

BANCOS COMERCIALES EN MICROFINANZAS

Nuevos Actores en el Mundo Microfinanciero



Widening the circle, moving ahead

MICROENTERPRISE BEST PRACTICES

Development Alternatives, Inc., 7250 Woodmont Avenue, Suite 200, Bethesda, MD 20814 USA



A USAID-funded project, implemented by DEVELOPMENT ALTERNATIVES, INC. in collaboration with Accion International, Foundation for International Community Assistance, Harvard Institute for International Development, International Management and Communications Corporation, Ohio State University Rural Finance Program, Opportunity International, and the Small Enterprise Education and Promotion Network

Un proyecto de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) implementado por Development Alternatives Inc. con la colaboración de ACCION International, Foundation for International Community Assistance, Harvard Institute for International Development, International Management and Communications Corporation, Ohio State University Rural Finance Program, Opportunity International, and the Small Enterprise Education and Promotion Network.

**BANCOS COMERCIALES EN LAS MICROFINANZAS:
Nuevos Actor en el Mundo
Microfinanciero**

por

Mayada M. Baydas, la Universidad del Estado de Ohio
Douglas H. Graham, la Universidad del Estado de Ohio
Liza Valenzuela, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Agosto 1997

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

RECONOCIMIENTO

Este estudio constituye el segundo de una serie de estudios iniciados bajo el programa de investigación del contrato sobre Excelencia en Microempresas administrado por Development Alternatives, Inc. y financiado por el Proyecto de Innovaciones Microempresariales (IME) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. La Universidad del Estado de Ohio constituyó el principal subcontratista para este estudio en particular.

Los autores desean expresar su reconocimiento primero y sobre todo a los 17 banqueros quienes participaron en la Conferencia sobre "Banca Comercial en Microfinanzas" que se llevó a cabo en noviembre de 1996 en Washington, D.C. Dichos funcionarios bancarios gentilmente convinieron en ser entrevistados y se mostraron extraordinariamente pacientes y abiertos durante las largas entrevistas individuales que se cumplieron. Luego de la conferencia, se mantuvo frecuente comunicación con muchos de los banqueros para verificar datos y conceptos, todos ellos de crítica importancia para la elaboración de este informe. Los autores asumen responsabilidad por cualquier error incluido en el informe.

Agradecemos también al personal de la Oficina de Desarrollo Microempresarial de USAID, en especial a Elisabeth Rhyne, quien proporcionó invaluable guía sobre el enfoque conceptual del informe, así como comentarios de profundo conocimiento sobre los temas específicos tratados, y a Victoria White, quien también revisó los varios borradores y facilitó el proceso de revisión por parte de USAID. Joan Parker de Development Alternatives Inc. también proporcionó útiles comentarios sobre las versiones iniciales, actuando como el principal enlace entre USAID y el equipo.

Finalmente, los autores quisieran agradecer a Claudio González Vega y a Jeffrey Poyo por su ayuda como redactores técnicos del documento.

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

CONTENIDO

CAPITULO UNO

EL DESAFIO DE LAS MICROFINANZAS PARA LA BANCA COMERCIAL	1
POR QUE LOS BANQUEROS NO HAN OFRECIDO	
SERVICIOS MICROEMPRESARIALES	2
VENTAJAS COMPARATIVAS PARA LA BANCA COMERCIAL EN EL	
CAMPO DE LAS MICROFINANZAS	4
OBSTACULOS QUE ENCARA LA BANCA COMERCIAL EN LAS MICRO-	
FINANZAS	5
PROPOSITO DEL ESTUDIO	6

CAPITULO DOS

PROBLEMAS QUE CONFRONTA LA BANCA COMERCIAL DENTRO DE LAS MICROFINANZAS	8
TIPOS DE BANCOS QUE INCURSIONAN EN	
MICROFINANZAS	8
EL AMBIENTE CREADO POR LAS POLITICAS Y LOS SEIS OBSTACULOS	
CLAVES QUE LOS BANCOS ENFRENTAN EN LAS MICROFINANZAS	10
El Ambiente de las Políticas	11
Obstáculos que Permanecen	15

CAPITULO TRES

BANCA COMERCIAL Y MICROFINANZAS: UN PERFIL EMPIRICO	31
DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	31
Apertura: Alcance y Profundidad	31
Sustentabilidad: Subsidios Cruzados en un Inicio y Fuentes	
de Financiamiento	33
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y REGULACION	34
Estructura y Compromiso del Gobierno	34
Ambiente Normativo	36
Vinculaciones con ONGs	37
Cooperación Técnica	39

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

Recursos Humanos	39
PRODUCTOS Y METODOLOGIAS MICROFINANCIERAS	40
Montos de Préstamo, Plazos y Tasas de Interés	40
Condiciones de Pago, Desembolso y Garantías	42
Metodología de Préstamos	42
Servicios de Depósito	43
Selección y Seguimiento	44

CAPITULO CUATRO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES PARA LA COMUNIDAD DONATARIA	58
Contexto Legal y de Políticas	58
Nivel de Compromiso y Cultura Bancaria	59
Estructura Organizativa	60
Metodología Financiera, Formación del Capital Humano y Afianzamiento de la Productividad	61
Regulación y Supervisión	62
REFERENCIAS	65

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Listado De Bancos Entrevistados Que Tienen Una Estructura De Propiedad Característica, e Indices de Micropréstamos Para 1996	9
Tabla 2	Indicadores Seleccionados del Mercado Financiero Nacional, Por Paises Relevantes, 1995-1996	13
Tabla 3	Indices Seleccionados sobre Número y Montos de Micropréstamos según Banco, Jerarquizados según el Número de Micro-préstamos Vigentes por Región, 1995-1996	46
Tabla 4	Permiso de Operación, Tipo de Banco, y Nivel de Compromiso con las Microprestacions, por Banco, Jerarquizado de acuerdo con el Número de Micro préstamos vigentes por Región, 1995-1996	47
Tabla 5	Origen y Organización de la Actividad Microfinanciera, por Banco, Jerarquizado de acuerdo al Número de Préstamos Vigentes por Región, 1995-1996	49
Tabla 6	Indices Seleccionados para Montos de Préstamos, según Banco, Jerarquizados de acuerdo al Número de Préstamos Vigentes según Región, 1995-1996	50
Tabla 7	Indices Seleccionados para Plazos de Micro préstamos, Períodos de Desembolso y Tablas de Amortización, por Banco, Jerarquizados de acuerdo a Micro préstamos vigentes, Según Región, 1995-1996	51
Tabla 8	Tasas de Interés e Indices Seleccionados de Desempeño para Bancos que Incursionan en Prestaciones a la Micro empresa, por Banco, Jerarquizado de acuerdo al Número de Micro préstamos Vigentes según Región, 1995-1996	52
Tabla 9	Datos Seleccionados sobre Actividades de Depósito para Bancos Involucrados en la Actividad Microfinanciera, por Banco, Jerarquizado según al Número de préstamos Vigentes, por Región 1995-1996	53
Tabla 10	Indices de Recursos Humanos para Bancos Involucrados en Actividades Microfinancieras, por Banco, Jerarquizados según el Número de Micro Préstamos Vigentes, por Región, 1995-1996	54

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

CAPITULO UNO

EL DESAFIO DE LAS MICROFINANZAS PARA LA BANCA COMERCIAL

Son escasos los informes que se han escrito con respecto al papel que juega la banca comercial en las microfinanzas. La razón detrás de ello es simple: hay muy poco que decir porque la banca comercial se ha manifestado notablemente ausente de este campo. En vista de las circunstancias, las operaciones de crédito a la microempresa han sido asimiladas a través de un curso alternativo operado por un gran número de organizaciones no gubernamentales (ONGs) y otras instituciones financieras especializadas. Al dedicarse a mejorar la suerte de los menos aventajados en países que se encuentran en vías de desarrollo, estas ONGs comenzaron a atender los requerimientos de la microempresa durante la década de 1980, respondiendo a las críticas necesidades de generar ingresos y oportunidades de empleo entre su clientela urbana y rural. Hoy en día, varias de las ONGs más sobresalientes han creado sus propias metodologías financieras en servicio de un creciente número de pobres, y generan tasas de pago que se comparan favorablemente con el desempeño del crédito en muchos de los bancos comerciales tradicionales. Al emplear estas metodologías, las ONGs han logrado alcanzar crecientes niveles de sustentabilidad, hasta llegar al punto de obtener utilidades sin que medien subsidios (Christen, Rhyne, Vogel y McKean).

Pese a ello, la mayoría de las ONGs han debido enfrentar serios problemas de sustentabilidad, sugerentes de la posibilidad de que existan graves fallas en el enfoque que han adoptado, fallas que deben atenderse. Dichas fallas parecen surgir del diseño organizativo — es decir, derechos de propiedad y estructuras que las gobiernan, características que por lo general son puntos fuertes en la banca comercial. Del mismo modo, usualmente las ONGs no responden ante la amplia demanda que existe de contar con servicios de depósito a favor de sus clientes, una demanda que está eficazmente atendida por los bancos. Finalmente, las ONGs que más éxito han encontrado y que se han constituido en pioneras - dos de las cuales han sido sujeto de investigación en el curso de este estudio - se han transformado en intermediarias financieras debidamente normadas, que incorporan servicios de depósitos como parte importante de la expansión de sus servicios.

Sorprendentemente, muchos de los bancos comerciales de países en vías de desarrollo han comenzado a examinar el mercado de las microfinanzas. La intensa competencia bancaria que existe en muchos países ha forzado a algunas de las instituciones a tratar de diversificar sus actividades e incursionar en nuevos mercados. Algunos buscan proyectar una nueva imagen pública. Otros han tenido oportunidad de escuchar las ganancias que generan los exitosos bancos microempresariales de Indonesia y ONGs financieras que se han convertido en bancos en otros países. Durante los últimos cinco años, su trabajo de exploración de este nuevo sector de mercado ha sido facilitada por garantías de préstamo financiadas por agencias donatarias, líneas de redescuento extendidas por bancos centrales, y asistencia técnica especializada.

Aunque los recursos iniciales del capital destinado a préstamos provienen a menudo de programas de crédito financiados por agencias donatarias, con el tiempo los bancos comerciales han comenzado a utilizar sus propias fuentes de depósito para atender una creciente proporción de su cartera de créditos para la microempresa.

Si bien la banca comercial tradicional y las financieras han comenzado a buscar las maneras de atender a un gran número de posibles clientes que buscan pequeños préstamos, muchas ONGs que otorgan crédito a la microempresa, y que poseen ingentes volúmenes de casos, han comenzado a escalar sus operaciones transformándose en bancos debidamente normados o en instituciones financieras especializadas que ofrecen facilidades de micro depósito así como micro préstamos. Las nuevas ONGs convertidas en bancos y los bancos tradicionales han comenzado a convergir dentro de un mismo mercado que ofrece posibles utilidades, pero partiendo de dos mundos financieros que constituyen un contraste drástico.

Las operaciones bancarias y de ONG, sin embargo, apenas comienzan a cubrir la demanda que existe para esos servicios microfinancieros. Los programas de las ONGs, por lo general, son minúsculos en cada país, y el sector bancario, en gran medida, recién se está abriendo campo en este segmento de mercado, aunque en algunos países los bancos ya se han constituido en grandes proveedores de préstamos microempresariales en comparación con las ONGs (Almeyda, 1996).

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) se ha preocupado por indagar cómo ampliar los servicios disponibles a la microempresa de manera sustentable, y en Noviembre de 1996, auspició una conferencia en la que participaron 17 intermediarios financieros debidamente normados, provenientes de 16 países. Entre los participantes se encontraban bancos estatales, bancos comerciales privados, financieras reguladas, y ONGs que se han convertido en bancos. El evento fue un primer intento de reunir a funcionarios bancarios involucrados en la microfinanza, para que puedan compartir sus experiencias, aprender de las mejores experiencias de unos y otros, y tratar sobre los obstáculos que encara una mayor ampliación de actividades. Este estudio se basa principalmente en entrevistas mantenidas con dichos funcionarios bancarios, documentando así experiencias muy diversas e incipientes.

POR QUE LOS BANQUEROS NO HAN OFRECIDO SERVICIOS MICROEMPRESARIALES

La banca privada nacional constituye un fenómeno relativamente reciente en muchos países en vías de desarrollo, especialmente en el Africa. Aunque en algunos países Asiáticos y Latinoamericanos han existido bancos nacionales en número limitado durante el último siglo, los subsidiarios o agentes de la banca extranjera ha dominado la actividad comercial internacional. A partir de la década de 1950 hasta la década de 1970, los sistemas financieros de muchos países en vías de desarrollo estaban predominantemente compuestos por bancos

estatales o por las sucursales de bancos comerciales extranjeros que proporcionaban líneas de crédito limitadas y a corto plazo. Los bancos estatales promovieron prioridades de desarrollo económico a través de instituciones financieras tales como bancos agrícolas, bancos de fomento, bancos de exportación, tomando prestado para ello créditos otorgados por bancos privados extranjeros o multilaterales que respaldaran estos esfuerzos (Informe del Desarrollo Mundial, 1989; González-Vega y Graham, 1995). La banca local privada que existía era típicamente pequeña, y a menudo atendía los requerimientos de un círculo cerrado de grupos empresariales.

Hasta la década de 1980, la represión normativa de los mercados financieros formales que existía en la mayor parte de los países en vías de desarrollo — límites en sus tasas de interés, altos requisitos de reservas, y líneas de crédito dirigido hacia ciertos sectores — evitó en gran medida el hecho de que los bancos establecidos pudieran atender los requerimientos de una clientela microempresarial que entrañaba mayores riesgos y mayores costos. Con el advenimiento del ajuste estructural y la liberización financiera que se dió en la década de 1980, la banca comercial privada nacional se expandió rápidamente. Se fundaron muchos nuevos bancos privados por parte de grupos empresariales para contar con acceso a fondos para sus propios negocios y corporaciones. Como tales, naturalmente favorecían a las grandes cuentas de una clientela ya establecida. Cuando otorgaban préstamos a clientes que les eran menos familiares, los bancos se protegían con garantías (por lo general bienes raíces) que correspondían a dos y tres veces más que el valor del préstamo otorgado. Aunque el nuevo ambiente normativo resultaba más favorable, estos nuevos bancos comerciales constituían poco probables fuentes de financiamiento para pequeñas empresas, pequeños agricultores y microempresarios.

Sin embargo, la competencia crece a medida que nuevos bancos ingresan al mercado acogiéndose a las leyes bancarias que contemplan una mayor libertad de acceso y un ambiente normativo menos represivo. Por ejemplo, Honduras cuenta con 18 bancos comerciales para una población económicamente activa de 1.7 millones de personas; la mayoría de estas instituciones recibieron su licencia de operación durante la última década y siguen siendo instituciones pequeñas. Se esfuerzan por sobrevivir y se ven forzados a vislumbrar nuevos mercados, incluyendo el mercado microfinanciero; y la desregulación de los mercados financieros está creando un ambiente en el cual estas oportunidades podrán ser exploradas por primera vez.

La mayor parte de los banqueros no han considerado a las microfinanzas como una opción genuina, ya que consideran que no resulta rentable. Al preguntárseles por qué no siguen el curso de las microfinanzas, los banqueros comerciales tradicionales han manifestado típicamente tres conceptos básicos:

1. **Demasiado Riesgoso:** Los banqueros consideran que los pequeños negocios y microempresas constituyen un riesgo crediticio muy alto. Muchos bancos agrícolas estatales que se encuentran en la insolvencia han tendido a probar que los pequeños agricultores constituyen malos clientes que no pagan sus préstamos o no están en capacidad de hacerlo. Su percepción es la de que los pequeños clientes no cuentan con negocios estables y viables sobre los cuales operar y de los cuales

generar la posibilidad de pago. Lo que es más, consideran que estos posibles clientes carecen de las garantías tradicionales que respalden sus préstamos. Finalmente, los bancos no dudan en reconocer que no existen métodos apropiados para la concesión de préstamos que les permitan atender a esta clientela (es decir, mecanismos correctos de selección, que hagan la diferenciación entre buenos y malos riesgos de crédito).

2. **Demasiado Costoso:** Los banqueros también consideran que, debido a que los micro préstamos son pequeños y se conceden a corto plazo, las operaciones bancarias resultan ineficaces y costosas. Toma la misma cantidad de tiempo y esfuerzo (si es que no es más) el otorgar un préstamo por US\$1.000 como por US\$100.000, pero el rédito que reciben sobre el préstamo más grande es también mucho mayor. De manera que ¿para qué conceder un préstamo pequeño?
3. **Barreras Socio-económicas y Culturales:** De acuerdo con los banqueros, los clientes pertenecientes a la micro y pequeña empresa tienen dificultad en acercarse a un banco porque carecen de educación y no cuentan con los antecedentes comerciales que les permitan demostrar su flujo financiero. En muchos países en vías de desarrollo, las barreras sociales, culturales y de idioma no facilitan que se establezca una relación cómoda con una institución bancaria moderna.

Sin embargo, no se pierde la esperanza de que con una diseminación más amplia de innovaciones producidas en la metodología financiera, la reducción de riesgos y costos implicados en el otorgamiento de préstamos a la microempresa, más bancos comenzarán a incorporar a los microempresarios dentro de sus carteras de crédito.

VENTAJAS COMPARATIVAS PARA LA BANCA COMERCIAL EN EL CAMPO DE LAS MICROFINANZAS

En una primera impresión, parece ser que los bancos están bien ubicados para otorgar servicios financieros a un siempre creciente número de clientes microfinancieros y para generar utilidades sobre ello. La banca cuenta con algunas ventajas por sobre las ONGs que otorgan préstamos a la microempresa y no constituyen entidades bancarias:

- Constituyen instituciones reguladas que cumplen con las condiciones de propiedad, declaración financiera e idoneidad de reservas de capital que los ayudan a asegurarse de que su administración es prudente.
- Muchos de ellos cuentan con infraestructura física que abarca una vasta red de sucursales desde las cuales ampliar y desplegar sus servicios hacia un importante número de clientes microfinancieros.

- Cuentan con controles internos y administrativos bien establecidos, así como con sistemas contables que hacen el seguimiento de un gran número de transacciones.
- Sus estructuras de propiedad del capital social tienden a incentivar sólidas estructuras que las gobiernan, una mayor efectividad de la relación de costo y rentabilidad, todo lo cual conduce a una mayor solidez.
- Debido a que cuentan con sus propias fuentes de financiamiento (depósitos y patrimonio), no dependen de los escasos y eventuales recursos proporcionados por donatarios (tal y como es el caso de las ONGs).
- Ofrecen productos que incluyen préstamos, depósitos y demás productos financieros que son, en principio, atractivos para la clientela microfinanciera.

Todas estas ventajas podrían aportar a los bancos una ventaja comparativa con respecto a las ONGs al momento de proporcionar servicios microfinancieros.

OBSTACULOS QUE ENCARA LA BANCA COMERCIAL EN LAS MICROFINANZAS

Pese a lo anterior, los bancos carecen de algunos ingredientes claves - principalmente la metodología financiera que les permite llegar a los segmentos poblacionales de escasos recursos. También confrontan espinosas limitaciones internas que deben superarse antes de que puedan llegar a establecer un gran y exitoso programa microfinanciero.

Nuestro estudio de bancos que intervienen en microfinanzas identificó por lo menos seis problemas bancarios claves que deben solucionarse antes de incursionar con éxito en el mercado de las microfinanzas:

- **Nivel de Compromiso:** la preocupación de la banca comercial (especialmente entre los grandes bancos) con respecto a la concesión de crédito para la microempresa es a menudo frágil y generalmente depende de uno o dos miembros visionarios de su directiva en lugar de basarse sólidamente en su misión institucional.
- **Estructura Organizativa:** Los programas microfinancieros deben ser insertados dentro de la gran estructura bancaria de tal manera que tengan una independencia relativa y al mismo tiempo, cuenten con la escala que les permitan manejar miles de pequeñas transacciones de una manera eficaz.
- **Metodología Financiera:** Los bancos deben adquirir una metodología financiera apropiada que entre al servicio del sector microempresarial - innovaciones financieras que les permita realizar un análisis de costos eficaz para llegar a determinar el sujeto de

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número:

PCE-0406-C-00-6004-00.

crédito, el seguimiento de un gran número de clientes relativamente pobres, y la adopción de sustitutos eficaces para las garantías colaterales que requieren.

- **Recursos Humanos:** Dado el hecho de que los programas difieren tan radicalmente de la banca tradicional, los bancos deben contratar y retener los servicios de personal especializado que les permita manejar estos programas. Los temas de contratación, capacitación e incentivos para lograr un buen desempeño precisan de consideración especial.
- **Eficacia en Relación con el Costo:** Los programas microfinancieros resultan costosos debido al reducido monto de sus préstamos y debido a que los bancos no pueden operar empleando para ello sus mecanismos tradicionales y estructuras de costos. Se deben encontrar estrategias que les permitan minimizar los costos de procesamiento, incrementar la productividad de su personal, y expandir rápidamente la escala de sus carteras microempresariales - es decir, incrementar el número de préstamos. Los bancos deben cubrir los costos implicados en las operaciones microfinancieras y la inversión en capacitación especializada, recurriendo a economías de escala.
- **Regulación y supervisión:** Los bancos deben comunicarse con las autoridades bancarias para asegurarse de que los requisitos de información y cumplimientos de regulaciones tengan en cuenta la naturaleza peculiar y especializada que entrañan los programas microfinancieros.

PROPOSITO DEL ESTUDIO

La información recopilada para este estudio proviene principalmente de las entrevistas mantenidas con 17 banqueros que participaron en la conferencia sobre "La Banca Comercial en la Microfinanza" que tuvo lugar en Noviembre de 1996, en Washington, D.C. Se ha incorporado también la información proporcionada por otro banco (BancoSol) contenida en un estudio independiente llevado a cabo por investigadores de la Universidad del Estado de Ohio. La conferencia de tres días de duración se centró en torno a cuatro temas: productos y servicios; estructura bancaria y gerencia de sucursales; capacitación de personal e incentivos; y regulaciones y supervisión. Siendo la mayor reunión de banqueros que participan de la microfinanza hasta este momento, la conferencia auspició una oportunidad única que nos permita comprender de mejor manera el progreso y obstáculos que se encuentran en este campo.

El propósito de este documento cumple tres fines:

- Describir algunos de los problemas que confrontan todos los bancos comerciales interesados en incursionar en microfinanzas;

- Documentar brevemente esta experiencia con 17 bancos que cuentan con programas microfinancieros;
- Dada la pequeña escala que acusan la mayor parte de estas operaciones, llegar a algunas conclusiones en lo relativo a su futuro como grandes proveedores de servicios microfinancieros.

Debido a que la muestra de bancos que hemos revisado en el curso de este estudio es más bien reducida, el análisis y conclusiones a los que se ha llegado son preliminares y precisarán de verificación a medida que el campo se extienda.

El Capítulo Dos versa sobre algunos de los principales obstáculos que dificultan la gestión de la banca comercial al momento de ingresar en el mercado de las microfinanzas, y sugiere algunos tipos institucionales que podrían controlar estos problemas de mejor manera que otros. El Capítulo Tres describe las experiencias que han tenido los 17 bancos que participaron en la conferencia de la *Banca Comercial en las Microfinanzas* y del BancoSol, el mismo que fue invitado pero no pudo participar. La diversidad de las experiencias trascenderán, así como el hecho de que los bancos han logrado obtener un importante progreso dentro del mercado. El Capítulo Cuatro saca algunas conclusiones preliminares que se basan en los resultados y análisis de los Capítulos Dos y Tres, y luego ofrece recomendaciones sobre cómo promover el escalamiento de la actividad microempresarial dentro de la banca comercial y los posibles papeles que podría adoptar la comunidad de entidades donatarias en respaldo de este empeño.

CAPITULO DOS

PROBLEMAS QUE CONFRONTA LA BANCA COMERCIAL DENTRO DE LAS MICROFINANZAS

TIPOS DE BANCOS QUE INCURSIONAN EN MICROFINANZAS

Los bancos que han sido incluidos en este estudio difieren entre sí en muchos aspectos. Cada uno opera en contextos culturales y económicos diferentes, y cada uno de alguna manera tiene una estructura institucional y mandatos diferentes. En forma general, hay cuatro tipos principales de intermediarios:

1. Bancos comerciales privados que proporcionan servicios completos. La mayor parte tienen presencia nacional y ofrecen su gama de productos y servicios financieros a través de una extensa cadena de sucursales.
2. Bancos de propiedad del Estado. Estos grandes bancos proporcionan múltiples servicios de acuerdo a las prioridades del gobierno. A menudo actúan como canales para las transferencias, pagos o cobros del gobierno y usualmente sirven a un gran número de depositantes.
3. Compañías financieras y bancos especializados. Estas instituciones financieras más pequeñas enfocan sus actividades hacia un sector en particular, tales como préstamos de vivienda y consumo, y generalmente tienen una presencia regional en lugar de nacional.
4. ONGs microfinancieras que se han convertido en bancos regulados o instituciones financieras especializadas. Estas instituciones pequeñas tienen una presencia regional limitada y sus programas son altamente especializados.

Debido a sus diferentes orígenes y estructuras de propiedad, cada una de estas instituciones tiene un enfoque ligeramente distinto con respecto a las microfinanzas, y cada una de ellas se enfrenta de alguna manera a obstáculos diferentes. Para nuestro análisis, encontramos útil el unir los primeros dos tipos de bancos en un grupo y las dos instituciones especializadas en otro grupo. Tanto su tamaño como el grado de especialización que han alcanzado influyen fuertemente en su enfoque del mercado de las microfinanzas y en su habilidad para resolver los constreñimientos básicos que se tratan a continuación. Los 17 bancos que participaron en la conferencia más el BancoSol pueden ser divididos en dos amplias categorías, tal y como se ilustra en la Tabla 1.

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

TABLA 1

LISTADO DE BANCOS ENTREVISTADOS CON ESTRUCTURA DE PROPIEDAD
CARACTERISTICA, E INDICES DE MICROPRESTAMOS PARA 1996

Bancos Grandes de Multi-Servicios		Propiedad	Indices de Micropréstamos (MP)
Banco Agrícola Comercial	El Salvador	Banco privado con muchos accionistas	3.3% de la cartera en MP
Banco del Desarrollo	Chile	Banco privado con muchos accionistas	100% de la cartera de la subsidiaria de microempresa en MP
Banco del Pacífico	Ecuador	Banco privado con muchos accionistas	2% de la cartera en MP
Bank of Nova Scotia	Guayana	Banco internacional privado con subsidiaria de microfinanzas	9% de la cartera en MP, 100% para subsidiaria
Banco Wiese	Perú	Banco privado con pocos accionistas	10% de la cartera en MP
Bank Rakyat Indonesia	Indonesia	Banco de propiedad del Estado con programa Unit Desa	100% de la cartera en MP para el programa Unit Desa
Multi-credit Bank	Panamá	Banco privado con pocos accionistas	10% de la cartera en MP
Banco Nacional de Desarrollo	Egipto	Banco privado con muchos accionistas	3.7% de la cartera en MP
Standard Bank	Sud Africa	Banco privado con muchos accionistas	Cartera MP insignificante, programa de ahorros grande
Workers Bank	Jamaica	Banco privado con muchos accionistas	Programa de crédito nuevo, micro ahorro grande
Bancos Pequeños y Especializados			
BancoSol	Bolivia	Transformación de ONG	100% de la cartera en MP
Bank Dagang Bali	Indonesia	Banco de propiedad de una familia	83% de la cartera en MP
Banco Empresarial	Guatemala	Banco privado con pocos accionistas	11% de la cartera en MP
Caja de Ahorro y Crédito Los Andes	Bolivia	Transformación de ONG	100% de la cartera en MP
Centenary Bank	Uganda	Banco privado con pocos accionistas	83% de la cartera en MP
Family Finance Building Society	Kenya	Compañía financiera de vivienda (mutualista) con pocos accionistas	85% de la cartera en MP
Financiera Familiar	Paraguay	Compañía de préstamos de consumo con pocos accionistas	20% de la cartera en MP
Panabo Rural Bank	Filipinas	Banco Rural con pocos accionistas	27% de la cartera en MP

Fuente: Entrevistas con banqueros en la conferencia de Noviembre de 1996

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

Los 10 bancos grandes de multiservicio — además, en la mayoría de los casos están entre los bancos más grandes de sus respectivos países — registran bienes y depósitos varias veces mayores que aquellos de los bancos pequeños y especializados. No es sorprendente que su capital se base en muchos accionistas y, con la excepción del Bank Rakyat Indonesia que pertenece al Estado, (programa Unit Desa), el micropréstamo constituye una pequeña parte del total de la cartera del Banco (típicamente por debajo del 10%).

En este esquema institucional, la banca microfinanciera no tiene un rango alto dentro las divisiones operacionales, y el futuro de estos programas dependerá determinadamente del apoyo prestado por algunos de los accionistas o personeros del banco. Más aún, ni siquiera los programas que terminan a la par o que generan ganancias están necesariamente asegurados, pues de todas maneras tienen que competir por obtener los escasos fondos depositados con las otras divisiones que generan mayores ganancias. En contraste con las ONGs de microfinancieras independientes, los programas microempresariales en los bancos comerciales deben cumplir con exigentes relaciones de costo/oportunidad para seguir creciendo sobre la base de los recursos del banco. Al mismo tiempo algunos bancos, para proteger su imagen, podrían encontrar difícil el imponer a los micropréstamos una tasa de interés lo suficientemente alta como para cubrir sus costos.

Por el contrario, los ocho bancos pequeños y especializados, han incorporado a los micropréstamos como una misión institucional importante. Estos bancos anteriormente constituían ONGs que se han transformado en bancos o instituciones equivalentes a un banco; compañías de préstamos de consumo o de financiamiento de vivienda; o bancos privados con pocos accionistas, todos los cuales generalmente están dedicados a los micropréstamos. Los micro y pequeños préstamos constituyen una parte mucho mayor del total de sus carteras ya que estas instituciones penetran en el nicho de mercado ocupado por los préstamos a microempresas.

EL AMBIENTE CREADO POR LAS POLITICAS Y LOS SEIS OBSTACULOS CLAVES QUE LOS BANCOS ENFRENTAN EN LAS MICROFINANZAS

Esta revisión preliminar de los bancos que incursionan en las microfinanzas documenta la manera cómo el ámbito determinado por las políticas del mercado financiero ha mejorado substancialmente en prácticamente todos los países en donde operan los bancos considerados en este estudio. Este desarrollo positivo fue necesario pero no constituyó condición suficiente que garantice que las instituciones microfinancieras surjan dentro del mundo bancario formal. Los bancos que buscan operar con éxito programas microempresariales aún enfrentan seis obstáculos inherentes. La discusión de estos temas es aún preliminar; la información vertidas fue conseguida tras una breve entrevista con los representantes que asistieron a la conferencia así como de las respuestas que los bancos han dado a un cuestionario escrito. No se han realizado estudios de campo detallados sobre los 17 bancos que asistieron a la Conferencia.

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número:
PCE-0406-C-00-6004-00.

El Ambiente de las Políticas

El ámbito generado por las políticas es estratégicamente importante para los bancos comerciales. Las ONGs microfinancieras no-bancarias pueden operar en un ambiente de mercado financiero reprimido porque no están sujetas a los topes reguladores que pesan sobre las tasas de interés, ni a requisitos de altas reservas, ni a políticas crediticias selectivas - es decir dirigidas - características de estos mercados. Sin embargo, la banca comercial no puede escapar a estas regulaciones, las mismas que en definitiva reducen sus márgenes de utilidades. Rara vez los bancos comerciales han considerado iniciativas mientras están operando bajo un régimen de represión financiera. En contraste, los mercados que experimentan una liberalización financiera substancial ofrecen una oportunidad mucho más prometedora para los experimentos en el campo de las microfinanzas. En este caso, los bancos tienen la capacidad de recargar tasas de interés relativamente altas a los micropréstamos requeridos para cubrir los costos del préstamo en sí y sus garantías o colaterales y el costo de oportunidad de los fondos.

La Tabla 2 indica que, desde principios hasta mediados de los noventa, los bancos aquí estudiados estuvieron operando largamente en mercados financieros favorables. Los países en los cuales estos bancos funcionaron han realizado esfuerzos de estabilización desde finales de los ochenta hacia adelante (y algunos, tales como en el caso de Indonesia y Chile, desde mucho antes). Las bajas tasas de inflación promedio (columna 1) son evidentes en la mayor parte de los países; América Latina registró, en promedio, tasas ligeramente más altas que en las demás regiones. Únicamente el Ecuador registra una tasa anual de inflación en el rango del 20 por ciento. Panamá es una excepción sorprendente. Históricamente su moneda ha estado a la par del dólar de los Estados Unidos. Consecuentemente, este país no ha experimentado la tendencia inflacionaria de sus vecinos ni represiones financieras; por lo tanto, nunca necesitó políticas de estabilización o de regulación.

Ninguno de los países, a excepción de uno, ha regulado sus tasas de interés sobre depósitos y préstamos (columna 4). Este factor ha contribuido para que emerjan tasas positivas reales sobre préstamos, según consta en la columna 3, reflejando la fuerza que han tenido los esfuerzos de liberalización en base a estos índices a mediados de los noventa. Únicamente Sud Africa ha mantenido un tope sobre las tasas de interés en los bancos comerciales a través de una ley de restricción a la usura, la misma que ocasionalmente ha permitido excepciones limitadas. El Standard Bank lanzó su iniciativa microempresarial en 1994, constituyéndose en una de estas excepciones. Sin embargo, en 1996, todas las excepciones para los bancos regulados fueron revocadas.

Los requerimientos de reserva (columna 5) son el otro impedimento potencial para la banca comercial, ya que contemplan una plataforma comercial dentro de las microfinanzas. Mientras más alto sea el requerimiento de una reserva, menor será la base de depósitos disponibles para los préstamos; mientras más bajas sean las utilidades, resulta mucho menos posible que los bancos consideren una iniciativa microfinanciera que implica un esfuerzo inicial costoso. Para los países cuyos mercados están poco desarrollados en lo que se refiere a

garantías gubernamentales, los requerimientos de reserva son el instrumento clásico de la política para controlar la inflación. Por lo tanto, en las etapas iniciales de estabilización en los países con bajos ingresos, los requerimientos de reserva podrían alcanzar un porcentaje del 50% o más, ya que las autoridades ejercen controles estrictos sobre la expansión monetaria en el sistema bancario. Aún en los países con mercados de capitales de gobierno bien desarrollados - por ejemplo, los países de América Latina — los requerimientos de una reserva alta son un mecanismo conveniente para que los gobiernos aseguren los recursos para financiar sus déficit fiscales. Muchos de los países de América Latina listados en la Tabla 2 experimentaron estos requerimientos de una alta reserva a mediados y a finales de los ochenta. Esta es una de las razones por las cuales los esfuerzos microfinancieros de los bancos comerciales no emergieron en la región sino hasta principios de los noventa, cuando estos requerimientos bajaron a modelos más modestos. Panamá y Chile son la excepción a este patrón, ya que no se necesitaba la estabilización en el primero, y en el segundo la estabilización se dió mucho antes.

TABLA 2							
INDICADORES SELECCIONADOS DEL MERCADO FINANCIERO NACIONAL , POR PAISES RELEVANTES, 1995-1996							
País (Listados en orden creciente de inflación dentro de la región)	Tasa de inflación 1995- 1996 ^a	Tasa Nominal de Préstamo 1995-1996 ^b	Tasa Real de Préstamo 1996 ^c	Tasas de interés des- regulari- zadas	Req. de Reser. 1996 ^d	Razón de la Profundiza- ción Financiera ^e 1989	Razón de la Profundiza- ción Financiera ^e 1994
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
<u>Africa</u>							
Uganda	6.9	19.8	13.1	si	18.9	3.7	9.8
Sud Africa	7.6	19.3	10.9	no	3.1	55.5	50.4
Egipto	8.1	15.5	6.8	si	20.6	78.5	97.2
Kenia	11.1	33.4	20.1	si	20.1	25.3	41.0
<u>Asia</u>							
Filipinas	7.0	15.0	7.5	si	11.9	31.0	41.2
Indonesia	7.3	19.2	11.1	si	16.6	32.0	37.3
<u>América Latina</u>							
Panamá ^f	1.0	10.5	9.4	si	-	28.6	64.8
Chile	6.7	17.4	10.0	si	8.0	35.5	34.9
Paraguay	9.4	29.4	18.3	si	33.1	13.4	24.7
Guyana	9.7	18.1	8.1	si	19.6	54.6	45.1
El Salvador	9.8	19.2	8.6	si	34.9	20.5	36.4
Guatemala	11.3	23.6	10.1	si	31.9	19.4	23.4
Peru	11.8	36.4	23.0	si	34.9	15.2	34.9
Bolivia	13.4	-	-	si	13.3	12.5	45.1
Bolivianos	-	30.7	15.2	-	13.3	-	-
Dollars	-	18.8	4.8	-	10.0	-	-
(US\$)	14.4	45.1	26.8	si	32.9	44.0	40.0
Jamaica	23.4	57.4	27.5	si	11.3	11.0	30.7
Ecuador							

Fuente : *Estadísticas Financieras Internacionales*, Fondo Monetario Internacional, varias ediciones mensuales, 1996. Datos para Bolivia y Guayana obtenidos de las oficinas del Banco Mundial responsables de esos países. La información sobre las tasas desregularizadas obtenidas de oficiales del Banco Mundial y del informativo del *Policy Research Development Policy*, Banco Interamericano de Desarrollo Dic. 1996.

- a: Promedio desde mediados de-1995 a mediados de-1996.
b: Tasa Primaria promedio en los mercados de préstamos de datos del IFS desde mediados- 1995 a mediados de 1996.
c: Estimado del $\frac{1+P}{1+P}$ donde I =tasa de préstamo nominal (col. 2) y p =tasa de inflación (col. 1)

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

- d: Estimado de datos en *Estadísticas Financieras Internacionales* del primer cuarto de 1996 (reservas, línea 20 como una parte de la demanda, tiempo y depósitos de ahorros -líneas 24, 25).
- e. M_2 (depósitos de demanda más depósitos de ahorros y a plazo) para GDP.
- f. Panamá no tiene un banco central; por lo tanto, no se registran requerimientos de reserva en la columna 5.

Los países asiáticos y africanos listados en la Tabla 2 experimentaron medidas de estabilización menos severas debido a que sus tasas de inflación iniciales eran menores. Para mediados de los noventa, sus requerimientos de encaje eran en términos generales mucho menores que aquellos que predominaban en la mayoría de los países de América Latina, (Nuevamente a excepción de Chile y Panamá). Las autoridades en Paraguay, El Salvador, Guatemala, Perú, y Jamaica todavía administran requerimientos de encaje relativamente altos como resultados de los déficits fiscales que aún se mantienen en estos países.

Algunos bancos, Banco Empresarial en Guatemala entre otros, se quejaron de que los altos requerimientos de encaje impuestos en sus países estaban restringiendo la rentabilidad potencial de sus bancos. Es también de interés notar que Bolivia, con una tradición impresionante de ONGs de micropréstamos recientemente transformándose en bancos e instituciones financieras no bancarias, tienen requerimientos de encaje inusualmente bajos y niveles altos de profundización financiera (columna 7) para los estándares de América Latina a mediados de los noventa.

Finalmente, es evidente que las medidas de liberalización financiera llevadas a cabo en estos países han tenido éxito en incrementar el nivel de profundización financiera desde 1989 a 1994, el período durante el cual la mayor parte de estos programas de microempresa patrocinados por los bancos fueron lanzados, u ONGs microfinancieras que se convirtieron en bancos (columnas 6 y 7). Todos los países con bajos niveles de profundización financiera en

1989 incrementaron la razón M_2 -a-PIB substancialmente para 1994.¹ Este indicador global de desarrollo del mercado financiero subraya el entorno favorable de políticas para estas iniciativas a comienzos de la década de los noventas para la mayoría de los países en este estudio.

Obstáculos que Permanecen

A pesar de ser importante, este ambiente de políticas favorables no es suficiente para que los bancos comerciales incursionen exitosamente en las microfinanzas. A nivel de la intermediación financiera, seis condiciones contribuyen al éxito en las microfinanzas. Estas condiciones se discuten a continuación.

Compromiso y Cultura del Banco

¹ La tasa inusualmente baja que se ha ido pronunciando en Panamá desde 1989 refleja el escape de capitales asociado con el período posterior a la caída de Noriega, dicha alta tasa en 1994 refleja la renovación del país después de Noriega convirtiéndose en un centro bancario internacional para la captación de recursos desde el exterior.

Es necesario que exista compromiso en los más altos niveles en el banco para hacer que un programa de microfinanzas funcione con éxito. Sin este apoyo, los programas microfinancieros no recibirán los recursos humanos y financieros requeridos para consolidarse y ampliarse. Especialmente para los grandes bancos de multiservicio, el asunto del compromiso es una verdadera restricción. Los programas microfinancieros son tan diferentes de las operaciones bancarias corporativas convencionales, que generalmente no son entendidos por los mandos medios en los bancos, y algunas veces hasta son consideradas como actividades de segunda importancia. Para los banqueros corporativos, el avance en su carrera generalmente va en función del éxito alcanzado al colocar préstamos grandes, gestión que es retribuida con mayor delegación de autoridad en la toma de decisiones crediticias aún mayores. En este contexto, la cartera de un oficial de cientos de pequeños préstamos, que sumados dan un volumen de dólares pequeño, no constituye un símbolo de éxito ni tampoco un patrón prometedor para avanzar en su carrera dentro de la institución.

Estas amenazas organizacionales para el programa parecen ser las más críticas en los casos en los que la unidad microfinanciera compite con las otras divisiones del banco (corporativa, internacional) para la obtención de recursos y status. En la conferencia muchos de los banqueros reportaron que era difícil trabajar dentro de una cultura corporativa no abierta al apoyo. La ausencia de un sólido compromiso y de una cultura bancaria asequible parece explicar en parte la corta vida que tuvo el programa microempresarial del Standard Bank de Sud Africa. Aún uno de los primeros iniciadores de las microfinanzas en el Ecuador, el Banco del Pacífico, ha mantenido únicamente un pequeño programa de microfinanzas dentro de una estructura corporativa grande. Después de 23 años de operaciones en microfinanzas, únicamente tiene 4.000 clientes con préstamos vigentes.

Parte del problema parece radicar en el hecho de que los programas iniciados dentro de los grandes bancos de servicio completo o corporativos se establecen para llenar una visión particular de un fundador, propietario, o miembro del directorio. Desafortunadamente, no siempre esta visión es transformada en una misión institucional bien definida y articulada con su estructura correspondiente, y a menudo carece del apoyo ampliamente difundido de parte de los gerentes en mandos medios. Como resultado de ello, la unidad de microfinanzas se transforma en un proyecto especial de un líder protector dentro del banco. En la conferencia, tres de los banqueros expresaron su preocupación por la supervivencia futura de los esfuerzos microfinancieros del banco después de que sus protectores se hayan ido.

No obstante, la mayor parte de los grandes bancos están financiando los programas microfinancieros con sus propios recursos de depósitos con una dependencia relativamente menor en las donaciones o en los fondos del gobierno. La mayor parte de los grandes bancos está arriesgando millones de dólares en el financiamiento de estos programas con fondos provenientes de sus depósitos o de su capital accionario. El Banco Wiese, por ejemplo, financia la totalidad de su cartera microempresarial, que asciende a US\$19 millones, con recursos internos. A pesar de que esto es un claro reflejo de un compromiso actual, es difícil decir si es que este compromiso será duradero. Como se notará a continuación, los diseños administrativos que separan más explícitamente las microfinanzas del resto del banco podrían dar a los grandes

bancos una solución al problema de la cultura que acusa una ausencia de apoyo. Sin embargo, el alto costo de oportunidad de usar los recursos propios del banco sigue siendo un problema.

Como ya se ha señalado, los bancos pequeños y especializados, parecen tener un compromiso institucional más fuerte con las microfinanzas. Estos bancos generalmente tienen pocos accionistas y por lo tanto son capaces de formular misiones institucionales más estrechas. Todos los bancos pequeños y especializados tienen un reducido número de accionistas, y la mayoría tienen grandes porcentajes (en algunos casos todo) de su cartera en microfinanzas. Por lo tanto, su cultura está orientada a servir a una clientela de bajos ingresos con productos especializados.

Estructura Administrativa

Para los grandes bancos de multi servicio, es particularmente difícil diseñar la estructura de la unidad microfinanciera. Dentro de los grandes bancos de nuestro estudio, encontramos cuatro aproximaciones administrativas:

Estructuras Independientes

1. Centro microempresarial al detalle completamente independiente, afiliados al banco pero con sus políticas de préstamo, personal, y sistemas de información propios, que reportan al banco mayor (la subsidiaria de microfinanzas del Banco de Desarrollo en Chile, la Unit Desa del Banco Rakyat en Indonesia, y el Programa de Scotia Enterprise del Banco de Nueva Escocia en Guayana).
2. Préstamos a través de ONGs, quienes a su vez prestan a clientes microempresariales (Banco Wiese del Perú).

Estructuras Integradas

3. Unidades microempresariales semi-independientes que conceden préstamos directamente y/o con ventanillas especializadas en cada sucursal del banco, con un oficial de crédito microfinanciero asignado. Las funciones administrativas y financieras integradas dentro del gran banco (Banco Agrícola Comercial, El Salvador; Banco del Pacífico, Ecuador; y Financiera Familiar, Paraguay).
4. Operaciones completamente integradas, en donde los oficiales de crédito de los negocios pequeños también manejan a los clientes de microempresas. Todos los sistemas de administración, personal y de finanzas están integrados (Centenary Bank, Uganda; Multi-credit Bank, Panamá; y Caja de Ahorro y Crédito Los Andes [Caja Los Andes], Bolivia).

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número:

PCE-0406-C-00-6004-00.

Parecería que mientras más especializada e independiente sea la unidad de microfinanzas, es más fácil el instituir las metodologías, políticas y procedimientos apropiados y es más fácil evitar la interferencia de la cultura del gran banco. Esto era claramente evidente con los bancos que habían organizado centros o subsidiarias completamente independientes quienes a su vez manejaban sus propias ventanillas de servicios al detalle y estaban estructuralmente protegidas del resto del banco (Banco del Desarrollo, Bank Rakyat Indonesia, y Bank of Nova Scotia). Tal vez el ejemplo más dramático es el de Scotia Enterprise, quien opera un programa de préstamos colectivos con préstamos que en su mayoría caben por debajo de los US\$300 (uno de los muy pocos bancos que hace esto), al amparo de la gestión de un banco comercial grande, sofisticado, de propiedad extranjera. A pesar de que la autonomía representa un costo adicional a estos bancos, por otro lado asegura un ambiente de operación apropiado para la actividad microfinanciera.

Los préstamos al por mayor directamente a través de ONGs fue reportado en por lo menos un banco, Banco Wiese del Perú. Este esquema podría ser una opción para algunos de los bancos nacionales grandes que estén interesados en alcanzar la clientela de la microempresa siempre y cuando haya un número promisorio de ONGs microfinancieros en el país. El reto aquí radica en la selección correcta de los programas microfinancieros de las ONGs solventes y en la estructuración de relación clara, eficiente, y de beneficio mutuo entre las ONGs y el banco. En este caso el banco es la matriz y las ONGs son los agentes. Los costos del monitoreo de gestión son necesarios (esto es costos de agencia), pero el banco tal vez podría encontrar más fácil el diseñar incentivos compatibles para que las ONGs cumplan con sus obligaciones contractuales en lugar de tratar de prestar directamente a los microempresarios. Si es exitosa, esta alternativa de préstamo crea una situación beneficiosa para ambas partes, liberando al banco de la carga administrativa que implica el micropréstamo directo mientras que al mismo tiempo mejora la imagen pública del banco. Las ONGs a su vez aseguran la fuente de financiamiento para su clientela microempresarial sin tener que comprometerse en la costosa y difícil tarea de movilizar sus propios fondos y además es libre de aplicar altos intereses, más de lo que los bancos son capaces de aplicar, permitiendo así que sus costos queden cubiertos.

Una solución cargada de dificultades ha sido aquella de servicios microfinancieros completamente integrados dentro de los grandes bancos comerciales, usando metodología y procedimientos de préstamos individuales tradicionales y esperando que los oficiales de crédito manejen los préstamos microfinancieros así como también los préstamos a pequeños y medianos negocios. La falta de incentivo de los oficiales de crédito para atender a los clientes microfinancieros fue evidente en el Banco Agrícola Comercial de El Salvador; por ejemplo, informó de una cantidad substancialmente menor de micropréstamos en las sucursales en donde los oficiales de crédito manejaban todos los préstamos relacionados con sus unidades de microempresariales. Desafortunadamente, a pesar de que las unidades microempresariales estaban autorizadas para realizar micropréstamos directos, no tenían independencia y debían reportarse al departamento de préstamos de consumo. Sin embargo, la Financiera Familiar del Paraguay aparentemente tuvo un mayor éxito en la incorporación de sus micropréstamos dentro de sus unidades de préstamos de consumo. El Banco del Desarrollo en Chile y el National

Development Bank de Egipto utilizaron su red de sucursales y crearon unidades microfinancieras dentro de ellas.

Los temas de diseño administrativo fueron menos problemáticos para las instituciones más pequeñas y más especializadas de la Tabla 1, ya que estas instituciones tenían programas microfinancieros más substanciales. El Banco Empresarial podría ser una excepción. Como institución dedicada a los negocios pequeños y de mediano tamaño, este Banco estaba trabajando duramente en la modificación de su metodología convencional de préstamos individuales a favor de los clientes microempresariales. Al mismo tiempo, el banco ha intentado alcanzar más clientes microempresariales estableciendo ventanillas de préstamo en centros comerciales y supermercados y cambiando sus horas de trabajo para que coincidan con las de tiendas y almacenes. Estas medidas redujeron grandemente los costos de transacción para los prestatarios y crearon el potencial de mayores economías de escala hacia el futuro.

Productos Financieros y Metodología

Micropréstamos. A través de los años, las ONGs involucradas en microfinanzas han desarrollado metodologías de préstamos innovativas para alcanzar a los clientes pobres con los micropréstamos. Ellos han tomado prestados muchas de sus prácticas de las finanzas informales. La ausencia de estas metodologías explica en parte, el por qué las instituciones de préstamos tales como los bancos han tenido tradicionalmente dificultades para atender a los microclientes. Algunas de las características principales de los micropréstamos son:

- Préstamos de capital de trabajo de corto plazo;
- Préstamos basados en el carácter en lugar del colateral;
- Préstamos secuenciales, que inician en pequeña escala y aumentan en tamaño;
- Mecanismos de préstamos de grupo, como sustituto del colateral;
- Análisis rápido de flujos de caja de los negocios y economía del hogar, especialmente para préstamos individuales;
- Desembolso rápido del préstamo y procedimientos simples de préstamos;
- Programas de pagos frecuentes para facilitar el seguimiento de los prestatarios;
- Tasas de interés considerablemente más altas que aquellas de los clientes de los grandes bancos para cubrir todos los costos operativos del programa microfinanciero;
- Procedimientos de cobro de préstamos rápidos;

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número:

PCE-0406-C-00-6004-00.

- Facilidades de préstamos simples, cercanos al cliente;
- Personal extraído de las comunidades locales con acceso a información sobre los clientes potenciales; y
- Computarización, con programas especiales que permitan el seguimiento de los préstamos, en los programas grandes.

A pesar de que los grandes bancos de multiservicios tienen una ventaja comparativa importante para alcanzar a un gran número de clientes a través de una vasta red de sucursales, los métodos empleados en los micropréstamos y que han sido tan exitosos en instituciones tales como el BancoSol y Caja Los Andes, son extraños a ellos y deberán ser asimilados. No resulta suficiente el simplemente extender la metodología bancaria convencional. Los grandes bancos que han dado exitosamente el salto a las microfinanzas especializadas, tienden también a ser aquellos que han separado radicalmente los programas de micropréstamos del resto del banco. El Bank Rakyat Indonesia, el Banco del Desarrollo, el Bank de Nova Scotia, y el Banco Wiese son ejemplos de este tipo.

Aquellas instituciones con programas integrados dentro de la estructura convencional del banco tienden a tener una mayor dificultad en la práctica de la metodología especializada de la microfinanza. Las tasas de interés presentan un tema espinoso para algunos programas integrados. Muchos bancos aplican la misma tasa de interés para sus préstamos microempresariales que para los préstamos de sus clientes tradicionales, a pesar de conocer que los primeros dan como resultado costos mayores. Cuando se les preguntó por qué, ellos explicaron usualmente que el banco recibiría una mala publicidad si es que aplicaba tasas de interés más altas a clientes más pobres.

Muchos de los bancos no han adoptado otras metodologías de excelencia microfinanciera. Los términos de sus préstamos eran demasiado largos, de 12 meses a 6 años. Las oficinas de los bancos de alguna manera no están en estrecho contacto con la clientela microempresarial. Las operaciones de recaudaciones fueron asignadas al departamento de cobranza del banco posteriormente a su vencimiento, en lugar de ser manejadas por el programa microfinanciero antes de dicho vencimiento. Los procedimientos de préstamos fueron centralizados y no se establecieron diferencias entre préstamos iniciales y préstamos con clientes con los que ya había antecedentes de crédito.

Muchos de los bancos proporcionaban los préstamos sin requerir un colateral de inmuebles (a pesar de que el Banco Rakyat de Indonesia utilizaba el terreno de la casa del prestatario y el Centenary Bank trataba de asegurar las responsabilidades con un gravamen sobre el inmueble del negocio). Los bancos con micropréstamos más grandes requerían que los clientes ofrezcan una prenda sobre sus propiedades personales y bienes de la casa o que encuentren garantes solidarios. Los bancos con préstamos más pequeños confiaban más en las referencias y en la información basada en su carácter y personalidad.

Los bancos pequeños especializados, han adoptado mayores elementos de la metodología financiera descrita arriba, y algunos inclusive han instituido innovaciones interesantes. La Financiera Familiar, por ejemplo, tenía implementada una tarjeta inteligente para sus clientes, reduciendo el tiempo de tramitación para el tercer o subsecuente préstamo a solo 20 minutos. El Centenary Bank y la Caja Los Andes siguieron un patrón similar, en el que a través de una línea de crédito inmediata se pone disponible el préstamo sin ningún análisis adicional de crédito a aquellos pagadores cumplidos después de los primero dos préstamos. Esta práctica reduce grandemente los costos tanto de prestar como de pedir prestado. La tecnología de la tarjeta inteligente para estas tres instituciones fue introducida a través de la asistencia técnica proporcionada por una firma consultora alemana, Interdisziplinare Projekt Consult (IPC) de Frankfurt.

A pesar de que todos los bancos han instituido algunas técnicas microfinancieras e innovaciones, únicamente unos pocos han pensado cuidadosamente sobre todos los elementos de su producto financiero. Después de la conferencia, muchos de los bancos reconocieron la necesidad de reajustar los precios de sus préstamos y sus procedimientos operativos.

Microdepósitos. Los nuevos banqueros microfinancieros sabían relativamente poco sobre las metodologías de movilización de depósitos que alcanzaban a los clientes de bajos ingresos y/o microempresas. Sin embargo, hubo algunas excepciones notables, tales como el Bank Rakyat Indonesia y el Bank Dagang Bali. Tal vez el programa mejor conocido es el Unit Desa del Bank Rakyat Indonesia, el mismo que tiene las siguientes características:

Imagen atractiva para el microcliente:

- Cuentas de ahorro de liquidez disponible inmediata y bajos saldos mínimos;
- Lugares de depósitos convenientemente ubicados;
- Depósitos seguros; y
- Tasas de interés positivas y reales sobre los depósitos.

Características operacionales del programa:

- Cuentas de ahorro con saldos mínimos muy bajos;
- Niveles de intereses más bajos, comparados con los bancos comerciales, debido a los altos costos administrativos;
- Edificios simples y acogedores y unidades móviles con bajos costos operativos;
- Formularios administrativos y procedimientos simples;

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

- Personal cortés y amigable; e
- Incentivos para el ahorro, tales como sorteos.

A pesar de que todos los bancos entrevistados estaban autorizados a captar depósitos, únicamente cuatro de ellos (Bank Dagang Bali, Bank Rakyat Indonesia, Standard Bank, Workers Bank) habían instituido programas a gran escala o campañas dirigidas para atraer a los depositantes muy pequeños. La mayor parte de los banqueros que incursionan en las microfinanzas y que asistieron a la conferencia eran los jefes de las unidades de préstamo, y no tenían ningún tipo de relación con la captación de depósitos. Este enfoque sobre préstamos no es sorprendente, debido a que los fondos donados, los mismos que contribuyeron al ingreso de muchos de estos bancos en la microfinanzas, se han concentrado en programas de crédito.

La mayor parte de los bancos informaron tener cuentas de ahorro con saldos bajos, por debajo de los US\$ 500 dólares. Algunos de ellos tenían un importante número de cuentas, tal es el caso del Banco Agrícola Comercial, con 38,169 cuentas de ahorro de menos de US\$500, o el Centenary Bank de Uganda con 42,000. A diferencia de los programas del Bank Rakyat Indonesia, Workers Bank, Bank Dagang Bali, y Standard Bank, los mismos que estaban enfocados hacia un mercado meta específico, los programas del Banco Agrícola Comercial y del Centenary Bank no parecían requerir un esfuerzo concertado para alcanzar a una gran población de bajos ingresos. El Centenary Bank, por ejemplo, permite saldos mínimos de tan solo US\$10, mientras que otros bancos en Uganda requerían hasta US\$50. Esta política general de depósitos fue suficiente para atraer a un gran número de pequeños ahorristas.

Recursos Humanos

Hasta hace poco, las metodologías microfinancieras se han centrado en torno a trabajo intenso, y todos los bancos entrevistados evidenciaron una preocupación especial por la contratación, capacitación y motivación del personal.

Contratación. La mayoría de los bancos contrataron al personal de microfinanzas de fuera del banco y prefirieron jóvenes recién graduados de la universidad con muy poca, si tenían alguna, experiencia bancaria. Aparentemente la falta de experiencia bancario les hizo más receptivos a la misión y prácticas especiales de los programas de microfinanzas. Este hallazgo es consistente con aquellos de otras instituciones financieras (Rhyne y Rotblatt, 1994). Hubo algunos desacuerdos sobre las calificaciones mínimas para los oficiales de crédito. Algunos de los bancos consideraban que el personal de crédito debería tener título universitario, junto con una mentalidad de servicio social. El Banco del Pacífico, por ejemplo, requería de un título, debido a que sus promotores de crédito también proporcionaban a los clientes asesoramiento sobre el desarrollo de los negocios. Desafortunadamente, estas calificaciones subían los gastos de operación, ya que los salarios representan el gasto más importante en los programas microfinancieros. En el caso del Bank Rakyat Indonesia y el Banco Wiese, los promotores de las ONG eran generalmente graduados de secundaria y de la misma clase social que la clientela.

La característica más común entre los oficiales de crédito era de que éstos eran reclutados típicamente del área local en donde la unidad microfinanciera del banco operaba y en donde los micropréstamos eran otorgados. Teóricamente esta característica permitía a los oficiales de crédito conducir sus esfuerzos de análisis y monitoreo de préstamos eficientemente ya que estaban familiarizados con la clientela local y sus actividad. Una excepción a esta práctica fue notada en Uganda: El Centenary Bank no asigna a los oficiales de crédito a las áreas donde viven para evitar el impacto negativo percibido de las fuertes presiones de los conocidos sobre la efectiva administración de los préstamos.

Otro impacto importante de la influencia de los valores culturales en la administración de los préstamos, concierne a las mujeres que son oficiales de crédito en el Centenary Bank. En Uganda, no es aceptable que las mujeres conduzcan motocicletas, especialmente fuera de la capital Kampala. Por lo tanto, las oficiales de crédito mujeres (quienes componen el 25 % del total de los oficiales de crédito) no pueden servir a clientelas que vivan más allá de los medios de transportación públicos. Tampoco es fácil para las oficiales mujeres manejar a los clientes hombres, particularmente a aquellos que se han vuelto prestatarios morosos, sin que haya un miembro del equipo (hombre) que le asista en estas reuniones que algunas veces se tornan en disputas. En lugares donde estos impedimentos se hacen presentes, hace mucho más sentido el usar a las oficiales mujeres para tratar de construir la base de clientes mujeres.

Capacitación del Personal. Catorce de los diecisiete bancos (tanto grandes como pequeños) informaron que al personal nuevo se le capacita en el banco y en el trabajo. Esta capacitación especializada es costosa, pero probablemente constituya una necesidad. Todos los bancos requieren que su personal esté familiarizado con las metodologías, sistemas de

operación, y procedimientos empleados en las microfinanzas, ya que se mantienen reuniones para articular claramente la misión institucional en las microfinanzas. De la muestra de bancos estudiados, el Bank Rakyat Indonesia tiene los programas de capacitación más altamente desarrollados. Para mantener una nómina de catorce mil funcionarios, el programa Unit Desa tiene 5 centros regionales de capacitación en los que cada año se capacitan aproximadamente a 6,000 empleados. El BancoSol y Caja Los Andes también se han expandido rápidamente, ubicándose dentro de los originadores y adaptadores de las nuevas metodologías microfinancieras de mayor éxito en el mundo bancario. El primero sobresale como uno de los programas más prominentes en la metodología de préstamo colectivo, y el segundo se destaca como uno de los líderes en la metodología de los préstamos individuales. Ambas instituciones tienen programas de capacitación de personal muy sólidos que sirven de filtro para incorporar exitosamente estas metodologías, apoyándose fuertemente en la asistencia extranjera especializada en ONG tales como ACCION Internacional para el BancoSol, e IPC/Frankfurt para Caja Los Andes.

Remuneraciones e Incentivos para el Personal. Estudios de ONGs de microfinanzas exitosas revelan que los salarios de los oficiales de crédito tienden a ser más bajos que aquellos encontrados en la banca comercial convencional. Este hallazgo se basa en el hecho de que estos programas, por naturaleza, son intensivos en el uso de mano de obra y por lo tanto costosos. Sin embargo, para los grandes bancos con programas microfinancieros integrados, los niveles de salarios pueden presentar ciertas dificultades. En un caso, las escalas salariales eran diferentes y existía un esquema de remuneración por bonos basados en el rendimiento del personal microfinanciero. Esta disparidad generaba alguna tensión con el personal del banco que no pertenecía al programa microfinanciero y que percibían salarios fijos convencionales. La mayor parte de los otros utilizan la misma estructura salarial que el resto del banco. En por lo menos tres casos no existía el sistema de bonos, tal vez por que los salarios ya eran considerados adecuados. Los bancos que tienen unidades de microfinanzas independientes son capaces de tener sus propias escalas salariales más bajas e introducir esquemas de bonos sin llamar mucho la atención del resto del personal del banco.

Más generalmente, aquellas instituciones que están implementando prácticas óptimas tienen sólidos sistemas de incentivos para motivar la productividad. Los programas deben ser productivos para rebajar costos. Dentro de la muestra de bancos, únicamente 5 de los 17 bancos no tenían algún tipo de sistema de bonos. Cuatro de esos 5 bancos eran bancos nacionales grandes con una red de sucursales extensas. Aquellos que tenían sistemas de incentivo en forma general tenían ya sea:

- Bonos para la persona individual o el equipo, basados en la productividad y la rentabilidad;
- Distribuciones a todo el personal basados en la rentabilidad global del banco.

Los bancos pequeños y especializados y las subsidiarias completamente independientes de los bancos tienden a ofrecer bonos orientados específicamente para mejorar la productividad

individual o de equipo. La Financiera Familiar en Paraguay, Centenary Bank en Uganda, y Caja Los Andes en Bolivia informaron de sistemas de incentivo para el personal basados en una fórmula de tres variables claves: calidad de la cartera (medidos por niveles de incumplimiento), volumen de préstamos, y número de préstamos activos. La Financiera Familiar revisaba el rendimiento del personal mensualmente, y pagaba bonos a cada oficial individual. La Caja Los Andes informó que los incentivos motivaban la productividad del personal. Los oficiales de crédito de Caja Los Andes llevan una carga impresionante de casos de hasta 700 clientes individuales de préstamos.

Los esquemas de remuneración por bonos son justificados para metodologías de micropréstamos individuales, ya que los oficiales de crédito están comprometidos en prácticas de evaluación al cliente exigentes y que consumen tiempo. Dado el elemento altamente discrecional del juicio individual y compromiso de un trabajo fuerte para llevar a cabo esta tarea satisfactoriamente, es sentido que una buena parte de la remuneración del oficial de crédito debería reflejar en el que también el o ella llevan a cabo su tarea. El buen juicio en la selección, y evaluación del cliente y un trabajo dirigente para asegurar un monitoreo y recuperación del préstamo efectivo son esenciales para un portafolio individual de préstamo de buen rendimiento.

El Bank Rakyat Indonesia también tiene un sistema bien desarrollado, en donde el 10% de las utilidades de cada Unit Desa son distribuidos al personal de Unit Desa, usualmente un equipo de 4 o 5 personas. Algunos de los bancos más grandes de multi-servicio tienen una distribución general de utilidades dependiendo de si es que el banco ha tenido o no un buen año.

En resumen, la cuestión más importante no es el cómo reducir los costos limitando el nivel de los salarios. Mas bien, es el cómo estimular la productividad a través de una combinación óptima del salario fijo y una porción de bonificación de la remuneración. El propósito aquí es el resolver el importante problema entre el principal y agente — esto es, la creación de incentivos para que los oficiales de crédito lleven a cabo evaluaciones altamente discretionales del crédito de sus clientes de manera responsable. La medición y seguimiento de la productividad del personal no es un asunto trivial en microfinanzas, y muchos de los esfuerzos más importantes de la evaluación del cliente no pueden ser observados fácilmente por los supervisores. Por lo tanto, los bonos de incentivos basados en el rendimiento vienen a ser una parte importante de la remuneración del oficial de crédito, particularmente para los programas que hacen énfasis en las metodologías de préstamos individuales (Chaves y González-Vega, 1996).

Costo-Eficiencia

Otro asunto motivo de preocupación que se puso de manifiesto en la conferencia sobre excelencia microfinanciera radicaba en la reducción de costos. A pesar de que la mayor parte de los banqueros indicaba que sus programas eran rentables (no se proporcionaron cifras específicas); creían sin embargo, que los costos todavía eran muy altos.

Hay algunas estrategias para reducir costos. Primera, muchos bancos podrían llevar a ejecución más completamente las metodologías microfinancieras antes mencionadas. Por ejemplo, muchos bancos tenían estructuras salariales altas que podrían ser reducidas reclutando a personal que no necesariamente tenga un título universitario. Sin embargo, se establece un riesgo porque los ahorros en salarios obtenidos a través de la contratación de personal menos educado podría resultar en una baja productividad. Otros bancos podrían experimentar con alternativas a las largas técnicas de análisis de negocios individuales que actualmente utilizan. Muchos podrían mejorar los niveles de productividad del personal a través de procedimientos de operación y sistemas de incentivos mejorados.

Los bancos podrían explorar nuevas metodologías para ampliar sus préstamos. Por ejemplo, la opción de la tarjeta inteligente de la Financiera Familiar parece ser una excelente reductora de costos dentro del proceso de trámite de préstamos sobre la base de operaciones anteriores. El procedimiento también fue bien recibido por parte de los clientes, quienes disfrutaban del hecho de portar su símbolo de status plástico. La aproximación de línea de crédito seguida por la Caja Los Andes y Centenary Bank también parece ser efectiva para los buenos clientes que operan nuevamente.

Centros independientes de utilidades o costos podría ser una estrategia efectiva de costos para muchos de los grandes bancos de multiservicio. A pesar de que inicialmente es costoso, la separación de los programas ayudan a aislar los costos de los programas de microfinanzas y a identificar las medidas apropiadas de reducción de costos.

Finalmente, en lugar de reducir los costos, muchos de los bancos podrían necesitar incrementar su tasa de interés y aceptar el hecho de que los programas microfinancieros resultan más costosos. Los ocho bancos que reportaron los costos no financieros como un porcentaje de la cartera de préstamos proporcionaron un estimado del 2 al 23 por ciento, con uno rondando el 85 por ciento. Estas cifras, que fluctúan del rango del 20 por ciento, están cercanas a aquellas medidas de las instituciones ONG microfinancieras que han demostrado constar con excelencia en prácticas microfinancieras (Christen, Rhyne, Vogel, y McKean, 1995).

A pesar de que los banqueros que incursionan en microfinanzas se quejan de los altos costos, no está muy claro si es que en realidad sus programas son más caros que los de aquellas ONGs financieras o instituciones especializadas tales como el BancoSol y Caja Los Andes. Simplemente los costos microfinancieros son más altos que aquellos de la banca convencional. Sin embargo, lo que tampoco está claro es que si las estructuras integradas están completamente al tanto de los costos de los programas microfinancieros. Como se había anotado anteriormente, en la mayor parte de estos casos, las funciones administrativas son manejadas con personal centralizado. La cuestión de los costos se mantendrá abierta hasta que haya una separación mayor de los costos en estos programas, y hasta que los bancos que tienen programas microfinancieros se sientan más libres para compartir información de ingresos y gastos.

Regulación y Supervisión

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

Todos los participantes en la conferencia se encontraban sometidos a las regulaciones implantadas por las respectivas autoridades que velan por las actividades bancarias en sus respectivos países. Mientras que ninguno de los banqueros cuestionó las regulaciones (las cuales se aceptan de hecho), muchos consideraban que se trataban de asuntos importantes que requerían mayor atención. Tres preocupaciones predominaban: los requerimientos de un encaje legal alto, onerosos requerimientos de informes, y criterios no apropiados para la clasificación y previsión de la cartera de préstamo.

- **Requerimientos de Encaje Legal.** En muchos países en vías de desarrollo los encajes legales sobre depósitos son extremadamente altos, desalentando la movilización de depósitos. Los bancos tienen menor tendencia a utilizar sus propios y escasos fondos para programas microempresariales dentro de este ambiente. Como se había señalado antes en la discusión sobre el ámbito generado por políticas, en muchos de los países los requerimientos de encaje han sido reducidos de aquellos que los bancos experimentaron a finales de la década de los 80. Sin embargo, se mantienen altos en los cinco países de América Latina que estuvieron representados en la conferencia y sin duda esto influye en el número y volumen de micropréstamos que se otorgan en estos países.
- **Requisitos en Cuanto a la Presentación de Informes.** Las autoridades de regulación y supervisión bancaria, generalmente requieren que los bancos comerciales les envíen reportes frecuentes y detallados. Estos requerimientos de reportes estuvieron originalmente diseñados para instituciones con menor cantidad de transacciones y transacciones más grandes. Debido al hecho de que los programas microfinancieros tienden a tener miles de préstamos, los reportes de datos sobre cada préstamo son costosos y no resultan prácticos. Debido al hecho de que solo pocos de los bancos que asistieron a la conferencia tenían un gran número (sobre 15.000) de préstamos vigentes, (Bank Rakyat Indonesia, BancoSol, Caja Los Andes, National Bank for Development), nuestro conocimiento sobre la magnitud del problema está a nivel esquemático. Sin embargo, aún los bancos con menor número de micropréstamos vigentes, tales como el Banco Empresarial, se quejaron sobre los abrumadores requerimientos de informes que existen en sus países.
- **Clasificación y previsión de préstamos.** En la mayor parte de los países, las autoridades requieren que los bancos establezcan reservas basadas en la calidad de su cartera de préstamo. Algunos de los banqueros relataron las dificultades encontradas con los fiscalizadores del banco cuando trataban de clasificar cientos de préstamos pequeños, a corto plazo y sin garantías. La tendencia invariable del fiscalizador es el tratar de empujar hacia una mayor previsión para los micropréstamos no garantizados, sin importar el hecho de que los niveles de incumplimiento sean similares o mejores que las del resto de la cartera del banco.

Un estudio reciente (Berenbach and Churchill, 1997) ha identificado algunos asuntos adicionales que presentan problemas a las instituciones reguladas que han entrado en las microfinanzas en diferentes países. Afectan principalmente a los bancos pequeños y especializados, los mismos que tienen una gran concentración de micropréstamos en su cartera general. Estos asuntos incluyen:

- **Examen en el sitio y documentación del préstamo.** Los fiscalizadores del banco usualmente revisan el 30 % de la cartera del banco para asegurarse la calidad de los bienes, precisión de los reportes y que los procedimientos de aprobación de los mismos sean adecuados. Por supuesto que esto tiene sentido para aquellos bancos que conceden grandes préstamos, pero no son prácticos para las carteras microfinancieras. Más aún, los lineamientos sobre documentación que debe existir para cada préstamo, que son fiscalizados con frecuencia (tales como antecedentes de crédito, registros y documentos hipotecarios, estados financieros, y planes de negocios), tampoco son apropiados para los micropréstamos. Este es un ejemplo perfecto de cómo no concuerdan entre la concesión bajo prácticas prudenciales del regulador y las mejores prácticas desarrolladas en función de la clientela microfinanciera.
- **Restricciones sobre préstamos no garantizados.** Similarmente, en algunos países las autoridades restringen el monto de préstamos no garantizados que el banco puede otorgar sobre la base de un múltiplo de su capital. Esta práctica limita efectivamente el crecimiento potencial de la unidad microfinanciera del banco, debido a que estos préstamos son principalmente no garantizados.
- **Tasas de Costos Operativos.** Los fiscalizadores también revisan y comparan las tasas de costos operativos para hacer una evaluación de la tendencia de rentabilidad. Las tasas de costos operativos en las instituciones microfinancieras son más altas que en la mayoría de los bancos debido al alto costo de las transacciones implicadas en los préstamos pequeños.

Lo primordial de esto es que las autoridades normativas y supervisoras de los países en donde emerge la necesidad de la microbanca necesitan ser educados en estas diferencias de tal manera que puedan comprender la indiosincracia de los programas microfinancieros y diseñar normas apropiadas, así como lineamientos para su fiscalización.

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

CAPITULO TRES

BANCA COMERCIAL Y MICROFINANZAS: UN PERFIL EMPIRICO

DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Apertura: Alcance y Profundidad

Este capítulo presenta un perfil empírico de la actividad microfinanciera para cada uno de los bancos incluidos en este estudio, detallando comparativamente los principales parámetros de desempeño institucional, estructura organizacional, productos y metodología de préstamos. Los índices presentados en la Tabla 3 proporcionan un bosquejo de la magnitud del compromiso que varios bancos comerciales tienen con respecto a la oferta de servicios microfinancieros en todas las regiones del mundo.³ El término "banca comercial" se empleará a lo largo de este capítulo para hacer referencia tanto a los bancos comerciales como a los pocos intermediarios financieros no-bancarios, según se tratará subsecuentemente.

El único banco estatal que consta en la Tabla 3, el Bank Rakyat de Indonesia, se desenvuelve en un contexto que claramente le es muy propio dentro del mercado de los micro-préstamos. Sus prestatarios ascienden a 2.4 millones. El Bank Rakyat Indonesia posee una red mucho más extensa de sucursales (Unit Desas), que llegan a miles, y que opera dentro de una de las zonas rurales más densamente pobladas y dinámicas del mundo (Java); también posee los más antiguos antecedentes en lo relativo a actividad microfinanciera que la mayoría de los demás bancos que constan en la Tabla 3. Por ejemplo, el número y magnitud de sus micro-préstamos hacen empalidecer los esfuerzos de la banca privada, la misma que, en su mayoría, ha lanzado únicamente recientemente sus programas, operan en menor escala y se desenvuelven en mercados menos densamente poblados. Pese a ello, la siguiente discusión hace énfasis en torno a estos bancos comerciales privados debido a que representan a los nuevos actores dentro de la escena microfinanciera.

³ Los bancos tratados en este capítulo se encontraban representados en la Conferencia sobre "la Banca Comercial en las Microfinanzas", que se llevó a cabo en Washington, D.C. del 18 al 20 de noviembre de 1996 bajo los auspicios de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través de la Oficina de Microempresa en Washington, D.C. La información vertida en este capítulo se basa en los datos que han sido reportados por los banqueros durante el curso de dicha conferencia.

El número de micro y pequeños préstamos que se encuentran vigentes,⁴ los criterios empleados para jerarquizar a estos bancos en el Africa, Asia, y América Latina, respectivamente, refleja una apertura más modesta en el mejor de los casos, para los principales bancos privados de cada región.⁵ Dichos bancos son: El Banco Nacional de Desarrollo de Egipto, el Banco Dagang Bali de Indonesia, y el BancoSol y Caja Los Andes en Bolivia. El Banco Nacional de Desarrollo de Egipto es la única organización grande de estas tres instituciones. Interesantemente, el Banco del Desarrollo en Chile, que tiene el tercer número mayor de micro y pequeños préstamos vigentes en América Latina, y el Banco Agrícola Comercial en El Salvador, que tiene el cuarto número mayor de préstamos desembolsados, también constituyen grandes organizaciones. Esto sugiere un potencial de expansión para sus programas microcréditos.

A la vez que cuentan con el mayor número de préstamos vigentes, el Banco Nacional de Desarrollo en Egipto, el Banco Dagang Bali de Indonesia y el Banco Sol y Caja Los Andes en Bolivia también desembolsaron un gran número de micro y pequeños préstamos así como el mayor volumen total de micro y pequeños préstamos durante el año anterior dentro de sus respectivas regiones. Sin embargo, dadas las diferencias en el monto promedio de sus préstamos y los términos que los distintos bancos ofrecen, los índices incluidos deben examinarse en mayor detalle.

Se puede hacer una comparación útil entre el número de préstamos desembolsados y el número de préstamos vigentes. Si es que la tasa de relación supera a uno, la cartera consiste principalmente de préstamos con plazos menores a un año. Si la tasa de relación se acerca a uno o es equivalente a uno, la estructura de plazos en cartera corresponde, como promedio, a alrededor de un año de plazo. Finalmente, si la tasa de relación es menor que uno, el banco tiene una cartera de préstamos cuyos plazos son mayores a un año. La Columna 5 de la Tabla 3 resalta la existencia de dos tipos de bancos, aquellos que contemplan mayores plazos sobre préstamos y aquellos que hacen hincapié en los préstamos a corto plazo dentro de su cartera de micro préstamos. Una gran mayoría de bancos registran tasas de relación menores a uno, indicando una inclinación por préstamos a mayores plazos. Únicamente cuatro bancos, el Banco Nacional de Desarrollo de Egipto, el Banco Centenary de Uganda con el BancoSol y Caja Los Andes de Bolivia, muestran tasas de relación superiores a uno. Lo que es más, las tasas de relación para los dos últimos son considerablemente mayores que uno, indicando una fuerte inclinación por préstamos a más cortos plazos dentro de dichas instituciones. En resumen, la tendencia hacia préstamos con mayores plazos en la mayoría de estos bancos comerciales entra en pronunciado contraste con los préstamos a plazos más cortos que son

⁴ El término micro y pequeños préstamos se emplea en este contexto para referirse a la categoría de préstamos que son concedidos por la banca comercial, bajo términos y condiciones que usualmente son distintos de aquellos empleados por el crédito comercial dentro de estas organizaciones. Los montos, términos y condiciones de dichos préstamos variarán indudablemente según el país, dependiendo del nivel de pobreza, ingreso per cápita y el tipo de economía en el que se desenvuelven. Se pidió a bancos que no poseen programas microempresariales que reporten información relativa a su categoría de *pequeño préstamo*, que incluían préstamos inferiores a los US\$5.000.

⁵ Las estadísticas, que han sido reportadas por los mismos bancos, ponen de manifiesto los micro y pequeños préstamos otorgados. Para fines de conveniencia, los titulares de las columnas han sido abreviados como "micropréstamos". Esto es razonable dado el hecho de que la mayoría de los préstamos corresponden en sí a micro préstamos.

característicos de la mayor parte de las ONGs que otorgan micro préstamos. Esto es indicativo de la ausencia de metodologías típicas adoptadas para operaciones micro crediticias.

Es importante reconocer la proporción de micro y pequeños préstamos dentro de la cartera global. Este índice refleja el grado en el que el banco en cuestión incluye a la micro y pequeña empresa, entre la totalidad de sus clientes. Además, esta proporción pone de manifiesto la posibilidad que existe para que esta categoría de préstamos se expanda dentro del banco. Con excepción del gran banco estatal de Rakyat Indonesia, las cifras reportadas en la Tabla 4 (columna 6) indican que únicamente unos cuantos bancos cuentan con carteras de préstamos altamente concentradas dentro del área microfinanciera: El Family Finance Building Society de Kenya, el Banco Centenary de Uganda, el Banco Dagang Bali de Indonesia y el BancoSol y Caja Los Andes en Bolivia. Resulta importante anotar que estas organizaciones cuentan con micro y pequeños préstamos altamente especializados desde su inicio, ya sea como ONGs creadas para este objeto (BancoSol y Caja Los Andes) o como bancos (las otras tres instituciones). Además, dos de estas organizaciones - específicamente el Banco Centenary de Uganda y Caja Los Andes en Bolivia - continúan recibiendo importante asistencia técnica de la firma consultora alemana IPC con respecto a la provisión de servicios microfinancieros en favor de los pobres, mientras que el BancoSol se ha beneficiado de la asistencia técnica proporcionada por organizaciones auspiciadas por la USAID (especialmente ACCION International), también en beneficio de los segmentos de bajos recursos.

Como contraste, la mayor parte de los bancos comerciales de multi-servicios, tienen una muy pequeña participación en su cartera de préstamos destinados a la micro y pequeña empresa: el Banco Nacional de Desarrollo de Egipto, el Banco Agrícola Comercial en El Salvador, Banco del Pacífico en el Ecuador, Banco de Nova Scotia en Guayana, y el Workers Bank de Jamaica. Sin embargo, no deja de ser interesante el hecho de que la mayoría de los bancos - sea que cuenten con un segmento grande o pequeño de su cartera destinada a los micro-préstamos, están empleando sus propias bases de depósito para apoyar esta actividad ya sea en su totalidad o parcialmente. Esto implica que podría haber un potencial aún mayor para esta categoría de micro préstamos a medida que compite con los productos bancarios más tradicionales de los grandes bancos. Tal y como se había hecho notar en el capítulo anterior, el grado en que estos bancos vayan permitiendo que una mayor cantidad de sus depósitos se destine a apoyar a la microempresa, dependerá del costo de oportunidad que entrañe emplear estos depósitos para microfinanzas comparado con sus réditos provenientes de otros usos en el banco.

La correlación de mujeres prestatarias dentro de la cartera de micro y pequeños préstamos refleja la profundidad de alcance con que cuentan estas organizaciones. La mujer constituye un importante segmento de la clientela de la población que se encuentra en desventaja. Nuevamente, las cifras que constan en la Tabla 4 (columna 7) indican que las experiencias varían con respecto al alcance que tienen con la mayoría de clientes mujeres. En Bolivia, el BancoSol; en Indonesia, el Banco Dagang Bali; en El Salvador, el Banco Agrícola Comercial; en Guayana, Scotia Enterprise; y en Africa del Sur, el Banco Standard, hasta un pequeño porcentaje de mujeres en Egipto (Banco Nacional de Desarrollo), en Kenya (Family Finance Building Society), en Uganda (Banco Centenary) y en Guatemala (Banco Empresarial). Se precisa contar con mayor detalle en el estudio de campo para identificar cuáles son los factores que generan estas diferencias de género, dependiendo de la institución. La orientación diferencial de ciertos nichos de mercado por ocupación u actividad — por

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número:

PCE-0406-C-00-6004-00.

ejemplo, puestos de venta al por menor en mercados — o para un producto (préstamos grupales frente a los préstamos de corto plazo) posiblemente podrían explicar estas diferencias.

Sustentabilidad: Subsidios Cruzados en un Inicio y Fuentes de Financiamiento

Las unidades Microfinancieras de estas organizaciones se dividen a grosso modo equitativamente entre entidades integradas y separadas. Las unidades integradas usualmente se encuentran entre las instituciones más pequeñas y especializadas, mientras que las unidades independientes se asocian en gran medida con los bancos mayores (Tabla 5, columna 2). Los subsidios cruzados iniciales para la unidad microfinanciera fueron reportados por todas las organizaciones. La mayoría de las organizaciones ha llegado, por lo menos, al punto de equilibrio (break-even), con algunas de ellas obteniendo utilidades provenientes de sus operaciones microfinancieras. Unos cuantos programas que continúan siendo subsidiados han tenido que confrontar algunos golpes económicos, como es el caso del Banco del Pacífico en el Ecuador, debido a los disturbios civiles acaecidos recientemente; o han iniciado recién sus operaciones, como es el caso del Workers Bank en Jamaica y el Banco Empresarial en Guatemala; también hay quienes han fusionado las actividades microfinancieras con otras actividades tales como micro préstamos y préstamos de consumo en el seno del Banco Agrícola Comercial de El Salvador. En el caso del Banco Panabo Rural de las Filipinas, las actividades microfinancieras - aunque no constan independientemente de la cartera de préstamos del banco - se han reportado como rentables.

Los subsidios cruzados iniciales o fondos de donación han sido utilizados para cubrir los gastos de organización y de operación para un período que oscila entre dos y tres años, como es el caso del Banco Nacional de Desarrollo en Egipto, el Banco Centenary de Uganda, la Sociedad Family Finance Building de Kenya, Scotia Enterprise de Guayana, y Financiera Familiar de Paraguay. Otros programas reportaron subsidios para las unidades microfinancieras durante 3 años (como el caso de Standard Bank de South Africa), 4 años (como en el caso de Multicredit Bank de Panamá), y hasta 5 años (como en el caso del Banco Wiese del Perú). Las anteriores ONGs que concedían micro préstamos y que luego se convirtieron en bancos y en un fondo financiero privado en Bolivia (BancoSol y Caja Los Andes) realmente no se han visto involucrados en subsidios cruzados en el mismo sentido con que lo han hecho los bancos comerciales ya establecidos, debido a que las carteras destinadas a micro préstamos constituían la misión básica de BancoSol y Caja Los Andes; ha sido únicamente recientemente que han lanzado su actividad de ofrecer servicios de depósito. Sin embargo, antes de llegar a ser rentables, dichas organizaciones precisaron contar con ingentes subsidios aportados por agencias donatarias.

La mayor parte de las organizaciones no contaban con datos disponibles inmediatos que les permitieran indicar cuál era el promedio de costos operativos por préstamo (Tabla 5, columna 5). Los pocos que proporcionaron esta información reportaron cifras que variaban de un sólo dígito (tales como 3 por ciento de parte del Banco Dagang Bali), hasta cifras superiores a diez y menores a 20 (como el 12 por ciento por Financiera Familiar y el Banco Rakyat Indonesia, y el 14 por ciento por el Banco de Desarrollo), hasta las cifras que superaban a 20 (tales como 20 por ciento de la Sociedad Family Finance Building, 21 por ciento por parte del Multicredit Bank, y 23 por ciento por Caja Los Andes), el cuarenta por ciento para el Banco Centenario (40 por ciento). Algunas organizaciones que

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número:

PCE-0406-C-00-6004-00.

reportaron muy altos costos operativos, el Banco Empresarial de Guatemala (85 por ciento) y el Banco del Pacífico en el Ecuador, se encontraban entre los pocos bancos que no cubrirían los costos generados por sus actividades microfinancieras.

La mayor parte de las organizaciones dependían substancialmente de su propia base de depósito como fuente de financiamiento para lanzar las actividades microfinancieras, con la excepción de Caja Los Andes en Bolivia y el Banco Nacional de Desarrollo de Egipto. Sin embargo, algunas organizaciones, tales como el Banco Rakyat Indonesia y el Banco Centenary, también se beneficiaron de esfuerzos de asistencia técnica subsidiada por agencias donatarias en apoyo de las actividades microfinancieras. Otras, como la Sociedad Family Finance Building de Kenya y el Banco Centenary de Uganda, también se beneficiaron de montos limitados de aportes donatarios para operaciones de préstamo (pero dichos aportes correspondieron a menos del 10 por ciento de sus carteras de micro préstamos). Del mismo modo, los fondos donatarios que se canalizaron hacia las microfinanzas, fueron inyectados a una serie de instituciones para la concesión de préstamos así como para respaldar los costos operativos iniciales hasta tanto los programas encuentren su punto de equilibrio. Entre dichas instituciones se encuentran el Banco Nacional de Desarrollo de Egipto, la Caja Los Andes en Bolivia, Financiera Familiar en Paraguay, y el Workers Bank de Jamaica.

En algunos casos se utilizaron extensamente las líneas gubernamentales de redescuento para complementar la utilización parcial de sus propios depósitos; en el Banco Agrícola Comercial de El Salvador, Banco del Desarrollo en Chile (40 por ciento de cartera de préstamos en cada caso), y en un menor grado en el Banco Dagang Bali, Panabo Rural Bank y Banco del Pacífico (menos del 10 por ciento en cada caso). En todos los casos en los que se giraban fondos donatarios o gubernamentales, dichas organizaciones también hacían uso de sus propios depósitos para destinarlos a actividades microfinancieras. La base de depósito del banco conlleva los mayores costos financieros en comparación con recursos donatarios y gubernamentales. Sin embargo, las tasas de interés efectivas para micropréstamos eran lo suficientemente altas como para cubrir el costo financiero y la mayor parte de los costos operativos.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y REGULACION

Estructura de Gobierno y Compromiso

Todas las organizaciones de la muestra eran bancos comerciales privados, con la excepción del Banco Rakyat Indonesia, que es un banco estatal (Tabla 4, columna 1).⁶ Bancos más grandes,

⁶ Nuevamente, el término "bancos comerciales privados" se refieren a grosso modo a todas las organizaciones tratadas en este capítulo, con la excepción del Banco Rakyat Indonesia, que constituye un banco estatal. Aunque la mayoría de estos bancos constituyen bancos comerciales privados, uno de ellos, el Scotia Enterprise es subsidiario del Banco de Nova Scotia; otro de ellos, Caja Los Andes, tiene franquicia especial de una institución privada financiera otorgada por las autoridades Bolivianas

tales como el Banco Nacional de Desarrollo de Egipto, el Standard Bank de Africa del Sur, el Banco del Desarrollo de Chile, el Banco Agrícola Comercial de El Salvador, y el Workers Bank de Jamaica se caracterizan por tener un gran número de accionistas (columna 2). Como contraste, bancos más pequeños como la Sociedad Family Finance Building de Kenya, el Banco Dagang Bali de Indonesia, Panabo Rural Bank de las Filipinas, BancoSol y Caja Los Andes en Bolivia, Multicredit Bank en Panamá, y Financiera Familiar in Paraguay, se caracterizan por un muy reducido número de accionistas. Las tendencias evidenciadas por los bancos bajo el estudio refleja un pequeño grado de compromiso con las actividades microfinancieras (según la participación de micropréstamos dentro de la cartera total) dentro de bancos con muchos accionistas, principalmente los grandes bancos de servicios múltiples. Los bancos que poseen unos cuantos accionistas - es decir, que involucran a bancos pequeños especializados - exhiben un nivel de compromiso con sus actividades microfinancieras, que abarca la gama desde modesto a sólido, según consta en la Tabla 4 (columna 3).

Cabe anotarse que el número de años en los cuales los bancos se encuentran activos en el campo de las microfinanzas no parece tener una repercusión directa sobre el nivel de compromiso que tienen para la actividad. La experiencia de la mayor parte de la banca comercial privada que incursiona en el campo microfinanciero ha sido limitada y cubre solo unos cuantos años (Tabla 4, columna 4). Cinco de siete de los mayores programas que constan en la Tabla 4 tienen un compromiso sólido ("extenso") hacia los préstamos microfinancieros (columna 3). También existen programas con antecedentes institucionales relativamente extensos, que fluctúan entre 6 y 26 años. Cuatro de los seis programas más recientes (cinco años o menos), que también están entre los programas más pequeños, registran un alto nivel de compromiso. Por ende, ni la edad ni el tamaño de un programa puede asociarse sistemáticamente con la solidez de su compromiso. Finalmente, todavía se debe reconocer que aún una pequeña parte de micro prestaciones y niveles limitados de compromiso pueden generar grandes cantidades de micro clientes en términos de números absolutos, según se puede apreciar de la experiencia vivida por el Banco Nacional de Desarrollo de Egipto (35.830 clientes) que consta en la columna 3 de la Tabla 3.

No resulta poco común encontrarse con la situación de bancos comerciales e instituciones no-bancarias que se dedican a la microfinanzas como resultado de un importante apoyo donatario, tanto en términos de acceso a fondos para la concesión de crédito - a tasas de interés subsidiadas - así como asistencia técnica gratis, particularmente durante los primeros años desde el inicio de dichas actividades (Tabla 5, columna 3). Sin importar si es que son pocos o muchos los accionistas

que restringe las operaciones dentro de transacciones internacionales de intercambio y las cuentas corrientes, pero permite depósitos de ahorro; y tercero, la Sociedad Family Finance Building, que es una mutualista que opera en Kenya; una cuarta institución, Financiera Familiar del Paraguay, constituye una financiera a la que le asiste el derecho de ofrecer servicios de ahorro pero que no las cuentas corrientes. Todas estas instituciones caben bajo la autoridad reglamentaria que regula las operaciones bancarias dentro de sus respectivos países.

involucrados, muchas organizaciones han iniciado sus programas microfinancieros basándose en el apoyo de agencias donatarias, ya sea a manera de unidades independientes o como parte integral de la cartera del banco (Tabla 5, columna 2). El Banco Nacional de Desarrollo de Egipto y el Workers Bank de Jamaica recibieron la ayuda de la USAID para iniciar sus actividades microfinancieras. El Banco Centenary de Uganda y Caja Los Andes de Bolivia recibieron apoyo por parte de la GTZ. Financiera Familiar de Paraguay recibió el aporte del BID, y el Banco del Desarrollo de Chile se benefició de fondos subsidiados a través de reintegros de interés proporcionados por el gobierno. Tal apoyo ha permitido contar con un subsidio inicial para dichos programas, el mismo que — junto con algunos aportes iniciales de los bancos — tales como el uso de infraestructura existente, gastos corrientes, y el prestigio del banco — otorga una ventaja para las actividades microfinancieras dentro de estas organizaciones hasta que puedan alcanzar un punto de equilibrio.

Surgen algunas inquietudes a partir de esta utilización de recursos provenientes de agencias donatarias y cooperación técnica tendiente a desarrollar programas microfinancieros en los bancos: (1) cuál es el instrumento más eficiente que existe para el subsidio (¿fondos baratos, cooperación técnica, garantías, etc.?) (2) ¿cuál es el nivel más apropiado del subsidio y cuán largo debe ser el plazo a concederse? En gran medida, las respuestas dependen de la necesidad que tenga cada banco al momento de lanzar sus respectivos programas.

Finalmente, varios banqueros, particularmente aquellos provenientes de instituciones que intentan incorporar servicios microfinancieros dentro de sus servicios de préstamos, convienen en que las microfinanzas constituyen una cultura distinta de sus servicios bancarios tradicionales. Tal y como se hace notar en el Capítulo Dos, esta condición ha empujado a muchos banqueros a crear unidades microfinancieras independientes y no a integrarlas dentro de sus organizaciones bancarias tradicionales. Esta tendencia podría traer implicaciones sobre la viabilidad de tales unidades. Una operación independiente tendería a ser más costosa inicialmente con respecto a una operación que pudiera integrarse con éxito y pasar a formar parte de los servicios crediticios dentro de la estructura actual de las sucursales. Sin embargo, los banqueros que asistieron a la conferencia y que contaban con unidades independientes dentro de sus bancos mencionaron que en realidad sí rendían réditos.

Ambiente Normativo

La Tabla 2 del Capítulo Dos documenta el ambiente normativo en los países dentro de los cuales operan estos bancos. Con una excepción, en Africa del Sur, todas las tasas de interés han sido desreguladas, generando la oportunidad de cobrar libremente las tasas de interés más altas y reales que se aplican a las microfinanzas. Lo que es más, dichas tasas han permitido contar con substanciales márgenes de intermediación dentro de varios de estos bancos, según se puede apreciar al comparar el promedio de las tasas de depósito (en la columna 2 de la Tabla 8) con las tasas efectivas para micro préstamos (en la columna 3). Una parte de este margen corresponde a los requisitos de encaje sobre depósitos. Los requisitos de encaje son todavía altos en Guatemala y El Salvador y propiciaron quejas por parte de los bancos que allí operan (véase Tabla 8, columna 1).

Aunque los requisitos de presentación de informes y de tener que contar con reservas especiales se percibían comúnmente como una amenaza a las actividades microfinancieras, no

planteaban requisitos onerosos para los grandes bancos representados en este estudio. Para la mayoría de los grandes bancos, las condiciones adicionales, que debían cumplirse para fines de llevar adelante actividades microfinancieras no resultaban tan engorrosas como para constituir una disuasión para las iniciativas microfinancieras. Además, con la excepción de Africa del Sur, donde el Standard Bank había obtenido permiso para exonerarse de la ley de interés de usura, las autoridades normativas no impusieron ningún tipo de restricción sobre la cotización de los productos microfinancieros.⁷ Esto se puede deber a que las micro prestaciones no han alcanzado niveles que podrían atraer el interés normativo; o quizás dentro de los bancos mayores, las reservas especiales para préstamos sin garantías suficientes pueden manejarse internamente en este momento a un costo modesto. Sin embargo, sí existían casos en que los requisitos para la presentación de informes por parte de bancos más pequeños resultaban atosigantes (por ejemplo, Banco Empresarial de Guatemala). Lo que es más, las ONGs que se habían convertido en bancos (BancoSol y Caja Los Andes) tuvieron que someterse a un escrutinio inusual y revisión exhaustiva por parte de las autoridades. Dicho escrutinio no resultaba sorprendente si es que se considera el hecho de que estas instituciones se encontraban iniciando una actividad de depósitos por primera vez.

El mantener una estructura de dos niveles de tasa de interés no siempre resultaba un proceso simple para la mayor parte de los bancos. Las altas tasas de interés sobre préstamos incorporaban comisiones adicionales, honorarios y aún primas de póliza de seguros en algunos casos, todo un reflejo del costo real implicado en la concesión del crédito. Las tasas de interés sobre préstamos para la micro y pequeña empresa resultaban generalmente más altas que las tasas de crédito comercial, como se podrá apreciar al comparar las columnas 3 y 5 de la Tabla 8. Esto fue necesario para cubrir el alto costo implicado en las prestaciones microfinancieras, según se tratará subsecuentemente. Sin embargo, varios bancos también mencionaron que esta estructura dual con respecto a las tasas de interés podría percibirse desfavorablemente por parte de sus clientes y el público en general. La estructura de tasas y su reacción para con ella generaba una creciente tensión y planteaba posibles amenazas de parte de las autoridades políticas y normativas de estos países. El Standard Bank de Africa del Sur siempre había experimentado esta amenaza desde el inicio de su programa microfinanciero.

Vinculaciones con ONGs

Resulta claro que los micro préstamos que se ofrecen a través de la banca comercial guardan algunas similitudes con los micro-préstamos que ofrecen las ONGs. Por ejemplo, las herramientas para selección y seguimiento de crédito que emplean los banqueros comerciales (y que se describen el Capítulo Dos) tienen más en común con las herramientas de selección de crédito y seguimiento de las ONGs que con las prácticas comerciales tradicionales de crédito. En algunos casos, parte de la capacitación del capital humano se benefició de las visitas que hicieran algunas de las operaciones microfinancieras más exitosas por todo el mundo, como fue el caso del BancoSol de Bolivia y ADEMI

⁷ Africa del Sur sigue manteniendo una ley contra el interés de usura, que prohíbe que los bancos imputen tasas de interés superiores al 10 por ciento por sobre las tasas para los clientes preferenciales (prime).

de la República Dominicana. Es innegable que sí existen algunas diferencias, tales como el uso predominante de metodologías individuales de préstamo, mayores montos de préstamos, y mayores plazos de los que caracterizan a los micro-préstamos de la banca comercial. No resulta sorprendente, entonces, encontrar el hecho de que la mayoría de los bancos comerciales cuentan con sus propias unidades microfinancieras debidamente establecidas o servicios microfinancieros integrados a sus propias carteras, en lugar de haber elegido asociarse con ONGs.

Únicamente un banco, el Banco Wiese de Perú, reportó haber trabajado directamente a través de las ONGs para desembolsar los micro préstamos. Este banco permite que la red de ONGs a través de la cual opera, maneje todo el proceso involucrado en la concesión de préstamos. Estas ONGs del Perú emplean, en gran medida, la metodología de préstamos grupales o colectivos. El banco sencillamente actúa como una ventanilla para recibir los pagos de préstamos. Dada la aparentemente extensa red que existe de buenas ONGs en el Perú, se consideraba que estas últimas instituciones contaban con la experiencia y destreza que resultaría muy difícil o costosa para que el personal del banco asimile. Es interesante anotar que el banco deja que todas las decisiones de crédito las tomen cada una de las 17 ONGs con las que trabaja, mientras utilizan su propia base de depósitos para financiar dichos micro-préstamos. No resulta sorprendente anotar que el presidente de esta banca de familia está detrás de esta actividad que al momento absorbe alrededor de una décima parte de la cartera de préstamos total del banco.

Otro banco, el Banco Agrícola Comercial de El Salvador, ha encontrado éxito al incorporar clientes independientes en su cartera de préstamos con un aval de las ONGs que operan en sus áreas de influencia. Esto representa una modalidad alternativa de incorporar a las ONGs al microfinanciamiento de la banca comercial y parece ser particularmente prometedor para aquellas ONGs que están intrínsecamente familiarizadas con sus clientes.

Algunos de los bancos mencionaron que no se sentirían cómodos operando con las ONG en papel de intermediarias dentro del contexto de su país, debido a que los bancos sabían muy poco respecto a dichas instituciones. Pese a ello, el contar con un grupo de ONGs que funcionen eficazmente a la vez que atiendan con éxito los requerimientos de su clientela de escasos ingresos, podría claramente ofrecer a algunos bancos una avenida menos costosa y exigente en servicio a clientes de escasos ingresos, otorgándoles préstamos en lugar de concederlos ellos mismos (McGuire y Conroy, 1997). Sin embargo, los bancos confrontan en este punto un problema de información. Deben descubrir de alguna manera una buena ONG que pueda considerarse como socia, tratando de evitar organizaciones no muy sólidas. Una empresa clasificadora de riesgos de las ONGs podría posiblemente solucionar estos costos de información e incrementar los beneficios sociales que se alcancen, a través de una ampliación de los servicios microfinancieros a favor de esa clientela. Las características de un bien público de una agencia clasificadora de riesgos podrían justificar la utilización de subsidios proporcionados por agencias donatarias en apoyo del desarrollo de una base de información que al final de cuentas podría coadyuvar a que los vínculos entre ONG y banco sean más estrechos.

Cooperación Técnica

La asistencia técnica ha desempeñado un importante papel en el establecimiento de unidades microfinancieras; en la educación y capacitación de miembros del personal que conforman dichas unidades; en la transferencia de metodología microfinanciera a favor de los bancos; y en el seguimiento del progreso alcanzado por sus operaciones dentro de un período dado (Tabla 5, columna 3). El arreglo típico es el de que las agencias donatarias cubran los costos que implica la dotación de expertos en asistencia técnica, en apoyo de la organización que se encuentra aprendiendo microfinanzas. El Banco Nacional de Desarrollo de Egipto, el Banco Centenary, el Banco Rakyat Indonesia, Caja Los Andes, Financiera Familiar, Banco Empresarial, Banco del Pacífico, Banco del Desarrollo y el Workers Bank se encuentran entre las instituciones que se han beneficiado de la asistencia técnica durante períodos que comprenden entre 1 y 10 años. También se han llevado a cabo giras de observación a operaciones de ONGs no bancarias que se han dedicado a las microfinanzas durante algún tiempo, a fin de educar debidamente a los gerentes de banca respecto a este campo financiero.

Ciertas organizaciones han experimentado con distintas metodologías de crédito, tales como préstamos grupales frente a préstamos individuales hasta optar por los préstamos individuales como la tecnología de crédito más apropiada para sus instituciones. La transferencia de metodologías y productos microfinancieros, por ende, no se ha duplicado de un grupo de circunstancias a otro. En algunos casos la asistencia técnica trabaja con gerentes de la banca local para alcanzar un modelo bancario viable específicamente para esas circunstancias, a fin de canalizar los servicios microfinancieros. Otras organizaciones, tales como la Sociedad Family Finance Building, Banco Dagang Bali, Panabo Rural Bank, Scotia Enterprise, Banco Agrícola Comercial y Multicredit Bank, han establecido y gerenciado sus propias unidades microfinancieras de manera independiente.

Recursos Humanos

El número promedio de clientes por oficial de crédito ha variado de 200 a 300, aunque la gama ha fluctuado entre tan pocos como 50 casos y tantos como 1.000 casos (Tabla 10, columna 5). Aquellos programas que acusaban un escaso número de clientes habían lanzado sus operaciones recientemente. La carga de trabajo inusualmente alta se asocia con programas de larga trayectoria que operaban en zonas densamente pobladas. Estas cifras varían entre oficiales de crédito dentro de un mismo banco, a medida que se empleaban esquemas remunerativos basados en desempeño como lo hacían varios bancos, particularmente con respecto a sus actividades microfinancieras. Aunque la gran parte de los bancos - el Banco Nacional de Desarrollo, Banco Centenary, Banco Rakyat Indonesia, Banco Dagang Bali, Caja Los Andes, Scotia Enterprise, Financiera Familiar, Banco Empresarial, Multicredit Bank y Banco del Desarrollo - contaban con incentivos para su personal, muy pocas organizaciones con reducido número de oficiales de crédito consideraban que eso no era necesario.

La remuneración mensual (más el máximo de bonos) variaba entre US\$100 para el Banco Nacional de Desarrollo de Egipto hasta niveles tan altos como US\$1.300 para la Financiera Familiar en el Paraguay (Tabla 10, columna 2). La mayor parte de los niveles salariales, que reflejaban las

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número:

PCE-0406-C-00-6004-00.

diversas condiciones de mercado para personal capacitado en banca, correspondía entre US\$250 y US\$800 por mes. Hayan sido los incentivos de remuneración concebidos colectiva o individualmente, en algunos casos esos programas de incentivo les permitían a los oficiales de crédito casi duplicar su sueldo base, como puede apreciarse al comparar la columna 2 con la columna 1. En unos cuantos casos, los banqueros reportaron dichos incentivos como fuente de tensión con respecto al resto de los empleados del banco, quienes no percibían estos bonos compensatorios. La mayor parte de los bancos confirmó que esto todavía no constituía un problema ya que los sueldos del personal que trabaja en microfinanzas, más el máximo de sus incentivos todavía no sobrepasaba los sueldos de los demás empleados del banco. En algunos casos, como sucede con el Banco Nacional de Desarrollo, el Banco Dagang Bali y el Banco Empresarial, todo el personal del banco percibía remuneración o bonos comparables; por lo tanto, la posibilidad de que se genere tensión interna entre los miembros del personal no existía.

PRODUCTOS Y METODOLOGIAS MICROFINANCIERAS

Montos de Préstamo, Plazos y Tasas de Interés

Los micro-préstamos son claramente distintos de los préstamos bancarios tradicionales. Los préstamos comerciales, así como los préstamos al consumidor, constituyen típicamente préstamos seguros que se ofrecen a tasas de interés menores que aquellas asociadas con los micro-préstamos. Estas diferencias son importantes entre los grandes bancos comerciales que son más conservadores, como es el caso del Banco Nacional de Desarrollo en Egipto, el Standard Bank en Africa del Sur, el Banco de Nova Scotia en Guayana, Financiera Familiar en Paraguay, Banco del Pacífico en el Ecuador, y Banco del Desarrollo en Chile. Típicamente, estas instituciones ofrecen micro-préstamos a través de una ventanilla separada o aparte dentro de una sucursal que maneja únicamente estos productos, pero nunca a través de la ventanilla común del banco. Esta práctica permite que tanto personal como clientes reconozcan las diferencias entre los términos y condiciones que ofrecen los micro-préstamos y aquellos que ofrecen los préstamos comerciales, y tiende a disminuir la confusión que podría darse de otra manera. Las diferencias culturales de la microfinanza, que se habían tratado anteriormente, también contribuye a sustentar este mecanismo.

Aunque ciertos bancos ofrecen micro-préstamos que son diferentes de los préstamos comerciales, incluyen todos sus servicios financieros en las mismas sucursales. Este es el caso de la Sociedad Family Finance Building de Kenya, el Banco Dagang Bali en Indonesia, Panabo Rural Bank de las Filipinas, Banco Empresarial de Guatemala, Multicredit Bank de Panamá, y el Workers Bank de Jamaica. Repetimos, los préstamos comerciales otorgados por estas organizaciones cuentan con garantías y se ofrecen a tasas de interés que resultan menores que las tasas de interés que se aplican a los micro-préstamos.

Por lo general, los micro préstamos contemplan plazos y condiciones que son diferentes de aquellos asociados con préstamos tradicionales ofrecidos por bancos privados comerciales (véase Tablas 6,7 y 8). Aunque estos micropréstamos comparten algunos plazos y condiciones con los micro productos proporcionados por ONGs dedicadas a los micropréstamos, también se dan importantes

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número:

PCE-0406-C-00-6004-00.

diferencias. En primer lugar, los bancos por lo general reportaban un promedio mayor y montos máximos de micro-préstamos. Pese a ello, los montos promedio de préstamo (basados en el volumen de préstamos vigentes por el número de clientes activos) entre los 17 bancos sujetos a estudio fueron menores de lo esperado. En general, contaban con un promedio de monto de préstamo de no menos de US\$1.400. Dos bancos tenían montos promedios de préstamo menores a US\$300, y dos bancos en los estratos superiores concedía préstamos menores a US\$4.000. El desglose de la cartera de micro-préstamos para estos 17 bancos resultó de la siguiente manera:

Monto promedio de préstamo bancario menor a US\$300:	2 bancos
Monto promedio de préstamo entre US\$301 y US\$1.000:	7 bancos
Monto promedio de préstamo entre US\$1.001 y US\$2.000:	4 bancos
Monto promedio de préstamo entre US\$2.001 y US\$3.000:	2 bancos
Monto promedio de préstamo entre US\$3.001 y US\$4.000:	2 bancos

Aunque los bancos comerciales ofrecen micropréstamos con un mínimo de plazo, tan corto como unos cuantos meses, aún así algunos de ellos conceden el plazo máximo para estos préstamos renovables por hasta tanto como dos y cuatro años (Tabla 7, columna 2).⁸ Tal y como se había tratado anteriormente, el examen de la tasa de relación entre el número de préstamos desembolsados con los préstamos vigentes (Tabla 3, columna 5) implica que la mayoría de estos bancos ofrece préstamos que típicamente se amplían por períodos mayores a uno año.

El costo de los micropréstamos se fija de tal manera que cubran el costo en su concesión, lo cual típicamente resulta en mayores tasas de interés efectivas que aquellas que aplica la banca comercial y algunas de las ONGs (Tabla 8)⁹ Las tasas efectivas de interés reportadas por los banqueros de varias regiones del mundo variaban entre 30 hasta alrededor del 60 por ciento anual (Tabla 8, columna 3). Examinando las tasas reales para préstamos comerciales y micropréstamos, hay indicios positivos de que se aplican tasas de interés significativamente más altas para los micropréstamos que para los préstamos comerciales. Esto sugiere, por ende, que es una condición necesaria pero no suficiente de contar con tasas de interés positivas reales en una economía dada, de tal manera que permita que la banca aplique tasas de interés aún mayores para cubrir el costo de sus actividades microfinancieras.

⁸ Algunos bancos, tales como el Banco Nacional de Desarrollo, el Panabo Rural Bank, Banco Empresarial, y el Workers Bank, permiten plazos de hasta un año; otros, tales como el Banco Centenary, Scotia Enterprise, y Financiera Familiar otorgan plazos por plazos de hasta dos años. Algunos bancos ofrecen un plazo máximo para micro-préstamos que contempla tanto como 3, 4 y hasta 5 años.

⁹ Las tasas de interés efectivo sobre micropréstamos constan en la Tabla 9, tal y como fueron reportados por los representantes de la banca durante las entrevistas individuales que se llevaron a cabo. Podrían haberse empleado distintas definiciones de lo que es una tasa efectiva de interés.

Condiciones de Pago, Desembolso y Garantías

Entre las similitudes que existen entre la banca comercial y los micropréstamos concedidos por ONGs, se encuentra el frecuente calendario de repago que los bancos parecen haber adoptado para sus micropréstamos (Tabla 7, columna 4). Los pagos quincenales, semanales o aún diarios se asocian con micropréstamos en una serie de instituciones, además de los pagos mensuales más tradicionales. Este período más corto facilita el seguimiento y generalmente se calibra dentro del flujo de efectivo que genera la operación. Al otro extremo del proceso crediticio se encuentra el tiempo definitivamente más corto que se destina al trámite de micropréstamos, que varía entre uno a siete días (columna 3). Este corto plazo de desembolso ha sido adoptado por la mayor parte de las organizaciones. El rápido procedimiento de desembolso de préstamos es similar a la rápida recuperación que practican muchas ONGs que conceden micropréstamos. Vale la pena mencionar que muchas organizaciones absorben parte de los costos de trámite al ir hacia sus prestatarios en lugar de pedir que sus prestatarios se presenten en las sucursales, particularmente durante el período de tramitación del préstamo.

Interesantemente, algunos micropréstamos se ofrecen sin garantía tangible, como es el caso de la clientela de vendedores de puestos de mercado del Panabo Rural Bank en las Filipinas; los préstamos de la Sociedad Family Finance Building están por debajo del equivalente a US\$100, así como los micropréstamos concedidos por el Banco Nacional de Desarrollo de Egipto. En general los micropréstamos sin garantía se conceden por parte de organizaciones que mantienen una larga relación de ahorro con sus usuarios. Los procedimientos de ejecución de garantías en caso de incumplimiento por lo general deben confrontar largos y engorrosos procedimientos legales. Por ende, muchos bancos evitan la ejecución de garantías sobre préstamos morosos.

En resumen, la banca privada que incursiona en las microfinanzas ha asimilado productos, servicios y procedimientos que han sido comúnmente adoptados por ONGs, tales como altas tasas de interés para solventar costos, plazos cortos y flexibles, calendarios de pagos frecuentes, garantías mínimas o ninguna garantía, y ágiles prácticas de desembolso. En alguna medida, el personal clave del banco habrá con toda probabilidad adoptado algunos de estos productos y procedimientos luego de haber visitado y evaluado programas de ONGs que tienen éxito, tales como BancoSol de Bolivia, o la división de microfinanzas del Banco Rakyat Indonesia. Por otra parte, muchos de estos productos y procedimientos son consecuencia inevitable de tratar de alcanzar a los clientes de menores ingresos quienes carecen de bienes en países pobres o que se desenvuelven en pobreza y se encuentran en vías de desarrollo.

Metodología de Préstamos

Como los micro-préstamos representan un nuevo tipo de producto para la mayor parte de la banca comercial, se han adoptado nuevas herramientas de seguimiento que permitan a estos bancos evaluar y manejar los riesgos involucrados. Tales herramientas son diferentes de los pequeños préstamos con garantía y programas de préstamos de consumo que son ofrecidos simultáneamente por otros bancos que también se dedican a las microfinanzas. Sin embargo, a excepción del BancoSol, Scotia Enterprise, y Banco Wiese, la mayor parte de los bancos comerciales que incursionan en las microfinanzas se encuentran otorgando préstamos individuales en lugar de préstamos colectivos

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

(Tabla 5, columna 4). El Banco Empresarial de Guatemala también cuenta con un programa piloto de prestaciones en grupo para los vendedores del mercado, además de sus productos de préstamos individuales.

Esta metodología de conceder micropréstamos individuales caracteriza en gran manera a las organizaciones que han adoptado escalas menores y que añaden micro-préstamos como una nueva línea de producto, sobresaliendo como un drástico contraste con la metodología predominantemente colectiva que caracteriza a muchas ONGs que otorgan micro-préstamos. Esta tendencia parece haber surgido como el principal tipo de concesión de préstamos para la mayor parte de la banca comercial que primero experimentó con préstamos colectivos y luego los abandonaron para concentrarse en metodologías aplicables a préstamos individuales. Entre las dificultades que se han reportado para préstamos de grupo, se encontraba el costo implicado en la formación y manejo de grupos, y las altas tasas de deserción. Existen unos cuantos casos de bancos y ONGs que han estado en capacidad de administrar tanto préstamos individuales como colectivos, simultáneamente, y a gran escala. Posiblemente el BancoSol, una ONG que principalmente concedía micropréstamos a grupos y que se convirtió en banco en 1992, podría ser la primera institución que habría alcanzado éxito en esta tarea, dada su sólida y bien establecida metodología de concesión de préstamos colectivos y el hecho de que ahora está dedicando un denodado esfuerzo por incorporar más préstamos individuales; con este fin en mente, ha contratado personal de la industria bancaria de Bolivia. Todavía sigue siendo una pregunta sin respuesta el hecho de que si la banca privada comercial ya establecida encontrará el éxito en productos que contemplan préstamos colectivos a gran escala. La experiencia de Scotia Enterprise en Guayana parece ser única y sin duda alguna proporcionará mayor información sobre esta cuestión en años venideros.

Servicios de Depósito

Los datos que constan en la Tabla 9 ponen de manifiesto la importancia que tienen los servicios de depósito para un nuevo enfoque de los bancos privados. Esto plantea un contraste con la función menor de una ONG anterior, institución no-bancaria - la Caja Los Andes de Bolivia - en lo relacionado con cuentas de ahorros (Tabla 9, columna 1). Sin embargo, cabe anotarse que Caja Los Andes ha comenzado recién a movilizar sus ahorros bajo esta nueva opción, lo que le permite captar depósitos. El número relativamente grande de cuentas de ahorro que no alcanzan los US\$500 (Tabla 9, columna 3) indica que los servicios de depósito también se encuentran contribuyendo substancialmente al desempeño de alcance de estas instituciones. En realidad, hay evidencias de muchos más clientes de depósitos en la columna 3 de la Tabla 9 que de microprestatarios de la columna 1 en la Tabla 3. El rápido incremento de las cuentas de ahorro en el BancoSol hasta alcanzar casi 46.000 cuentas es digno de mención. Constituye un desempeño digno de crédito cuando uno recuerda que, hasta 1992, BancoSol constituía una ONG que únicamente proporcionaba crédito y no ofrecía servicios de depósito.

Los ahorros obligatorios (Tabla 9, columna 4) son requeridos para clientes a quienes se les ha concedido préstamos únicamente en unos cuantos bancos, específicamente el Banco Nacional de Desarrollo de Egipto, la Sociedad Family Finance Building, Scotia Enterprise y Banco del Desarrollo. Estas instituciones requieren que sus prestatarios depositen una parte de sus préstamos en una cuenta

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número:

PCE-0406-C-00-6004-00.

de ahorros, que varía del 10 por ciento en el Banco Nacional de Desarrollo de Egipto al 30 por ciento para los grandes préstamos que otorga Scotia Enterprise en Guayana. En otros casos los ahorros se utilizan parcialmente como proceso de selección y seguimiento. Aunque la Sociedad Family Finance Building de Kenya sí precisa que todos los prestatarios sean ahorristas durante por lo menos seis meses, organizaciones tales como el Banco Dagang Bali y Panabo Rural Bank de las Filipinas no precisan que los prestatarios ahorren; sin embargo, independientemente incentivan el ahorro (Tabla 9, columna 5). El Banco Dagang Bali, junto con el Banco Empresarial, Multicredit Bank, Standard Bank, y Banco Centenary, cuentan con incentivos individuales de ahorros tales como loterías, o requisitos muy mínimos de saldos, o también recompensas generales a los gerentes de banco que logran captar ahorros. El Banco Dagang Bali, Panabo Rural Bank, y la Sociedad Family Finance Building, entre otros, reportaron que los ahorros proporcionan información respecto a posibles prestatarios, lo que facilita un tanto el proceso de selección y seguimiento, tornándolos más eficaces.

Selección y Seguimiento

Las técnicas de selección típicamente empleadas para micro-clientela que recibe servicios de crédito individual, involucran la verificación personal por parte de oficiales de crédito con respecto a posibles prestatarios a través de personas bien informadas de la comunidad, proveedores en los mercados y con otros prestamistas formales e informales. La inspección de los predios del negocio y el domicilio del prestatario también constituyen medios importantes de verificar la información y conocer las ubicaciones permanentes de los prestatarios. El análisis de flujo de caja del negocio y nivel de gastos, documentación de hogares, establecen los parámetros dentro de los cuales se constata la factibilidad de realizar pagos al préstamo y cómo programar dichos pagos. Estos análisis de negocios y lugares de residencia son características esenciales dentro de la metodología crediticia, ya que el colateral es menos importante con respecto a la selección de este tipo de clientes. En la mayoría de los casos, el proceso de selección se lo hace individualmente. Pese a ello, en el caso del Panabo Rural Bank de las Filipinas, los micropréstamos que se conceden a los vendedores con puestos en el mercado se otorgan sobre la base de un formato de tramitación por segmentos, mediante el cual el oficial de crédito verifica información con proveedores del mercado y otros prestamistas para toda una lista de prestatarios al mismo tiempo. Los pagos de préstamo también se utilizan como indicadores dentro del proceso de selección para quienes optan por una segunda operación. En el Banco Centenary, Caja Los Andes, y Financiera Familiar, los prestatarios que han pagado dos o tres préstamos en su integridad y a tiempo, tienen acceso a una línea de crédito automática que ayuda a disminuir los costos del crédito de manera substancial para esta clientela con quien el banco ya ha operado anteriormente.

Las técnicas de seguimiento a prestatarios se ven asistidas por los programas de pago diarios, semanales, quincenales o mensuales que se generan mediante sistemas de seguimiento automatizado (Tabla 7, columna 4). La mayor parte de los bancos mencionó que la tecnología computarizada es esencial para hacer el seguimiento y supervisión de los pagos a préstamos una vez que el programa microfinanciero crece más allá de la escala de actividad rudimentaria. Los oficiales de crédito llevan a cabo seguimiento a través de llamadas telefónicas y visitas personales en el caso de que se produzca morosidad de hasta un día. Estas medidas se toman muy en serio debido a que muchos de los micropréstamos se conceden con escaso o ningún colateral. En aquellos casos en que se precisa que exista

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número:

PCE-0406-C-00-6004-00.

colateral para préstamos pequeños (en lugar de micropréstamos), tal y como sucede con el Banco Centenary, la Sociedad Family Finance Building, el Banco Rakyat de Indonesia y el Banco Dagang Bali, los tres últimos reportaron que dichos préstamos rara vez involucran ejecución de la garantía en casos de morosidad debido al largo y costoso trámite legal involucrado. El Banco Centenary ha tenido más éxito en ejecutar sus garantías y hacer un seguimiento de sus deudores morosos como resultado de mejores regulaciones contractuales que se han adoptado en Uganda y que permiten hacer cumplir con lo estipulado.

Tabla 3 Índices Seleccionados sobre Número y Montos de Micropréstamos según Banco, Jerarquizados según el Número de Micropréstamos Vigentes por Región, 1995-1996

Región/ País	Bancosa	Total No. MP Vig.	Total Monto MP Vig.	Total No. MP Desem.	Total Monto MP Desem. US\$	No. de Desem./Vig (Col3/1)	Monto de Desem./Vig (Col 4/2)
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
AFRICA							
1. Egipto	NBD	20,852	13.5M	35,830	43.5M	1.72	3.45
2. Kenya	FFBS	6,000	1.4M	5,500	800,000	0.92	0.57
3. Uganda	CERUDEB	3,900	5.8M	4,593	8.4M	1.18	1.45
4. S. Africa	Standard	226	138,000	Ninguno	Ninguno	n.a.	n.a.
ASIA							
5. Indonesia	BRI	2.40M	1.60 B	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
6. Indonesia	BDB	13,133	43.1M	10,934	35.2M	0.83	0.82
7. Filipinas	Panabo	1,602	1.61M	1,474	1.4M	0.92	0.87
AMERICA LATINA							
8. Bolivia	BancoSol	57,745	30.2M	140,864	80.9M	2.44	2.68
9. Bolivia	Los Andes	17,854	8.62M	36,998	21.8M	3.08	2.53
10. Chile	Desarrollo	17,500	17.6M	n.a.	21M	n.a.	1.19
11. El Salvador	Agrícola	9,305	14.8M	3,741	9M	0.40	0.61
12. Guayana	Scotia	9,000	1.2M	4,836	935,647	0.54	0.78
13. Perú	Wiese	4,760	19M	3,818	15M	0.80	0.79
14. Paraguay	Finan. Fam.	4,658	4.5M	2,935	3.2M	0.63	0.71
15. Ecuador	Pacífico	4,000	4M	250	160,000	0.06	0.04
16. Panamá	Multicredit	1,450	8.6M	n.a.	7M	n.a.	0.81
17. Guatemala	Empresarial	840	2M	788	n.a.	0.93	n.a.
18. Jamaica	Workers	177	3.3M	177	3.36M	1.00	1.03

Fuente: La información presentada en este informe se basa en los datos proporcionados por los respectivos bancos ante la "Conferencia sobre Banca Comercial y las Microfinanzas," Washington, D.C., Noviembre 18-20, 1996, así como entrevistas llevadas a cabo con todos los representantes bancarios durante el curso de dicha conferencia. La información para el BancoSol de Bolivia ha sido obtenida en "El Desafío que Plantea la Expansión de las Organizaciones Microfinancieras: El Caso del Banco Solidario de Bolivia" por C. González-Vega et al. en *Microfinanzas para los Pobres?* Harmut Schneider (Editor) IFAD-OCDE, París, 1997 (Datos cortados a Junio de 1995).

Nota a: Nombres de los bancos: (1) NBD es el Banco Nacional de Desarrollo; (2) FFBS es la Sociedad Family Finance Building; (3) CERUDEB es el Banco Centenary; (4) Standard es el Standard Bank; (5) BRI es el Banco Rakyat Indonesia; (6) BDB es el Banco Dagang Bali; (7) Panabo es Panabo Rural Bank; (8) BancoSol es el Banco Solidario; (9) Los Andes es la Caja Los Andes; (10) Desarrollo es el Banco de Desarrollo; (11) Agrícola es el Banco Agrícola Comercial; (12) Scotia es Scotia Enterprise (Subsidiario del Banco de Nova Scotia); (13) Wiese es el Banco Wiese; (14) Finan. Fam. es la Financiera Familiar; (15) Pacífico es el Banco del Pacífico; (16) Multicredit es el Multicredit Bank; (17) Empresarial es el Banco Empresarial; (18) Workers es el Workers Bank.

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

Tabla 4 Permiso de Operación, Tipo de Banco, y Nivel de Compromiso con las Microprestaciones, por Banco, Jerarquizado de acuerdo con el Número de Micropréstamos vigentes por Región, 1995-1996

Región/ País	Bancos ^a	Tipo de Permiso	Tipo de Banco	Grado de Compromiso	Años Act. Microf.	Util.de Depósitos Propios(%)	% MP en Cartera Total	% Mujeres en Cartera
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
AFRICA								
1. Egipto	NBD	Banco Com. Priv.	Muchos Accion.	Menor	7	20	3.7	13
2. Kenya	FFBS	Asoc. No- Banc.	Pocos Accion.	Importante	12	95	85	11
3. Uganda	CERUDEB	Banco Com. Priv.	Pocos Accion.	Importante	3	90	83	29
4. S. Africa	Standard	Banco Com. Priv.	Muchos Accion.	Nulo	4	100	Nulo	85
ASIA								
5. Indonesia	BRI	Banco Estat.	Pocos Accion.	Importante	12	100	Mayoría	25
6. Indonesia	BDB	Banco Com. Priv.	Pocos Accion.	Importante	26	83	49	Mayoría
7. Filipinas	Panabo	Pvt. Rural Bank	Pocos Accion.	Modesto	12	70	27	50
AMERICA LATINA								
8. Bolivia	BancoSol	Banco Com. Priv.	Pocos Accion.	Importante	5(ONG) 4(Banco)	65	100	68
9. Bolivia	Los Andes	Pvt. No-Banc.	Pocos Accion.	Importante	5(ONG) 1(Banco)	0	100	63
10. Chile	Desarrollo	Banco Com. Priv.	Muchos Accion.	Modesto	6	60	Menor	50
11. El Salvador	Agrícola	Banco Com. Priv.	Muchos Accion.	Menor	10	60	3.3	Mayoría
12. Guyana	Scotia	Intl. Finance Unit	Subsidiara	Importante	3	100	9	80
13. Perú	Wiese	Banco Com. Priv.	Pocos Accion.	Modesto	5	100	10	45
14. Paraguay	Finan. Fam.	Pvt. No-Banc.	Pocos Accion.	Importante	2	50	20	50
15. Ecuador	Pacífico	Banco Com. Priv.	Muchos Accion.	Menor	23	95	2	40
16. Panamá	Multieredit	Banco Com. Priv.	Pocos Accion.	Menor	5	100	10	35
17. Guatemala	Empresarial	Banco Com. Priv.	Pocos Accion.	Importante	3	100	11	10
18. Jamaica	Workers	Banco Com. Priv.	Muchos Accion.	Menor	2	n.a.	4.5	n.a.

Fuente: La información presentada en este informe se basa en los datos proporcionados por los respectivos bancos ante la "Conferencia sobre Banca Comercial y las Microfinanzas," Washington, D.C., Noviembre 18-20, 1996, así como entrevistas llevadas a cabo con todos los representantes bancarios durante el curso de dicha conferencia. La información para el BancoSol de Bolivia ha sido obtenida en "El Desafío que Plantea la Expansión de las Organizaciones Microfinancieras: El Caso del Banco Solidario de Bolivia" por C. González-Vega et al. en *Microfinanzas para los Pobres?* Harmut Schneider (Editor) IFAD-OCDE, París, 1997 (Datos cortados a Junio de 1995).

Nota a: Nombres de los bancos: (1) NBD es el Banco Nacional de Desarrollo; (2) FFBS es la Sociedad Family Finance Building; (3) CERUDEB es el Banco Centenary; (4) Standard es el Standard Bank; (5) BRI es el Banco Rakyat Indonesia; (6) BDB es el Banco

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

Dagang Bali; (7) Panabo es Panabo Rural Bank; (8) BancoSol es el Banco Solidario; (9) Los Andes es la Caja Los Andes; (10) Desarrollo es el Banco de Desarrollo; (11) Agrícola es el Banco Agrícola Comercial; (12) Scotia es Scotia Enterprise (Subsidiario del Banco de Nova Scotia); (13) Wiese es el Banco Wiese; (14) Finan. Fam. es la Financiera Familiar; (15) Pacífico es el Banco del Pacífico; (16) Multicredit es el Multicredit Bank; (17) Empresarial es el Banco Empresarial; (18) Workers es el Workers Bank.

Tabla 5 Origen y Organización de la Actividad Microfinanciera, por Banco, Jerarquizado de acuerdo al Número de Préstamos Vigentes por Región, 1995-1996

Región/ País	Bancos ^a	Origen	Organización	Asistencia Técnica	Metodología	Costos Operativos/ Prést. Vig.(%)
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
AFRICA						
1. Egipto	NBD	Nuevo enfoque	Unidad Indep.	Si	Individual	n.a.
2. Kenya	FFBS	Misión original	Integrada	No	Individual	20
3. Uganda	CERUDEB	Nuevo enfoque	Integrada	Si	Individual	40
4. S. Africa	Standard	Nuevo enfoque	Unidad Indep.	No	Individual	n.a.
ASIA						
5. Indonesia	BRI	Nuevo enfoque	Unidad Indep.	Si	Individual	12
6. Indonesia	BDB	Misión original	Integrada	No	Individual	3
7. Filipinas	Panabo	Misión original	Integrada	No	Individual	n.a.
AMERICA LATINA						
8. Bolivia	BancoSol	Misión original	Integrada	Si	Grupo	27
9. Bolivia	Los Andes	Misión original	Integrada	Si	Individual	23
10. Chile	Desarrollo	Nuevo enfoque	Unidad Indep.	Si	Individual	14
11. El Salvador	Agrícola	Nuevo enfoque	Unidad Indep.	No	Individual	2
12. Guyana	Scotia	Nuevo enfoque	Unidad Indep.	No	Grupo	n.a.
13. Perú	Wiese	Nuevo enfoque	Vía ONG	No	Predm. Grupo	n.a.
14. Paraguay	Finan. Fam.	Nuevo enfoque	Unidad Indep.	Si	Individual	12
15. Ecuador	Pacífico	Nuevo enfoque	Unidad Indep.	Si	Individual	Altos
16. Panamá	Multicredit	Nuevo enfoque	Integrada	No	Individual	21
17. Guatemala	Empresarial	Nuevo enfoque	Integrada	Si	Predm. Individual	85
18. Jamaica	Workers	Nuevo enfoque	Integrada	Si	Individual	n.a.

Fuente: La información presentada en este informe se basa en los datos proporcionados por los respectivos bancos ante la "Conferencia sobre Banca Comercial y las Microfinanzas," Washington, D.C., Noviembre 18-20, 1996, así como entrevistas llevadas a cabo con todos los representantes bancarios durante el curso de dicha conferencia. La información para el BancoSol de Bolivia ha sido obtenida en "El Desafío que Plantea la Expansión de las Organizaciones Microfinancieras: El Caso del Banco Solidario de Bolivia" por C. González-Vega et al. en *Microfinanzas para los Pobres?* Harmut Schneider (Editor) IFAD-OCDE, París, 1997 (Datos cortados a Junio de 1995).

Nota a: Nombres de los bancos: (1) NBD es el Banco Nacional de Desarrollo; (2) FFBS es la Sociedad Family Finance Building; (3) CERUDEB es el Banco Centenary; (4) Standard es el Standard Bank; (5) BRI es el Banco Rakyat Indonesia; (6) BDB es el Banco Dagang Bali; (7) Panabo es Panabo Rural Bank; (8) BancoSol es el Banco Solidario; (9) Los Andes es la Caja Los Andes; (10) Desarrollo es el Banco de Desarrollo; (11) Agrícola es el Banco Agrícola Comercial; (12) Scotia es Scotia Enterprise (Subsidiario del Banco de Nova Scotia); (13) Wiese es el Banco Wiese; (14) Finan. Fam. es la Financiera Familiar; (15) Pacífico es el Banco del Pacífico; (16) Multicredit es el Multicredit Bank; (17) Empresarial es el Banco Empresarial; (18) Workers es el Workers Bank.

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

Tabla 6 Índices Seleccionados para Montos de Préstamos, según Banco, Jerarquizados de acuerdo al Número de Préstamos Vigentes según Región, 1995-1996

Región/ País	Bancos ^a	Monto Mín. US\$	Monto Máx. US\$	Monto Prom. Reportado US\$	Monto Prom. Calculado para MP (US\$) Desembolsado	Monto Prom. Calculado para MP (US\$) Vigente	Prom. VigenteMP/ PIB per Cápita
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
AFRICA							
1. Egipto	NBD	70	3,000	588	1,186	599	0.83
3. Kenya	FFBS	100	900	446	145	233	0.93
3. Uganda	CERUDEB	100	5,000	1,200	1,828	1,487	7.80
4. S. Africa	Standard	500	1,300	1,300	n.a.	610	0.20
ASIA							
5. Indonesia	BRI	11	11,000	500	n.a.	666	0.76
6. Indonesia	BDB	500	25,000	3,320	3,219	3,282	3.73
7. Filipinas	Panabo	200	2,000	1,000	949	1,004	1.06
AMERICA LATINA							
8. Bolivia	BancoSol	20	3,000	550	575	522	0.67
9. Bolivia	Los Andes	10	42,000	580	589	482	0.62
10. Chile	Desarrollo	800	6,385	1,200	n.a.	1,005	0.28
11. El Salvador	Agrícola	60	23,000	n.a.	2,405	1,590	2.27
12. Guyana	Scotia	108	7,195	500	193	133	0.25
13. Perú	Wiese	1,000	10,000	6,857	3,929	3,991	1.89
14. Paraguay	Finan. Fam.	400	6,500	n.a.	1,090	966	0.61
15. Ecuador	Pacífico	1,000	30,000	1,000	640	1,000	0.78
16. Panamá	Multicredit	200	50,000	n.a.	n.a.	593	0.23
17. Guatemala	Empresarial	2,000	10,000	n.a.	n.a.	2,380	1.98
18. Jamaica	Workers	142	3,428	n.a.	13,333	12,994	8.44

Fuente: La información presentada en este informe se basa en los datos proporcionados por los respectivos bancos ante la "Conferencia sobre Banca Comercial y las Microfinanzas," Washington, D.C., Noviembre 18-20, 1996, así como entrevistas llevadas a cabo con todos los representantes bancarios durante el curso de dicha conferencia. La información para el BancoSol de Bolivia ha sido obtenida en "El Desafío que Plantea la Expansión de las Organizaciones Microfinancieras: El Caso del Banco Solidario de Bolivia" por C. González-Vega et al. en *Microfinanzas para los Pobres?* Harnut Schneider (Editor) IFAD-OCDE, París, 1997 (Datos cortados a Junio de 1995).

Nota a: Nombres de los bancos: (1) NBD es el Banco Nacional de Desarrollo; (2) FFBS es la Sociedad Family Finance Building; (3) CERUDEB es el Banco Centenary; (4) Standard es el Standard Bank; (5) BRI es el Banco Rakyat Indonesia; (6) BDB es el Banco Dagang Bali; (7) Panabo es Panabo Rural Bank; (8) BancoSol es el Banco Solidario; (9) Los Andes es la Caja Los Andes; (10) Desarrollo es el Banco de Desarrollo; (11) Agrícola es el Banco Agrícola Comercial; (12) Scotia es Scotia Enterprise (Subsidiario del Banco de Nova Scotia); (13) Wiese es el Banco Wiese; (14) Finan. Fam. es la Financiera Familiar; (15) Pacífico es el Banco del Pacífico; (16) Multicredit es el Multicredit Bank; (17) Empresarial es el Banco Empresarial; (18) Workers es el Workers Bank. MP = micropréstamo.

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

Tabla 7 **Indices Seleccionados para Plazos de Micropréstamos, Períodos de Desembolso y Tablas de Amortización, por Banco, Jerarquizados de acuerdo a Micropréstamos vigentes, Según Región, 1995-1996**

Región/ País	Bancos ^a	Plazo Min. (meses)	Plazo Max. (meses)	Desembolso de Préstamo(Días)	Programa de pagos
			(2)	(3)	(4)
AFRICA					
1. Egipto	NBD	1	12	2-5	Sem./mes
2. Kenya	FFBS	6	36	Pocos	mes.
3. Uganda	CERUDEB	3	18	6-7	Sem./mes
4. S. Africa	Standard	9	36	5-7	mes
ASIA					
5. Indonesia	BRI	6	36	n.a.	mes/temp.
6. Indonesia	BDB	1	36	1-3	diario/mes
7. Filipinas	Panabo	3	12	n.a.	Sem./mes/trim.
AMERICA LATINA					
8. Bolivia	BancoSol	1	36	3-7	sem./quincenal./mensual
9. Bolivia	Los Andes	1.5	24-48	3-4	quincenal
10. Chile	Desarrollo	1	36	2-5	mes
11. El Salvador	Agrícola	12	72	n.a.	mensual
12. Guyana	Scotia	4	24	3-7	quincenal
13. Perú	Wiese	1	60	n.a.	semanal
14. Paraguay	Finan. Fam.	12	24	1-2	Sem./mes
15. Ecuador	Pacífico	12	48	n.a.	mes
16. Panamá	Multicredit	4	36	8	quinc. /mes
17. Guatemala	Empresarial	1	12	3	diario/mes
18. Jamaica	Workers	3.5	10	n.a.	semanal

Fuente: La información presentada en este informe se basa en los datos proporcionados por los respectivos bancos ante la "Conferencia sobre Banca Comercial y las Microfinanzas," Washington, D.C., Noviembre 18-20, 1996, así como entrevistas llevadas a cabo con todos los representantes bancarios durante el curso de dicha conferencia. La información para el BancoSol de Bolivia ha sido obtenida en "El Desafío que Plantea la Expansión de las Organizaciones Microfinancieras: El Caso del Banco Solidario de Bolivia" por C. González-Vega et al. en *Microfinanzas para los Pobres?* Harmut Schneider (Editor) IFAD-OCDE, París, 1997 (Datos cortados a Junio de 1995).

Nota a: Nombres de los bancos: (1) NBD es el Banco Nacional de Desarrollo; (2) FFBS es la Sociedad Family Finance Building; (3) CERUDEB es el Banco Centenary; (4) Standard es el Standard Bank; (5) BRI es el Banco Rakyat Indonesia; (6) BDB es el Banco Dagang Bali; (7) Panabo es Panabo Rural Bank; (8) BancoSol es el Banco Solidario; (9) Los Andes es la Caja Los Andes; (10) Desarrollo es el Banco de Desarrollo; (11) Agrícola es el Banco Agrícola Comercial; (12) Scotia es Scotia Enterprise (Subsidiario del Banco de Nova Scotia); (13) Wiese es el Banco Wiese; (14) Finan. Fam. es la Financiera Familiar; (15) Pacífico es el Banco del Pacífico; (16) Multicredit es el Multicredit Bank; (17) Empresarial es el Banco Empresarial; (18) Workers es el Workers Bank.

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

Tabla 8 Tasas de Interés e Índices Seleccionados de Desempeño para Bancos que Incursionan en Prestaciones a la Microempresa, por Banco, Jerarquizado de acuerdo al Número de Micropréstamos Vigentes según Región, 1995-1996

Región/ País	Bancos ^a	Reserva Req. (%)	Tasa de depósitos	MP Tasas Efectivas	Tasas Reales Efectivas al MP	Tasas Com.	Costos Operativos/ Préstamos Vigente	Pérdidas/ Cartera Vencida(%)
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
AFRICA								
1. Egipto	NBD	25	11	30%p.a.	20.2	17	n.a.	5 (P)
3. Kenya	FFBS	20	17	34%p.a.	20.6	32	20	2 (P)
3. Uganda	CERUDEB	15	10	46%p.a.	36.6	46	40	10 (P)
4. S. Africa	Standard		14	50%p.a.	39.4	17	n.a.	19 (P)
ASIA								
5. Indonesia	BRI	3	17	32%p.a.	23.0	22	12	1 (P)
6. Indonesia	BDB	3	17	30%p.a.	21.2	24	3	5 (P)
7. Filipinas	Panabo	9	9	40%p.a.	30.8	32	n.a.	2 (P)
AMERICA LATINA								
8. Bolivia	BancoSol	10	7	48%p.a.	n.a.	n.a.	27	6 (P)
9. Bolivia	Los Andes	10	7	3.5% p.m.	n.a.	n.a.	23	7 (P)
10. Chile	Desarrollo	8	13	3.7% p.m.	n.a.	2 p.m.	14	4 (P)
11. El Salvador	Agrícola	35	14				2	5 (1 día)
12. Guyana	Scotia	20	12	25% p.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1 (P)
13. Perú	Wiese	10-15	15	41% p.a.	26.1	16 p.a.	n.a.	4.5 (P)
14. Paraguay	Finan. Fam.	15	18	6% p.m.	n.a.	7.3 p.m.	12	6 (P) 6.7 (30 días)
15. Ecuador	Pacífico	10	45	57% p.a.	27.2	48 p.a.	Altos	2 (P) 6.5 (30 días)
16. Panamá	Multicredit	10-15	7	32% p.a.	30.7	17 p.a.	21	6 (P)
17. Guatemala	Empresarial	36	8	30% p.a.	16.8	23 p.a.	85	5 (30 días)
18. Jamaica	Workers	11	27	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Fuente: La información presentada en este informe se basa en los datos proporcionados por los respectivos bancos ante la "Conferencia sobre Banca Comercial y las Microfinanzas," Washington, D.C., Noviembre 18-20, 1996, así como entrevistas llevadas a cabo con todos los representantes bancarios durante el curso de dicha conferencia. La información para el BancoSol de Bolivia ha sido obtenida en "El Desafío que Plantea la Expansión de las Organizaciones Microfinancieras: El Caso del Banco Solidario de Bolivia" por C. González-Vega et al. en *Microfinanzas para los Pobres?* Harmut Schneider (Editor) IFAD-OCDE, París, 1997 (Datos cortados a Junio de 1995).

Nota a: Nombres de los bancos: (1) NBD es el Banco Nacional de Desarrollo; (2) FFBS es la Sociedad Family Finance Building; (3) CERUDEB es el Banco Centenary; (4) Standard es el Standard Bank; (5) BRI es el Banco Rakyat Indonesia; (6) BDB es el Banco Dagang Bali; (7) Panabo es Panabo Rural Bank; (8) BancoSol es el Banco Solidario; (9) Los Andes es la Caja Los Andes; (10) Desarrollo es el Banco de Desarrollo; (11) Agrícola es el Banco Agrícola Comercial; (12) Scotia es Scotia Enterprise (Subsidiario del Banco de Nova Scotia); (13) Wiese es el Banco Wiese; (14) Finan. Fam. es la Financiera Familiar; (15) Pacífico es el Banco del Pacífico; (16) Multicredit es el Multicredit Bank; (17) Empresarial es el Banco Empresarial; (18) Workers es el Workers Bank.

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

Tabla 9 Datos Seleccionados sobre Actividades de Depósito para Bancos Involucrados en la Actividad Microfinanciera, por Banco, Jerarquizado según el Número de préstamos Vigentes, por Región 1995-1996

Región/ País	Bancos ^a	No. total de Cuentas de Ahor.	Monto en Cuentas de Ahorro US\$	No. de Cuentas de Ahorro<500	Ahorros Requeridos para Prést.	Incentivos Especiales al Ahorro
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
AFRICA						
1. Egipto	NBD	20,852	1.7M	14,031	Si	n.a.
2. Kenya	FFBS	22,500	5.8M	18,000	Si	Si
3. Uganda	CERUDEB	60,900	9.3M	42,000	No	Si
4. S. Africa	Standard	287,786	20M		No	plan-E
ASIA						
5. Indonesia	BRI	15.6M	2.8B	mayoría	No	Si
6. Indonesia	BDB	344,619	105M	315,934	No	Si
7. Filipinas	Panabo	10,019	34.6M	9,834	No	Si
AMERICA LATINA						
8. Bolivia	BancoSol	45,911	n.a.	mayoría cuentas	No	No
9. Bolivia	Los Andes	360	1.2M	208	No	No
10. Chile	Desarrollo				Si	No
11. El Salvador	Agrícola	50,459	13.3M	38,169	No	Si
12. Guyana	Scotia	2,700	n.a.	2,670	Si	n.a.
13. Perú	Wiese	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
14. Paraguay	Finan. Fam.	1,100	13.5M	400	No	No
15. Ecuador	Pacífico	8,000	n.a.	n.a.	No	No
16. Panamá	Multicredit	1,750	145.3M	1200	No	Si
17. Guatemala	Empresarial	20,000	33M	10,461	No	Si
18. Jamaica	Workers	n.a.	51M	90,000	n.a.	n.a.

Fuente: La información presentada en este informe se basa en los datos proporcionados por los respectivos bancos ante la "Conferencia sobre Banca Comercial y las Microfinanzas," Washington, D.C., Noviembre 18-20, 1996, así como entrevistas llevadas a cabo con todos los representantes bancarios durante el curso de dicha conferencia. La información para el BancoSol de Bolivia ha sido obtenida en "El Desafío que Plantea la Expansión de las Organizaciones Microfinancieras: El Caso del Banco Solidario de Bolivia" por C. González-Vega et al. en *Microfinanzas para los Pobres?* Harmut Schneider (Editor) IFAD-OCDE, París, 1997 (Datos cortados a Junio de 1995).

Nota a: Nombres de los bancos: (1) NBD es el Banco Nacional de Desarrollo; (2) FFBS es la Sociedad Family Finance Building; (3) CERUDEB es el Banco Centenary; (4) Standard es el Standard Bank; (5) BRI es el Banco Rakyat Indonesia; (6) BDB es el Banco Dagang Bali; (7) Panabo es Panabo Rural Bank; (8) BancoSol es el Banco Solidario; (9) Los Andes es la Caja Los Andes; (10) Desarrollo es el Banco de Desarrollo; (11) Agrícola es el Banco Agrícola Comercial; (12) Scotia es Scotia Enterprise (Subsidiario del Banco de Nova Scotia); (13) Wiese es el Banco Wiese; (14) Finan. Fam. es la Financiera Familiar; (15) Pacífico es el Banco del Pacífico; (16) Multicredit es el Multicredit Bank; (17) Empresarial es el Banco Empresarial; (18) Workers es el Workers Bank.

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

Tabla 10 Índices de Recursos Humanos para Bancos Involucrados en Actividades Microfinancieras, por Banco, Jerarquizados según el Número de Micro Préstamos Vigentes, por Región, 1995-1996

Región/ País	Bancos ^a	Sueldo Mensual Básico US\$	Suelo más Max. Incentivo/mes US\$	No. de Oficiales de Crédito	No. de otros Empleados	No. de Casos manejados (Clientes por Of.) de Crédito)	Sistema de Incentivos para MP
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
AFRICA							
1. Egipto	NBD	50	100	240	160	400	Ambos
3. Kenya	FFBS	535	n.a.	16	24	375	Ning.
3. Uganda	CERUDEB	300	600	192	n.a.	123	Indvl.
4. S. Africa	Standard	652	n.a.	3	n.a.	250	Ning.
ASIA							
5. Indonesia	BRI	275	350	50%	50%	450	Equipo
6. Indonesia	BDB	200	250	37	221	1000	Ambos
7. Filipinas	Panabo	200	n.a.	1	n.a.	300	Ning.
AMERICA LATINA							
8. Bolivia	BancoSol	345	345	183	119	402	Ning.
9. Bolivia	Los Andes	400	800	54	n.a.	700	Indvl.
10. Chile	Desarrollo	400	560	84	37	325	Ambos
11. El Salvador	Agrícola	457	n.a.	4		n.a.	Ning.
12. Guyana	Scotia	250	250	3	2	350	Indvl.
13. Perú	Wiese	1,500	n.a.	11	n.a.	n.a.	Ning.
14. Paraguay	Finan. Fam.	600	1,300	20	5	250	Indvl.
15. Ecuador	Pacífico	200-600	n.a.	80 Total	n.a.	250	Ning.
16. Panamá	Multicredit	450	600	21	21	90	Indvl.
17. Guatemala	Empresarial	100	n.a.	8	n.a.	50	Indvl.
18. Jamaica	Workers	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Fuente: La información presentada en este informe se basa en los datos proporcionados por los respectivos bancos ante la "Conferencia sobre Banca Comercial y las Microfinanzas," Washington, D.C., Noviembre 18-20, 1996, así como entrevistas llevadas a cabo con todos los representantes bancarios durante el curso de dicha conferencia. La información para el BancoSol de Bolivia ha sido obtenida en "El Desafío que Plantea la Expansión de las Organizaciones Microfinancieras: El Caso del Banco Solidario de Bolivia" por C. González-Vega et al. en *Microfinanzas para los Pobres?* Harmut Schneider (Editor) IFAD-OCDE, París, 1997 (Datos cortados a Junio de 1995).

Nota a: Nombres de los bancos: (1) NBD es el Banco Nacional de Desarrollo; (2) FFBS es la Sociedad Family Finance Building; (3) CERUDEB es el Banco Centenary; (4) Standard es el Standard Bank; (5) BRI es el Banco Rakyat Indonesia; (6) BDB es el Banco Dagang Bali; (7) Panabo es Panabo Rural Bank; (8) BancoSol es el Banco Solidario; (9) Los Andes es la Caja Los Andes; (10) Desarrollo es el Banco de Desarrollo; (11) Agrícola es el Banco Agrícola Comercial; (12) Scotia es Scotia Enterprise (Subsidiario del Banco de Nova Scotia); (13) Wiese es el Banco Wiese; (14) Finan. Fam. es la Financiera Familiar; (15) Pacífico es el Banco del Pacífico; (16) Multicredit es el Multicredit Bank; (17) Empresarial es el Banco Empresarial; (18) Workers es el Workers Bank.

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

CAPITULO CUATRO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La experiencia de la banca privada en las microfinanzas es todavía relativamente limitada. Pese a ello, emergen ciertos patrones así como una serie de desafíos que siguen exigiendo atención.

- La apertura que en la actualidad tiene la banca comercial con respecto al campo microfinanciero es modesta en alcance en el mejor de los casos. Aunque algunos de los bancos, como es el caso del Centenary Bank de Uganda, BancoSol de Bolivia, Scotia Enterprise de Guayana, y Banco del Desarrollo de Chile, han acusado impresionantes tasas de expansión en un corto plazo, otros bancos quedan rezagados.
- La mayor parte de los bancos comerciales utilizan mucho sus propios recursos en depósito para la concesión de micropréstamos. Los fondos de agencias donatarias y líneas gubernamentales de descuento siguen representando fuentes menos costosas de financiamiento para una gran parte de las organizaciones, pero algunas condiciones y limitaciones restringen la utilización de estos recursos. Aunque todas las organizaciones se iniciaron como unidades y actividades microfinancieras que se beneficiaban del subsidio cruzado durante diversos períodos, las buenas tasas de pago y altas tasas de interés efectivo exceden el costo de financiamiento permitiendo que la mayor parte de las organizaciones alcancen un punto de equilibrio aún cuando hayan utilizado sus propios fondos para el financiamiento de los micropréstamos.
- El nivel de compromiso para el campo microfinanciero entre la banca comercial parece tener mayor asidero entre instituciones pequeñas y especializadas que cuentan con pocos accionistas, o entre grandes instituciones que han creado una unidad independiente o una subsidiaria que se dedica exclusivamente a las microfinanzas. En ambos casos, los productos financieros y la metodología pueden adaptarse al cliente microempresarial o a aquél que percibe bajos ingresos. Sobre la base de evidencia estudiada, las otras dos modalidades: el añadir un segmento microfinanciero a las carteras de préstamos de oficiales de crédito que atienden a pequeñas y medianas empresas, o el mantener una unidad microempresarial que quepa dentro de la estructura global del banco, no parecía funcionar tan bien.
- El que la banca comercial se interese por manejar microfinanzas radica en gran medida en los esfuerzos de una sola persona o de un pequeño grupo de personas interesadas en promover estas actividades. Algunas de tales personas han observado de cerca y se dan cuenta de cuáles son las operaciones microfinancieras que llevan a cabo las ONGs. Con muy pocas excepciones - como por ejemplo el Banco Dagang Bali y la Financiera Familiar - las microfinanzas en bancos comerciales muy rara vez se ha basado

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número:

PCE-0406-C-00-6004-00.

estrictamente en motivos que persiguen fines de lucro.

- Con dos o tres excepciones, no es aparente que sean las políticas prudenciales las que desincentiven las actividades microfinancieras dentro de la mayor parte de estos bancos. Ningún requisito adicional (que no sea aquellos que típicamente son reportados por los bancos comerciales ante las autoridades de supervisión) debe cumplirse por parte de los bancos comerciales debido a sus actividades microfinancieras. Los bancos comerciales más grandes están en capacidad de manejar estas actividades de manera apropiada, y cuentan con la auto-suficiencia necesaria para ello. La mayoría de los bancos tienen flexibilidad para cotizar sus productos de tal manera que se alcance el punto de equilibrio y se cubran sus costos y aún se obtengan utilidades. Sin embargo, el requerimiento de emitir informes ha sido percibido como una carga en dos casos entre los bancos más pequeños y especializados. Además, cabe anotarse el caso especial de dos instituciones que concedían préstamos y constituían anteriormente ONGs, BancoSol y Caja Los Andes. Estas instituciones se han convertido en instituciones financieras sometidas a regulaciones. Estas instituciones han tenido que adaptarse a un régimen más riguroso en la presentación de informes, pero esta adaptación representa una tendencia natural en las normas regulatorias a medida que dejaban de ser ONGs que canalizaban crédito para convertirse en instituciones que captan depósitos.
- Los bancos comerciales ofrecen micropréstamos que son diferentes de sus préstamos comerciales de consumo que típicamente vienen acompañados de garantías. Estos micro-préstamos, aunque comparten similitudes con los productos microfinancieros de las ONGs tales como pagos frecuentes y desembolsos ágiles y poco costosos, son ligeramente más grandes en cuanto a su monto y se los concede por plazos mayores que los préstamos típicamente canalizados a través de ONGs. En realidad, los micropréstamos proporcionados por bancos comerciales se otorgan bajo diferentes términos y condiciones que los préstamos bancarios tradicionales. Estas diferencias han hecho que algunos bancos comerciales ofrezcan micropréstamos en instalaciones independientes de sus servicios bancarios tradicionales, haciendo hincapié en las diferencias que existen entre los productos que ofrecen. Los rasgos que caracterizan a la mayor parte de los micropréstamos concedidos por bancos radican en las más altas tasas de interés y requisitos menos rigurosos de colateral.
- Con excepción de las ONGs del BancoSol, Scotia Enterprise, y el Banco Wiese, los bancos comerciales otorgan micropréstamos únicamente individualmente en lugar de prestaciones a grupos. Esta tendencia contrasta con la metodología de grupo que muchas ONGs han adoptado.
- A juzgar por la muestra, las vinculaciones entre Bancos y ONGs no resultaban comunes, lo cual no resulta sorprendente ya que los bancos deben confrontar problemas de información para evaluar la credibilidad de las ONGs y el hecho de algunas diferencias importantes que se dan dentro de las prácticas operativas entre la banca comercial tradicional y los micro-préstamos otorgados por ONG. Únicamente el Banco Wiese sigue esa práctica en el Perú, mientras que otro Banco, el Agrícola Comercial de El Salvador, gira sobre la base de garantías ONG para conceder préstamos a algunos clientes individualmente.

- Los bancos comerciales se han beneficiado, en unos cuantos casos, de la asistencia técnica proporcionada por agencias donatarias con el fin de promocionar la identificación de metodologías de préstamo apropiadas para el sector dentro de diversas circunstancias. Dicha asistencia técnica continúa proporcionando guía a ciertos bancos involucrados en actividades microfinancieras, como es el caso del Centenary Bank de Uganda y la Caja Los Andes de Bolivia.
- La contratación de personal idóneo para el manejo de micropréstamos se produce fuera del banco. Lo que es más, la contratación y capacitación a menudo se llevan a cabo en aquellas sucursales del banco donde se ofrecen servicios microfinancieros, permitiendo así que los oficiales de crédito hagan una cuidadosa selección y seguimiento de los prestatarios dentro de su propio medio. Se han encontrado excepciones a esta práctica en algunos lugares del Africa, donde los bancos perciben la necesidad de reducir el impacto negativo que ejercen las presiones de parientes y vinculaciones sobre las prácticas crediticias. La mayoría de los bancos que otorgaban préstamos individuales contemplaban también remuneración adecuada para los oficiales de crédito en compensación por sus esfuerzos, a través de bonos entregados sobre la base del desempeño logrado en términos de número y monto de préstamos así como registros de recuperación de préstamos.

Para finalizar, está claro que los recursos de agencias donatarias y las redes de asistencia técnica a las que se tiene acceso a través de estos recursos pueden jugar un importante papel depurador en el lanzamiento de estos programas y para romper los temores o resistencias que pudieran darse dentro de los círculos bancarios con respecto a estas iniciativas. También resulta claro que esta función puede resultar muy corta, ya que los propios recursos de depósito del banco entran en juego, y el personal recientemente contratado así como los programas de manejo computarizado le dotan al banco de las herramientas necesarias que le permitan promocionar estos programas de microprestaciones desde una plataforma comercial. Aunque la escala y alcance de economías son limitados en un comienzo, generalmente se alcanza el período de autosuficiencia luego del transcurso de tres a cuatro años de haber ganado experiencia.

RECOMENDACIONES PARA LA COMUNIDAD DONATARIA

Para concluir este tratado, resulta instructivo revisar el posible papel que desempeña la comunidad donataria para incentivar las iniciativas bancarias que encuentran éxito dentro del campo de las microfinanzas. Los obstáculos clave que confronta la banca comercial en este campo, según se describe en el Capítulo Dos, puede servir de un útil marco de referencia desde el cual avizorar las oportunidades que ofrecen las agencias donatarias.

Contexto Legal y de Políticas

Los donatarios podrían propender a afianzar las microfinanzas como parte de su diálogo con autoridades gubernamentales. Dicha promoción entraña tres componentes:

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número:
PCE-0406-C-00-6004-00.

- Se podría proponer a eliminar todas las regulaciones financieras represivas, tales como las tasas de interés tope, así como requisitos inusualmente onerosos con respecto a reservas, o programas muy estrechamente detallados de crédito dirigido. Las microfinanzas pueden y deberían surgir y competir dentro de nichos de mercado abiertos en medida de lo que los prestamistas formales dentro de mercados financieros estén en libertad de aplicar tasas de interés que cubran sus costos operativos, riesgos y el costo de capital de oportunidad.
- Los donatarios deberían incentivar la reforma a políticas que generen un marco normativo prudencial que reconozca las características idiosincrásicas de las instituciones que se dedican a la atención de servicios microfinancieros.
- Los donatarios deberían urgir que se establezcan instituciones más rigurosas para velar por el cumplimiento contractual en los países en los cuales operan iniciativas microfinancieras. Mientras un número de instituciones microfinancieras pone énfasis en los productos crediticios colectivos, muchas conceden préstamos individuales, especialmente la banca comercial, y unas cuantas de ellas tratan de combinar ambos productos. El contar con un contexto que eficazmente haga valer los compromisos contractuales adquiridos resulta vital para que la concesión y recaudación de préstamos pueda cumplirse con éxito - especialmente la implantación de una infraestructura legal y jurídica idónea. El registro de gravámenes es también importante así como acciones legales sobre cheques post-fechaos que se han cobrado sin contar con fondos de respaldo. Dado lo modesto del valor del colateral que típicamente se utiliza para la obtención de micropréstamos personales, los honorarios legales y gastos judiciales excesivos resultan inapropiados. Las cortes de reclamos menores según la usanza de la ley común tradicional ayudarían a tramitar procedimientos para hacer cumplir contratos de una manera eficaz con relación a su costo. La metodología que emplee colateral de antemano debe venir acompañada de un ambiente posterior que coadyuve a hacer cumplir los contratos de manera eficaz.

Nivel de Compromiso y Cultura Bancaria

El mecanismo que más comúnmente han empleado las agencias donatarias ha sido el de proporcionar acceso a fondos externos a tasas de interés que están por debajo de los niveles de mercado, a fin de incentivar a los bancos para que experimenten con programas microfinancieros. Normalmente estos fondos han sido proporcionados conjuntamente con asistencia técnica de varios niveles de intensidad (desde asesores residentes a tiempo completo hasta cursos de capacitación y giras de observación). Aunque estos fondos de poco costo han incentivado a la banca para incursionar en este mercado, resulta obvio que esta medida *por sí sola* no resulta suficiente para atenuar los temores de aquellos banqueros que son opuestos a asumir riesgos. Si no fuera así, habría muchos más programas de este tipo. En la mayoría de los casos, el nivel de compromiso de la banca comercial para programas microfinancieros puede explicarse con mayor frecuencia debido a la visión de un líder de sólidos antecedentes dentro del banco. En otros casos, el compromiso proviene de un entendimiento *a priori* de las idiosincrasias del mercado que se tiene en la mira, como es el caso de las transformaciones de ONGs y de las compañías que financian vivienda y bienes de consumo.

Se aconseja a los donatarios contar con un paquete que contemple varias opciones, tales como fondos piloto para préstamos, fondos para gastos iniciales, asistencia técnica, seminarios de información sobre mercados microfinancieros, y viajes para visitar programas que han encontrado éxito - una combinación que podría proporcionarse dependiendo de la clase de compromiso y necesidades que tenga una institución.

Presuponiendo que el interés vaya más allá de uno o dos bancos en un país dado, una interesante alternativa podría ser la de ofrecer fondos en una subasta al mejor postor, que en este caso sería un banco. Dichas subastas podrían llevarse a cabo mensualmente, comenzando con un precio base inicial que fluctuaría guardando relación con las tendencias que se den en transacciones de licitación. Este enfoque podría resultar más transparente y podría introducir un elemento de competencia de mercado dentro del proceso de asignación de recursos para cubrir los nichos de mercado que le corresponden a las préstamos microempresariales, retirando el control administrativo de estas cuestiones fuera de las manos del gobierno o de la burocracia que forma parte de las agencias donatarias. Inicialmente, la base fijada podría reflejar inicialmente la tasa inter-bancaria que prevalezca en el país en cuestión, con parte del monto total disponible para llevar a cabo una subasta mensual. En breve, este enfoque es más consistente con el espíritu del mercado en lugar de la asignación administrativa de recursos dirigidos hacia este nicho de mercado de prestaciones.

Estructura Organizativa

La comunidad donataria se ha mostrado crecientemente interesada por descubrir las herramientas óptimas de intervención que tiendan a promover la expansión de los servicios financieros en favor de los pobres o los desaventajados. Ultimamente los donatarios han venido explorando la posibilidad de estrategias de préstamos al por mayor, mediante las cuales se impondría una organización general de segundo nivel (el APEX) para canalizar los recursos donatarios a través de una red de instituciones independientes de intermediación en servicio de prestatarios microempresariales. Esta estrategia incluye la posibilidad de trabajar a través de bancos comerciales así como ONGs financieras menores. En la actualidad no se cuenta con estudios rigurosos que establezcan ningún tipo de prueba en el sentido de que el concepto APEX resulte ser la estrategia más eficaz en relación con su costo, para abarcar el servicio a clientela de bajos ingresos y dotarles de servicios financieros. Las argumentaciones a favor de estas estrategias enfatizan las economías de costo involucradas en la canalización de recursos donatarios a través de grandes unidades globales en lugar de tratar de alcanzar a todas las ONGs o bancos directamente. Las decisiones de asignación hacia instituciones específicas también serían delegadas a estas instituciones APEX. Esta estrategia plantea muchas inquietudes que, aunque ameritan de un estudio serio, van más allá del alcance de este documento. Pese a ello, los autores son de la opinión de que cualesquiera que sean las estrategias APEX que se adopten para desembolsar fondos y canalizarlos hacia bancos u ONGs financieras, los donatarios deberían asegurarse de que dicha organización APEX no trate de alterar las normas organizativas u operativas de las instituciones de canalización. El APEX no deberá introducir términos y condiciones diferentes tales como topes para las tasas de interés, requisitos de que se presenten informes especiales tendientes a evaluar sus repercusiones, ni criterios de orientación que vayan más allá del nicho de mercado mismo. Estas intervenciones aumentarían innecesariamente los costos transaccionales de

los bancos u ONGs microfinancieras. Las instituciones de canalización deberán verse libres de fijar sus propios criterios de crédito y llevar a cabo sus propias evaluaciones del riesgo que representan sus clientes.

En medida de lo aplicable al rigor de la metodología de crédito que en la actualidad se emplea en dichas instituciones o programas de canalización, los donatarios deberán considerar la dotación de asistencia técnica para mejorar las prácticas crediticias, más no así criterios selectivos de crédito que sean introducidos por un APEX. Lo que es más, la asistencia técnica que se proporcione deberá canalizarse a través de una organización independiente e imparcial, no la APEX. Aquí se produce un tácito conflicto de interés al tener que contratar asistencia técnica proveniente de la misma institución que proporciona los fondos para ser concedidos a manera de préstamos. Finalmente, el APEX deberá documentar cuidadosamente los registros de pago de las instituciones que utilizan sus fondos. De esta manera el APEX estará en posibilidad de generar puntos de vista imparciales para la comunidad donataria, constituyéndose en una agencia de clasificación de crédito sobre la base de los resultados obtenidos por los mismos prestatarios institucionales bajo su injerencia.

Metodología Financiera, Formación del Capital Humano y Afianzamiento de la Productividad

La metodología, recursos humanos y productividad pueden conjugarse lógicamente desde el punto de vista de la comunidad donataria. La formación de capital humano y el conocimiento de innovadoras metodologías crediticias que generen una mejor productividad en la provisión de servicios microfinancieros cuentan con propiedades de un bien público. La capacitación y conocimientos adquiridos por el personal que forma parte de las instituciones microfinancieras se difunde ampliamente a medida que estos empleados debidamente capacitados se movilizan hacia otras instituciones y programas. Por ende, los beneficios sociales son mayores que los beneficios privados ya que dichas instituciones que no invirtieron en capacitación y generación de bases de conocimiento se benefician igualmente de los efectos que van emergiendo desde otras instituciones que sí lo hicieron. A la luz de estos aportes imparciales económicos positivos, los subsidios pueden legitimarse.

Los donatarios pueden coadyuvar importantemente hacia la expansión de los programas de prestaciones microempresariales a través de un permanente apoyo a la amplia transferencia de la metodología financiera. Dicho apoyo podría asumir la forma de un punto centralizado de aprobación de documentación que siga procedimientos de excelencia microempresarial y el auspicio de visitas y prácticas en programas de excelencia para candidatos provenientes de programas recientemente establecidos. El apoyo permanente se justificaría para empresas consultoras especializadas u ONGs con destrezas apropiadas para difundir las metodologías de excelencia financiera entre la banca comercial y las ONGs que ofrecen microprestamos. Estas organizaciones pueden hacer un aporte muy importante a la formación del capital humano así como para una productividad consciente de los costos involucrados para iniciar nuevos programas. Los costos de asistencia técnica serían compartidos entre bancos u ONGs microfinancieras que se benefician de esta capacitación, y la comunidad donataria que apoye estos esfuerzos. Sin embargo, la participación de costos que absorba el banco o programa beneficiario subiría con el transcurso del tiempo para reemplazar la parte cubierta por el donatario a medida que vayan surgiendo cargos a los usuarios. Estos cargos a los usuarios

deberán servir como índices de pruebas de mercado del éxito alcanzado en la incorporación de técnicas de excelencia.

Regulación y Supervisión

Se esperaría que las unidades o programas microempresariales reporten regularmente el número, monto y recuperación de préstamos así como la situación de sus carteras vigentes. Por lo tanto, se precisa contar con sistemas de información relativamente sofisticados para hacer un seguimiento y generar informes sobre dichas carteras una vez que hayan ido más allá de la etapa experimental rudimentaria. El principal problema reglamentario gira en torno al nivel de reservas adicionales y estipulaciones que serían apropiadas para instituciones que manejan préstamos a la microempresa.

Dichos temas reglamentarios se manifiestan diferentemente en los diversos contextos institucionales. Los grandes bancos privados comerciales que cuentan con un bien establecido registro reglamentario y amplia historia operativa proveniente de una extensa base de depósitos se ven propensos a muchos menores riesgos que las instituciones financieras más pequeñas y más especializadas, especialmente aquellas que anteriormente constituían ONGs microfinancieras y que acaban de lanzar sus primeros esfuerzos por captar depósitos. Típicamente, los grandes bancos asumen sus propias disposiciones en torno a las unidades microempresariales. Debido a que son responsables ante propietarios privados con un pronunciado interés por la solvencia y las utilidades, la administración bancaria supervigilará muy de cerca el funcionamiento de sus programas microfinancieros, dado el costo de oportunidad del capital del banco y el nivel de depósitos que el banco ha destinado a estos programas. No habría necesidad de que las autoridades normativas introduzcan estipulaciones y condiciones adicionales o requisitos de generación de detallados informes para los programas que forman parte de estos bancos, más allá de los informes que uniformemente deben proporcionar en cuanto al número, monto y condiciones bajo las cuales opera el banco para estas actividades.

En cambio, los bancos más pequeños y bancos especializados que anteriormente constituían ONGs, representan un mayor riesgo prudencial. Invariablemente han sido organizaciones orientadas únicamente hacia la concesión de crédito y por ende al recibir su permiso de operación bancaria captarían depósitos por primera vez. Los bancos más pequeños y más especializados también representan mayores riesgos, en este caso, debido a la ausencia de diversificación de carteras; éstas últimas están dominadas por préstamos a la pequeña y micro-empresa. Dados los riesgos comunes a los altibajos de ingresos que confronta su clientela, el flujo de sus recaudaciones provenientes de intereses generados pueden experimentar una mayor volatilidad que aquellos que confrontan los bancos más grandes. Para cubrir estos riesgos inherentes a estos dos tipos de instituciones, deberá considerarse una norma de idoneidad de capital más alto que aquella que se utiliza para bancos más grandes que cuentan con programas microempresariales.

El papel que desempeña la comunidad donataria en el contexto normativo es necesariamente limitado pero no deja de ser importante. El papel esencial aquí sería el de incentivar y apoyar el diálogo entre bancos que poseen facilidades microfinancieras y aquellos que dictan las normas. Se podría continuar con la organización de seminarios y talleres periódicamente siguiendo la misma línea de un reciente diálogo que tuvo lugar en Bolivia entre ex-ONGs que proporcionaban servicios

financieros, representantes de agencias donatarias idóneas y autoridades encargadas de dictar normas. Este ejercicio tuvo como resultado la producción de lineamientos útiles para aquellas ONGs que están considerando convertirse en bancos (véase Rock y Otero, 1997). Un esfuerzo comparable podría considerarse en ciertos países Africanos en los cuales tanto la comunidad de ONGs que ofrecen servicios financieros como las autoridades encargadas de dictar normas puedan explorar problemas y temas comunes de manera más fructífera. El elemento de desconfianza y la falta de conocimientos y experiencia de ambas partes pide a gritos ayuda para poner por delante la agenda para lograr una más sensible y productiva interacción entre estos dos grupos. La comunidad donataria podría desempeñar un importante papel al tratar de cerrar este gran vacío que media entre ambos.

Como conclusión, restan dos desafíos institucionales dentro de la permanente evolución que van asimilando estos programas microfinancieros. El primero radica en la búsqueda por encontrar la forma organizativa más eficaz con relación a sus costos, de manera que las grandes instituciones bancarias incorporen segmentos microfinancieros en una organización que intrínsecamente no está bien dotada para adaptarse al mundo cultural en el que se desenvuelve la clientela microfinanciera. El segundo constituye una estructura normativa más apropiada para las ex-ONGs microfinancieras que han evolucionado hasta convertirse en bancos. Dentro de la banca comercial que forma parte del mundo en desarrollo, van surgiendo estilos integrados, separados o híbridos de organización, producto de pruebas y errores. Las ONGs microfinancieras que maduran con rapidez avanzan en la experimentación de varias formas de utilización del capital auspiciado por donatarios y de propiedad compartida en un intento por encontrar un sustituto aceptable para los propietarios privados más convencionales. Estas nuevas estructuras de propiedad y de administración se han diseñado para mantener un compromiso con el grupo meta conformado por clientes microempresariales. Para las instituciones que forman parte de este estudio, dichas estructuras administrativas todavía se encuentran en etapa embrionaria y no se han visto sometidas a la prueba del tiempo. De la manera como se manejen estos dos desafíos institucionales dependerá el futuro de las microfinanzas en el mundo de la banca comercial.

REFERENCIAS

- Almeyda, Gloria, *Money Matters: Reaching Women Entrepreneurs with Financial Services* (El Dinero Importa: Llegando a las Empresarias con Servicios Financieros), Banco Inter-Americano de Desarrollo, Washington, D.C., 1996.
- Bennett, Lynn y Carlos Cuevas (Guest Editors), "Sustainable Banking with the Poor" (Servicios Bancarios Sustentables para los Pobres) Número especial de *Journal of International Development*, Volumen 8, No. 2 (Marzo-Abril 1996).
- Berenbach, Shari y Craig Churchill, "Regulation and Supervision of Microfinance Institutions: Experience from Latin America, Asia and Africa, (Regulación y supervisión de instituciones Microfinancieras: Experiencia de América Latina, Asia y Africa) " Microfinance Network, Documento Ocasional No. 1, 1997.
- Chaves, Rodrigo y Claudio Gonzalez-Vega, "The Design of Successful Rural Financial Intermediaries: Evidence from Indonesia," (El Diseño de Intermediarias Financieras Rurales para que tengan Exito: Evidencias provenientes de Indonesia) *World Development*, Volumen 24, No. 1, Enero de 1996.
- Christen, Robert Peck, Elisabeth Rhyne, Robert C. Vogel, Cressida McKean, "Maximizing the Outreach of Microenterprise Institutions: An Analysis of Successful Microfinance Programs," (Optimizando el Alcance de las Instituciones Microempresariales: Un Análisis de los Programas Microfinancieros Exitosos) Programa de USAID e Informe de Evaluación de Operaciones, No. 10, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Washington, D.C., Julio de 1995.
- Christen, Robert Peck, *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success: An Expanded and Revised Guidebook for Microfinance Institutions* (Servicios Bancarios para los Pobres: Manejo conducente al Exito Financiero: Una Guía Ampliada y Modificada para Instituciones Microfinancieras), ACCION International, Washington, D.C., 1997.
- Gonzalez-Vega, Claudio, Mark Schreiner, Richard L. Meyer, Jorge Rodriguez, y Sergio Navajas, "The Challenge of Growth for Microfinance Organizations: The Case of the Banco Solidario in Bolivia," (El Desafío de la Expansión para las Organizaciones Microfinancieras: El Caso del Banco Solidario de Bolivia) en Hartmut Schneider (ed.), *Microfinance for the Poor?* (Microfinanzas para los Pobres?), IFAD-OCDE, París, 1997.
- Gonzalez-Vega, Claudio y Douglas H. Graham, "State-Owned Agricultural Development Banks: Lessons and Opportunities for Microfinance," (Bancos Agrícolas de Fomento pertenecientes al Estado: Lecciones y Oportunidades para las Microfinanzas) Informe Técnico de GEMINI No. 89, Development Alternatives, Inc., Junio de 1995.
- Hulme, David, y Paul Mosley, *Finance Against Poverty*, (Finanzas Contra la Pobreza) Volúmenes 1 y 2, Routledge Press, New York, 1996.

Este trabajo ha recibido el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del Despacho Global, Sección de Expansión Económica, Oficina de Desarrollo Microempresarial mediante el financiamiento del Proyecto Excelencia en microempresas (MBP) contrato número: PCE-0406-C-00-6004-00.

- Krahn, Jan Pieter y Reinhard H. Schmidt, *Development Finance and Institution Building: A New Approach to Poverty Oriented Banking*, (Finanzas para el Desarrollo y Creación de Instituciones: Un Nuevo Enfoque a la Banca Orientada hacia la Pobreza) Westview Press, 1994.
- Maguire, Paul B., y John D. Conroy, "Bank-NGO Linkages and the Transaction Costs of Lending to the Poor through Groups: Evidence from India and the Philippines," (Vínculos entre Bancos y ONGs y los Costos Transaccionales involucrados en las prestaciones a los Pobres a través de Grupos: Evidencia procedente de India y las Filipinas) en Hartmut Schneider (ed.), *Microfinance for the Poor?* (Microfinanzas para los Pobres?), IFAD-OCDE, París, 1997.
- Otero, Maria y Elisabeth Rhyne (eds.), *The New World of Microenterprise Finance: Building Healthy Financial Institutions for the Poor*, (El Nuevo Mundo de las Finanzas Microempresariales: Construyendo Instituciones Financieramente Saludables para los Pobres) Kumarian Press, West Hartford, Connecticut, 1994.
- Rock, Rachel y Maria Otero, *From Margin to Mainstream: The Regulation and Supervision of Microfinance*, (De lo Marginal a la Corriente Central: La Regulación y Supervisión de las Microfinanzas) Serie de Monografías No. 11, ACCION International, Enero de 1997.
- Schneider, Hartmut (ed.), *Microfinance for the Poor?* (Microfinanzas para los Pobres?), IFAD-OCDE, París, 1997.
- World Development Report 1989*, (Informe sobre el Desarrollo del Mundo, 1989) El Banco Mundial, Washington, D.C.

