

Crecer—un desafío para las instituciones de microfinanciamiento: La experiencia del BancoSol



La serie de notas Focus constituye el principal medio por el cual el CGAP divulga las prácticas óptimas en materia de financiamiento para microempresas entre los gobiernos, los donantes y las instituciones privadas y financieras.

Rogamos dirigir sus comentarios, contribuciones y solicitudes de otros números de esta serie a:

CGAP Secretariat
1818 H Street, NW,
Washington, DC 20433

Tel: (202) 473 9594

Fax: (202) 522 3744

Correo electrónico:
CGAP@Worldbank.org

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

El acelerado crecimiento del BancoSol en Bolivia y su transformación de una ONG (Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Micro-Empresa - PRODEM) en un banco comercial autorizado deja importantes enseñanzas para otras instituciones de microfinanciamiento. En la presente nota se analizan específicamente los desafíos financieros y en materia de gestión que enfrentan las instituciones de microfinanciamiento a medida que crecen y se convierten en entidades formales. La nota se basa en un documento de 1996 de la Ohio State University, titulado *BancoSol: The Challenge of Growth for Microfinance Organizations*.

El BancoSol es un banco comercial con fines de lucro creado en 1992 con el propósito de operar exclusivamente en el sector del microfinanciamiento. Hasta noviembre de 1996, su cartera de préstamos alcanzaba a US\$43,1 millones y estaba compuesta por más de 69.900 préstamos pendientes de reembolso y alrededor de 50.000 depósitos en cuentas de ahorro. El BancoSol es hoy una entidad viable desde el punto de vista financiero: los ingresos por concepto de intereses permiten pagar la totalidad de los gastos financieros y de operación. Bajo la supervisión prudente de las autoridades bolivianas, el banco ha financiado la ampliación de sus operaciones obteniendo préstamos comerciales y captando depósitos del público. Mientras mantenga

sus actuales políticas, el BancoSol puede confiar en que podrá ampliar sus servicios financieros en el futuro cercano sin depender del suministro de fondos de donantes, que son escasos y poco fiables.

Los clientes del BancoSol, por lo general, trabajan en el sector informal de la economía urbana y no tienen otra manera de acceder a servicios financieros formales. Son clientes económicamente activos pertenecientes a unidades familiares pobres, y para poder solicitar préstamos deben tener una microempresa en operaciones. Hasta noviembre de 1996, el saldo medio de los préstamos pendientes era de US\$617, cifra inferior al producto interno bruto per cápita de Bolivia, y el 78% de los clientes eran mujeres.

¿Cuál fue la contribución de PRODEM en su calidad de ONG antecesora del BancoSol?
El BancoSol se constituyó en 1992, pero sus orígenes se remontan a cinco años antes, con la creación de su antecesor, PRODEM, una organización sin fines de lucro financiada mediante donaciones. PRODEM estableció un sistema de financiamiento eficaz que, con el tiempo, generó una cartera de préstamos satisfactoria. En 1992, PRODEM transfirió su base de 14.300 clientes y una cartera de préstamos de US\$4 millones al BancoSol. Dicha cartera permitió al BancoSol tener una fuente inmediata de ingresos y un punto de partida sobre el cual ampliar sus operaciones en el futuro.

Los autores sostienen que, además de la cartera de préstamos, se transfirieron al BancoSol otros activos que también han sido importantes para el éxito sostenido de la entidad bancaria. Los métodos de financiamiento eficaces y de costo mínimo empleados por PRODEM, que dieron buenos resultados en el contexto urbano de Bolivia, continúan siendo la columna vertebral del financiamiento que otorga el BancoSol. Además, el banco heredó de PRODEM un personal con experiencia y sumamente motivado. Asimismo, el BancoSol inició sus operaciones gozando de una reputación de prestamista serio y viable, con un sentido de compromiso con su misión, y la importante afiliación a ACCIÓN Internacional. Cada uno de estos aportes de las actividades desarrolladas por PRODEM antes de 1992 tuvo un papel fundamental en la exitosa expansión del BancoSol.

Los desafíos que plantea el crecimiento

Con los activos que recibió de PRODEM, en 1992 el BancoSol emprendió un ambicioso programa de crecimiento. La expansión de su red de oficinas y de la cartera de préstamos le ha permitido extender sus servicios a un número mucho mayor de clientes de escasos recursos. Sin embargo, el crecimiento no ha estado exento de problemas ni riesgos. En lo que sigue de esta nota se analiza la forma en que el BancoSol encaró dos retos fundamentales que deben enfrentar las instituciones de microfinanciamiento a medida que crecen: 1) mayores presiones financieras, y 2) la necesidad de introducir cambios en la gestión.

1. Mayores presiones financieras

En 1992, el BancoSol inició una intensa trayectoria de crecimiento, empresa que fue posible gracias a su transformación en una entidad bancaria oficial. En su calidad de banco reglamentado ha obtenido acceso a fondos comerciales de fuentes privadas, recursos que son más abundantes y flexibles que los procedentes de los donantes. Además, la autorización legal que tiene para captar depósitos ha permitido al BancoSol ofrecer facilidades de ahorro a sus clientes, mejorando de esa manera la calidad de sus servicios.

A pesar de estas ventajas, durante la etapa de crecimiento acelerado el BancoSol estuvo sometido a fuertes presiones financieras.

Las presiones financieras que imponen la transformación y el crecimiento acelerado

Al transformarse en un banco autorizado, el BancoSol dejó de ser financiado con recursos de donantes y pasó a depender de préstamos comerciales más costosos y de los depósitos. En consecuencia, el costo medio de los fondos aumentó del 4% al año en el momento de la transformación, al 12% a mediados de 1995. Al mismo tiempo, la transformación inhibió la capacidad del BancoSol para generar ingresos porque para poder cumplir con las exigencias en cuanto al encaje legal se redujo la proporción de activos colocados en la cartera de préstamos de alta rentabilidad.

Por otra parte, se produjo un aumento de la cartera de préstamos de mayor cuantía, que devengan menores tasas de interés efectivas. Estos factores redujeron la rentabilidad de los activos productivos del BancoSol y su margen de operación disminuyó 13 puntos porcentuales*.

El rápido crecimiento del BancoSol impuso varios otros desafíos. Antes de 1992, PRODEM había experimentado un tipo de crecimiento principalmente “intensivo”, derivado del aumento de la productividad gracias a la innovación y a la mayor capacidad de utilización. Ello permitió a PRODEM ampliar su cartera con mayor rapidez que el aumento de los costos. En cambio, el crecimiento del BancoSol ha sido fundamentalmente “extensivo”, como consecuencia de la rápida expansión de su red de sucursales. Mientras las sucursales de PRODEM sumaban cuatro a fines de 1991, en los cuatro años siguientes las del BancoSol habían aumentado a 32. La creación de nuevas sucursales y la contratación de oficiales de préstamo significó una reducción inevitable de la “productividad” (cartera pendiente por unidad, ya sea sucursales u oficiales de préstamo). La expansión entrañó costos en concepto de nueva infraestructura bancaria, personal, sistemas de supervisión y comunicaciones, los cuales no fueron contrarrestados por un aumento igualmente rápido del número de clientes y de la cartera total.

El punto medular del desafío que encaraba el BancoSol era que mientras los costos totales se acumulaban aceleradamente, con la capacidad ampliada no se generaban suficientes préstamos en forma inmediata. Al personal nuevo y a las sucursales recién abiertas les

lleva tiempo desarrollar todo su potencial, el cual puede ser más limitado en los lugares marginales. En consecuencia, el costo de mantener un préstamo, es decir, la relación entre los *costos totales* y el *promedio de préstamos pendientes*, aumentó de US\$149 en 1992, a US\$242 en 1994. Dicho incremento obedeció en gran medida al costo más elevado de los fondos, pero la relación entre los *costos de operación* y el *promedio de préstamos pendientes* también aumentó, de US\$103 a US\$135. Es decir, costaba más desembolsar cada préstamo.

¿Cómo enfrentó el BancoSol los desafíos financieros que imponía el crecimiento acelerado?

El BancoSol contrarrestó el aumento de los costos incrementando la capacidad de generación de ingresos de cada préstamo. Para ello no se aumentaron las tasas de interés, sino el monto de los préstamos y los plazos de vencimiento. Los préstamos de mayor cuantía y a más largo plazo producen más ingresos en concepto de intereses, con un incremento muy pequeño de los costos de operación de cada préstamo. Este ajuste se reflejó en la *eficiencia de la cartera*, es decir, en la relación entre la *cartera media pendiente* y los *costos totales*, que aumentó de 1,67 en 1992 a 2,24 en 1995. El aumento del tamaño de los préstamos permitió compensar totalmente el aumento de los costos por préstamo, y de esa manera el BancoSol mantuvo su viabilidad financiera.

¿Las presiones financieras desviaron al BancoSol de su misión original?

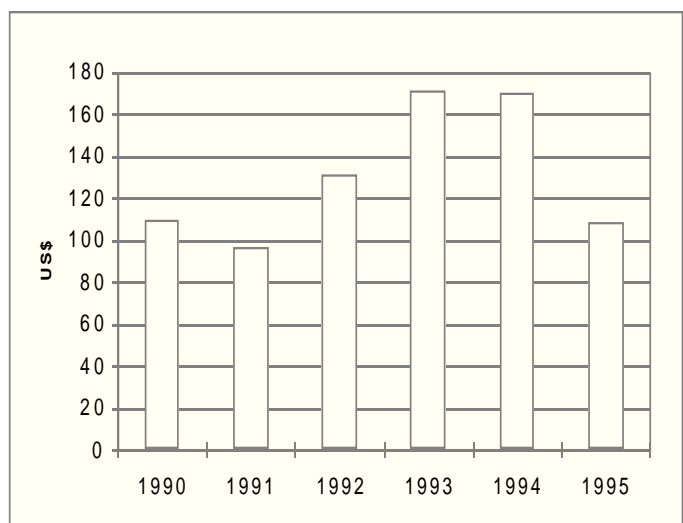
La mayor eficiencia de la cartera que se consiguió con el aumento del tamaño de los préstamos permitió al BancoSol resistir las presiones del crecimiento acelerado. Sin embargo, ¿dicho aumento significó que el BancoSol se alejara de la clientela a la que pretendía servir originalmente? Para responder a esta pregunta, los autores distinguen tres orígenes del aumento del tamaño de los préstamos de las instituciones de microfinanciamiento:

- aumentos impulsados por las **políticas**, debido a los cambios en los criterios de financiamiento de las instituciones, que pueden indicar una búsqueda de clientes con una mejor situación económica. Esto *podría representar* un desvío respecto de la misión original;
- aumentos impulsados por la **información**, como consecuencia de la acumulación de conocimientos sobre la capacidad de los clientes para reembolsar los préstamos, lo cual *no* constituye un desvío de la misión original, y

- aumentos impulsados por los **clientes**, como resultado de la demanda de préstamos de mayor cuantía por parte de clientes que vuelven a solicitar préstamos, lo cual *no* representa un desvío de la misión original.

Los autores señalan que en los primeros años después de la creación del BancoSol hubo un breve período de aumento del monto de los préstamos otorgados a los clientes nuevos y antiguos —aumento que estuvo impulsado por las políticas. Los préstamos de mayor tamaño ocasionaron algunos problemas de reembolso, potencialmente debido a la ampliación excesiva de la capacidad de endeudamiento de los prestatarios, razón por la cual la política fue modificada. Posteriormente, el aumento del tamaño de los préstamos impulsado por la **información** y por los **clientes** ha sido la causa principal de la expansión de la cartera, a medida que los clientes han ido obteniendo acceso a préstamos de mayor cuantía. Ambas formas de incremento del monto de los préstamos revelan una relación más madura con los clientes que vuelven a solicitar préstamos, y no la búsqueda de clientes más prósperos. Los datos sobre el tamaño de los préstamos iniciales demuestran que no ha habido un “desvío” importante con respecto a la misión original del BancoSol (Gráfico 1). El monto de los préstamos iniciales otorgados a los clientes nuevos aumentó en términos reales en 1992 y 1993, pero disminuyó a su nivel original en 1995. Respalda esta conclusión los datos sobre los préstamos otorgados posteriormente a los mismos clientes. Por ejemplo, el tamaño medio del tercer préstamo concedido a un cliente aumentó de 1992 a 1994, y disminuyó luego en 1995.

Gráfico 1: Tamaño medio de los préstamos iniciales



Hay otra dinámica que contribuye al aumento del tamaño de los préstamos y que los autores analizaron haciendo un examen de la evolución del monto de los préstamos individuales. Cuando se desacelera el ritmo de aumento de clientes nuevos de una institución de microfinanciamiento bien establecida, disminuye el porcentaje de préstamos más recientes (es decir, de menor cuantía) de su cartera y, en consecuencia, aumenta automáticamente el tamaño medio de los préstamos, incluso si no ha habido variaciones en la trayectoria del tamaño de los préstamos de cada uno de sus clientes.

2. Las necesidades de introducir cambios en la gestión

El crecimiento acelerado y la transformación en un banco también obligó al BancoSol a adaptar su estructura orgánica y su cultura institucional. PRODEM había instituido una cultura informal que fomentaba la innovación, el compromiso con la misión de la organización y el reconocimiento de los aportes individuales a un trabajo de equipo. La jerarquía administrativa era sencilla y horizontal, y se basaba en gran medida en las relaciones interpersonales. Esta cultura interna encajaba bien en un sistema de financiamiento que se fundaba en la confianza entre la organización y sus clientes.

Esa cultura informal que había dado tan buenos resultados en PRODEM dejó de ser apropiada para las necesidades de una institución de mayor tamaño. Integrar al nuevo personal y a las nuevas sucursales en la cultura existente fue tarea difícil. La administración necesitaba mejores sistemas de información para poder atender una cartera que iba en aumento. El BancoSol se estaba convirtiendo en una institución mayor que requería líneas de autoridad y comunicación más uniformes y un enfoque más empresarial para la toma de decisiones.

El BancoSol se adaptó mediante el diseño de una estructura de gestión más estricta, mejores sistemas y nuevas líneas jerárquicas. Se integraron a la institución banqueros con experiencia, gerentes de recursos humanos, expertos en la gestión de activos y pasivos, y especialistas en sistemas de información para la administración.

En contraste con la necesaria formalización de las estructuras de la institución, el BancoSol ha mantenido la técnica del contacto personalizado con los clientes, y ello explica los reducidos costos y riesgos del financiamiento que concede. Ella consiste en procedimientos sencillos e instrumentos adaptados a las necesidades de los clientes.

En este enfoque equilibrado para la reestructuración de la administración del BancoSol ha influido su Junta de Directores. En ella están representados los accionistas de la entidad, entre los que se cuentan ONG, donantes e inversionistas individuales. A todos les interesa la seguridad de sus inversiones, su prestigio y mantener la integridad de la misión original del BancoSol. La Junta de Directores reconoció la necesidad de introducir cambios en la gestión y demostró tener la voluntad política que se requería para mejorar la estructura orgánica del BancoSol tomando decisiones difíciles.

$$\begin{aligned} * \text{ Rentabilidad de los activos productivos} &= \frac{\text{Ingresos financieros}}{\text{Promedio de activos productivos}} \\ \text{Margen de operación} &= \frac{[\text{Ingresos financieros}] - [\text{Costo del financiamiento}] - [\text{Reservas para pérdidas por concepto de préstamos}] - [\text{Costos de operación}]}{\text{Promedio de activos productivos}} \end{aligned}$$

Esta sinopsis fue preparada por Greg Chen, de la Secretaría del CGAP. Se basa en algunos aspectos fundamentales del documento titulado *BancoSol: The Challenge of Growth for Microfinance Organizations*, de Claudio González-Vega, Mark Schreiner, Richard L. Meyer, Jorge Rodríguez y Sergio Navajas, en Hartmut Schneider (comp.), *Microfinance for the Poor?* (París: OCDE, 1997). Este documento puede solicitarse a la oficina de publicaciones de la OCDE de París, Bonn, Tokio, México y Washington, D.C. Gabriela Santa Cruz, de la USAID en Bolivia, proporcionó información adicional.

Directora de la serie de notas Focus: Mohini Malhotra; Traducción: División de Servicios de Traducción del Banco Mundial/Nathalie D'Ambrosio-Vitale; Producción: Valerie Chisholm; EarthWise Printing, Gaithersburg, MD (301) 977-3765.

♻️ Impreso en papel reciclado