

**Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN)**  
**Women's World Banking (WWB)**

**Bancarización para la Mayoría:  
Microfinanzas Rentables y Responsables**



**2005**

## **BANCARIZACIÓN PARA LA MAYORÍA: MICROFINANZAS RENTABLES Y RESPONSABLES**

De manera progresiva, los bancos en América Latina están proporcionando servicios de ahorro, crédito y otros servicios financieros a empresarios y hogares de bajos recursos. Este documento resalta las dimensiones claves de la entrada exitosa de los bancos al sector, y del papel que las asociaciones de bancos están jugando para que así suceda. Este es el esfuerzo de líderes de la banca latinoamericana dedicados al sector microfinanciero y liderados por las asociaciones de bancos de Brasil, Colombia, México, Perú y Venezuela. Como antecedente a este encuentro, WWB ha promovido el ingreso de los bancos al sector microfinanciero desde 1999. A principios del 2004, la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN), las asociaciones de bancos de varios de los países en la región y WWB han incrementado sus esfuerzos en este sentido a través de la difusión de experiencias, éxitos y las mejores prácticas de bancos en la región. Nuestro deseo es que el presente documento sea utilizado para construir estrategias para la bancarización rentable y responsable de los empresarios y hogares de bajos recursos.

**Motivaciones.** Los banqueros que han tenido éxito, y aquéllos que están explorando de manera activa su ingreso en el sector microfinanciero dan las siguientes motivaciones:

- Es un nuevo sector de mercado con gran potencial, tradicionalmente poco atendido por la banca, que permite la diversificación del riesgo de la cartera y que representa una base de clientes masiva y estable.
- Si se desarrolla de manera adecuada es un sector de mercado que ofrece a la vez márgenes financieros atractivos y rentables comparados con otros sectores tradicionales ya saturados con márgenes reducidos.
- La existencia actual de metodologías de crédito especializadas en microfinanzas reduce el riesgo de este segmento a niveles iguales o menores a los de los segmentos tradicionalmente atendidos por la banca.
- Es un sector de mercado que permite un incremento general del uso de los servicios bancarios y por ende la bancarización de la porción más grande del mercado.
- La atención de los bancos a este sector de mercado fortalece su contribución al desarrollo social y económico del país, coadyuva a la reducción de la pobreza, apoya las políticas gubernamentales en materia social y permite demostrar su responsabilidad con el entorno. La alianza entre el sector bancario y los empresarios y hogares de bajos recursos permite a los bancos demostrar su compromiso con el desarrollo económico de sus respectivos países.

### **SERVICIOS DIRECTOS**

**Ventajas comparativas.** Los bancos tienen ventajas comparativas al proveer servicios directos al sector microfinanciero:

- Una infraestructura que incluye un importante número de sucursales y otros canales de distribución y tecnología que le permiten rápidamente distribuir sus productos de manera masiva y a bajo costo de cara a otros intermediarios no bancarios y especialmente en relación con los mecanismos informales.
- Recursos financieros amplios que permite a los bancos utilizar una porción de sus recursos para masificar e innovar en las microfinanzas.
- La capacidad de ofrecer paquetes completos de servicios financieros, más allá del crédito o el ahorro, para los empresarios de bajos recursos y sus hogares, adaptando para este nuevo sector, productos ya existentes en los bancos.

- La capacidad de movilizar ahorros de hogares de bajo ingresos con montos individuales bajos pero en número tales que resultan volúmenes importantes en su conjunto.
- Acceso a un grupo masivo de clientes potenciales que son proveedores o distribuidores de los clientes corporativos existentes.
- Capacidad de utilizar la marca del banco para mercadear el servicio si la reputación es buena con este grupo meta y el banco está preparado para utilizar su marca.
- Capacidad de utilizar los sistemas existentes dentro de la estructura del banco tales como contabilidad, control interno, sistema de información gerencial, auditoría y de evaluación de riesgos para proveer servicios a este mercado meta con un costo adicional marginal.

**Claves de éxito.** La experiencia muestra que para desarrollar servicios microfinancieros exitosos la banca debe superar una cultura organizacional que tradicionalmente no considera atractivo este sector de mercado y las expectativas de que las microfinanzas son un negocio fácil. Los bancos que han tenido éxito en las microfinanzas indican que las siguientes medidas:

- **Obtener el compromiso de la alta gerencia** con las microfinanzas, como una línea de negocio importante y rentable para el banco, para promover los cambios necesarios en la cultura institucional y la inversión necesaria para impulsar el negocio de manera exitosa.
- **Conocer profundamente al cliente y al sector de mercado**, lo que permitirá el desarrollo de productos especializados que respondan a las necesidades de los clientes y un manejo adecuado del riesgo pertinente al sector.
- **Diseñar y adaptar productos y servicios** rápidos y oportunos que respondan a la realidad del empresario de bajo ingreso y su hogar.
- **Desarrollar personal, procesos, y una tecnología micro-crediticia adecuada** y flexible, normalmente basada en relaciones directas con los clientes. Es clave tener personal especializado, metodología de evaluación, controles internos adecuados y sistemas informáticos que permitan la oferta del paquete de productos financieros. Aunque ya existen metodologías y experiencias comprobadas, el aprendizaje del negocio microfinanciero es complejo e implica costos.
- **Desarrollar canales de distribución** que combinen las sucursales existentes de los bancos, puntos de atención de inversión mínima y alianzas con otras instituciones que facilitan la distribución masiva al grupo meta.
- **Determinar si es más conveniente para el banco desarrollar una estructura externa o un departamento interno** que permita a la organización aprovechar la infraestructura existente del banco y a la vez desarrollar las capacidades nuevas, necesarias para masificar los servicios financieros en este nuevo grupo meta, de la manera más eficiente posible.

**Implicaciones.** El ingreso de los bancos comerciales al sector microfinanciero conlleva implicaciones para los actuales actores del mercado. Los bancos han citado las siguientes:

- Un incremento de la competencia, lo que debe traducirse en una reducción de la tasa de interés, en el aumento de la cobertura y la penetración y en el incremento de los recursos disponibles para los empresarios de bajos recursos y sus hogares.
- Una ampliación de la oferta de servicios financieros, con productos y servicios financieros más atractivos para los empresarios de bajos recursos y sus hogares.

Los líderes de la industria microfinanciera, convocados como Grupo de Expertos por el WWB, con motivo del Año de las Naciones Unidas del Microcrédito, en su documento de Abril del 2005, también notan que:

- Si las microfinanzas en los bancos es motivada por razones políticas u obligatorias, existe el riesgo de que los bancos realicen esta tarea inadecuadamente o simplemente que no la realicen, con pobres niveles de reembolso y mercados insolventes.
- Riesgo de que los bancos busquen los buenos clientes de las **IMF**, ofreciéndoles más dinero sin evaluar el riesgo y creando el sobre endeudamiento de los clientes.
- Riesgo de que los bancos salgan a competir con las IMF en el corto plazo y luego decidan terminar con el negocio dejando sin servicios a los clientes de bajos ingresos.
- Riesgo de que los bancos empleen el préstamo de consumo y métodos de calificación sin evolución o conexión con el cliente, lo que puede conducir a bajos niveles de repago para toda la industria.

**Productos requeridos por los clientes de bajos ingresos.** Los empresarios de bajos ingresos y sus hogares requieren de los bancos los siguientes productos y servicios a precios competitivos:

- Productos básicos de **crédito productivo** para impulsar el crecimiento de sus empresas, tales como, créditos de corto plazo y rotativos para capital de trabajo, créditos de mediano y largo plazo para adquirir maquinaria o ampliar el local del negocio.
- Formas de **ahorros flexibles** que les permitan aumentar sus activos y al mismo tiempo acceder a los fondos en caso de una necesidad de la familia ó del negocio.
- **Seguros** de vida, accidente y salud con diseños simples y estandarizados, con primas asequibles y adaptadas a la economía de los empresarios de bajo ingreso.
- **Créditos de vivienda** que permitan el mejoramiento incremental.
- **Servicios** de ahorro, crédito y seguro que faciliten **la educación** de los hijos.
- **Remesas** como parte de su ingreso, para aumentar sus líneas de crédito y efectuar inversiones en sus negocios, vivienda y contratar servicios para contrarrestar riesgos.
- **Servicios transaccionales y derivados** de cuentas de crédito que les permitan efectuar sus operaciones de manera eficaz, a través de plástico.

Aunque la experiencia muestra que la mayoría de estos productos son rentables, lo importante es la rentabilidad del cliente en su conjunto.

**Diferencias entre préstamos de consumo y microcréditos.** La experiencia de los bancos muestra la importancia de diferenciar el microcrédito del crédito de consumo. Sólo aplicar la tecnología de consumo al sector microcrediticio sin hacer los ajustes necesarios llevaría al fracaso. Las diferencias claves entre estos dos productos son las siguientes:

	<b>Préstamo de Consumo</b>	<b>Microcrédito</b>
<b>Origen del préstamo</b>	En base al salario	En base a la evolución del negocio y el entorno
<b>Destino del préstamo</b>	Endeudamiento para gasto	Inversión para crear activos e ingreso
<b>Gestión</b>	De escritorio	En campo con visita al negocio- hogar
<b>El perfil del solicitante</b>	Asalariado	Auto-empleado
<b>Administración del Crédito</b>	Estandarizado	Flexible y personalizado
<b>Objeto del préstamo</b>	Consumo	Empresa familiar
<b>Garantías</b>	Podrían tener	No tradicionales
<b>Plazo</b>	Mediano y largo	Corto y mediano
<b>Escalonamiento</b>	No	Si

Aunque hay diferencias importantes entre el préstamo de consumo y el microcrédito, la experiencia de los bancos muestra que algunos aspectos del de consumo puede ser útil para las microfinanzas. Entre ellos se destacan la utilización de centrales riesgos y la adopción del “credit scoring”, procesos de verificación y cobranzas, y uso de canales masivos de distribución.

## SERVICIOS DE SEGUNDO PISO

Entrar al sector microfinanciero puede ser hecho directamente, pero muchos bancos han optado por proveer primero servicios a las instituciones microfinancieras (IMFs) ya establecidas en el sector. Los bancos pueden establecer diversas relaciones financieras de segundo piso con instituciones especializadas, entre las cuales se destacan:

- Préstamos y líneas de crédito a la IMF.
- Relación de agencia mediante la cual los bancos registran en sus activos los préstamos generados por las IMF.
- Compra de cartera de las IMFs.

Para tener éxito como institución de segundo piso es importante, que los bancos posean la capacidad de evaluar el riesgo de las IMFs correctamente. Algunos elementos claves a tener en cuenta están contenidos en el Anexo 1.

Además del fondeo, los **bancos pueden formar alianzas para:**

- Colaboración entre la IMF y el banco para la oferta de seguros, captación de ahorros y conversión de remesas a productos financieros.
- Servicios de tesorería.
- Servicios de cobranzas para los clientes de las IMFs.

**Los elementos de infraestructura de la industria** necesarios para alentar a los bancos en la provisión de servicios financieros directos a microempresarios incluye:

- **Centrales de riesgo** – acceso a centrales de riesgos que incluyan información sobre el comportamiento de pago de los empresarios de bajo ingreso.
- **Fondos de garantías** – disponibles para los bancos, pero no obligatorios, con cobertura del riesgo, que provee un incentivo para la entrada de los bancos sin comprometer la calidad de los préstamos.
- **Servicios técnicos** especializados en la creación de la capacidad institucional y empresarial y en la educación financiera de los clientes.

Las condiciones externas del entorno, determinantes para el éxito de los bancos en el sector microfinanciero son las siguientes:

- **Una política y estrategia de estado** que facilite la libre competencia, generando las mismas condiciones entre los diferentes proveedores de servicios y productos financieros para empresarios de bajo ingreso; que permita a los bancos determinar sus propias tasas de interés y su nivel de participación en el sector, así como las condiciones de transparencia necesarias. La expectativa por parte de todos los actores del sector.
- **Políticas, regulaciones y estructuras legales adecuadas**, con autoridades de regulación y supervisión conocedoras de las características especiales del sector microfinanciero.
- **Cambios en el marco jurídico** que faciliten la validación de los contratos, el procedimiento de cobro por parte de los acreedores y la formalización de las microempresas.
- Definición de las microfinanzas en base a las condiciones locales.

## ROLES DE LAS ASOCIACIONES

Los bancos manifiestan que las asociaciones bancarias, tanto a nivel nacional como regional, tendrán que asumir las siguientes funciones a fin de apoyar el sector microfinanciero:

- **Exponer a la alta gerencia** de los bancos, las oportunidades y mejores prácticas del sector.
- **Ayudar a los bancos en el desarrollo** de sus capacidades a través de la promoción de talleres, intercambio y publicación de experiencias exitosas sobre el desarrollo de productos y las prácticas óptimas.
- Trabajar con sus afiliados y con otros actores claves para **ejercer influencia en las políticas** globales y locales.
- **Analizar la evolución y el desempeño** global y local del sector, promoviendo la transparencia.
- **Promover la importancia** y las oportunidades de las microfinanzas para los bancos incluyendo la difusión de los resultados de estudios de mercado.
- Desarrollar instrumentos orientados a medir la **satisfacción del cliente** micro con el servicio recibido.
- **Fomentar** la creación de **comités** o grupos de trabajos **nacionales y regional**.

**Visión sobre** las microfinanzas en los próximos cinco años para los bancos y asociaciones bancarias:

- **La banca promueve el desarrollo de una nueva clase empresarial**, con acceso a financiamiento.
- **Un número creciente de instituciones financieras reguladas contribuyen significativamente a** la bancarización de empresarios de bajo ingreso y sus hogares.
- Un número significativo de instituciones financieras tratan el financiamiento de empresas y familias de bajos ingresos como **una línea de negocio permanente** dándole una importancia similar a la que reciben los sectores tradicionales.
- **Existe una industria y un movimiento microfinanciero coherente** y con buen desempeño.

**Acciones** en los próximos tres años para hacer realidad esta visión:

- Los bancos muestran que se puede ofrecer **servicios microfinancieros de forma rentable y responsable**.
- Los bancos utilizan su conocimiento profundo del sector y sus innovaciones tecnológicas para **disminuir los costos** de los servicios microfinancieros.
- Los bancos y las asociaciones trabajan conjuntamente con el gobierno, medios de comunicación, clientes y con otros actores claves para **crear una cultura financiera nacional** que refleje la importancia de las empresas y hogares de bajos ingresos como contribuyente claves a la economía.
- Las asociaciones promueven el desarrollo de **políticas, regulaciones y estructuras legales** adecuadas para el sector.
- Las asociaciones de bancos ofrecen **servicios de información** para apoyar a los bancos a desarrollar servicios sólidos para las empresas y hogares de bajo ingreso.
- Las asociaciones de bancos **desarrollan planes de acción** que permiten cumplir con los roles aquí planteados y velar por su seguimiento.

**CARACTERÍSTICAS CLAVES EN LA  
EVALUACIÓN DE INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS**

Área	Característica	¿Qué mirar?	Indicador de Referencia	
Cartera	Metodología de Crédito	<p>Políticas específicas para el sector microempresarial sólidas, documentadas y que incluya una metodología establecida:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para préstamos individuales, una simple evaluación del flujo de caja y del hogar, (a menudo en combinación con un garante).</li> <li>• Para los préstamos a grupos, fuerte presión de los demás integrantes y/o garantías del grupo.</li> <li>• Que adicionalmente detallen, perfil del cliente y los productos actualmente ofrecidos incluyendo las modalidades de pago.</li> </ul> <p>En ambos casos,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamos iniciales pequeños, a corto plazo.</li> <li>• Atención personal por parte de los agentes de crédito para con los clientes, al menos en los primeros préstamos</li> <li>• Sistemas sólidos para permitir un procesamiento y aprobación de préstamos descentralizado, siguiendo rigurosos lineamientos.</li> <li>• Un sólido SIG para el seguimiento de aprobaciones, desembolsos y reembolsos de los préstamos.</li> </ul>		
	Calidad de Cartera	Cartera en Riesgo (mayor a 30 días)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; 3% - normal</li> <li>• 3% a 5% - debajo de lo normal.</li> <li>• 5% - preocupante</li> </ul>	
		Índice de Castigos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; 1% - normal</li> </ul>	
		Coefficiente de Cobertura del Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% del balance total de préstamos morosos, con más de 30 días</li> </ul>	
Administración	Estructura de Gobierno, Gerencia y Competencias	<p>Las IMF necesitan una combinación de los miembros que conforman la junta y la gerencia, con competencias en microfinanzas, banca, finanzas y conexiones con los clientes de bajos ingresos. Adicionalmente debe verse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad gerencial</li> <li>• Años en el mercado y experiencia en el Sector</li> <li>• Compromiso de accionistas</li> <li>• Calidad moral de los accionistas de las microfinancieras</li> <li>• Antigüedad de las relaciones con los bancos y comportamiento de pago histórico institucional.</li> </ul>		
	Situación Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanidad de los estados financieros</li> <li>• Solvencia económica</li> <li>• Solidez</li> </ul>		
	Estructura de Costo y Productividad	Índice de Gastos Operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalmente, no mayores de un 20% de la cartera bruta promedio (en comparación del 2% al 4% de las instituciones financieras tradicionales)</li> </ul>	
		Productividad de los Agentes de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzando de 350 a 500 prestatarios por agente de crédito, en la mayoría de los mercados.</li> <li>• Productividad del personal: es importante, así como observar la productividad general del personal, incluyendo el personal indirecto.</li> </ul>	
Manejo del Riesgo	Riesgo Sistémico	<p>La mayoría de las IMF sólidas muestran menos volatilidad en sus ganancias y en otros indicadores del desempeño, que los bancos en tiempos de recesión económica, crisis de los sistemas bancarios y otras adversidades.</p>		
	Riesgo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo Operativo / Crediticio</li> <li>• Riesgo de Mercado</li> <li>• Riesgo de Cambio</li> <li>• Tasas de Interés</li> <li>• Riesgo de Liquidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El riesgo crediticio es generalmente más bajo en las IMF debido, especialmente, a la elevada diversificación de sus préstamos y a una sólida metodología crediticia.</li> <li>• Las IMF diversifican el riesgo de su cartera al mantener un amplio número de pequeños prestatarios, que operan en diversos sectores y zonas geográficas.</li> <li>• Normalmente, una IMF grande no debe tener un riesgo de divisas mayor al 10% de su capital.</li> <li>• La naturaleza a corto plazo de los préstamos de las IMF y su saludable margen de ganancias, a menudo mitiga cualquier disparidad en las tasas de interés.</li> <li>• Dada la naturaleza de corto plazo de los préstamos de las IMF, éstas generalmente están bien posicionadas con respecto a la liquidez.</li> </ul>	