

Crisis de microcrédito evitada: El caso de Bangladesh

El sector de las microfinanzas en Bangladesh, que experimentó un notable crecimiento en la década de 1990, siguió expandiéndose hasta bien entrado el nuevo siglo, sumando anualmente entre un 15% y un 28% de prestatarios activos de 2004 a 2007. Luego, a fines de 2007, entre las instituciones microfinancieras (IMF) empezó a cundir la inquietud por que un crecimiento rápido y continuado pudiera acarrear consecuencias negativas. En 2007, Shafiqul Haque Choudhury, fundador y presidente de ASA, una de las más importantes IMF, manifestó: "El financiamiento excesivo en un mercado saturado podría provocar un 'descarrilamiento', que a su vez podría ocasionar daños graves en todo el sector e imponer a los prestatarios deudas que no necesitaban"¹.

En el sector de las microfinanzas de Bangladesh estaba a punto de producirse un cambio drástico de dirección. Cerca de 2008, las cuatro grandes IMF del país —ASA, BRAC, Buro y el Banco Grameen, que durante la década anterior habían representado dos tercios de la oferta de microfinanciación— dejaron en conjunto de abrir nuevas sucursales y de emplear más personal (gráfico 1). El cambio de rumbo se produjo sin aviso previo ni un debate público más amplio, y antes de que salieran a la luz las crisis del sector de las microfinanzas en otros países como Nicaragua, Marruecos e India.

El número total de prestatarios tampoco tardó en dejar de aumentar (gráfico 2). El global de prestatarios activos se redujo ligeramente a medida que el sector

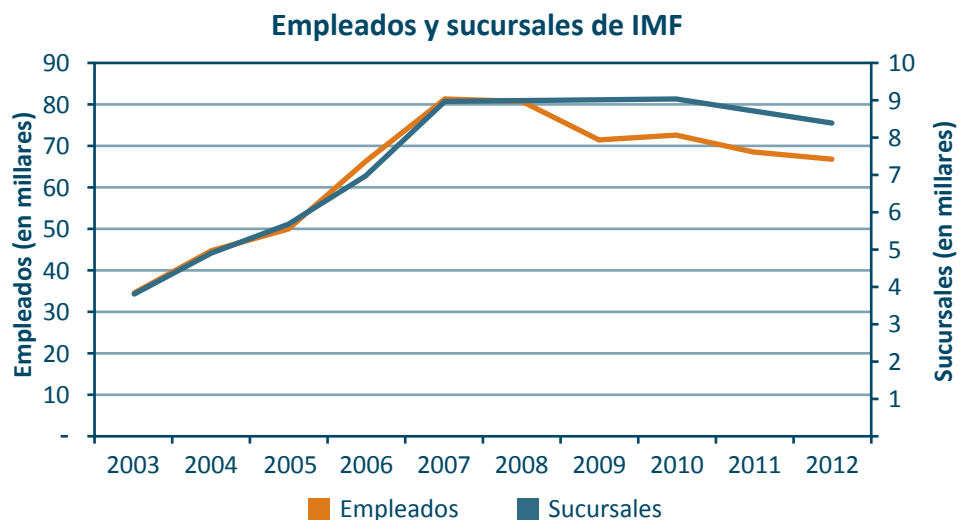
se replegaba, cerraba algunos productos auxiliares de préstamo y concluía otros procesos internos de saneamiento. Desde entonces, la cifra de prestatarios ha mantenido una trayectoria horizontal uniforme.

La leve contracción en sucursales y empleados, y la nivelación del número de clientes, afectaron a su vez a las carteras de préstamos. En el gráfico 3 se muestra el conjunto de sus carteras y se distingue entre los préstamos en forma de *microcrédito* —a miembros de grupos de aldeas— y los *préstamos para pequeñas empresas* (SEL) destinados a empresas individuales. Resulta interesante observar el incremento de cartera que experimentaron los SEL (del 10% en 2003 hasta el 30% en 2012), registrándose la mayor diferencia entre los años 2007 y 2008, justo cuando se ralentizó la concesión de microcréditos. Las carteras de microcréditos se incrementaron de nuevo en 2011 y 2012 debido a un acusado aumento del tamaño de los préstamos, un cambio de ritmo que se espera que se normalice, al estabilizarse los tamaños de los préstamos en el futuro en consonancia con la inflación.

Lo que cuentan las cifras

¿Por qué fue tan rápido el crecimiento hasta 2008? ¿Por qué se detuvo repentinamente la expansión de las sucursales y la contratación de nuevos empleados en 2008? ¿Por qué se niveló el número de prestatarios? ¿Cómo se ha adaptado el mercado? ¿Se estaba gestando una crisis de luego se evitó?

Gráfico 1. Cantidades de empleados y sucursales de las cuatro grandes IMF



¹ Entrevista de Stuart Rutherford a Choudhury en 2007.

Gráfico 2. Prestatarios activos de las cuatro grandes IMF



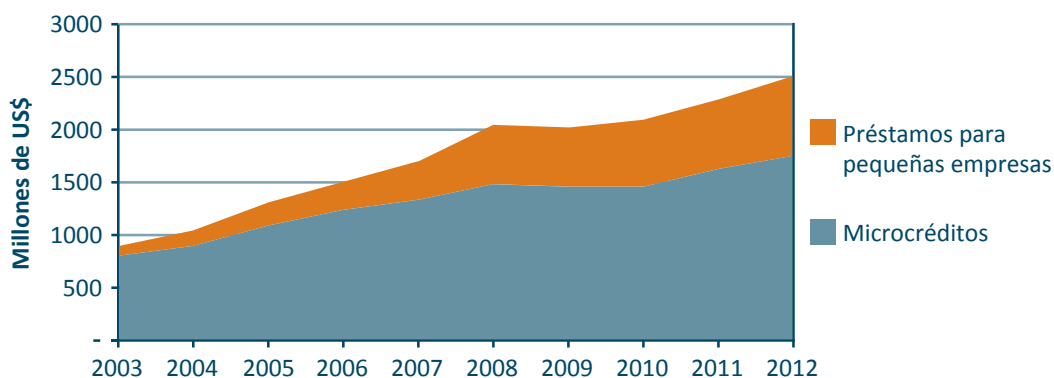
(Nota: Cifras totales de prestatarios de las cuatro IMF y, por consiguiente, prestatarios duplicados o múltiples con préstamos de más de una IMF. Las estimaciones indican que, a nivel nacional, los prestatarios con préstamos de más de una IMF superan poco más del 30%).

En esta edición de *Enfoques* se analizan estas cuestiones. Para poder observar el panorama completo, no solo describiremos el comportamiento de las IMF, sino que compararemos los argumentos de los directivos de esas instituciones con las opiniones de sus clientes. Nuestro propósito es describir la evolución de las microfinanzas en Bangladesh a lo largo de la década pasada y extraer enseñanzas del cambio abrupto de dirección que empezó en 2008, cuando Bangladesh evitó una crisis.

Nuestra información procede de tres fuentes. Durante una década, se recopiló información financiera y de desempeño a partir de auditorías, información que

fue enriquecida con otras cifras proporcionadas por las cuatro grandes IMF². Se entrevistó en profundidad a varios altos funcionarios de cada IMF, y las propias instituciones proporcionaron documentos clave sobre políticas internas. Y, para añadir una perspectiva de la demanda, durante el primer trimestre de 2013, se entrevistó en profundidad a 43 hogares rurales (pueden consultarse los resúmenes de cada entrevista en <http://www.cgap.org/publications/household-interviews-bangladesh-2013>). Combinadas, estas tres fuentes de información aportan una idea sólida y equilibrada del conjunto.

Gráfico 3. Cartera bruta de préstamos de las cuatro grandes IMF (en US\$ constantes de 2012)



² El período comprendido entre 2003 y 2011, de auditorías, y el año 2012, de datos provisionales aportados por las IMF.

El informe se divide en seis secciones:

- I. Descripción actualizada del modo en que operan las microfinanzas modernas en Bangladesh.
- II. Explicaciones de por qué ha sido tan fuerte el crecimiento de 2002 a 2007.
- III. Relato de cómo se dieron cuenta las IMF de que se cernía una crisis y de cómo reaccionaron entre 2008 y 2010.
- IV. Descripción del tipo de crisis que evitaron las IMF y sus clientes.
- V. Resumen de las explicaciones sobre el modo en que se evitó la crisis.
- VI. Cinco tendencias emergentes en microfinanzas en Bangladesh tras los cambios de rumbo del mercado del período comprendido entre 2008 y 2010.

I. El microcrédito en Bangladesh

La historia del microcrédito solo es plenamente comprensible en el contexto del Bangladesh moderno, donde han ido mejorando las condiciones económicas y sociales. Pese a que los niveles de ingreso siguen siendo bajos, se ha registrado un crecimiento continuado del 5% al 6% durante la década pasada, hasta alcanzar, en 2012, los US\$1700 (producto interno bruto per cápita basado en la paridad del poder adquisitivo). Muchos hogares rurales gozan de nuevos flujos de ingresos de miembros de la familia que trabajan en el extranjero o en empleos fabriles de la industria textil de la confección, en rápida expansión. Gracias a sus sólidos cimientos en términos de desarrollo, Bangladesh se ha situado como uno de los pocos países de ingreso bajo encaminados a alcanzar sus objetivos de desarrollo del milenio (*The Economist*, 2012). Se han mejorado mucho las carreteras y, en materia de telecomunicaciones, se ha experimentado una revolución con la telefonía móvil. Caben pocas dudas de que el crecimiento de las microfinanzas ha venido propiciado por la mejora de las condiciones, el incremento de los ingresos y la expansión de los mercados, especialmente en las áreas rurales. Consideramos también que el microcrédito ha contribuido, en gran medida, a la mejora de las condiciones, especialmente como medio para involucrar más estrechamente a las mujeres en la vida política y económica del país. S. N. Kairy, director general de finanzas de BRAC, lo ha resumido acertadamente del siguiente modo: "La vida de la población rural de Bangladesh es completamente diferente de la de hace 20 años"³.

El término *microcrédito* tiene su origen en Bangladesh y hace referencia a la concesión de pequeños préstamos a un año, principalmente a mujeres del medio rural organizadas en grupos. Estos préstamos se devuelven en plazos frecuentes y regulares, y conllevan siempre un elemento de ahorro. En la actualidad, tal como siempre lo han hecho, los agentes de crédito visitan las aldeas de forma periódica para recaudar reembolsos de préstamos y depósitos de ahorro. No obstante, la pervivencia de estas prácticas visibles contradice cambios subyacentes fundamentales. Ha desaparecido toda obligación de que unos miembros del grupo reembolsen los préstamos de otros (responsabilidad solidaria); la recaudación es responsabilidad del agente de crédito. El pago de préstamos y depósitos sigue recaudándose a una hora fija en cada aldea, pero cada vez más las comunidades no se reúnen como grupo. Algunos miembros de la comunidad envían sus cuotas mediante un vecino o, simplemente, esperan a que el agente de crédito llame a su puerta. Los depósitos de ahorro, que solían ser obligatorios y tener un valor establecido, son ahora, en gran medida, voluntarios y más flexibles.

Estos cambios reflejan la extensa experiencia de clientes que están muy acostumbrados a las normas y a los ritmos del microcrédito, y que pueden elegir entre varias IMF competidoras. Estos factores han reducido la importancia de las reuniones y la cohesión del grupo, que fueron elementos básicos del microcrédito.

Los 43 hogares rurales entrevistados como contexto para la elaboración de este informe fueron seleccionados de forma aleatoria, y no porque se supiera que eran clientes de IMF (recuadro 1). Las entrevistas ponen de manifiesto el amplio grado de disponibilidad que ha alcanzado el microcrédito. De los 43 hogares, 27 eran prestatarios activos y tenían en conjunto 51 cuentas de préstamos de IMF. Dieciséis eran prestatarios de más de una IMF. Cualquiera de los 43 podría haber tomado un préstamo de una IMF en cualquier momento.

Las entrevistas con los clientes son un recordatorio de que el microcrédito en Bangladesh funciona en un entorno en el que los clientes están muy familiarizados con un servicio ampliamente disponible desde hace más de una generación. Muchos de los usuarios actuales de microcréditos tenían madres e incluso abuelas que ya eran prestatarias de IMF. Las entrevistas también revelan cómo muchos prestatarios sopesan cuidadosamente la tensión derivada de la obligación de satisfacer los reembolsos frecuentes y periódicos del microcrédito.

3 Salvo que se indique lo contrario, todas las citas son de entrevistas con los autores realizadas para este informe entre enero y mayo de 2013.

Recuadro 1. Breve panorama de los hogares rurales y el microcrédito

Para incorporar al microcrédito moderno una perspectiva del cliente, se entrevistó en profundidad a 43 hogares rurales en el primer trimestre de 2013. Veinticinco de ellos son de la región central de Bangladesh, más activa comercialmente y altamente competitiva en materia de microcrédito; el resto de los hogares son de la región sudoeste del país, donde la competencia entre IMF y la actividad económica son moderadas.

Pueden consultarse los resúmenes de las entrevistas en <http://www.cgap.org/publications/household-interviews-bangladesh-2013>.

Aunque el número de hogares entrevistados fue reducido y los datos obtenidos no pueden representar en general a los hogares rurales de Bangladesh, las entrevistas sí sirven para tener una idea de lo que son las microfinanzas en estos tiempos. La selección de los hogares individuales se realizó visitando aldeas al azar para buscar familias a las que entrevistar. Los hogares de aspecto obviamente acomodado se dejaron de lado pero, aparte de eso, las entrevistas se realizaron con las familias que lo desearon y estuvieron dispuestas a conversar. Los entrevistadores se presentaron como investigadores de los medios de vida rurales y no mencionaron las microfinanzas hasta bien avanzada la entrevista. Luego se obtuvo el consentimiento oral de los encuestados para utilizar el contenido de las entrevistas y las fotografías. Por lo general, solo se realizó una entrevista en cada una de las aldeas visitadas; no obstante, hubo dos excepciones en las que se entrevistó a encuestados particularmente interesantes y pertinentes.

Datos demográficos básicos de los hogares entrevistados

El promedio de miembros de los hogares era de 5,4; el promedio de años de escolarización de las personas adultas era de 3,8 años, y casi todos los menores en edad escolar de hasta 15 años estaban escolarizados. Nueve de los hogares entrevistados estaban encabezados por mujeres: seis eran viudas y los esposos de las otras tres las habían abandonado. Las personas encuestadas eran de confesión tanto musulmana como hindú.

El promedio de personas que aportaban activamente una fuente de ingresos era ligeramente inferior a dos por hogar. La mayor parte del empleo se desempeñaba en trabajo asalariado precario y por jornadas, en pequeñas tiendas y negocios, en la agricultura y la cría de ganado, y en la conducción de bicitaxis. En la mayoría de los hogares había más de una fuente de ingresos, aunque algunas eran ocasionales o estacionales.

Al pedirles que se clasificaran a sí mismos, 24 hogares (58%) se consideraron de "ingreso mediano", 16 (37%) se describieron como "pobres" y 3 (7%), como "muy pobres". Trece familias no eran propietarias de ningún tipo de tierra. De las 30 restantes, 9 eran titulares de sus propias tierras de cultivo y 21 solo poseían algún pequeño terreno familiar (de estas, varias cultivaban terrenos arrendados o en aparcería). Diez hogares (23%) recibían ingresos de remesas procedentes del extranjero o de una gran ciudad; varias familias más estaban tratando de conseguir que alguno de sus miembros trabajase en el extranjero.

Las relaciones de estos hogares con las IMF eran las siguientes:

Familias entrevistadas al azar	43	
Familias que en algún momento habían tenido ahorros en IMF o habían sido socias de IMF	41	(95%)
Familias que, en el momento de la entrevista, tenían ahorros en IMF o eran socias de IMF	36	(84%)
Familias con un préstamo de una IMF	11	(23%)
Familias con préstamos de dos IMF	11	(23%)
Familias con préstamos de tres o más IMF	5	(7%)

Cómo usan los hogares los servicios financieros

Los 36 hogares que, en el momento de la entrevista, eran usuarios de los servicios de alguna IMF tenían ahorros en ellas por un monto promedio de US\$160 cada uno. Tres hogares tenían ahorros que superaban los US\$500 (uno de ellos tenía más de US\$1000). Estos ahorros más cuantiosos se encontraban principalmente en planes de ahorro a plazo, que gozan de gran popularidad. Algunos hogares tenían ahorros en una IMF únicamente porque así se les exigía. Unos pocos hogares informaron que disponían de ahorros en efectivo en el hogar, pero en un nivel prácticamente insignificante. Cinco hogares hacían uso de los servicios de operadores privados de ahorro.

Tres hogares tenían préstamos en entidades del sistema bancario formal y cinco tenían pólizas de compañías de seguros acreditadas (otros tenían pólizas ya caducadas). Quince hogares tenían préstamos con intereses de operadores privados que no eran IMF; muchos otros también los habían tenido en el pasado reciente, y muchos de estos préstamos eran por cuantías elevadas en comparación con los préstamos otorgados por las IMF. Varios hogares utilizaban una combinación de préstamos privados y de IMF (para amortizar poco a poco grandes préstamos privados con préstamos de IMF, o para cubrir en épocas difíciles reembolsos de una IMF con préstamos privados). Prácticamente todo el mundo participaba en el intercambio vecinal de préstamos sin interés, ya fuera para gastos cotidianos (incluidas las cuotas de IMF) o para gastos de pequeño o mediano valor. Algunos habían tomado grandes préstamos de familiares para enviar a otros a trabajar al extranjero. La mayor parte de los préstamos y reembolsos se realiza en efectivo, aunque algunos agricultores utilizan el sistema tradicional de "préstamo de arroz", por el que se toma prestado efectivo para la adquisición de insumos y el reembolso se realiza en el equivalente de arroz. También se informó sobre el empeño de alhajas y la hipoteca de terrenos. Las entrevistas confirmaron lo que estamos llegando a saber bien: que la vida económica es compleja, variada y rica en cuanto a la gama de instrumentos que se emplean en ella.

Tres conclusiones llamativas de las entrevistas

La experiencia lleva a un uso más prudente de las IMF. Muchas familias informaron que habían reducido

el número de cuentas que tenían en IMF, o el número de préstamos, o ambos, porque la experiencia les había enseñado a moderar su endeudamiento. También entrevistamos a personal de IMF, quienes manifestaron de forma unánime que sus socios se habían ido volviendo progresivamente “más conscientes”; es decir, más juiciosos a la hora de solicitar préstamos y hacer uso de ellos, y mejor preparados para administrar reembolsos.

Hay una gran demanda de servicios de ahorro. Es creciente el porcentaje de socios de IMF que desean usar más sus servicios de ahorro que de préstamo. Una IMF de la región central de Bangladesh nos informó que “hace 15 años, los socios nos rogaban que concediéramos más préstamos; ahora somos nosotros los que les rogamos

que los pidan”. En su sucursal, menos del 70% de los socios son prestatarios.

Endeudarse con una IMF puede ser estresante. En muchas entrevistas se describía la tensión que suponía el reembolso de los préstamos de IMF, y este era uno de los principales motivos de que solicitaran menos préstamos o de menor cuantía. Este estrés lo agravan los tenaces métodos de cobro de préstamos que utilizan las IMF, especialmente las visitas vespertinas o nocturnas a domicilio que realizan parejas de agentes de crédito que se desplazan en motocicleta y que se niegan a abandonar la casa de los morosos hasta que, como mínimo, se les entrega un pago simbólico.

Más allá del microcrédito

En el sector de las microfinanzas de Bangladesh, el microcrédito sigue siendo el servicio predominante. Sin embargo, ya hay otros servicios que se están desarrollando con rapidez. Hace algunos años, las IMF se convirtieron en redes de distribución de las remesas procedentes del extranjero. La demanda de servicios de ahorro es creciente, como se ha señalado en el recuadro 1, y las IMF están respondiendo con una gama más amplia de planes flexibles a corto plazo y de planes fijos a largo plazo. En lo que respecta al crédito, la mayor incorporación ha sido la de los SEL, según se aprecia en el gráfico 3. En la década de 1990, las IMF empezaron a dar prioridad a las pequeñas empresas como medio de promover negocios no agrícolas y vínculos en la cadena de valor rural que pudieran generar mayores ingresos y más empleo. A las pequeñas empresas se las considera un medio para la diversificación del desarrollo económico local, más allá del fomento de actividades domésticas más pequeñas, que son el objetivo del microcrédito (Wood y Sharif, 1998).

En la década de 1990 surgió un nuevo segmento de mercado cuando se constató que el microcrédito no llegaba a los hogares más pobres: el “20% más pobre”. Para llegar a los desfavorecidos, se desarrollaron estrategias más amplias de apoyo a los medios de subsistencia. Hay varios programas para la población en situación de pobreza extrema, pero el más conocido es Targeting the Ultra Poor (TUP), de BRAC, cuyo enfoque se ha reproducido en varios otros países⁴. El programa TUP combina el acceso al ahorro con el desarrollo de los medios de subsistencia y redes de seguridad.

Uno de los servicios más nuevos en el sector de las microfinanzas es el de banca móvil, que ofrecen los

bancos comerciales más que las IMF. Dado el enorme crecimiento de abonados a la telefonía móvil, cada vez hay mayor disponibilidad de estos servicios para los mismos segmentos de mercado que los atendidos por el microcrédito y los SEL.

Oferta altamente concentrada en cuatro proveedores

En Bangladesh hay más de 600 proveedores de servicios de microfinanzas acreditados por el organismo de control, pero los cuatro de mayor tamaño dominan el mercado. En el cuadro 1 se presentan datos sobre cada uno individualmente y de forma colectiva como proporción del conjunto del mercado. Los cuatro grandes abarcan entre la mitad y los tres cuartos de la oferta de servicios de microfinanzas. Aunque en conversaciones mantenidas en el terreno con los clientes se mencionan muchas IMF de ámbito regional, estas cuatro grandes organizaciones gozan de amplio reconocimiento de marca en todo Bangladesh.

Hay muchas semejanzas entre las cuatro, como su estrecha relación con el fomento del desarrollo nacional tras la lucha por la independencia del país. Todas ellas tienen una sólida orientación a la actividad sin fines de lucro⁵ y prestan como servicio principal un producto similar de microcrédito a grupos. Al mismo tiempo, cada una de ellas tiene características y antecedentes distintos:

- **ASA** fue fundada en 1978 como organización no gubernamental (ONG) por Shafiqul Haque Choudhury y un pequeño grupo de colegas para promover el empoderamiento social y político de los pobres. En 1991 estableció como su objetivo principal transformarse en la IMF más eficiente del mundo. En

⁴ El CGAP y la Fundación Ford se han asociado para ensayar adaptaciones del enfoque de BRAC en 8 países y 10 emplazamientos piloto.

⁵ Técnicamente, el Banco Grameen es una sociedad por acciones, pero sus socios/accionistas son propietarios de la mayor parte de ellas, y normalmente ha tenido un rendimiento del activo inferior al de las otras cuatro.

Cuadro 1. Las cuatro IMF más importantes y el mercado de las microfinanzas (2012)

	ASA	BRAC ^a	BURO	GRAMEEN	4 IMF como % de todas las IMF ^b
Cartera de préstamos (en millones de US\$)	636	750	110	997	65
Depósitos de ahorro (en millones de US\$)	262	311	42	1628	86
Sucursales	3025	2120	625	2567	49
Prestatarios activos (en millones)	4,2	4,4	1,0	6,7	72
Empleados en servicios de microfinanzas	20 969	17 700	5447	22 621	53
Año de lanzamiento del servicio de microcrédito	1991	1974	1991	1976	—

a. En las cifras de BRAC solo se incluye el personal dedicado a servicios de microfinanzas a tiempo completo, pero los empleados dedicados a otros servicios compartidos (por ejemplo, contabilidad y finanzas) aumentarían el equivalente del personal a tiempo completo.

b. Los porcentajes se basan en las cifras de las cuatro grandes IMF para 2011 como porcentaje de los totales del sector calculados por el Foro de Crédito y Desarrollo y el Instituto de Microfinanzas en *Bangladesh Microfinance Statistics 2011*.

2006, ASA presentó ASA International, que en la actualidad es propietaria y operadora de filiales en ocho países y se encuentra en proceso de establecer varias más.

- **BRAC** es una de las ONG más grandes del mundo, y la revista *The Global Journal* la calificó en 2013 como la más importante del planeta. Fue fundada en 1972 por F. H. Abed con la misión de combatir la pobreza mediante intervenciones básicas de salud y educación en gran escala, además de las microfinanzas. En 2002, BRAC emprendió operaciones internacionales y, en la actualidad, cuenta con filiales en 10 países.
- **Buro Bangladesh** fue fundada en 1991 por un pequeño grupo de personas bajo el liderazgo de Zakir Hossain, que había combatido en la guerra de liberación de Bangladesh. Aunque es la IMF más pequeña de las cuatro que se describen aquí, recientemente ha superado el millón de clientes asociados. Comenzó sus actividades a nivel regional, pero actualmente trabaja a nivel nacional. La reputación de Buro se basa en sus servicios de ahorro innovadores y flexibles orientados a los pobres.
- El **Banco Grameen** fue la entidad pionera a fines de la década de 1970 en la prestación de servicios modernos de microcrédito a grupos. En 1983, mediante una ordenanza extraordinaria, quedó establecida como banco especializado para los pobres. Inicialmente se capitalizó mediante fuentes estatales, y después principalmente mediante participaciones de clientes-prestatarios, o asociados. El banco y su fundador, Muhammad Yunus, fueron galardonados con el Premio Nobel de la Paz en 2006. En 2010, surgieron controversias entre el Gobierno de Bangladesh y Yunus, quien renunció al puesto de director gerente en mayo de 2011.

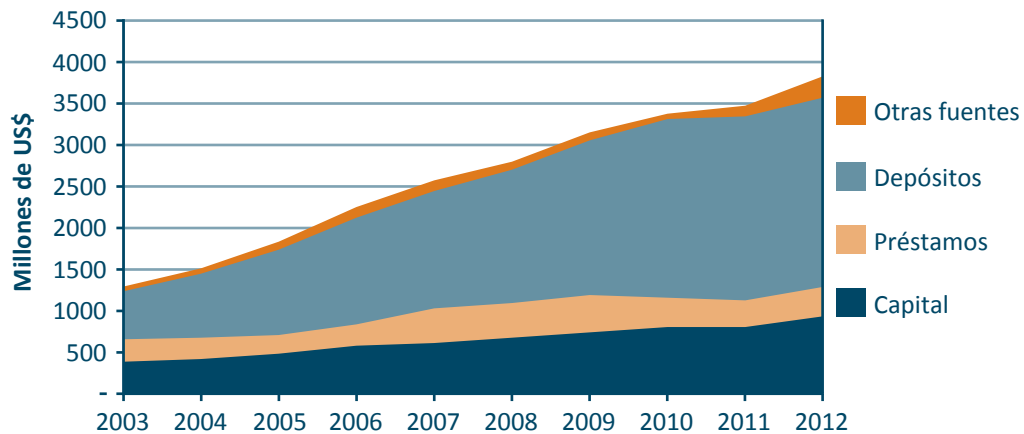
II. Crecimiento contagioso

En 2002, el microcrédito ya llevaba funcionando dos décadas en Bangladesh, su volumen era muy cuantioso y su eficacia, probada. Bangladesh no solo había demostrado cómo establecer un servicio de microcrédito sino el modo de ampliarlo. Se habían superado diversas dificultades. En concreto, la cartera del programa emblemático, el Banco Grameen (Yunus, 2002), se vio perjudicada por la combinación de las catastróficas inundaciones de 1998 con el aumento imprudente y progresivo durante varios años del tamaño de los préstamos. Sin embargo, Grameen se reactivó en 2002 con Grameen II, un rediseño de sus productos que trajo consigo una apreciada flexibilidad a su servicio de préstamos. ASA había ido creciendo hasta convertirse en una de las mayores IMF de Bangladesh, con costos inferiores a los de cualquier otro lugar. BRAC ya disponía de un programa de microcrédito de considerables dimensiones y estaba ampliando agresivamente su cartera de SEL, junto con sus servicios básicos de salud y educación en gran escala. Buro ampliaba su actividad más allá de la frontera de Tangail, el distrito en el que inició sus operaciones, para establecer una presencia nacional más extensa. El microcrédito gozaba de buena salud y, entre los años 2002 y 2007, se desarrolló un período de euforia de crecimiento aún más rápido.

Para crecer, las IMF debían captar nuevos tipos de capital comercial

En las décadas de 1980 y 1990, los donantes internacionales contribuyeron al lanzamiento del microcrédito, a menudo mediante el financiamiento

Gráfico 4. Fuentes de financiamiento de las cuatro grandes IMF (en US\$ constantes de 2012)



Nota: Los préstamos de la FPKS a las IMF ascendieron aproximadamente a US\$400 millones en 2011; Informe anual 2011 de la FPKS.

con subvenciones de proyectos de lucha contra la pobreza. En 1990, el Gobierno de Bangladesh constituyó la Fundación Palli Karma-Sahayak (FPKS), institución financiera de segundo piso concebida para proporcionar fondos mayoristas al servicio del microcrédito, y posteriormente el Banco Mundial y otros donantes contribuyeron a su financiamiento con más de US\$400 millones (Forster, Duflos y Rosenberg, 2012). Los préstamos de la FPKS estimularon el crecimiento de muchas IMF en la década de 1990. De las cuatro grandes, ASA y BRAC tomaron cuantiosos préstamos de la FPKS, mientras que Grameen empezó con préstamos de otras fuentes, como el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

Sin embargo, las aspiraciones de crecimiento de las IMF en el nuevo siglo superaron lo que la FPKS o los donantes por sí solos podían proporcionar. Las cuatro IMF empezaron a cultivar nuevas fuentes de financiamiento. Grameen II movilizó abundantes ahorros no solo de prestatarios sino del público en general y, en la actualidad, el valor de los depósitos de ahorro de los que dispone el banco supera en una vez y media al de su cartera de préstamos. ASA demostró que la eficacia en función de los costos puede generar enormes superávits y, para 2007, estaba financiando sus préstamos casi por completo con los depósitos y las ganancias acumuladas. BRAC también movilizó depósitos de clientes, pero empezó a ordenar préstamos de bancos comerciales nacionales en proporción casi idéntica. Los vehículos de financiamiento se perfeccionaron: BRAC, por ejemplo, abrió a mediados de 2006 una ventana de titulización. Buro organizó un préstamo sindicado de un consorcio bancario para el financiamiento de su estrategia de crecimiento nacional.

El mayor capital captado de ahorristas privados y de préstamos bancarios ha hecho que las microfinanzas en Bangladesh constituyan una actividad cada vez más comercial. Sin embargo, y aunque el Banco Grameen cuenta con socios/accionistas, ninguna de las cuatro IMF ha vendido jamás participaciones a personas o entidades ajenas a ellas, de forma tal que los directivos nunca han tenido que responder a las expectativas ni a los plazos de inversores externos. Por consiguiente, si bien el microcrédito bangladés alcanzó un gran tamaño recurriendo a préstamos y ahorros comerciales, las cuatro grandes IMF conservaron una agilidad que les permitió adaptarse con rapidez y evitar una crisis.

Pero ¿por qué los directivos de las IMF optaron por crecer tan rápido?

Pese a que las condiciones eran propicias y a que se contaba con abundantes fondos, no existía un imperativo conforme al cual las IMF debieran seguir creciendo o haciéndolo con rapidez. Si los directivos y los administradores de las IMF controlaban su propio destino, ¿por qué decidieron crecer tan rápido entre 2002 y 2007?

Instituciones ambiciosas y sumamente competitivas

Muchos de los dirigentes de las IMF de Bangladesh empezaron a destacar tras una cruenta guerra de independencia en 1971 y de una hambruna en 1974 que habían dejado el país sumido en el caos. Su sentido de que había que "hacer algo por el país" trascendió las buenas intenciones y derivó en la aspiración de aportar algo a nivel nacional. F. H. Abed, fundador de BRAC, lo explica así: "Puede que lo pequeño sea hermoso, pero lo

grande es necesario". Las ambiciones de los fundadores dejaron en sus respectivas organizaciones una huella que continúa profundamente marcada en ellas.

La ambición es una parte substancial de lo que hace que estas organizaciones sean tan formidables e influyentes, y fomenta entre ellas una competencia que se intensifica cuando cada una de ellas crece. El tamaño en términos absolutos —y especialmente el número de clientes— no tardó en convertirse en la medida general de la rivalidad entre las IMF. Buro, que antes operaba a nivel regional, decidió establecer una presencia nacional y medirse frente a los gigantes. ASA inició tardíamente su actividad, optando por una preferencia ideológica en favor del empoderamiento social frente al financiero pero, en cuanto decidió, en 1991, que el microcrédito era el modo más efectivo de ayudar a millones de personas pobres, su crecimiento se aceleró. En 2002, ASA ya les pisaba los talones a BRAC y a Grameen, a las que alcanzó en la "explosión de crecimiento" de 2002-07, al menos en lo que a número de clientes y de sucursales se refiere.

Los directivos de las IMF sabían que la magnitud del sector era ya considerable y que, con el tiempo, la expansión del microcrédito acabaría alcanzando su límite: tarde o temprano el mercado alcanzaría su máximo y el crecimiento se desaceleraría. Pero esa idea no sirvió sino para intensificar sus esfuerzos por hacerse con una cuota del mercado antes de que se llegase al punto de saturación. Se convirtió en una "carrera hasta el borde del precipicio". Mosharraf Hossain, director financiero de Buro Bangladesh, lo explica de este modo: "Seguimos ampliando nuestras operaciones con rapidez desde 2005 hasta bien entrado el año 2010 para alcanzar la meta que nos habíamos fijado de ser una organización de servicios de microfinanzas a nivel nacional. Sabíamos que estaban aumentando las superposiciones (endeudamiento múltiple), pero consideramos que, pese a ello, éramos gente experimentada y podríamos manejar la situación".

Estímulo internacional

Las ambiciones nacionales de las IMF impulsaron el crecimiento, pero el estímulo internacional lo magnificó enormemente. En 2002, las principales IMF de Bangladesh eran las mayores del mundo y figuraban entre las más eficientes. Sus directivos exhibían periódicamente su labor en foros internacionales. Su magnitud y eficacia eran motivo de elogio, promoción y seguimiento por parte de organizaciones como la Cumbre sobre el Microcrédito, el Grupo Consultivo de Ayuda a los pobres (CGAP) y Microfinance Information eXchange. Naciones Unidas declaró 2005 el Año

Internacional del Microcrédito. En 2006, Muhammad Yunus y el Banco Grameen fueron galardonados con el Premio Nobel de la Paz, y, en 2007, la revista *Forbes* calificó a ASA como la IMF más importante del mundo. Lógicamente, las IMF de Bangladesh tomaron este grado de atención como estímulo para crecer aún más.

Nueva regulación del microcrédito

La regulación también desempeñó una función importante, aunque no deliberada, en la aceleración del crecimiento. En 2006, el Parlamento de Bangladesh aprobó la Ley Reguladora del Microcrédito, en virtud de la cual por primera vez se creaba una autoridad independiente de supervisión de todos los operadores de servicios de microcrédito, salvo el Banco Grameen⁶. Cuando, en 2007, la nueva Autoridad Reguladora del Microcrédito empezó a sugerir posibles normas, propuso que las IMF precisaran de su autorización para cada nueva sucursal que desearan abrir. La idea se desechó posteriormente, pero ya había provocado la reacción de las IMF, que se apresuraron a abrir sucursales antes de recibir sus acreditaciones iniciales. La actitud de BRAC fue especialmente agresiva, pues pasó de 1500 a 2900 sucursales durante la segunda mitad de 2007, poco antes de recibir su acreditación a fines de noviembre de ese año. En este período también abrieron sucursales nuevas las ONG de tamaño mediano y pequeño, y algunas empezaron a trabajar por primera vez en el sector del microcrédito, en parte, para asegurarse una fuente de ingresos como proveedor acreditado. Desde fines de 2007 hasta fines de 2008, la Autoridad Reguladora del Microcrédito acreditó a casi 400 IMF, y a más de 200 en años sucesivos.

III. Llegar a los límites del microcrédito

Nadie les dijo a las grandes IMF de Bangladesh que detuviesen de repente la expansión del microcrédito en 2008. Ni el Gobierno ni los organismos de control emitieron instrucción alguna, y los organismos del sector tampoco formularon recomendaciones. Los daños de los ciclones de 2007 y 2009 no fueron tan severos como los de otros que Bangladesh había padecido a lo largo de su historia, y su efecto sobre el microcrédito no fue tan grave como para influir en las decisiones sobre ralentización del crecimiento. Aún faltaban algunos años para que surgieran disputas entre Yunus y el Gobierno, y estas no salieron a la luz hasta 2011. El estímulo mundial no disminuyó: la consigna internacional en 2008 seguía siendo el crecimiento, y esta época fue testigo de un rápido flujo de nuevos vehículos de inversión para las microfinanzas. Sin embargo, el

6 Esa supervisión no afectaba al Banco Grameen, que aplicaba su propia regulación.

microcrédito en Bangladesh comenzó a desacelerarse mucho antes de que surgieran problemas en los sectores de microfinanzas de Bosnia, Marruecos, Nicaragua o India. La ralentización en Bangladesh también precedió a la crisis financiera internacional que empezó a fines de 2008.

Además, la desaceleración no se coordinó entre los grandes actores, y estos tampoco actuaron exactamente al mismo tiempo. Por ejemplo, a mediados de 2007, cuando ASA empezó a dar marcha atrás, BRAC dio comienzo a la mayor expansión de sucursales de su historia. Pero a mediados de 2008, estos últimos brotes de crecimiento habían concluido, y las cifras totales de empleados y sucursales dejaron de incrementarse. Solo Buro, que había asumido una considerable deuda bancaria y necesitaba desplegarla con rapidez, desafió la tendencia, y no dejó de crecer hasta 2010.

Las IMF ralentizaron su propio crecimiento como reacción a dos problemas principales:

- En primer lugar, empezaron a intuir las consecuencias negativas de la saturación del mercado básico del microcrédito.
- En segundo lugar, fueron cada vez más conscientes de los problemas de gestión derivados del rápido crecimiento experimentado entre 2002 y 2007.

Un mercado muy concurrido

Se produce saturación del mercado cuando la prestación de un servicio alcanza los límites de la demanda efectiva de un segmento objetivo de clientes, aunque medir este concepto no es fácil. En Bangladesh, en 2007, las IMF aún no habían llegado hasta algunas aldeas de áreas remotas, y muchos de los hogares más pobres habían quedado al margen del microcrédito. Los SEL y los programas para la población en situación de pobreza extrema todavía estaban muy lejos de alcanzar las demandas totales de estos segmentos del mercado. Sin embargo, el *microcrédito* básico ofrecido por las IMF a su segmento objetivo central de clientes —préstamos a mujeres de hogares de ingreso bajo en áreas rurales— ya casi había alcanzado su punto de saturación. Prácticamente cada familia objetivo del medio rural que deseaba un crédito ya tenía uno o más. En algún momento del pasado reciente, prácticamente cada familia había sido socia o prestataria de una IMF.

Las entrevistas aleatorias que realizamos a 43 hogares rurales de ingreso bajo a principios de 2013, cuando el número de prestatarios era muy similar al de 2008, pusieron de manifiesto que las familias que deseaban

Recuadro 2. La magnitud del mercado del microcrédito de Bangladesh

En 2008, el organismo local del sector de las microfinanzas, el Foro de Crédito y Desarrollo (CDF), recopiló datos de 612 IMF e informó de un total de 24 millones de prestatarios^a. Tras el ajuste derivado de los cálculos de endeudamiento múltiple (clientes con préstamos de más de una IMF), había unos 17 millones de prestatarios individuales en unos 15 millones de hogares. Según estas estimaciones, casi la mitad de los 33 millones de hogares de Bangladesh tenían préstamos de alguna IMF. Dado que los hogares de ingreso bajo son el objetivo principal, el nivel de cobertura en ese subgrupo tiene que haber sido mucho mayor. En términos del porcentaje de prestatarios objetivo a los que se ha llegado, el microcrédito tiene que haber estado ciertamente muy próximo a la saturación total. Sanjay Sinha, de MCRIL, ofrece un análisis muy similar basado en datos de 2009^b.

a. Microfinance Statistics 2009, Instituto de Microfinanzas y CDF, Dhaka.

b. Bangladesh Microfinance Review, agosto de 2011, Instituto para el Desarrollo, BRAC.

un préstamo en forma de microcrédito o ya disponían de uno o podrían haberlo conseguido con facilidad. De los 43 hogares, solo 2 no habían sido nunca clientes de una IMF. En el momento de realizarse las entrevistas, 36 hogares eran socios de IMF (y, por consiguiente, tenían ahorros en IMF). Y de estos, 27 eran prestatarios y entre todos sumaban 51 préstamos.

Distintos puntos de vista sobre los beneficios y los riesgos del endeudamiento múltiple

La existencia del endeudamiento múltiple —cuando un único prestatario es titular de préstamos de forma simultánea de dos o más IMF— era conocida desde hacía tiempo en Bangladesh, donde habitualmente se lo denomina “superposición”. En 2001, Wright, Christen y Matin señalaron: “Actualmente los clientes pueden escoger en muchas aldeas entre cinco o más IMF, y la asociación múltiple a varias de ellas se ha incrementado hasta niveles sin precedentes”.

Desde ese informe de 2001, el sector se amplió enormemente y, ya en 2007, el endeudamiento múltiple casi sin lugar a dudas se había incrementado: según algunos cálculos, algo más del 30% de los prestatarios tenían préstamos de más de una IMF (Khalily y Faruqee, 2011).

Shafiqul Haque Choudhury, presidente de ASA, así lo creía. Alertado por los informes de sus empleados, realizó una visita de incógnito a algunos clientes de ASA y se encontró con, según sus palabras, “una situación terrible”: algunos de ellos tenían créditos de tres, cuatro e incluso cinco IMF. La conclusión a la que Choudhury llegó fue sencilla: “Si los prestatarios asumen demasiados préstamos, acabarán teniendo problemas para reembolsarlos y dejarán de pagarme a mí o a otros”.

Pero no todo el mundo compartía los temores de Choudhury. Shameran Abed, director asociado de los programas de microfinanzas de BRAC, señala: “BRAC era consciente de la existencia del endeudamiento múltiple, pero también confiábamos en que, con nuestra experiencia, estaríamos capacitados para manejar la situación razonablemente bien”. En el sector hubo quienes señalaron que el endeudamiento múltiple tenía sus ventajas, pues permite a los prestamistas gestionar mejor sus flujos de efectivo y distribuye los riesgos del reembolso entre las IMF. Los estudios han demostrado que los hogares necesitan acumular más de una suma total al año y, por consiguiente, puede ser útil el acceso a préstamos más de una vez al año. Mosharrof Hossain, de Buro, recuerda: “Conocíamos la existencia del endeudamiento múltiple desde hacía tiempo, y habíamos enviado a indagar a altos funcionarios para averiguar cuántas libretas tenían los prestatarios. Llegamos a la conclusión de que no era arriesgado en la mayoría de los casos y, consecuentemente, seguimos trabajando para alcanzar nuestros objetivos hasta 2010”.

El fracaso de la acción colectiva...

En ASA, sin embargo, no desapareció la inquietud. A fines de 2007, ASA, BRAC, Buro y el Banco Grameen establecieron un foro informal de debate al que asistieron altos funcionarios⁷. El tema principal era cómo gestionar el endeudamiento múltiple. ASA, movida por su temor a que un exceso de oferta condujera a una crisis de reembolsos, abogó por una división del territorio y sugirió el cierre recíproco de sucursales en áreas saturadas. La respuesta que recibió fue poco entusiasta. El resto no compartía el grado de preocupación de ASA. Además, Mohammad Shahjahan, de Grameen, afirma que la política de su banco siempre ha sido que “a los clientes les va mejor cuando pueden elegir entre varias IMF competidoras”. Existía también un dilema con respecto a la acción colectiva: el temor de cada IMF a que, si cerraba sus sucursales, los rivales no cumplieran su promesa de hacer lo mismo. En el foro también se debatió la creación de una oficina de crédito, pero esta opción tampoco logró el impulso necesario en aquel momento. Se convocaron reuniones periódicas durante

un año o más pero, con discreción, finalmente dejaron de realizarse. La rivalidad competitiva frustró cualquier posible respuesta colectiva.

En cambio, cada IMF desaceleró el crecimiento a su manera...

ASA fue la primera IMF de gran envergadura que emprendió una acción unilateral. A mediados de 2007 detuvo el crecimiento de su red de sucursales. El objetivo de la interrupción, en apariencia, era dar tiempo a la integración de un sistema informático nuevo, pero, una vez concluida esa tarea, no se retomó el crecimiento. El número de sucursales de ASA alcanzó un máximo de 3334 en 2007, y a fines de 2012 había descendido ligeramente hasta las 3015. La decisión, que estuvo motivada por los temores de ASA en materia de endeudamiento múltiple, se reforzó a causa de un incremento de la morosidad a fines de 2007. ASA remitió a su personal sobre el terreno una circular en la que anunciaba que debía interrumpirse la apertura de nuevas sucursales; también ordenaba a los gerentes de las sucursales que desincentivaran el endeudamiento múltiple reduciendo el número de clientes por empleado y frenando la captación de clientes, “aunque ello suponga el descenso de la cifra total de socios”. Para aumentar la seguridad contra préstamos potencialmente morosos, había que informar a los clientes que, si la suma solicitada era superior a US\$200, debían abrir una cuenta de ahorro adicional a plazo. Pese a estas resueltas medidas tempranas, ASA seguía teniendo dudas. Enamul Haque, el entonces vicepresidente ejecutivo de operaciones de ASA, lo recuerda así: “Consideré que estábamos perdiendo nuestra ventaja cuando se desaceleró el crecimiento y que podíamos recobrar el entusiasmo de clientes y empleados si lo reanudábamos”. Esta opinión casi triunfó en la medida en que ASA ha reconsiderado su estrategia periódicamente, pero las mentes más templadas han predominado y se ha mantenido la desaceleración.

Precisamente cuando ASA interrumpió la apertura de sucursales nuevas, BRAC iniciaba su última explosión de crecimiento, antes de que la Autoridad Reguladora del Microcrédito le otorgara su licencia a fines de 2007. Pero, muy poco después, BRAC se tropezó con una señal clara de saturación del mercado: a principios de 2008, llegaron rumores de que muchas de las sucursales recientemente abiertas no captaban el número suficiente de clientes como para conseguir una cartera mínima de préstamos con la que llegar al punto de equilibrio. Kairy, director general de finanzas de BRAC, recuerda: “Estábamos esforzándonos por alcanzar los objetivos de desembolso para lograr el tamaño necesario de cartera, pero algunas áreas, sencillamente, eran inviables”.

⁷ Entre ellos, hubo importantes lugartenientes de las más altas instancias de cada IMF: Sushil Roy de ASA, Shabbir Choudhury de BRAC, Mosharrof Hossain de Buro, y Dipal Chandra Barua del Banco Grameen.

La explosión de crecimiento de BRAC se produjo justo en el momento en que ampliaba sus operaciones internacionales de uno a ocho países, adelgazando considerablemente las filas de los altos funcionarios, entre quienes también estaban cada vez más divididas las opiniones sobre la situación de sus operaciones de microcrédito. Algunos advirtieron que esas elevadas cifras de crecimiento estaban enmascarando de forma temporal problemas subyacentes, y esta inquietud fue ganando fuerza cuando la morosidad se incrementó notablemente en 2007 y 2008. A mediados de 2008, BRAC desaceleró su crecimiento, pero no introdujo cambios significativos hasta fines de 2009. Los altos directivos implantaron un equipo nuevo y más joven para gestionar las operaciones de microfinanzas de BRAC y dar paso a una serie de reformas. Las reformas constaron de numerosos elementos, pero lo más importante fue que BRAC redujo el número de sucursales de un máximo de 2900 en 2008 a menos de 2200 a fines de 2012.

Para ASA, la desaceleración del crecimiento también significó el abandono de un producto. En 2005, con el fin de incrementar el número de clientes, ASA lanzó los préstamos para garantes: préstamos destinados a los esposos o padres de sus socias, con lo que se adjudicaba un segundo préstamo a un núcleo familiar de prestatarios. No resultó fácil cobrar estos préstamos, por lo que, en 2009, decidió empezar a suprimirlos gradualmente, lo que supuso un leve descenso en el número de prestatarios activos.

A fines de 2008, el Banco Grameen también redujo la apertura de sucursales nuevas, y desde entonces su red de sucursales prácticamente no ha experimentado cambios. Sus gerentes no compartían el mismo grado de inquietud que los de ASA y BRAC. Grameen consideraba que el endeudamiento múltiple era moderado, ya que los niveles elevados estaban aislados exclusivamente en unos pocos distritos. El crecimiento de sus sucursales había sido más constante que el de BRAC, debido en parte a los productos de ahorro de Grameen, que aportaban los recursos para la apertura de nuevas sucursales de forma consecuente con el incremento constante en los niveles de depósito. Pero, al igual que BRAC, Grameen observó una reducción en la demanda de microcréditos y de asociación en grupo, por lo que empezó a relajar los objetivos de captación que marcaba a su personal. Mohammad Shahjahan, director general interino de Grameen, señala que la misión del Banco siempre fue garantizar que las personas pobres tuvieran acceso al crédito, por lo que "cuando consideramos que esta aspiración se había cumplido gracias a nuestro

trabajo y al de otras IMF, cambiamos gustosamente el crecimiento rápido por la mejora de la calidad".

Buro, la más chica de las cuatro IMF, siguió creciendo hasta 2010. Aspiraba a lograr una presencia nacional, pero también se vio obligada a crecer a causa de los grandes préstamos bancarios que había asumido. La desaceleración de Buro se produjo en 2010, una vez alcanzados sus objetivos de tamaño y como reacción a un deterioro del desempeño.

Problemas de gestión tras el crecimiento

La saturación del mercado fue un importante motivo para la desaceleración del crecimiento, pero la causa de muchos de los problemas que surgieron no fue tanto la saturación como la explosión de crecimiento entre 2002 y 2007. A medida que esos problemas salían a la luz, las IMF dedicaban más tiempo a resolverlos, generando una segunda fase de moderación más constante. En concreto, las IMF se centraron en el restablecimiento de la disciplina crediticia, la solución de problemas de personal, la mejora de los controles internos y la corrección de sus finanzas.

Restablecimiento de la disciplina crediticia previa a la concesión de préstamos

La disciplina crediticia comienza con la captación de prestatarios idóneos. En Bangladesh, el microcrédito se había centrado siempre en la mitigación de la pobreza, inclinándose por captar clientes que se adecuasen a un perfil objetivo de pobreza. Este enfoque funcionó satisfactoriamente mientras la oferta de microcrédito era escasa y el crecimiento moderado. Pero durante la feroz competencia de los años previos a 2008, la presión ejercida sobre el personal para que alcanzara objetivos de captación y desembolso despejaba cualquier duda sobre si había que captar a determinado cliente o concederle un crédito cuantioso a otro. Los objetivos de crecimiento anulaban el buen juicio.

Las primeras reacciones a los problemas se centraron en la gestión de préstamos morosos. ASA contrató a un ex alto mando policial, quien pidió a sus antiguos colegas de los distritos que ayudaran a los empleados a ejercer presión sobre los deudores, y redactó un "contrato" con visos intimidatorios que debían firmar los prestatarios que se retrasaban en el pago. Todas las IMF solicitaron ayuda con mayor firmeza a los líderes comunitarios. BRAC organizó un equipo de recaudadores especializados para realizar el seguimiento de los casos más graves de demora en el pago. ASA desalojó la planta ejecutiva de

su sede en Dhaka y envió a todos los directores a vivir en el terreno durante meses enteros para dirigir la lucha contra la morosidad.

La eficacia de estas medidas (*ex post*) de seguimiento de préstamos morosos fue moderada y, con el tiempo, lo que reparó la calidad de la cartera fue la corrección (*ex ante*) de las comprobaciones de los prestatarios previas a la concesión de un préstamo. A partir de 2008, ASA comunicó a sus agentes de crédito que no captaran clientes que supieran que tenían préstamos de otras IMF, situación ante la que habían hecho “la vista gorda” en el pasado. BRAC redactó documentos nuevos para la fase previa a la concesión de créditos, en los que se exigía a los empleados que analizaran con mayor exhaustividad los medios de vida de los posibles prestatarios. Y, algo muy importante, se redujo el número de sucursales y de objetivos por sucursal, posibilitando que el personal ejerciera más su discreción a la hora de captar nuevos prestatarios.

Refuerzo de la capacidad y la retribución de los empleados

El ritmo del crecimiento supuso también que a las IMF les resultara más difícil y caro contratar personal. A fines de 2007, BRAC aumentó su personal casi un 50% y tuvo dificultades para cubrir puestos de nivel medio con personal calificado. ASA, que acababa de añadir un empleado nuevo a cada sucursal para gestionar sus nuevas computadoras, también se vio obligada a incrementar los salarios, y su proporción de gastos en personal se disparó. A los gastos operativos se añadieron las inversiones en personal y capacitación (véase el gráfico 5), que debilitaron el desempeño financiero a corto plazo, pero fueron esenciales para restablecer la calidad de las operaciones.

Mejora de los controles internos

El Banco Grameen también se centró en la mejora de sus procesos de crédito y recuperación. Las libretas, por ejemplo, tenían menos errores que hacía cuatro o cinco años. Las otras grandes IMF también realizaron mejoras similares. Buro asegura que sus libretas solían ser “confusas”; ahora las concilia en público, en las reuniones semanales. BRAC descubrió con preocupación que, entre los empleados que trabajaban por objetivos, se había propagado la perturbadora práctica de desembolsar “préstamos fantasma”. Se “desembolsaban” préstamos a nombres falsos, de forma tal que esos fondos pudieran utilizarse para compensar los importes vencidos de otros clientes. Con esta práctica se manipulaban objetivos de reembolso y desembolso. Shameran Abed, de BRAC, señala: “Cuando nos pusimos a investigar, descubrimos que el volumen de los préstamos fantasma era inferior al 2% de la cartera, pero más preocupante que la magnitud de las sumas de dinero eran los indicios de la presión a la que estaban sometidos los empleados para cumplir los objetivos y la debilidad de nuestra propia supervisión. Hasta que cambiamos nuestra actitud, corríamos el riesgo de que este problema empeorase”. BRAC abordó este problema ordenando a los contables de las sucursales, cuyos jefes directos no eran los mismos que los de los agentes de crédito, que procesaran la documentación relacionada con el desembolso de préstamos y verificasen a los clientes. Al mismo tiempo, duplicó su unidad de monitoreo y cubrió muchos puestos vacantes en la unidad de auditoría interna. Asimismo, cubrió el vacío que permitía al personal realizar retiros de ahorros para compensar reembolsos atrasados de préstamos sin necesitar el consentimiento del cliente.

Buro descubrió que algunos préstamos desembolsados nominalmente a miembros de un grupo de forma individual acababan en manos de uno o dos miembros,

Gráfico 5. Gastos operativos como porcentaje de la cartera bruta de préstamos de las cuatro grandes IMF

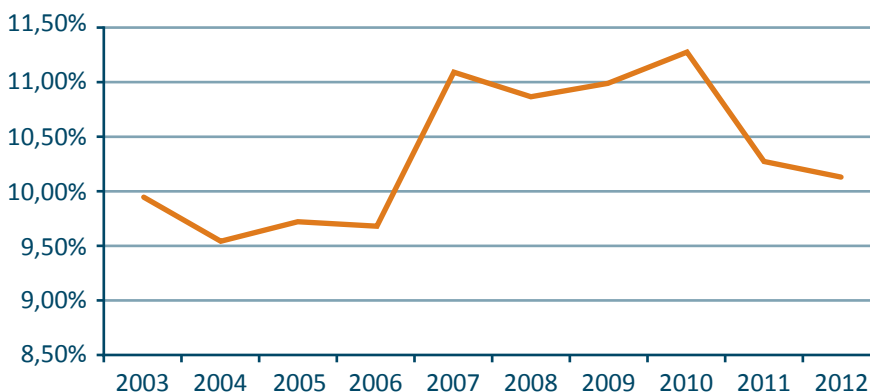
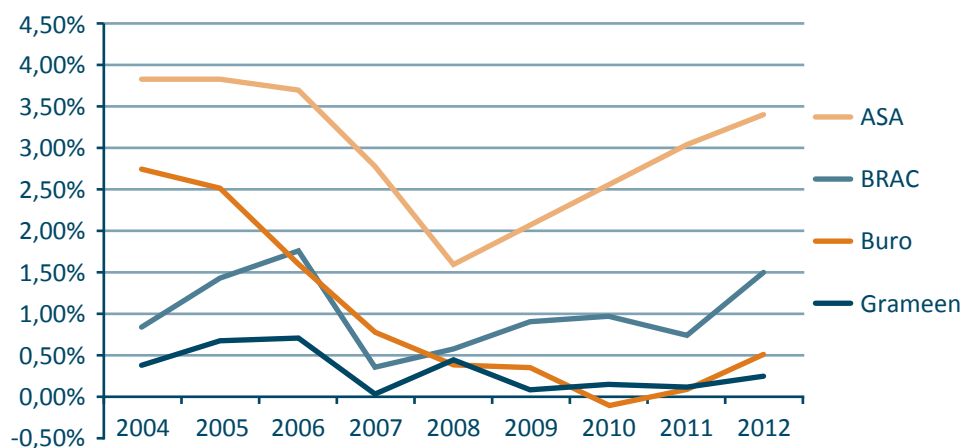


Gráfico 6. Rendimiento de los activos de las cuatro grandes IMF



Nota: La tasa de interés de los préstamos del Banco Grameen hace mucho que es la más baja de las cuatro grandes IMF.

a menudo pertenecientes a familias acomodadas. Puso fin a esta práctica mediante el escalonamiento de los desembolsos e instituyendo controles sobre los prestatarios previos y posteriores a la concesión del préstamo.

Prepararse para un golpe financiero

En Bangladesh, las IMF no cuentan con el respaldo de inversores generosos y con recursos que puedan inyectar efectivo con poca anticipación y que, consecuentemente, vigilen estrechamente sus finanzas. Conforme descubrían y luego corregían los problemas, las IMF se preparaban para un período de empeoramiento del desempeño. Cada una de las cuatro organizaciones experimentó un incremento en sus propias mediciones de la morosidad⁸. A ASA le ocurrió a fines de 2007; BRAC y el Banco Grameen se vieron afectados durante 2008. Las dificultades de Buro salieron más tarde a la luz de forma evidente, en 2011, tras alcanzar presencia nacional.

Las IMF adoptaron diversas medidas para abordar el deterioro financiero. Todas ellas desaceleraron el incremento del tamaño de los préstamos durante 2009 y 2010, y ejercieron presión sobre los empleados para que aumentaran los depósitos movilizados. Los ahorros actúan de amortiguador contra el incumplimiento, al permitir a las IMF ajustar los ahorros frente a préstamos vencidos. Las IMF también elevaron su abastecimiento

para fortalecer las reservas para préstamos incobrables. La actitud era prepararse para la crisis. Por ejemplo, los gerentes del programa de microfinanzas de BRAC enviaron un aviso previo a los altos directivos sobre un inminente período de menor crecimiento y desempeño más pobre. Y, algo muy importante, los directivos de todas las IMF entendieron que iba a ser necesaria una breve rebaja del rendimiento para volver a tener bases sólidas a largo plazo. Al final, el desempeño se resintió, especialmente en 2008 y 2009, pero, en 2011 y 2012, el desempeño general en el sector se había recobrado en gran medida y volvía a consolidarse⁹.

IV. ¿Qué tipo de crisis se evitó?

Retrospectivamente, en 2007-08 ya eran claras las señales de la inminencia de los problemas. Pero las señales que, pasado el tiempo, parece que eran obvias muchas veces no pueden verse a simple vista, se ignoran o se pasan por alto en el momento en cuestión. Las crisis financieras pueden adoptar dinámicas imprevisibles. La reacción de un actor del mercado puede ser malinterpretada por otros, que pueden sentirse obligados a actuar para protegerse, incluso a costa del interés público general. Se puede desencadenar una pérdida de confianza precipitosa por parte de prestatarios y ahorristas que a su vez genere una reacción en cadena de descenso de

⁸ Todas las IMF de Bangladesh miden el grado de morosidad, pero los sistemas que emplean para ello no son uniformes, lo que dificulta ofrecer cifras comparables al respecto.

⁹ Del análisis de múltiples años de mediciones de la morosidad, provisiones para préstamos incobrables y cancelaciones se desprende que los problemas empezaron a crecer en torno a 2008, año a partir del que comenzaron las mejoras.

reembolsos o de rápidos retiros de ahorros. Bangladesh tuvo suerte al evitar caer en una espiral de deterioro imprevisible. Las mejoras en la calidad de la cartera y de las operaciones en 2011 y 2012, junto con una visión más optimista de los directivos en la actualidad, indican que se han evitado problemas más graves. Las cuatro grandes IMF sufrieron algunos daños derivados del deterioro del desempeño, pero ese efecto habría sido varias veces peor si se hubiera permitido el enconamiento de las tendencias apreciadas en 2008.

Las IMF podrán haber evitado la crisis para sí mismas poniendo su propia casa en orden, pero ¿en qué situación quedaron los clientes? A medida que el mercado se expandía con rapidez en el período de fuerte crecimiento, ¿los clientes se endeudaban en forma excesiva y peligrosa? Para analizar esta cuestión, consultemos las entrevistas a los hogares.

No es fácil medir el endeudamiento excesivo. En ciertos mercados se puede apreciar en "coeficientes del servicio de la deuda" excesivos, esto es, que el prestatario invierte una proporción demasiado elevada de los ingresos en reembolsar la deuda. Pero cuando la fuente de ingresos de los hogares es irregular, como sucede en las zonas rurales de Bangladesh, esta definición no siempre resulta útil, como pone de manifiesto el caso de la Sra. MA (entrevista 006):

La cuota del préstamo que la Sra. MA debe reembolsar por mes a una IMF es superior a sus ingresos mensuales. Sin embargo, espera poder devolver el préstamo porque su hijo llegará pronto a Malasia y empezará a enviar remesas de dinero, pero incluso si su hijo se demorase, confía en poder pedir prestado a familiares, con la garantía de las remesas futuras, para salir adelante.

Por consiguiente, utilizamos el término "endeudamiento excesivo" para referirnos a situaciones en las que los clientes tienen una dificultad *continuada* para devolver préstamos, y para medir la trascendencia de dicho endeudamiento en función del grado en que contribuye al deterioro grave del bienestar, como la reducción del consumo, la mala salud, pérdida de solvencia o un estrés excesivo (Schicks y Rosenberg, 2011). Algunos clientes asumen la tensión que genera la obligación de tener que devolver un préstamo como un sacrificio que merece la pena hacer, dados los beneficios que se derivan de él, por lo que no todos los sacrificios que se hacen para reembolsar un préstamo pueden equipararse a una reducción del bienestar general. Así lo demuestra el caso del hogar de la entrevista 005:

La familia del Sr. MM carecía de tierras y hace años se endeudaron fuertemente en el mercado privado para adquirir un pequeño terreno familiar, que es actualmente su único gran activo. La esposa del Sr. MM se asoció a dos de las más importantes IMF y, año tras año, han estado recurriendo a préstamos de esas entidades para reembolsar los préstamos privados. Los préstamos de las IMF los reembolsan con el arduo trabajo de su hijo, ML, quien invierte cada día dos horas de desplazamiento hasta la ciudad más próxima para trabajar allí toda la jornada con su bicitaxi. Entretanto, su padre ejerce la mendicidad para traer comida al hogar. Casi siempre comen dos veces al día, pero a veces solo una. No obstante, los tres adultos consideran que el sacrificio merece la pena.

¿En qué medida está generalizado el endeudamiento excesivo y con qué frecuencia acaba generando perjuicios graves? En 2011, el Instituto de Microfinanzas publicó un estudio que presenta pruebas de que el endeudamiento excesivo era bajo incluso en el apogeo del período de crecimiento (Khalily y Faruquee, 2011). Los directivos de IMF a los que entrevistamos consideran que se han evitado grandes daños. Shafiqul Choudhury, de ASA, uno de los que más activamente advirtió de los peligros del endeudamiento excesivo de los clientes, afirma hoy que "se evitó el descarrilamiento". En términos generales, los datos derivados de las entrevistas que realizamos a los hogares a principios de 2013 respaldan esta conclusión. En el momento de realizarse las entrevistas, 27 de los encuestados tenían préstamos de alguna IMF. Entre ellos había un caso trágico (entrevista 004), en el que una vertiginosa combinación de fracaso comercial con préstamos múltiples de IMF y de entidades privadas acabó en una caída grave y prolongada en el nivel de vida:

La Sra. MB (entrevista 004) se asoció a seis IMF y pidió a cada una un préstamo para intentar ayudar a su esposo, cuyo negocio había quebrado y quien a su vez se había endeudado con prestamistas privados. Al final tuvieron que vender prácticamente todos sus bienes (incluidos casa y terreno) para saldar las deudas. Los vecinos de la aldea conocían las deudas de la Sra. MB con las IMF, pero no las de su marido, que habían sido contraídas en secreto en el mercado privado. La Sra. MB cuenta que los vecinos iban diciendo cosas como que "las IMF han acabado con MB".

La Sra. MB fue la única de nuestros encuestados que sufrió en su familia una pérdida catastrófica de activos, aunque llegamos a oír rumores sobre casos similares. Algunas familias informaron de períodos prolongados de reducción en el consumo de alimentos, enfermedades y altos niveles de estrés. Dos de ellas (entrevistas 005 y 012) mencionaron que comían menos como forma de hacer frente a los reembolsos de los préstamos, y una (entrevista 002) estaba considerando la venta de las existencias de arroz del hogar. Tras leer las entrevistas se puede uno formar una opinión sobre si hay indicios de que la incidencia de los perjuicios es aceptable o inaceptable.

En nuestra opinión, los casos más severos de endeudamiento excesivo (el que provoca un descenso permanente del bienestar familiar) no son habituales ahora ni lo fueron durante el período de crecimiento elevado durante 2008, cuando los volúmenes de microcrédito eran similares a los actuales. Ahora bien, las entrevistas revelan un nivel de estrés que el sector de las microfinanzas haría bien en tomar más en serio y procurar reducir aún más, quizá mediante la flexibilización del mantra de “tolerancia cero” que se aplica a los plazos de los reembolsos, de forma que estos se ajusten más cómodamente a las fuentes de ingresos con frecuencia irregulares y variables de los hogares pobres¹⁰. También habría que analizar el reciente incremento del monto nominal de los microcréditos, de US\$108 en 2008 a US\$221 en la actualidad, para garantizar que el monto de los reembolsos no genere un estrés mayor, ni acelere la incidencia del endeudamiento excesivo, ni disuada a los hogares pobres pero solventes de solicitar préstamos.

Este incremento del volumen de los préstamos es un recordatorio de que el riesgo requiere de una diligencia constante. Las grandes IMF de Bangladesh evitaron una crisis en torno a 2008, pero eso no quiere decir que ahora hayan quedado inmunizadas contra crisis futuras. Los análisis del desempeño de Grameen realizados por David Roodman¹¹ muestran que el valor de los préstamos reprogramados en la cartera del banco ha ido en aumento en 2011 y 2012. Es posible que este cambio no suponga un riesgo grave para Grameen o el sector en general, pero sí pone de manifiesto que el desempeño está siempre sometido a cambios dinámicos. Tras haber evitado una crisis previa, el sector tendrá que permanecer alerta para sortear los posibles escollos que se avecinen.

V. ¿Cómo se evitó la crisis?

Desde fines de 2007, los altos directivos de las cuatro grandes IMF adoptaron decisiones independientemente los unos de los otros, en particular la de, sencillamente, dejar de crecer. No había una central de riesgos que suministrara información fidedigna sobre el grado de endeudamiento de los prestamistas, ni instrucciones regulatorias que la promovieran. Si bien ninguno de ellos era omnisciente ni pudieron ponerse de acuerdo sobre la naturaleza, el ritmo ni la severidad de los problemas que apreciaban, las IMF no se equivocaron al prever problemas graves. Dieron marcha atrás y reformaron sus sistemas. Pero ¿por qué las IMF de Bangladesh —a diferencia de las de otros mercados— sí pudieron actuar a tiempo para atajar los problemas antes de que empeorasen?

Recurrir a la experiencia para ver a través de “la bruma del crecimiento”

Una característica bien conocida del microcrédito en Bangladesh es el tiempo que llevan operando las cuatro grandes IMF: en cada caso, más de 20 años, y en los casos particulares de BRAC y el Banco Grameen, más de 30. Entre “la bruma del crecimiento” que envolvió el microcrédito hasta 2007 había muchas señales contradictorias. Tras haber superado multitud de pequeñas dificultades y haber sobrevivido a otras mayores, sus directivos —muchos de los cuales llevaban en sus puestos desde la fundación de las instituciones— sabían que no se puede dar por sentada la salud subyacente del microcrédito. Kairy, de BRAC, ha señalado: “El crecimiento hacía que, en muchos aspectos, nuestras cifras parecieran correctas, pero percibíamos problemas potencialmente más graves”. Tenían las antenas desplegadas y las señales que recibían indicaban que algo no iba bien.

Motivaciones para actuar: Seguir en el negocio a largo plazo

Aunque los prolongados años de experiencia ayudaron a la administración de las IMF a percibir la gestación de los problemas, fueron sus expectativas de futuro lo que las empujó a actuar. Cada organización ha comprometido su reputación con el microcrédito¹², y su viabilidad futura depende de un sector de las microfinanzas saludable. Los principales interesados en las IMF son los altos directivos, y para ellos no hay estrategia de salida ni acciones nominativas que convertir en efectivo;

10 Véase Sinha (2013).

11 Véase su blog en <http://international.cgdev.org/blog/grameen-bank-portfolio-continues-deteriorating>.

12 Aunque BRAC es quizás mejor conocida por su labor en salud pública y educación primaria.

para muchos, las microfinanzas cuentan como parte importante del trabajo de su vida. F. H. Abed, de BRAC, lo resume así: "Las microfinanzas han realizado una gran aportación al desarrollo de Bangladesh y esperamos seguir ofreciendo estos servicios en años futuros".

Los clientes experimentados también ayudaron

Un factor llamativo de las entrevistas a los hogares que realizamos en 2013 es la precaución con que los posibles prestatarios abordan la decisión de solicitar un préstamo. Ello se debe a la prolongada experiencia que tienen con IMF y el producto básico de microcrédito, cuyas normas y ritmos conocen bien. Muchos de los actuales prestatarios de las IMF pertenecen a hogares en los que ya ha habido tres generaciones que han tenido alguna relación con el microcrédito. Tienen experiencia a la hora de juzgar las normas y obligaciones de un contrato de préstamo. A menudo esto significa, sencillamente, no pedir más créditos: en las entrevistas se aprecian muchos de estos casos. De haber sido menos experimentados los clientes de Bangladesh, posiblemente muchos más se habrían endeudado imprudentemente, generando niveles mucho más elevados de endeudamiento excesivo. La experiencia de los clientes posiblemente sofocó algunos de los peligros que se gestaban en el período de crecimiento rápido. Zakir Hossain, de Buro, al comentar con abatimiento las dificultades a las que hubo de hacer frente en su IMF para captar y capacitar empleados idóneos durante los años de crecimiento, asegura: "Los prestatarios eran más experimentados y entendidos que nuestros empleados".

El fomento del ahorro actuó de amortiguador en la relación IMF-cliente

Desde sus inicios, el microcrédito en Bangladesh ha ido de la mano del ahorro, pero durante la era de crecimiento rápido, de 2003 a 2007, los productos de ahorro proliferaron y se multiplicó la demanda, con libretas de ahorro de acceso libre y a corto plazo, y planes de ahorro a plazo fijo y prolongado. Esto ha demostrado ser un instrumento esencial para la gestión del riesgo crediticio tanto para los clientes como para las IMF. Para los clientes, los ahorros no solo actúan de colchón en tiempos difíciles, sino que, en caso de dificultad al enfrentar el reembolso de los préstamos, también los pueden deducir de la deuda y cancelarla sin pasar por la vergüenza asociada al incumplimiento. En las entrevistas hay muchos relatos de clientes que usaron sus ahorros de este modo.

Para las IMF, los ahorros son tanto una fuente creciente del financiamiento necesario para mantener su alcance nacional como un mecanismo vital para el mantenimiento de una disciplina de crédito sólida, ya que ofrecen

un instrumento de gestión del riesgo que las ayuda a protegerse. Los ahorros aportaron una capacidad extra de resiliencia que ayudó a las IMF a corregir el deterioro de la situación. Este instrumento no estaba disponible en otros mercados nacionales en los que la capacidad de las IMF para captar ahorros estaba más restringida, o completamente prohibida.

¿Qué contribución, de haberla, han aportado los objetivos sociales de las IMF al cambio en curso?

Al actuar como lo hicieron, las IMF se encontraban bajo la influencia de fuerzas históricas cuya influencia es considerable, aunque difícil de medir. En Bangladesh, la actividad de las microfinanzas comenzó poco después de una guerra de independencia feroz, a la que siguió una hambruna que dejó el país sumido en la pobreza. La idea de que las microfinanzas existen primordialmente para sacar a las personas de la pobreza goza de amplia aceptación, y se las considera más un "movimiento" que una mera industria. Esto no quiere decir que las IMF de Bangladesh tengan una orientación puramente social. Las IMF se enorgullecen de los superávits que generan, y un buen ejercicio para muchos directivos de IMF con frecuencia equivale a un resultado final sólido. El compromiso social con la reducción de la pobreza no impidió que las IMF emprendieran una senda de crecimiento imprudente y potencialmente irresponsable hasta 2007.

Pero quienes trabajan en las microfinanzas en Bangladesh aseguran que su carácter benéfico marca una diferencia. S. N. Kairy, de BRAC, señala: "Los inversores externos no están interesados en los mismos objetivos de desarrollo que las ONG". Choudhury, de ASA, comparte la misma opinión sobre sus operaciones en Bangladesh: "El capital privado, que actúa con criterios comerciales, habría empeorado la situación, dejándonos incapacitados para corregir con rapidez los problemas que surgieron". Es discutible hasta qué punto son ciertas estas opiniones, pero sí subrayan una visión bangladesí común sobre las microfinanzas. Si bien es verdad que en Bangladesh el financiamiento de las microfinanzas es cada vez más comercial, la gerencia no ha cedido el control de su dirección. No podemos decir qué habría ocurrido si más intereses de inversionistas externos hubieran desempeñado alguna función. Hay países en los que la comercialización y los inversionistas externos han creado sectores de microfinanzas responsables. Pero sería negar lo evidente ignorar que su arraigo en el desarrollo y su visión fundacional fueron lo que motivó a las IMF a detenerse y reconsiderar su trayectoria de crecimiento. Los esfuerzos por mantenerse fieles a su creencia en el desarrollo ayudaron a moldear conductas durante este crítico cambio de dirección en Bangladesh.

VI. El camino que hay por delante: Cinco tendencias para Bangladesh

Los cambios que empezaron a tener lugar en 2008 marcan un punto de inflexión para las microfinanzas en Bangladesh. A medida que el microcrédito tradicional, que hasta entonces había dominado el crecimiento del sector, empezó a mantener un nivel uniforme, otros segmentos —en particular, los SEL y el ahorro— han acelerado su actividad y han surgido nuevas posibilidades en forma de servicios de banca móvil. En 2013 se observan cinco tendencias claras.

1. El producto básico de microcrédito se mantiene estable y evoluciona de forma incremental

El microcrédito prestará servicio a un número de clientes estable más que creciente. El cambio se producirá a partir de mejoras incrementales en los productos. Las IMF ya avanzan hacia el desembolso de préstamos de mayor cuantía. Los montos de los préstamos experimentaron una evolución al alza en 2011 y 2012 en las cuatro grandes IMF. Ello se hizo, en parte, para mantenerlos al nivel de la inflación, pero, tal como comenta Mosharrof, de Buro: “El incremento en el tamaño de los préstamos estuvo motivado principalmente por la introducción de la tasa de interés máxima del 27% que impuso la Autoridad Reguladora del Microcrédito en 2011”. BRAC ya no concede préstamos inferiores a US\$125 a prestatarios de microcréditos. El incremento en el monto de los préstamos es motivo de preocupación. F. H. Abed, de BRAC, señala: “Nos inquieta dejar afuera a los clientes más pobres y tenemos que idear una solución para recuperar a quienes precisan préstamos de menor cuantía”¹³.

Hay otros cambios en curso. El Banco Grameen ya ha introducido la opción de ampliar préstamos hasta su valor total de desembolso en cualquier momento previo al plazo de vencimiento, y reprograma préstamos en mora en planes de reembolso flexibles. BRAC ha adoptado las ampliaciones y está experimentando con la reprogramación y el refinanciamiento de préstamos. Entre las mejoras de los productos que se están considerando se incluyen plazos de devolución distintos al estándar anual y calendarios de reembolso más flexibles que se adecuen mejor a los flujos de efectivo de los clientes. BRAC está cambiando los plazos de reembolso semanales a mensuales. Grameen ha introducido un nuevo “préstamo al emprendedor

joven” para los hijos de miembros de Grameen, jóvenes que han gozado de mejor educación y tienen mejores perspectivas de futuro que sus madres y necesitan “algo extra” para atraerlos bajo el techo de Grameen.

2. Los préstamos para pequeñas empresas continuarán representando un segmento significativo del mercado

La novedad más notable desde 2007 ha sido el cambio gradual en el valor de los SEL. Las IMF de Bangladesh se dieron cuenta de que algunos miembros de sus grupos disponían de capacidad para asumir (y reembolsar) préstamos superiores a la media que invertían en actividades independientes de mayor tamaño (o que reembolsaban a través de ellas), por lo general, comercios minoristas, fabricación a pequeña escala, servicios de construcción y transporte (entrevista 039), o producción intensiva de alimentos.

De las cuatro grandes IMF, BRAC es la única que ha segregado del microcrédito su línea de actividades de SEL (a la que denomina *progoti*, que significa progreso). Las operaciones de *progoti* con frecuencia se realizan desde sucursales nuevas (por lo general, en la zona del mercado de una localidad, más que en una aldea) y para ellas se emplea personal separado y con capacitación especial. Los préstamos se conceden mayoritariamente a hombres, de forma individual, que los reembolsan en cuotas mensuales en vez de semanales. Las otras tres IMF no han segregado sus SEL en esa medida y son más cautelosas. En cualquier caso, es probable que los SEL sigan siendo una porción importante y creciente de las operaciones microfinancieras.

3. Aumenta la demanda de los clientes de servicios de ahorro, pero no se satisface adecuadamente

Los estudios muestran sistemáticamente que, incluso cuando no hay servicios formales, las personas pobres buscan el modo de ahorrar y toleran los riesgos de usar instrumentos informales para satisfacer esa necesidad. A medida que aumentan los ingresos y retrocede la pobreza, la población tiende a mirar más hacia el futuro, a preocuparse tanto por proveer para el mañana como para el hoy y, por consiguiente, a interesarse cada vez más por el ahorro. Y Bangladesh, con sus reducciones de la pobreza, no es la excepción. Las entrevistas a los hogares sugieren que el conocimiento que se tiene del ahorro y el deseo de ahorrar son elevados. Incluso los

¹³ Tradicionalmente, se suponía que los microprestatarios no debían ser propietarios de más de media hectárea de tierra cultivable o su equivalente en otros activos. Cuando preguntamos a un trabajador de campo de una IMF qué características buscaba en la actualidad al captar socios para grupos de microcrédito, contestó que prefería clientes con “buenos activos”, como aproximadamente una hectárea o más de tierra de cultivo, además de algún terreno familiar lo suficientemente extenso como para cultivar árboles y verduras.

agentes de seguros consideran que actualmente merece la pena visitar hogares muy modestos para venderles pólizas (a menudo se trata de seguros mixtos a 10 años).

La Sra. KA (entrevista 007) utiliza las IMF desde antes de que la abandonara su esposo. Cuando aún convivía con ella, ambos administraban los préstamos de las IMF razonablemente bien a partir de los ingresos del esposo. Ahora que está sola, se ha dado cuenta de que el ahorro es el mejor método para conseguir asegurar el futuro de sus hijos. Ha abandonado dos de las IMF de las que era socia y solo permanece en una local y menos agresiva, que no la presiona para que tome préstamos.

El Sr. ABS y su esposa, la Sra. MB (entrevista 016), tienen una familia modesta que se dedica a las actividades agrícolas. La Sra. MB tiene dos pólizas de seguros para ayudar a la pareja en su vejez: un seguro mixto a 10 años por el que paga 100 takas (US\$1,28) mensuales, que se procura con la venta de huevos y el ahorro doméstico, y un seguro de vida a 15 años. El último requiere un pago anual de 5077 takas (US\$65), que es una suma bastante cuantiosa. Para reunir cada año a tiempo ese dinero, la Sra. MB pide un préstamo a una IMF.

Muchas IMF dan por sentado que sus clientes desean obtener préstamos continuamente, y que eso es lo que deberían hacer. Una de las familias a las que entrevistamos (003) describe esta actitud como "torpe", y a otras (como la Sra. KA del recuadro anterior) les gustaría que las IMF estuvieran más dispuestas a permitir que sus socios pudieran disponer de servicios de ahorro sin verse obligados a tomar préstamos. Sin embargo, la tendencia general de las IMF a promocionar el préstamo se ha visto reforzada por la Autoridad Reguladora del Microcrédito, que ha emitido normas que restringen las ofertas de ahorro¹⁴.

El ahorro siempre estuvo vinculado al producto básico de microcrédito, pero en los últimos años el servicio se ha vuelto cada vez más flexible. En la actualidad, como se desprende de las entrevistas, casi todas las IMF ofrecen libretas bancarias (esto es, la posibilidad de realizar retiros sin restricciones) y cuentas de ahorro a plazo (de una forma u otra). Casi todas las personas con las que hablamos sabían lo que eran esos instrumentos, aunque no dispusieran de uno.

Fue la expansión del ahorro tras la constitución de Grameen II lo que marcó una gran diferencia. El plan de pensiones de Grameen, un producto de ahorro a largo plazo que, de forma regular y segura, capta depósitos y paga una buena tasa de interés para plazos de 5 o 10 años, ha demostrado resultar atractivo para la acumulación de grandes sumas. En la actualidad, el saldo por ahorro del Banco Grameen es, con mucho, el más elevado de las IMF, y prueba que la demanda podría satisfacerse mucho mejor si otras IMF alcanzasen un nivel similar, aunque, para que ello ocurra, habría que adaptar la regulación sobre las IMF que son ONG. Este es el principal argumento de la cuarta tendencia.

4. Hay un creciente impulso para crear una categoría especial de IMF receptoras de depósitos

Hay actualmente 600 o más IMF acreditadas, pero las regulaciones se siguen basando en un enfoque del microcrédito que daba prioridad al crédito y restaba importancia al ahorro¹⁵. Los reguladores deben proteger los fondos de los depositantes, de forma que se garantice la caución para una gran mayoría de las 600 IMF acreditadas. Sin embargo, al aplicar normas restrictivas a todas las IMF de forma indiscriminada, se pierde la oportunidad de ofrecer regulaciones más propicias para un pequeño número de IMF que cuentan con la fortaleza suficiente para operar en un contexto normativo distinto. En Bangladesh es cada vez mayor el debate en torno a la creación de una nueva clase de institución de microfinanzas receptora de depósitos y el otorgamiento de licencias a, tal vez, entre 5 y 10 organizaciones. A estas IMF se les podría dar mayor flexibilidad para movilizar depósitos, en especial si se cumplen ciertos estándares organizativos esenciales. Parece que las opiniones están inclinándose favorablemente en esta dirección: el presidente de la Autoridad Reguladora del Crédito (el gobernador del Banco Central de Bangladesh) manifestó en abril de 2013 que las IMF deberían "empezar a pensar en constituir bancos de IMF"¹⁶.

5. Los servicios de pago a través de la telefonía móvil se están desarrollando rápidamente

En Bangladesh están creciendo con rapidez varios servicios nuevos de depósito y pago basados en la telefonía móvil, entre ellos, el de Dutch Bangla Bank y otro, bKash, que es un servicio prestado por una subsidiaria del BRAC Bank¹⁷. A fines de abril de 2013, estos servicios contaban con más de 5 millones

¹⁴ Traducción no oficial al inglés de las normas de la Autoridad Reguladora del Microcrédito: www.mra.gov.bd.

¹⁵ Hay límites, por ejemplo, que regulan el coeficiente depósitos-préstamos pendientes.

¹⁶ *Daily Star*, 4 de abril de 2013.

de cuentas y 80 000 agentes, cifras que no dejan de crecer con rapidez. Con ello se ha dado la oportunidad a millones de personas de abrir una cuenta básica móvil o de acceder a un agente con mayor facilidad. No está claro el impacto que todo esto tendrá en las microfinanzas, pero, al llegar a buena parte de los mismos clientes, las cuentas y los pagos basados en la telefonía móvil introducen en la escena una nueva fuerza potencialmente dinámica.

Bibliografía

Economist, The. 2012. "Out of the Basket". Noviembre. <http://www.economist.com/news/briefing/21565617-bangladesh-has-dysfunctional-politics-and-stunted-private-sector-yet-it-has-been-surprisingly>

Forbes. 2007. "The 50 Top Microfinance Institutions". *Forbes*, 20 de diciembre. http://www.forbes.com/2007/12/20/microfinance-philanthropy-credit-biz-cz_ms_1220microfinance_table.html

Foro de Crédito y Desarrollo e Instituto de Microfinanzas. 2011. *Bangladesh Microfinance Statistics 2011*. Dhaka, Bangladesh: The University Press Ltd.

Forster, Sarah, Eric Duflos y Richard Rosenberg. 2012. "Una nueva mirada a las instituciones de segundo piso dedicadas a las microfinanzas". *Enfoques* n.º 80. Washington, DC: CGAP, junio.

Fundación Palli Karma-Sahayak (FPKS). 2011. *Informe anual 2011*. Dhaka: FPKS.

Global Journal, The. 2013. "Top 100 NGOs 2013". <http://theglobaljournal.net/group/top-100-ngos/>

Instituto de Microfinanzas y Foro de Crédito y Desarrollo. 2009. *Microfinance Statistics 2009*. Dhaka: Instituto de Microfinanzas y Foro de Crédito y Desarrollo.

Khalily, Baqui y Rashid Faruqee. 2011. *Multiple Borrowing by MFI Clients*. Documento sobre políticas. Dhaka: Instituto de Microfinanzas.

———. 2011. *Multiple Memberships (Overlapping) in Microcredit Market in Bangladesh*. Dhaka: Instituto de Microfinanzas.

Schicks, Jessica y Richard Rosenberg. 2011. *Too Much Microcredit? A Survey of the Evidence on Over-Indebtedness?* Estudio especial 19. Washington, DC: CGAP, septiembre.

Sinha, Sanjay. 2013. "A Challenge to Flat Earth Thinking in Microfinance". Gurgaon, India: Micro-Credit Ratings International Limited, mayo. <http://m-cril.com/article/A-challenge-to-flat-earth-thinking-in-microfinance.pdf>

Wood, Geoffrey y Iffath Sharif, comps. 1998. *Who Needs Credit? Poverty and Finance in Bangladesh*. Londres: Zed Books.

Wright, Graham A. N., R. P. Christen y I. Matin. 2001. "Introducing Savings Services into ASA, a Microcredit Institution". *Small Enterprise Development*, vol. 12, n.º 3: 20-32.

Yunus, Muhammad. 2002. *Grameen Bank II: Designed to Open New Possibilities*. Dhaka: Banco Grameen.

17 El BRAC Bank no trabaja el sector de las microfinanzas, pero su principal promotor es la ONG BRAC. bKash, el servicio de banca móvil, es una subsidiaria del BRAC Bank.

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 se pueden encontrar en su sitio web: www.cgap.org.

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington, DC
20433, Estados Unidos

Tel.: 202-473-9594
Fax: 202-522-3744

Correo electrónico:
cgap@worldbank.org
© CGAP, 2013

Los autores de este número de *Enfoques* son Greg Chen y Stuart Rutherford. Este artículo se ha basado en gran medida en las opiniones de directivos de IMF de Bangladesh. Agradecemos particularmente la colaboración de Shafiqul Haque Choudhury, Enamul Haque y Sushil Roy, de ASA; Shabbir Choudhury, Ishtiaq Mohiuddin, Shameran Abed, S. N. Kairy y F. H. Abed, de BRAC; Mosharraf Hossain y Zakir Hossain, de Buro Bangladesh, y Mohammad Shahjahan y A. S. M. Mohiuddin, del Banco Grameen. Nos ha servido de gran ayuda el examen externo realizado por Syed M. Hashemi y Elizabeth Rhyne, así como la labor de Alexia Latortue y Stephen Rasmussen, del CGAP. Estamos en deuda con S. K. Sinha, que nos ayudó con las entrevistas a los clientes. Con igual importancia, estamos agradecidos a las 43 familias que se mostraron abiertas y dispuestas a compartir sus opiniones, gracias a las que se ha agregado una perspectiva crítica del cliente.

Con fines bibliográficos se sugiere citar esta nota de la serie de la siguiente manera:

Chen, Greg y Stuart Rutherford. 2013. "Crisis de microcrédito evitada: El caso de Bangladesh". *Enfoques* n.º 87. Washington, DC: CGAP, julio.

Impr.: ISBN 978-1-62696-016-9
pdf: ISBN 978-1-62696-017-6

epub: ISBN 978-1-62696-018-3
mobi: ISBN 978-1-62696-019-0

