

El reto de la Cumbre del Microcrédito:
Alcanzar la autosuficiencia financiera institucional a la vez
que se mantiene el compromiso de atender las
necesidades de las familias más pobres

Actualizada en junio de 2000

Por
David S. Gibbons, Director Gerente, CASHPOR Financial and Technical Services
y
Jennifer W. Meehan, Asesora Financiera, CASHPOR Financial and Technical Services

(Esta ponencia fue preparada para la Reunión de Consejos de la Cumbre de Microcrédito que se celebró en Abidjan, Costa de Marfil del 24 al 26 de junio de 1999. Esta ponencia se preparó para ampliar la agenda de conocimientos de la Campaña de la Cumbre. Las opiniones expresadas en este documento son emitidas por los autores)

El reto de la Cumbre del Microcrédito: Alcanzar la autosuficiencia financiera institucional a la vez que se mantiene el compromiso de atender las necesidades de las familias más pobres

Por

David S. Gibbons, Director Gerente, CASHPOR Financial and Technical Services

Jennifer W. Meehan, Asesora Financiera, CASHPOR Financial and Technical Services

Actualizada en junio de 2000

SUMARIO

La Autosuficiencia Financiera Institucional (AFI) es necesaria para que una institución de microfinanciamiento (IMF) beneficie realmente a una gran cantidad de familias sin recursos y con escasos recursos a fin de obtener todos los fondos que son necesarios. Sin embargo, no existe una manera que exista necesariamente un intercambio entre el objetivo de responder a las necesidades de un gran número de familias pobres y el objetivo de la consecución de la AFI por parte de una IMF, como se intenta demostrar en la presente monografía a través de los logros de las IMF de Asia, África y América Latina que se presentan como casos de estudio.

La identificación eficiente y rentable de los beneficiarios de los créditos, es decir, mujeres en situación de extrema pobreza, es fundamental para maximizar la eficacia y eficiencia de los servicios de microfinanciamiento que se les prestan. Si estos servicios no son prestados exclusivamente a este grupo de población, se deberá llevar a cabo una distinción de los clientes con fin de minimizar los efectos negativos sobre la gente más pobre.

El microfinanciamiento eficiente para las personas en situación de pobreza deberá maximizar los fondos que se destinan a ellas, mediante una detallada planificación económica, un control oportuno y preciso de los resultados y un mantenimiento de la calidad de la cartera de préstamos a través de incentivos atractivos para los clientes y el personal. Se debe conocer a fondo cuáles son las necesidades de servicios financieros de las mujeres de escasos recursos o sin recursos, para luego elaborar los productos financieros y el sistema de distribución de los mismos que responda específicamente a dichas necesidades.

El costo del microcrédito eficiente para las personas de escasos recursos o sin recursos oscilará entre 35% y 51% de los préstamos medio pendientes, en función de las condiciones en las que se otorgan. La mayoría de ello (50% al 70%) se destina a pagar el personal local que presta los servicios financieros a estas mujeres, la única manera en que pueden beneficiarse del microfinanciamiento. Las mujeres de escasos recursos y sin recursos de Asia, África y América Latina están demostrando que pueden pagar y que van a pagar el costo necesario de esta oportunidad de reducir su pobreza y de brindar un mejor futuro para sus hijos. Todo esto es posible gracias a los impresionantes resultados de sus microempresas, las que normalmente tienen un promedio de más del 100%.

Los gobiernos, después de haber fracasado en su intento por proporcionar un acceso sostenible al microcrédito a la gente pobre o muy pobre, deberían disponer una política de apoyo y un marco normativo favorables a las iniciativas privadas en este sentido. Como mínimo, se requiere la eliminación de los topes de las tasas de interés para las operaciones comerciales de la gente de escasos recursos y la provisión de una identidad jurídica (y reglamentación) adecuada para las IMF trabajen con este sector de población en extrema pobreza. En estas circunstancias, los bancos comerciales debieran de interesarse por destinar fondos para el microfinanciamiento de la gente de escasos recursos y sin recursos, con lo cual se eliminaría la última restricción para su expansión. De esta manera, se podrá encauzar el microfinanciamiento para las mujeres de escasos recursos y sin recursos y reducir considerablemente la pobreza mundial.

ÍNDICE

SUMARIO

- I. INTRODUCCIÓN
 - A. Importancia de la autosuficiencia financiera institucional
 - B. ¿Una solución de compromiso entre la labor que se realiza con la gente sin recursos y la AFI?
 - C. Lo que enseñan las IMF que tienen éxito en su labor con gente sin recursos
 - 1.) Acción directa y beneficios para la gente sin recursos
 - 2.) Sostenibilidad y rentabilidad
- II. UNA IMF EFICAZ EN FUNCIÓN DEL COSTO
 - A. Selección eficaz de los candidatos en función del costo
 - 1.) ¿Concentración exclusiva en la gente de escasos recursos y sin recursos?
 - B. Eficiencia administrativa
 - C. Eficiencia del personal local
 - Nuevas herramientas de administración para las IMF
 - 1.) Control de los resultados financieros y de las operaciones: Sistemas de informática
 - 2.) Planificación económica para la AFI
 - 3.) Mantenimiento de la calidad de la cartera de préstamos: Incentivos para los clientes
 - 4.) Incentivos para el personal
 - E. El conocimiento de lo que desea el cliente: Adaptación de los productos financieros
- III. ¿LA GENTE SIN RECURSOS PUEDE PERMITIRSE EL LUJO DEL MICROCRÉDITO?
 - A. Las tasas de interés apropiadas para cubrir los costos
 - 1.) Análisis de la brecha – Procurar que una IMF reciba los ingresos que espera
 - B. ¿Puede pagar las tasas de interés apropiadas la gente sin recursos?
 - C. ¿Qué sucede con los ahorros?
- IV. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES
 - A. Se está cumpliendo con la difícil tarea pero todavía en una pequeña escala
 - B. Actividades financieras de curso normal
 - C. Apalancamiento
 - D. Concesión de franquicias a la gente sin recursos y de escasos recursos

Glosario de términos

REFERENCIAS

El reto de la Reunión Cumbre del Microcrédito¹: Alcanzar la autosuficiencia financiera institucional a la vez que se mantiene el compromiso de atender las necesidades de las familias más pobres²

I. INTRODUCCIÓN

A. Importancia de la autosuficiencia financiera institucional

Trabajar para conseguir la autosuficiencia financiera institucional^{3*} (AFI) es fundamental para que las instituciones de microfinanciamiento (IMF) atiendan y beneficien a un considerable número de familias entre las más pobres o sin recursos* – aquellas familias cuyo ingreso corresponde a la mitad inferior de la población que vive por debajo del umbral de pobreza⁴ – con servicios financieros destinados a reducir la pobreza. La AFI refleja la “capacidad de una IMF de operar a un nivel de rentabilidad que permita la prestación continua de servicios con un mínimo de dependencia de los donantes, o ninguna dependencia de los mismos” (Christen et al, 1995: vi), organismos internacionales o instituciones de beneficencia. Creemos que solamente mediante la formulación de estrategias que tengan una motivación comercial y con fines de lucro, las IMF, especialmente aquellas que trabajen con la gente más pobre, van a lograr nuestra meta primaria de reducir la pobreza de **grandes cantidades de gente** en situación de extrema pobreza.

Las razones que justifican la AFI son bien conocidas:

... a medida que las IMF comiencen a dejar de depender tanto de los subsidios y empiecen a adoptar buenas prácticas bancarias, se verán forzadas a innovarse y a reducir sus costos. Ello no solamente implicará un mejor servicio para los prestatarios de escasos recursos, sino que, primordialmente, se sostiene que a medida que las IMF sean más rentables podrán aprovechar cada vez más las grandes oportunidades de fondos provenientes de capitales privados. Si esto sucediera, el sector del microfinanciamiento en su totalidad pronto va a estar apalancando en gran medida la fuente limitada de fondos de donantes, así como aumentando masivamente la escala de actividades de promoción de una manera tal que se espera que comience a afectar realmente la pobreza mundial.⁵ (Conning, 1998: 2)

La Autosuficiencia Financiera Institucional (AFI) se define como la capacidad de una IMF de cubrir todos los gastos efectivos de operación, así como los ajustes por inflación y subsidios, con ingresos ajustados generados a través de sus operaciones de servicios financieros. Los ajustes por

¹ A efectos de la presente monografía, la Reunión Cumbre del Microcrédito de 1997 y la campaña de ejecución de nueve años de la Reunión Cumbre, toda mención del microcrédito debe entenderse como una referencia a los programas que otorgan crédito a los autónomos y otros servicios financieros y comerciales (incluso ahorros y asistencia técnica) para las personas sin recursos.

² Los autores quisieran agradecer a la Reunión Cumbre del Microcrédito por invitarlos a escribir la monografía y por brindarles total cooperación en el proceso. Rob Gailey de la Secretaría se merece una mención especial por su ardua labor en nuestro nombre y representación. Apreciamos mucho el compromiso de las IMF estudiadas de proporcionar la información solicitada en forma oportuna y precisa, especialmente si se tiene en cuenta su dedicación en el campo. Quisiéramos agradecer muy especialmente a Dolores Torres, Marjorie Bugia, Robert Ridgley, Stuart Bresnick, Barbara McNelly, Beth Porter, John Hatch, Michael McCord y Paul Ssegawa. Se recibieron valiosos comentarios de un gran número de lectores entre quienes la Secretaría de la Reunión Cumbre circuló un borrador preliminar. Estos comentarios valiosos provinieron especialmente de Sam Daley-Harris, Alex Counts, Charles Waterfield, Howard Brady, Gary Woller, Bill Gheen, y Hartmut Schneider. Agradecemos a todos por el tiempo y la atención dedicada considerando sus ocupadas agendas. Hemos hecho lo mejor posible para incluir sus sugerencias y opinamos que la monografía es mucho más fundamentada a raíz de ellos. Helen Todd se ocupó de revisar el borrador final y efectuó valiosos comentarios. No obstante, asumimos la responsabilidad final de lo escrito. Los autores recibirán con todo gusto comentarios, los que pueden enviarse a las direcciones que aparecen a continuación: gibbons@pc.jaring.my y jennifer_meehan@hotmail.com.

³ Todos los términos seguidos por un * aparecen en el Glosario de Términos al final de la monografía en las páginas 30-32.

⁴ En este caso estamos siguiendo la definición de la Reunión Cumbre del Microcrédito para familias “sin recursos”, aquellas personas que viven en domicilios con ingresos que los coloca en el 50% inferior del grupo de pobreza, según lo definido oficialmente en cada país. Los domicilios del 50% superior del grupo de pobreza de un país se denominan “de escasos recursos”.

⁵ Jonathan Conning (1998:2), refiriéndose a Christen, 1997; Microfinance Network, 1998; y Otero & Rhyne, 1994.

inflación tienen dos objetos: (i) reflejar el impacto negativo o el “costo” de la inflación, sobre el valor de su capital* y (ii) reflejar el impacto positivo de la revaluación del activo no financiero* y del pasivo* por los efectos de la inflación. Asimismo, hay dos tipos de subsidios que deben ajustarse: (i) los subsidios explícitos, que reflejen correctamente las donaciones directas* recibidas por su IMF para cubrir los gastos de las operaciones, y (ii) los subsidios implícitos, que reflejen los préstamos recibidos por su IMF con tasas inferiores a las del mercado y donaciones en especie, como por ejemplo instalaciones o locales sin pagar alquiler, personal pagado por terceros, asistencia técnica y el uso de la infraestructura de terceros (por ejemplo, instalaciones para comunicaciones, etc.).⁶ Al analizar la actuación y los resultados de su IMF, tales ajustes son necesarios dado que las IMF a menudo operan en entornos sumamente inflacionarios y/o reciben considerable “apoyo” de terceros – como por ejemplo gobiernos o donantes – en la forma de subsidios implícitos. Los ajustes toman en cuenta este “apoyo” y sirven para que una IMF entienda la posible viabilidad comercial de sus operaciones de servicios financieros. Esto se logra mediante la comparación de los ingresos operativos ajustados con los gastos operativos ajustados. Si la cifra es mayor que 1.0, decimos que una IMF ha alcanzado la autosuficiencia financiera institucional. Si no se ha logrado la autosuficiencia financiera institucional, en última instancia, la IMF fracasaría al retirarse ese “apoyo” y los efectos serían potencialmente desastrosos para los clientes a los que se presta asistencia.

Por lo tanto, las IMF que deseen atraer y beneficiar a **grandes cantidades de gente** debieran esforzarse conscientemente por alcanzar la AFI. Ello no significa, por supuesto, que la AFI deba lograrse a costa del objetivo primordial de reducir la pobreza, dado que así de combatiría el propósito para el que se está trabajando – que **no** es el lucro por sí mismo sino la reducción de la pobreza. Por el contrario, implica que se debe lograr la AFI a un ritmo que sea **congruente** con una considerable reducción de la pobreza. **La consecución de ambas metas debe controlarse para procurar que la autosuficiencia financiera institucional no desplace el objetivo primordial de reducir la pobreza.**

Aun con esta condición, es probable que muchos no estén de acuerdo con la necesidad de procurar la AFI. Quizás la mayoría estará de acuerdo en que las ONG tienen importantes objetivos sociales que no pueden ejecutarse de una manera que sea financieramente sostenible. Al exigir a una institución que lo haga, se provocaría un desplazamiento de objetivo. Algunos podrían aducir que la atención y el servicio que se prestan a la gente sin recursos y de escasos recursos son más importantes que las ganancias. Uno de los principales propósitos de la presente monografía es tratar de convencer a aquellos que deseen atender y beneficiar a **grandes cantidades de personas, digamos un mínimo de 500.000**, entre las familias más pobres con microcréditos, de tal manera que se propongan alcanzar la AFI y que sirva de apoyo de sus esfuerzos por reducir la pobreza, en vez de desplazarlos.

La razón más importante es el financiamiento. Una reducción apreciable de la pobreza, es decir abarcar y beneficiar a grandes cantidades de familias sin recursos y de escasos recursos, hasta alcanzar las 500.000 que se mencionan antes por ejemplo, requiere grandes sumas de dinero. Basándose, por ejemplo, en un préstamo medio por cliente de solamente US\$ 150 se requiere un total anual de fondos para préstamos que equivaldría a US\$ 75 millones.⁷ Si a ese capital se suman los requerimientos de fondos para cubrir las pérdidas que se produzcan durante los primeros años de las operaciones y de expansión a gran escala, la cifra aumenta más. Se prevé que la consecución de la meta que se propone la Reunión Cumbre del Microcrédito de atender a 100 millones de familias entre las más pobres del mundo tendrá un costo de alrededor de US\$ 21.000 millones. ¿De dónde van a provenir esas vastas sumas de fondos? No será de los donantes, cuyos fondos para el microfinanciamiento son limitados. Es probable que tampoco provendrán de los gobiernos, porque hay otras necesidades que compiten por sus fondos, si bien en aquellos países en los gobiernos proporcionan fondos, las IMF debieran aprovecharlos, siempre que puedan hacerlo sin incurrir en alguna interferencia con consecuencias catastróficas para sus operaciones.

Los subsidios y los créditos en condiciones ventajosas han cumplido una función importante en el financiamiento de IMF de nueva creación, y continuarán haciéndolo. Son muy útiles en la etapa preliminar cuando, por lo general, no hay capital prácticamente y los déficits son enormes. Las garantías* y el cuasicapital*, que por sí mismos son créditos con condiciones ventajosas, pueden tener también una importancia crucial cuando la IMF procura establecer relaciones con los bancos. Sin

⁶ Los ajustes por inflación y subsidios se calculan en función del método descrito en el Capítulo 2, “Evaluating MFI Financial Sustainability,” de Banking Services for the Poor de Christen.. Managing for Financial Success.

⁷ Se trata de una premisa muy simplificada, que no aborda el mantenimiento del valor del monto del préstamo en contra de la inflación, entre otros aspectos.

embargo, los subsidios y créditos en condiciones concesionarias siempre tienen una oferta limitada y toma mucho tiempo obtenerlos. Por estos motivos, es probable que sean insuficientes para el financiamiento de un mayor número de IMF para atender a **grandes cantidades de gente** en situación de extrema pobreza y lograr la AFI.

En el caso probable de que los subsidios y los créditos en condiciones concesionarias no satisfagan las necesidades de financiamiento para este gran aumento, las IMF deberán buscar fuentes alternativas de financiación. Es probable que solamente las instituciones formales estén en condiciones de proporcionar los vastos recursos financieros necesarios para abarcar a grandes cantidades de gente sin recursos y de escasos recursos con microcréditos.⁸

Si las instituciones financieras formales, con fines de lucro, van a estar interesadas en formar alianzas comerciales con las IMF, éstas tendrán que convencerlas acerca de la solidez de su gestión operativa y financiera; en otras palabras, que las IMF funcionan como entidades comerciales con fines de lucro, al igual que los demás clientes de las instituciones financieras. A fin de maximizar la capacidad potencial que tiene esta alianza, las IMF tendrán que acumular capital, dado que les sirve de “palanca” para obtener créditos de las instituciones financieras formales y depósitos de ahorros (donde corresponda) de los miembros. En la actualidad, para las IMF, la fuente más segura de capital a largo plazo reside en las ganancias no distribuidas*. Para acumular ganancias no distribuidas, las IMF tendrán que tener utilidades de sus actividades de promoción entre la gente sin recursos y de escasos recursos mediante la atracción de grandes cantidades de ellos. Las ganancias a medio y largo plazo implican la consecución de un grado suficiente de AFI y una tasa de rendimiento ajustada del activo* (TRAA) que sea razonable. No hay otra manera de hacerlo.

Por lo tanto, no es una cuestión de si tenemos que procurar la AFI o no para poder reducir la pobreza extrema en gran medida, sino de cuál es la mejor manera de encarar el problema, sin perder de vista nuestro objetivo principal de reducir la pobreza. El resto de la monografía se concentra en ello.

B. ¿Una solución de compromiso entre la labor que se realiza con la gente sin recursos y la AFI?

Hace pocos años, un prestigioso libro que incluyó estudios de 12 casos de AFI en Asia, África y América Latina aduciendo que las IMF que trabajan con los más pobres experimentarían una situación en la que se pondría en compromiso su objetivo inicial en favor de la consecución del objetivo de autosuficiencia financiera institucional. Decía específicamente que “en un momento dado (la IMF) puede optar por el crecimiento y destinar sus recursos a sustentar el éxito de aquellas instituciones ya establecidas y que evolucionen rápidamente, o dedicarse a producir un impacto sobre la pobreza... y volcar sus recursos a aquellas operaciones que se concentren en el problema de la pobreza y corran un mayor riesgo de fracasar, así como tengan previsto obtener una menor tasa de rendimiento” (Hulme & Mosley, V1, pág. 206). La concesión de préstamos a gente sin recursos implica préstamos muy pequeños con sumas promedio de menor cuantía. Sin embargo, para alcanzar la AFI se requerirían préstamos por sumas promedio mayores, según algunos. El Grupo consultor para asistir a la gente más pobre (GCAP) del Banco Mundial publicó este argumento en su Focus Note No. 5. Muchos profesionales de sector del microcrédito para los más pobres no estuvieron de acuerdo. Según nuestra opinión y experiencia, no había necesidad alguna de una solución de compromiso a medio y largo plazo, dado que hasta entre los clientes más pobres el promedio de préstamo tiende a aumentar considerablemente con el transcurso de los años,⁹ a medida que los clientes demuestran su capacidad de pagar y, por consiguiente, de tener acceso a créditos más grandes y/o múltiples. Por cierto, es esa concesión “gradual” de préstamos a grandes cantidades de gente sin recursos y de escasos recursos, combinada con la eficiencia y otras iniciativas a nivel de programa, lo que posibilita la consecución de la AFI a la vez que se atiende a los más pobres.

⁸ En algunos casos, los montos aparentemente limitados de fondos subsidiados para otorgar préstamos a la gente de escasos recursos podrán provenir de refinanciamientos como “préstamos del sector prioritario” de bancos centrales o importantes. Sin embargo, es probable que las condiciones necesarias para obtener dicho financiamiento sean similares a las del financiamiento comercial de instituciones financieras formales. Asimismo, puede ocurrir que dichos préstamos subsidiados no sean sostenibles en las economías de escasos recursos.

⁹ El GCAP presentó una respuesta para su publicación, pero fue rechazada dado que había muchas otras contribuciones aguardando ser publicadas que tenían que tratarse primero antes de poder publicar una “cuestión nueva”. Véase Gibbons (1998) “Can the ‘Core Poor’ Benefit from Microcredit” en el boletín de CASHFOR: Credit for the Poor, No. 20.

A pesar de la influencia del estudio de Hulme y Mosley, actualmente son muchos los que reconocen que la solución de compromiso que se alega es inevitable (Christen, 1997: Christen y otros, 1995: y Gulli, 1998: 28). Según un estudio de 11 exitosos programas de microfinanciamiento de tres continentes, “Entre los programas de **mejores resultados** (énfasis puesto por los autores), no existe una clara solución de compromiso entre la meta de atraer a la gente muy pobre y la de abarcar a grandes cantidades de personas” (Christen y otros, 1995: viii), llegando a la conclusión de que esos resultados demostraban que “... las instituciones que atienden a la gente muy pobre pueden alcanzar una total autosuficiencia...” (pág. 27). **Por ello, no se trata de que la clientela que se atiende es quien determina la capacidad potencial de una IMF para lograr la AFI¹⁰, sino el grado en que sus programas de servicios financieros estén bien concebidos y administrados.**

C. Aprendiendo de las IMF que tienen éxito en su labor con los más pobres

Al elegir casos de estudio de IMF para la presente monografía, pudimos identificar varias en Asia, África y América Latina que trabajan con cantidades importantes de familias sin recursos de sus países y que están en transición hacia la consecución de la autosuficiencia financiera institucional. Entre ella, elegimos una de cada continente a efectos ilustrativos,¹¹ a saber:

- Center for Agriculture and Rural Development (Centro para el Desarrollo Agrícola y Rural - CARD), una réplica / adaptación del Grameen Bank que tiene sede en las Filipinas.
- Crédito con Educación Rural (CRECER), un programa afiliado de Freedom from Hunger Credit with Education que se dedica a operaciones bancarias en poblados y tiene sede en Bolivia; y
- The Foundation for International Community Assistance (FINCA Uganda), un programa de operaciones bancarias en poblados que tiene sede en Uganda.

Estos casos de estudio de IMF de tres continentes distintos, que funcionan en tres entornos diferentes y emplean diversas metodologías de empréstitos, proporcionan pruebas empíricas de que la solución de compromiso no es inevitable.

Donde corresponda, vamos a basarnos en la experiencia de CASHPOR Financial & Technical Services Private Limited (CFTS), que comenzó a desembolsar préstamos en septiembre de 1997 como un medio comercial rápido de prestar servicios de microfinanciamiento a la gente de escasos recursos y sin recursos de la India, para lo cual utilizó la metodología del Grameen Bank. Tiene el objetivo explícito de maximizar la captación de las mujeres más pobres, a la vez que se alcanza la AFI en un plazo de cinco años. El propósito de mencionar el caso de CFTS, si bien se trata de una institución muy pequeña, es demostrar que se puede lograr la AFI de una manera relativamente rápida, a la vez que se atiende a los clientes más pobres, si se planifica sistemáticamente y se implementa desde un comienzo.

A continuación aparece una breve descripción estadística de las tres IMF que sirven de casos de estudio; todos los datos han sido suministrados directamente por las IMF sujetas a estudio. Teniendo en cuenta el peligro que representa comparar IMF que trabajan en entornos tan distintos, pedimos al lector que analiza cada uno de los casos por separado.

Estadísticas básicas al 31/12/98 ^{12 13} (en US\$)	CARD	CRECER	FINCA
País de las operaciones	Filipinas	Bolivia	Uganda
Tasa de inflación	5,5%	3,1%	10%
Tipo de cambio (al final del período)	40,3 Pesos/US\$	6,0 Bol/US\$	1.520 Shil/US\$

¹⁰ Si bien sabemos que es más costoso prestar servicios a las población rural de escasos recursos y sin recursos, en comparación con la población urbana en las mismas condiciones, se puede hacerlo de una manera financieramente sostenible.

¹¹ Se nos ha pregunta por qué no elegimos otras IMF más conocidas, por ejemplo BancoSol, K-Rep, BRI y Grameen Bank como casos de estudio. La respuesta es que las tres primeras no cumplen con uno de nuestros criterios clave de selección: trabajar con un número considerable de gente sin recursos. Ni BancoSol ni K-Rep como así tampoco BRI atienden a cantidades importantes de familias sin recursos en sus países. El Grameen Bank, por supuesto, tiene muchos clientes entre las familias sin recursos de Bangladesh, pero pensamos que en nuestro caso sería mejor si se demostraba con una réplica / adaptación del mismo. De esta manera se puede evitar el argumento “sui generis”.

¹² Todas las cifras operativas y financieras provienen directamente de las IMF estudiadas.

¹³ Todas las cifras en US\$ están basadas en el tipo de cambio vigente al 31/12/98.

Metodología de empréstito	Réplica de Grameen	Operaciones bancarias en poblados	Operaciones bancarias en poblados
Cartera de préstamos bruta	US\$3.691.622	US\$2.825.387	US\$1.131.069
Número de préstamos en curso	44.341	17.353	20.769
Capital	US\$1.901.555	1.567.682	1.691.306
Utilidades/ (Pérdidas) de las operaciones	US\$24.928	(69.026)	42.060
Personal total	281	103	94
Autosuficiencia operativa*	102,2%	93,8%	105,5%
Autosuficiencia financiera (AFI)*	95,9%	85,0%	79,7%
Tasa de interés efectiva*	42,8%	42,0%	87,0%
Eficiencia administrativa*	30,6%	38,5%	76,3%
Coeficiente de la cartera con riesgo*	0,0%	0,2%	1,9%

1) Acción directa y beneficios para los más pobres

Entre las IMF cuyos casos estudiamos, cada una ha asumido el compromiso de trabajar con familias de escasos recursos y sin recursos. A continuación se puede observar que, en los tres casos estudiados, se atiende a una cantidad considerable de las familias más pobres en las zonas de operación. CARD tiene más de 20.000, CRECER más de 9.500 y FINCA Uganda alrededor de 13.915.

Al 31/12/98	CARD	CRECER	FINCA
Ahorrradores activos	40.367	19.351	20.769
sin recursos	Aprox. 50%	49%	67%
de escasos recursos	Aprox. 50%	34%	22%
con recursos	0%	17%	10%
Cientes con préstamos activos	28.531	17.353	20.769
% de mujeres	100%	98%	100%
Cantidad máxima del primer préstamo	US\$74,4	US\$83,3	US\$98,7
Plazo máximo del préstamo inicial	6 meses	16 semanas	16 semanas
Media de préstamos pendientes por cliente ¹⁴	US\$83,3	US\$163,0	US\$54,0
Saldo medio de los ahorros por cliente	US\$42,6	US\$29,1	US\$65,0
Nº de años en operaciones	10	6	7

De los tres casos estudiados, CARD es la única institución que utiliza una de las estrategias rentables que se describen más abajo. Identifica a sus posibles clientes utilizando el Índice de Viviendas de CASHPOR (CHI), adaptado a las condiciones del sur de Luzon y las islas más cercanas a la costa de Filipinas, y combinándolo con una prueba de Patrimonio neto para aquellos que viven en casas que se encuentran entre 4 y 6 puntos del Índice. Sin embargo, CARD no subdivide a sus clientes en “gente de escasos recursos” y “gente sin recursos”. A efectos de la presente monografía, tomaron dos muestras de 100 clientes nuevos, uno de los cuales se había asociado a la Landless Peoples' Association (el nombre oficial de la ONG CARD Programa de Crédito y Ahorro) antes de que se fundara el banco CARD en 1997, mientras que los demás se habían asociado posteriormente. Se determinó que el 53% de aquellas personas que se habían asociado antes de que CARD se convirtiera en banco estaban viviendo en la categoría más pobre de casas, mientras que el 63% de las que habían ingresado después de fundarse el banco vivían en las casas más pobres. Sería lógico concluir, por lo tanto, que el hecho de que CARD se convirtiera en banco no ha afectado de forma adversa a su acción directa con los más pobres y que, es probable que por lo menos la mitad de sus clientes pertenecían a esa categoría cuando ingresaron al programa.

¹⁴ Tuvimos la intención de incluir el “monto promedio de los préstamos” en este caso, pero dos de nuestros casos estudiados no hace un seguimiento de los datos necesarios. Por ende, lo reemplazamos por el promedio de préstamos pendientes calculado en función del total de la cartera de préstamos dividido por el total de los préstamos pendientes.

En 1997, Grameen Trust, la principal fuente de financiamiento en ese momento, encargó la realización de una evaluación independiente del impacto del programa de microfinanciamiento de CARD para la gente más pobre (Mahabub Hossain y Catalina P. Diaz, 1997). Los resultados demostraron que CARD había tenido éxito en su objetivo de abarcar a los más pobres, dado que "... casi el 70% de sus prestatarios no tienen acceso a tierras y sus viviendas son muy pobres, con un valor de 25.000 pesos (alrededor de US\$ 650), y recibieron una porción de préstamos proporcional a esos números". (pág. 19). "El promedio de productividad laboral de las empresas financiadas por el préstamo fue de P107 por día, 34% más alto que el índice salarial del mercado de P80 por día. La tasa de rendimiento del capital fue 117% en comparación con la tasa de interés efectivo del 46% que cobró CARD por el monto del préstamo pendiente. El índice de empleo, los ingresos y la productividad laboral aumentaron con el número de nuevos préstamos solicitados por quienes ya eran prestatarios de CARD" (pág. 20). Por lo tanto, es un hecho que se está reduciendo la pobreza hasta entre muchos de los clientes más pobres.

CRECER no tiene un patrón específico para medir la pobreza, ni tiene intenciones de introducir ninguno en la actualidad, pero opera en las zonas rurales más pobres de Bolivia. Un estudio reciente hecho por FFH evaluó el nivel de pobreza de los clientes atendido por CRECER. Según el resumen hecho de este estudio: "Estos resultados indican que hasta en las provincias con índices de pobreza muy altos, el programa Crédito con Educación (CRECER) atiende con mucho éxito a las familias de menos recursos sin orientar los servicios del programa a los que están relativamente en mejores condiciones en la zona del programa". (Bresnick & McNelly, 1999: 7). La comparación de participantes del programa CRECER con una muestra aleatoria de gente que no participa en ese programa no demostró una diferencia estadísticamente importante en lo relativo a la condición del estado de pobreza. Por lo tanto, la conclusión del estudio es la siguiente: "Dado que en general el 84% de la población de las 20 provincias en las que CRECER desarrolla actividades respondían a la clasificación de escasos recursos, con un 49% de la población total clasificada como "extremadamente pobre", es probable que los clientes de CRECER respondan a una clasificación similar en materia de niveles de pobreza" (Bresnick & McNelly, 1999: 5). No contamos con datos de evaluación del impacto de CRECER, pero teniendo en cuenta la pequeña proporción (0,2%) de la cartera que tiene algún grado de riesgo, se puede deducir que se está reduciendo la pobreza entre los clientes sin recursos. En caso contrario, ¿cómo podrían pagar religiosamente?

Un estudio realizado en 1999, solicitado por la Oficina Central de FINCA en Washington, DC evaluó la labor de FINCA de Uganda. Según sus conclusiones, "67% de los clientes nuevos de FINCA Uganda ingresan al programa sumidos en la más "extrema pobreza" – por ejemplo, con un ingreso diario per cápita [IDPC] de menos de US\$ 1. El IDPC promedio de esta categoría era equivalente a US\$0,56. Otro 22% de los clientes nuevos tenían un nivel de pobreza moderado (IDPC de US\$ 1 a 2) con un IDPC medio de US\$1,39. Por último, 10% de los clientes tenían recursos (IDPC >US \$2+) con un IDPC de US\$ 3,44."¹⁵ Al igual que en el caso de CRECER, no contamos con datos de evaluación del impacto de FINCA Uganda, pero dada la proporción todavía más pequeña (0,1%) de su cartera que tiene algún grado de riesgo, se puede deducir que se está reduciendo la pobreza entre los clientes sin recursos.

Desde sus comienzos, CFTS ha identificado a los posibles clientes como "de escasos recursos o pobres" y "sin recursos o extremadamente pobres" de acuerdo con la puntuación establecida por el Índice de vivienda CASHPOR (CHI), con el hecho de ser propietarios de tierras y dedicarse a la agricultura, así como por la posesión de grandes animales de granja. Las familias pobres o con escasos recursos son aquellas que tienen 4 puntos en el CHI, poseen o trabajan un máximo de dos tercios de un acre de tierra agrícola irrigada y poseen grandes animales de granja que valen menos de 8.000 rupias (alrededor de US\$ 190). Las familias más pobres o sin recursos son aquellas que tienen 3 o menos en el CHI, no poseen ni se dedican a actividades agrícolas, así como tampoco son propietarios de grandes animales de granja y en las que la esposa trabaja periódicamente en tareas agrícolas y/o domésticas. Las familias de escasos recursos tienden a vivir en viviendas medianas con muros de adobe de entre cinco y ocho pies de altura y que tienen un techo permanente de tejas usadas. Las familias sin recursos viven en pequeñas chozas con muros de adobe de menos de cinco pies con un techo de paja no es permanente. En retrospectiva, la definición de la gente sin recursos es demasiado baja y se ha descubierto que solamente constituyen alrededor del 20%, en vez del 50%, del total de pobres. No es de sorprender que estas familias sumamente pobres estén sobrepresentadas actualmente entre los clientes

¹⁵ Comunicación enviada por correo electrónico por John Hatch, Fundador y Director de Investigaciones, FINCA, 8 de marzo de 1999.

de CFTS, todos los cuales son pobres. Al final del primer año y medio de labor en Mirzapur, la gente sin recursos representaba solamente el 13% de los ahorristas activos. Se necesitará más tiempo para que el efecto de demostración venza sus miedos, así como se requerirán más préstamos adecuados antes de que grandes cantidades de estas familias que se encuentran en la parte inferior del grupo de pobreza puedan aprovechar los servicios financieros que se ofrecen. En el año fiscal 2000, CFTS decidió liberalizar un poco su definición operativa de gente sin recursos de manera tal que corresponda al 50% inferior de la gente de escasos recursos de Mirzapur; fue así que se cambió la definición de gente sin recursos de 2 o menos en el CHI a aquellos que tenían 3 o menos en el CHI. Al mes de marzo del 2000, debido a una definición más válida de la gente sin recursos, CFTS capta 20% de esta gente.

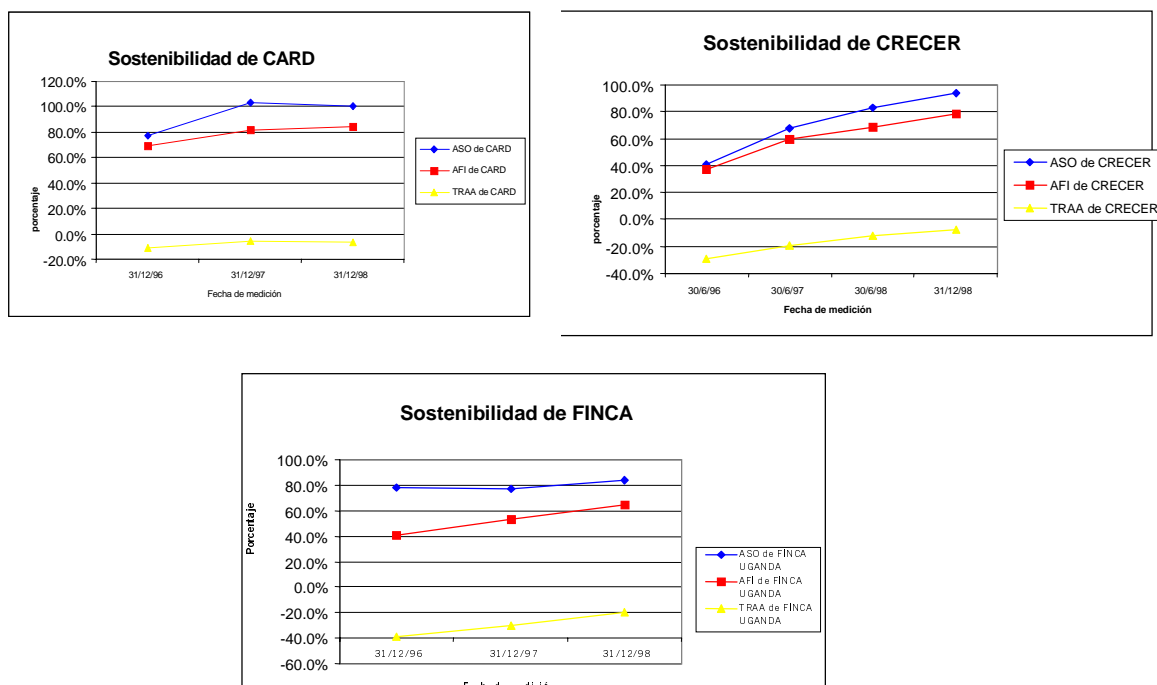
DELETE

Independientemente de que lo hagan o no, sin embargo, el hecho de que estén haciendo un seguimiento de los posibles clientes más pobres implica que van a saber qué proporción ha ingresado al programa y van a estar en condiciones de ofrecerles préstamos más adecuados al resto cuando se los haya desarrollado.

2.) Sostenibilidad y rentabilidad

A la vez que prestan servicios a una considerable cantidad de familias sin recursos en sus zonas de influencia, el análisis de las tendencias demuestra que CARD ha alcanzado la autosuficiencia operativa (ASO) en cada uno de los últimos tres años. FINCA Uganda logró la ASO por primera vez durante el año que finalizó el 31/12/99, mientras que CRECER está a punto de lograr esta importante meta, habiendo llegado al 93,8%. Las tres instituciones están orientadas a la AFI y lo han estado intentando durante los últimos 4 años. CARD está casi en el 95,9%. La tasa de rendimiento ajustada del activo (TRAA) está mejorando también, a pesar de que sigue siendo negativa en todos los estudios de casos dado que no se ha logrado la AFI.

Gráfico 1: Sostenibilidad y rentabilidad de las IMF sujetas a estudio



Si bien las tendencias de los últimos cuatro años de la mayoría están mejorando constantemente, la ASO de CARD del 31/12/97 al 31/12/99 no tiene cambios prácticamente, dado que fluctúa de 102,7% a 100,5% a 102,2%, lo que a simple vista es preocupante. La ASO no ha mejorado

notablemente en ningún año como consecuencia de la rápida expansión, especialmente la inauguración de sucursales nuevas, lo que aumenta los gastos operativos más rápido que los ingresos por intereses, dados los altos gastos iniciales de salarios para el personal nuevo y los gastos de capital para equipar las sucursales, los costos en que se incurre mucho antes de que los desembolsos de los préstamos nuevos generen nuevos ingresos. Por lo tanto, el efecto es la reducción temporal de la ASO hasta que los ingresos por intereses de las nuevas sucursales sobrepasen los otros gastos que se hicieron para generarlos. Desde el 31/12/96, la labor de promoción del CARD ha aumentado en un 490%, casi duplicándose en cada uno de esos tres años. La brecha cada vez menor entre la OSA y la AFI refleja la transición del CARD de fuentes de financiamiento primordialmente subsidiadas a fuentes fundamentalmente comerciales.

Después de mejorar en forma pareja del 30/6/96 al 31/12/98, la OSA de CRECER no cambió del 31/12/98 al 31/12/99. Las mejoras constantes de los años anteriores pueden aducirse a las tasas más moderadas de expansión que ha tenido CRECER con respecto a los otros dos programas, que han crecido 118% del 30/6/96 al 31/12/98. Durante el año 1999, sin embargo, CRECER emprendió un plan de expansión más agresivo y aumentó su promoción de 12.892 clientes a 19.351 clientes. CRECER tiene intenciones de desacelerar su índice de crecimiento en el año 2000, y cabe destacar que durante los seis meses transcurridos de octubre de 1999 a marzo del 2000, CRECER alcanzó una OSA de 99,8%.

FINCA Uganda aumentó su alcance y captación de la gente de escasos recursos en un impresionante 301% del 31/12/96 al 31/12/98 y durante ese período tuvo una mejora gradual de su sostenibilidad. Sin embargo, durante el año 31/12/99, la promoción y captación disminuyó considerablemente de 17.225 a 20.769, debido a dos factores principales: (i) el fracaso del Co-Operative Bank of Uganda, en donde FINCA Uganda tenía 30% de sus fondos en efectivo y disponibilidades y en el que el 80% de sus clientes tenían sus ahorros¹⁶ y (ii) el hecho de que FINCA Uganda no tuvo Director de abril de 1999 a enero de 2000. La consecución de la OSA de 105,5% al 31/12/99 fue el resultado de una mayor tasa de interés anual efectiva de 62,3% a 87% durante el año.

Por ello, es evidente que las IMF que atiendan y beneficien a grandes cantidades de clientes sin recursos de sus países podrán alcanzar la autosuficiencia operativa, lo que no está muy lejos de la AFI, y progresar en ambos aspectos. No tienen que llegar a una situación de compromiso entre su labor con la gente sin recursos y la sostenibilidad financiera institucional. El resto de la monografía explica cómo se hace esto.

II. COMO CONVERTIRSE EN UNA IMF RENTABLE

La mayoría de las IMF operan en lugares donde sus únicos competidores son los prestamistas locales, quienes cobran a sus clientes tasas mucho más altas que las del mercado, a menudo entre 5% y 10% por mes, incluso a los que no tienen recursos. Por lo tanto, la IMF tienen mucha libertad para fijar los tipos de interés antes tener algún tipo de competencia en la oferta local. Dado que los tipos de interés efectivo de las IMF no son fijados por las fuerzas del libre mercado de oferta y demanda, sino por las instituciones monopolísticas u oligopolísticas, se corre un gran peligro de que pueda haber ineficiencia y demora, sin embargo, permanece oculto en las “tasas de interés adecuadas”, y se puede reprimir esa innovación. Si bien no cabe duda alguna que la gente sin recursos debe de pagar todo el costo de los servicios financieros, no se les debe pedir que se hagan cargo también de la administración incompetente de las IMF y de sus operaciones ineficientes.¹⁷

Desde este punto de vista, la consecución de la AFI es un problema de costos, en vez de ser un problema de precios – lo que es especialmente cierto en el caso de una IMF que esté interesada en

¹⁶ El fracaso del Co-Op Bank fue muy difícil para FINCA Uganda, y hay que reconocer que pudieron estabilizar la institución en tan poco tiempo. No obstante ello, tuvo un gran impacto sobre todos los resultados al 31/12/99. Cuando el Co-Op Bank cerró, la primera reacción de los clientes fue que FINCA Uganda también había “cerrado”. Pero FINCA Uganda salió a hablar con sus clientes y a garantizarles que todo estaba tan normal como siempre. Como no todos los fondos de FINCA Uganda estaban en el Co-Op Bank y pudieron conseguir nuevos fondos comerciales (con garantías del Banco de Uganda respaldadas por otra garantía de FINCA International), pudieron desembolsar todos los préstamos posteriores y mantener la confianza de sus clientes. FINCA Uganda no exigió el pago al contado de las amortizaciones programadas con el banco; en cambio, los clientes tuvieron que firmar una escritura de cesión.

¹⁷ Es importante destacar que a medida que el entorno competitivo de las IMF se acrecienta a nivel mundial, como se está viviendo actualmente en Bangladesh y en muchas partes de América Latina, las IMF se verán forzadas a reducir las tasas de interés con el fin de retener a sus clientes y seguir siendo competitivas. En esas condiciones, el impacto sobre la viabilidad a largo plazo de las instituciones ineficientes y mal administradas sería devastador.

atender a los que no tienen recursos. Elisabeth Rhyne escribió un artículo en el que resume los resultados del estudio de Christen y otros de 1995 en el que dice que: “Sin lugar a dudas es más difícil atender a la gente con préstamos muy pequeños o atender a los clientes rurales de los lugares más remotos. Sin embargo, hasta en condiciones relativamente desfavorables, [las IMF] habían desarrollado métodos para la prestación de servicios tan adaptados a su clientela y tan eficientes que los clientes podían pagar todo el costo de los servicios, con lo cual las instituciones eran financieramente viables”. (Rhyne, 1998: 6).

Dado que el costo es clave para la AFI, entonces una IMF debe evaluar constantemente si atiende las necesidades de la mayor cantidad de clientes posible con sus recursos y al menor costo posible. En otras palabras, ¿sus operaciones son eficientes? Por definición, el concepto de eficiencia es simple: maximizar el producto de una cantidad determinada de insumos. En la práctica, es mucho más completo, especialmente si se tiene en cuenta que el seguimiento de la sostenibilidad y de los indicadores de eficiencia es algo bastante nuevo para las IMF y, por consiguiente, las “normas del sector”, que sirven de pauta en el mundo de los negocios, no existen todavía.¹⁸ El grado de eficiencia que puede alcanzar una institución de microfinanciamiento antes de que sacrifique la calidad de sus operaciones es algo que no se ha definido todavía. Más adelante se sugieren algunas pautas, pero el único principio rector que está claro es la necesidad de procurar que la mayor cantidad posible de financiamiento disponible llegue a los más pobres.

La clave para alcanzar la AFI mientras se trabaja con considerables cantidades de gente sin recursos es, por ello, convertirse en una IMF rentable. El primer paso en esa dirección es la adopción de un patrón de pobreza eficaz y rentable para identificar a las familias de escasos recursos y sin recursos de los poblados.

A. Selección eficaz de los candidatos en función del costo

Para saber que operamos con la gente de escasos recursos y sin recursos, tenemos que identificarlos y motivarlos de una manera rentable y eficaz en función del costo. A este proceso de identificación y motivación se lo conoce con el nombre de “selección de la población más pobre”. Por lo general, la gente más pobre no van a ir por sí mismos a solicitar servicios financieros, dado que no saben ni consideran que estos servicios son realmente para ellos. Aun cuando estén informados, es probable que muchos piensen que obtener préstamos es demasiado arriesgado. Solamente la labor paciente de motivación y el convincente efecto de demostración que tengan aquellas familias vecinas de escasos recursos y sin recursos que sí participen y se beneficien los alentará a aprovechar esta oportunidad.

Si bien la selección en los sin recursos es fundamental para nuestra meta final de reducción de la pobreza, si un programa no puede emprender esta actividad de una manera eficaz en función del costo, la capacidad potencial de alcanzar la AFI podría verse reducida en gran medida, o hasta eliminada, con lo cual se pondría en peligro la viabilidad a largo plazo de un programa. Los mismos Hulme y Mosley plantean la inquietud de que “...la concentración del crédito en las personas de escasos recursos... impone gastos de investigación (averiguar quién responde a estas condiciones), de comunicación con los candidatos y de control para impedir que tengan acceso aquellas personas que no deban, lo que puede llegar a sobrepasar los beneficios de la reducción de la pobreza” (Hulme & Mosley, 1996:VI, 36). Afortunadamente, se han formulado y perfeccionado estrategias rentables ya probadas que permiten a los programas identificar a la gente sin recursos, a la vez que mantienen también las medidas de calidad necesarias para procurar que solamente los que tengan escasos recursos o que no tengan recursos sean aceptados en el programa.

Si bien el objeto de la presente monografía no es describir o debatir los costos y beneficios de las estrategias de concentración o selección de los candidatos,¹⁹ teniendo en cuenta la reconocida capacidad potencial de reducir la capacidad de una IMF de alcanzar la AFI, opinamos que se merece un

¹⁸ Cada vez más, se realizan actividades en todo el mundo para compilar datos operativos y financieros comparables sobre las IMF. Uno de los ejemplos más generales hasta ahora es el Microbanking Bulletin, producido por el Programa de Microfinanciamiento del Economics Institute of Boulder, CO, que se distribuye semestralmente. Las actividades tendientes a formar agencias calificadoras para las IMF, como por ejemplo las Iniciativas del Sector Privado y los Sistemas Rurales EDA, así como los análisis que se produzcan en forma independiente, como por ejemplo CAMEL de ACCIÓN, contribuirán también para que estos esfuerzos sigan su curso.

¹⁹ Otra monografía que se presentará en la Reunión Cumbre del Microcrédito a realizarse en Abidjan en 1999 abordará este tema en detalle.

breve análisis. Tenemos conocimiento de dos métodos que ya se usan para concentrarse entre la gente sin recursos y de escasos recursos y que han sido probados y son rentables. Se trata de (i) el CASHPOR House Index (CHI - Índice de Viviendas de CASHPOR) y el sistema Small Enterprise Foundation Participatory Wealth Ranking (PWR – Clasificación del patrimonio participativo de la Small Enterprise Foundation).²⁰ El CHI usa la vivienda y las estancias adyacentes de la familia como indicador básico destinado a eliminar a aquellas familias con recursos del análisis inicial de los posibles candidatos, en lugar de recurrir a las tradicionales y costosas entrevistas de la familia. Solamente después de que el CHI identifica a las familias de escasos recursos y sin recursos, el personal local efectúa visitas domiciliarias para verificar que las mismas reúnan las condiciones, para lo cual realiza una entrevista breve que se concentra en el valor de sus bienes productivos.

En vez de usar la vivienda, la PWR se basa en el conocimiento de la gente en sí para identificar a quienes no tengan recursos o tengan escasos recursos entre ellos, con lo cual se elimina también el proceso de la entrevista inicial. Se invita a los habitantes del poblado a hacer un mapa del mismo y a clasificar a los domicilios en grupos basados en su condición de pobreza; posteriormente, el personal local entrevista a aquellos que han sido identificados como candidatos. En general, ambas metodologías requieren alrededor de cinco minutos por domicilio de escasos recursos o sin recursos.

El método de concentración o selección del objetivo que uno elija entre los nombrados depende de las condiciones locales y la experiencia. Sin embargo, independientemente de lo que se elija, será rentable porque se ha puesto atención al diseño de ambos métodos para eliminar los gastos innecesarios. En las primeras etapas no se utilizan las entrevistas costosas y lentas para determinar los ingresos o los gastos de las familias, lo que tiene un valor dudoso de cualquier manera. Se las reemplaza por una encuesta rápida para averiguar los bienes productivos que posee la familia, lo que supone alrededor de cinco minutos por lo general y estas entrevistas se realizan solamente en la etapa final del proceso de selección de los candidatos, después de haber eliminado a la mayoría de las familias con recursos. Dado que la mayoría de las familias identificadas mediante el CHI y la PWR reúnen las condiciones para ser candidatas, la entrevista cumple el doble propósito de ser el primer paso para motivar a las familias sin recursos y de escasos recursos para aprovechar los servicios financieros que se ofrecen.

1.) ¿Centrarse exclusivamente en la población pobre y extremadamente pobre?

Al concentrar sus esfuerzos **exclusivamente** en la población en situación de pobreza o pobreza extrema, las IMF pueden usar los fondos asignados de una manera más eficaz y eficiente. Dado que estos fondos son limitados, por lo general, es vital procurar que se destinen a los beneficiarios previstos. Se debe minimizar el escape de los fondos hacia los que tengan recursos.

No obstante, hay un razonamiento opuesto que sostiene lo siguiente: “Es la escala y no la concentración exclusiva lo que determina si se logra una captación importante de la gente de escasos recursos”. (Christen y otros, 1995: 24). Aquellos programas que atienden a varias clases de clientes, no solamente a los que no tengan recursos o que cuenten con escasos recursos, podrán expandirse más rápidamente y beneficiar a grandes cantidades de personas. Si lo hacen, es probable que se beneficien grandes cantidades de personas de escasos recursos y sin recursos. Además, esos programas tienen la posibilidad de subsidiar préstamos para los más pobres con los empréstitos más lucrativos que se conceden a la gente de recursos, debido a que el monto promedio de los préstamos iniciales es más grande y, de esa manera, se podría alcanzar la AFI con mayor celeridad.

Si estos programas “mixtos” benefician o no a grandes cantidades de personas de escasos recursos y sin recursos, es una pregunta empírica. Si lo hacen, bienvenido sea; pero nunca, y bajo ninguna circunstancia, se deberá canalizar fondos destinados a población sin recursos o con escasos recursos para individuos que disfruten de una situación económica más privilegiada.

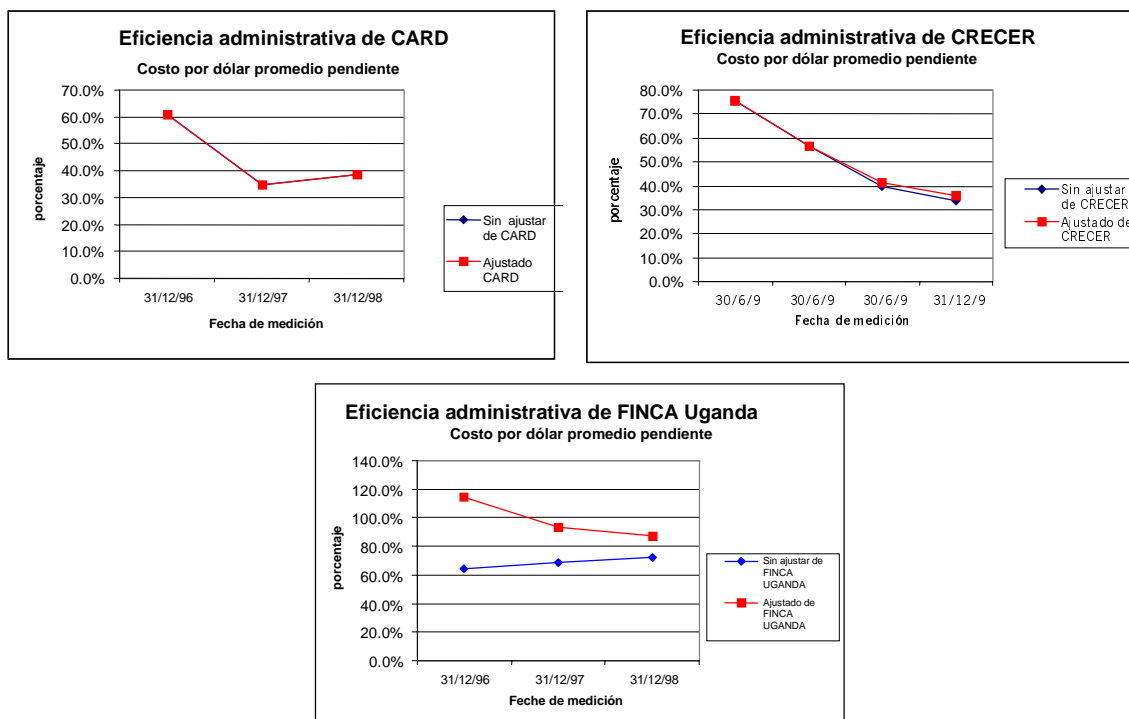
B. Eficiencia administrativa*

La mayoría de los gerentes o administradores se concentran considerablemente en un componente de la eficiencia institucional – la eficiencia administrativa. Dicha cifra revela cuánto

²⁰ Para recibir más información, sírvase consultar el manual llamados Cost-Effective Targeting: Two Tools to Identify the Poor by David Gibbons and Anton Simanowitz with Ben Nkuna. CASHPOR: Seremban, Malaysia (Fax(606)7642307 y e-mail: gibbons@pc.jaring.my)

cuesta a la institución tener un dólar²¹ de crédito en poder de sus clientes prestatarios. La “mejor práctica” actual supone que las IMF bien administradas debieran de alcanzar niveles de 15% a 25%, o costos administrativos de 15 a 25 centavos por cada dólar pendiente de pago, independientemente de la metodología de empréstito (Christen, 1997:172). El análisis de las tendencias demuestra que ninguno de los casos estudiados ha alcanzado la norma de Christen, si bien CARD y CRECER están llegando a las normas de mejores prácticas.

Gráfico 2: Eficiencia administrativa de las IMF sujetas a estudio



Durante el período analizado de cuatro años, tanto CRECER como CARD han demostrado aumentos importantes en materia de gastos administrativos por cantidad medio pendiente; FINCA Uganda, sin embargo, ha demostrado tener una menor eficiencia en forma constante. Teniendo en cuenta eso, CARD y CRECER han sufrido etapas intermedias de menor eficiencia, CARD en 1998 y CRECER en 1999, debido a sus mayores índices de expansión. Ya hemos observado que una rápida expansión, especialmente en el caso de sucursales nuevas, produce grandes aumentos de gastos administrativos, fundamentalmente los salarios, antes de desembolsar más préstamos. Por lo tanto, la eficiencia administrativa se reducirá temporalmente hasta tanto se compense con un aumento de los préstamos en circulación.

A pesar del aumento considerable y constante de CARD en su promoción y captación durante el período de cuatro años, que se expandió en 490%, la eficiencia administrativa global de CARD ha mejorado del 60,6% al 31/12/96 a 30,6% al 31/12/99. Esto se puede aducir a lo siguiente: (i) los intensos esfuerzos de parte del Consejo de Administración, la gerencia y el personal para acrecentar las medidas de reducción de costos en todos los niveles; (ii) la mayor productividad del personal como consecuencia de un mejor plan de incentivos; (iii) las mejoras continuas en la metodología de créditos y ahorros que generó una mayor eficiencia y (iv) la evaluación mensual de los resultados reales en comparación con las metas previstas a nivel de sucursal.

Si bien demostró una gran tendencia positiva en los años anteriores, en 1999, la eficiencia administrativa de CRECER disminuyó de 33,7% al 31/12/98 a 38,5% al 31/12/99. ¿Por qué? A fin de permitir su rápida expansión en 1999, fue necesario que CRECER contratara un número importante de

²¹ Se puede incluir cualquier unidad monetaria local. En aquellos casos en que una unidad de alguna moneda no sea una medida significativa, 100 unidades ó 1000 unidades puede usarse algún múltiplo de diez.

empleados nuevos y el total del personal aumentó de 59 al 31/12/98 a 103 al 31/12/99. CRECER prevé que la eficiencia volverá a mejorar en 2000 a medida que se desacelere la expansión y se consoliden las actividades. Un factor que afecta los costos de CRECER y, por lo tanto, la eficiencia administrativa en forma constante es la prestación de servicios educativos (en materia de salud y nutrición, mejores prácticas comerciales y autoestima) integrados con los servicios de microfinanciamiento. Dado que es el mismo personal quien presta estos servicios a la vez que los de microfinanciamiento, los gastos adicionales de los servicios educativos son mínimos. En 1999, Freedom from Hunger publicó un estudio de investigación en el que estimaba que el “costo de la educación” representaba alrededor del 6% del total de gastos operativos de 1996 a 1998.

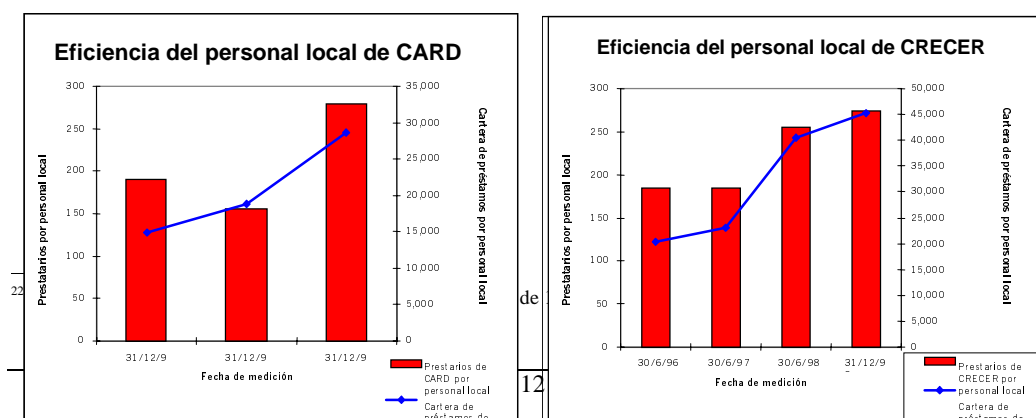
Para el período del 31/12/96 al 31/12/98, la reducida eficiencia administrativa de FINCA Uganda se debió a su rápida estrategia de crecimiento, alcanzada mediante una inversión inicial en la formación de capacidad institucional; recuérdese que FINCA Uganda creció 301% durante ese período. No obstante, la disminución de la eficiencia administrativa en 1999, de 71,8% a 76,3% sin ajuste alguno, se debió a otros cinco factores: (i) el aumento del 30% de todos los salarios para mantenerlos competitivos con respecto al mercado; (ii) el aumento del 50% de los honorarios que se pagaban a la oficina regional de FINCA en África en concepto de asistencia técnica; (iii) la provisión de seguro de vida colectivo y contra accidentes a los clientes; (iv) la provisión de papelería gratuita a los clientes; y (v) la transferencia de algunos gastos que antes corrían por cuenta de la oficina regional de FINCA en África a FINCA Uganda. Si bien en el coeficiente se han incluido algunos de los gastos administrativos que antes no estaban, lo que no nos permite comparar los resultados de un año con el otro, todavía a FINCA Uganda le cuesta más de 76 centavos poner un dólar en poder de la gente de escasos recursos, lo que señala un bajo nivel de eficiencia.

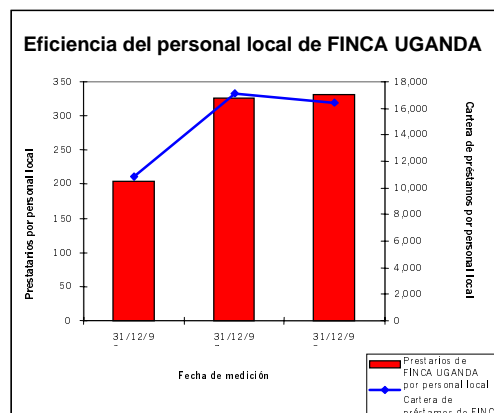
C. Eficiencia del personal local*

Los gastos en concepto de salarios y otros gastos afines representan una cantidad importante, a menudo entre 50% y 70% del total de costos administrativos. El personal local, que a menudo se le llama “personal directamente productivo”, constituye por lo general entre 60% y 70% del total del personal de las IMF. Dada su presencia desproporcionada en el total de los gastos combinados, los gerentes o administradores deben controlar y medir minuciosamente el desempeño y la productividad del personal local. Dos medidas básicas que se emplean constantemente para controlar la eficiencia del personal local de las IMF son: (i) promedio de prestatarios activos por personal local y (ii) promedio de la cartera de préstamos por personal local. Estas dos medidas se combinan estrechamente para determinar la proporción de ingresos que genera el personal local en forma individual en relación con los costos. Por ejemplo, si las cantidades de los préstamos son bajas, el personal local tendrá que administrar la mayor cantidad de prestatarios posible, sin sacrificar la calidad, con el fin de generar ingresos.

Con respecto al primer indicador, el promedio de prestatarios por personal local, las mejores prácticas de las IMF de todo el mundo oscilan entre 300 y 500 clientes²², independientemente de la metodología empleada para la concesión de los préstamos (por ejemplo, individual, grupo de solidaridad, operaciones bancarias del poblado). Sin embargo, la formulación de la norma de práctica para el promedio de la cartera de préstamos por personal local es más difícil porque depende mucho de la metodología de crédito que se emplee, el nivel de pobreza de los prestatarios participantes y las condiciones locales (por ejemplo, la inflación). En la metodología del Grameen Bank, la mejor norma de práctica produce una cartera de préstamos por personal local de más de US\$ 25.000.

Gráfico 3: Eficiencia del personal de las IMF a estudio





En las cifras anteriores vemos que la relación cliente prestatario-personal local de CRECER ha mejorado un poco de 274 a 280, con lo cual se aproxima a los mejores niveles de prácticas; la mejora de 1999 se produjo a pesar del aumento de personal local de 47 a 62, que se vio más que compensada por el notable aumento de captación de clientes de 12.892 a 19.351, lo que combinado con una alta cartera de préstamos por personal local de más de US\$ 45.000, indica altos niveles de eficiencia del personal local de CRECER. CRECER prevé que la eficiencia del personal local va a mejorar el próximo año a medida que entre en vigencia el nuevo plan de incentivos.

Cuando CARD se estaba aproximando a los mejores niveles de prácticas con 242 prestatarios activos por personal local al 31/12/98, se produjo un aumento masivo de personal local en 1999, de 74 a 176, que redujo el coeficiente a 162 al 31/12/99. El aumento del personal local tuvo también un efecto negativo para el coeficiente de cartera de préstamos por personal local, que bajó a US\$ 21.000. Debiera tratarse de un fenómeno temporal y puede preverse que ambas cifras subirán cuando el nuevo personal local incremente su clientela.

FINCA Uganda, por otra parte, tiene la proporción más alta de prestatarios por personal local de los casos de IMF estudiados, 399 clientes por personal local, pero se queda corta con respecto a CRECER y está pareja con CARD en términos de cartera de préstamos por personal local, solamente US\$ 21.751. Si se la analiza más a fondo, esta situación refleja la gran proporción de prestatarios que hay en las primeras etapas de préstamos y el hecho de que tiene el promedio más bajo de préstamos pendientes por prestatario, US\$ 54, en comparación con US\$ 83,3 de CARD y US\$ 163 de CRECER. El bajo promedio de préstamos pendientes de FINCA se debe al gran número de prestatarios sin recursos que tiene el programa, así como al requisito de que los prestatarios deben ahorrar 20% de sus créditos en cada ciclo. Esta última política es objeto de un nuevo análisis actualmente. Si se relajan los requisitos de ahorro, el promedio de los préstamos pendientes debieran aumentar y, por ello, mejorar la relación cartera de préstamos - personal local, así como la eficiencia administrativa en general.

D. Nuevas herramientas de administración para las IMF

La eficiencia es un proceso dinámico, no estático. Si bien hay una tendencia a basarse

primordialmente en medidas de resultados específicos – los gastos administrativos y la productividad del personal local – a fin de poder entender los avances en materia de eficiencia de las IMF, por sí solas no sirven para tener un panorama completo de la situación. Cada una de la IMF analizadas en la presente monografía han demostrado estar dispuestas a adaptar sus servicios a las condiciones locales y a adoptar nuevas técnicas para sus operaciones y administración financiera, lo que ha mejorado notablemente su eficiencia y, por ello, su capacidad de lograr la AFI. Han abierto el camino para que otras IMF que trabajen con la gente sin recursos y de escasos recursos sigan su ejemplo de manera tal que la AFI se convierta en una norma alcanzable para todos.

1.) Control de los resultados financieros y de las operaciones: Sistemas de información²³

Se requiere tener acceso a información oportuna, precisa y detallada sobre los resultados generales de una IMF para poder lograr la eficiencia y la AFI. Se debe incorporar sistemas de información (MIS) – ya sean manuales, informatizados mediante hojas de cálculo electrónicas o por intermedio de software de programación avanzada para ordenadores – y posteriormente ir actualizándolos a medida que las técnicas de administración financiera y de las operaciones se tornan más complejas. Si bien el desarrollo de esos sistemas implica gastos, son absolutamente necesarios para que todas puedan llegar a atender a una gran cantidad de familias sin recursos y de escasos recursos.

Un sistema rentable debiera de generar información tanto financiera como operativa. En el aspecto financiero se deberá preparar estados financieros completos de forma periódica al trimestralmente, aunque sería preferible que se presentaran mensualmente, incluyendo Balance de Resultados, Movimientos de Caja y Balance General. Los formatos para los informes de control de los estados financieros²⁴ que facilitan los análisis de la AFI y la eficiencia, entre otros importantes indicadores de los resultados, ya están a disposición de las IMF en todo el mundo. Estas nuevas herramientas debieran de adoptarse, dado que acrecientan notablemente la capacidad de las IMF de controlar los resultados financieros.

En lo que respecta a las operaciones, en los últimos años, el porcentaje de riesgo de la cartera* ha reemplazado al índice de amortización como la principal medida de la calidad de una cartera de préstamos, siguiendo el ejemplo de los tradicionales bancos comerciales. Esta medida relativamente nueva y valiosa de la calidad de la cartera de préstamos compara el saldo restante de los préstamos con por lo menos una cuota atrasada durante un período determinado (por ejemplo, una semana, un mes, 90 días) al total de la cartera de préstamos. Se trata de una indicación de la proporción de préstamos pendientes que es probable que no puedan recuperarse en el futuro. No reemplaza al índice de amortización (suma cobrada con respecto a lo que se debe durante un período determinado), una medida histórica, que señala qué proporción del capital y de los intereses que se deben durante un período dado fueron cobrados en realidad. El porcentaje de riesgo de la cartera debe controlarse semanalmente en la sucursal y en forma mensual para cada personal local. Asimismo, la clasificación de los préstamos atrasados se hace para calcular la cartera en los distintos niveles de riesgo (es decir, con demoras de distintos plazos, por ejemplo, en cantidad de días o semanas), y puede usarse para calcular las reservas para pérdidas por préstamos que sean específicas de una IMF.²⁵

Con esa información, los gerentes o administradores pueden tomar decisiones con conocimiento de causa y en forma oportuna con respecto a los resultados, lo que permite la identificación de aquellas áreas en las que se debe efectuar mejoras antes de que los pequeños problemas provoquen una crisis. Sin esa información, y la verificación de estos datos mediante auditoría internas y externas, las IMF no estarán en condiciones de tomar decisiones que puedan facilitar la eficiencia y la AFI.

CRECER llevó a cabo un sistema de control informatizado (con hojas de cálculo de Excel) en 1995, mucho antes de convertirse en el tema principal de la mejor norma del microfinanciamiento. En el año calendario 1999, CRECER incorporó un sistema informático más complejo, con nuevos formatos para informes, que facilita la recopilación de información y permite un mejor análisis de los

²³ Para obtener más detalles, sírvase consultar el Handbook for Management Information Systems for Microfinance Institutions del GCAP, Febrero de 1998, preparado por Nick Ramsing y Chuck Waterfield

²⁴ Véase la versión final de Format for the Appraisal of Microfinance Institutions del GCAP, 1997, la monografía de la SEEP Network sobre "Financial Ratio Analysis for Microfinance Institutions", 1995, y el manual de CASHPOR que se acaba de modificar: Tracking Financial and Operational Performance (1999).

²⁵ Para obtener pautas para el cálculo del riesgo de la cartera y para usarlo para determinar la reserva adecuada para pérdidas por préstamos, véase GCAP (1997) y Christen (1997).

indicadores clave de las oficinas zonales, regionales y nacionales. Ello forma parte de la gran descentralización de las funciones administrativas y contables hacia las oficinas regionales y zonales. Las oficinas zonales producen ahora los informes mensuales de la cartera de préstamos y los datos operativos que son compilados por la oficina regional. Las oficinas regionales en sí tienen la responsabilidad de preparar estados financieros completos. CRECER agregó personal en los niveles regionales y zonales para asegurarse de que este sistema funcionara. Los resultados se comparan con los objetivos previstos para el mismo período. Con respecto a la informatización completa, CRECER evalúa actualmente dos opciones para mejorar su sistema informático (MIS): (i) la contratación de una firma local de programación a efectos de diseñar un sistema integral, cuya ejecución requeriría 2 años a un costo de US\$100.000, o bien (ii) la compra de algún paquete de software comercial e integral (préstamos y contabilidad), A-3 Partners, que está siendo desarrollado por CAYLX, con el apoyo financiero de Catholic Relief Services y que está específicamente concebido para los programas de operaciones bancarias de poblados.

En años anteriores, CARD controló también sus resultados manualmente con hojas de cálculo. Desde que se convirtió en banco en 1998, han reconocido la importancia de un MIS más complejo y han contratado a una compañía de programación informática local para que les diseñe un sistema integrado. Como consecuencia, un programador de CARD desarrolló el Sistema de Control interno de Préstamos (LMS por sus siglas en inglés) que usa un sistema operativo basado en DOS compilado en el lenguaje Clipper; que ya está instalado en todas las sucursales. Para cumplir plenamente con todos los requisitos de documentación y presentación de informes del Bangko Sentral ng Pilipinas (BSP) se adoptó también el software Rural Banker. Este software opera según las normas y los requisitos del BSP; con el fin de facilitar el uso del sistema por parte de CARD se adaptó a sus necesidades. Para acelerar el flujo de información sobre transacciones entre las sucursales y la oficina central, se estableció un servidor principal. Ello permite la preparación de saldos diarios y de estados financieros. Gracias a este MIS, CARD puede generar informes oportunos y precisos, incluso proporcionar coeficientes de los resultados financieros y operativos que necesita la gerencia para tomar decisiones actualizadas y, si es necesario, efectuar cambios de política. Al igual que CRECER, los resultados definitivos se comparan con los objetivos previstos.

Al igual que las otras IMF estudiadas, FINCA Uganda controló sus resultados operativos y financieros, incluso todo el Estado de Resultados, el Balance General y el Movimiento de Fondos de forma mensual a través de hojas de cálculo Excel, lo que refleja un tema crítico para la consecución de la AFI en años anteriores. Tras reconocer las limitaciones del sistema “manual”, en agosto de 1999, se automatizó el sistema de seguimiento de préstamos con un sistema llamado GMS. A estas alturas, todavía se lleva la contabilidad manualmente, pero hay un plan para automatizar esta función e integrarla con un sistema de seguimiento de préstamos en marzo de 2000. Durante cada uno de los períodos, los resultados financieros y operativos se miden en comparación con las metas previstas.

El control minucioso y frecuente de los resultados es muy importante para las IMF nuevas, como por ejemplo CFTS, que se fundó con la AFI como objetivo primario. El control semanal del riesgo de la cartera a nivel de sucursal permitió a CFTS determinar rápidamente el impacto de las diversas medidas tomadas para luchar contra un marcado aumento en los casos de demora durante la segunda mitad de 1999 y lograr controlar la situación para fines del año fiscal. La informatización del MIS, con un Grameen Banker adaptado, ha producido información mucho más oportuna y precisa sobre el riesgo de la cartera, así como otros indicadores operativos y financieros importantes. Por ejemplo, en el sistema manual, el informe semanal del riesgo de la cartera estaba a disposición de la gerencia superior solamente el siguiente martes a la tarde y era objeto de errores y manipulación. Ahora, se obtiene el informe el viernes a la tarde de la semana correspondiente y se ha minimizado las oportunidades para que haya errores y manipulación de algún tipo. Ello permite a los supervisores locales planear y realizar visitas correctivas de una forma más oportuna. En lo relativo a los casos de demora, que pueden propagarse como un incendio en la pradera, la diferencia podría ser crítica.

2.) Planificación económica para la AFI

En combinación con un sólido sistema MIS debiera de haber un proceso de planificación económica. Históricamente, la planificación económica – emprendida por todas las empresas comerciales – no ha ocupado un lugar primordial en la administración de las IMF. Y cuando se ha hecho, ha consistido en un “cálculo aproximado” de las cifras importantes, tales como los requisitos de promoción y financiamiento, por parte de los gerentes superiores a fin de determinar sus objetivos para

el siguiente año. Esta situación es sumamente desafortunada pues pasa por alto la dinámica básica de las operaciones de una IMF. Al emprender el proceso de planificación económica – y especialmente los modelos financieros – los administradores o gerentes pueden comenzar a entender la forma en que las decisiones financieras y operativas afectan los diversos aspectos del negocio y, lo que es más importante, la medida en que este impacto es positivo o negativo.²⁶

Si bien alguna vez fue necesario que los programas contrataran especialistas para desarrollar modelos financieros detallados, últimamente se han desarrollado herramientas fáciles para que usen las IMF²⁷, incluso la tan necesaria capacitación de los administradores, a fin de preparar pronósticos financieros a cinco años. Al hacerlo, la administración podrá entender mejor la dinámica de sus operaciones y tomar decisiones cruciales y a menudo difíciles que son necesarias para planificar la eficiencia y la AFI al mismo tiempo. Después de preparar los objetivos previstos, lo que marca el camino a seguir para alcanzar la AFI, los administradores pueden compararlos con los resultados efectivos para decidir cuáles son los ajustes necesarios que hay que hacer dentro de la organización con el objeto de no desviarse del camino hacia la AFI.²⁸ Tal y como se indicó antes, CARD y CRECER ya lo están haciendo.

Hasta 1998, tanto CARD como CRECER no preparaban modelos financieros detallados de tres a cinco años. Sin embargo, preparaban presupuestos anuales de operación que se revisaban y actualizaban todos los años en función de los resultados históricos. En el caso de CRECER, esto no condujo a alcanzar las metas planeadas para los datos operativos y financieros clave, sino a desarrollar estados financieros completos. La medición de los resultados efectivos en comparación con estos presupuestos anuales bien pensados permitió a los administradores de CARD y CRECER efectuar cambios en sus operaciones (o, cuando fue necesario, en el modelo financiero) para cumplir con sus metas primarias. En el futuro, CRECER tiene intención de utilizar una herramienta de planificación más compleja. CARD adoptó el verano de 1998 el modelo Microfin del GCAP y ahora está usando esta herramienta para modelos financieros que si bien es compleja es fácil de usar.

Con anterioridad a 1997, FINCA Uganda, al igual que CARD y CRECER, prepararon un plan y un presupuesto anual para las operaciones en función de los cuales midieron los resultados efectivos. Dicha labor incluyó indicadores detallados de los resultados operativos y financieros, incluso estados financieros completos. En 1997, FINCA Uganda elaboró un plan estratégico a tres años, con lo cual amplió el plan anual de las operaciones y proporcionó una proyección a mediano plazo de los objetivos de las IMF. En 1999, FINCA Uganda, al igual que CARD, ha adoptado el modelo más sofisticado del GCAP, Microfin.

CFTS después de 2,5 años

El diseño básico y el camino a seguir por CFTS se basaron en los resultados de los modelos detallados de las hojas de cálculo. Con el doble propósito de alcanzar la AFI y una acción directa cada vez mayor, se identificó un tamaño de programa ideal – seis sucursales para abarcar 18.000 mujeres de escasos recursos y sin recursos en el Distrito Mirzapur del Estado de Uttar Pradesh, India – que serviría para alcanzar ambas metas en un plazo de cinco años. Es así como, desde el principio, CFTS había definido claramente objetivos, que todos los administradores conocían, con respecto a los resultados financieros y operativos a lograrse. Al comparar estas metas con los resultados efectivos, CFTS podrá efectuar un seguimiento de los resultados y comprobar si están por debajo o por encima de lo previsto, para luego efectuar los cambios necesarios en pro de alcanzar la AFI.

Después de 2,5 años, CFTS ha agregado otras seis sucursales para llegar a un total de 12 y ahora cubre todo el distrito de Mirzapur. CFTS está prácticamente encaminada hacia la consecución de sus metas de prestar servicios de microfinanciamiento a 36.000 familias de escasos recursos (aquellas sin recursos están por lo menos proporcionalmente cubiertas) para alcanzar de esa manera la

²⁶ Esto se entiende mediante el cambio de premisas – como por ejemplo el monto del financiamiento, los costos administrativos etc. – para medir el impacto que tienen sobre otros indicadores clave, como por ejemplo la eficiencia, la ASO y la AFI. A menudo se llama análisis de “variación” o “sensibilidad”.

²⁷ Véase, por ejemplo, la nueva publicación del GCAP, *Business Planning and Financial Modeling for Microfinance Institutions: A Handbook*, Noviembre de 1998, preparado por Tony Sheldon y Chuck Waterfield.

²⁸ El Plan económico a 5 años no es fijo durante ese período de cinco años. Se tendrá que actualizar y modificar tantas veces como sea necesario en vista de las variaciones que se produzcan durante el período. El modelo financiero actualizado ilustrará el impacto posible de esos cambios en la triple meta de maximizar la prestación de servicios financieros a la gente de escasos recursos de una manera eficiente y financieramente sostenible.

autosuficiencia financiera institucional en cinco(5) años. Esta situación puede observarse en el cuadro que aparece a continuación.

CFTS: Consecución de las metas clave del plan económico al final del período de 2,5 años

Indicador de los resultados	Resultados efectivos	Meta prevista	% de logro
Ahorradores activos	5.842	6.027	97%
Cientes de préstamos activos	4.157	4.865	85%
Autosuficiencia operativa	16%	16%	100%
Autosuficiencia financiera institucional	14%	14%	100%
Total de préstamos pendientes (US\$)	151.998	188.980	80%
Riesgo de la cartera (>28 días)	8%	7%	114%

Dado que se considera que más o menos el 10% de los objetivos previstos constituye un buen resultado y que más o menos 20% es satisfactorio, se puede decir que CFTS ha logrado un buen rendimiento en los ahorradores activos y satisfactoria en los otros tres indicadores.

En general, estos resultados demuestran que se puede planificar e implementar sistemáticamente la AFI, mientras se mantiene la selección de la población más pobre. Los mismos ilustran también la importancia de poder evaluar los resultados efectivos en comparación con las metas previstas.

3.) Mantenimiento de la calidad de la cartera de préstamos: Incentivos para los clientes

Las innovaciones en materia de mantenimiento de la calidad de la cartera de préstamos en vistas de la gradual concesión de préstamos y, por ello, el crecimiento de la cartera correspondiente, así como la cantidad cada vez mayor de prestatarios, pueden denominarse incentivos para los clientes. Como se sostuvo antes, la concesión gradual de préstamos, la que facilita el aumento de la cantidad máxima de los préstamos a medida que los prestatarios pasan de un ciclo de préstamos a otro, es fundamental para la reducción de la pobreza y la consecución de la AFI, dado que permite economías de escala importantes. (Véase la sección E más adelante.) Pero si no se mantiene la calidad de la creciente cartera de préstamos, el resultado neto de la IMF podría ser negativo – y en el peor de los casos, desastroso.

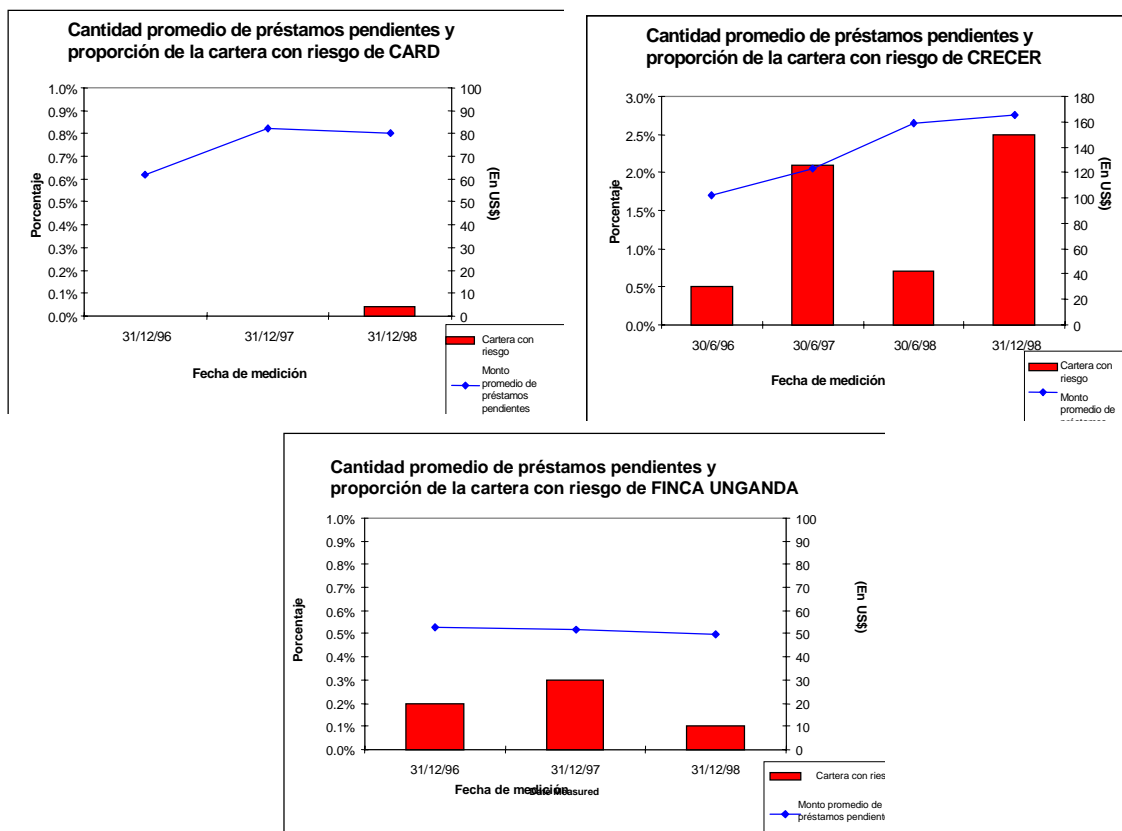
Además del “incentivo” de la concesión gradual de préstamos, se ha presentado algo novedoso en algunas IMF. Tanto CARD como CFTS vinculan la cantidad máxima del préstamo de los ciclos de empréstitos posteriores con el cumplimiento de los pagos en el ciclo en curso. En otras palabras, la cantidad de algún préstamo posterior se reduce en función de alguna medida predeterminada por cada incumplimiento de pago; después de un cierto número de incumplimientos, cuatro en el caso de CARD y cinco para CFTS, el prestatario ya no reúne las condiciones para recibir otro préstamo. CARD añade algo más a esta fórmula mediante la vinculación de la cantidad de un préstamo posterior a la asistencia también, en la que una ausencia (o dos llegadas tarde) es equivalente a una cuota no pagada. CFTS atrasa los posteriores desembolsos del préstamo en una semana por cada ausencia o llegada tarde a las reuniones semanales. Esto no solamente permite a CARD y CFTS hacer un seguimiento de aquellos prestatarios que puedan tener problemas para pagar los préstamos posteriores, sino que reduce también la cantidad con riesgo de estos créditos. Al mismo tiempo, se consolida la disciplina crediticia.

CRECER utiliza dos métodos para inducir a sus miembros a pagar: (i) la concesión gradual de préstamos y (ii) la educación no formal de adultos en lo relativo a salud y nutrición, planificación familiar, desarrollo de más conocimientos económicos y autoestima, así como acceso a anticonceptivos mediante un sistema de distribución de pastillas a la comunidad y remisión de casos a los servicios de salud. Cuando hay un buen cumplimiento de la amortización y una sólida autoadministración, CRECER proporciona a los miembros, al comienzo del cuarto ciclo de préstamos, la opción de aumentar el plazo del préstamo de cuatro a seis meses con pagos quincenales en vez de semanales. La administración está considerando también la oferta de tasas de interés preferentes en el futuro – al igual que cualquier otro banco – a sus clientes más fuertes, pero esperará a la consecución de la AFI.

Al igual que CRECER, FINCA Uganda usa la concesión gradual de préstamos como su incentivo primario para la amortización.

Los siguientes análisis de tendencias ilustran la concesión gradual de préstamos entre los tres casos estudiados y la compara con la calidad de la cartera de préstamos, según la medida de cartera con riesgo.

Gráfico 4: Manteniendo la calidad de la cartera de préstamos de las IMF a estudio



De los casos estudiados, tanto CRECER como CARD han demostrado aumentos importantes en el monto medio de los préstamos pendientes por cliente durante el período de 4 años que se midió: CRECER de un poco más de US\$ 96 al 30/6/96 a casi US\$ 163 al 31/12/98 y CARD de US\$ 59 a US\$83. No obstante, el promedio de préstamos pendientes de FINCA Uganda ha seguido prácticamente igual en alrededor de US\$ 50, si bien aumentó un poco en 1999 a US\$54. Como se puso de relieve en el análisis de la eficiencia del personal local, en el caso de FINCA Uganda, hay muchos prestatarios del primer ciclo que obtienen préstamos más pequeños y, por ello, las cifras medias bajan y hay una cantidad media fija para los préstamos pendientes.

Entonces, en vista de la cantidad cada vez mayor de los préstamos pendientes y el aumento de la clientela, todos los programas han podido mantener la buena calidad de la cartera de préstamos, según indica la proporción de la cartera que tiene algún grado de riesgo. Solamente FINCA Uganda, con un 1,9% pero todavía dentro de los límites razonables de la norma, está por encima del 1%. Estas IMF, especialmente FINCA Uganda y CARD, tendrán que concentrarse en aumentar la cantidad medio de los préstamos pendientes en el futuro. Sin una concesión gradual de préstamos, su avance hacia la consecución de la meta de reducir la pobreza será lento, así como también lo será el logro de la AFI.

4.) Incentivos para el personal

Como se puso de relieve en el análisis de la eficiencia del personal local, los gastos de salarios y los vinculados con los salarios representan más de la mitad del total de los gastos administrativos en casi todas las IMF del mundo. A fin de seguir encaminado hacia la consecución de la AFI, el personal debe desempeñarse de la forma más productiva y eficiente posible, a la vez que mantiene la calidad de su trabajo. La motivación del personal a través de incentivos constituye una práctica que se emplea frecuentemente en el mundo de los negocios. Muchas IMF innovadoras están experimentando actualmente con los incentivos para el personal, los que establecen el vínculo de un porcentaje de la remuneración total del personal local con resultados predeterminados que están adaptados a las realidades del microfinanciamiento y están obteniendo resultados cada vez más positivos.

CARD y CFTS emplean activamente incentivos para el personal en sus respectivas IMF. Los que están destinados al personal local se concentran en dos áreas clave. En primer lugar, los incentivos están vinculados con el hecho de atraer miembros nuevos al programa, lo que tiene una importancia especial si la IMF acaba de formarse o tiene planes de expansión.²⁹ En segundo lugar, con el fin de desalentar la aprobación de miembros de alto riesgo, se recompensa al personal por la alta calidad de la cartera de préstamos, según lo que indica la baja proporción con riesgo de la misma, y se lo puede penalizar de alguna manera en el caso de que el porcentaje de la cartera con riesgo que sea responsabilidad de ellos sigue siendo “alto” durante períodos prolongados. Por ello, además de fomentar una mayor productividad laboral, los incentivos para el personal consolidan también la importancia crucial de la buena gestión de la calidad de la cartera. Sin embargo, CFTS se está aproximando a la completa dependencia del incentivo de participación en los ingresos por intereses que requiere que el personal local realice todas sus tareas bien.

En 1999, CRECER modificó su sistema de incentivos para el personal local. Los incentivos son de tres tipos: (i) cartera de préstamos por personal local; (ii) prestatarios por personal local; y (iii) niveles de incumplimiento. Dado que se trata de un programa de Crédito con Educación, CRECER analiza actualmente la posibilidad de incorporar incentivos modificados para el personal local que proporcionan servicios de “educación” a sus clientes, pero todavía no se han implementado.

FINCA Uganda introdujo incentivos para el personal local a fines de 1996. El programa se basa en tres aspectos fundamentales, que difieren en alguna medida de los que se describieron antes. Primero, los incentivos están vinculados al cumplimiento de los pagos de amortización (medido por el índice de amortización de las cantidades cobradas por la cantidad que debía cobrarse) de los clientes del personal local durante un determinado mes. Segundo, FINCA Uganda compensa al personal local de acuerdo con la cartera de préstamos administrada (ajustada en función de los pagos atrasados). Por último, para alentar al personal local a lograr una rápida rotación de la cartera de préstamos y mejorar los rendimientos anuales, hay un incentivo de “Recapitalización en la Semana 17”. Con el plazo de 16 semanas que tiene el préstamo, este incentivo proporciona una serie de beneficios en efectivo al personal local que reciba solicitudes de préstamos de clientes en la Semana 16, para luego desembolsar el préstamo nuevo en la Semana 17 – lo que significa que los fondos no quedan depositados de una manera improductiva en cuentas bancarias que produzcan tasas de interés bajas. A diferencia de las otras IMF estudiadas, FINCA Uganda establece un requisito necesario para que el personal local participe en el plan de incentivos. Específicamente, el personal local debe tener un promedio de 30 clientes por grupo de operaciones bancarias del poblado antes de aspirar a formar parte del plan de incentivos. Si bien este plan de incentivos les ha servido bien, FINCA Uganda está procurando simplificar el proceso. El nuevo plan, que todavía se está estudiando, que se presentará este año, estará basado totalmente en la cartera de préstamos (ajustada en función de la demora) administrada por el personal local y, por ello, estará directamente basada en la premisa de un determinado nivel de rendimiento de la cartera y los ingresos necesarios para que la institución cumpla con sus objetivos de AFI. Cuando el personal local pueda sobrepasar los requerimientos de la cartera, el pago de incentivos será una porción de los ingresos adicionales que reciba FINCA.

CFTS ha perfeccionado aún más la estructura de incentivos para el personal local. Ofrecer distintas recompensas por atraer a gente sin recursos, a diferencia de familias de escasos recursos, al programa. En realidad, la recompensa equivale a un 66% más por reclutar a gente sin recursos.

CARD ha liderado la labor entre las réplicas del Grameen Bank de CASHPOR al proporcionar incentivos a su personal local para que aumente su productividad. Por ejemplo, inició el programa de

²⁹ Los miembros de “alto riesgo” serían aquellas personas que tienen recursos o quienes sean conocidos en el poblado por no ser confiables en asuntos de dinero.

“ascensos rápidos” para el nuevo personal local. Aquellas personas que se encuentren en la etapa de capacitación básica de tres meses pueden ser ascendidas a una condición de prueba después de transcurridos dos meses si han reclutado y capacitado a por lo menos 20 “miembros de calidad” (por ejemplo, aquellos clientes que han pasado la Prueba de reconocimiento del grupo). La meta para el personal local a prueba es 60 “miembros de calidad” en seis meses, pero se los confirma como personal permanente de CARD si lo consiguen. CFTS ha utilizado la confirmación rápida del personal en Mirzapur India, habiendo obtenido buenos resultados en términos de formación de grupos y satisfacción del personal.

En el aspecto en que CRECER sobrepasa a los otros casos estudiados es su estructura de incentivos económicos para los gerentes o administradores superiores. Las bonificaciones que se pagan a la gerencia superior están directamente relacionadas con los resultados de su zona o la región administrativa en función de los objetivos previstos.

E. Conocer lo que desea el cliente: Adaptación de los productos financieros

La base de la estrategia para la consecución de la AFI es la premisa implícita de que una IMF puede atraer clientes nuevos y mantener el compromiso y la participación de los clientes que ya tiene. Los productos financieros que se ofrecen, incluso los préstamos y planes de ahorro, deben estar diseñados especialmente para satisfacer las necesidades de las mujeres sin recursos. El primer préstamo debe ser lo suficientemente pequeño como para pagarse fácilmente en cuotas frecuentes y de poca cuantía, pero no deberá ser tan pequeño como para no generar ingresos adicionales suficientes de forma rápida. El estudio de las actividades locales de generación de ingresos de las mujeres sin recursos y de escasos recursos revelará una banda y un plazo para los primeros préstamos que sean adecuados. Normalmente en Asia, la cantidad del préstamo oscilará entre US\$ 25 y US\$ 75 y el plazo entre seis meses y un año. Los posteriores préstamos y planes de ahorro de la IMF deberán concebirse para facilitar la salida de la pobreza.³⁰ La cantidad de los préstamos posteriores deberá aumentar junto con la demanda de los clientes y su capacidad (cada vez mayor) de pagarlos. No todos los clientes lo harán con la misma velocidad. Deberá haber distintos préstamos y planes de ahorro para clientes de distinta capacidad de pago y con distintas necesidades. El resultado global, sin embargo, será un aumento en los préstamos medio pendientes y en el saldo promedio de los ahorros a medida que pasa el tiempo. Esto ofrece la posibilidad de mayores ganancias e ingresos para las mujeres sin recursos y de escasos recursos y un aumento constante en la captación de gente sin recursos. Además proporciona las condiciones para la consecución de la autosuficiencia financiera por parte de las IMF que atienden a los que no tienen recursos y para que los bancos que les ofrecen la mayoría de los préstamos obtengan ganancias atractivas.³¹

Estas pautas generales, sin embargo, algunas veces no encajan bien con la realidad del entorno de las operaciones. Las IMF dedicadas a trabajar con los que no tienen recursos deben ser flexibles al preparar sus productos de crédito y ahorro.

CARD descubrió bastante al comienzo de esta adaptación que el plazo de un año para el primer préstamo, como el del Grameen Bank de Bangladesh, no era adecuado para la mayoría de sus clientes que participaban en actividades terciarias, como por ejemplo actividades comerciales insignificantes, que tienen ciclos económicos más cortos. Redujo el plazo de su primer préstamo a seis meses. En los últimos años, ha adoptado nuevos productos de crédito, como por ejemplo el préstamo para varios propósitos, que están a disposición de los clientes para cualquier fin después de seis meses de afiliación y por una cantidad máxima de 5.000 pesos (alrededor de US\$ 132). Este producto está destinado a desalentar a que los clientes no recurran al prestamista tradicional como lo han estado haciendo en épocas de problemas. Ha tenido mucho éxito. CARD acaba de adoptar el Programa acelerado de préstamos de CARD (CLAP) para aquellos miembros muy exitosos que han estado en el programa durante varios años. Los miembros que reúnan los requisitos reciben un número de identificación que les permite usar una cuenta para sobregiros en función de las necesidades de su negocio. Dichos miembros tienen que seguir asistiendo a las reuniones semanales del centro.

CRECER, a diferencia de los otros casos estudiados, funciona en un entorno muy competitivo. Si bien CRECER ha evitado algo de esta competencia mediante su concentración en las familias sin

³⁰ La obtención de suficientes ingresos adicionales como para sacar a la familia del nivel de ingresos que se considera oficialmente como pobreza.

³¹ Para una explicación más completa de este punto véase Gibbons (1998b).

recursos y de escasos recursos de las zonas rurales y semi rurales (quienes no son muy a menudo el principal grupo beneficiarios de la mayoría de las IMF que funcionan en Bolivia), todavía tienen que funcionar eficientemente, mantener tasas de interés competitivas y prestar servicios que sus clientes consideren atractivos en comparación con los de otras IMF. Es aquí donde interviene el Crédito con Educación. Integra el servicio de prestación semanal de créditos al nivel de poblado con servicios educativos en materia de salud, nutrición, planificación familiar y mejor formación comercial. Si bien todo ello añade alrededor de 6% al costo del programa, es evidente por las medidas de eficiencia y sostenibilidad que se indicaron antes que los servicios pueden prestarse en condiciones competitivas. Las recientes innovaciones incluyen la distribución de anticonceptivos en la comunidad, incluso preservativos y pastillas vaginales, como una empresa con fines de lucro. CRECER trabaja también en estrecha colaboración con las ONG y los representantes de salud del gobierno para prestar servicios de salud más económicos – incluso la remisión de pacientes a especialistas – a sus clientes.

Desde que inició sus operaciones hace seis años, FINCA Uganda no ha ofrecido ningún producto de crédito nuevo, lo cual constituye una limitación del programa; los créditos básicos y tradicionales no mantendrá a FINCA Uganda competitiva en el futuro. Como consecuencia de ello, se han formado grupos especiales con prestatarios a efectos de recibir sus comentarios y recomendaciones con respecto a nuevos tipos de préstamos. En la actualidad, la oficina principal está realizando también un estudio de mercado. Si bien todavía no ofrece créditos nuevos, FINCA Uganda ha añadido algunos productos periféricos a sus clientes, incluso seguros para créditos, vida e incapacidad. Los nuevos directivos de FINCA Uganda tienen buen conocimiento de este problema.

En CFTS, se reestructuraron los distintos préstamos después de seis meses de actividades a nivel local dado que se descubrió que el préstamo de un año de 2000 Rs. para generar ingresos era demasiado rígido para las necesidades de los clientes. Al reconocer esto, se realizó un taller con los Jefes del Centro, el jefe electo de cada centro del poblado, después de haber presentado los préstamos más pequeños y a más corto plazo que ya eran tan populares. En ese mismo taller, se informó a la gerencia que algunos clientes que tenía préstamos a un año necesitaban más capital durante el año. Como consecuencia, se prepararon y presentaron otros dos tipos de préstamos: (i) el Préstamo adicional en función del saldo (PAS) que permitiría a los clientes cuyos préstamos no alcanzaron el máximo correspondiente a su ciclo de préstamos (pero que tengan antecedentes de pago perfectos) obtener un préstamo por el saldo y (ii) el Préstamo adicional en función de los ahorros (PAH) que permitiría a aquellos cuyos préstamos no alcanzaron el máximo (y que tengan antecedentes de pago perfectos) obtener un préstamo adicional después de seis meses por una cantidad de hasta cincuenta veces el promedio de sus ahorros voluntarios semanales. La respuesta fue positiva. En el año fiscal que finalizó el 31/3/2000, se introdujo el primer préstamo a 6 meses con un máximo de 4.000 Rs. como consecuencia de las exigencias de los clientes.

La eficiencia no es fácil³²

Lo que se acaba de decir sobre la consecución de los objetivos de eficiencia administrativa y del personal local no tiene por intención dar la falsa impresión de que es fácil. Al 31 de diciembre de 1999, ninguna de las tres IMF estudiadas había logrado todos los niveles de eficiencia previstos. La eficiencia administrativa de 30.6% de CARD se aproxima al nivel superior de la banda prevista de 15% a 25% y pareciera estar bien encaminada para lograrlo y CRECER prevé realizar grandes mejoras durante el próximo año, después de su importante expansión de 1999; pero FINCA Uganda (en 76,3% al 31/12/99 con una menor eficiencia durante los últimos cuatro años) no está ni cerca ni está encaminada a lograr la meta.

Con respecto a la eficiencia del personal local, FINCA Uganda había excedido la meta mínima de las mejores normas de práctica de 300 prestatarios por personal local al llegar a 399, mientras que CRECER estaba muy cerca, tenía 280; pero CARD, con 162 prestatarios por personal local y una disminución importante con respecto a la cifra de 242 registrada el 31/12/98, teniendo en cuenta que se sumaron 102 miembros al personal local durante 1999, no está cerca de la meta mínima. El préstamo medio mínimo pendiente de US\$25.000 por personal local ha sido superado únicamente por CRECER que alcanzó US\$ 45.571. Tanto CARD en US\$ 20.976 como FINCA Uganda en US\$

³² Los autores agradecen a Ismail Serageldin, Vicepresidente del Banco Mundial, por garantizar la inclusión de esta sección y de las dos siguientes en la monografía.

21.751 siguen estando debajo de la meta. Los promedios más bajos de CARD se deben a un importante aumento del personal que permitió atender a una gran cantidad de clientes nuevos en 1999. Según se planteó antes, FINCA Uganda reconsidera actualmente una política de ahorro que restrinja la cantidad del préstamo; ese cambio de política debiera mejorar esta medida de eficiencia.

Con respecto al riesgo de la cartera, que se puede considerar una medida de la eficiencia de recuperación de préstamos, todos los tres casos estudiados tienen resultados sumamente buenos; FINCA Uganda tiene el más alto nivel de riesgo en su cartera, 1.9%, cifra que se encuentra dentro de la banda aceptable de 0% a 10%.

En esto hay algo para aprender. Aun cuando las IMF estudiadas demuestran que no es necesaria una solución de compromiso entre la consecución de la AFI y la atención de grandes cantidades de familias de escasos recursos o sin recursos, también indican que todavía hay muchas posibilidades de mejorar la eficiencia, aun entre las IMF de mejor desempeño. CARD, CRECER y FINCA Uganda tendrán que esforzarse más por elevar su eficiencia a los niveles necesarios para lograr la AFI, especialmente porque se avecina la amenaza de la competencia para las IMF, lo que bajaría las tasas de interés. La parte positiva es que las herramientas y la capacitación necesarias para mejorar los niveles de eficiencia, según lo planteado antes, están a disposición de todos los profesionales actualmente. Se debe aprovecharlos para lograr el objetivo primario de reducción de la pobreza.

Eficiencia y expansión de la promoción: una paradoja

La eficiencia administrativa tiende a disminuir inicialmente y a medida que se acrecienta la promoción, si esta última implica la inauguración de sucursales y/o la contratación de personal sin capacitación. Las principales razones de ello son: (i) los costos iniciales de la inauguración de nuevas sucursales; (ii) el hecho de que el nuevo personal local tiene que recibir capacitación (y se le paga por ello), a menudo durante varios meses, antes de que se vuelvan productivos; y (iii) que después de la capacitación, transcurre un tiempo antes de que su productividad para atraer clientes a la IMF alcance el nivel del personal local con experiencia. Según nuestra experiencia, a menudo lleva más de 5 años lograr que el nuevo personal local llegue a cumplir la meta de 300 clientes y \$25.000 en préstamos pendientes. Solamente después de 3 a 4 años empieza a ganar lo suficiente en concepto de intereses derivados de la cartera de préstamos que administran para cubrir su salario.

No se puede dejar de tener en cuenta el hecho de que la expansión de la promoción y captación de la gente de escasos recursos exigirá la inauguración de nuevas sucursales y la contratación y capacitación de nuevo personal local. Los niveles de eficiencia administrativa y del personal local caerán tan pronto como se incluya al nuevo personal local en la evaluación constante del desempeño. Llevará bastante tiempo poder disfrutar de las economías de escala que se produzcan, en última instancia, como resultado de la expansión de la promoción. Por lo tanto, las IMF que se expandan rápidamente no podrán cumplir los niveles de eficiencia que permitan la consecución de la AFI en un plazo razonable y, por ello, para lograr el financiamiento de los bancos comerciales o la captación de los ahorros del público en general. Las IMF que se expandan rápidamente tendrán mayores pérdidas hasta que la expansión se nivele y se comience a disfrutar de economías de escala.

Hay claramente una solución de compromiso entre la expansión de la promoción y la AFI, en la medida en que la expansión involucre la inauguración de nuevas sucursales y la contratación y capacitación de nuevo personal local. La reducción de la sostenibilidad financiera que acompaña a la rápida expansión de la promoción dificulta el financiamiento constante de esa expansión. Ello puede denominarse la “paradoja de la reducción de la pobreza a través del microfinanciamiento”: la expansión de la promoción y captación es necesaria para una mayor reducción de la pobreza, pero la expansión en sí reduce la AFI, lo que a su vez dificulta más el financiamiento comercial de la expansión, sino lo imposibilita³³.

³³Robert Ridgley de CRECER señaló en su correspondencia electrónica del 11 de marzo del 2000 que en 1999, CRECER “...procuró la reducción de la pobreza a expensas de IFS. CRECER ha podido hacerlo porque pudo generar suficiente financiamiento adicional, tanto en la forma de financiamiento comercial como de subsidios para permitir la constante expansión del programa... Si CRECER hubiera optado por no continuar con la expansión del programa a nuevas áreas (que son pobres), entonces podría haber alcanzado probablemente y excedido 100% IFS mediante el aumento del tamaño de su préstamo medio sin

La forma de desentrañar la paradoja

La planificación estratégica y la creación de modelos financieros pueden servir para desentrañar la paradoja. El período máximo que los inversionistas sociales y donantes van a esperar para alcanzar la AFI es de alrededor de 5 años. Entonces, en función de premisas realistas con respecto a la formación de la clientela, los productos de préstamos, los montos medios de préstamos por ciclo, los índices de amortización, los porcentajes de préstamos reincidentes, los productos de ahorro y la movilización de los ahorros, los salarios y sobresueldos del personal, otros gastos administrativos, el costo de los fondos, las probables relaciones entre endeudamiento y medios propios, y el costo del capital adicional, podemos usar modelos financieros para calcular el número de clientes que se puede atender y la tasa de interés que se puede cobrar para permitir la AFI y para cubrir todas las pérdidas acumuladas en un plazo de 5 años. Si la gente de escasos recursos puede pagar la tasa de interés requerida, entonces se puede operar con ellos. En el caso de CFTS, los modelos nos indicaron que la tasa de interés adecuada sería 20% (fija) y que operamos con la gente sin recursos con esa tasa.

Para atraer suficiente financiamiento para implementar el Plan económico a 5 años, debiera promoverse como un “financiamiento completo” para alcanzar la AFI. Si los inversionistas sociales y los donantes pueden otorgar subsidios y créditos con condiciones concesionarias, en función de la consecución de las metas de rentabilidad anual previstas, para financiar los déficits operativos antes de la AFI, entonces los bancos comerciales debieran estar dispuestos a proporcionar los fondos para la concesión de préstamos con tasas comerciales. Así se puede desentrañar la paradoja.

¿LA GENTE SIN RECURSOS PUEDE PERMITIRSE EL LUJO DEL MICROCRÉDITO?

Las tasas de interés apropiadas para cubrir los costos

Según lo definido antes, una tasa de interés “apropiada” es aquella que permitirá a una IMF cubrir todos los gastos ajustados de las operaciones con sus ingresos ajustados en un plazo razonable. Se cree que cuatro a cinco años es el plazo máximo disponible dado que la paciencia de los donantes e inversionistas que suministran los subsidios y demás financiamiento “subsidiado” no lo prorrogará más que eso. En calidad de costo más medida (destinada a cubrir los gastos además de proporcionar una ganancia razonable), en su estado más básico, se determinará una tasa de interés apropiada en función del grado de eficiencia con que la organización pueda llevar a cabo sus operaciones.³⁴ Pero eso no implica descontar la importancia crítica del componente final al calcular las tasas de interés apropiadas – las utilidades, según lo que indica el índice de capitalización. Sin utilidades, será imposible seguir con la AFI. La obtención de utilidades permite a las IMF formar su capital – una fuente de financiamiento – con el objeto de ampliar su acción directa para beneficiar a la gente de escasos recursos y sin recursos. Y a medida que el capital aumenta, la IMF podrá utilizar los fondos para captar deuda o conseguir depósitos de clientes (o el público en general si la IMF está regulada), además de aumentar su acción directa todavía más, con lo cual el programa alcanzará la AFI y más.

Por lo tanto, para establecer las tasas de interés apropiadas hay que calcular los costos de administración, las pérdidas en concepto de préstamos, los fondos y el capital. En el Documento de trabajo Nro. 1 del GCAP hay un buen conjunto de pautas. En el mismo se indica que “la tasa de interés efectivo anual (R) que se cobra por los préstamos será una función de cinco elementos, cada uno expresado como porcentaje del promedio de la cartera de préstamos pendientes: los gastos administrativos (AE), pérdidas por préstamos (LL), el costo de los fondos (CF), el porcentaje de capitalización deseado (K) y los ingresos de las inversiones (II)” (Documento de trabajo No. 1, pág. 1):

$$R = [(AE + LL + CF + K) / (1 - LL)] - II$$

Las bandas típicas para las IMF de Asia para estos elementos son:

el correspondiente aumento de los costos operativos.”

³⁴ Como se observó anteriormente, el Documento de trabajo No. 1 del GCAP proporciona detalles sobre la fórmula y metodología para calcular una tasa de interés sostenible.

Tabla 4: Establecimiento de tasas de intereses apropiados en Asia

	Gasto administrativo	Pérdidas por préstamos	Costo de los fondos	Porcentaje de capitalización deseado	Ingresos de las inversiones
Banda	15% a 25%	2%	15% a 25%	8% a 10%	2%

Basándose en la fórmula anterior, las tasas de interés apropiadas para las IMF que trabajan con la gente de escasos recursos de Asia oscilan entre 35% y 51% por año.

Se debe añadir una nota de precaución. Por todos los motivos antes descritos, la consecución de la AFI tiene importancia crítica para las IMF si procuran expandir su promoción para captar una mayor cantidad de familias de escasos recursos. Pero como estamos trabajando con gente de escasos recursos y sin recursos, se debe lograr un equilibrio al fijar la tasa de interés adecuada. Ese equilibrio está entre la consecución prematura de la AFI y los beneficios institucionales que esto trae aparejado y el mantenimiento de la tasa de interés que se cobrará a los clientes en un nivel manejable para ellos. Ello implica que la tasa de interés no debe ser tan alta como para descartar la rentabilidad adecuada en las principales actividades generadoras de ingresos que se ofrezcan a la gente de escasos recursos, es decir, el ritmo de la consecución prevista de la AFI para una IMF debe ser congruente con la consecución de la meta primordial de reducción de la pobreza. Lo que es más importante es que no se debe colocar una carga imposible en los hombros de los primeros clientes.³⁵

1.) Análisis de la brecha – Procurar que una IMF reciba los ingresos que espera

El establecimiento de la tasa de interés apropiada constituye un paso clave para encaminarse hacia la AFI, pero procurar que la cartera de préstamos y el rendimiento del activo produzcan la tasa de rendimiento prevista es otro asunto.³⁶ Hasta ahora en esta monografía nos hemos concentrado en los gastos administrativos como medio de acrecentar la eficiencia. Pero hay tres herramientas disponibles para medir nuestra eficiencia en materia de administración de los ingresos. En otras palabras, ¿una IMF genera el nivel previsto de ingresos con la cartera de préstamos, según lo medido por la tasa de interés apropiada? Si es éste el caso, puede decirse con certeza que la administración general es sólida. En caso contrario, independientemente de lo bien que administre sus costos, será muy difícil lograr la AFI.

La mejor manera de medir la eficiencia de los ingresos consiste en comparar la tasa de interés efectiva anual, conocida también con el nombre de Tasa porcentual anual (APR) – el total de lo que el prestatario deba pagar por los servicios del crédito durante un año – con el rendimiento efectivo de la cartera. El rendimiento de la cartera sirve para medir cómo está cobrando una IMF a sus clientes mediante la comparación de los intereses y las comisiones recibidas de los prestatarios durante un determinado período (hasta un año) con el promedio de la cartera de préstamos para ese mismo período. Las diferencias entre la APR y el rendimiento de la cartera pueden implicar que la calidad de la cartera de préstamos es deficiente o que hay dificultad para cobrar los intereses. Especialmente para las IMF que tienen ciclos de préstamos de menos de un año, puede implicar también una lenta renovación administrativa de los productos crediticios debido a una cada vez mayor inactividad de los clientes en los préstamos posteriores, entre otros factores, o las ineficientes técnicas de administración que producen demoras en los desembolsos de préstamos posteriores. Si se lleva el análisis de la brecha un paso más allá, la IMF debe comparar también los ingresos que en concepto de intereses y comisiones se reciben de los prestatarios durante un período de tiempo (de hasta un año) con el promedio del activo total para ese mismo período – que se denomina el rendimiento del activo. La diferencia entre el rendimiento de la cartera y el rendimiento del activo indica en qué medida la IMF ha invertido bien sus otros fondos, los que no se encuentran en poder de los prestatarios mediante los créditos otorgados, en actividades que generen ingresos. Por ejemplo, ¿están los otros fondos en cuentas bancarias que no generan intereses o se los ha depositado en inversiones con intereses, como por ejemplo depósitos en efectivo o cuentas de ahorro? Si hay una gran diferencia entre los dos, la

³⁵ Los autores agradecen a Huguette Labelle, ex presidente de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional por llamar la atención con respecto a este peligro.

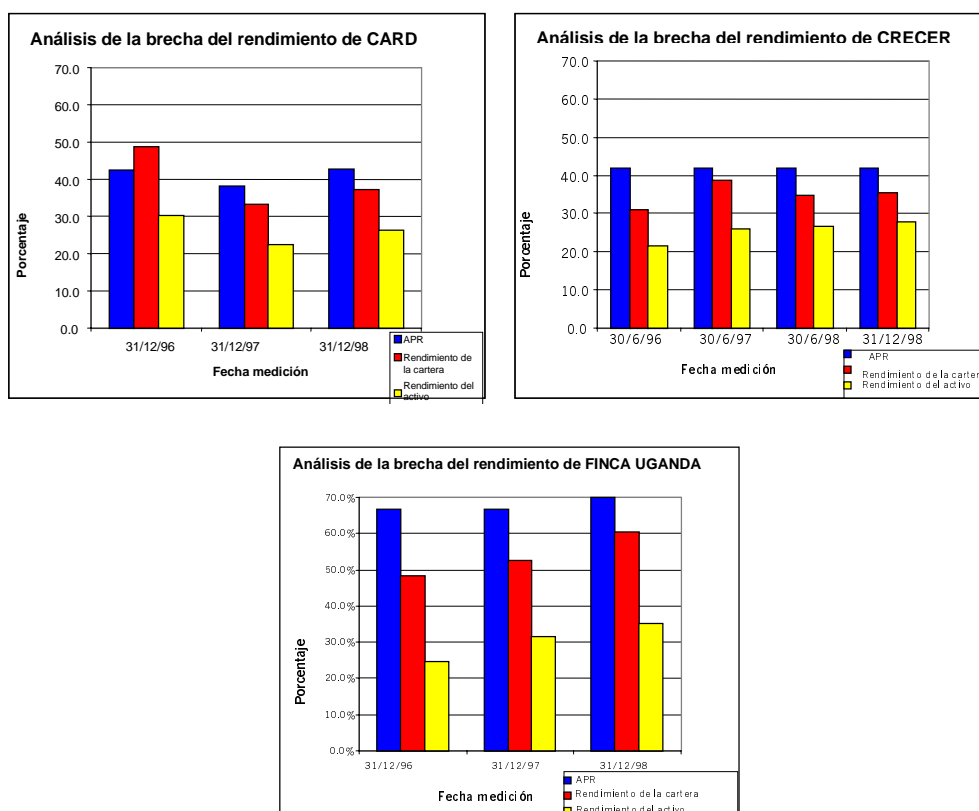
³⁶ Agradecemos a Howard Brady de Global Partnerships de Seattle por recomendar específicamente la inclusión de este análisis en la monografía. Ha aportado mayor fundamento a la misma.

misma puede estar indicando que no se está administrando como corresponde los activos que no sean préstamos.

Las IMF mejor administradas tendrán una diferencia muy pequeña entre cada una de estas herramientas de administración. Las instituciones con diferencias moderadas a grandes observarán que será necesario realizar cambios administrativos – de los cuales ya tendrán conocimiento por sus técnicas de gestión de costos. El seguimiento de la eficiencia en la administración de los gastos y los ingresos permite a la IMF asegurarse de no estar alejándose del camino hacia la AFI.

Las tasas de interés efectiva anual, los rendimientos de la cartera y los rendimientos del activo correspondientes a los casos de las IMF estudiadas son los siguientes:

Gráfico 5: Análisis de la brecha del rendimiento de las IMF a estudio



Se puede observar que de las tres, CRECER tiene la brecha más pequeña entre la APR y el rendimiento de los préstamos, un margen de alrededor del 0,9% al 31/12/99. Ello implica una mejora notable con respecto a la brecha de 6,6% al 31/12/98 y refleja que, en 1999, la gerencia de CRECER se ha concentrado más en la rotación inmediata de los préstamos de 16 semanas. La tremenda reducción de la brecha de FINA Uganda, que fluctuó de 12,7% al 31/12/96 a 3,6% al 31/12/99, refleja sus esfuerzos específicos por mejorar la rotación de su cartera de préstamos mediante la introducción del incentivo de “recapitalización de 17 semanas” para el personal local, según se describe en la sección de Incentivos para el personal. Pero la diferencia entre la cartera de préstamos y el rendimiento del activo de FINCA Uganda fue la mayor de las tres IMF estudiadas, un margen de 34.1% que refleja la gran liquidez de FINCA Uganda. Al 31 de diciembre de 1999, casi más del 33% del total de activos de FINCA Uganda estaba en efectivos y disponibilidades; a medida que FINCA Uganda vaya poniendo este dinero en manos de la gente de escasos recursos, debiera reducirse la brecha. La brecha de rendimiento de CARD se cerró también pero de una manera menos significativa: de 5,6% al 31/12/98 a 3,8% al 31/12/99.

Teniendo en cuenta la eficiencia administrativa actual de 38,7% que tiene CARD, pareciera que no hay caso de reducir su tasa de interés efectiva de aproximadamente 43%. Se puede llegar a una conclusión similar con respecto a CRECER, dada su actual eficiencia administrativa del 33,7% y la tasa de interés efectiva de 42%. FINCA Uganda no podrá considerar la reducción de su alta tasa de interés efectiva del 70% hasta que pueda estar segura de que su eficiencia administrativa del 71,8% pueda mejorarse notablemente.

B. ¿Puede pagar las tasas de interés apropiadas la gente sin recursos?

Es un tema delicado. A los políticos les encanta “defender” a la gente de escasos recursos y sin recursos insistiendo que las tasas de interés que se les cobra por los préstamos debieran estar subsidiadas y ser bajas. Ahora se sabe que el crédito subsidiado rara vez va a las manos de quienes lo necesitan, pero los políticos siguen insistiendo. En varios países, los gobiernos todavía establecen topes para las tasas de interés de los préstamos pequeños con la creencia equivocada de que ayuda a la gente de escasos recursos o sin recursos. En realidad, tiene el efecto opuesto y no intencional de privarlos de acceso al crédito, dado que el escaso crédito subsidiado es recibido por quienes tienen más influencia y mejores conexiones que la gente de escasos recursos y sin recursos a nivel local.

Irónicamente, las ONG, sin mencionar las compañías, que ofrecen servicios financieros sostenibles directamente a la gente de escasos recursos y sin recursos con las tasas de interés apropiadas corren el peligro constante de ser acusadas de usura por los políticos, burócratas e intelectuales – pero, curiosamente, no por sus clientes. Es necesario aclarar el tema.

Como se sabe, en microfinanciamiento, los préstamos son pequeños. Hasta las relativamente “altas” tasas de interés que tienen producen cuotas relativamente pequeñas (en cantidades que pueden pagarse), especialmente si se pagan con frecuencia, digamos semanalmente. Por ejemplo, un préstamo de 2.000 pesos para el engorde de cerdos en CARD, a pagar durante 6 meses, requerirá cuotas semanales de 88 pesos (alrededor de US\$ 2,32) de las cuales, 8 pesos (alrededor de US\$ 0,21) corresponderán a intereses. Dos cochinitos se compran a alrededor de 1000 pesos cada uno. Después de casi seis meses, los cerdos engordados (fundamentalmente con restos de comidas, hortalizas plantadas en el huerto de la familia con ese fin y complementada con algún alimento balanceado comercial) pueden venderse por alrededor de 4.000 pesos cada uno, lo que representa un rendimiento alzado atractivo y una ganancia neta estimada de alrededor del 100% en general. El pago semanal se efectúa con los fondos en efectivo que cuenta la familia, lo que a veces requiere que sus miembros se ajusten los cinturones. A continuación aparece una forma clásica de ahorro basada en el sacrificio para una futura ganancia.

En el caso de aquellas familias que son demasiado pobres como para ajustarse los cinturones, las actividades de préstamos como operaciones comerciales insignificantes o compra y venta de artículos menores, que producen una rápida y frecuente generación de ingresos adicionales, son más apropiadas. Para minimizar la carga de la amortización, esos préstamos pueden ser por cantidades pequeñas. Por ejemplo, la compra y venta de pulseras y cosméticos de las mujeres pobres, en CFTS India, requiere un capital de explotación de solamente 1.000 rupias (alrededor de US\$ 24). Si los préstamos se obtienen con una tasa de interés del 20% (fija) durante un plazo de 20 semanas, y la

cantidad del préstamo más los intereses se pagan en sumas iguales todas las semanas, entonces el pago semanal es de 60 rupias (alrededor de US\$ 1,42), de las cuales 50 rupias (US\$ 1,18) corresponde al capital y 10 rupias (alrededor de US\$ 0,24) a los intereses. Normalmente, las mujeres venden a domicilio y van de un poblado a otro, llevando sus mercancías en una cesta que portan en la cabeza, seis días a la semana, obteniendo un total bruto de 100 rupias por día o 600 por semana, de las cuales 120 rupias (alrededor de US\$ 2,83) son ganancias netas, mitad de esa cantidad se destina al pago del préstamo.

Para préstamos con cantidades mayores, los pagos semanales pueden mantenerse pequeños y manejables si se prolonga el plazo de amortización. En la India una actividad crediticia común entre la gente de escasos recursos es la compra de una búfalo lechera con una producción moderada, digamos de 3 kilos por día, que puede comprarse cuando está preñada por alrededor de 6.000 rupias (casi US\$ 150). Si se le ofrece un préstamo por la cantidad total con ese propósito a las mujeres sin recursos, con una tasa de interés (fija) o una tasa efectiva de alrededor del 40%, sobre el saldo anual durante un plazo de dos años y con 100 cuotas semanales iguales de la cantidad principal y los intereses, cada pago ascendería a $[(6000 + (6000 \times 0.2)) + (3000 + (3000 \times 0.2))] / 100 = 7.800 / 100 = 78$ rupias (un poco menos de US\$ 2). Los 3 kilos de leche podrían venderse diariamente por casi 12 rupias por kilo. Lo que implica que el pago semanal de 78 rupias podría obtenerse en dos o tres días, dejando el ingreso de los otros cuatro o cinco días para reducir la pobreza de la familia. El riesgo de que se muera el búfalo puede cubrirse con un seguro para ganado con una prima de 4 rupias por semana, es decir 100 rupias por año. Durante el período de dos años, el costo total sería de 160 rupias, que podría pagarse con la venta de la leche. Sin embargo, como el búfalo producirá leche durante nueve de los doce meses, los clientes tendrán que ahorrar o emprender alguna otra actividad que genere ingresos durante los otros tres meses. Para cubrir la brecha, los clientes de la India compran un segundo búfalo apenas pueden. Con dos búfalos lecheros, pueden tener un buen ingreso constante durante todo el año para salir de la pobreza y sus familias en unos pocos años. Un buen ejemplo de ello puede observarse en la sucursal de SHARE de Dachepalli, Distrito Gunter, Andhra Pradesh, donde más de la mitad de los préstamos desembolsados durante los últimos cinco años han sido para búfalos lecheros y muchos de los clientes originales viven ahora en casas de cemento que ellos mismos han construido.

Los ejemplos anteriores sugieren un segundo factor importante que posibilita el hecho de que la gente sin recursos y de escasos recursos pague las tasas de interés apropiadas. Las tasas de rendimiento del capital en sus microempresas tienden a tener un promedio de más del 100%. Fue esa la conclusión de un reciente estudio minucioso del impacto de CARD hecho por Mahabub Hossain.³⁷ Las tasas de rendimiento del capital en esta muestra aleatoria de clientes alcanzó un promedio de 117%. Dado que la tasa de interés efectiva de CARD para los préstamos a clientes es de alrededor del 39% anual, un promedio del 78% queda en manos de los clientes para reducir el nivel de su pobreza. Por supuesto que se puede aducir que si la tasa de interés de CARD fuera considerablemente más baja, sus clientes podrían salir de la pobreza mucho antes. ¿Pero de dónde obtendrían sus préstamos? Si CARD no cobra una tasa de interés apropiada no podrá, en el corto y largo plazo, obtener ganancias, con lo cual dependerá de la generosidad de los donantes y gobiernos. En el peor de los casos, no podría seguir satisfaciendo las necesidades financieras de sus clientes. No existe certeza alguna de si habría alguna otra IMF para llenar el vacío. La única alternativa para la gente de escasos recursos y sin recursos sería entonces recurrir al tradicional prestamista. Un estudio reciente de las tasas de rendimiento del capital en microempresas de la India y Kenia (Harper, 1998), llegó a la conclusión de que en general eran más altas que lo que observaron Hossain y Diaz en CARD.

Los índices constantes y casi perfectos de pago, que son característicos de las IMF en todo el mundo, constituyen pruebas empíricas de que la gente de escasos recursos y sin recursos puede pagar las tasas de interés apropiadas que cobran las instituciones de microfinanciamiento que son eficientes. En una zona de la India donde la amortización de los préstamos de IRDP es inferior al 10%, CFTS ha podido cobrar 97% de los pagos semanales desde que comenzó sus operaciones hace 18 meses y en Andra Pradesh, India, SHARE ha venido registrando un cumplimiento perfecto de los pagos desde que comenzó. CARD ha tenido una amortización casi perfecta durante años, con casi la mitad de sus clientes encuadrados en la categoría de gente sin recursos. CRECER y FINCA Uganda han tenido la misma experiencia al tratar con cantidades considerables de personas sin recursos. Tenemos la impresión de que si hay algo que los clientes sin recursos tienen es un porcentaje de cumplimiento de los pagos de amortización mucho más alto que el de los clientes de escasos recursos. Los motivos

³⁷ Director de la División de Ciencias Sociales en el International Institute for Rice Research (IRRI), Los Banos, Filipinas. (Hossain & Diaz, 1997)

probables son la solidez de su deseo de que las mujeres más pobres salgan de la pobreza y brinden una mejor vida a sus hijos, así como su relativa falta de alternativas para obtener ingresos en efectivo.

Las 16 IMF afiliadas a CASHPOR, quienes en combinación tenían US\$42,7 millones en préstamos pendientes concedidos a más de 315.000 familias sin recursos y de escasos recursos de toda Asia a finales de 1999, tenían una cartera combinada con un índice de riesgo de solamente 2,04%. Los millones de pagos semanales completos y a tiempo que están detrás de esa cifra son pruebas evidentes de la capacidad de la gente sin recursos y de escasos recursos de pagar las tasas de interés apropiadas por sus servicios financieros.³⁸

Por lo tanto está claro que la gente sin recursos y de escasos recursos puede pagar tasas de interés efectivas más altas por los préstamos con fines de generación de ingresos que lo que muchos piensan.

C. ¿Qué sucede con los ahorros?

Muy poco se ha dicho en la presente monografía sobre el antiguo tema del ahorro. Son pocos los otros aspectos del microfinanciamiento que haya despertado tanta polémica o avivado tantas emociones. Nuestro relativo silencio al respecto no se debe a un deseo de negar la importancia de fomentar la práctica entre la gente de escasos recursos, con respecto a la cual la mayoría de los profesionales del microfinanciamiento están de acuerdo.

El ahorro es necesario para brindar a la gente de escasos recursos una protección para que, en épocas de emergencia (por ejemplo, escasez de alimentos o enfermedad) dispongan de algunos fondos para satisfacer sus necesidades y compensar los meses de déficit de manera tal que no tengan que salir corriendo a pedir a los prestamistas explotadores. Las facilidades de ahorro apropiadas tienen una especial importancia para las mujeres de escasos recursos que necesitan un lugar seguro para guardar el superávit que tengan, pero uno al que tengan un fácil acceso. Las reuniones semanales de la IMF con sus clientes en los poblados brindan la oportunidad de prestar esos servicios de ahorro. A través de ellos, los clientes pueden ir acumulando sus ahorros para poder adquirir bienes productivos que pueden hacer que el progreso para salir de la pobreza sea sostenible o para cumplir con importantes obligaciones sociales. No cabe duda la importancia que el ahorro tiene para la gente de escasos recursos.

La mayoría de las IMF reconocen también la importancia del ahorro para la institución y sus actividades comerciales. El ahorro de los clientes, si se lo bloquea parcialmente, puede reducir el riesgo de conceder préstamos a los que tengan escasos recursos. Pero lo más importante es que el ahorro puede constituir una fuente relativamente económica de fondos para las IMF, dado que las tasas de interés que hay que pagar para atraer a los ahorros son normalmente inferiores a aquellas que hay que pagar para conseguir fondos comercialmente.

Sin embargo, hay diferencias importantes entre las distintas IMF con respecto al énfasis relativo que se da al ahorro en comparación con el crédito como herramientas para reducir la pobreza y en el momento oportuno del énfasis. Estas diferencias están ilustradas en los tres casos que estudiamos en la presente monografía. CARD, una réplica / adaptación del Grameen Bank, pone mayor énfasis en los créditos y presta menor atención al ahorro. El Fondo del Grupo exige solamente pequeñas cantidades de ahorros obligatorios durante unas pocas semanas para que los clientes puedan aspirar a solicitar préstamos de mayor envergadura para financiar la generación de ingresos, cuya cantidad no está relacionada con la cantidad ahorrada. Sin embargo, a medida que observa progresos en los clientes, CARD aumenta la suma de los ahorros obligatorios del grupo y promueve el ahorro individual y voluntario. Por otra parte, FINCA Uganda y CRECER, utilizando el método de operaciones bancarias del poblado, pone mayor énfasis en el ahorro. Solamente después de ahorrar periódicamente durante varios meses, una familia de escasos recursos puede aspirar a recibir un préstamo, cuya cantidad máxima está limitada, al menos en el caso de FINCA Uganda, por la cantidad ahorrada (cinco veces).

³⁸ Se nos ha comentado acerca de un dicho tagalog que tienen los pobres de las Filipinas: "En casos de extrema necesidad, uno se va a agarrar hasta del borde filoso de un cuchillo", pero no pensamos que venga al caso en lo de microcréditos para la gente de escasos recursos. Lo que resulta convincente acerca de los índices casi perfectos de pago en materia de microfinanciamiento para la gente de escasos recursos es su persistencia durante décadas, lo que puede tomarse como prueba de que se están beneficiando de la oportunidad. En caso contrario, ¿cómo podrían pagar todo en forma tan constante?

Los tres casos estudiados difieren, según lo previsto, en el saldo medio de ahorros de los clientes; CARD tiene el más bajo en US\$ 29³⁹, seguido por CRECER en US\$ 43 y FINCA Uganda en US\$ 65. Obsérvese que en la clasificación de las IMF en términos de préstamo medio pendiente ocurre lo opuesto: CRECER está en el nivel más alto con US\$ 163 seguido por CARD en US\$ 83,3 y FINCA Uganda con solamente US\$ 54. En el caso de FINCA Uganda, la rigurosa vinculación de las cantidades de los préstamos con los ahorros puede haber limitado las cantidades que puede pedir en préstamo la gente de escasos recursos. Así se observa que CRECER tiene la menor relación ahorro-préstamos pendientes, 20%, en comparación con CARD que tiene 47% y FINCA Uganda que tiene 119%.

Además de estas diferencias entre las IMF en términos del énfasis relativo que ponen sobre el crédito y el ahorro como instrumentos para la reducción de la pobreza y su oportunidad, hay algunos valores morales y aspectos legales involucrados en el ahorro. La cuestión moral tiene que ver con la necesidad de suficiente protección del ahorro de la gente de escasos recursos y el aspecto legal gira en torno a la responsabilidad de que los gobiernos asumen normalmente a través de sus bancos centrales u otros organismos reguladores en cuanto a brindar esta protección. Como resultado, las IMF basadas en ONG normalmente no pueden movilizar depósitos, aunque sean de sus clientes, sin mencionar los del público. Sin embargo, muchos gobiernos y reguladores “cierran los ojos” ante las IMF de las ONG que movilizan los depósitos de sus miembros, dado que se dan cuenta que la mayoría de ellas están tratando sinceramente de ayudar a gente de escasos recursos. Sin embargo, la cuestión de si hay suficiente protección para los depósitos de los pobres sigue en pie. Y la posibilidad de entablarse algún procedimiento legal contra las ONG que reciben depósitos está siempre latente. En última instancia, dicha protección puede provenir solamente de la suficiencia de capital de una IMF, pero las ONG no tienen capital alguno por lo general. Por este motivo, se restringirá y deberá restringirse la cantidad de los ahorros que la IMF puede movilizar. **Por lo tanto, si las IMF de las ONG desean ofrecer la concesión gradual de préstamos a grandes números de familias de escasos recursos, no se puede esperar que los ahorros constituyan la principal fuente de fondos, como así tampoco la autosuficiencia financiera institucional para estas IMF. Sin embargo, todavía podría ser una fuente importante de fondos y no debiera desdenarse.** Una vez que la IMF logra la autosuficiencia financiera y acumula su capital mediante ganancias no distribuidas, la movilización de los depósitos del público podría convertirse en la principal fuente de fondos para fomentar la reducción de la pobreza.

IV. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

A. Se está cumpliendo con la difícil tarea pero todavía en una pequeña escala

Grandes cantidades de familias sin recursos de Asia y cantidades cada vez mayores en África y América Latina ya reciben servicios financieros en una manera sostenible. El minucioso análisis de los casos de las IMF estudiadas ha demostrado no solamente lo que se está haciendo, sino también la forma en que se hace. **La clave es una mayor rentabilidad de manera tal que se pueda minimizar la tasa de interés apropiada para la gente sin recursos y de escasos recursos.** La comparación con CFTS ha revelado la forma en que se puede planear e implementar sistemáticamente para reducir en forma considerable el período necesario para alcanzar la AFI, mediante la maximización del alcance y la envergadura de la acción directa de captación de la gente sin recursos y de escasos recursos – **siempre que se disponga de suficiente financiamiento para que la IMF logre el equilibrio financiero.**

Los pasos clave para el aumento de la eficiencia institucional son: 1) la selección eficaz de los candidatos en función del costo; 2) la maximización de la eficiencia del personal institucional y local a través de los sistemas de informática, la planificación económica formal, el mantenimiento de la calidad de la cartera de préstamos con incentivos para los clientes y para el personal, y 3) la adaptación de los productos financieros.

Una vez que la IMF haya hecho planes para alcanzar altos niveles de eficiencia y administrado

³⁹ En la actualidad, CRECER se esfuerza por vincular sus grupos de operaciones bancarias de poblados con las instituciones financieras del sector formal con el fin de proporcionar una institución de ahorro segura, que en virtud del actual entorno regulador de Bolivia, CRECER no puede proporcionar por sí misma. Esta institución se encuentra en su fase experimental y prestará servicios primordialmente a aquellos bancos de la comunidad que estén lo suficientemente cerca de las instituciones financieras formales como para que valga la pena.

sus costos de manera tal que pueda lograr esas metas, el siguiente paso consiste en cobrar la tasa de interés apropiada y procurar que la cartera produzca esa tasa.

B. Actividades financieras de curso normal

Para que las actividades financieras sean de curso normal en los países de menos recursos, tendrá que haber cambios clave de política. Primero, se deberán eliminar los toques en las tasas de interés para los préstamos destinados a la gente sin recursos y de escasos recursos cuando todavía los haya. Segundo, tiene que crearse una identidad legal adecuada para proporcionar microfinanciamiento a la gente sin recursos y de escasos recursos (quizás exclusivamente para minimizar la filtración de préstamos hacia la gente con recursos) y brindarse un sistema normativo que respalde el objetivo primordial de reducir la pobreza a través de la provisión del microfinanciamiento a la gente sin recursos y de escasos recursos.

También se deberá cambiar de actitud. Todavía hay una gran preocupación en la comunidad del microcrédito, y es probable que en otras partes también, de que no se pueda alcanzar la AFI como meta realizable para muchas IMF, especialmente aquellas que se constituyeron inicialmente como ONG. Las IMF estudiadas proporcionan pruebas empíricas de que no es verdad. Muchos de los administradores de las ONG se acercaron al microcrédito por la promesa que representaba para la reducción en gran escala de la pobreza, según lo demostrado por el Grameen Bank de Bangladesh y otros innovadores similares del microfinanciamiento. Muchos están transformando gradualmente sus ONG de varios programas en instituciones financieras “de facto” por el microcrédito se ha convertido en el programa más eficaz para la reducción de la pobreza. Están recibiendo capacitación para ser administradores competentes de sus instituciones de microcrédito. Su motivación y satisfacción laboral no provienen de las operaciones bancarias en sí, sino de observar directamente las cantidades cada vez mayores de mujeres de escasos recursos que están elevando a sus familias del nivel de pobreza y brindando a sus hijos una mejor vida **gracias a las oportunidades brindadas por el microcrédito que les proporcionaron sus ONG**. Es difícil imaginarse un nivel más alto de satisfacción laboral que el que se obtiene a través de la provisión del microcrédito para la gente de escasos recursos y sin recursos de una manera eficiente y financieramente sostenible.

Es de esperar que la presente monografía haya eliminado gran parte del halo de misterio que hay alrededor de la ASO, AFI y TRAA y haya demostrado que pueden ser alcanzadas por aquellas IMF que estén dirigidas por seres humanos normales con la motivación necesaria para reducir la pobreza mediante la provisión de microcrédito para la gente sin recursos y de escasos recursos y que se preocupen (no mucho, en realidad) por aprender la forma de hacerlo de una manera eficiente y financieramente sostenible.

C. Apalancamiento*

Una vez que cuenten con la correspondiente identidad legal que se menciona antes, las IMF debieran de comenzar a establecer antecedentes con los bancos comerciales en sus países lo antes posible. Los fondos de garantía* y el cuasicapital* en la forma de préstamos subordinados con condiciones concesionarias provistos por donantes u organismos de gobierno podrían ayudar a atraer a los bancos inicialmente. Sin embargo, una vez establecida la relación, será la confiabilidad de la recuperación de los préstamos y la solidez de la administración financiera de las IMF lo que determine el grado en que se les permitirá utilizar su capital para obtener las grandes cantidades de fondos necesarios para atraer y beneficiar a un gran número de familias sin recursos.

Los planes económicos a cinco años y el control eficaz de los mismos, que demuestren que la IMF sigue encaminada hacia la consecución de sus metas previstas, pueden servir para atraer el interés de bancos aún antes de que la IMF comience a tener ganancias. CFTS ha tenido una línea de crédito aprobada de un banco comercial, el Oriental Bank of Commerce, con una tasa del 14,8% anual y ha recibido financiamiento de un banco importante, el Small Industries Development Bank of India (SIDBI) con una tasa del 11% anual, porque CFTS cuenta con un atractivo plan económico y está en condiciones de demostrar que está cumpliendo con sus objetivos. Ambos bancos están financiando a CFTS como intermediario financiero de la gente de escasos recursos. Cada uno ha venido dando un margen del 10% de la cantidad aprobada en la forma de un depósito fijo y ambos han aceptado préstamos como garantía. La clasificación alpha minus (-A) (que implica “se recomienda porque tiene una garantía razonable y buenos sistemas”) dada por una agencia calificadora de instituciones de

microcrédito independientes a CFTS ayudó a conseguir la línea de crédito del SIDBI.

D. Concesión de franquicias a la gente sin recursos y de escasos recursos

Para maximizar sus beneficios a los que no tienen recursos o que tienen escasos recursos, se podría vender las IMF⁴⁰ (conceder franquicias) a los clientes una vez que se logre la AFI. De esta manera, los que tienen escasos recursos o ningún recurso estarían en condiciones de disfrutar algunas de las ganancias de la prestación de los servicios financieros que les están destinados. Además, de esta manera se eliminaría toda preocupación que haya con respecto a cobrar tasas de interés “altas”. Por último, liberaría a quien conceda la franquicia o licencia para que siga estableciendo más a fin de captar y beneficiar a más familias sin recursos o de escasos recursos, si bien tendría que garantizar que se mantuvo la calidad en las franquicias de acuerdo con el contrato correspondiente. De esta manera, se podría captar y asistir a grandes cantidades para que salgan de la pobreza.

David S. Gibbons y Jennifer W. Meehan, 15 de abril de 2000.

⁴⁰ El Grameen Bank, que en su mayoría es propiedad de los clientes, demuestra que es posible hacerlo.

ABREVIACIONES

PAS	Préstamo adicional en función del saldo
PAH	Préstamo adicional en función de los ahorros
AE	Gastos administrativos
APR	Tasa porcentual anual
TRAA	Tasa de rendimiento ajustada del activo
BSP	Bangko Sentral ng Pilipinas
CARD	Center for Agriculture and Rural Development (Centro para el Desarrollo Agrícola y Rural)
CD	Depósito en efectivo
CF	Costo de los fondos
CFTS	CASHPOR Financial and Technical Services
GCAP	Grupo consultor para asistir a la gente sin recursos
CHI	Índice de Viviendas de CASHPOR
CLAP	Programa acelerado de préstamos de CARD
IDPC	Ingreso diario per cápita
DOS	Disk Operating System o Sistema operativo DOS
FINCA	Foundation for International Community Assistance
AFI	Autosuficiencia Financiera Institucional
II	Ingresos de las inversiones
K	Porcentaje de capitalización
LL	Pérdidas por préstamos
LMS	Sistema de Control de Préstamos
IMF	Institución de microfinanciamiento
MIS	Sistemas de informática
ASO	Autosuficiencia operativa
PWR	Participatory Wealth Ranking (Clasificación del patrimonio participativo)
R	Tasa de interes efectivo
SHARE	Society for Helping and Aweakening of Rural Poor Through Education
SIDBI	Small Industries Development Bank of India

Glosario de términos

Rendimiento del activo ajustado: Una medida de la rentabilidad de la IMF. Específicamente se trata de lo bien que se ha administrado el activo, en el que ha invertido la IMF, para generar ganancias. En función de los resultados ajustados, el coeficiente se calcula de la siguiente manera:

$\frac{\text{Utilidades/ (Pérdidas) ajustadas de las operaciones}}{\text{Activo medio ajustado}}$

Eficiencia administrativa: Mide el costo por dólar que tiene que pagar una IMF para administrar sus servicios de crédito y ahorro. El coeficiente se calcula de la siguiente manera:

$\frac{\text{Total de gastos administrativos}}{\text{Promedio de la cartera de préstamos}}$

Tasa porcentual anual (APR):

La suma que una IMF cobra a sus clientes para obtener préstamos de la IMF, teniendo en cuenta todos los gastos, los diversos métodos para calcular las tasas de interés (por ejemplo, un interés fijo sobre el saldo decreciente) y el plazo de los préstamos. Se trata de la tasa de interés que una IMF prevé obtener con su cartera de préstamos. Se refiere también a la tasa de interés efectiva anualizada.

Tasa de interés efectivo anualizado

Véase la definición de APR.

Activo:

Una de las tres cuentas primarias del Balance General. Representa inversiones o lo que la IMF ha adquirido con los fondos disponibles. En su carácter de prestataria de servicios financieros, el activo primario de la IMF es la cartera de préstamos.

Rendimiento del activo:

Mide los ingresos que se producen en realidad con el total de activos de la IMF. La diferencia entre el Rendimiento de la cartera y el Rendimiento del activo indica lo bien que la IMF ha invertido todos sus recursos, no solamente lo que tiene en la cartera de préstamos. El coeficiente se calcula de la siguiente manera:

$\frac{\text{Total de intereses e ingresos por comisiones -- Préstamos}}{\text{Activo medio}}$
--

Promedio de la cartera de préstamos: El saldo medio de los préstamos pendientes en un período dado. Un cálculo simplificado toma el saldo inicial de la cartera de préstamos el primer día del período que se considera, suma el saldo final de la cartera de préstamos al último día del período que se considera y divide la suma por 2. El cálculo preciso del promedio de una cartera de préstamos puede ser más complejo. A efectos de la presente monografía, se ha empleado la metodología simplificada.

Reserva de amortización:

El costo en que incurre una IMF que se registra en el Balance de resultados como un gasto y que representa el deterioro del valor de los activos fijos a medida que pasa el tiempo.

Donaciones:

Se las conoce también con el nombre de subsidios. Las donaciones son fondos provistos por los donantes y otras organizaciones con conciencia social y que muy a menudo, aunque no siempre, cubren

	las pérdidas operativas de una IMF. Se contabilizan en el Balance General como capital.
Capital:	Una de las tres cuentas primarias del Balance General. A menudo se lo menciona como el valor o patrimonio neto de una organización.
Garantía:	Provista a menudo por donantes y organismos de financiamiento en lugar de fondos directos (por ejemplo, préstamos con condiciones concesionarias o subsidios, etc.) para asistir a las IMF para que tengan acceso a nuevas fuentes de financiamiento – especialmente de los mercados comerciales. La idea es que al dar una “garantía” de terceros solventes, asegurando que se pagará a la IMF tanto el capital como los intereses (y si no puede hacerlo, el “garante” se hará cargo de cumplir con las obligaciones de la IMF), la IMF tendrá la oportunidad de tener acceso a fuentes nacionales e internacionales de financiamiento que no tenía antes a su disposición. En última instancia, a medida que la IMF demuestre su capacidad de pagar y que los mercados comerciales entiendan mejora los riesgos del negocio, la relación entre la IMF y los mercados comerciales deberán de continuar cuando la garantía se disipe.
Autosuficiencia financiera institucional (AFI):	<p>Refleja la capacidad de una IMF de cubrir todos los costos, incluso los ajustes, que aparezcan en el Balance de Resultados en un período dado con los ingresos ajustados de las operaciones. El coeficiente se calcula de la siguiente manera:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> $\frac{\text{Total de ingresos ajustados de las operaciones}}{\text{Adj. Gastos de intereses} + \text{Reserva pérdidas préstamos ajust.} + \text{gastos administr. ajust.}}$ </div>
Eficiencia laboral:	<p>Mide la eficiencia y productividad del personal en su IMF, cuyos gastos de salarios y vinculados con salarios representan a menudo entre el 50% al 70% del total de los gastos administrativos de la IMF. A efectos de la presente monografía, nos concentramos en dos coeficientes específicos que se usan mundialmente entre las IMF y que se calculan de la siguiente manera:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> $\frac{\begin{array}{c} \text{Cartera neta de préstamos pendientes al final del período} \\ \text{Número total de personal local} \end{array}}{\begin{array}{c} \text{Número total de clientes con préstamos activos} \\ \text{Número total de personal local} \end{array}}$ </div>
Apalancamiento:	Representa la capacidad de una IMF de usar su capital como una “palanca” para captar más fondos, en la forma de obligaciones (obligaciones ante terceros), como por ejemplo instrumentos de deuda y depósitos de ahorro.
Pasivo:	Una de las tres cuentas primarias del Balance General. Representa las obligaciones ante terceros por las cuales la IMF es “responsable”. El pasivo más importante de una IMF incluye el financiamiento de la deuda a corto y largo plazo y los depósitos de ahorros.
Liquidez:	Muy a menudo se refiere a la capacidad de una IMF de convertir los activos en efectivo con el fin de cumplir con sus obligaciones

de efectivo a corto plazo, si es necesario. Puede tratarse de una medida a largo plazo también.

Reservas para pérdidas por préstamos: El costo que representa a una organización, y que se registra en el Balance de Resultados, el mantenimiento o la formación del Fondo de reserva para pérdidas por préstamos en el Balance General.

Fondo de reserva para pérdidas por préstamos: Representa la cantidad acumulada que una IMF deja como reserva, mediante las reservas para tales pérdidas que traslada de un período a otro, para proteger contra futuras pérdidas por préstamos. El valor de esta cuenta se reduce solamente cuando una IMF decide anular un préstamo en los libros.

Activo y pasivo no financieros:

Aquellos activos y pasivos que no representan obligaciones monetarias. Los activos fijos constituyen un ejemplo de activo no financiero.

Autosuficiencia operativa:

Refleja la capacidad de una IMF de cubrir todos los costos efectivos que aparezcan en el Balance de Resultados en un período dado con los ingresos ajustados de las operaciones. El coeficiente se calcula de la siguiente manera:

$\frac{\text{Total de ingresos de las operaciones}}{\text{Gastos de intereses} + \text{Reserva pérdidas préstamos.} + \text{gastos administrativos}}$

Gente de escasos recursos:

Aquellas familias que conforman el 50% superior del grupo de personas cuyos ingresos están por debajo del límite oficial de pobreza en un país dado.

Gente sin recursos:

Aquellas familias que conforman el 50% inferior del grupo de personas cuyos ingresos están por debajo del límite oficial de pobreza en un país dado.

Coeficiente de la cartera con riesgo: Una medida de la calidad de la cartera de préstamos que considera no solamente los pagos no efectuados por clientes en demora, sino también el resto del saldo pendiente de los préstamos que corren riesgos de no ser pagados. La determinación de cuándo corre riesgos un préstamo se basa en el período de demora y puede variar de una IMF a otra. Los gerentes prudentes debe usar un límite de 30 días o cuatro semanas, según lo que sea más apropiado. El coeficiente se calcula de la siguiente manera:

$\frac{\text{Total de la cartera de préstamos con demora de más de 4 semanas}}{\text{Total de la cartera de préstamos}}$
--

Rendimiento de la cartera:

Mide los ingresos que se producen en realidad con la cartera de préstamos. La diferencia entre la TPA y el rendimiento de la cartera indica el grado de eficiencia con que una IMF está cobrando los intereses en comparación con las expectativas. El coeficiente se calcula de la siguiente manera:

$\frac{\text{Total de intereses e ingresos por comisiones} - \text{Préstamos}}{\text{Promedio de la cartera de préstamos}}$

Cuasicapital:	A menudo se lo llama deuda subordinada. Estos fondos ingresan a una IMF como capital y se pagan a las instituciones crediticias como deuda. Por “subordinada” se entiende la posición de las instituciones crediticias en el orden jerárquico de pagos en el caso de liquidación, dado que está subordinada a los titulares de instrumentos de deuda principales, pero se pagan antes de hacerlo a los titulares de acciones de capital.
Ganancias no distribuidas:	Las ganancias no distribuidas reflejan las utilidades o pérdidas anuales acumuladas que genera una IMF, según se calcula en el Balance de Resultados. Se contabilizan en el Balance General como capital.

REFERENCIAS

- Adams, Dale & others, eds. (1974) *Undermining Rural Development with Cheap Credit*. Boulder Colorado: Westview Press.
- Bresnick S. and B. McNelly (March 1999) "Poverty Profile of CRECER Credit with Education Client Households," monografía no publicada que fue provista por correo electrónico por Freedom From Hunger.
- Christen, R.P. (1997) *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success (An Expanded and Revised Guidebook for Microfinance Institutions)*. ACCION International.
- Christen R.P., B. Helms y R. Rosenberg (1997) "CGAP Format for the Appraisal of Microfinance Institutions" Washington: Banco Mundial
- Christen, R.P., E. Rhyne, R.C. Vogel y C. McKean (August 1995), "Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: An Analysis of Successful Microfinance Programs" (USAID Program and Operations Assessment Report No.10).
- Conning, J. (1998) "Outreach, Sustainability and Leverage in Microfinance Lending: A Contract Design Approach", monografía preparada por la NEUDC Conference, 16 y 17 de octubre, Economic Growth Center, Yale University.
- Gibbons, D. (1999) *Training Manual on Cost-effective Targeting*. Seremban: CASHPOR Inc. E-mail: gibbons@pc.jaring.my.
- Gibbons, David (Junio de 1998a) "Can the 'Core Poor' Benefit from Microcredit?", Credit for the Poor#20, Seremban, Malaysia: CTS Sdn Bhd, E-mail: gibbons@pc.jaring.my.
- Gibbons, David (1998b) "Poverty-Reduction Can Be Good Business for Banks" (ponencia presentada en el Taller sobre "Kick-starting Microfinance: Challenges for Indian Banks", 26-28 de octubre en Banker's Institute for Rural Development en Lucknow, India.
- Gulli, H. (1998) *Microfinance and Poverty: Questioning the Conventional Wisdom*. Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo
- Harper, M. (1998) *Profit for the Poor* London: Intermediate Technology Press
- Helms, B. y P. Mosley (Diciembre de 1996), "Financial Sustainability, Targeting the Poorest and Income Impact: Are There Trade-Offs for Micro-Finance Institutions?" CGAP Focus Note No. 5.
- Hossain, Mahabub y C. Diaz (1997), "Reaching the Poor with Effective Microcredit: Evaluation of a Grameen Bank Replication in the Philippines", International Rice Research Institute, monografía que puede solicitarse al Dr. M. Hossain en IRRI.
- Hulme, D. & P. Mosley (1996). *Finance Against Poverty: Volumen I*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Meehan, J. & D. Gibbons (a publicarse en 1999) *Monitoring & Evaluation: Tracking Financial and Operational Performance*. Seremban: CASHPOR Inc. E-mail: gibbons@pc.jaring.my.
- Microfinance Network (1998) "Moving Microfinance Forward: 5th Annual Conference of the Microfinance Network".
- Morduch, J. (Junio de 1998a) "Does Microfinance Really Help the Poor?: New Evidence from Flagship Programs in Bangladesh", monografía no publicada todavía que puede solicitarse al autor escribiendo a JMorduch@Harvard.Edu.

Morduch, J. (Agosto de 1998b) "The Grameen Bank: A Financial Reckoning", monografía no publicada todavía que puede solicitarse al autor escribiendo a JMorduch@Harvard.Edu.

Navajas, S y otros (1998) "Microcredit and the Poorest of the Poor: Theory and Evidence from Bolivia", ponencia presentada a la Latin American and Caribbean Economic Association, 22-24 de octubre. Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina

Otero, M. & E. Rhyne (1994) The New World of Microfinance: Building Healthy Microfinance Institutions for the Poor. West Hartford Conn.: Kumarian Press.

Rhyne, E (1998) "The Yin and Yang of Microfinance: Reaching the Poor and Sustainability" The Microbanking Bulletin, No.2 (Julio)

Rock R., D. Salinger and S. Saltzman (1998) "Performance and Standards in Microfinance: ACCION's Experience with the CAMEL Instrument", Discussion Paper Series -- Documento No. 7, ACCION International.

Rosenberg, R. (Agosto de 1996) "Microcredit Interest Rates", Documento de trabajo No. 1 del CGAP. Washington: Banco Mundial, E-mail: cproject@worldbank.org.

SEEP Network (1995) "Financial Ratio Analysis of Microfinance Institutions" Nueva York: Pact Publications, E-mail: books@pactpub.com.

Sheldon, T. & C. Waterfield (Noviembre de 1998) Business Planning and Financial Modelling for Microfinance Institutions: A Handbook. CGAP Technical Tool Series No 2. Nueva York: Pact Publications.

Simanowitz, A. & B. Nakuna (1998) Participatory Wealth Ranking Operation Manual, Version 3.0 Tzaneen, Sudáfrica: The Small Enterprise Foundation, E-mail: sef@pixie.co.za.

Todd, H. (1996) Women at the Center: Grameen Bank Borrowers After One Decade. Boulder: Westview Press.

Waterfield, C. y N. Ramsing (1998) Handbook for Management Information Systems for Microfinance Institutions. CGAP Technical Tool Series No.1, Nueva York: Pact Publications.