y humanos son tan agobiantes? La clave es la preparación y coordinación entre los diferentes actores. La IMF puede realmente servir de ayuda a sus clientes, su personal, a los gobiernos locales y nacionales, y las agencias locales y nacionales de desarrollo, particularmente durante la etapa de planificación pre-desastre y durante la recuperación (las etapas uno y cinco). Como muestra la gráfica 7.1, un marco de cuatro etapas sobre la administración de riesgo de desastres puede ayudar a visualizar las etapas de preparación ante desastres y respuesta por los gobiernos, las IMFs y otras instituciones.



Fuente: Adaptado de Nagarajan (1998) por los autores.

La Planificación Pre-desastre

Antes de que azote el desastre, la gerencia de la IMF debería desarrollar un plan de contingencia. Dado las pérdidas que podrían resultar por la falta de preparación, la Junta de la IMF también podría querer revisar el plan, hacer sugerencias y ayudar a establecer políticas y restricciones en cuanto a préstamos de emergencia. El plan de contingencia de la IMF debe incluir políticas relacionadas con comunicaciones, manejo de sistemas de información y recursos humanos. Por ejemplo, en un plan de comunicación deben regir los intercambios entre el personal de la sede y las sucursales. Debe haber también instrucciones claras en relación a los sistemas de respaldo. La información clave debe ser protegida —con respaldos electrónicos periódicos de los registros y guardados en un lugar seguro fuera de las oficinas de la IMF— si la Junta lo considera prudente.

La IMF debe realizar revisiones periódicas de su infraestructura física y debe actualizar las políticas de seguro para cubrir adecuadamente los bienes y las instalaciones claves. El plan de contingencia debe incluir daños físicos a la sede, las sucursales y los vínculos de transporte. Debido a que en muchos países las compañías de seguros sólo cubren ciertos tipos de daños y porque los mismos excluyen hechos de fuerza mayor, es importante comparar las pólizas, los costos y la cobertura entre varios proveedores.

La comunicación con los clientes también es importante para establecer claridad sobre las expectativas de qué tipo de asistencia estará disponible después del desastre. La IMF puede asegurarse de que haya una comunicación adecuada antes del desastre, preparando a los miembros de su personal. Primero, durante la orientación a los nuevos clientes, el personal de la IMF puede exponer cuales son las políticas y prácticas en tiempo de desastres. Cuando los clientes soliciten préstamos subsiguientes, el personal puede revisar brevemente las políticas. Si la gerencia decide que las políticas de recuperación y préstamos van a ser más flexibles en el caso de un desastre, el personal debe recibir un manual especial de operaciones. Esto garantizará que todos los clientes reciban la misma información en términos de qué asistencia y ajustes estarán disponibles.

Fondos de Contingencia

Debido a que la limitante financiera mayor después de un desastre es la liquidez, el camino más directo hacia la mitigación del riesgo financiero es tener un fondo exclusivo de contingencia. Un fondo de contingencia es un fondo destinado exclusivamente para utilizarlo en tiempos de desastre con el propósito de ayudar a los clientes y las IMFs a sobrevivir y recuperarse. Los donantes a menudo asisten en la preparación ante desastres con el establecimiento de fondos de contingencia. Existen tres tipos de fondos de contingencia, los cuales se diferencian entre si por la forma en que están organizados y administrados. El primer tipo se asigna a una sola IMF, usualmente a una IMF grande con muchos años de experiencia, con sistemas administrativos eficientes, y de cobertura nacional. El segundo tipo está operado por una unidad administrativa especial. El tercer tipo es un fondo de contingencia compartido por varias IMFs: cada una de ellas tiene responsabilidad regional o sobre comunidades específicas.

Los fondos de contingencia pueden representar una solución ventajosa para los clientes, las IMFs, el gobierno y los donantes debido a cinco razones:

- Los clientes pueden restaurar el flujo de ingresos rápidamente, obteniendo fondos para medicinas, comida y para cubrir costos de vivienda temporal.
- Cuando las condiciones regresen a la normalidad, la IMF puede reducir los riesgos relacionados con clientes en mora y
 con las reservas por préstamos incobrables. La lealtad de los clientes de largo plazo aumenta cuando las IMFs responden
 con rapidez a las necesidades de emergencia de sus clientes.
- El gobierno puede estar saturado con el desastre y quizás tendrá que enfocarse en las cuestiones logísticas relacionadas con rescate, vivienda de emergencia y reubicación masiva de comunidades. La IMF con un fondo de contingencia puede convertirse en una aliada importante para los esfuerzos de recuperación a corto plazo.
- Los donantes usualmente contribuyen a la capitalización inicial de estos fondos, ya que los fondos de contingencia para la preparación ante desastres ofrecen ventajas significativas para ellos también.
- Cuando existen fondos de contingencia listos para ser ejecutados, disminuyen los costos administrativos incurridos por los donantes y las agencias locales al igual que el tiempo de respuesta.

Con periodicidad, según el objetivo estratégico, la IMF debe aumentar el fondo de reserva para la recuperación después del desastre. Este fondo destinado para propósitos específicos puede ser utilizado para ayuda humanitaria en la forma de préstamos de corto plazo a los clientes, o como un fondo de recuperación de la IMF (para reparar o reemplazar cualquier equipo e infraestructura, por ejemplo).

¿Son los fondos de contingencia para desastres apropiados en todas las situaciones? Los fondos de más éxito han sido establecidos en áreas propensas a desastres en el Sur de Asia. Las IMFs más grandes tienden a recibir los beneficios de los fondos de contingencia ante desastres ya que se encuentran en una mejor posición para argumentar que utilizarán los recursos eficiente y rápidamente. Si la IMF logra vincularse a un fondo de contingencia, como la Opción de Desembolsos Diferidos (DDO, por sus siglas en inglés) que se establece como respuesta al desastre, (véase cuadro 7.1), entonces esas reservas se pueden mantener al mínimo. Sin embargo, en áreas propensas a desastres, sería prudente siempre tener este tipo de fondos a la espera para la próxima ronda de solicitudes. El ejemplo de Buro-Tangail (cuadro 7.2) muestra cómo esas reservas pueden ser utilizadas para un sinnúmero de propósitos y al mismo tiempo estar listas para la hora de un desastre.

no

ue

be lo, en ec-

eir urde ira

los

23

res

Sos

sel

211

de

me

pre

IM

de

pla

mé

day una

los

Cuadro 7:1 Riesgo de Catástrofes DDO

El Grupo del Banco Mundial está ofreciendo a los gobiernos de países de ingresos medio un nuevo producto financiero, el Préstamo de Opción de Desembolso Diferido ante Catástrofes, (CAT DDO, por sus siglas en inglés). Parecido a una linea de crédito, el producto está diseñado para países que no tienen necesidad de acceder a fondos de manera inmediata pero que los pueden necesitar si se dan eventos imprevistos que les dificulte el acceso a los mercados de capitales. En ese caso, el propósito es tener financiamiento disponible inmediatamente después de un desastre natural. La idea es que CAT DDO está diseñado para llenar el vacio mientras se logra. movilizar otras fuentes de financiamiento, como la ayuda destinada para emergencias. Un gobierno puede acceder a los fondos de esta opción si éste declara estado de emergencia como resultado de un desastre. Los países que se enlisten para el CAT DDO deben tener activo un programa adecuado de gestión de riesgo ante los peligros. El monto máximo disponible será de US\$500 millones o 0.25 por ciento del PIB de un país, lo que sea menor. Los fondos pueden ser desembolsados en un período de tres años, y renovarse hasta cuatro veces, por un total de 15 años. El CAT DDO permite a los países que difieran sus desembolsos hasta por tres años y después de una renovación, por otros tres años.

La nueva política trata con ciertos impedimentos al uso de la opción. Las revisiones aseguran que los acreedores van a tener mayor seguridad de que los fondos estarán disponibles porque el Banco estará monitoreando continuamente la economía del país acreedor y así permitirá desembolsos cuando sean solicitados. Los fondos pueden ser desembolsados en cualquier momento a menos que el Banco notifique de forma previa al acreedor de que no se ha cumplido con una o más de las condiciones de desembolso. Además, las tasas revisadas del CAT DDO eliminan comisión de mantenimiento y el recargo por vencimiento de mayor plazo, y por lo tanto se adecua a los términos estándares del Banco internacional para la Reconstrucción y Fomento.

Fuente: Adaptado del Banco Mundial (2008) por los autores.

Cuadro 7:2 El Fondo de Contingencia Buro Tangail Bangladesh

El Fondo Buro-Tangail en Bangladesh ha sido pionero en la planificación ante desastres. Mientras su fondo de contingencia está listo para emergencias, estas reservas también asisten a la institución con retos menores. Si un prestatario muere o queda incapacitado de manera permanente, se puede utilizar el fondo para cancelar la deuda pendiente. Además, el fondo puede ser utilizado para otorgar préstamos suplementarios a los prestatarios cuando sus bienes de producción han sido dañados o robados. Finalmente, cuando hay un préstamo con más de seis meses de vencimiento, se puede aplicar el fondo de reserva hacia el saldo.

Fuente: Adaptado de Nagarajan (1998) por los autores,

Existen también mecanismos regionales e internacionales que ofrecen respuestas financieras inmediatas en algunos tipos de desastres. Seis gobiernos en el Caribe han firmado un préstamo DDO con el Banco Mundial, con líneas de crédito abiertas en caso que un desastre alcance cierta magnitud (como huracanes clasificados por encima de cierta categoría). Estos servicios garantizan acceso inmediato a los fondos del Banco en caso de un desastre, a bajo costo para el gobierno (véase cuadro 7.3). Las IMFs podrían investigar si estas opciones para la gestión de riesgo y liquidez pueden cubrir las necesidades de corto plazo de sus clientes. El Banco y algunos gobiernos en Centroamérica y Sudamérica ya están discutiendo cómo establecer sistemas similares de liquidez y de gestión de riesgo que funcionen en varios países a la vez.

Ayuda Humanitaria de Emergencia Inmediata

En esta etapa, la IFM puede jugar el papel de facilitador, vinculando a los funcionarios del gobierno central y municipal con los líderes comunitarios y las microempresas. La IMF puede colaborar en las taréas de ayuda con su personal, vehículos

Cuadro 7:3 Ajustes en los Productos Crediticios ante Desastres: El Caso del Comité de Progreso Rural de Bangladesh (BRAC)

Debido a la estación de los monzones y la inmensa cuenca delta en el país, las inundaciones son una amenaza a los bienes productivos de las microempresas en Bangladesh. Varias IMFs han diseñado productos financieros como respuesta a este riesgo. BRAC, un líder de la industria ha realizado ajustes específicos en las siguientes políticas y características de crédito para lídiar con situaciones de desastre:

- Los clientes pueden retirar ahorros hasta un monto especifico pre-determinado.
- Las devoluciones de préstamos programadas pueden ser suspendidas por un tiempo.
- Las tasas de interés pueden ser reducidas significativa-

mente por dos meses.

- Los préstamos para clientes con pérdidas marginales por desastre pueden ser reestructurados (según visitas de camno).
- Préstamos para clientes con pérdidas mayores por désastres pueden ser refinanciados (según visitas de campo).
- Nuevos préstamos para el reemplazo de bienes productivos a un plazo de 12 meses, a 15 por ciento de interés.
- Està disponible una opción de desembolso en forma de semillas, animales y otros materiales en especies.

Fuente:

Adaptado de materiales de BRAC por Enrique Pantoja.

y edificios. Si miembros del personal de la IMF han recibido la capacitación necesaria, ellos también pueden asistir en la evaluación del desastre.

Restauración de los medios de vida. La IMF debe tener políticas bien definidas y claras en funcionamiento, en relación a los tipos de préstamos temporales que se van a proveer — préstamos de consumo, préstamos para la reparación de viviendas y préstamos de capital. Prórrogas en los períodos de gracia pueden ayudar a que las microempresas se recuperen más rápidamente. La IMF puede utilizar el historial de pagos de los operadores de negocios como una de las formas para priorizar la asignación de préstamos especiales de recuperación empresarial. La IMF también puede solicitar de las comunidades que respalden los préstamos de recuperación con una referencia personal.

Las sucursales deben recibir capacitación en cómo responder a las solicitudes de préstamos de emergencia introducidas por los clientes y otras personas en áreas afectadas. La gerencia debe de determinar límites de crédito específicos, criterios de selección de nuevos clientes y posibles ajustes a las garantías y otros requerimientos normales. La gerencia debe dar una guía de ayuda de emergencia ante desastres por escrito a nivel interno en el caso de que miembros del personal de las sucursales no puedan comunicarse con la oficina principal. Cuando los gerentes de las sucursales saben cuáles son sus niveles de autoridad en términos de otorgar créditos y las condiciones para créditos especiales durante una emergencia, ellos están mejor preparados para responder a las necesidades de los clientes en esos momentos.

Las imundaciones de 1997 en Polonia presentan un ejemplo innovador para la gestión de desastre y el uso exitoso de un producto crediticio de una IMF para la restauración de los medios de vida. Las inundaciones causadas por el desborde de cuatro ríos afectaron gravemente 1.400 pequeños pueblos, destruyeron 50.000 hogares, forzaron la reubicación de 160.000 personas y causaron daños calculados en US\$4 mil millones de dólares. Debido a su cobertura nacional, se le pidió a la IMF, Fundusz Mikro, que administrara un fondo especial de recuperación ante desastre. Fundusz Mikro abrió una ventana de crédito especial en sus sucursales cuando decidió desarrollar una nueva marca y un nuevo producto de crédito exclusivamente para esta situación de emergencia. Este producto tenía un contrato y términos crediticios diferentes (préstamo con plazo de 24 meses, tasa de interés del 10 por ciento, cercana a la tasa comercial y 6 meses de período de gracia). Hasta el mecanismo de entrega fue ajustado, abriendose una ventanilla especial para el procesamiento de las solicitudes de crédito.

Tanto nuevos clientes como los ya existentes formaron grupos solidarios de cinco miembros, evaluaron los daños e introdujeron solicitudes de crédito. El grupo solidario estaba encargado de asignar prioridades a los miembros con necesidades urgentes. Fundusz Mikro desembolsó los préstamos, monitoreó el desempeño empresarial y se encargó de la cobranza de los pagos. La municipalidad ayudó en la recuperación del préstamo. Dado que este cambio fue un fondo de contingencia de única vez, no hubo capitalización del fondo.

tipos

ease lades como

l con culos

3

32 31

pe

per

THE

did

Al final del período de emergencia de seis meses, Fundusz Mikro no sólo había respondido a circunstancias únicas sino que también había identificado un número significativo de nuevos clientes con quienes podría establecer una relación comercial de largo plazo una vez pasado el desastre. Al señalar limites en el producto de préstamo de emergencia, Fundusz Mikro pudo mantener disciplina crediticia y construir una reputación como una IMF de responsabilidad social. Finalmente, al tener una tasa de devolución del 93 por ciento, Fundusz Mikro pudo demostrar que aún bajo condiciones sumamente dificiles su metodología para la selección de clientes era segura y sólida.

Algunas IMFs en Latinoamérica se han preparado y han respondido bien ante los desastres, incluyendo terremotos e inundaciones causadas por huracanes. Ejemplos de esto incluyen a Katalysis y sus socios centroamericanos después de la
devastación del Huracán Mitch en 1998 (véase cuadro 7.4) y a los préstamos para vivienda realizados por la Asociación
de Consultores para el Desarrollo de la Pequeña, Mediana y Microempresa (ACODEP) en Nicaragua. Katalysis, una organización no gubernamental con sede en Estados Unidos de América y con una red de IMFs centroamericanas, obtuvo una
experiencia valiosa debido a la destrucción del Huracán Mitch. El enfoque en la preparación ante desastres les llevó a crear
guías simples que fueron compartidas con las IMFs miembros de la red. Algunas de sus instrucciones incluían: (1) respaldar
continuamente los datos de préstamos, (2) construir un fondo para desastres usando una pequeña porción del interés ganado
en los préstamos, y (3) mantener un equipo de supervivencia incluyendo un generador eléctrico, botiquines de primeros
auxilios y radios de transistores.

ACODEP ha sido una de las IMFs líderes por 20 años en Nicaragua. En respuesta a varios desastres que afectaron a sus clientes, ACODEP desarrolló un producto habitacional llamado "mi vivienda". Después del Huracán Mitch, ACODEP proporcionó más de 2.000 préstamos para reconstruir casas, las cuales a menudo incluían talleres de microempresas. El préstamo típicamente cubria los materiales de construcción, y el cliente proveia su mano de obra. En algunos casos, ACODEP ha prestado a clientes de manera que ellos puedan reubicarse y construir un hogar fuera de las áreas con potencial de riesgo.

Como muestran los ejemplos de BRAC, Fundusz Mikro y ACODEP, más allá de los ajustes a los productos existentes, las IMFs pueden lanzar nuevos productos para enfrentar algunos impactos específicos relacionados a los desastres. Esos nuevos productos pueden generar lealtad en los clientes y mínimizar el tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes.

Cuadro 7:4 Katalysis — Respuesta ante Desastres

En respuesta al desastre personal, económico y financiero resultado del Huracán Mitch, la ONG, con sede en Estados Unidos de América, Katalysis implementó las siguientes politicas especiales de administración de préstamos:

- Suspender el cobro de intereses y abonos al principal por un corto período en el caso de grandes desastres.
- Permitir que los clientes más afectados puedan retirar ahorros sin aplicaries una penalidad.
- No proveer nuevos prestamos hasta que la iMF haya analizado completamente el impacto de la crisis.
- Proveer refinanciamiento solamente a los clientes más afectados.
- Desarrollar nuevos productos como los préstamos habita-

cionales para responder al daño sufrido por los hogares de los clientes.

 En general, no perdonar préstamos (por tanto se mantiene la imagen de la IMF como una institución financiera profesional). Sin embargo, se perdonan los saldos del préstamo a los clientes que hayan muerto.

Fuente:

Adaptado de Woodworth (2006) y Hildebrand (2002) por los autores.

Tales productos incluyen préstamos de emergencia, préstamos para viviendas, bancos de semillas, servicios de remesas y préstamos de subsistencia (véase la tabla 7.2).

do do

erorés-EP go.

ites.

505

ites.

Tabla 7:2 Nuevos Productos Financieros, Resultados, e Implicaciones

Producto Financiero	Resultados	Implicaciones
Préstamos de Emergencia	incrementada la lealtad de los clientes. Buen pago registrado solamente con clien- tes existentes.	Los préstamos son efectivos solamente durante las etapas de ayuda. Se provee una red de respaldo parcial para los clien- tes existentes.
Préstamos para Vivienda	Pago moderado. Son raros los préstamos a tiempo y basados en la demanda y con términos y condiciones flexibles. Estos préstamos son hechos solamente a aque- llas personas que ya poseían una vivienda antes del desastre.	Los préstamos son efectivos solamente cuando se hacen rápidamente durante la etapa de rehabilitación y cuando las eta- pas de reconstrucción están basadas en la demanda.
Servicios de Remesas	Ayuda a los clientes con problemas de li- quidez y aumenta los pagos; aumenta la lealtad del cliente a la MFO.	Los servicios se necesitan inmediatamente después del desastre y hasta las etapas de reconstrucción. Se facilita un retorno más rápido a la normalidad. Debería ser reali- zado en base a la demanda.
Préstamos de Subsistencia de Preparación ante Desastres	Los préstamos se necesitan para comprar y almacenar bienes de subsistencia duran- te las etapas de emergencia; resulta en buenos pagos; aumenta la lealtad de los clientes.	Red de respaldo parcial para los clientes. Los préstamos son efectivos solamente con los buenos clientes de largo plazo.

Restauración de los medios de vida sostenibles y activos. Este es el momento más importante en el ciclo de recuperación para las IMFs, debido a que ellas pueden jugar un rol fundamental en apoyar a las microempresas para que se levanten. Si la planificación previa al desastre ha sido efectiva, muchas decisiones acerca de los clientes, préstamos y procedimientos ya estarán funcionando. Sin embargo, es útil discutir los tipos de productos que podrán ser de mayor utilidad a los clientes a medida que el proceso de restauración de los medios de vida inicia y el inventario de bienes productivos es reconstruido.

También, hay importantes implicaciones para los tipos de productos y mecanismos de entrega después de un desastre. Las IMFs han respondido con nuevas políticas para productos existentes y aún con productos en forma de nuevos préstamos por períodos limitados. Cuando las nuevas políticas se establecen, estas están relacionadas a la selección de clientes, ejecución de contratos, administración de fondos, la metodologia de entrega y servicios complementarios adicionales. Por ejemplo, si la IMF provee préstamos de emergencia para viviendas, podría ser más eficiente hacer arreglos con proveedores al por mayor de materiales de construcción, almacenes y compañías de entrega para obtener mejores precios y pagar al proveedor directamente en nombre de los clientes. En otras palabras, la IMF podría ser sensible y proveer productos que normalmente evitaria, tales como préstamos en especie o una reprogramación limitada del calendario de préstamos.

Conclusión

Este capítulo ha mostrado las amplias repercusiones y altos costos de un desastre. Los expertos han identificado cinco etapas de preparación y recuperación ante un desastre. Ya sea que aparezcan lentamente o que impacten inmediatamente, los desastres pueden tener efectos devastadores en todos los aspectos de una sociedad y la economia. Por esta razón, la preparación para los desastres puede salvar vidas y bienes, y agilizar el proceso de recuperación.

Los gobiernos, donantes e IMFs tienen papeles importantes que jugar para agilizar la ayuda e iniciar el proceso de recuperación. Los gobiernos coordinan los esfuerzos desde la preparación ante desastres hasta el momento en que los informes de daños lleguen, y a través del período entremedio de recuperación. Los donantes a menudo reaccionan al establecer fondos de contingencia, dedicados a financiar los esfuerzos de recuperación. Las IMFs tienen una combinación única de habilida-

des, redes y bases de clientes, que les puede convertir en socios valiosos, desde el inicio del desastre y hasta la recuperación sostenida después del mismo.

Las IMFs están en una posición sólida para ser socios importantes en las respuestas locales, regionales y aún nacionales cuando se coordinan con agencias gubernamentales, autoridades municipales, donantes y otras IMFs. La IMF puede servir las necesidades inmediatas de sus clientes con los planes listos para las conmociones humanas, físicas y financieras más probables como resultado de un huracán, terremoto, o inundación. Algunas de las respuestas efectivas ante los desastres han incluido nuevos tipos de productos de préstamo, ajustes a las condiciones para préstamos pendientes y cambios en las metodologías de entrega (tales como permitir que los grupos establezcan las prioridades de préstamos entre sus miembros). Cualquiera que sea la respuesta, las IMFs deberían aprender de las dolorosas lecciones del pasado— porque los beneficios de prepararse para el próximo desastre son mucho mayores que los costos de hacerlo.

ción

más stres n las pros).

cios

Bibliografia

Hildebrand, Jerry. 2002. Presentation at the Annual Microenterprise Conference, Katalysis, Brigham Young University, Provo, UT.

Nagarajan, Geetha. 1998. Microfinance in the Wake of Natural Disasters: Challenges and Opportunities. Microenterprise Best Practices. Washington, DC: World Bank.

Woodworth, Warner. 2006. Microcredit in Post-Conflict, Conflict, Natural Disaster, and Other Difficult Settings. Salt Lake City, UT: Brigham Young University Marriott School.

World Bank. 2008. "Background Note: Catastrophe Risk Deferred Drawdown Option (DDO), or CAT DDO." http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0, contentMDK: 21670477 — pagePK: 64257043 — piPK: 437376—theSate-PK: 4607,00.html

Fuentes Adicionales

Goldberg, Michael. 2008. "Cômo se puede proteger clientes e IMFs después de desastres?" Paper presented at a workshop at the World Bank, Washington, DC, February 13.

Katalysis. 2001. "When Disaster Strikes: An Action Plan for Preparation and Response for the Unexpected in Central America." Katalysis Partnership, Stockton, CA.

Mathison, Stuart, ed. 2003. Microfinance and Disaster Management. Brisbane, Australia: Foundation for Development Cooperation.

Nagarajan, Geetha. 2006. "Microfinance and Cash-for-Work in Livelihood Restoration following a Natural Disaster." Brief 4, Banking with the Poor Network, Singapore.

Pantoja, Enrique. 2008. "Microfinanzas y la gestión del riesgo a desastres naturales." Paper presented at a workshop at the World Bank, Washington, DC, February 13.

8 NUEVAS TECNOLOGÍAS: UNA RUTA PARA MENORES COSTOS Y PRODUCTOS NUEVOS

La tecnología de información y los negocios se están entrelazando inextricablemente.

Bill Gates *

^{*} Bill Cares, citado en "Warqudoo Business and Finance Quotes." http://www.wooqudoo.com/finances_quases/ambuss/bill-garcaquotes.htm (2010).

Introducción

In mercados financieros que evolucionan rápidamente, las tecnologías aplicadas pueden ser la diferencia entre una mayor participación de mercado o un declive gradual. Las instituciones microfinancieras (IMFs) sostenibles pueden utilizar la tecnología para alcanzar una gran escala de operaciones y ofrecer servicios a decenas de miles, aún millones de clientes. A través de soluciones tecnológicas de bajo costo que cumplan con sus necesidades de manejo de información y que satisfagan los requerimientos de sus clientes, estas IMFs pueden cubrir sus costos operativos y financieros y el riesgo de préstamos incobrables sin la necesidad de subsidios.

Este capítulo explora algunas de las innovaciones tecnológicas que las IMFs están usando para mejorar el servicio y ampliar el acceso a sus clientes¹. El capítulo describe las innovaciones en banca móvil, sistemas de redes y la tecnología biométrica emergente. El capítulo también discute los costos sustanciales, riesgos y desafios de alcanzar una adopción efectiva de la tecnología a un nivel institucional y de políticas, y ofrece una guía a los profesionales y a los diseñadores de las políticas de IMFs acerca de cómo enfocar y fomentar las innovaciones tecnológicas en microfinanzas.

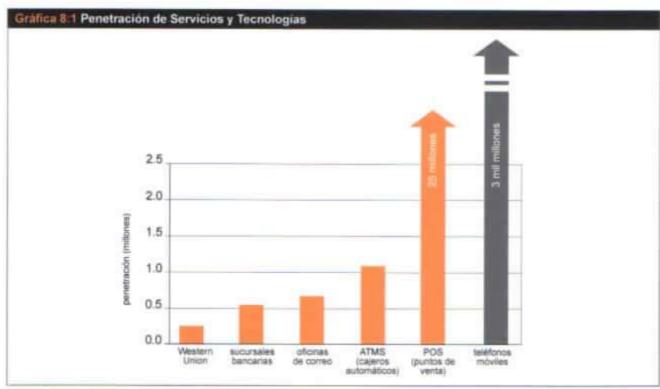
Por que Importa la Tecnologia

Las Microfinanzas es un negocio de escala, y por tanto, altamente sensible a los costos variables. Aún unos pocos centavos de ahorro por cliente importan cuando la IMF está atendiendo decenas de miles de clientes con préstamos a corto plazo, captación de ahorros y otros productos financieros. Trasladar los ahorros a los clientes ayuda a las IMFs a alcanzar sus objetivos sociales. En otras palabras, las ganancias sobre las inversiones tecnológicas que reducen los costos operativos para las IMFs pueden ser altas, beneficiando así a decenas de miles de clientes.

La manera más rápida para reducir los costos variables es adoptar nuevas tecnologías que agilicen el análisis de datos de clientes, reduzcan los costos de transacción y hagan más fácil para los clientes el uso efectivo de sus microcréditos. El hardware y software clave y necesario para aplicar nuevas tecnologías a las microfinanzas ya está disponible, especialmente Puntos de Ventas (PDV) y sistemas de teléfonos móviles, como se muestra en la gráfica 8.1.

Este documento está basado en el diálogo de agosto 2007 con Hannah Siedek (CGAP), Alice Lui (DAI) y Santiago Saavedra (Red Transaccional Cooperativa).

M



Fuente: Siedek 2007

Banca Movil

La llegada de tecnologías de pago via teléfonos móviles —donde los usuarios pueden recibir y transferir valor en pequeñas cantidades a través de la red de teléfonos móviles— tiene el potencial de revolucionar el acceso a los servicios financieros. Tal como lo revela la tabla 8.1, la penetración de los teléfonos móviles es un fenómeno en todo el mundo. Más allá que los servicios de comunicación estándar, los teléfonos móviles ofrecen cuatro características que afectan directamente las transacciones bancarias: (1) rápida velocidad de transmisión del mensaje; (2) un alto grado de fiabilidad; (3) costos bajos; (4) seguridad.

Mientras que solamente un aproximado del 25 por ciento de los hogares en países en desarrollo tienen relaciones formales con bancos, más del 40 por ciento usan teléfonos móviles, y ese número continúa creciendo rápidamente. Más de 1 mil millones de personas sin relaciones formales con los bancos ya tienen teléfonos móviles. India tenía 370 millones de tarjetas telefónicas activas para conexiones (conocidas como módulos de identidad del suscriptor, SIM, por sus siglas en inglés) a finales de enero 2009, y está agregando aproximadamente 15 millones mensualmente. Pakistán tiene aproximadamente 90 millones de conexiones y está agregando 2 millones por mes (ΓΤU 2009; Mas y Kumar 2008; Mas y Siedek 2008).

Tabla 8:1 Tasas de Penetración Inalámbrica, 2003-12

Región	2003	2008	2012 (estimado)
África	4,7	30,6	50,1
Asia y Pacifico 13,1		39,1	60,8
Europa Oriental	20,5	102,8	134,7
América Latina	19,7	70,4	90,8
Medio Oriente	17,8	61,9	98.3
Fuente: Mas y Kumar 2008			

La banca móvil todavía enfrenta importantes desafíos, a partir de la perspectiva de desarrollo de tecnología y hasta las habilidades de los operadores y las percepciones del cliente. Entre las limitaciones prácticas de los teléfonos móviles se incluyen pantallas pequeñas, teclados minúsculos, conectividad limitada y conexiones poco confiables en zonas remotas. Los operadores controlan la seguridad del sistema y tienen que arreglárselas con las conexiones inalámbricas en las zonas remotas. Su interacción con los clientes cautelosos puede ser la diferencia entre el rechazo y la aceptación de la tecnología a gran escala. Tipicamente, los clientes son resistentes a nuevas tecnologías, y pueden ser especialmente renuentes a confiar sus fondos a un sistema inalámbrico. Sin embargo, los esfuerzos para educar al cliente pueden ayudar a vencer tales preocupaciones. Estos problemas operacionales no limitan el potencial para una amplia revolución en microfinanzas (incluyendo préstamos, ahorros, pagos y remesas) a través de teléfonos móviles.

El sector financiero Filipino, por ejemplo, ha sido líder en apalancar las redes y teléfonos móviles para proveer las capacidades de transferencia de alto volumen y poco valor rentablemente. Dos de los operadores de redes móviles del país ofrecen el equivalente funcional de transacciones bancarias de pequeña-escala a un estimado de 5.5 millones de clientes (Lyman, Pickens y Porteous 2008). Un proveedor de servicios, Globe Telecom, se ha asociado con la Asociación de Banqueros Rurales de Filipinas para ofrecer su servicio "GCash", el cual le facilita a los clientes que usen el mensaje de texto para pagar préstamos, hacer depósitos, retiros o transferencias desde su cuenta de ahorros, y de este modo usan la red de agentes GCash para retirar o depositar efectivo.

El Banco Wizzit en Sudáfrica es otro ejemplo prometedor del uso de teléfonos móviles para transferir valor desde y hacia un intermediario financiero. Wizzit fue concebido en el 2002 como un banco comercial virtual altamente dependiente de los teléfonos móviles —no tiene edificios u oficinas sucursales. Wizzit se alió con el Banco de Atenas Sudáfricano para garantizarse una licencia bancaria e inició operaciones en el 2005. Los clientes pueden usar sus teléfonos móviles y cajeros automáticos, terminales PDV (puntos de venta) y oficinas del Banco de Atenas en Sudáfrica para hacer depósitos, retiros, pagos a préstamos, transferencias entre cuentas, remesas internacionales y locales y para hacer pagos por bienes y servicios. A enero 2009, Wizzit tenía 250.000 clientes, quienes fueron capaces de depositar y retirar efectivo a través de sus teléfonos móviles (Lapper 2009). A través de una alianza con Beehive, una IMF rural, Wizzit se está ampliando también para proveer servicios a clientes en zonas rurales más remotas.

Sistemas de Redes

Las terminales de Puntos-de-Venta (PDV) frecuentemente son parte de una red que es compartida por intermediarios financieros; clientes de un número de instituciones pueden usar las mismas terminales y agentes para hacer pagos. El compartir la infraestructura de red les facilita a las instituciones financieras que alcancen colectivamente el volumen de transacciones necesarias para cubrir los costos del software, hardware y de la conectividad requerida para proveer servicios de pago distribuidos. Algunas IMFs, particularmente en el sector de cooperativas, están colaborando para crear economias de escala que les faciliten reducir costos y ampliar servicios por medio de la inversión en nuevas tecnologías de pago.

La Red Transaccional Cooperativa (también conocida como Red Coonecta), es una red cooperativa de crédito creada en 2006 en Ecuador con la ayuda del Consejo Mundial de Uniones de Crédito (Saavedra 2007). El alto costo de establecer una oficina ha limitado la expansión de las cooperativas. Además, la fuerte competencia de los bancos comerciales ha limitado la habilidad de las IMFs pequeñas para expandir sus carteras. Como respuesta, las cooperativas decidieron establecer una red para facilitar el acceso a sus servicios a sus miembros en todo el país. La meta del apoyo del consejo era usar tecnología para integrar tantas cooperativas como fuera posible y proveer acceso a nuevas tecnologías de entrega de servicios.

El crecimiento de la red ha sido impresionante. Durante los primeros 16 meses (hasta agosto 2007), la red incorporó una agencia por semana y desarrolló una red de 153 oficinas y 15 cooperativas financieras (aproximadamente un tercio de las cooperativas financieras en el país). Los servicios actualmente ofrecidos por la Red Coonecta a sus miembros incluye una red de oficinas sucursales compartidas, tarjetas de débito, distribución de remesas, una red de PDV y pago de los servicios públicos. Adicionalmente, la red fue integrada recientemente a la red nacional de cajeros automáticos, con más de 2,000 equipos en todo el país. Como resultado, un miembro de una cooperativa puede usar cualquier cajero automático en el país para obtener fondos, hacer depósitos y verificar transacciones. Red Coonecta se ha expandido recientemente para incluir

enlaces a servicios con redes nacionales e internacionales —con países vecinos y con la Corporación de Servicio de Uniones de Crédito (CUSC, por sus siglas en inglés) de los Estados Unidos de América. Esta conexión con los Estados Unidos facilita el envío de remesas de inmigrantes en los Estados Unidos a miembros de sus familias en Ecuador.

Procesamiento Remoto de Datos

De México a la India, las IMFs utilizan dispositivos móviles —asistentes personales digitales (PDAs, por sus siglas en inglés), teléfonos inteligentes y computadoras portátiles—para analizar el riesgo del cliente y determinar su solvencia en el campo. Esas mejoras pueden resultar en reducciones importantes en el papeleo y en el tiempo para entregar los préstamos, y mejorar la selección del cliente. Los costos de instalación y operación pueden son bajos, con el desarrollo de software costando entre \$20.000 a US\$80.000 dólares americanos. Los costos de hardware son aproximadamente \$100 dólares americanos por unidad y los contratos anuales de mantenimiento de software cuestan menos de \$10.000 dólares americanos.

El uso de aplicaciones móviles representa un ahorro para los clientes, debido a que no tienen que dejar sus lugares de trabajo o negocios para aplicar o recibir un préstamo. También significa que los ejecutivos de crédito son más productivos, tanto en términos del número de clientes que pueden atender como por la calidad de sus préstamos. La evaluación y aprobación de una aplicación de crédito, por ejemplo, requiere información detallada del cliente, el negocio, familia y otros aspectos relevantes en la operación. Al utilizar un dispositivo móvil, el ejecutivo de crédito puede digitar información directamente en el sistema y reducir el número de errores o aplicaciones incompletas. Optimamente, los ejecutivos de crédito pueden también tener acceso a toda la información previa sobre el cliente y ejecutar programas de calificación en clientes actuales con nuevos préstamos y en clientes nuevos —con frecuencia tomando una decisión de crédito en el mismo instante.

PDAs (Asistentes Personales Digitales)

Los PDAs pueden ayudar a las IMFs a estandarizar metodologías, reducir el tiempo de sus transacciones, mejorar la eficiencia de sus ejecutivos y ejecutivas de crédito e incrementar la exactitud de sus datos. Los PDAs han sido usados por ADOPEM (República Dominicana), Microfinanzas SKS (India), BanGente (República Bolivariana de Venezuela), Banco Solidario (Ecuador) y Compartamos y Fincomun (ambos en México).

Uno de los primeros en adoptar la tecnología PDA para aplicaciones de microfinanzas fue Compartamos, un proveedor especializado en microfinanzas utilizando banca comunal para clientes femeninas en México. Compartamos descubrió que los PDAs aumentaban la eficiencia de los ejecutivos de crédito y el acceso a datos en el campo (Waterfield 2004). El ejemplo de Compartamos; sin embargo, revela un problema potencial con la adopción temprana de nuevas tecnologías. Es decir, la eficiencia de utilizar PDAs puede ser sostenida solamente si el sistema de administración de la información (MIS, por sus siglas en inglés) es estable, permite transferencias de alta velocidad de datos entre las sucursales para efectos de consolidación y tiene un soporte técnico permanente. Como resultado de los inconvenientes durante el desarrollo de software y los problemas de interfase del MIS-PDA, Compartamos suspendió el uso de PDAs posteriormente. El ejemplo de Compartamos también sugiere que los PDAs requieren productos de préstamo maduros, para evitar los ajustes constantes a medida que las especificaciones del préstamo y los requerimientos de datos cambian con el tiempo.

Por otro lado, para el Banco Solidario en Ecuador, el utilizar PDAs ha resultado en mejoras significativas en productividad y eficiencia. Durante los primeros 10 meses en que los ejecutivos de crédito utilizaron los PDAs, la cartera de crédito aumentó de menos de \$2 millones de dólares americanos a casi \$10 millones de dólares, como lo demuestra la gráfica 8.2. Hubo una correlación directa entre el uso de PDAs y la reducción en los problemas de gestión de préstamos. También, los PDAs pueden ayudar a reducir el nivel de riesgo en la cartera de crédito y, como resultado, mejorar la administración de riesgo de la institución (véase la gráfica 8.3). tre

25 05

tio

on os

ate

len

efi-

rió

EI

Es

IIS.

de

oft-

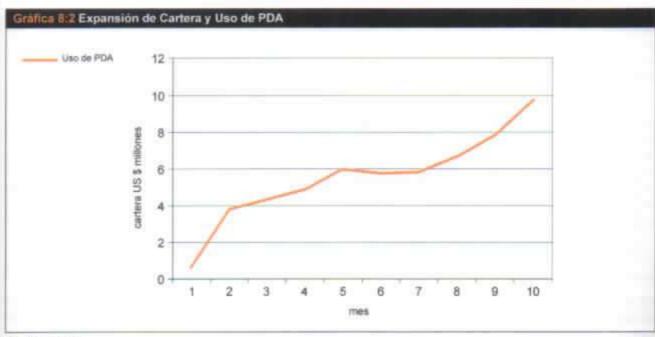
de

5.8

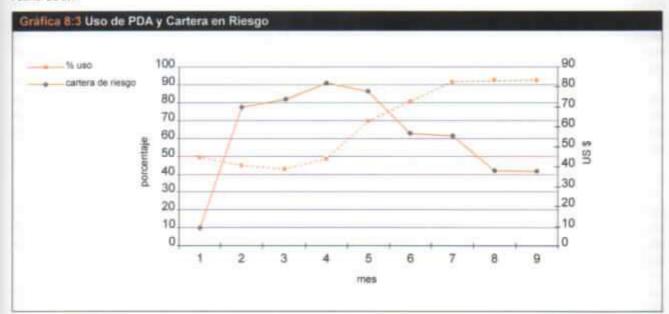
ivilito

8.2

los



Fuente: Liu 2007



Fuente: Liu 2007

Terminales de Puntos de Venta (PDV)

El teléfono móvil es una interface para el sistema bancario. Requiere altas tasas de penetración y redes confiables y bien conectadas para ser efectivas. Las terminales PDV son otro medio potencialmente muy eficiente para afectar las transacciones de poco valor en una manera altamente distribuida. Las terminales PDV generalmente usan tecnología de tarjetas magnéticas, lectores de código de barras y módems para transmitir datos de tarjetas de débito o de crédito a sus intermediarios financieros, habilitando de tal manera las transacciones financieras o la venta de productos o servicios. Las especificaciones mínimas para terminales PDV son detalladas en el cuadro 8.1 mostrado a continuación.

Cuadro 8:1 Requerimientos Minimos para un Dispositivo de PDV

Un dispositivo PDV requiere las especificaciones mínimas siguientes:

- Un lector de tarjetas que pueda leer la información almacenada en la cinta magnética o chip de la tarjeta (Es posible que el lector también pueda escribir información en el chip, si se usa el modo fuera de linea y la tarjeta puede ser virtual, es decir, incorporada en el teléfono móvil).
- Un teclado numérico, a través del cual los usuarios pueden introducir su número de identificación personal y las cantidades de la transacción.
- Una pantalla lo suficiente grande para que los usuarios puedan ver y validar la Información relacionada a la transacción.
- Un conjunto de claves de codificación almacenada en memoria altamente segura, de manera tal que todas las comunicaciones entre la terminal PDV y el servidor del banco puedan ser transportadas con seguridad, sin posibilidad de que puedan ser decodificadas por terceros. El estándar son claves de un mínimo de 128 bits de tamaño.
- Una impresora, para emitir recibos para cada transacción (exitosa o intentada).

Fuente: Adaptado de Mas y Siedek (2008) por los autores

Los socios de PDV pueden incluir supermercados, farmacias, gasolineras, oficinas postales y otros negocios con acceso fiable a las redes de comunicaciones y en contacto con la audiencia meta. Sin embargo, los agentes deben ser seleccionados cuidadosamente, debido a que proveen un servicio al cliente para las intermediarias financieras, conllevando las transacciones de una IMF en sus propias hojas de balance mientras los fondos son reconciliados, e intermediando en lo que pueden ser grandes cantidades de efectivo entre los clientes y las instituciones. La confianza del cliente debe ser asegurada para una intermediación efectiva. Por esa razón, una profunda orientación al cliente y una clara comprensión de las necesidades del cliente y sus limitaciones son requisitos para una representación efectiva de una IMF.

Las IMFs han desarrollado y apalancado exitosamente grandes redes de agentes de PDV en Brasil, Colombia, Kenia, las Maldivas, Mongolia, Paquistán y las Filipinas, entre otros². En Brasil, los bancos se han asociado con más de 95.000 comerciantes locales, oficinas de correos y vendedores de lotería equipados con terminales PDV para ofrecer servicios financieros en 1.600 municipalidades que previamente tenían poca o ninguna presencia bancaria (Mas y Siedek 2008).

Riometria

La Biometria se refiere a la medición de las características físicas únicas de una persona, como sus huellas digitales o rasgos faciales, para verificar su identidad. La tecnología registra las características biométricas de los clientes —las huellas digitales son las de uso más común— y almacena esta información en la base de datos de la IMF y, usualmente, en una tarjeta inteligente que el cliente utiliza para realizar transacciones (Whelan 2003).

Los lectores biométricos pueden ser instalados en equipos de cajeros automáticos (creando los cajeros automáticos biométricos) y en dispositivos portátiles, de tal manera que los clientes puedan verificar sus identidades simplemente al tocar (en el caso de las huellas digitales) el escáner del lector. La imagen capturada es entonces comparada con el rasgo biométrico almacenado del cliente a través de una red conectada a los servidores de las IMFs, o con la tarjeta inteligente del cliente. La autentificación está garantizada cuando la imagen escaneada coincide con los rasgos biométricos originales.

Las soluciones biométricas le facilitan a los clientes y a las IMFs conducir transacciones seguras de forma remota, porque reducen la necesidad de que el personal esté presente. Cuando reemplazan las firmas, las soluciones biométricas pueden reducir también significativamente los registros en papel que deben ser procesados y archivados, el cual es con frecuencia uno de los componentes de trabajo más intensivos en la administración de la información. La biometria funciona mejor que las

Véase: CGAP. http://www.cpsp.org/phitele/sech/ y Baxton y otros (2007).

firmas porque son casi imposibles de falsificar. Proveen una manera segura aún para clientes analfabetos para que autoricen una transacción. La tecnología biométrica también tiene una ventaja sobre las contraseñas y los números de identificación personal, los cuales pueden ser olvidados facilmente o transferidos de persona a persona. Las tecnologías biométricas y de tarjetas inteligentes han sido desplegadas en el Banco PT Danamon de Indonesia, el Banco ICICI de la India, y en el Prodem Fondo Financiero Privado (FFP) de Bolivia; el cual según se dice han reducido los costos de administrar transacciones microfinancieras de gran volumen y poco valor (Yeo 2008).

El caso de Prodem FFP en Bolivia ilustra el potencial de la biometria para reducir los costos e incrementar la seguridad de las transacciones microfinancieras. Prodem FFP primeramente lanzó su solución biométrica en 2000, escribiendo su propio software para integrar los lectores biométricos y tarjetas inteligentes con su MIS (sistema de administración de información). Las computadoras de las 54 sucursales de Prodem FFP, fueron equipadas con lectores de tarjetas y escáneres de huellas digitales. Los cajeros pudieron verificar la identidad de los clientes más rapidamente y agilizaron los tiempos de transacción. También se han instalado cajeros automáticos biométricos en muchas sucursales de Prodem FFP de tal manera que los clientes puedan realizar con seguridad transferencias, ahorros y desembolsos de préstamos sin tener que esperar a un cajero³.

Costos, Riesgos y Desafios

El implementar nuevas tecnologías puede ser altamente provechoso para las IMFs y sus clientes, aunque sean con frecuencia muy costosas, riesgosas y perjudiciales a la institución. Esos desaflos ocurren siempre que se introducen nuevas tecnologías en la intermediación financiera. La administración de un programa de implementación de tecnología exitoso requiere una planificación cuidadosa y atención a muchos factores. La administración necesitará determinar los objetivos específicos de un proyecto de tecnología, considerar las variables que determinarán los costos y beneficios, y evaluar si el proyecto es factible. Los costos de capacitación, mantenimiento y actualizaciones deben ser incluidos en la planificación, además de los costos iniciales en hardware y software.

Antes de decidir adoptar nueva tecnologia de información y comunicación, la IMF deberia examinar sus metas y evaluar el estado y utilización de sus sistemas actuales. Si la gerencia espera hacer una reingeniería de su sistema entero, usualmente es mejor un enfoque en fases. Las soluciones innovadoras para el procesamiento de créditos y la distribución de pagos, por ejemplo, requieren de un sistema robusto de administración de la información. El aprender como analizar la información que produce tal sistema y aplicarlo en la toma de decisiones del negocio es con frecuencia un gran desaflo institucional en si mismo⁴.

Para valorar el retorno sobre la inversión de un proyecto de tecnología, las IMFs deben poner mucha atención a los costos y beneficios que acumulan en base a las transacciones. Muchas veces las inversiones en tecnología para microfinanzas requieren grandes economias de escala para que puedan ser viables. El costo de comunicación para autorizar pagos a través de una linea fija, teléfono móvil o redes de banda ancha, por ejemplo, puede ser muy alto para justificar los costos de una red de PDV dado el volumen de transacciones esperadas o pago promedio por cada transacción. En regiones con baja densidad poblacional o poca actividad económica, con frecuencia se requiere cooperación y co-inversión de instituciones en nuevas tecnologías para alcanzar volúmenes transaccionales lo suficientemente altos.

Las IMFs deben también considerar la voluntad y habilidades de los usuarios para aprovechar estas nuevas tecnologias, dado sus preferencias y circunstancias. Por ejemplo, si a los clientes les parece que las sucursales de los bancos están ubicadas de forma conveniente y eficiente, posiblemente estos clientes no encontrarán atractivos los posibles beneficios de nuevas formas de hacer negocios (como teléfonos móviles o cajeros automáticos). En tales casos, la inversión de la IMF en dispositivos remotos de procesamiento podría no justificar la inversión, la formación del personal y los costos de educación para los clientes. También hay elementos en las nuevas tecnologías que podrían desalentar a los clientes para

^{3.} La información presentada en el caso de estudio de Prodem viene de Whelan (2003), con contribuciones del personal del CGAP y de eChange, LLC.

Sobre recursos para la planificación e implementación de proyectos de recuología, véase: Progressive Technology Project (2009) y TechSoup (2009).

adoptarlas. Los clientes podrían no sentirse lo suficientemente cómodos con los teléfonos celulares para navegar a través de múltiples secuencias de menú con botones minúsculos en una pantalla pequeña. El personal de campo podría no tener acceso a fuentes confiables de alimentación eléctrica para recargar sus dispositivos móviles —o los agentes de PDV podrían experimentar interrupciones regulares en el servicio telefónico, lo cual afectará las transacciones.

Además de estos riesgos tecnológicos y operacionales, las IMFs necesitarán planificar por los nuevos riesgos que podrían surgir. Por ejemplo, una institución o sus agentes de terminales podrían no ser capaces de mantener los niveles adecuados de líquidez, si los clientes hacen grandes retiros inusualmente en un área determinada. En el caso de los sistemas de pagos distribuidos, la IMF deberá proteger la seguridad de las transacciones y saber cómo identificar y detener las transferencias ilícitas de fondos.

Para los gobiernos, hay un amplio rango de complejas cuestiones regulatorias y de política a considerar al determinar el cómo crear las condiciones para que florezcan nuevas tecnologías en microfinanzas, especialmente con respecto a los sistemas de pagos distribuidos. Los reguladores necesitarán modificar el entorno legal que afecta a los sectores de telecomunicaciones, finanzas y minoristas. El cuadro 8.2 detalla las condiciones previas que son necesarias para establecer las redes electrónicas de micropagos. Incluye una cantidad de consideraciones para la próxima generación y principios básicos para los reguladores y legisladores para que habiliten con seguridad el desarrollo de nuevos canales de pagos⁵.

Cuadro 8:2 Guias Regulatorias y de Política para Banca Sin Sucursales

Las guías proveen lo siguiente:

- Permitir que las tiendas minoristas informales sirvan como agentes y considerar cuidadosamente cualquier restricción en el rango de agentes permitidos y los tipos de relaciones.
- Desarrollar un enfoque anti-terrorismo y anti-lavado de dinero adaptado a las realidades de pequeñas, transacciones remotas conducidas a través de los agentes de la red.
- Aclarar los limites legales entre los pagos minoristas, dinero electrónico y otros instrumentos de "valor-almacenado" y depósitos bancarios.
- Crear una categoría regulatoria para el valor almacenado electrónicamente que permita la participación informal en términos definidos.
- Crear mecanismos robustos pero simples para protección del consumidor, cubriendo problemas con los agentes minoristas, reparación de daños, transparencia de precio y privacidad de los datos del consumidor.
- Considerar hoy el panorama competitivo probable a mayor rango y como alcanzar la meta en relación a las implicaciones de interoperabilidad.

Fuente: Adaptado de Lyman, Pickens y Porteous (2008) por los autores.

La introducción de una nueva tecnología en microfinanzas debe cumplir con las consideraciones de regulación. Por ejemplo, el uso de agentes minoristas equipados con terminales PDV para transacciones en efectivo (tanto para retirar como para depositar efectivo) deben ser reguladas cuidadosamente para prevenir abusos. Además, con la introducción de reglas basadas en el riesgo contra el lavado de dinero y otras reglas contra el financiamiento de terrorismo o tráfico ilegal de drogas, las nuevas tecnologías de transacciones financieras tales como la banca móvil pueden convertirse en un área de consideración. Dado que involucra transacciones de poco valor y gran volumen, puede ser significar un gran desafío el adaptar las prácticas regulatorias existentes a las realidades de tecnologías de microfinanzas que evolucionan rápidamente. La discusión actual de los marcos regulatorios para transacciones financieras incluye los dispositivos de "valor almacenado" (tales como los teléfonos móviles), protección al consumidor, supervisión de sistemas de pago y maneras de incrementar la competencia entre los proveedores de servicios similares. El cuadro 8. 2 incluye recomendaciones para las guías regulatorias y de politica para la banca sin sucursales.

El mercado competitivo y de bajos costos de las Filipinas es un clima favorable para proveer soluciones con reléfonos celulares. Véase: Ivatury y Paricha (2005) e Ivatury y Pickens (2006b).

111-

plo, dedas las ión. cas tual los neia

mury

Conclusion

Las IMFs están adoptando un variado número de innovaciones tecnológicas con potencial demostrado para reducir dramáticamente el costo de atender a una gran cantidad de clientes con transacciones financieras de poco valor y nuevas aplicaciones están siendo desarrolladas constantemente para este propósito. En el mejor de los casos, como descubrió el Banco Solidario de Ecuador, la adopción de nuevas tecnologías de entrega puede mejorar las ganancias y expandir su cobertura a nuevos clientes. El despliegue exitoso de la tecnología requiere mucho más que simplemente adquirir el equipo. Como se revela en el caso de Compartamos, se requiere una clara comprensión de las metas del negocio, las prioridades y requerimientos —y una evaluación cuidadosa de los costos y beneficios. Aún así, muchos desafios son asociados con la adopción exitosa de tales tecnologías, incluyendo (1) la capacidad institucional y del cliente, (2) el acceso a una infraestructura de comunicaciones confiable, (3) suficientes economías de escala y (4) formas de habilitar entornos regulatorios.

Desde la perspectiva del gobierno, las nuevas tecnologías aplicadas a las transacciones financieras pueden levantar serias consideraciones regulatorias y desafiar los enfoques de supervisión estándares. Sin embargo, como se muestra por la experiencia de varios países, los clientes y las IMFs pueden ganar considerablemente con la aplicación de nuevas tecnologías al suministro de servicios financieros. Los beneficios para las IMFs al usar esos agentes incluyen la reducción de costos, mayor productividad y eficiencia, comodidad mejorada, reducción en los costos de las transacciones para los clientes y finalmente, una mayor base de clientes.

Bibliografia

Barton, Susana, Carlos del Busto, Christian Rodriguez, and Alice Liu. 2007. "Client-Focused MFI Technologies Case Study." microReport 77, U.S. Agency for International Development, Washington, DC.

ITU (International Telecommunication Union). 2009. Measuring the Information Society: The ICT Development Index. Geneva: ITU.

Ivatury, Guatam, and Nicole Pasricha. 2005. "Funding Microfinance Technology." Donor Brief 23, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

Ivatury, Guatam, and Mark Pickens. 2006a. "Mobile Phone Banking and Low-Income Customers: Evidence from South Africa." Consultative Group to Assist the Poor, World Bank, and United Nations Foundation, Washington, DC.

— 2006b. "Mobile Phones for Microfinance," Brief, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

Lapper, Richard. 2009. "A Call to South Africa's Masses." Financial Times, January 7.

Liu, Alice. 2007. "Client-Focused MFI Technologies: Case Study." Paper presented at a workshop at the World Bank, Washington, DC, August 15.

Lyman, Timothy, Mark Pickens, and David Porteous. 2008. "Regulating Transformational Branchless Banking: Mobile Phones and Other Technology to Increase Access to Finance." Focus Note 43, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

Mas, Ignacio, and Kabir Kumar. 2008. "Banking on Mobiles: Why, How, for Whom?" Focus Note 48, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

Mas, Ignacio, and Hannah Siedek. 2008. "Banking through Networks of Retail Agents." Focus Note 47, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

Progressive Technology Project. 2009. "Tech Assistance Resources," http://progressivetech.org/ technosistance-resources.

Saavedra, Santiago. 2007. "Red Transaccional del Ecuador." Paper presented at a workshop at the World Bank, Washington, DC, August 15.

Siedek, Hannah. 2007. "CGAP Programa de tecnologia: Una incubadora para la innovación." Paper presented at a workshop at the World Bank, Washington, DC, August 15.

TechSoup. 2009. "Technology." http://www.techsoup.org/learningcenter/techplan/index.cfm;

Waterfield, Charles. 2004. "Personal Digital Assistants." IT Innovation Series, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

Whelan, Steve. 2003. "Biometrics Technology." IT Innovation Series, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

Yeo, Vivian. 2008. "Asian Banks Look to Smart Cards for Microfinance Boost." Business Week, January 8.

Fuentes Adicionales

Consultative Group to Assist the Poor, http://www.cgap.org.

Lyman, Timothy R., Gautam Ivatury, and Stefan Staschen. 2006. "Empleo de agentes en la banca sin sucursales para los pobres." Focus Note 38, Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

Technology Resource Group. http://www.techrg.com/

Wright, Graham, Nick Hughes, Brian Richardson, and David Cracknell. 2006. "Mobile Phone-Based E-Banking: The Customer Value Proposition." Briefi ng Note 47, MicroSave, Nairobi, Kenya.

Glosurio

Acceso a financiamiento — Acceso a financiamiento es la facilidad con la que los negocios y hogares pueden calificar y obtener crédito y otros servicios financieros de una manera oportuna y confiable y a un costo asequible. Por ejemplo, el acceso de los pobres al financiamiento puede ser afectado directamente por el nível de garantía prendaria y documentación requerida por los préstamos, por la presentación formal del uso de los fondos en el negocio, y por los requerimientos de un balance mínimo en las cuentas de ahorro.

Accionistas institucionales — Los accionistas son personas o entidades que poseen acciones o capital en una institución microfinanciera (IMF). Los accionistas pueden incluir a inversionistas individuales privados, ONGs, u otros inversionistas institucionales. En las mutuales de crédito, comúnmente, a los accionistas se les llama miembros.

Actores institucionales — Los actores representan al propietario y a grupos que aunque no sean propietarios tienen un interés legitimo en el desempeño de la compañía y tienen una influencia que podría tener un efecto positivo o negativo en el desempeño comercial y sostenibilidad a largo plazo de una compañía. Los actores incluyen a los reguladores, los proveedores de financiamiento, los empleados, los clientes y la comunidad en general.

Arrendamiento financiero — Bajo los términos de arrendamiento financiero, el cliente paga el precio total del equipo, más interés, en pagos a plazo a través del período de arrendamiento. Al final del período de arrendamiento, el cliente puede comprar el equipo inmediatamente por una cantidad nomínal (usualmente el remanente del costo del activo).

Asamblea o asamblea general — Este es el órgano soberano que es utilizado por algunas organizaciones no gubernamentales (ONGs) para seleccionar, asignar o aprobar a miembros de la junta directiva. En algunos casos, la asamblea puede ser un órgano representativo elegido por los miembros de la ONG. En otros casos, cada ONG puede tener su propia voz en la asamblea general.

Biometría — Biometría es la medición de las características físicas únicas de una persona, tales como las huellas digitales o los rasgos faciales, para verificar su identidad. La tecnología registra las características biométricas de los clientes — las huellas digitales son las más comúnmente usadas — y almacena esta información en la base de datos de la IMF, y usualmente, en una tarjeta inteligente que el cliente carga consigo para hacer transacciones.

Cobertura — La cobertura es la escala de las operaciones de un proveedor de servicios financieros, usualmente se mide en términos del número de clientes activos, las cuentas de préstamos activas, cuentas de ahorro activas, u otras medidas de cobertura de clientes.

Gestión de riesgo — La gestión de riesgo es el enfoque estructurado para la gestión de la incertidumbre relacionada con una amenaza, por medio de (1) identificar las fuentes potenciales de pérdida, (2) medir las consecuencias financieras de una pérdida que suceda, y (3) usar controles para minimizar la pérdida real o sus consecuencias financieras. Las estrategias de gestión de riesgos incluyen la transferencia del riesgo a un tercero, evitar el riesgo, reducir el efecto negativo del riesgo, y la aceptación de todas o algunas de las consecuencias de un riesgo en particular.

Instituciones Microfinancieras — Las IMFs son intermediarias financieras que ofrecen productos especializados (tales como préstamos, ahorros, y servicios de pago) que coinciden con las necesidades y la capacidad de los hogares de bajos ingresos y las microempresas. Algunas son instituciones financieras reguladas, supervisadas (tales como los bancos y las mutuales de crédito) mientras que otras son más informales (tales como las asociaciones de ahorro y crédito rotativos, los bancos comunales, e instituciones no gubernamentales de microcrédito).

Junta Directiva — Una junta es un grupo de personas elegidas o nombradas para establecer políticas de gestión institucional y para tomar decisiones sobre temas importantes. En las organizaciones no gubernamentales, la junta es a menudo elegida por la asamblea general o designados por los fundadores de las organizaciones no gubernamentales. En las instituciones cuyos propietarios son los accionistas, la junta es elegida por los accionistas.

La triple cuenta de resultados — medición del éxito institucional y la sostenibilidad de acuerdo a tres "líneas de base": los beneficios económicos, sociales y ambientales.

Microcrédito — El microcrédito es la provisión de préstamos hechos a la medida de las necesidades y capacidad de las microempresas y hogares de bajos ingresos. A las instituciones que proveen microcrédito usualmente se les prohíbe la movilización de ahorros o proveer otros servicios financieros aparte del crédito por medio de leyes nacionales.

Microfinanzas — Las microfinanzas son la provisión de servicios financieros básicos (tales como préstamos, ahorros, transferencias de dinero, y micro-seguros) a microempresas y a personas pobres. Las personas que viven en pobreza, como todos los demás, necesitan una amplia gama de servicios financieros para llevar a cabos sus negocios, para construir activos, para reducir las variaciones en el consumo, y para gestionar el riesgo. (Ver Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres, http://www.cgap.org).

Microseguro — El microseguro es "un sistema de gestión de riesgo bajo el que los individuos, los negocios y otras organizaciones o entidades, a cambio del pago de una suma de dinero (una prima), ofrecen la oportunidad de compartir el riesgo
de posibles pérdidas financieras a través de la compensación garantizada en caso de pérdidas resultantes de ciertos peligros
bajo condiciones específicas." (http://www.microfinancerisk.org/pages/Glossary.asp?SectionID=10). El microseguro es el
conjunto de productos y servicios que satisfacen las necesidades y la capacidad de las microempresas y los hogares de bajos
ingresos como un grupo meta de clientes específicos.

Opción de desembolso diferido — Una opción de desembolso diferido (DDO, por sus siglas en inglés) permite a un país la obtención de fondos del Banco Mundial para posponer el desembolso de un préstamo por un período definido, en lugar de retirar los fondos inmediatamente después de su aprobación. La Opción de Desembolso Diferido ante Catástrofes (CAT DDO, por sus siglas en inglés) proporciona liquidez inmediatamente después de un desastre natural cuyo resultado es una declaración de un estado de emergencia.

Regulación no prudencial — Esta regulación es un conjunto de normas del gobierno que se aplican a las microfinanzas y que no miden la solidez financiera de la IMF. Ejemplos de esto incluyen la detección de los propietarios y gerentes inadecuados o requerir informes transparentes y divulgación.

Regulación prudencial — Esta regulación protege la solidez financiera de una IMF al evitarle perder dinero de los depositantes o dañar la confianza en el sistema financiero o ambos. Los ejemplos de esto incluyen los requerimientos de adecuación de capital y las normas para la provisión por pérdidas en préstamos. Las IMFs sujetas a las normas prudenciales son algunas veces denominadas como "IMF reguladas", mientras que las IMFs sujetas únicamente a las regulaciones no prudenciales se denominan a veces como "las IMFs no reguladas".

Sistema de Información Gerencial — Un sistema de información gerencial (MIS, por sus siglas en inglés) es el sistema para recolectar, almacenar, recuperar y usar la información. En microfinanzas, el MIS le da seguimiento a la productividad del oficial de crédito y a los balances y calendario de pago de los clientes, entre otros. Un buen sistema de información es vital para hacer valoraciones a tiempo de la calidad de la cartera de préstamos y de otras variables que más afectan el costo y el riesgo.

Sistema de Punto-de-Venta — En términos de microfinanzas, el sistema de punto de venta (PDV) consiste de terminales que pertenecen a una red compartida por los intermediarios financieros. Los clientes de una serie de instituciones pueden utilizar los mismos terminales y agentes para hacer pagos. El compartir la infraestructura de red permite que las instituciones financieras alcancen conjuntamente el volumen necesario de transacciones para cubrir los costos del software, el hardware y la conectividad requerida, para proporcionar servicios de pagos distribuidos. Las terminales PDV en general utilizan tecnologia de tarjeta magnética, lectores de códigos de barras, y módems para transmitir los datos de las tarjetas de débito o de crédito a los intermediarios financieros, lo que permite las transacciones financieras o la venta de productos o servicios.

Supervisión — Es el proceso de aplicación de las normas del gobierno. Las instituciones financieras que están autorizadas y son monitoreadas por el gobierno deben cumplir con todos los requisitos y reglamentos. Si cumplen, pueden aceptar depósitos del público. El incumplimiento puede resultar en multas o la pérdida de la licencia bancaria.

Urbano 4 Chile micro-arrendamiento 78 Comité de Auditoria de Finanzas 25 Comité de Compensación a Personal 25 ACCIÓN International xiv, 12 Comité de Gestión de Riesgos e Inversión 25 Acuerdos de Basilea II 10 Compartamos 102 Alerta temprana 10 Composición de cartera 5 America Leasing S.A. 78 estrategia de gestión de riesgos 10 Anacafé 9 límites de exposición 11 Análisis del subsector 9 Consejo Mundial de Uniones de Crédito. Véase World ANED. Véase Asociación Nacional Ecuménica de Desa-Council of Credit Unios Cooperativa de Ahorro y Crédito Agrícola en Madagascar Asistentes Personales Digitales (PDAs) 102 Asociación de Consultores para el Desarrollo de la Peque-Cooperativas 8 ña, Mediana y Microempresa (ACODEP) 92 Corporación de Servicio de Uniones de Crédito 102 Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo (ANED) 76 Costos administrativos 39 Ayuda de emergencia 91 reduciendo las Tasas de Interés mediante Políticas de Gobierno 43 tamaño del crédito 42 Costos de capital 40 Banca Movil 100 Costos operativos 42 Banco Solidario en Ecuador 102 Crédito urbano Bancos privados comerciales 5 categorías de Riesgo 8 Banco Wizzit 101 riesgos de Productor 8 Bangladesh Comité para el Fomento Rural xvii Cumplimiento del pago de los préstamos 6 Fondo de Contingencia Buro Tangail 90 Productos Crediticios ante Desastres 91 Blue Orchard Finance, S.A. 19 Desastres naturales Bolivia Ciclo de Gestión de Riesgo 88 Caia Los Andes 76 Costos 86 Cooperativa Jesus Nazareno 65 etapas en el ciclo de preparación y respuesta 87 Programa de microleasing 78 Fondos de Contingencia 89 Solución biométrica 105 Opción de Desembolsos Diferido ante el Riesgo de Bradbury, Ray 1. Catástrofes 90 Brasil papel de las IMFs 90 cobertura de microseguros 56 Planificación Pre-desastre 88 Productos Financieros 93 retos para las IMFs 87 Diseño de producto 6 CAMEL. Véase Suficiencia de capital, calidad de los actielementos 6 vos, gestión, ingresos y gestión de la liquidez Cartera de crédito 6 estrategias de gestión de riesgos 13 microfinanzas para viviendas 68 créditos subsidiados 19 premio por pago a tiempo perfecto 65 evaluación de riesgos 40 Incentivos a los Oficiales de Crédito 43 Reservas liquidas 7 Tasa de capitalización 41 Ecuador uso de PDA 102 cooperativa de crédito 101 Categorias de riesgo 3 implementaciones de tecnologías 107 Rural 8

proceso de recuperación 76	riesgos de Mercado 8
Equipo para micro-arrendamiento	supervisión 26
arrendamiento de operaciones 75	Gestión del desempeño social 22
arrendamiento para grupos 76	Globe Telecom 101
asuntos regulatorios 77	Gobernabilidad
consideraciones fiscales 77	estructura de propiedad 17
daño a los equipos 78	Inversionistas Privados 18
depósito 78	Organizaciones no gubernamentales 18
en América Latina 78	rol de 17
garantias prendarias 75	Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres 12
gestión de los Riesgos 77	Guatemala, microcréditos para viviendas 65
justificación del desarrollo 80	
mantenimiento al equipo 78	11
necesidades de 75	
recuperación 77	Honduras
tipos de acuerdos 75	leasing financiero 76
ventajas para las IMFs 75	subsidios 65
ventajas para los negocios 77	Huelgas 7
ventajas y desventajas 77	
Estrategia de gestión de riesgos 10	
Estructura de propiedad de una IMF 21	
Evaluación de desempeño de una IMF	IMF especializadas 10
capacidad 20	IMF (Instituciones de microfinanzas)
evaluación de la Gerencia 26	desarrollo de un Sistema de Gestión de Riesgos 9
información para 22, 26	Fondos de Contingencia 89
Junta Directiva 17	mayores riesgos 5
Evaluación de riesgos por segmentos 40	nivel de riesgo 5
Evaluation of the San Inc.	normas internacionales de Basilea 10
T.	objetivo 51
	rol 57
Filipinas 104	IMFs asociativas 5
FINARCA (Nicaragua) 79	Impuesto al Valor Agregado (IVA) 77
Fondos de garantia 6	
Franklin, Benjamin 37	costos de los Desastres 86
Funcionamiento politico	PDAs 102
Agencias de Cooperación 19	seguro indexado al clima 54
Bancos estatales 5	Instituciones de microfinanzas
gobernabilidad institucional 17	importancia de la gestión de riesgos 3
Fundación Vivienda Cooperativa (México) 66	papel de facilitador 90
Fundusz Mikro (Polonia) 91	Instituciones financieras de segundo piso 19
FUNHAVI (México) 66	Instituto Dominicano de Desarrollo Integral 27
L. C.	Inversiones para el Desarrollo (Chile) 78
	Inversionistas privados
	gobierno 19
Garantías prendarias	inquietudes 19
microfinanzas para viviendas 64	
Gates, Bill 97	I .
Gestión de información	
estrategias de gestión de riesgos 13	Junta Directiva
Planificación para desastres 87	capacitación y el Desarrollo 27
reducir el riesgo de pérdidas 43	características Necesarias de los Miembros 28
remen at transfer us burnism.	

Cartas de Nombramiento 30	caracteristicas especiales 58
Comités 24	cobertura a gran escala 59
Compensación 30	cobertura de microseguros para Latino América 56
composición 29	demanda 53
Director Ejecutivo 25, 26, 31	diferentes niveles de cobertura 51
Evaluación del Desempeño 23	educación del cliente 53
gestión del Desempeño Social 22	ejemplos de los tipos de cobertura 51
período de Servicio 29	factores que influyen en la decisión de un cliente para
# Common	comprar cobertura de seguro 53
política del conflicto de intereses 30	modelo basado en la comunidad 55
Presidente 23	
representación de empleados 29	modelos de Entrega 55
representantes de clientes 29	protección de los consumidores 56
responsabilidades 21	reaseguros 55
reuniones 25	resultados 52
Secretario 25	rol decisivo de IMFs 57
Tamaño 22	Seguro Indexado al Clima 54
	MicroVest Capital Management 19
	Moneda extranjera 6
Catalysis 92	N
	Nicaragua 86
	Artaragua 50
e Corbusier 61	0
it.	Opción de Desembolso Diferido ante Catástrofes 90
	Organismos donantes 19
Aadagascar 76	
México	p .
cobertura de microseguros 56	
microcréditos para vivienda 66	Paguaga Baca, Hugo 78
Ai Banco 67	Pakistan 100
AiCasa en Perú 67	Perfil del productor 9
dicrofinance Information Exchange 11	Período de gracia 13
Microfinanzas para Vivienda 63	Perù
asistencia Técnica 64	Cajas Municipales de Ahorro y Crédito 6
avales y garantias prendarias 64	productos micro-financieros 67
Costos 65	Planet Finance 11
ejemplos 66	Planificación Estratégica 21
lecciones aprendidas 68	Políticas de cancelación de deuda 7
metas 68	Políticas Macroeconómicas 46
microcrédito Tradicional, comparación con 63	Polonia 3, 91
necesidad 69	Préstamo de Opción de Desembolsos Diferido ante el Ries-
papel del Gobierno 65	go de Catástrofes 90
programas de microfinanzas 64	Préstamos a largo plazo 6
subsidios 65	Prestar en moneda extranjera 6
Título de propiedad y escritura 64	Prodem Fondo Financiero Privado (FFP) de Bolivia 105
Aicrorate 11	Productividad
dicroseguros	estrategias 10
asuntos legales 56	productores rurales 9
	ProFund 19
cadena de Suministro 53	Experime 13

Seguro de vida 51

Seguros

Seguro Indexado al Clima 54 Seguro por invalidez 51

desastre natural 51 mercados 52 tipos de 51 Seguros de salud 51 Selección de clientes 5

co 67

ShoreBank Advisory Services 11 Sistema bancario ProCredit 7

Sistema de punto de venta (PDV) 112

Sociedad Financiera de Objeto Limitado (SOFOL). Méxi-

Starbucks 8 Programa Imp-Act 22 Sudáfrica Programas de crédito subsidiado 43 teléfonos móvilies 101 Suficiencia de Capital, Calidad de Activos, Gestión, Ingre-Provisiones 7 Provisiones y reservas por préstamos no pagados 7 sos y Gestión de la Liquidez xvii Ray Bradbury 1 Tasa de interés. Reaseguros 56 competencia entre los acreedores 44 Red Transaccional Cooperativa (Red Coonecta) 101 competencia entre los proveedores de crédito 45 Referencias 8 componente 39 Requisitos de Basilea a las IMFs 10 microfinanzas para viviendas 68 Responsabilidad fiduciaria 30 precio del riesgo 40 Riesgo de crédito programas de crédito subsidiado 43 categorias de Riesgo (definiciones) 3 reducir las tasas de interés a un nivel institucional 42 enfoques para Gestión de Riesgos 12 subsidios 44 uso de PDAs 102 Techos 44, 45 Riesgo de liquidez 4 Tecnologías biométricas 105 Riesgo moral 5 Teléfonos móviles 100 Riesgos compartidos 51 Tzu, Sun 15 Riesgos de Mercado 8 categorias de Riesgo (definiciones) 3 Riesgos de Producción 8 estrategias de gestión de riesgo 13 Uribe, Alvaro 49 fuentes 10 Uso de teléfonos móviles 101 Riesgos de Productor 7 Riesgos estratégicos 5 Riesgos externos 11 Riesgos financieros 3 Vehículos de Inversión en Microfinanzas 20 Riesgos internos 3 Riesgos operativos 5 Rockefeller, John 83 World Council of Credit Unions xiv Saint-Exupery, Antoine de 73 Seguro de propiedad 51

Eco-Auditoría

Declaración de Beneficios Ambientales

El Banco Mundial está comprometido con la preservación de bosques y recursos naturales en peligro de extinción. La Oficina de la Editorial ha optado por imprimir La Gestión de riesgo y creación de valor con las microfinanzas en papel reciclado post-consumo al 30 por ciento, procesado sin cloro. El Banco Mundial ha aceptado formalmente seguir las normas recomendadas para el uso de papel establecido por la Green Press Initiative [Iniciativa de Prensa Verde]— un programa sin fines de lucro para apoyar a las casas editoriales en el uso de fibra que no proceda de bosques en peligro de extinción. Para obtener más información, visite www.greenpressinitiative.org.

Gestión de Riesgo y Creación de Valor con las Microfinanzas

146 páginas x 1350 copias = 1700 lbs. 60# finch casa - 30% PCR

Ahorro Total Utilizando Papel de Texto al 30% de PCR

Árboles*	Residuos Sólidos	Agua	Gases de Efecto Invernadero netos	Energía
7	183	3,021	627	2
40' en altura y 5-8" en diámetro	Lbs.	Galones	Lbs. equiv. CO2	Milliones de BTL



REUNE LA INFORMACION MAS RECIENTE DE LOS PRINCIPALES EXPERTOS INTERNACIONALES Y PROFESIONALES DE LAS MICROFINANZAS EN CUATRO PAÍSES DE AMERICA LATINA SOBRE LA SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL DE LAS MICROFINANZAS. CADA CAPÍTULO SE CENTRA EN UN TEMA: LA GESTION DE RIESGO, LA BUENA GOBERNABILIDAD. LAS TASAS DE INTERES. LOS MICROSEGUROS. LAS MICROFINANZAS PARA VIVIENDA. EL MICROARRENDAMIENTO, LA PREPARACION CONTRA DESASTRES, Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.

LOS ARTICULOS EN EL LIBRO SON EL RESULTADO DE UNA SERIE DE REUNIONES FINANCIADAS POR EL DEPARTAMENTO PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL DEL REINO UNIDO Y APOYADO POR LA RED GLOBAL DE APRENDIZAJE PARA EL DESARROLLO DEL BANCO MUNDIAL EL BANCO INVOLUCRO A PROFESIONALES DE BOLIVIA. COLOMBIA. ECUADOR Y PERU EN RESPUESTA A UN MOVIMIENTO DE ALGUNOS GOBIERNOS DE AMÉRICA DEL SUR PARA IMPONER POLÍTICAS Y PRACTICAS QUE EN EL LARGO PLAZO, REDUCIRÍAN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS (IMFs). LAS REUNIONES FUERON DISENADAS PARA FORTALECER LAS IMFS MEDIANTE LA DIFUSION DE ENFOQUES INNOVADORES EN LAS OCHO AREAS ANTES MENCIONADAS, FOMENTANDO UN DIALOGO SUR-SUR, ALENTANDO UNA MAYOR VINCULACIÓN ENTRE ESTAS IMFS. Y DESTACANDO LA CAPACIDAD DEL BANCO PARA MOVILIZAR A EXPERTOS INTERNACIONALES Y PROFESIONALES LOCALES, LOS DEBATES TUVIERON LUGAR ENTRE 2006 Y 2008.

EN LA GESTION DE RIESGO Y CREACION DE VALOR CON LAS MICROFINANZAS SE TRATAN TEMAS DE GESTION DE RIESGOS TALES COMO LOS SISTEMAS DE GESTION DEL RIESGO, LA BUENA GOBERNABILIDAD. LASTASAS DEINTERES. Y LOS MICROSEGUROS. LOS AUTORES TAMBIEN PRESENTAN INFORMACION SOBRE EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y METODOLOGÍAS EFICIENTES DE ENTREGA INCLUYENDO LAS MICROFINANZAS PARA VIVIENDA, EL MICROARRENDAMIENTO LA PREPARACION CONTRA DESASTRES. Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS. UN SITIO WEB FACILITO UN FORO PARA UN MAYOR DEBATE E INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS.

LA GESTION DE RIESGO Y LA CREACION DE VALOR CON LAS MICROFINANZAS ESTA DIRIGIDO A MIEMBROS DE LA JUNTA DE LAS IMFS, A LOS GERENTES, EMPLEADOS, ESTUDIANTES, DOCENTES DONANTES Y A LOS ENTES REGULADORES Y SUPERVISORES DEL GOBIERNO.







