

Crecimiento y vulnerabilidades en microfinanzas

Entre 2004 y 2008, las microfinanzas experimentaron un crecimiento sin precedentes en los mercados emergentes. Según los datos proporcionados por Microfinance Information Exchange (MIX), el sector se expandió a tasas históricas, con un promedio de crecimiento anual de activos del 39% y una acumulación total de activos de más de US\$60 000 millones a diciembre de 2008. Las microfinanzas se beneficiaron del amplio reconocimiento internacional que tuvieron como instrumento de desarrollo. Muchos Gobiernos nacionales ansiosos por salvar la brecha de inclusión financiera fomentaron las microfinanzas, y se agregaron al temario de las Naciones Unidas y del Grupo de los Ocho. Los donantes de fondos y los inversionistas con orientación social reconocieron el potencial para obtener ganancias sociales y financieras y destinaron más fondos a las microfinanzas. El desempeño global del sector microfinanciero ha sido admirable con una sólida calidad de activos y un rendimiento estable del activo.

El aumento del financiamiento comercial al sector permitió el crecimiento de las microfinanzas más allá de lo que hubiera sido posible simplemente con el apoyo de los donantes de fondos y de los Gobiernos, la fuente principal de financiamiento una década atrás. Este sorprendente crecimiento significa la inclusión de millones de personas pobres en el sistema financiero

formal. Sin embargo, algunos países muestran signos de tensión, ya que enfrentaron crisis de morosidad en el reembolso de los micropréstamos a nivel regional o nacional en los últimos 24 meses. ¿Han crecido estos mercados de microfinanzas en expansión demasiado rápido? ¿Son simplemente víctimas de la crisis financiera mundial, o existen otros motivos que causaron las dificultades que atraviesan?

Las lecciones de este número de *Enfoques* provienen de cuatro mercados de microfinanzas: Nicaragua, Marruecos, Bosnia y Herzegovina (BiH) y Pakistán (ver el gráfico 1). Todos estos países han experimentado una crisis de pago en el sector microfinanciero después de un período de gran crecimiento y constituyen mercados de microfinanzas importantes en sus respectivas regiones. En los cuatro casos, el Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP) compiló estudios de casos prácticos que combinaron análisis de datos con entrevistas de distinto alcance con gerentes de instituciones microfinancieras (IMF), inversionistas y analistas del sector. Estos estudios de casos no indican que la recesión económica mundial sea una de las causas principales de las crisis de pago, a pesar de que se encontraba entre los diversos factores contextuales que afectan la capacidad de reembolso de los prestatarios. En cambio, los estudios de casos revelan que existen tres vulnerabilidades

Gráfico 1: Cuatro países que recientemente tuvieron crisis de pago en el sector microfinanciero



dentro del sector de las microfinanzas que son la causa principal de los problemas:

1. **Concentración de la competencia en el mercado y financiamiento múltiple**
2. **Sistemas y controles de las IMF excedidos**
3. **Deterioro de la disciplina de financiamiento de las IMF**

Este número de *Enfoques* comienza con una breve narración de la historia del reciente crecimiento en los cuatro países que causó las crisis de morosidad crediticia. En la segunda sección, se describen los factores contextuales clave que afectaron la gravedad y la propagación de las crisis. En la tercera sección, se desglosan las tres vulnerabilidades internas del sector que son la causa central de los problemas. Posteriormente, se presenta una discusión sobre la forma en que la infraestructura y los instrumentos del mercado pueden ayudar a mitigar algunos de los peligros. Al final de la nota, se ubican estas experiencias dentro del contexto más amplio de la historia de las microfinanzas mundiales y se realizan recomendaciones para fortalecer el sector.

2004 a 2008: La historia del crecimiento

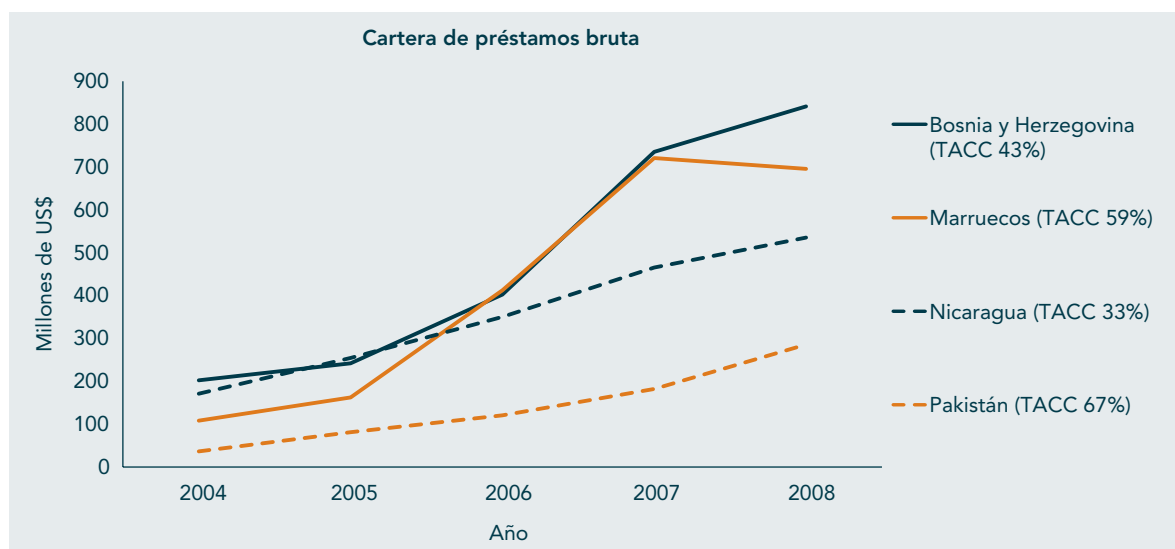
Durante los últimos cinco años, el sector de las microfinanzas creció a tasas sin precedentes. El

crecimiento estuvo impulsado por el aumento de la competencia y la confianza de las IMF en su misión social de llegar cada vez más a los pobres y a las personas que no cuentan con servicios bancarios. Al mismo tiempo, hubo también incentivos fuertes para el crecimiento de las IMF dado que los protagonistas más importantes recibían el financiamiento, la influencia nacional y el reconocimiento internacional. En el gráfico 2 se muestra la velocidad a la cual los cuatro países en los que nos concentramos ampliaron sus carteras de préstamos de microcréditos, con tasas anuales de crecimiento compuestas (TACC)¹ de entre 33% y 67%; esto coincide con el promedio de 43% del MIX, o es superior a este para el mismo período.

El crecimiento estuvo motivado por los servicios crediticios

La expansión del mercado de las IMF estuvo dominada por las IMF que dependían de los productos crediticios y de los métodos de concesión de créditos comunes en las microfinanzas. Sin embargo, existen diferencias considerables en los enfoques hacia los créditos en los cuatro países. El enfoque preferido en BiH y Nicaragua es realizar préstamos directamente a las personas o a las microempresas, mientras que en Marruecos y Pakistán predominan los préstamos a través de grupos. La expansión estuvo impulsada por una combinación de apertura de nuevas sucursales en los mercados nuevos y de crecimiento en los

Gráfico 2: Crecimiento de las IMF



Fuente: Datos del MIX, datos de Pakistán proporcionados por Pakistan Microfinance Network.

¹ La TACC representa la tasa de crecimiento comparada con el mismo período del año anterior durante un período específico.

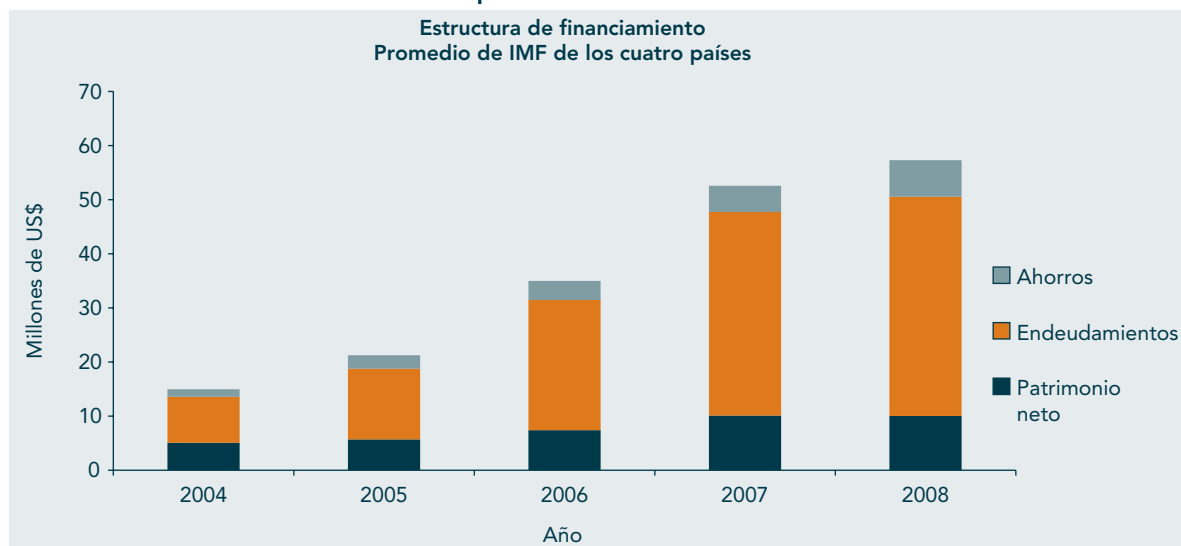
mercados existentes a través de préstamos más grandes y productos nuevos. El aumento del tamaño de los préstamos fue particularmente marcado en Nicaragua, BiH y Marruecos. Pero la característica más frecuente en los cuatro países fue que los ahorros no eran un servicio principal ni una gran fuente de fondos (ver el gráfico 3). La relación entre depósitos de ahorro y préstamos pendientes de pago en cada país permaneció por debajo del 10% durante todo el período, un fuerte contraste con el promedio mundial de 46% del MIX².

Crecimiento impulsado por financiamiento abundante, especialmente mediante deudas

Durante este período, los donantes de fondos y los inversionistas sociales comenzaron a canalizar grandes cantidades de fondos a las IMF de todo el mundo, lo que generó una importante "estimulación" de la oferta detrás de la historia de crecimiento. La abundancia del financiamiento les dio a las IMF mayor confianza y también el capital para crecer más rápido. La existencia de inversiones internacionales

en microfinanzas llegó a los US\$10 000 millones en 2008, un aumento siete veces mayor que los cinco años previos³. Los inversionistas extranjeros concentraron sus inversiones en algunos países seleccionados, entre los que se encontraban BiH y Nicaragua⁴. Muchas IMF dependieron del capital en forma de préstamos de prestamistas extranjeros para respaldar su crecimiento. Además, las IMF buscaron capital en sus mercados locales a través de los bancos comerciales y los fondos de instituciones financieras de segundo piso locales. Esto fue especialmente importante en Marruecos donde el 85% de los activos de microfinanzas fueron financiados con préstamos de los bancos comerciales a finales de 2008⁵. En Pakistán, los préstamos de un fondo nacional de instituciones financieras de segundo piso y de los bancos comerciales nacionales remplazaron en gran medida al antiguo apoyo de donantes de fondos. El énfasis en el endeudamiento de las IMF contribuyó a un aumento en el apalancamiento financiero (el coeficiente del total del activo sobre el patrimonio neto de las IMF), que aumentó de 3 a 5,5 entre 2004 y 2008 en los cuatro países en los que nos concentramos⁶.

Gráfico 3: Fuentes de financiamiento para las IMF



Fuente: Tabla de conexiones de datos del MIX.

2 Calculado en función de los datos para 914 IMF en 2008. La mediana es del 29%.

3 Investigación sobre las fuentes de financiamiento realizada por el CGAP.

4 El 51% de la cartera pendiente de pago para las microfinanzas a diciembre de 2008 de las instituciones financieras de desarrollo (instituciones financieras patrocinadas por el Estado que promueven el desarrollo económico) se concentró en 10 países (Rusia, Bulgaria, Perú, Marruecos, Serbia, Rumania, Ucrania, BiH, Ecuador y Azerbaiyán).

5 Banco Central de Marruecos, diciembre de 2008.

6 Las instituciones financieras no bancarias en los datos del MIX presentaron una tendencia similar y el coeficiente de apalancamiento financiero combinado aumentó de 2,9 a 4,25 para el mismo período.

Inicialmente, el desempeño financiero permaneció sólido

Al comienzo del período de crecimiento, el desempeño financiero de las IMF fue fuerte en estos cuatro países a diferencia de que señalan los indicadores mundiales. Las IMF mantuvieron una cartera de buena calidad, márgenes de interés neto estables y una rentabilidad estable o en crecimiento. Según se indica en el gráfico 4, este desempeño, junto con un mayor apalancamiento financiero, mejoró el rendimiento del capital en Marruecos y BiH durante 2007. Este desempeño financiero sólido les brindó motivos para ser optimistas⁷ a las IMF y a los inversionistas, a pesar de que se avecinaban riesgos nuevos.

Luego, la calidad de los créditos se deterioró y el ritmo del crecimiento disminuyó

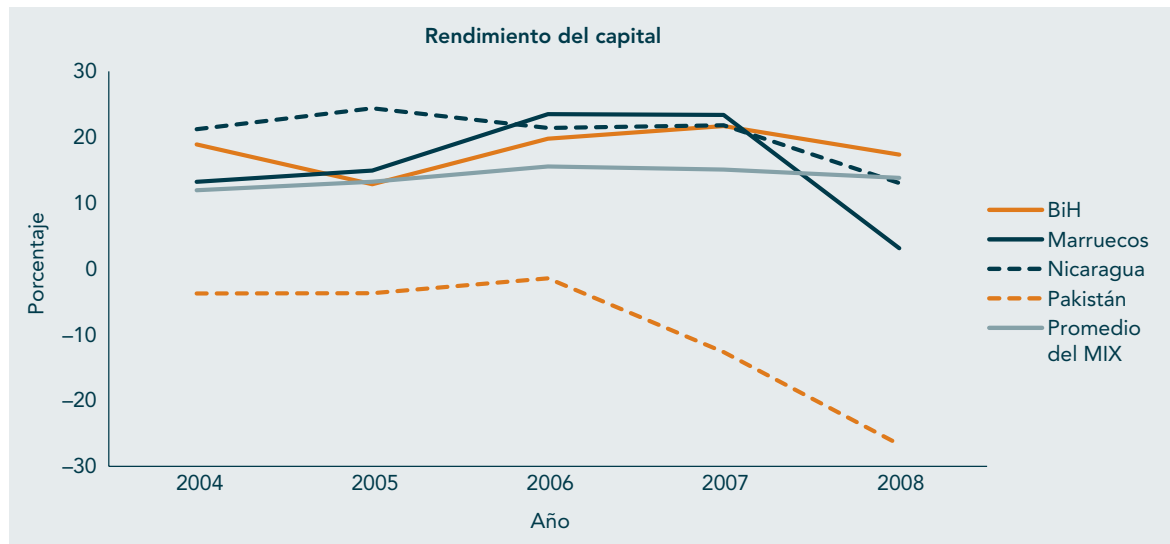
El crecimiento aumentó el alcance, un objetivo de larga data en las microfinanzas, pero después de varios años de crecimiento comenzaron los problemas

de reembolso de los créditos. En 2007 se informaron signos de tensión entre los protagonistas del sector, pero los problemas de morosidad recién comenzaron a aparecer en los informes de las IMF a comienzos de 2008 en Marruecos y a finales de 2008 o principios de 2009 en los otros países. En el gráfico 5 se muestra el fuerte aumento en la cartera en riesgo (CeR)⁸ para junio de 2009⁹. En tres de los países, la CeR superó el 10%, el umbral que se utiliza aquí para definir una crisis de pago grave. Solamente BiH informó una CeR inferior al 10%, pero esto se debió a las cancelaciones agresivas en libros de los préstamos¹⁰. Este fuerte aumento en la CeR permite recordar claramente que la calidad de los activos de microfinanzas puede ser muy volátil.

Algunos de los elementos únicos de la crisis de pago de préstamos microfinancieros de cada país nos ayudan a comprender lo que sucedió.

- La crisis de morosidad de **Nicaragua** afectó a las 22 IMF más importantes. Un gran foco de morosidad se desarrolló en una región del norte,

Gráfico 4: Rentabilidad de las IMF



Fuente: Tabla de conexiones de datos del MIX.

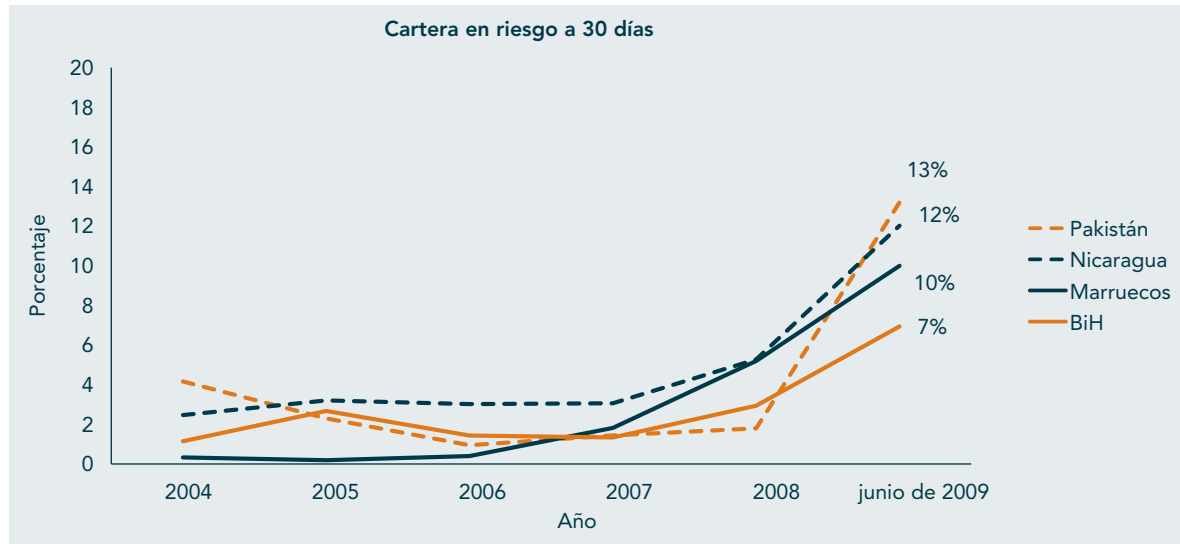
7 La clasificación del riesgo crediticio fue solamente de 8 puntos en el informe *Microfinance Banana Skins Report 2007* (una publicación anual sobre los riesgos del sector realizada por el Center for the Study of Financial Innovation) durante el auge crediticio pero, cuando se realizó la segunda encuesta en abril de 2009, había aumentado y alcanzado el mayor nivel de riesgo. <http://www.citibank.com/citi/microfinance/data/news090703a1.pdf>

8 La CeR se calcula mediante las siguientes fuentes de datos: BiH (datos de AMFI MCO Network); Marruecos (datos del MIX para 2004 a 2008 y datos de JAIDA para el cálculo de 2009); Nicaragua (datos de la red Asomif); Pakistán (datos del MIX para 2004 a 2008, cálculo del CGAP para junio de 2009).

9 En este documento, utilizamos la medida estándar de la CeR de préstamos cuyos pagos tienen un retraso de más de 30 días (es decir, CeR a 30 días).

10 La CeR de una IMF puede reducirse mediante la cancelación agresiva en libros de los préstamos. La decisión de cancelar en libros los préstamos generalmente se toma a criterio del directorio de una IMF. Los ratios de cancelación en libros para junio de 2009 en los cuatro países en los que nos concentramos fueron: 4,1% para BiH; 3,66% para Pakistán, 2,90% para Marruecos y 1,84% para Nicaragua. Las cancelaciones en libros en Nicaragua se calcularon mediante el uso de datos compuestos de las IMF Banex y Pro-Credit; para Pakistán, la cifra se obtuvo de una muestra de cinco IMF.

Gráfico 5: Aumento de la morosidad en el reembolso de préstamos de las IMF



Fuente: ver la nota al pie de página 8.

en el epicentro del movimiento no pago. Allí, un grupo de prestatarios con fuertes conexiones políticas y apoyo del partido en el poder decidió no cumplir con sus obligaciones de reembolso de manera colectiva.

- En **Marruecos**, las 12 IMF comenzaron a experimentar un aumento de la morosidad, pero el problema se agravó cuando se dio a conocer la fusión y la adquisición de una importante IMF con problemas¹¹.
- Los problemas en **BiH** salieron a la superficie a finales de 2008, poco tiempo después de la recesión en Europa. Prácticamente las 12 IMF más grandes experimentaron un fuerte aumento en la CeR y llegaron al 7% en junio de 2009. Esta cifra hubiera sido incluso mayor si no fuera por el hecho de que las IMF ya habían comenzado a cancelar en libros los préstamos con celeridad.
- En **Pakistán**, las microfinanzas se vieron afectadas por una oleada de grupos de prestatarios que se rehusaron a reembolsar los préstamos a finales de 2008 en la parte central de la Provincia de Punjab en áreas semiurbanas adyacentes a la capital provincial de Lahore. El impacto se concentró inicialmente en una IMF, pero al menos otra IMF más tuvo un fuerte aumento en la CeR en 2009 y es probable que al menos tres IMF que otorgan préstamos en esta misma región ahora enfrenten importantes dificultades con los reembolsos.

El contexto es importante...

Las crisis de morosidad en el reembolso de los préstamos son eventos complejos cuya interpretación se dificulta debido a los factores contextuales. Los cuatro estudios de casos prácticos demuestran que el ritmo y el alcance de las crisis se vieron afectados por tres factores contextuales: la macroeconomía, los acontecimientos locales y los factores de contagio. Sin embargo, estos factores contextuales no fueron las causas principales.

Macroeconomía: Recesión económica mundial

Las microfinanzas han obtenido la reputación de ser un sector con capacidad de recuperación que emergió en gran medida incólume de la crisis de Asia oriental en 1997 y de la crisis de América Latina del año 2000. La recesión económica mundial que comenzó en 2008 fue más generalizada y grave. En algunos casos, los prestatarios de microfinanzas sufrieron los efectos de la depresión económica, la pérdida de empleos y la disminución de las remesas. El pago atrasado de los préstamos ha aumentado recientemente en el sector de las microfinanzas. La mediana del MIX para la CeR aumentó a casi un 3% para diciembre de 2008 y la mediana del índice SYM 50 de Symbiotics¹² para la CeR aumentó a casi más

¹¹ Ver Reille (2010).

¹² Symbiotics es un intermediario de inversión en microfinanzas con sede en Suiza. Symbiotics ha generado el índice SYM 50 desde diciembre de 2005 en función de los datos de desempeño mensual de 50 IMF de importancia.

del 4,5% para junio de 2009 (ver el gráfico 6). Pero los aumentos fueron leves si se los compara con las crisis de morosidad en estos cuatro países, y muchos países lograron mantener un nivel sólido de reembolso durante la recesión económica mundial. Los cuatro casos del estudio revelan que la recesión económica fue un factor agravante pero no la causa principal de las crisis de pago. La mayoría de los gerentes de IMF entrevistados por el CGAP no mencionaron la crisis mundial como la causa principal de sus problemas de reembolso recientes.

Acontecimientos locales: Políticos, líderes religiosos y asociaciones de prestatarios

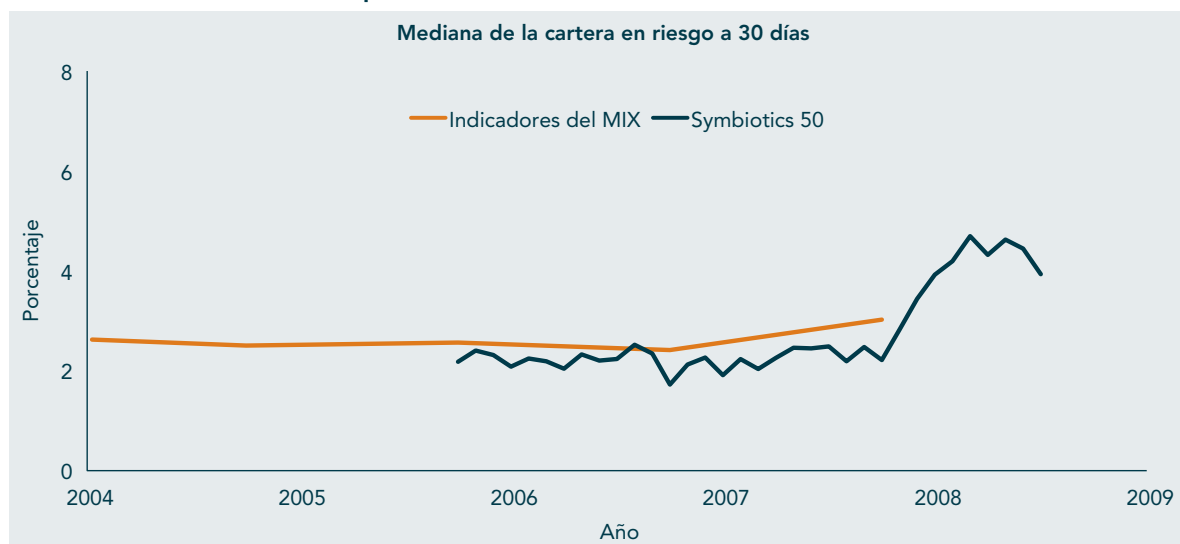
A medida que las microfinanzas crecieron, inevitablemente atrajeron más atención, una atención a veces molesta que incluyó resistencia de parte de líderes políticos locales o instituciones religiosas que expresaban objeciones, por ejemplo, que los pobres no deberían reembolsar los préstamos, que los pobres no se encuentran en una situación para negociar términos favorables, que las mujeres no deberían ser prestatarias, o simplemente que las microfinanzas no forman parte de la solución para el problema de los pobres. Las prácticas de las IMF también suscitaron críticas (por ejemplo, métodos ofensivos de cobranza de préstamos). En algunas oportunidades, esto hizo que los grupos de prestatarios se organizaran para denunciar a las

IMF e incluso llegaron a rehusarse a reembolsar los préstamos. El movimiento *no pago* organizado por un grupo de prestatarios con influencias políticas creó un foco de morosidad importante en una región del norte de Nicaragua. En Pakistán, una proclama de renuncia al cobro de préstamos realizada por un político local y la propagación de noticias falsas sobre una renuncia al cobro de préstamos dieron lugar a un incumplimiento de pago masivo en ese país. Estos acontecimientos locales influyeron en las crisis y el diálogo público sobre las crisis, pero fueron síntomas de vulnerabilidades subyacentes dentro del sector de las microfinanzas y no las causas profundas de las crisis.

Factores de contagio: ¿Con qué velocidad se pueden propagar las crisis y hasta dónde pueden llegar?

Los problemas de reembolso en las microfinanzas generalmente han sido acontecimientos de alcance más limitado que no afectaron a los mercados a nivel regional o nacional. Sin embargo, cuando las noticias o los rumores se divulgan rápidamente a través de los medios de comunicación o de los canales sociales, aumentan las posibilidades de que se produzca una crisis de pago más amplia y más profunda, y puede disminuir la confianza en el sector. La adquisición precipitada de una IMF importante en Marruecos fue un indicio de que quizás no era posible continuar otorgando préstamos, lo que afectó a los incentivos

Gráfico 6: Morosidad en los préstamos de las IMF de todo el mundo



Fuente: Symbiotics, noviembre de 2009; Indicadores del MIX, diciembre de 2008.

Cuadro 1: Niveles de financiamiento múltiple

	% de prestatarios activos con préstamos de >1 IMF	Fuentes
Nicaragua	40 (2009)	Entrevista con el director de una IMF de Nicaragua
Marruecos	40 (2007) 39 (2008) 29 (2009)	Intercambio de información del banco central y de crédito entre las cinco IMF más importantes
BiH	40 (2009)	Encuesta a clientes de IMF, MiBOSPO
Pakistán	21 (2009) en todo el país; 30 (2009) distritos con crisis de pago	Pakistan Microfinance Network

para el reembolso. Esta discusión en la prensa aceleró el fracaso de esta IMF e incluso afectó a otras IMF. El apoyo político del Presidente Ortega al movimiento *no pago* al comienzo de la crisis recibió una cobertura de prensa que amplió y profundizó los problemas de reembolso en Nicaragua. En Pakistán, las redes sociales con ayuda de las conexiones de teléfonos móviles transformaron un problema local pequeño en una crisis regional más amplia en las comunidades semiurbanas de bajos ingresos que hablan punjabí. Estas redes sociales también pueden establecer los límites que es probable que una crisis no traspase. En Pakistán, la negativa de los grupos de prestatarios a reembolsar los préstamos no llegó a las áreas rurales ni a las regiones con culturas claramente diferentes de las áreas afectadas por la crisis.

La causa principal de los problemas...

Aunque existen muchos factores que influyen en el desarrollo de una crisis, los estudios de casos prácticos revelan que existen tres vulnerabilidades dentro del sector de las microfinanzas que son la causa principal de los problemas.

Concentración de la competencia en el mercado y financiamiento múltiple

El crecimiento introdujo naturalmente mayores niveles de competencia en los cuatro países que analizamos. Un factor que intensificó la competencia fue que las IMF líderes no propagaron sus servicios de manera uniforme, sino que compitieron de manera más agresiva en regiones geográficas

concentradas. Esta concentración de préstamos incrementó la probabilidad de que los clientes obtuvieran préstamos de más de una IMF. En Marruecos, el banco central calculó que el 40% de los prestatarios tenían préstamos de más de una IMF cuando comenzó la crisis de pago. Para Nicaragua, BiH y Pakistán existen cálculos similares previos a la crisis. (Ver el cuadro 1).

La concentración en parte se debe simplemente a la probabilidad: a medida que las IMF crecen, tienen mayores probabilidades de enfrentarse a otras IMF. Pero las IMF toman decisiones adrede que refuerzan esta tendencia. Las IMF suelen idear estrategias que dan prioridad a los mercados con mayor actividad económica y con mayor densidad de población, lo que incrementa la posibilidad de superponerse con otras IMF que apuntan a esas mismas áreas por los mismos motivos. En Pakistán y Marruecos, una práctica común entre algunas IMF ha sido hacer lo mismo que otras IMF en los mercados locales para poder prestar dinero a los mismos grupos de prestatarios. Los primeros participantes examinan y capacitan a los nuevos prestatarios, mientras que los que llegan más tarde pueden evitar estos pasos preparatorios iniciales. Para los gerentes, esta práctica reduce los costos de conseguir clientes¹³, al menos a corto plazo.

El financiamiento múltiple no es un fenómeno nuevo. Tal como se indica en *Los Portafolios de los Pobres*, los hogares pobres periódicamente toman préstamos de múltiples fuentes para mejorar la disponibilidad de fondos (Collins, Morduch, Rutherford y Ruthven 2009). La competencia permite que los clientes

¹³ Esta práctica hace que los costos de expansión de una IMF parezcan ser más bajos y más atractivos para los eventuales inversionistas, pero subestima los posibles costos futuros cuando la IMF comienza a expandirse a mercados nuevos intactos.

se beneficien de una mayor variedad de opciones a medida que las microfinanzas pasan de un mercado de vendedores a uno de compradores. Como observó un líder de microfinanzas en India: "Recuerden que hasta hace 2 ó 3 años, los clientes no tenían opciones" (Srinivasan 2009). Al acceder a los préstamos de varias IMF o alternar préstamos, los prestatarios tienen menos limitaciones con los plazos rígidos de reembolso de préstamos, típicos de los préstamos microfinancieros. La evidencia demuestra que en algunos entornos, el financiamiento múltiple incluso puede estar asociado a mejores tasas de reembolso (Krishnaswamy 2007).

Aunque los beneficios pueden ser importantes, la competencia puede introducir nuevas dinámicas de mercado que no siempre resultan fáciles de percibir. Un experto menciona lo siguiente: "Las formas populares de microcréditos han prosperado precisamente porque impusieron restricciones a los prestamistas y los prestatarios, como la responsabilidad solidaria y los pagos semanales rígidos... Sin embargo, la llegada de la *competencia* en algunas ocasiones ha puesto estos métodos a prueba al permitir que las personas tomen préstamos de más de una IMF al mismo tiempo sin problemas" (Roodman 2009).

El crecimiento en estos cuatro países introdujo dos dinámicas nuevas que alteraron el comportamiento básico del mercado.

Los prestatarios son menos dependientes de una única IMF. Una de las premisas subyacentes de las microfinanzas es que los prestatarios reembolsan los préstamos para continuar con una relación que les permita obtener otro préstamo, generalmente mayor. Esta relación delicada entre el prestamista y el prestatario puede debilitarse gradualmente cuando niveles cada vez mayores de financiamiento múltiple controlan un mercado colmado. Los prestatarios pueden no cumplir con el pago con una IMF, ya sea por elección o por pura necesidad pero conservar su relación de financiamiento con otras IMF. Es posible que no tengan mucho incentivo para intentar resolver la situación con el prestamista. El equilibrio de las relaciones entre las IMF y los prestatarios fue más delicado en los cuatro países ya que las relaciones

giraron casi exclusivamente en torno a los préstamos y no incluyeron vínculos más profundos en torno a los ahorros, a otros servicios financieros o incluso a la provisión de servicios no financieros. La disminución del incentivo para realizar reembolsos significa que existen más posibilidades de que existan atrasos en el pago y en algunos casos, que cobren intensidad y conduzcan a una crisis de pago más grande.

Los prestatarios pueden solicitar préstamos por montos mayores que antes. Con más opciones, los prestatarios tienen la posibilidad de incrementar el total de los financiamientos. Muchas IMF, especialmente en los préstamos a grupos, realizan préstamos pequeños y esperan que los prestatarios puedan satisfacer la totalidad de las necesidades de financiamiento con otras fuentes. Estos préstamos sindicados tácitos reducen el riesgo de una IMF con respecto a un único prestatario, y otro corolario es que los prestatarios tienen acceso a liquidez adicional con la que pueden reembolsar los diversos préstamos. De esta manera el financiamiento múltiple puede ser beneficioso para los prestatarios y para el mercado en general.

Pero estas mismas condiciones también hacen que existan más probabilidades de que algunos clientes comiencen a solicitar préstamos por montos que exceden sus posibilidades. En los cuatro países en los que nos concentramos, los prestatarios generalmente pasaron de no tener opciones de créditos formales a tener varias opciones en un corto plazo, lo que aumentó rápidamente su capacidad para solicitar más préstamos. La práctica común de aumentar el tamaño de los préstamos gradualmente para garantizar que los prestatarios permanezcan dentro de los límites de reembolso resulta menos útil como instrumento de gestión del riesgo cuando los prestatarios pueden aumentar fácilmente el total de los financiamientos con múltiples fuentes. Un libro sobre la crisis crediticia de 1999 en Bolivia realizó una analogía válida: "Aparentemente, el crédito es como la buena comida: cuando las personas están sentadas a la mesa frente a un banquete, muchas comen demasiado y luego se arrepienten..." (Rhyne 2001). La amplia gama de opciones de crédito puede hacer que algunos prestatarios asuman obligaciones de reembolso que exceden su disponibilidad de fondos.

Aunque resulta difícil definir precisamente cuándo un prestatario se endeuda excesivamente¹⁴ o medir las obligaciones de créditos informales, queda claro que la exposición a la deuda total de muchos prestatarios aumentó considerablemente en estos cuatro países. Esto sucedió especialmente en BiH y Marruecos. Un estudio calculó que el 16% de prestatarios en BiH informó que estaban a punto de exceder su capacidad de reembolso (EFSE/MFC 2008). El gerente de una IMF en BiH indicó lo siguiente en retrospectiva: “Les dábamos a los clientes más de lo que podían manejar. En ese momento, algunos de ellos podían pagar pero ahora, debido a la economía, no pueden hacerlo”.

Estos cuatro países ilustran de qué manera la concentración de préstamos y la competencia, especialmente cuando se introducen rápidamente, pueden reducir los incentivos para el reembolso y debilitar los efectos de mitigación de riesgos de los límites en el tamaño de los préstamos de las IMF. Los cambios pequeños en los incentivos para los reembolsos y en los montos de endeudamiento pueden cambiar la dinámica del mercado y potencialmente causar una crisis de pago. En algunas circunstancias, las IMF se adaptan a estos cambios y gestionan bien este riesgo. Por ejemplo, Bolivia tuvo esta reputación durante la última década después

de una crisis de pago en 1999. Pero los cuatro países que analizamos demuestran que las condiciones más competitivas del mercado pueden incrementar los riesgos crediticios.

Sistemas y controles de las IMF excedidos

A medida que el crecimiento continúa, las IMF se ven sometidas a nuevas exigencias y detectamos tres tipos de brechas de capacidad en los países que analizamos.

La incorporación de mucho personal nuevo en poco tiempo puede significar que el nuevo personal no esté preparado para realizar su trabajo. Las IMF deben contratar, capacitar y ascender a mucho personal para crecer. Las IMF en estos cuatro países incorporaron aproximadamente 40% de personal nuevo todos los años. Las IMF en Pakistán tuvieron la mayor expansión de personal, con un incremento neto de 9600 personas entre 2004 y 2008. En condiciones normales, el personal debe recibir entre 3 y 6 meses de capacitación en el trabajo antes de asumir nuevas responsabilidades. El crecimiento rápido requiere que las IMF asignen personal más rápido a puestos de responsabilidad, lo que a veces hace que se preste menos atención a la contratación,

Gráfico 7: Rápida incorporación de personal en las IMF



Fuente: Datos del MIX, datos de Pakistán proporcionados por Pakistan Microfinance Network.

¹⁴ El endeudamiento excesivo generalmente se produce cuando las obligaciones de reembolso del principal y del interés de un préstamo de un prestatario exceden su disponibilidad de fondos.

la capacitación y la preparación. Los gerentes también informaron que el personal cambió de una IMF a otra con mayor frecuencia a medida que aumentó la demanda de personal nuevo en las IMF. En los entornos en crecimiento, resulta más difícil conservar una cultura constante de personal¹⁵. (Ver el gráfico 7).

El crecimiento rápido es un aliciente aún mayor para contar con un sólido equipo de gerentes de nivel medio. La mayoría de las IMF fuertes han establecido una oficina central sólida pero pocas tienen una gerencia de nivel medio con la capacidad necesaria para apoyar el crecimiento rápido. Cuando una IMF es pequeña, la oficina central puede proporcionar una supervisión directa de las operaciones de campo. Esto cambia con el crecimiento rápido ya que la gerencia general debe hacer frente a mayores presiones de las partes interesadas externas, como los inversionistas y los organismos de control, incluso a medida que crecen sus operaciones. Para esto, es muy importante que haya gerentes de nivel medio competentes que supervisen operaciones a gran escala más distantes. Generalmente, se asciende al personal de primera línea de la sucursal para que ocupen los cargos de gerencia de nivel medio. Es posible que estos gerentes de nivel medio recién designados tengan experiencia en ventas y en la recuperación de préstamos, pero deben cambiar y adquirir diferentes habilidades y actitudes necesarias para la gerencia. Al mirar hacia atrás, el gerente de una IMF de Pakistán se arrepiente de haber sobrecargado a los gerentes regionales con responsabilidades de supervisión de hasta 75 sucursales. Esta IMF reconsidera ahora su enfoque completo hacia la gerencia de nivel medio. Otro gerente de Pakistán cuya IMF parece haber evitado muchos de los peores problemas de reembolso, indicó: "Una organización que se expande más allá de su capacidad de supervisión puede terminar teniendo incumplimientos de pago muy grandes".

El crecimiento ejerce mucha presión sobre los controles internos que son esenciales para conservar la disciplina y minimizar el fraude. Las IMF de BiH, Marruecos y Nicaragua citaron a los controles internos inadecuados como la debilidad más común.

Entre 2005 y 2008, el personal de auditoría interna de una IMF líder de Marruecos se duplicó mientras que el personal total se quintuplicó. Las dificultades para satisfacer los objetivos de crecimiento junto con la disminución de la supervisión estricta del cumplimiento debilitaron los controles internos. Las IMF de Pakistán no implementaron de manera efectiva las políticas que requerían visitas a los hogares de los prestatarios y no verificaron el cumplimiento de las normas para garantizar el desembolso de préstamos directamente a los prestatarios finales. Los controles internos poco rígidos crearon brechas que llevaron a que se produjeran fallas en la disciplina crediticia que se describe en la siguiente sección. En Marruecos, una IMF líder creció un 150% en 2006 con un sistema de información de gestión obsoleto que producía informes erróneos que poco después contribuyeron a la crisis de morosidad.

En los países que ya han experimentado deterioros en la calidad de los créditos, las IMF reconocen que su capacidad interna no se mantuvo a la par. Como observó un director de una IMF de BiH: "Nos concentramos en competir en lugar de forjar nuestra capacidad". Un inversionista agregó: "Estas IMF crecieron de manera tan rápida que no tuvieron tiempo de instaurar una gestión adecuada del riesgo y no previeron el cambio desfavorable".

Deterioro de la disciplina crediticia de las IMF

En los mercados competitivos en crecimiento, es probable que las IMF tengan que asumir más riesgos para conseguir clientes nuevos y expandir las ofertas de productos. El gerente de una IMF recordó lo siguiente: "Se sentía algo en el aire que motivaba a competir. Otras IMF comenzaron a llegar a nuestra región y a tomar una porción de nuestro pastel; por lo tanto, decidimos dar el salto y hacer lo mismo". Las actitudes y las prioridades de los gerentes de las IMF pasaron al personal de primera línea que recibía incentivos por buen desempeño a corto plazo que hacían hincapié en el crecimiento y en la participación en el mercado. En algunos casos estos incentivos eran

¹⁵ Los datos del MIX no indican ningún patrón perceptible en los ratios totales de prestatarios a personal. Especulamos que esto se debe a la rápida introducción de personal nuevo que comienza con pocos clientes y que se armoniza con la mayor productividad del personal más experimentado. Los dos factores combinados pueden cancelarse en gran parte durante períodos importantes en las épocas de mayor crecimiento.

a expensas de la disciplina crediticia y contribuyeron a las crisis de morosidad posteriores.

El objetivo de las IMF de obtener ganancias y crecer rápido pone énfasis en la eficiencia operativa. Los gerentes intentan ahorrar costos mediante la reducción de la frecuencia de las reuniones grupales, la agilización del análisis de los prestatarios o el uso de una nueva infraestructura de otorgamiento de créditos. Estos nuevos enfoques hacia los créditos suelen ser populares con los clientes, ya que pueden acceder a los servicios más rápido y con mayor facilidad. Sin embargo, estos cambios en la suscripción y el otorgamiento de créditos deben equilibrarse con una evaluación precisa de la capacidad crediticia de un prestatario, lo que requiere un conocimiento sólido del comportamiento y del sustento de los clientes. Uno de los riesgos del crecimiento es que las IMF pueden descuidar los servicios y las relaciones con los clientes e incluso llegar a perder las relaciones personalizadas con sus clientes que son esenciales para la calidad de los créditos.

Entre 2002 y 2008, las IMF de Marruecos y Nicaragua aumentaron el tamaño de los préstamos en un 132% y un 68%, respectivamente. Estos incrementos se debieron a una mayor concentración en los préstamos a pequeñas empresas pequeñas y la incorporación de nuevos préstamos para viviendas y consumo para los prestatarios existentes. Algunas IMF de Marruecos y BiH se apresuraron a desarrollar productos nuevos, pero lo hicieron sin instrumentos sólidos de evaluación de los prestatarios y sin adecuada capacitación del personal. Un estudio de IFC¹⁶ calculó que el 40% de las moras en Marruecos se debió a los cambios en las políticas de préstamos, como los aumentos del tamaño de los préstamos y la introducción de productos nuevos. El cambio a los préstamos individuales también requiere de un análisis más calificado de la disponibilidad de fondos de los prestatarios que en los enfoques grupales, y la introducción de préstamos individuales en las microfinanzas fue todo un desafío en el mejor de los casos.

En el enfoque de préstamos a grupos en Pakistán también hubo un incremento perturbador en el uso de

agentes informales para la administración de grupos. Los oficiales de crédito concentrados en cumplir con los objetivos relativos al volumen delegaron cada vez más los procesos de otorgamiento de préstamos a los agentes femeninos que comenzaron a acumular préstamos de múltiples IMF. En algunos casos, los prestatarios incluidos en el grupo nunca recibieron ningún préstamo. La negativa generalizada a reembolsar préstamos, que comenzó en 2008 en Pakistán, fue motivada por estos agentes que habían obtenido un poder inusual durante todo el proceso de concesión de préstamos. Con el tiempo, la relación de los oficiales de crédito con los prestatarios se debilitó hasta tal punto que cuando los agentes se sublevaron contra las IMF, fue mucho más difícil recuperar los préstamos (Burki 2009). Los prestatarios, cuando existían, estaban controlados por agentes que no tenían la misma lealtad a las IMF que los oficiales de crédito.

Los incentivos para el personal son eficaces para mejorar la eficiencia y el desempeño general de las IMF, pero también pueden tener efectos imprevistos. Los programas de incentivos normalmente miden y recompensan los volúmenes de financiamiento y la calidad de la cartera de manera mensual o trimestral. El personal siente la tentación de aumentar su remuneración a corto plazo, a veces a expensas de las relaciones más saludables y a largo plazo con los clientes. Debido a que existía una presión para satisfacer los objetivos y una limitada fiscalización supervisora, el personal de primera línea ocasionalmente recurrió a prácticas de cobranza ofensivas que causaron daños a largo plazo en las relaciones con los clientes. Existen pocos ejemplos de programas de incentivos para el personal que incorporan la satisfacción del cliente a largo plazo como un indicador significativo¹⁷. Tal como observó el gerente de una IMF de BiH al recordar los recientes problemas de pago:

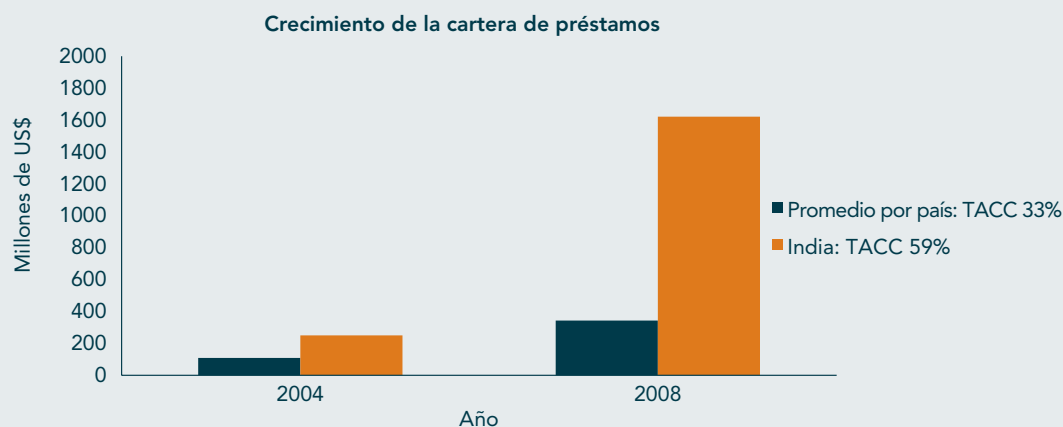
Toleramos que algunos oficiales de crédito se sobrepasaran. Trabajaban al máximo porque querían obtener más bonificaciones. Pero también querían que nuestra institución fuera la primera en el mercado. Hace 2 años, algunos

¹⁶ Investigación privada realizada por IFC, noviembre de 2008.

¹⁷ IFMR Trust en India está en este momento probando las medidas del bienestar de los clientes como base de los incentivos para el personal.

Recuadro 1: ¿Son otros países vulnerables? El caso de India

India posee las IMF con más rápido crecimiento del mundo. En el año fiscal que finalizó en marzo de 2009, se agregaron 8,5 millones de prestatarios activos netos. En India, existe un importante debate sobre la posibilidad de que exista una crisis de pago. En la conferencia de inversionistas de Srijan que se realizó en diciembre de 2009, los panelistas debatieron sobre el tema "Microfinanzas e hipotecas de alto riesgo: ¿es la comparación real?". En los datos sobre la calidad de los activos, no hay evidencia de ninguna crisis de pago generalizada en el año fiscal que finalizó en marzo de 2009. Sin embargo, algunos analistas del sector destacaron las vulnerabilidades del sector.



Fuente: Tablas de conexiones de datos del MIX.

¿Qué alcance tiene el financiamiento múltiple? India es un mercado enorme con una baja tasa de penetración total, pero la mitad de los préstamos concedidos por las IMF se encuentra en solamente 3 de los 28 estados de India e incluso dentro de esos 3 estados, tienen mayor concentración. Los niveles de financiamiento múltiple de fuentes formales aumentan mucho más si se tienen en cuenta los préstamos de los sistemas de grupos de autoayuda a gran escala. A principios de 2009 se produjo un desencadenamiento de morosidad en una parte del estado de Karnataka, en las ciudades en las que más de media docena de IMF concedían préstamos. Al mismo tiempo, se intenta realizar una expansión a las regiones subatendidas. Esta diversificación geográfica puede reducir los niveles de concentración de préstamos y posiblemente mitigar algunos riesgos. Al reconocer la necesidad, algunas de las IMF más importantes de India recientemente formaron una asociación con el objetivo de invertir en una central de riesgo y verificar el cumplimiento de las limitaciones en cuanto a la cantidad y los montos de los préstamos que las IMF pueden otorgar a una persona.

¿Está la capacidad institucional excedida? Las IMF de India están sujetas a un escrutinio significativo por parte de los inversionistas de capital privado que suelen realizar diligencias debidas más rigurosas que muchas inversiones financiadas por donantes de fondos o por el Gobierno. Al mismo tiempo, se experimentó un crecimiento sin precedentes. Según los datos del MIX, a partir de 2005, la cantidad total de personal de las IMF de India aumentó más de cuatro veces y se incorporaron aproximadamente 20 000 personas nuevas solamente en 2008. El fundador de una de las agencias de calificación crediticia líder de India recientemente comentó que su equipo detectó sucursales en las que gerentes que están siendo capacitados realizan capacitación del personal nuevo^a. El crecimiento sigue siendo impulsado en gran medida por las 5 organizaciones más importantes, pero las 10 IMF que siguen en importancia también están creciendo rápidamente.

¿Están las IMF perdiendo disciplina crediticia? Las IMF de India se basan en los préstamos a grupos y no han lanzado productos crediticios nuevos a gran escala. En algunos lugares se informó sobre fuertes aumentos del tamaño de los préstamos, un mayor número de préstamos manejados por los oficiales de crédito y sobre el uso de agentes para organizar grupos (Srinivasan 2009). La clasificación de CRISIL^b advierte una conexión entre las presiones del crecimiento y los estándares crediticios poco rígidos, como la reducción del tiempo de espera para los préstamos, la falta de uso del escalonamiento de desembolsos iniciales de préstamos entre los miembros del grupo y menos controles a los prestatarios después del desembolso. Sin embargo, los datos más recientes del sector de marzo de 2009 continuaron mostrando una sólida calidad de activos.

Las opiniones sobre las vulnerabilidades en las microfinanzas en India son muy variadas. El gerente de una IMF comentó sobre los problemas recientes en el estado de Karnataka: "Estas son alteraciones externas que no cambian la calidad fundamental de los créditos ni el comportamiento crediticio de los consumidores" (Srinivasan 2009). El informe realizado por CRISIL realiza una advertencia: "Las prácticas de gestión de riesgos de las IMF se han debilitado durante los últimos años como consecuencia de un cambio en el enfoque hacia el crecimiento comercial y la expansión de la red... La calidad general de los activos de las IMF es buena; sin embargo, se espera que disminuya ligeramente".

Notas:

a. Declaración de Sanjay Sinha, gerente general de M-CRIL, 27 de octubre de 2009, Nueva Delhi, en la reunión *Microfinance India Summit*.

b. <http://www.crisil.com/index.jsp>

de nuestros oficiales de crédito tenían un número total de casos asignados que ascendía a más de 600 clientes. Esto era demasiado y seguimos trabajando para reducir los números de casos asignados.

El aumento del crecimiento impulsado por los objetivos puede tentar a las IMF a flexibilizar la disciplina de financiamiento para obtener más volumen y puede aumentar el riesgo crediticio. Con frecuencia, estos problemas no se detectan durante algún tiempo, lo que hace que las IMF sean susceptibles a una crisis de morosidad a mayor escala.

La función de la infraestructura del mercado

Durante la última década se han realizado importantes inversiones para crear una infraestructura sólida para el mercado del sector a fin de brindar a los inversionistas y a las IMF información precisa y oportuna sobre el desempeño en las microfinanzas. La elaboración de informes confiables y comparables sobre las IMF es muy importante para evaluar los riesgos y las oportunidades. Las inversiones en infraestructura del mercado incluyen estándares para la difusión del desempeño financiero, estándares para las auditorías externas, clasificaciones externas y centrales de información de riesgos (CIR). Existen cada vez más instrumentos de evaluación del desempeño social que pueden brindar aportes sobre la satisfacción de los clientes y pueden mejorar la gestión del riesgo crediticio. Sin embargo, para seguir el ritmo de los cambios rápidos en los mercados de microfinanzas, es necesario realizar más avances e inversiones. El crecimiento puso al descubierto vulnerabilidades en las microfinanzas que las iniciativas para la infraestructura del mercado deben tener en cuenta en el futuro. Una publicación reciente del CGAP advierte que "...las IMF operan con riesgos que deben preocupar a los inversionistas. Desafortunadamente, las auditorías externas, las clasificaciones, las evaluaciones e incluso la supervisión generalmente no identifican el riesgo principal: la declaración incorrecta de la calidad de la cartera..." (Christen y Flaming 2009).

Auditorías externas. Según el MIX, la calidad de las auditorías de las IMF mejoró a medida que los auditores se familiarizaron con las empresas de microfinanzas y adquirieron experiencia en este mercado creciente. Algunas empresas de auditoría formaron grupos especializados para ocuparse del mercado de las IMF. La presentación de los estados financieros de las IMF mejoró considerablemente y más de 250 IMF ahora cuentan con auditorías financieras que cumplen con las Normas Internacionales de Información Financiera. Sin embargo, es irrazonable esperar que las auditorías financieras solas puedan evaluar fidedignamente la calidad de las carteras de créditos de las IMF. Las auditorías brindan una revisión profesional de los estados financieros, las políticas contables y el control interno. Pero las auditorías en microfinanzas con frecuencia no incluyen la reconciliación de las cuentas de préstamos con una muestra significativa de clientes. Las auditorías tampoco pueden evaluar adecuadamente la calidad subyacente de miles (en algunos casos millones) de préstamos pendientes de pago. Si bien las auditorías son esenciales, pudieron hacer muy poco para detectar o mitigar las crisis en los cuatro países en los que nos concentramos. Es poco probable que con el tiempo, las auditorías estándar lleguen a proporcionar en algún momento una advertencia de crisis de pago a gran escala.

Clasificaciones crediticias. Las clasificaciones realizadas por las agencias de clasificación crediticia del sector financiero principal y por las cuatro agencias especializadas en la clasificación crediticia en microfinanzas¹⁸ son ahora comunes en las microfinanzas. En 2008, todas estas agencias realizaron 450 clasificaciones crediticias en microfinanzas. Las metodologías utilizadas por las agencias especializadas en la clasificación crediticia ofrecen evaluaciones perspicaces sobre el desempeño institucional de las IMF. Sin embargo, las clasificaciones de las IMF anteriores a las crisis de pago en los cuatro países en los que nos concentramos no pusieron énfasis suficiente en los riesgos y las vulnerabilidades analizados en este trabajo. Las clasificaciones de dos IMF que se derrumbaron en Nicaragua y Marruecos no

18 M-CRIL, Microfinanza, Microrate y Planet Rating.

identificaron las debilidades en la metodología de concesión de préstamos y en los controles internos. Las clasificaciones en BiH destacaron la competencia y el financiamiento múltiple con mayor coherencia, pero continuaron dando clasificaciones sólidas a las IMF y las siete más importantes recibieron clasificaciones de A o A-. Una agencia de clasificación financiera en Pakistán otorgó una calificación de BBB+/A-3 con una perspectiva estable a una IMF que, a los 12 meses, tuvo una importante crisis de pago.

Las agencias de clasificación crediticia deberían dar más importancia al entorno comercial y a la dinámica del mercado, pero es poco probable que los enfoques estándar de clasificación crediticia puedan brindar advertencias anticipadas confiables sobre los deterioros en la calidad de la cartera. Incluso, es más importante que los gerentes y los inversionistas de las IMF establezcan su propia diligencia debida para poder evaluar mejor los riesgos crediticios y del mercado.

Evaluación de la cartera. Las limitaciones de las auditorías estándar y de las herramientas de calificación para brindar una advertencia anticipada de la posibilidad de que se produzca una crisis de pago significan que es muy importante que las IMF y sus inversionistas empleen medidas adicionales para evaluar la calidad de la cartera.

El uso más frecuente de los instrumentos de evaluación de la cartera como los desarrollados por el CGAP y MicroSave¹⁹, a cargo de equipos con la calificación adecuada, mejoraría la confianza en los informes de la calidad de la cartera de microcrédito. Los exámenes rigurosos de la cartera no son económicos, pero son un instrumento para ayudar a mitigar el riesgo y forjar instituciones sólidas. En el sector de las microfinanzas que se encuentra en crecimiento y que tiene mucho en juego, ha llegado el momento de usar esos instrumentos de manera más generalizada y regular.

Centrales de información de riesgos. Las centrales de información de riesgos (CIR), que proporcionan

el historial crediticio de los prestatarios individuales, siguen siendo nuevas en las microfinanzas y solamente unos pocos países poseen CIR que funcionan bien y que prestan servicios al sector de las microfinanzas. En los cuatro mercados en los que nos concentramos, solo Nicaragua tiene CIR que funcionan bien, pero incluso Nicaragua tuvo dificultades debido a la separación de las CIR para IMF reguladas y no reguladas. En Pakistán, solo los bancos de microfinanzas deben presentar datos a una CIR, pero se dejan de lado las organizaciones no gubernamentales que continúan prestando servicios a la mayor cantidad de prestatarios del sector microfinanciero. Marruecos y BiH comenzaron proyectos para la creación de CIR en 2005, pero comenzaron a funcionar solo después de que las crisis de pago ya había comenzado.

Casi sin excepción, los gerentes de microfinanzas que sobrevivieron a las crisis de pago desean haber tenido acceso a una CIR que funcionara bien mucho tiempo antes. Como dijo un líder de una IMF en Nicaragua: "No se debe esperar hasta que aparezcan los problemas para implementar una central de riesgo". En estos cuatro países, los intentos previos a las crisis tendientes a fortalecer las CIR no fueron eficaces y las iniciativas para la creación de CIR cobraron intensidad después de que aparecieron las crisis ya que las IMF finalmente sintieron la necesidad de realizar esta inversión. Las experiencias demuestran que las CIR ya no son un lujo, sino que son esenciales para la gestión del riesgo crediticio. En los mercados cada vez más competitivos, las CIR proporcionan información imprescindible sobre la exposición a la deuda y los comportamientos en cuanto al reembolso de los clientes que incluso las mejores IMF no pueden generar por sí mismas. Las CIR crean el tipo adecuado de incentivos para el reembolso de préstamos y facilitan el acceso al financiamiento ya que elaboran el historial crediticio de los clientes. Aún así, no se deben exagerar los beneficios. Las CIR no sustituyen a una metodología crediticia sólida ni a la disciplina crediticia. Una CIR sola no es suficiente para evitar los peligros que representan los comportamientos imprudentes de las IMF.

19 <http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.36521/>; <http://www.microsave.org/toolkit/loan-portfolio-audit-toolkit>

Conclusión: ¿Cuáles son las lecciones que el sector microfinanciero debe aprender de estas crisis de pago recientes?

Este número de *Enfoques* proporciona más información sobre las crisis de pago recientes que afectaron a los mercados de microfinanzas en crecimiento de Nicaragua, Marruecos, BiH y Pakistán. Los estudios de casos prácticos demuestran que las fuerzas externas (como las condiciones macroeconómicas, las políticas y los acontecimientos locales, y los factores de contagio) pueden afectar la velocidad y la propagación de las crisis de morosidad. Sin embargo, estos factores contextuales que incluyen a la reciente recesión económica mundial, no fueron las causas principales de las crisis de pago. En cambio, la causa principal de los problemas fueron tres tipos de vulnerabilidades frecuentes dentro de estos mercados de microfinanzas en crecimiento: la concentración de préstamos y el financiamiento múltiple, una capacidad excedida de las IMF y la pérdida de la disciplina crediticia de las IMF.

Estos cuatro casos de crisis de pago surgieron recientemente en lo que sigue siendo una historia cada vez más extensa del éxito de las microfinanzas. Las microfinanzas han demostrado que pueden crecer y mantener una gran calidad de activos y rendimientos financieros. Pueden atraer a los inversionistas sociales y comerciales, y brindar servicios valiosos a una gran cantidad de personas pobres. El crecimiento de las microfinanzas brinda muchos beneficios deseados y esenciales a los pobres insuficientemente atendidos.

Las crisis de pago a gran escala como las que se describen en este documento han sido poco frecuentes, pero no son nuevas en las microfinanzas. Existen muchos registros históricos sobre la adaptación y la respuesta.

Varios mercados de alto perfil, como Bolivia, han experimentado episodios significativos de problemas de reembolso²⁰. La respuesta a estas crisis se aseguró de que el sector se adaptara a las condiciones

cambiantes del mercado y a las demandas de los clientes.

Las cuatro crisis más recientes analizadas en este documento también ofrecen lecciones que podemos utilizar para crear un sector de microfinanzas más sólido en los próximos años. Los gerentes de las IMF, los inversionistas de las IMF y los encargados de la formulación de políticas deben prestar más atención al modelo de crecimiento de las microfinanzas. En la primera década de este siglo, se concentraban en expandir el acceso a los servicios. Como resultado, millones de clientes han podido acceder a los microcréditos, gracias a las instituciones de gran crecimiento que recibían abundantes fondos. En la próxima década, el enfoque debe ser el **crecimiento sostenible**. Para poder lograrlo, ofrecemos tres recomendaciones específicas:

- En un entorno cada vez más competitivo, las IMF deben equilibrar sus objetivos de crecimiento con la necesidad de mejorar **la calidad de los servicios al cliente** y garantizar la continuidad a largo plazo de las relaciones con los clientes. Será necesario poner más énfasis en evaluar periódicamente la satisfacción de los clientes y la dinámica de comportamiento de los mercados.
- Las **centrales de información de riesgos** son un componente esencial de la infraestructura del mercado para las microfinanzas. Las CIR solas no evitarán los problemas de morosidad, pero son muy importantes para mejorar la gestión del riesgo crediticio y administrar el financiamiento múltiple. Se debería acelerar su desarrollo y uso generalizado a nivel mundial, incluso antes de que los mercados de microfinanzas sean altamente competitivos o tengan una concentración excesiva.
- El **trazado de mapas de acceso al financiamiento** a través del suministro de información confiable sobre la penetración geográfica y socioeconómica de los servicios de microfinanzas ayudaría a identificar tanto a los mercados insuficientemente atendidos como a los saturados. Si estos datos se proporcionan de manera frecuente y oportuna, pueden ayudar a identificar los riesgos y las oportunidades en determinadas áreas geográficas y proporcionar información útil para los gerentes,

20 Bolivia experimentó una crisis de pago microfinanciera en 1999 después de muchos años de rápida expansión.

los inversionistas y los organismos de control de las IMF.

Cada una de estas recomendaciones podría fortalecer, por sí sola, el sector de las microfinanzas en muchos países. Pero existe una lección más amplia y un llamado a la acción. Las crisis de pago recientes nos permiten recordar que las microfinanzas siguen estando relacionadas con la gestión del

riesgo. El sector microfinanciero tiene justificativos para destacar su sólido desempeño financiero y social histórico. Sin embargo, a medida que las microfinanzas se desarrollan, se descubren nuevos riesgos y desafíos. Los gerentes, los inversionistas y los organismos de control de las IMF deberían buscar y estar abiertos a los debates sobre estos nuevos riesgos y trabajar para encontrar las medidas de mitigación más adecuadas.

Bibliografía

Burki, Hussan-Bano. 2009. "Unraveling the Delinquency Problem (2008/9) in Punjab". MicroNote N.º 10. Pakistan Microfinance Network.

CGAP. 2009. "Encuesta de 2009 a entidades que otorgan fondos para microfinanzas". Washington, DC: CGAP. <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.40544/Funder%20Surveys%20Snapshots%202009%20Global.pdf>

Christen, Robert y Mark Flaming. 2009. "Due Diligence Guidelines for the Review of Microcredit Loan Portfolios: A Tiered Approach". Guía técnica. Washington, DC: CGAP.

Collins, Daryl, Jonathan Morduch, Stuart Rutherford y Orlanda Ruthven. 2009. *Los Portafolios de los Pobres: Cómo Viven los Pobres del Mundo con \$2 al Día*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

EFSE/MFC. 2008. "Pilot Study: Access of Low-Income Households to Financial Services in BiH".

Holtmann, M., et al. 2002. "Developing Staff Incentive Scheme". Microsave. <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m//template.rc/1.9.29659>

Holtmann, M. y M. Grammling. 2005. "A Toolkit for Designing and Implementing Staff Incentive Schemes". Microsave. <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m//template.rc/1.9.29429>

Krishnaswamy, Karuna. 2007. "Competition and multiple borrowing in the Indian microfinance sector". Center for Microfinance, IFMR, Chennai. Documento de trabajo.

Lascelles, David. 2008. *Informe "Banana Skins" sobre microfinanzas 2008: Riesgos de un sector en auge*. Center for the Study of Financial Innovation. <http://www.citibank.com/citi/microfinance/data/news080303b.pdf>

—. 2009. *Informe "Banana Skins" 2009: Confronting crisis and change*. Center for the Study of Financial Innovation. <http://www.citibank.com/citi/microfinance/data/news090703a1.pdf>

Reille, Xavier. 2010. "The Rise, Fall, and Recovery of the Microfinance Sector in Morocco". Sinopsis. Washington, DC: CGAP. http://www.cgap.org/gm/document-1.9.41164/Morocco_Brief.pdf

Rhyne, Elisabeth. 2001. "Mainstreaming Microfinance: How Lending to the Poor Began, Grew and Came of Age in Bolivia". Kumarian Press.

Roodman, David. 2009. Microfinance Open Book Blog. Capítulo 7. http://blogs.cgdev.org/open_book/.

Srinivasan, N. 2009. *Microfinance India State of the Sector Report 2009*. Sage Publications India.

Comparta este número de *Enfoques* con sus colegas o solicite ejemplares adicionales de este u otros artículos de la serie.

El CGAP agradecerá sus comentarios sobre este trabajo.

Todas las publicaciones del CGAP están disponibles en el sitio web del CAAP: www.cgap.org.

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington, DC
20433 EE. UU.

Teléfono:
202-473-9594
Fax: 202-522-3744

Correo electrónico:
cgap@worldbank.org
© CGAP, 2010

Los autores de este número de *Enfoques* son Greg Chen, Stephen Rasmussen y Xavier Reille. Este número de *Enfoques* se redactó con el apoyo de la investigación de Christoph Kneiding y Meritxell Martínez. Los autores desean agradecer a Ann Duval por su análisis sobre BiH y a Adrian Gonzalez (MIX), Sarah Forster (Goeconomics) y a Rich Rosenberg y Jeannette Thomas (ambos del CGAP) por los comentarios importantes y la orientación en la redacción de este número de *Enfoques*.

La referencia bibliográfica sugerida para este número de *Enfoques* es la siguiente:
Chen, Greg, Stephen Rasmussen y Xavier Reille. 2010. "Crecimiento y vulnerabilidades en microfinanzas". *Enfoques* n° 61. Washington, DC: CGAP, febrero.

