

## Maximizando el Alcance del Financiamiento de la Microempresa Las Lecciones Emergentes de los Programas con Exito



La serie de notas Focus constituye un instrumento clave de diseminación de las mejoras prácticas en materia de microfinanzas hacia los gobiernos, donantes, y instituciones privadas y financieras.

Para obtener los otros números de la serie o si quiere mandar sus comentarios y contribuciones por favor contactar a:

CGAP, The World Bank  
1818 H Street, NW,  
Washington, DC 20433

Tel: (202) 473 9594

Fax: (202) 522 3744

Correo electrónico:  
CGAP@Worldbank.org.  
Se puede también obtener acceso a estas publicaciones, así como al modelo de solicitud de financiamiento, en la red internet mundial

WWW:  
<http://www.cgap.org>

La visión convencional ha sostenido que el financiamiento de la microempresa ayuda a la población de bajos ingresos y que por lo tanto es una actividad deseable de desarrollo pero que puede no ser financieramente viable. Los pequeños préstamos, se dice, son simplemente demasiado costosos de administrar, y las ganancias de tales préstamos son tan escasas que no permiten la rentabilidad. Sin embargo, un estudio que analiza algunas de las mejores instituciones microfinancieras llegó a la conclusión de que esta "sabiduría" convencional está bastante equivocada. Las instituciones microfinancieras pueden y efectivamente necesitan ser autosostenibles si han de lograr su potencial de alcance proporcionando un crecimiento rápido en el acceso de los pobres a los servicios financieros.

Los esfuerzos pasados utilizando créditos subvencionados y dirigidos han dejado una herencia preocupante de programas fracasados y han formado muchos escépticos. La debilidad de los esfuerzos pasados para llegar al pequeño agricultor y otros grupos prioritarios se ha producido en tres áreas principales: instituciones crediticias que no han sido financieramente autosuficientes y que generalmente se han descapitalizado rápidamente; fondos que no han llegado a los grupos meta intentados; y programas que han distorsionado los mercados financieros en formas que han interferido con la evolución eficiente del financiamiento para amplios sectores de la economía.

El reciente desempeño de programas "de avanzada" de financiamiento de microempresas demuestra que algo se ha aprendido de los errores de los créditos subvencionados dirigidos. Cada vez más programas están cobrando tasas de interés y cargos que cubren el costo real de la prestación de servicios financieros y están logrando la autosuficiencia financiera como la meta

programática principal. Más y más instituciones han cruzado las barreras principales en términos de alcance, captación de los recursos de los mercados financieros y aumentando sus servicios a poblaciones difíciles de alcanzar.

El estudio analizó los desarrollos recientes del financiamiento de la microempresa desde dos perspectivas, alcance y sostenibilidad financiera. El alcance se refiere al propósito central del financiamiento de la microempresa - proporcionar a un gran número de gente de bajos recursos, incluyendo a los más necesitados y a las mujeres, el acceso a servicios financieros de calidad. La sostenibilidad financiera incorpora la capacidad institucional lograr su independencia de los subsidios provenientes de donantes o del gobierno.

El funcionamiento de once programas de financiamiento de la microempresa, seleccionados sobre la base de los criterios de alcance y viabilidad financiera se analizó en el estudio<sup>2</sup>. Los criterios incluyeron el monto del préstamo (una especie de apoderado según el nivel de ingresos del cliente), número de prestatarios (un apoderado por escala), y reputación de solvencia financiera. Se hizo un esfuerzo especial para seleccionar por lo menos una institución que atiende exclusivamente a los más necesitados en cada una de las tres regiones geográficas principales. Se utilizaron prácticas contables estándar para efectuar dos reajustes principales de la información financiera auditada. Primero, las cuentas financieras se reajustaron de acuerdo al índice de inflación de cada país. Segundo, se hizo un reajuste por subsidios implícitos y explícitos, tales como el acceso a fondos basados en donaciones o créditos blandos. Estos reajustes permitieron que cada institución se pueda comparar como si estuviera operando sobre una base totalmente comercial.

## Averiguaciones Clave:

### Alcanzar a los Pobres

Estos clientes eran típicamente empresas muy pequeñas que de otra forma hubieran estado excluidos de los servicios financieros formales. Seis de los 11 programas se agrupan en la gama de 200 a 400 de dólares norteamericanos en saldos pendientes de sus préstamos en promedio, con varias empresas muy por debajo de ese nivel. Estas instituciones sirven a un gran número de mujeres, ya sea por diseño o en virtud del mercado que atienden. Los programas que ofrecen pequeños préstamos tienden a atender a más mujeres.

### Servir a un número significativo de pobres

Varias instituciones, notablemente en Bangladesh e Indonesia, han logrado una cobertura importante en escala nacional. El Grameen Bank cubre casi la mitad de las aldeas de Bangladesh, llegando a más de 2 millones de clientes muy pobres. En Indonesia, el sistema BRI Unit Desa tiene más de 2 millones de prestatarios y 12 millones de ahorristas, y los sistemas BKD cubren el 20 por ciento de Java Oriental. En Bolivia, el BancoSol y PRODEM han llegado a 50.000 clientes, alrededor del 10 por ciento del mercado crediticio potencial. La mayoría de los demás programas está creciendo rápidamente y pronto puede tener importancia nacional.

El estudio demuestra que entre los programas de alto rendimiento no hay una compensación clara entre la llegada a los más pobres y el alcance a grandes poblaciones. Algunos programas muy grandes (BKD, Grameen) cuentan con algunos de los préstamos más pequeños. Los programas mixtos, que atienden a una gama de clientes, no solamente los de montos promedio, han llegado con éxito a clientes muy pobres. Es la escala, no el enfoque exclusivo, lo que determina si es que se ha de producir un alcance significativo a los más pobres.

### Experimentar un crecimiento rápido

Los grandes números alcanzados por algunos programas fueron el resultado de un crecimiento extremadamente rápido de la base de clientes - las tasas varían desde el 25 por ciento al año al 100 por ciento. El programa BRI, con sus 2 millones de prestatarios y 12 millones de ahorristas, solamente tiene una década de existencia. CorpoSol de Colombia aumentó su base de clientes de menos de 7.000 en 1990 a 32.000 en 1993. La clave de este rápido crecimiento ha sido la capacidad de mantener su viabilidad financiera - controlando los malos préstamos, manteniendo los costos administrativos a niveles gerenciales y desarrollando un rápido crecimiento de la base de recursos financieros.

### Provisión de servicios de alta calidad

El crecimiento anual drástico en el número de prestatarios, la cartera de préstamos y, en algunos casos, depósitos de ahorro es evidencia de la fuerte demanda de los clientes y la satisfacción general con los servicios recibidos. Los clientes están dispuestos a pagar tasas de interés significativamente por encima de la tasa de inflación y pagar sus préstamos oportunamente, como se evidencia en la reducida morosidad.

Para motivar el repago, los programas analizados utilizaron uno de varios enfoques: grupos, presión social o garantías colaterales no convencionales. Ellos enfatizaron los préstamos para capital de trabajo a corto plazo y el préstamo gradual, por el cual los préstamos iniciales son pequeños y se renuevan y aumentan los préstamos sobre la base del historial de pagos del prestatario. El período de rotación de los préstamos fue significativamente menor de 2 semanas y los prestamistas estaban ubicados cerca al sitio de trabajo del prestatario. Estas características son todas aspectos de la calidad de servicios adaptados a la situación de los empresarios pobres.

### Eficiencia Operativa y Autosuficiencia Total

Las instituciones eficientes, financieramente viables pueden desarrollar la escala y potencial financiero para llegar a grandes números de gente de escasos recursos. Estas instituciones tienen el potencial para multiplicar las contribuciones de los donantes extrayendo fondos de fuentes comerciales, no donantes. Los donantes tienen una oportunidad para llegar a los más pobres mediante instituciones sostenibles y para hacer que sus inversiones lleguen mucho más lejos de su efecto de dólar-por-dólar.

Diez de las 11 instituciones estudiadas eran operativamente eficientes. Ellas cubrían totalmente el costo de sus operaciones diarias, incluyendo los salarios y otros gastos administrativos, con los ingresos del programa provenientes de los intereses y cargos bancarios, a tiempo que llegaban a grandes números de gente de bajos recursos. Los programas lograron estas metas en una diversidad de ambientes, desde las zonas rurales de Bangladesh hasta las zonas urbanas marginales de Bolivia, y con una gama de clientela con préstamos por un monto promedio hasta cantidades tan ínfimas como \$US 38.00. Cinco instituciones eran totalmente rentables, generando retornos positivos después del reajuste por inflación sobre sus activos. Los ingresos de los programas cubrían tanto los "costos de operación" no financieros y los costos financieros incurridos para obtener fondos que se pudieran prestar sobre una base comercial. Estos programas ya no dependen de fondos concesionales u otros subsidios (Cuadro 1). Las instituciones de financiamiento de la microempresa pueden lograr la eficiencia operativa consistentemente en una gama de ubicaciones, con clientes de diversos niveles.

Casi todos estos programas de avanzada decidieron ser autosuficientes. Pusieron sus estructuras de costos en línea con los márgenes disponibles en los mercados locales, controlando la morosidad y aumentando la productividad mediante la proporción de cliente/personal. Ellos adaptaron metodologías crediticias a las demandas del mercado, contribuyendo a su eficiencia. Para 10 de los 11 programas, los gastos administrativos se mantuvieron dentro de un estrecho margen del 9 al 21 por ciento de la cartera promedio de préstamos pendientes.

### Claves para la Viabilidad Financiera:

#### Tasas de Interés

Los programas totalmente autosuficientes cobraban una tasa de

interés efectiva y real lo suficientemente elevada como para cubrir todos sus costos, incluyendo el costo de capital totalmente ajustado por inflación. Por ejemplo, un programa totalmente autosuficiente en Colombia, CorpoSol, cobraba una tasa efectiva real de intereses del 52 por ciento, la más alta de la muestra. Aun en un ambiente inflacionario, mantuvo un retorno real del 4.9 por ciento de los activos totales.

### Costos Salariales

El único otro factor significativo para la viabilidad financiera fue la relación de los salarios anuales promedio del programa y el PNB per cápita. Los programas que pagaban menores salarios eran más rentables que los que pagaban más. Los programas con gastos salariales relativamente más bajos, tales como el BKD, FINCA, Grameen, y las LPDs utilizaron personal local para manejar sus operaciones lo cual les daba una ventaja claramente distinta de costos.

### Recomendaciones a las Agencias Donantes

- Evalúe el compromiso de la institución para lograr la eficiencia operativa y por último la autosuficiencia total dentro de un período razonable. El compromiso de la gerencia debe ser visible en metas concretas y planes convincentes. Los indicadores del desempeño efectivo incluyen:

#### Eficiencia operativa

La institución debe estar trabajando para desarrollar una metodología crediticia eficiente, de bajo costo; controlar la morosidad y racionalizar su estructura de costos, especialmente en asuntos salariales.

#### Tasas de interés y política de cargos

El costo de los servicios se debe reajustar de acuerdo a la inflación y fijar sus precios para apoyar la viabilidad financiera.

#### Normas de informe

Los informes financieros deben reunir las normas del sector privado y la administración debe utilizar esta información eficazmente.

- Inversión en instituciones con el potencial para llegar a la autosuficiencia total y un alcance significativo. Los donantes deben enfocar el apoyo que fomenta el movimiento hacia una mayor autosuficiencia financiera. Considerando si es que se justifica el apoyo, los donantes necesitan tomar en cuenta el tiempo necesario para lograr tanto la autosuficiencia operativa como completa. Los programas analizados en ese estudio requerían típicamente de 5 a 10 años para lograr la autosuficiencia, a menudo con un apoyo sustancial de los donantes.
- Durante las etapas iniciales de arranque, el apoyo de los

donantes se debe concentrar en ayudar a los programas a lograr la eficiencia operativa, incluyendo el establecimiento de una metodología de préstamos y estrategias operativas para la prestación de servicios. En esta etapa, los donantes son a menudo una fuente clave de capital inicial. Sin embargo, sólo se debe dar un plazo corto para el arranque, por ejemplo un ciclo del proyecto. Si no se logra la eficiencia en ese plazo, los donantes deben suspender el apoyo.

- Los donantes que están contemplando programas que ya han logrado la eficiencia operativa deben enfocar instituciones comprometidas a obtener fondos de otras fuentes, con metas y planes concretos. Se debe colocar mayor énfasis en el mejoramiento de los informes del desempeño financiero, en vista de los altos estándares requeridos por los inversionistas, y capacidad financiera, tales como el manejo de márgenes y el manejo de activos y pasivos. Además, se debe dirigir la atención al cumplimiento de los requerimientos legales para convertirse en un intermediario financiero autorizado o a obtener otras fuentes comerciales de financiamiento. También es importante movilizar los ahorros para mejorar el desarrollo institucional y proporcionar servicios valiosos de depósito a los clientes. Dentro de un período razonable, como ser un ciclo de proyecto, las instituciones que reciben la asistencia deben demostrar un mejoramiento sostenido de los indicadores de su desempeño financiero, tales como la eficiencia operativa, el rendimiento de los activos y su potencia (pasivos totales versus patrimonio total).
- Para programas de máximo desempeño, los donantes deben considerar ayudarlos en su transición hacia su independencia total. La atención de los donantes se concentrará muy posiblemente en el diálogo de fortalecimiento de políticas con el gobierno, con respecto a las normas de supervisión para el financiamiento de la microempresa, aumentando la capitalización mediante la retención de las ganancias o inversiones en capital social, y la movilización de depósitos.

### Temas Pendientes

#### La importancia de la información financiera

Aun los programas de avanzada analizados en este estudio tenían estándares menos que adecuados de información sobre el desempeño financiero y alcance. La información financiera exacta, basada en principios contables de aceptación general, es crítica por dos razones. Primero, tal información contribuye a una mejor toma de decisiones y mayor eficiencia. Segundo, las fuentes externas, tales como los prestamistas comerciales, depositantes, autoridades fiscales y hasta otros donantes, confían en informes financieros exactos para decidir si una institución es digna de crédito o si es financieramente sólida. Esta información determina si es que la institución ha de lograr acceso a fuentes adicionales de fondos para su expansión. Los donantes deberían promover el uso de prácticas contables estándar, incluyendo el tratamiento transparente de los subsidios y la calidad de la cartera (morosidad).

## Cuadro Uno: Análisis de 11 Instituciones Microfinancieras

DATOS DE 1993	BKDs	LPDs	GRAMEEN	KREP	BRK	ADOPEM	FINCA	CORPOSOL	BRI	BANCOSOL	ACEP
<b>DATOS DEL PAIS</b>											
PNB PER CAPITA	610	610	210	340	163	940	1 898	1 558	610	650	753
TASA DE INFLACION CORRIENTE	9,5%	9,5%	7,8	47,1%	0,4%	5,3%	9%	19,2%	9,5%	9,3%	6%
<b>PERFIL INSTITUCIONAL BASICO</b>											
NUMERO DE SUCURSALES	5 345	651	1 030	6	14	6	1	0	3 267	21	19
NUMERO DE EMPLEADOS	16 035	4 913	10 452	60	34	47	19	355	16 067	335	31
ACTIVOS TOTALES (en millones de dolar norteamericano)	62 591 331	25 597 601	238 697 436	1 946 000	1 586 000	1 799 000	1 708 853	15 681 210	2 288 743 000	34 100 296	1 087 013
PROMEDIO ANUAL DE CRECIMIENTO DE LOS ACTIVOS TOTALES	2%	34%	30%	116%	69%	99%	39%	131%	15%	190%	25%
CLIENTES FEMENINAS	50%	40%	94%	60%	45%	100%	26%	50%	24%	71%	20%
<b>PERFIL DE SERVICIOS CREDITICIOS (*)</b>											
VALOR TOTAL DE TODOS LOS PRESTAMOS PENDIENTES (en millones dolar norteamericano)	34 196 927	18 807 632	159 480 769	1 149 000	1 500 000	1 079 000	1 586 656	11 732 836	937 626 000	24 830 644	2 143 184
NUMERO DE CLIENTES DE PRESTAMOS	907 451	145 183	1 586 710	5 303	6 787	3 500	5 121	32 022	1 897 265	46 428	2 109
SALDO PENDIENTE PROMEDIO	38%	130	101	217	308	310	366	494	535	1 015	1 015
TASA ANUAL DE CRECIMIENTO, CARTERA DE PRESTAMOS	0%	25%	35%	213%	65%	92%	36%	134%	8%	182%	41%
TERMINO PROMEDIO DE LOS PRESTAMOS	4 meses	10 meses	12 meses	12 meses	10 -13 meses	4 -12 meses	12 meses	5 -12 meses	24 meses	4 - 6 meses	12 meses
TASA EFECTIVA DE INTERESES	55%	36%	20%	38%	18%	72%	32%	71%	34%	55%	20%
METODOLOGIA CREDITICIA - Grupos	0%	0%	100%	100%	80%	40%	100%	90%	0%	100%	2%
METODOLOGIA CREDITICIA - Préstamos Individuales	100%	100%	0%	0%	20%	60%	0%	10%	100%	0%	98%
SALDO PROMEDIO DE LOS PRESTAMOS/PNB PER CAPITA	6%	8%	48%	64%	136%	33%	16%	24%	81%	82%	135%
<b>ANALISIS CAMEL1 - ADECUACION DEL CAPITAL (*)</b>											
PATRIMONIO COMO PORCENTAJE DE LOS ACTIVOS TOTALES	82%	20%	31%	89%	100%	18%	29%	16%	5%	16%	93%
<b>ANALISIS CAMEL1 - CALIDAD DE LOS ACTIVOS (*)</b>											
MOROSIDAD - Saldo de los Préstamos Vencidos > 90 días	10,3%	3,9%	2%	2,3%	20%	4%	1,7%	1,3%	6,5%	1,5%	3%
RENDIMIENTO EFECTIVO SOBRE LA CARTERA DE PRESTAMOS	37%	36%	20%	22%	9%	49%	24%	50%	28%	45%	27%
<b>ANALISIS CAMEL1 - PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DESEMPEÑO (*)</b>											
NUMERO DE PRESTAMOS/PERSONAL TOTAL	57	30	152	88	200	74	270	90	118	139	68
SALARIOS/GASTOS ADMINISTRATIVOS TOTALES	69%	65%	64%	68%	69%	48%	65%	75%	53%	60%	55%
SALARIOS/CARTERA PROMEDIO	11,5%	6,6%	9,3%	12,9%	10,1%	16,8%	8,7%	16,2%	4,5%	12,5%	10,6%
SALARIOS/ACTIVOS TOTALES PROMEDIO	6,3%	5%	6,1%	6,9%	9,7%	10,2%	8,2%	12%	1,9%	9,2%	6,9%
SALARIO PROMEDIO DEL PERSONAL DE CAMPO	1 100	1 150	687	6 000	3 354	5 750	6 192	8 573	2 567	3 300	4 367
COMO MULTIPLO DEL PNB PER CAPITA	1,8	1,9	3,3	17,6	20,6	6,8	3,3	5,5	4,2	5,1	5,8
<b>ANALISIS CAMEL1 - EFICIENCIA Y RENTABILIDAD (*)</b>											
AUTOSUFICIENCIA OPERATIVA (**)	197%	148%	105%	106%	44%	94%	98%	124%	113%	107%	142%
AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA (***)	118%	137%	79%	38%	43%	89%	75%	104%	110%	103%	100%
RENDIMIENTO AJUSTADO DEL PROMEDIO DE LOS ACTIVOS TOTALES	3,2%	7,4%	-3,3%	-18,5%	-11,5%	-0,8%	-6,3%	4,9%	1,6%	1%	0,1%
GASTOS ADMINISTRATIVOS/CARTERA DE PRESTAMOS PROMEDIO	16,7%	10,1%	14,5%	19,0%	14,8%	35,1%	13,4%	21,5%	8,5%	21%	19,1%
GASTOS ADMINISTRATIVOS/ACTIVOS TOTALES PROMEDIO	9,2%	7,7%	9,5%	10,1%	14,1%	21,3%	12,5%	16%	3,6%	15,4%	12,5%

\* BASADO EN DOLARES DE 1993, SEGUN CUENTAS AJUSTADAS  
 \*\* Autosuficiencia Operativa - Ingresos/Gastos de Operación  
 \*\*\* Autosuficiencia financiera - Ingresos de Operaciones/Costos Totales Reajustados  
 # CAMEL= Capital, Asset and Liability structure, Management of risk, Earnings performance, Liquidity.  
 (Suficiencia de capital, Estructura del activo y del pasivo, Administración del riesgo, Obtención de las ganancias, Liquidez).

### El desafío de la movilización de ahorros

Posiblemente el mayor desafío del financiamiento microempresarial es ampliar la provisión de servicios de ahorro a los pobres. El acceso de la población de bajos recursos al crédito se ha enfatizado, pero las investigaciones han establecido que los necesitados también se pueden beneficiar de ahorros seguros y líquidos con retornos adecuados. El programa del BRI de ahorro voluntario que ha tenido mucho éxito, demuestra que muchos clientes denominados pobres ahorran mediante depósitos en instituciones financieras.

Sin embargo, la mayoría de las instituciones carecen de capacidad para reunir los requerimientos técnicos de oferta de servicios financieros atractivos y los estrictos criterios de las superintendencias bancarias. Los donantes deben ser precavidos al promover esfuerzos para la movilización de ahorros, para asegurar que las instituciones

tienen la capacidad financiera para administrar los recursos de sus clientes con prudencia.

1 Esta Nota fue extractada por Mohini Malhotra, Gerente de Operaciones, Secretaria del CGAP, de un resumen preparado por James Fox del Centro de Desarrollo de Información y Evaluación de USAID, correspondiente al informe N° 10 de USAID sobre evaluación de Programas y Operaciones, "Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: An Analysis of Successful Microfinance Programs (PN-ABS-519) por Robert Peck Christen, Elisabeth Rhyme, Robert C. Vogel y Cressida McKean. El estudio completo está disponible en USAID/CDIE en el 1500 Wilson Blvd., Suite 1010, Arlington, VA 22209-2404; teléfono (703) 351-4006; fax (703) 351-4039; Internet docorder@disc.mhs.compuser.com.

2 Los programas estudiados fueron: Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée (ACEP) de Senegal, la Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer, Banco Solidario S.A. (BancoSol) de Bolivia, Badan Kredit Desa (BKD) de Indonesia, el Unit Desa System del Bank Rakyat, Indonesia (BRI), Bankin Raya Karkara de CARE (BRK) de Nigeria, Corporación de Acción Solidaria (CorpSol, ex-Actuar/Bogotá) de Colombia, Fundación Integral Campesina (FINCA) de Costa Rica, el Grameen Bank de Bangladesh, Kenya Rural Enterprise Programme (K-REP) y Lembaga Perkreditan Desas (LPDs) de Indonesia.

 Impreso en papel reciclado