



INCAE

Fundación WWB Colombia de Cali

“Hay una demanda muy grande para nuestros servicios que requieren mayor fondeo y mayor institucionalización. Queremos desarrollar todo nuestro potencial para atender ese mercado microfinanciero que esta por atender. Entre las cosas más importantes que hemos logrado durante la existencia de la Fundación WWB Colombia, es demostrar que el microcrédito aparte de ser un vehículo para el desarrollo, se ha convertido en un nicho rentable, tanto es así que en este momento la banca formal esta incursionando en este mercado” comentaba Clara Serra de Akerman Presidenta de la Fundación WWB Colombia.

Para el año 2004, WWB Colombia de Cali, requería de nuevas obligaciones financieras por un valor aproximado de 94.000 millones de pesos (US \$34 millones), necesarios para cubrir el crecimiento proyectado, así como para atender las deudas de sus actuales proveedores. Adicionalmente, la Fundación debería enfrentar la entrada de fuertes competidores, dado que los grandes bancos colombianos habían empezado a incursionar en el mercado microfinanciero.

Según su Presidenta Clara de Akerman, dos grandes desafíos enfrentaba la WWB Colombia cuya solución le permitiría a la Fundación obtener financiación adicional y de bajo costo para alcanzar el crecimiento proyectado. Primero, convertirse en una entidad supervisada; esta opción le permitiría generar confianza a sus proveedores actuales para que ampliasen los montos de financiación, así como captar recursos a bajo costo. Sin embargo, esto implicaría entre otros aspectos perder su condición de ONG y por ende perder la exención del 35% de impuestos sobre sus utilidades. Segundo, continuar manteniendo su

Este caso fue escrito por Edgar Alonso Rojas, bajo la supervisión de Felipe Pérez, Profesor del INCAE, para servir como base de discusión en clase y no como ilustración del manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa. Este caso pudo realizarse gracias al apoyo financiero del Microfinance Management Institute (MFMI), con el fin de contribuir con el análisis de aspectos administrativos y financieros del Sector Microempresario de Latinoamérica.

Alajuela, Costa Rica. Diciembre, 2004. Derechos Reservados © INCAE.

DISTRIBUCIÓN RESTRINGIDA

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN

condición de ONG para lo cual debería implementar algún mecanismo financiero que le permitiese captar recursos provenientes de fuentes diferentes.

La experiencia en Colombia

La Fundación WWB Colombia, por sus siglas en inglés (Women's World Banking), se había constituido como una entidad sin ánimo de lucro dedicada exclusivamente a las microfinanzas. El principal objetivo de WWB Colombia como operadora de microcrédito, era brindar a los sectores de menores ingresos de la población, la posibilidad de acceder a los servicios financieros y generar impacto social positivo a través de esta actividad.

Una de las características de ese mercado que estaba por atender, la describía la WWB Colombia a través del siguiente ejemplo sobre las anteriores experiencias de financiamiento de una de sus clientes:

“Todos los días al amanecer, llega Ana Luz a la plaza de mercado. Va directo al puesto de Juan, el prestamista y, como de costumbre, le solicita \$100.000 pesos con el compromiso de devolverlos, junto con el interés pactado, al fin de la tarde. Con ese dinero compra frutas y luego recorre la ciudad ofreciendo su mercancía a cuanto transeúnte encuentra. Al final de la tarde retorna a la plaza de mercado para entregarle a Juan \$110.000. Juan suele actuar como proveedor de la fruta y “banquero” al mismo tiempo, lo cual por cierto, simplifica las operaciones. Por uno u otro camino a Ana Luz la financiación le costó el 10% diario. Esto significa que su costo por un día es mayor a la rentabilidad de cualquier inversión en Colombia, en un año.

¿Por qué si Ana Luz puede pagar el 10% diario, no ahorra con el fin de tener un capital propio y liberarse de la tiranía del prestamista? Justamente porque el agio apenas le permite subsistir. ¿Por qué entonces no acude a un banco cuyas tasas son sustancialmente más bajas? La respuesta es elemental: Ana Luz no es elegible por ningún intermediario financiero porque no puede ofrecer garantías”. Clara de Akerman . Presidenta Fundación WWB Colombia, Ponencias 2004.

WWB Colombia, venía funcionando desde 1982 en su mercado con base en Cali y se había expandido hacia otras ciudades, contando con 17 sucursales. De acuerdo a MicroRate², firma evaluadora de riesgos en microfinanzas, la Fundación WWB Colombia, era una de las instituciones de microfinanzas (MFIs) más eficientes y rentables, así como la más grande ONG microfinanciera conocida por ellos. Con una cartera de US \$ 37 millones, se encontraba fuertemente posicionada en sus mercados. Sus operaciones de financiamiento eran diversas, proviniendo la mayor parte de proveedores locales. Habían mostrado durante el último año los mejores indicadores de su vida institucional. Su retorno sobre patrimonio (ROE) había sido consistentemente mayor al 20% en los últimos años y en el 2003 se incrementó a 27% debido fundamentalmente a un crecimiento de su cartera.

² MicroRate, firma evaluadora de riesgo para las microfinanzas con sede en Washington (www.microrate.com) Informe a diciembre de 2003 WWB- Cali.

MicroRate también argumentaba que a medida que la institución crecía, enfrentaba varias alternativas estratégicas tales como las de expandirse a otros mercados fuera de Cali. Así mismo con el incremento de la competencia, necesitaría una mayor variedad de productos. Sobre todo por su fuerte crecimiento, WWB Colombia enfrentaba la presión para convertirse en una institución supervisada. Así mismo, a medida que WWB Colombia fuese cada vez más visible en el sector financiero, atraería la atención de las autoridades supervisoras.

El País:

Colombia se encuentra en el extremo noroccidental de Suramérica y comparte fronteras con Panamá, Venezuela, Brasil, Perú y Ecuador. Tiene una extensión de 1.141.748 kilómetros cuadrados y es el cuarto país más grande de América del Sur, después de Brasil, Argentina y Perú. Tiene 2.900 kilómetros de costa, de los cuales 1.600 lindan con el Mar Caribe y 1.300 con el Océano Pacífico. La cadena montañosa de los Andes al ingresar a territorio colombiano se divide en tres cordilleras, marcando las diversas regiones del país. Estas son: la zona andina, cuyas ciudades principales son Bogotá (capital del país), Medellín y Cali; la región Caribe, en donde se destacan Cartagena, Santa Marta y Barranquilla; la región del Pacífico, con ciudades como Quibdó, Buenaventura y Tumaco; y la región de Orinoquia-Amazonia, con sus centros en Villavicencio, Florencia y Leticia (ver Anexo 1).

Al año 2003 Colombia tenía aproximadamente 44 millones de habitantes, de los cuales cerca del 70% residía en las ciudades y el resto en sectores rurales. La zona más densamente poblada era la Andina, pues en esta área se concentraba el 75% de la población nacional. Le seguía la costa Caribe con 21%, mientras que en el Pacífico y en las vastas regiones de la Orinoquia y la Amazonia tan solo habitaba el 4% de los colombianos.

Según el Banco Mundial la violencia había cobrado un alto precio tanto en lo humano como en lo social y económico. Se calculaba que desde 1980 el conflicto había costado 100.000 vidas. El impacto económico del conflicto era abrumador: si Colombia hubiera logrado la paz hace 20 años, el ingreso de un colombiano promedio sería un 50% más alto y se calculaba que 2,5 millones de niños vivirían por encima de la línea de pobreza.

Sin embargo, el país había conseguido mantener el crecimiento de su PIB a pesar de las tendencias desfavorables a nivel internacional y regional y de la violencia local. El crecimiento económico, si bien pequeño, de 1,4% en 2001 y de 1,5% en 2002 demostró que la base económica de Colombia se mantenía fuerte³.

El PIB registrado para el año 2002 fue de US \$ 82.200 millones (PNB per capita: US \$ 1.830). Igualmente se registró una deuda externa a septiembre del mismo año de US \$ 35.300 millones (Ver Anexo 2). El sistema de gobierno responde a una democracia representativa, cuyo presidente era elegido por voto popular cada cuatro años.

³ Tomado de: www.worldbank.org. *Reseña Colombia – Avances en el Desarrollo*. Actualizado en Febrero de 2004.

Fundación WWB Colombia

Antecedentes⁴

En 1982 se creó en Cali⁵ el primer Banco de la Mujer en Colombia luego que un grupo de 60 mujeres visionarias del Valle del Cauca definieran la importancia de apoyar el desarrollo empresarial de las Mujeres cabeza de hogar de la región. Inspiradas en el trabajo iniciado en 1975 por la Red Women's World Banking (WWB) lograron el apoyo económico y técnico para que la Fundación WWB Colombia en Cali brindara acceso al crédito a los microempresarios. Women's World Banking se había constituido en una Red Internacional de instituciones que ofrecían servicios financieros a la microempresa y contaba con 26 afiliadas en el mundo.

La Fundación WWB Colombia se constituyó formalmente como una institución microfinanciera sin ánimo de lucro afiliada a la Red del Banco Mundial de la Mujer (WWB por sus siglas en inglés). Otorgó el primer crédito a nivel mundial dentro de la Red WWB y entre 1985 y 1989 contribuyó a gestar la creación de los bancos de la Mujer en las ciudades de Medellín, Bucaramanga, Popayán y Bogotá. A lo largo de la última década, los Bancos de la Mujer en Colombia se habían consolidado como uno de los ejemplos de las mejores prácticas en microcrédito en América Latina, y habían demostrado el potencial y la rentabilidad de atender el mercado micro-empresarial.

La misión de WWB Colombia había sido la de contribuir a elevar el nivel socioeconómico de la población económicamente menos favorecida, preferiblemente de la mujer de escasos recursos y su familia, mediante programas de crédito y otros servicios complementarios, buscando para sus clientes aumentar sus ingresos y activos, y para la institución su solidez y permanencia en el tiempo.

La visión de WWB Colombia había sido la de trabajar día a día para proyectarse como la entidad líder en la financiación de la microempresa en Colombia y para convertirse en una entidad apreciada por sus clientes y empleados, caracterizada por su ambiente de trabajo dinámico e innovador basado en el respeto por las personas, la integridad, el compromiso y

⁴ Ponencias 2004, Clara de Akerman . Presidenta Fundación WWB Colombia.

a. I Simposio Internacional de Microcréditos Universidad Javeriana. Colombia.

b. VI Foro de la Microempresa del BID. Guatemala.

c. FELABAN-Women's World Banking - Microfinanzas: Un Nuevo Mercado Bancario. – Venezuela.

⁵ Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, segunda ciudad de la República de Colombia, con una extensión de 564 Km², se encuentra a 995 m.s.n.m y a una distancia de 484 km. de Santa fe de Bogotá, capital del país. Al año 2003 se estimaba una población de 2.4 millones de habitantes con predominio de poblaciones blanca y negra

la disciplina de sus empleados. Para el logro de su visión el WWB Colombia fomentaba el trabajo en equipo, la cultura de servicio y la transparencia en sus operaciones y relaciones.

Los clientes que atendía el WWB Colombia eran microempresarios, en su mayoría mujeres (69%), de los estratos socioeconómicos más bajos⁶, agrupados en las categorías 1, 2 y 3, que tenían necesidad inmediata del crédito para capital de trabajo y compra de activos fijos, sin garantías reales.

Desde su creación, la Señora Clara Serra de Akerman, abogada con especialización en derecho comercial y actual Presidenta de la Fundación WWB Colombia, había estado vinculada con la Fundación: “He conocido mi ciudad y su gente a través de nuestros clientes, escuchando sus sueños y departiendo con ellos sus tristezas y alegrías. Aprendí que aunque unos tengan más necesidades que otros, en el fondo todos somos iguales. Mi vida ha cambiado después de mi participación con la Fundación, me he sentido útil, me considero una mujer trabajadora que cree que su trabajo es muy importante. Además, pienso que para mis hijas es preferible ser este modelo, el cual me parece más interesante y más humano”.

Etapas de Desarrollo de la Fundación WWB Colombia de Cali⁷

La Fundación había pasado por todas las etapas típicas de maduración de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) que ofrecían crédito a las microempresas.

En su primera etapa WWB Colombia adoptó un comportamiento “maternalista” hacia las microempresarias. Se optó por la prestación de múltiples servicios que dispersaron su atención en diferentes frentes de trabajo (capacitación, asesoría técnica, crédito subsidiado, etc.). Se privilegió el crédito grupal porque se suponía que individualmente la microempresaria no era capaz de responder por el crédito. También se asumía que la microempresaria era la beneficiaria fundamental de la actividad microcrediticia, mientras que la recuperación de la cartera se suponía secundaria. Se recurrió a la financiación basada en donaciones y préstamos blandos de entidades de desarrollo nacional e internacional.

En la segunda etapa, a partir del año 1991 y después de un proceso de asesoría internacional por parte de la RED WWB, de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica - GTZ y del Banco Interamericano de Desarrollo - BID, la Fundación abandonó un número de actividades que la definían como organización multiservicios y comenzó a especializarse en el crédito individual dirigido a microempresarios del sector urbano de muy bajos

⁶ La estratificación socioeconómica era una herramienta que permitía clasificar a la población de una localidad, municipio o distrito. La estratificación socioeconómica había sido utilizada para establecer tarifas diferenciales de los servicios públicos domiciliarios. Los estratos socioeconómicos en los que se podían clasificar las viviendas eran 6, denominados así: 1) Bajo-bajo; 2) Bajo; 3) Medio-bajo; 4) Medio; 5) Medio-alto; 6) Alto. La clasificación en cualquiera de los seis estratos era una aproximación a la diferencia socioeconómica jerarquizada, léase pobreza a riqueza o viceversa, de tipo físico y social, reconocida en Colombia por las mismas normas. Departamento Nacional de Planeación.

⁷ Ponencias 2004, Clara de Akerman. Presidenta Fundación WWB Colombia. I Simposio Internacional de Microcréditos Universidad Javeriana. Colombia.

ingresos. Se adoptaron medidas eficientes para el seguimiento, control y recuperación de la cartera de créditos y se adoptó el criterio de cobrar todos los costos financieros que el crédito microempresarial comportaba. La cooperación internacional aportó esta nueva metodología de crédito acompañada de un adecuado sistema de información para su seguimiento. Se incorporó el concepto de rentabilidad con el objeto de generar recursos para el crecimiento de la institución.

En la tercera etapa la Fundación adoptó una estrategia de consolidación institucional a través del crecimiento. Para lograrlo descentralizó sus servicios mediante la apertura de varias oficinas con el fin de estar más cerca del usuario y atender a un mayor número de microempresarias (os). Así mismo adecuó la administración de la institución para soportar y controlar en una forma eficiente el crecimiento y se capacitó e incentivó al personal operativo para impulsar ese crecimiento (por ejemplo, los analistas de crédito aumentaron su productividad hasta llegar a manejar 600 créditos cada uno). Dada esta mayor capacidad de operación, WWB Colombia se independizó paulatinamente de la financiación subsidiada y de las donaciones y financió su cartera de créditos en mayor proporción con préstamos de bancos nacionales e internacionales a través de tasas normales de mercado y con la generación interna de fondos.

En esta etapa, la Fundación se había consolidado como una de las principales ONG's microfinancieras en Colombia y en América Latina. El BID le otorgó el premio a la excelencia en microfinanzas en 1999 a nivel latinoamericano. El Instituto de Fomento Industrial IFI le concedió el premio Carlos Lleras Restrepo en la categoría de mejor intermediario financiero para microempresa, modalidad Fundaciones y ONG's a nivel Nacional en 1998 y por segundo año consecutivo en 1999 y en el 2003 Bancoldex le otorgó el premio "Apoyo a la Microempresa".

En la cuarta etapa la Fundación había alcanzado un estado de madurez y consolidación financiera. Según la experiencia usual de las ONG's microfinancieras de muchos países, WWB Colombia debía ahora encaminarse a un proceso de privatización y regulación que le permitiese acceder a nuevas fuentes de financiamiento y a masificar sus operaciones. Este proceso se estaba llevando a cabo con el apoyo de estudios y experiencias de mejores prácticas internacionales, al igual que por medio de gestión ante el Gobierno para lograr un marco regulatorio adecuado para el microcrédito en Colombia, de modo que al convertirse en institución regulada no cambiase su nicho de mercado ni los indicadores de eficiencia operativa y financiera que la destacaban como una institución líder en el ámbito de las microfinanzas⁸.

Organización⁹

WWB Colombia tenía su sede principal en la ciudad de Cali y cubría el Sur occidente colombiano a través de 17 oficinas. La institución contaba con 235 empleados, de los que el

⁸MicroRate

⁹ Adaptado de WWB Colombia y MicroRate. Informe a Diciembre de 2003.

50% eran analistas de crédito, 35% personal de apoyo (cajeros, auxiliares de operaciones, etc.) y los restantes se desempeñaban en funciones en el área financiera y administrativa.

La Junta Directiva era el máximo órgano encargado de dirigir y controlar las actividades de la Fundación. Estaba conformada por cinco miembros personas naturales, (4 de ellas fundadoras de la institución). La Junta Directiva se reunía regularmente una vez al mes. Mantenía una relación permanente con la administración y tenía establecido un proceso de planeación, control y seguimiento de las estrategias de la Fundación.

La Presidenta de la Junta Directiva Sra. Clara de Akerman, trabajaba tiempo completo con la institución, liderando el proceso de consecución de recursos y el manejo de las relaciones con entidades multilaterales y entidades internacionales de desarrollo. También estaba encargada de las actividades relacionadas con el Proyecto de Flexibilización de Políticas para las entidades microfinancieras en Colombia y participaba en la elaboración y seguimiento de la planificación de los nuevos productos o servicios de la institución.

La fundación había tenido un crecimiento de personal acorde con su evolución. Para ello había ejercido un control presupuestal riguroso. Una preocupación constante era el contar con el personal necesario y debidamente capacitado para brindar atención personalizada y construir una relación de largo plazo con los clientes. La estrategia de personal se enfocaba en un buen sistema de incentivos y pago de sueldos acorde con el mercado, así como en un sistema de desarrollo profesional dentro de la empresa, con líneas de carrera bien definidas.

En el último año, se había fortalecido la institución con la creación de nuevas gerencias, descentralizando las funciones que hasta el momento estaban a cargo del Director Ejecutivo. Así se crearon las Gerencias de Administración, Mercadeo, Planeación Financiera y Tecnología. En septiembre de 2003, luego de la renuncia del Gerente de Créditos, este cargo se dividió en dos. Los nuevos Gerentes de Créditos, contaban con 10 años de experiencia en microfinanzas en la misma institución y habían venido ascendiendo en la empresa desde el puesto de analistas de crédito.

Adicionalmente se contaba con un área de Auditoría interna compuesta por cuatro personas que dependían del Gerente General, y que estaban encargadas de auditar la parte operativa de las 17 agencias, el área de créditos y las demás áreas de la organización. Ver Anexo 3, Organigrama General.

Capital Humano¹⁰

La alta dirección de WWB Colombia, consideraba que la razón de ser de la institución eran sus clientes microempresarios y su mayor activo eran los empleados, quienes se reclutaban a través de un riguroso proceso de selección y se capacitaban permanentemente según las necesidades de cada área.

¹⁰ Ponencias 2004, Clara de Akerman . Presidenta Fundación WWB Colombia.

a. I Simposio Internacional de Microcréditos Universidad Javeriana. Colombia.

b. FELABAN-Women's World Banking - Microfinanzas: Un Nuevo Mercado Bancario. – Venezuela.

Perfil

Los empleados de WWB Colombia cumplían con las siguientes características:

- Profesionales en carreras administrativas: Administración de Empresas, Contaduría, Economía e Ingeniería Industrial.
- Personas creativas, dinámicas, emprendedoras con deseo de superación y de ascender dentro de la institución.
- Excelente disposición para trabajo en equipo.
- Excelente disposición para realizar trabajo de campo en barrios periféricos.
- Sensibilidad social.
- Hombres y mujeres en un rango de edades entre los 22 y 35 años.

Incentivos

La institución había desarrollado un programa de incentivos importante para sus empleados mediante el cual el 70% correspondía a un salario básico y el 30% restante a bonificaciones. Se consideraba que la sumatoria del salario básico y la bonificación que recibían era muy competitivo en el mercado local. El programa de incentivos comprendía entre otros:

- Nivelación salarial.
- Bonificación mensual, semestral y anual.
- Programa de concursos que premiaba a la mejor oficina, al mejor agente de crédito y al mejor compañero de trabajo.
- Posibilidad de participar en procesos de ascensos y hacer carrera institucional.
- Créditos sin intereses y bonos educativos para incentivar la capacitación a nivel personal.

Infraestructura de una Oficina - Características

- Las oficinas se encontraban ubicadas en zonas con alta concentración de clientes microempresarios.
- Se realizaba un proceso de zonificación de los clientes dentro y fuera de las oficinas y se asignaban los barrios a los agentes.
- Cada oficina contaba con la infraestructura adecuada para la atención eficiente del cliente interno y externo.
- Las oficinas se encontraban conectadas en línea (Internet, Intranet, vía telefónica).
- Se abrían nuevas oficinas con base en la alta concentración de clientes, al número de solicitudes recibidas en una zona determinada y a las proyecciones de crecimiento institucional. Se realizaba además un estudio de mercado que determinaba la ubicación de la nueva oficina.
- Se habían determinado 6 tipos de oficinas con base en el número de personal requerido, al número de créditos vigentes y al volumen de cartera vigente.
- Cada oficina contaba con un Jefe de Oficina, una informadora, dos cajeros, un auxiliar de operaciones y en promedio 6 agentes de crédito de campo y un agente de crédito especial (Ver Anexo 4).

Productividad

Según la Señora Clara de Akerman, “la Fundación ha demostrado a través de su larga trayectoria en el sector de las microfinanzas ser una institución eficiente debido al uso de una tecnología microcrediticia adecuada que se ha adaptado a las necesidades del microempresario en su realidad local, lo cual no solo le permite a la institución la permanencia en el largo plazo, sino la posibilidad de brindar una mayor cobertura y penetración en el mercado que atiende, y de contribuir al mejoramiento del tejido social y a la generación de empleo. La institución ha logrado alcanzar niveles de eficiencia y productividad reflejados en la disminución en los gastos administrativos lo cual se traduce en una menor tasa de interés para los clientes, quienes aumentan su capacidad de ahorro, mejorando las condiciones de la microempresa y su calidad de vida”.

WWB Colombia, sobresalía en términos de eficiencia mostrando altos indicadores de productividad. Así, a pesar de haber incrementado el número de analistas para soportar el crecimiento, cada uno de ellos manejaba en el último año un promedio de 605 clientes (más del doble del promedio de microfinancieras similares que a junio 2003 fue de 261 clientes por analista). La mejora de la productividad del personal se vio reflejada en una ligera mejora de la eficiencia operativa (ratio de Gastos Operativos sobre la cartera bruta promedio). (Ver Anexos 5, 6 y 7).

Estructura Financiera¹¹

En sus primeros años de funcionamiento, la Fundación constituyó un capital mínimo aportado por las socias fundadoras, la Fundación para la Educación Superior (FES), y empresas particulares de Cali. Contaba con el apoyo de la Red WWB y de AITEC International. A nivel nacional recibía apoyo de la Fundación Carvajal y de la Corporación Financiera del Valle. Se trabajaba entonces con la metodología de crédito solidario –crédito a grupos cuyos miembros actuaban solidariamente–. Para ello se contaba con recursos solicitados a la Interamerican Foundation (IAF). Posteriormente, con el apoyo de la Asociación Nacional de Grupos Solidarios se introdujo la metodología de créditos en las otras instituciones colombianas afiliadas a la Red WWB y se obtuvo recursos de diversas instituciones internacionales: la Catholic Relief Services (CRS), la Fundación Calmedow, El Banco de Desarrollo Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) de Alemania, y la Fundación CODESPA de España. A nivel nacional se contaba con el apoyo de la FES, la Fundación Antonio Restrepo Barco, la Compañía de Financiamiento Comercial (FINSOCIAL), el Banco de la República, las gobernaciones y alcaldías.

A partir de 1990 la Fundación recibía recursos del BID y de la GTZ para adquirir apoyo técnico e incrementar los fondos de préstamos. La asesoría financiera de la Interdisziplinäre Project Consult (IPC) de Alemania –órgano consultor contratado por la GTZ– se orientaba a la transformación de la Fundación en una entidad económica y administrativamente

¹¹ Adaptado de WWB Colombia y MicroRate. Informe a Diciembre de 2003.

eficiente. Como resultado se decidió cambiar el crédito solidario hacia el crédito individual. También se adoptó un sistema de seguimiento e información de los clientes.

A partir de 1992 la Fundación experimentó un crecimiento sostenido de su actividad crediticia microempresarial. Se expandió el servicio con la creación de agencias más cercanas al espacio de trabajo de los clientes lo cual también redundó en mayor demanda de crédito. De hecho, para atender esta demanda creciente la Fundación debió intermediar recursos con la banca formal y en 1994 le solicitó al Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), administrado por el BID, un crédito blando por US \$ 4.000.000 (US \$ 1.500.000 para Cali) que fue acompañado por US \$ 400.000 para asistencia técnica (US \$ 75.000 para Cali).

A partir de 1996 se logró acceder a recursos del Instituto de Fomento Industrial- IFI, los cuales se obtuvieron como créditos de corto plazo y a tasas más bajas que las ofrecidas por los bancos comerciales. Los créditos fueron garantizados en su totalidad con endosos de pagarés de los clientes. Gradualmente el IFI se había convertido en el principal financiador de la Fundación WWB Colombia. Sin embargo, el incremento de las tasas de interés y la solicitud de garantías del Fondo Nacional de Garantías había aumentado significativamente el costo de los recursos IFI. A diciembre 31 de 2000, el costo efectivo anual promedio de las obligaciones financieras de la Fundación era del 22.61%.

En los últimos años la Fundación había logrado conseguir recursos de intermediarios financieros privados tales como: Banco de Occidente, Banco de Colombia, Banco Ganadero, Corporación Financiera del Valle y el Banco ABN AMRO. Ello había sido posible gracias al posicionamiento de la institución en el manejo efectivo de un alto volumen de operaciones financieras.

Dado el crecimiento de la cartera de crédito de la Fundación, el recurso al crédito comercial había sido considerado necesario ya que conseguir donaciones era cada vez más difícil. En los últimos años sólo se lograron dos donaciones: una para cooperación técnica en 1996 (Corporación Andina de Fomento- CAF US \$ 100.000) y la otra en 1997 (The Consultative Group to Assist the Poor - CGAP US \$ 500.000).

A partir del año 2002 la WWB de Cali, había venido incorporando nuevos proveedores de fondos del mercado financiero local. Esto le había permitido financiar un considerable crecimiento de la cartera con el consecuente mejoramiento del ROE en tres puntos para el año 2003 (Ver Anexos 8, 9, 10 y 11).

Cartera

A Diciembre de 2003, la cartera de WWB ascendía a US \$ 37.4 millones con un total de 70.200 clientes. El promedio del tamaño del préstamo se había incrementado de US \$ 453 (Dic-02) a US \$ 534 (Dic-03) La calidad de su cartera se veía reflejada en el índice de cartera de riesgo el cual fue de 0.9% de la cartera bruta, siendo este nivel el menor mostrado a lo largo de su vida institucional. Se pensaba que el crecimiento de la cartera podría haber ayudado en el mejoramiento del ratio de cartera en riesgo.

De acuerdo con la Gerencia, estos resultados habían sido producto de una metodología cada vez más especializada, centrada en la evaluación de las necesidades del cliente, un personal altamente capacitado, estrategias de motivación al cliente que inculcaba una cultura de pago, una política de incentivos al personal muy bien ejecutada y un sistema estricto de recuperaciones.

El sistema de cobranza contemplaba el seguimiento al cliente desde el primer día de mora, contando con un procedimiento que ponía énfasis en el cobro antes de treinta días, para evitar la acumulación de dos cuotas vencidas. A la vez permitía a los analistas de crédito recibir dinero directamente del cliente cuando se encontraba en mora. De acuerdo con la Gerencia, este procedimiento aseguraba el cobro a clientes en el momento que estos disponían de dinero.

Todos los préstamos con cuotas vencidas mayores a 30 días más los créditos refinanciados estaban completamente provisionados¹² y las reservas acumuladas para préstamos malos cubrían hasta el 255% de la cartera en riesgo. Los créditos refinanciados representaban el 0.1% de la cartera bruta y el nivel de castigos ascendió al 0.7% del promedio de la cartera bruta.

Productos y Servicios

La Fundación WWB Colombia desde su creación había orientado sus actividades hacia la prestación de servicios que tuviesen un impacto en la generación de ingresos de sectores sociales menos favorecidos, como el crédito y la asesoría a los microempresarios del sector informal de la economía, principalmente a las mujeres de escasos recursos. Esta orientación correspondía a las directrices que había trazado la red internacional del Women's World Banking para sus instituciones afiliadas.

El WWB Colombia ofrecía créditos desde US \$ 110 con plazos entre 1 y 60 meses, y planes de pago adecuados al tipo de negocio del microempresario, con trámites sencillos, atención personalizada y garantías acordes con las posibilidades del usuario. El crédito promedio vigente equivalía a US \$ 485 a diciembre de 2003. Ofrecía líneas de crédito para capital de trabajo y activos fijos, créditos rotativos y otras modalidades de crédito que se diseñaban de acuerdo con la experiencia crediticia que iba construyendo el usuario.

Teniendo en cuenta la historia crediticia se diferenciaban las siguientes clases de créditos:

- a) **Nuevos:** Créditos de montos pequeños a plazos cortos. El monto máximo que se otorgaba por primera vez no podía superar la suma de PC \$ 4.000.000. Los montos hasta PC \$ 1.300.000 no requerían codeudor. En todos los casos se efectuaban las visitas a la microempresa y al domicilio familiar.

¹² Provisiones: estimado que se realiza sobre la cartera en riesgo donde en cada período contable se asume una proporción de esta cartera como gasto (pérdida), de modo que en el evento en que se decida su pérdida total no se cargue todo el valor en un único período contable.

- b) **Renovaciones:** Créditos por montos y plazos mayores al anterior. El límite era hasta 300 SMMLV (PC \$ 99.600.000). Las renovaciones con excelente calificación (créditos que durante su manejo no tuvieran en promedio por cada cuota más de tres días en mora) podían manejar montos hasta por PC \$ 2.000.000 y no requerían codeudor. En todos los casos se debía volver a efectuar las visitas a la microempresa y al domicilio familiar.
- c) **Renovaciones especiales:** Se llamaban así los préstamos que se le otorgaban a un cliente que había cancelado dos créditos con excelente calificación y que había tenido una relación con la institución superior a los 18 meses. El monto y el plazo se estimaban de acuerdo con la capacidad de la microempresa y las garantías se solicitaban de acuerdo con el reglamento de crédito de la institución. Las renovaciones especiales no requerían de visitas a la microempresa y al domicilio familiar del microempresario, siempre y cuando fuese atendido por el mismo analista.
- d) **Paralelos:** Modalidad de préstamo que podía ser solicitada por clientes que estuviesen utilizando el crédito denominado “Renovación especial” y que tuviesen una relación con la institución de 24 meses como mínimo. Eran créditos que se manejaban en forma simultánea con los anteriormente mencionados; su monto se estimaba de acuerdo con la capacidad de la microempresa; su plazo no podía exceder el tiempo para terminar el último crédito vigente; y las garantías se solicitaban de acuerdo con el reglamento de crédito de la institución. Los créditos paralelos no requerían de visitas a la microempresa y al domicilio familiar del microempresario.
- e) **Rotativos:** Era la modalidad de crédito que se asignaba a los clientes que habían mantenido una relación con la institución durante un lapso de tiempo consecutivo superior a los 36 meses y que habían manejado como mínimo 5 créditos (para esta cuenta no se incluían los créditos paralelos) con excelente calificación. A estos clientes se les hacía una visita a su domicilio familiar y a su microempresa, se les actualizaba su información y garantías y de acuerdo con ello se les asignaba un cupo que el cliente podía solicitar cuando lo considerase conveniente, permitía desembolsos parciales y podía manejar hasta tres créditos en forma simultánea. El monto y el plazo se estimaba de acuerdo con la capacidad de la microempresa y las garantías se solicitaban de acuerdo con el reglamento de crédito de la institución.

Tasa de interés

Para definir una tasa de interés adecuada, la Fundación tenía en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocimiento de los costos: Financieros; riesgos de incobrabilidad; administrativos; conservación del valor real del capital.
- Conocimiento de: regulaciones gubernamentales; competencia del mercado; supervivencia del cliente; misión social de la institución de beneficiar al cliente.
- Conocimiento del punto de equilibrio.
- La Dirección actuaba permanente para reducir los costos.
- Cobro transparente para el cliente (sin costos ocultos).

En el año 2003, la tasa de interés cobrada por la Fundación fue del 2,18% mensual.

Con la aprobación de la Ley Mipymes de julio 10 de 2000 que promovía las micro, pequeñas y medianas empresas del país, se adoptó la categoría de intermediarios microfinancieros y se resolvió el problema de los límites a la tasa de interés por cuanto permitía cobrarle la tasa máxima de interés y una tasa adicional por concepto de comisiones y honorarios a los créditos inferiores a US \$ 3,500. La mencionada tasa tenía un máximo de 7.5% sobre el valor del crédito, la Fundación había cobrado una tasa promedio anual del 4% por este concepto, a los créditos inferiores a US \$ 1.440.

Garantías

Todos los préstamos se otorgaban con garantía personal (pagarés y/o codeudores) excepto los nuevos préstamos mayores a PC \$ 4.000.000 y las renovaciones mayores a PC \$ 8.000.000 a las cuales se les solicitaba garantía real (hipotecaria o prendaria).

Los clientes iban accediendo a montos mayores y plazos más largos en la medida que sus unidades económicas lo requerían y pudieran asumir estas deudas. Además las renovaciones se determinaban con base en la historia crediticia del cliente.

Tecnología de Crédito - Características

- La Metodología de crédito estaba basada en un estricto análisis de la capacidad y voluntad del pago del cliente. Las garantías cumplían un rol secundario.
- Se atendían oportunamente las solicitudes de crédito; las nuevas en un máximo de 5 días y las renovaciones en un máximo de 3 días.
- Se utilizaban trámites sencillos, cortos y transparentes.
- Los formatos para el levantamiento de la información sobre el cliente eran fáciles de aplicar.
- Se brindaba atención personalizada. El agente de crédito visitaba la unidad familiar y el negocio del cliente.
- Se llevaba a cabo un seguimiento diario y personalizado a la morosidad a través de un procedimiento de cobro riguroso.
- Los procedimientos de crédito se encontraban escritos y se actualizaban permanentemente con la participación de todo el personal.
- La administración se desarrollaba por procesos caracterizados por una excelente relación y apoyo entre las áreas de la institución: Mercadeo, Sistemas, Créditos, Auditoría, Administrativa (Talento Humano, Organización y Métodos, Contabilidad, Logística), Planeación Financiera, Dirección, Junta Directiva.
- La rotación del personal era baja debido a los salarios competitivos, al programa de motivación e incentivos, al buen ambiente laboral y a los programas de bienestar social.
- Los servicios que se prestaban se encontraban descentralizados. Cada oficina ofrecía la posibilidad de recaudo y desembolso, y contaba con personal con la debida autonomía administrativa y operativa lo cual le daba mayor eficiencia a la Institución. Lo anterior era posible por la claridad en las políticas y la estandarización de los procesos internos.

- Se implementaban controles adecuados por parte de los jefes para cada uno los procesos involucrados en el otorgamiento y recuperación del crédito (solicitud, análisis, aprobación, desembolso y recuperación), así como para la gestión administrativa.

Características del Cliente de WWB Colombia

Los clientes de WWB Colombia habían sido en su mayoría mujeres (69%), pertenecían a estratos socioeconómicos de bajos ingresos, presentaban bajo nivel educativo, la mayoría no tenían casa propia y con frecuencia cambiaban de domicilio y de negocio, ofrecían pocas garantías para respaldar un crédito, dependían económicamente de sus microempresas, las cuales requerían permanentemente de capital de trabajo. Usualmente no llevaban registros contables de sus negocios y destinaban parte del crédito a cubrir gastos o inversiones que no tenían relación directa con su microempresa. Por lo general financiaban sus negocios con créditos de prestamistas, preferían los créditos rápidos, oportunos y de corto plazo, apreciaban la atención personalizada y elegían manejar montos de crédito que no les exigiese codeudor.

Selección de clientes

Para la selección de sus clientes la Fundación contemplaba tres aspectos fundamentales:

1. El otorgamiento de los créditos se basaba en una atención personalizada que procuraba analizar la viabilidad de la microempresa y la moralidad crediticia del microempresario. Para realizar lo anterior se había desarrollado una metodología que incluía visitas a la microempresa, visitas al domicilio familiar del microempresario, levantamiento de información financiera y del entorno familiar, cruce de referencias y otro tipo de información, elaboración de estados financieros básicos y por último, entrega de una propuesta sobre la aprobación o rechazo de la solicitud de crédito.
2. Los créditos se manejaban bajo criterios de crecimiento escalonado en montos y plazos de acuerdo con la experiencia crediticia que iba construyendo el cliente con la institución y con la capacidad de la microempresa.
3. Las modalidades de crédito se habían desarrollado procurando la retención de los buenos clientes, partiendo del supuesto que estos buenos clientes eran los que mayores montos de préstamos podrían manejar y a la vez eran los que presentaban menos problemas de calidad de cartera. Esta premisa era la base fundamental para hablar de crecimientos de cartera acompañados de una mayor eficiencia operativa y administrativa.

Análisis socioeconómico del cliente

Se consideraba que el proceso más importante llevado a cabo por el analista de crédito era el conocimiento detallado de las necesidades y capacidad tanto económica como moral del cliente. Durante este proceso se podían distinguir dos etapas: la primera se trataba de referencias personales, obtención de información sobre el grado de responsabilidad y

calidad personal del solicitante; y la segunda se refería a información financiera, análisis y determinación de los requerimientos de financiación de los solicitantes de crédito. A continuación se detalla cada etapa.

Referencias Personales. Antes de la presentación en el negocio del solicitante el analista debía indagar con los vecinos del sector sobre las costumbres y moral apreciadas del solicitante, su antigüedad en el sector y, como microempresario, las habilidades o destrezas apreciadas en la actividad que realizaba, y las demás, que suspicazmente considerase necesarias para conseguir cierto grado de seguridad sobre el solicitante y la estabilidad del negocio.

Una vez que se presentaba en el negocio, analizaba la organización, aseo, presentación del solicitante y del negocio, las relaciones familiares y la seguridad que demostraba en el conocimiento de su propio negocio.

Información Financiera. La recolección de la información básica para la evaluación del crédito la efectuaba el analista de crédito durante la visita al negocio. Estos eran los principales elementos considerados en su análisis:

- ✓ **Balance:** resumen de lo que tenía el negocio (activos), de lo que debía (pasivo) y de lo que realmente poseía el propietario (patrimonio).
- ✓ **Caja-bancos:** los saldos disponibles en el negocio en efectivo, cuentas corrientes, cuentas de ahorros, certificados de depósito a término (CDT), etc.
- ✓ **Cuentas por cobrar:** saldos por cobrar a clientes del negocio.
- ✓ **Inventarios:** saldos de: materia prima, productos en proceso y terminados.
- ✓ **Activos fijos:** total de los bienes que intervenían en la actividad económica y fueran propiedad del solicitante.
- ✓ **Cuentas por pagar:** registro de todas las cuentas pendientes de pago (sobregiros, proveedores, anticipos, préstamos, obligaciones financieras, etc.)
- ✓ **Flujo de caja:** estimación de las entradas y salidas de efectivo. Con esto se determinaban las necesidades futuras de liquidez y la cuota que podría pagar el solicitante.
- ✓ **Ventas:** sumatoria de las facturas. Si no existían facturas se indagaba por el volumen de ventas en días buenos y en días malos y se estimaba un promedio de ventas mensuales.
- ✓ **Compras:** sumatoria de las facturas. Si no existían, se promediaban las compras en días buenos, malos y regulares.
- ✓ **Remuneración del personal:** valor cancelado al personal que intervenía en la actividad del negocio.
- ✓ **Gastos generales:** registro de todos los gastos en que incurría el negocio y no estaban en el rubro de las compras.
- ✓ **Otros ingresos familiares:** ingresos percibidos por el solicitante, diferentes a los generados en la actividad del negocio.
- ✓ **Gastos familiares:** gasto de las personas dependientes del solicitante.
- ✓ **Liquidez disponible:** indicador fundamental para determinar la aprobación del crédito, resultaba de restar los egresos a los ingresos.

- ✓ **Indicadores financieros:** el analista calculaba la rotación de capital de trabajo, el margen bruto, el endeudamiento con crédito, y el capital de trabajo.
- ✓ **Determinación del monto del préstamo:** la capacidad de pago se determinaba con base en el análisis del flujo de caja y las consideraciones del analista de crédito.
- ✓ **Determinación de las cuotas y plazos:** el analista y el cliente determinaban el monto de las cuotas, la frecuencia de pago del crédito (mensual, quincenal, semanal) y el plazo del mismo teniendo en cuenta el flujo de caja del negocio. El monto mínimo del crédito era de un salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) y el máximo 300 SMMLV. Los plazos de pago iban desde un mes hasta sesenta meses.

Competencia¹³

A principios de la década de los noventa la competencia de la Fundación era fundamentalmente la de los llamados “agiotistas” o prestamistas informales. Este factor también explicaba el por qué la Fundación pudo expandirse tan rápidamente. El excedente sobre la tasa de interés que cobraba la Fundación por el mayor costo de su tecnología crediticia, no afectaba significativamente su competitividad porque los agiotistas cobraban tasas de interés tres o cuatro veces por encima de la tasa fijada por la Fundación. Por otra parte, la política de llevar las sedes de la Fundación a la cercanía de los negocios de sus clientes le había permitido competir en mejores condiciones.

Así, pues, ya que la banca comercial formal había ignorado al mercado del microcrédito y, por consiguiente, a la Fundación WWB Colombia, ésta competía primordialmente con los agiotistas. Su innovadora tecnología de crédito le había permitido satisfacer una gran demanda insatisfecha por parte del sector microempresarial. De esta forma la Fundación había logrado expandirse exponencialmente y consolidar una clientela: De 1993 a 2000 la cartera neta en términos reales creció a una tasa promedio anual de 55.2%. Por el contrario, desde 1995 Colombia había entrado en una fase de desaceleración económica y en 1999 se experimentó la recesión más profunda del país desde los años 30.

Sin embargo, se consideraba que la competencia en el mercado del microcrédito estaba cambiando. Recientemente se habían consolidado algunas entidades financieras formales que competían activamente con la Fundación, en el mercado del microcrédito tales como el Banco Agrario, Banco de Colombia, Banco Caja Social, Megabanco y, en menor medida, Financiera América (Finamérica) y Financiera Compartir. Estas instituciones estaban adoptando métodos de aproximación al cliente similares a los usados por la Fundación.

Entre las medidas promovidas por el gobierno en el año 2003, estaba el compromiso pactado entre éste y la banca comercial para canalizar recursos financieros (aprox. US \$ 100 millones) a los microempresarios. Aunque en un primer momento este financiamiento fue intermediado a través de microfinancieras no reguladas, la propia banca había decidido incursionar en el negocio evaluando directamente al microempresario: BanColombia (uno

¹³ Adaptado de WWB Colombia y MicroRate. Informe a Diciembre de 2003. WWB Colombia.

de los bancos privados más grandes del país) y MegaBanco, ofrecían productos específicos, aunque todavía sin ingresar al nicho más bajo del microcrédito (Ver Anexos 12, 13 y 14).

De las cuatro intermediarias más fuertes en el sector del microcrédito, la Fundación WWB Colombia tenía la mayor flexibilidad en cuanto al monto a prestar. La Fundación ofrecía la posibilidad del crédito individual más pequeño y barato del mercado: PC \$ 300.000. El Banco Caja Social y Megabanco prestaban a partir de PC \$ 1.000.000, y Compartir y Finamérica prestaban a partir de montos más elevados. Por otra parte, la Fundación podía prestar hasta PC \$ 99.600.000, el monto más alto para un crédito individual microempresarial entre las empresas mencionadas. Además, también la Fundación tenía la mayor flexibilidad en términos del plazo de pago: pudiendo ir desde un mes (el mínimo período de pago entre las competidoras mencionadas) y llegar hasta 60 meses (el máximo período de pago posible entre las empresas competidoras). Sólo Megabanco ofrecía el mismo plazo máximo de pago de 60 meses.

En lo que se refería a garantías, la Fundación WWB Colombia ofrecía mayores facilidades a sus clientes porque sólo solicitaba pagaré hasta créditos por valor de PC \$ 1.300.000. Además la Fundación no exigía reciprocidad, seguro de vida, cuota de manejo ni estudio de crédito. Por otra parte, la Fundación había abierto agencias a medida que el mercado lo exigía con el fin de estar cerca de sus clientes y atender con rapidez sus solicitudes de crédito.

Influencia de WWB Colombia en las políticas para el microcrédito

La experiencia de cabildeo o “lobby” de la Fundación WWB podía ser fundamental para impulsar una modificación importante de la legislación financiera que diese cuenta de la realidad específica del microcrédito en Colombia. Más aún, la probada capacidad de la Fundación WWB Colombia en el campo del microcrédito le había permitido a su Directiva, en especial a la Presidenta, doctora Clara de Akerman, jugar un rol de liderazgo en la orientación de políticas gubernamentales para el mercado del microcrédito.

Algunos opinaban que la Fundación WWB Colombia había incidido de manera definitiva en la expedición de la Ley MIPYMES de 2000. También incidió en la reglamentación del cobro de una comisión de hasta el 7.5% sobre las tasas de interés del mercado en el crédito dirigido a las microempresas – de esta forma se reconocían los sobrecostos administrativos relacionados con la colocación de crédito entre microempresarios. La Fundación WWB Colombia en conjunción con las otras instituciones colombianas afiliadas a la Red WWB, habían influido sobre la decisión gubernamental de crear la nueva figura del microcrédito (Circular 50 del mes de octubre de 2001 de la Superintendencia Bancaria). Finalmente, la Fundación WWB Colombia también había incidido en la formulación de un proyecto de Ley de Ajuste Financiero que incluía dos avances importantes para el mercado del microcrédito: (1) facultaba a las compañías de financiamiento comercial a recibir crédito de otros establecimientos de crédito comercial para operaciones de microcrédito y, (2) contemplaba una redefinición del objeto legal del Instituto de Fomento Industrial (IFI) para consolidarlo como banco de redescuento que permitiera financiar a las micro, pequeñas y medianas empresas.

“Nuestro liderazgo en esta área, ha surgido por la necesidad institucional de contar con un marco legal, a nivel mundial las instituciones civiles se clasifican, e incluso son certificadas. Nosotros existimos pero no tenemos un marco legal que nos reconozca, esto es lo que hemos estado buscando. No somos expertos en esta área, sin embargo la necesidad nos ha llevado a investigar sobre experiencias y mejores practicas, el BID y el Banco Mundial nos han suministrado información sobre regulación de microfinancieras en otros países. Esta información la compartimos con el Gobierno y con la Superintendencia Bancaria, con quienes hemos estado trabajando estrechamente para ver si se logra un vehículo legal y un marco regulatorio de supervisión que tome en cuenta las particularidades del microcrédito”, manifestaba Clara de Akerman.

Perspectivas futuras

Según MicroRate en su Informe a Diciembre de 2003, WWB Colombia se encontraba fuertemente posicionada, su solidez institucional le había permitido acceder a mayores fuentes de financiamiento locales, que le permitiría soportar el crecimiento esperado en el 2004. Sin embargo, este crecimiento podría verse limitado por ser una ONG, necesitando considerar en un futuro próximo la transformación a una institución formalizada.

De acuerdo con lo expresado por la Presidenta de la Fundación, para el año 2004 se requerían nuevas obligaciones financieras por aproximadamente 94.000 millones de pesos (US \$ 34 millones), los cuales cubrirían el 47% estimado de crecimiento de la cartera vigente. Para este mismo año se estarían fondeando recursos con 18 bancos y seis fondos internacionales, algunos cupos con estas organizaciones se renovarían e incluso se ampliarían. Adicionalmente se contaría con un préstamo de 3 millones de dólares a 7 años, como resultado de un proyecto de BlueOrchard Microfinance Securities¹⁴, siendo la WWB Colombia la única ONG de las 9 instituciones beneficiarias de estos recursos.

Por otro lado la Fundación contaba con un importante respaldo ante sus proveedores de fondos, al 31 de diciembre de 2003 la Fundación había endosado 31.578 pagarés de cartera de crédito para garantizar las obligaciones financieras con algunas entidades crediticias. Este acuerdo se había constituido en la primera experiencia de este tipo a nivel mundial, la cual ya era replicada por otras instituciones microfinancieras de Colombia. Adicionalmente, la WWB Colombia era la única institución en el país que contaba con una garantía de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés) por 7 millones de dólares, respaldada por el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, donde se garantizaba hasta el 50% del capital frente a los bancos comerciales.

Sin embargo aún se requerían fuentes de financiamiento adicionales para el 2004 y para el 2005 con el fin de cumplir con las metas de crecimiento presupuestadas por la dirección y la junta directiva de la Fundación. Estas metas se observan en el cuadro No.1

¹⁴ BlueOrchard Microfinance Securities es una compañía suiza especializada en el manejo de fondos de inversión en microfinanzas. Ayuda a los bancos y a los intermediarios financieros, ofreciendo un paquete de servicios diseñado para invertir eficientemente en el sector de las microfinanzas.

**Cuadro No. 1
Metas Presupuestadas**

Área	2004	2005
Crecimiento de Cartera vigente	47%	32%
Cartera vigente – millones de pesos	154.000	203.000
Nuevas obligaciones financieras – millones de pesos	94.000	132.000
Número de créditos vigentes	106.000	126.000
Crédito promedio: millones de pesos	1.6 -1.8	1.9 -2.0
Número de Agencias nuevas	5	5
Número de analistas	152	184
Total personal	320	450
Inflación	6%	6%
Aumento del Crédito promedio	10%	9%

Dos grandes desafíos analizaba la WWB Colombia para obtener financiación adicional y de bajo costo, que le permitiesen alcanzar el crecimiento proyectado. Primero, convertirse en una entidad supervisada y segundo, mantener su condición de ONG.

1. Convertirse en una entidad supervisada

Entre las alternativas consideradas por la Fundación para enfrentar este desafío se consideraban las siguientes:

1.1. Transformación de la Fundación WWB Colombia en Banco¹⁵

La formalización de la Fundación WWB Colombia y, por ende, su conversión en intermediario financiero, había sido uno de los proyectos más largamente estudiados por la dirección de la Fundación. A pesar que el gobierno colombiano venía fomentando las microfinanzas, todavía no se tenía el marco legal que favoreciera la conversión a una institución supervisada. Sin embargo, WWB Colombia manifestaba que se encontraba preparada para una transformación a entidad regulada en caso se diera esta posibilidad en el corto plazo.

Si la Fundación WWB Colombia podía ser regulada sin convertirse en intermediaria financiera en la forma que considerara la legislación actual, se evitaría todas las costosas consecuencias de adecuarse a una figura financiera que no le correspondía (Compañía de Financiamiento Comercial - CFC o Banco). Algunas de estas consecuencias consideradas por la Fundación serían: adecuación de sistemas de información y comunicaciones, creación de área de información, desarrollo del área de tesorería para responder a las exigencias de reportes periódicos de la Superintendencia Bancaria, fortalecimiento del área comercial, fortalecimiento del área de auditoría, capacitación del personal, manejo de la transición, consecución de inversionistas. Pero se podían prever otros costos relacionados

¹⁵ Adaptado de WWB Colombia y MicroRate. Informe a Diciembre de 2003. WWB-Colombia

con la formalización como intermediario financiero tales como adecuación de las sedes de la Fundación para funcionar como entidades financieras, contratación adicional de personal para manejar captaciones, mayores gastos en publicidad para atraer a los clientes potenciales, pérdida de la condición de ONG y, por último pero no por eso menos importante; costo de pagar impuesto sobre la renta como cualquier sociedad financiera.

Uno de los factores que permitió explicar la capacidad de expansión de la Fundación era que podía destinar el 35% de los rendimientos financieros a la expansión de la Fundación. De acuerdo a la Fundación, por su función social las IMF's deberían tener un régimen preferencial en términos de tributación a cambio de la regulación especial que pudiera ejercer el Estado sobre su actividad.

Además, era la opinión del algunos que la conversión a intermediario financiero contenía un peligro que también debía considerarse. La especialización de la Fundación WWB Colombia en el microcrédito era uno de los factores más importantes que explicaban su despegue económico. La dirección de la Fundación concentraba sus esfuerzos desde principios de la década de los noventa en la financiación de las microempresas. Ello evitaba la distracción de recursos humanos y físicos en otras actividades y aceleraba el proceso de aprendizaje que permitió diseñar una tecnología exitosa de financiación del sector microempresarial. Era una tecnología que otros intermediarios financieros estaban tratando de imitar y que, seguramente, podrían adoptar. Pero la experiencia acumulada por la Fundación WWB le daba la ventaja. La conversión a intermediario financiero volvería a ampliar el campo de operaciones de la Fundación con los riesgos en términos de la productividad y el rendimiento financiero de la Fundación.

La Fundación también había considerado cuatro motivos por los cuales debería convertirse en una empresa regulada por el estado: 1) acceso a fuentes de fondeo de bajo costo (cuentas corrientes y de ahorro); 2) mayor posibilidad de crecimiento a nivel nacional de la actividad de las microfinanzas; 3) mayor confianza de los financiadores e inversionistas; y 4) la presión de los financiadores tanto nacionales como internacionales para garantizar el manejo adecuado de los recursos.

1.2. Propuesta presentada al Gobierno sobre una Compañía de Financiamiento Comercial (CFC) Especializada en Microcrédito¹⁶

En Colombia existían varios tipos de instituciones financieras definidas en el Estatuto Orgánico Financiero y bajo supervisión de la Superintendencia Bancaria. Dentro de las diferentes alternativas existentes la que más se apegaba a entidades de micro crédito como los “Bancos de la Mujer” era la Compañía de Financiamiento Comercial particularmente debido a que el capital mínimo requerido era significativamente inferior al requerido por un banco.

Existían 2 clases de CFC: las CFC tradicionales, dedicadas preferiblemente al otorgamiento de crédito, pudiendo realizar operaciones de “leasing” hasta por un monto equivalente al 20% de su cartera, y las CFC especializadas en leasing, donde el 80% de sus colocaciones

¹⁶ Ibid.

debía estar en operaciones de arrendamiento financiero. Sin embargo, dado que estas 2 alternativas no se adaptaban plenamente al microcrédito, se propuso, dentro de la regulación de las CFC, crear una tercera categoría de CFC donde el 80% de sus colocaciones deberían estar orientadas a operaciones de microfinanzas.

Si bien era cierto que un nuevo tipo de intermediario especializado parecía contrario a la dirección en que avanzaba el sector financiero colombiano (cuyo marco legal había promovido el abandono progresivo de la estructura especializada), era preciso reconocer que las operaciones de microcrédito requerían una normatividad y regulación especializada y por eso se había propuesto esta iniciativa.

El régimen propuesto para las CFC especializadas en microfinanzas, contemplaba las siguientes características:

Capital mínimo: US \$ 5.000.000. Iniciando con US \$ 2.500.000 y en un plazo de tres años completar los US \$ 5.000.000, condicionando la captación del público para cuando se hubiese completado el 100% del capital mínimo y el 40% de capital adicional para cualquier requerimiento de capital. El capital mínimo sería aportado por las ONG existentes y que estuviesen otorgando crédito a microempresarios, por entidades similares y, como había sucedido en otros países, por entidades multinacionales (BID, IFC, etc.) que habían aportado capital a este tipo de entidades.

Margen de Solvencia: 9 veces su patrimonio técnico, calculado con base en las normas existentes.

Límite a operaciones de Microcrédito Individual. Según la ley 590/2000, el monto máximo por operación de microcrédito era de 25 SMMLV. El saldo para un solo deudor no podría sobrepasar dicha cuantía.

Operaciones Permitidas:

- Crédito ordinario para capital de trabajo y activos fijos.
- Crédito prendario, especialmente para adquisición de maquinaria y equipo.
- Operaciones de leasing, restringidas al 20% del total de la cartera.
- Créditos para adquisición o ampliación de la casa de habitación, que generalmente era el lugar de trabajo de los microempresarios.
- Operaciones de descuento de documentos como: facturas, cheques, etc.
- Captaciones mediante cuentas de ahorros, reglamentando esta actividad según las características del sector.
- Ahorro programado.
- Remesas

No se podrían captar depósitos mediante contratos de cuenta corriente o efectuar operaciones de fideicomiso.

Concentración de Riesgos: El límite de concentración de riesgo para cada usuario sería:

- 1% del patrimonio del intermediario para créditos sin garantía real registrada.
- 3% del patrimonio del intermediario para créditos con garantía real registrada.

Crédito vinculado: Se prohibiría la concesión de crédito a personas vinculadas con la propiedad, dirección y gestión de las entidades financieras especializadas. El régimen propuesto para crédito o financiamiento definido como microcrédito, contemplaba las siguientes características:

Garantías: Flexibles, básicamente personales o fiduciarias, con posibilidad de garantías prendaria e hipotecaria.

Documentación: Flexible, ya que dada las características del sector, los requisitos exigidos deberían ser mínimos, y ante la ausencia de estados financieros confiables, se debería aceptar la evaluación realizada por la CFC.

Particularidades:

- Las CFC especializadas en microfinanzas no deberían estar sujetas al régimen de inversiones forzosas.
- El impuesto de renta para las CFC especializadas en microfinanzas debería ser gradual.

2. Mantener su condición de ONG

Entre las alternativas consideradas por la Fundación para obtener recursos de bajo costo y por ende para mantener su condición de ONG, se tenían las siguientes:

2.1. Patrimonio Autónomo: Titularización de Cartera

Se pretendía conformar un Patrimonio Autónomo con recursos de WWB Colombia, con la totalidad de la cartera de calificación 1A y con activos de alta liquidez (inversiones, efectivo).

Contra el Patrimonio Autónomo (fideicomiso), se emitirían títulos o bonos en los cuales constarían las obligaciones que se adquirirían con los inversionistas tenedores de los títulos del mismo. El Patrimonio Autónomo lo administraría una entidad fiduciaria y su principal función sería la consecución de recursos para financiar las colocaciones de cartera efectuadas por WWB Colombia.

Los costos de este esquema dependerían de la complejidad de las operaciones que se llegasen a desarrollar. Las garantías podrían ser cedidas al Patrimonio Autónomo aumentando con ello la capacidad de crédito. Para la administración eficiente de este esquema, se crearía un Comité Operativo conformado por personal de WWB Colombia y un representante de la Fiduciaria.

El mecanismo de la constitución de un Patrimonio Autónomo, traía aparejadas varias ventajas a saber:

En primer lugar, el mecanismo del Patrimonio Autónomo permitía aislar, en un vehículo independiente, los activos o flujos de caja presentes o futuros de una actividad, de tal forma que contra ellos se pudiesen adquirir obligaciones financieras con inversionistas, los

cuales se vinculaban mediante la adquisición de bonos o títulos que constaban en un registro especial.

En segundo lugar, el Patrimonio Autónomo suponía que los activos entregados dejaban de ser parte del patrimonio específico de los originadores (WWB Colombia)¹⁷, con lo cual su función principal era la de servir de mecanismo de garantía y pago de las obligaciones adquiridas con los inversionistas.

En tercer lugar, el Patrimonio Autónomo por no constituir una figura jurídica particular, no era una persona jurídica independiente; además, estaba separado de los activos propios de la entidad fiduciaria que hacía las veces de agente de manejo, de tal forma que no dependía de las dificultades por las que pudiesen atravesar las entidades financieras que los administraban. No obstante lo anterior, el Patrimonio Autónomo era sujeto de derechos y obligaciones tanto en lo que tocaba a los inversionistas como a los originadores.

Los agentes participantes en este proceso, serían:

- ❖ Fideicomitente (originador): WWB Colombia, transferiría los bienes de Patrimonio al Patrimonio Autónomo (P.A).
- ❖ Fiduciario: Se encargaría de la consecución y administración de los recursos.
- ❖ Beneficiario: WWB Colombia, en cuyo provecho se constituiría la fiducia.

Entre las funciones que se esperaban fuesen realizadas por el Patrimonio Autónomo estaban: a) captar los recursos para financiar las colocaciones de cartera que efectuase WWB Colombia. Esto quería decir que los créditos estarían bajo la responsabilidad del Patrimonio Autónomo; b) proveer el servicio de la deuda mensual a cada una de las instituciones financieras; c) desarrollar actividades de titularización de cartera o de colocación de papeles en el Mercado de Capitales; y d) reconocer comisiones a WWB Colombia por identificación, evaluación, selección, seguimiento y recaudo de cartera

Los beneficios de conformar un patrimonio autónomo mediante fiducia¹⁸, serían:

- Lograr mayor apalancamiento.
- Reducir los costos de fondeo y ofrecer mejores condiciones a los microempresarios.
- Percepción de menor riesgo por parte de los bancos, debido a que la fiducia estaría supervisado por la Superintendencia Bancaria.
- Mantener la exención del impuesto a la renta.
- La Fiducia como fuente de pago, tendría prioridad sobre cualquier otro acreedor.

¹⁷ **Originador:** es la persona, natural o jurídica, que transfiere los bienes y activos o flujos de caja presentes y futuros de una actividad a un Patrimonio Autónomo, mediante la firma de un contrato de fiducia mercantil irrevocable.

¹⁸ **FIDUCIA:** El vocablo fiducia significa fé, confianza. Mediante la fiducia una persona natural o jurídica llamada fideicomitente, entrega a una sociedad fiduciaria uno o más bienes concretos, despojándose o no de la propiedad de los mismos, con el objeto de que dicha fiduciaria cumpla una determinada finalidad, en provecho del mismo fideicomitente o de quien este determine; este último se llama beneficiario.

Ver en Anexo 15, Esquemas de Financiación WWB con y sin Patrimonio Autónomo.

2.2. Emisión de Bonos

Sobre esta alternativa Clara de Akerman comentaba: “Estamos analizando la posibilidad de entrar en el mercado de capitales con una emisión de Bonos a 5 años, donde iríamos haciendo emisiones de acuerdo con las necesidades institucionales. Contemplamos que entre los compradores de esta emisión podrían estar los fondos financieros privados (fondos de pensiones). Por esta razón hemos venido adecuando los estatutos para garantizar nuestro compromiso, elegibilidad, credibilidad y capacidad institucional ante nuestros posibles compradores, y por supuesto ante la superintendencia de valores”

Una sociedad que desee obtener recursos para satisfacer sus necesidades de capital de trabajo y/o efectuar inversiones en activos fijos, puede optar por dos fuentes básicas de financiación:

1. Obtener un crédito con un establecimiento de crédito.
2. Efectuar una emisión de bonos en el mercado de capitales. Lo anterior, para sociedades anónimas, limitadas, cooperativas, entidades sin ánimo de lucro y patrimonios autónomos; siempre que su régimen legal les de capacidad para ello.

Podrá emitir bonos para ser colocados mediante oferta pública, previa autorización de la oferta por parte de la Superintendencia de Valores, toda entidad que de conformidad con su régimen legal tenga capacidad para hacerlo.

Bonos: eran títulos que representan una parte de un crédito constituido a cargo de una entidad emisora. Su plazo mínimo era de un año; en retorno de su inversión recibiría una tasa de interés que fijada por el emisor de acuerdo con las condiciones de mercado, al momento de realizar la colocación de los títulos. Por sus características estos títulos eran considerados de renta fija. Además de los bonos ordinarios, existen en el mercado bonos de prenda, bonos de garantía general y específica y bonos convertibles en acciones.

Bonos Ordinarios: eran aquellos que conferían a sus tenedores los mismos derechos, de acuerdo con el respectivo contrato de emisión y estaban garantizados con todos los bienes de la entidad emisora, fueran estos presentes o futuros.

Bolsa de Valores: Establecimiento público o privado, donde personas calificadas realizan operaciones de compraventa de títulos valores por orden de sus clientes. Era un mercado centralizado y regulado.

Superintendencia de Valores: era una entidad de servicio que tenía como fin especial organizar, regular y promover las actividades realizadas a través del Mercado Público de Valores, así como efectuar el seguimiento y supervisión de los agentes que actuaban en dicho mercado, con el fin de proteger los intereses de los inversionistas y velar por la transparencia del mercado.

Requisitos para la Emisión de Bonos¹⁹

Entre los requisitos indispensables para la emisión de bonos se tenían los siguientes:

1. El monto de la emisión de bonos objeto de oferta pública no debería ser inferior a dos mil (2.000) salarios mínimos mensuales (aproximadamente US\$240.000 a Diciembre de 2003), salvo que se tratase de emisiones de bonos de riesgo.
2. Los bonos ordinarios que se colocasen por oferta pública deberían ser inscritos en una bolsa de valores, con anterioridad a la misma oferta.
3. No podían emitirse bonos con vencimientos inferiores a un (1) año.
4. Se necesitaba calificación de los títulos por una sociedad calificadora de valores.
5. Cuando la totalidad o parte de la emisión de bonos se fuese a ofrecer públicamente en el exterior, la calificación de los mismos podría ser otorgada por una sociedad calificadora de valores extranjera de reconocida trayectoria internacional a juicio de la Superintendencia de Valores.

Tasa de Interés de los Bonos

Los intereses se pagarían por su equivalente en trimestre vencido, o mes vencido a elección del suscriptor. Los intereses se calcularían desde el día siguiente al del inicio del respectivo período y hasta el día pactado para su pago, sobre una base de 365 días.

Con base en un ejemplo ilustrativo a junio del 2002 realizado por la Superintendencia de valores, se presenta la tasa de interés a pagar así como los costos totales de la emisión de bonos a cinco y siete años con amortización de la totalidad del capital al vencimiento de los mismos.

Para las emisiones a cinco años: $DTF^{20} + 2.8\%$

Para las emisiones a siete años: $DTF + 3\%$

$DTF = 8.21\%$ Efectivo Anual (EA). (Banco de la República – semana del 24 al 30 de junio de 2002).

Se asume que los bonos pagarían interés por trimestres vencidos y que tendrían una calificación mínima de AA²¹.

¹⁹ Adaptado de: Instructivo para Realización de Oferta Pública de Acciones, Bonos y Papeles Comerciales. Superintendencia de Valores de Colombia

²⁰ **DTF:** se entiende como DTF el promedio ponderado de las tasas de interés efectivas de captación a noventa (90) días de los establecimientos bancarios, corporaciones financieras y compañías de financiamiento comercial, expresada en su modalidad trimestre anticipado y publicada semanalmente por el Banco de la República. El DTF reportado a diciembre de 2003 fue del 7.95% EA

²¹ Emisiones con muy alta calidad crediticia. Los factores de protección son muy fuertes. El riesgo es modesto, pero puede variar ligeramente en forma ocasional por las condiciones económicas (DCR Colombia)

Cuadro No. 2**Costos Emisión Bonos por Montos**

Montos (millones de pesos)	10.000	20.000	50.000	100.000
Costos emisión a cinco años	12.16%	11.85%	11.68%	11.61%
Costos Emisión a siete años	12.34%	12.04%	11.89%	11.82%

Se incluyen como costos inscripción, oferta pública, calificación, inscripción en la Bolsa, representación legal de tenedores de bonos, registro – administración y custodia de la emisión, asesoría, costos de calificación, publicación, costos de prospectos y tasa de interés de los bonos.

Fuente: Superintendencia de Valores

2.3. Potencial alianza y/o integración de los Bancos de la Mujer²²

Concientes de la importancia de ampliar la cobertura de servicios financieros a los microempresarios y generar economías de escala que les permitiera prestar un servicio más competitivo, tres de los cinco “Bancos de la Mujer en Colombia” (Cali, Bogotá y Medellín) habían venido explorando desde hacía varios meses los méritos de una potencial alianza y/o integración. Para la evaluación e implementación de esta posible alianza, los “Bancos de la Mujer” habían contado con el apoyo de un equipo profesional conformado por consultores, banqueros de inversión y abogados de primera línea que a través de la Corporación Compartamos con Colombia estaban apoyando esta iniciativa.

Los principales beneficios identificados eran 1) la potencial reducción en el costo de fondeo, 2) el mayor acceso a otras fuentes y 3) la concentración de esfuerzos para ampliar el área de influencia. Los dos primeros beneficios estarían orientados al alcance de mayores eficiencias en costos las cuales podrían ser trasladadas total o parcialmente a los microempresarios y el tercero estaría enfocado a incrementar la cobertura de microempresarios atendidos por las instituciones.

La Presidenta de la Fundación se encontraba analizando las anteriores alternativas, con el fin de saber cual de ellas podría suministrarle los recursos necesarios para cubrir el crecimiento proyectado para los años 2004 y 2005. Adicionalmente, analizaba las diferentes estrategias que la Fundación debería implementar para enfrentar la entrada de los bancos colombianos en el mercado microfinanciero.

Los siguientes cuestionamientos eran trabajados con detenimiento por la Junta Directiva y por los ejecutivos senior de WWB Colombia:

1. En caso de que la WWB Colombia se transformase en Banco ¿Cómo afectaría esto su labor social?
2. ¿Cómo debería la WWB Colombia enfrentar la competencia?

²² Ponencias 2004, Clara de Akerman. Presidenta Fundación WWB Colombia. VI Foro de la Microempresa del BID. Guatemala.

3. ¿Por medio de cuál de las alternativas presentadas, podría la WWB Colombia captar recursos de bajo costo para financiar su crecimiento?
4. ¿Qué alternativas adicionales podría considerar WWB Colombia para captar recursos de bajo costo?

La Sra Clara de Akerman pensaba que definitivamente no hacer nada, no era una opción. La Fundación venía desempeñándose acorde con las exigencias del mercado y tenía la responsabilidad de extender sus servicios a una gran parte de la población que la necesitaba, razón por la cual se debía implementar una alternativa que contribuyese al crecimiento y a la sostenibilidad financiera de la Fundación.

Anexo 1 Mapa Político-Administrativo de Colombia

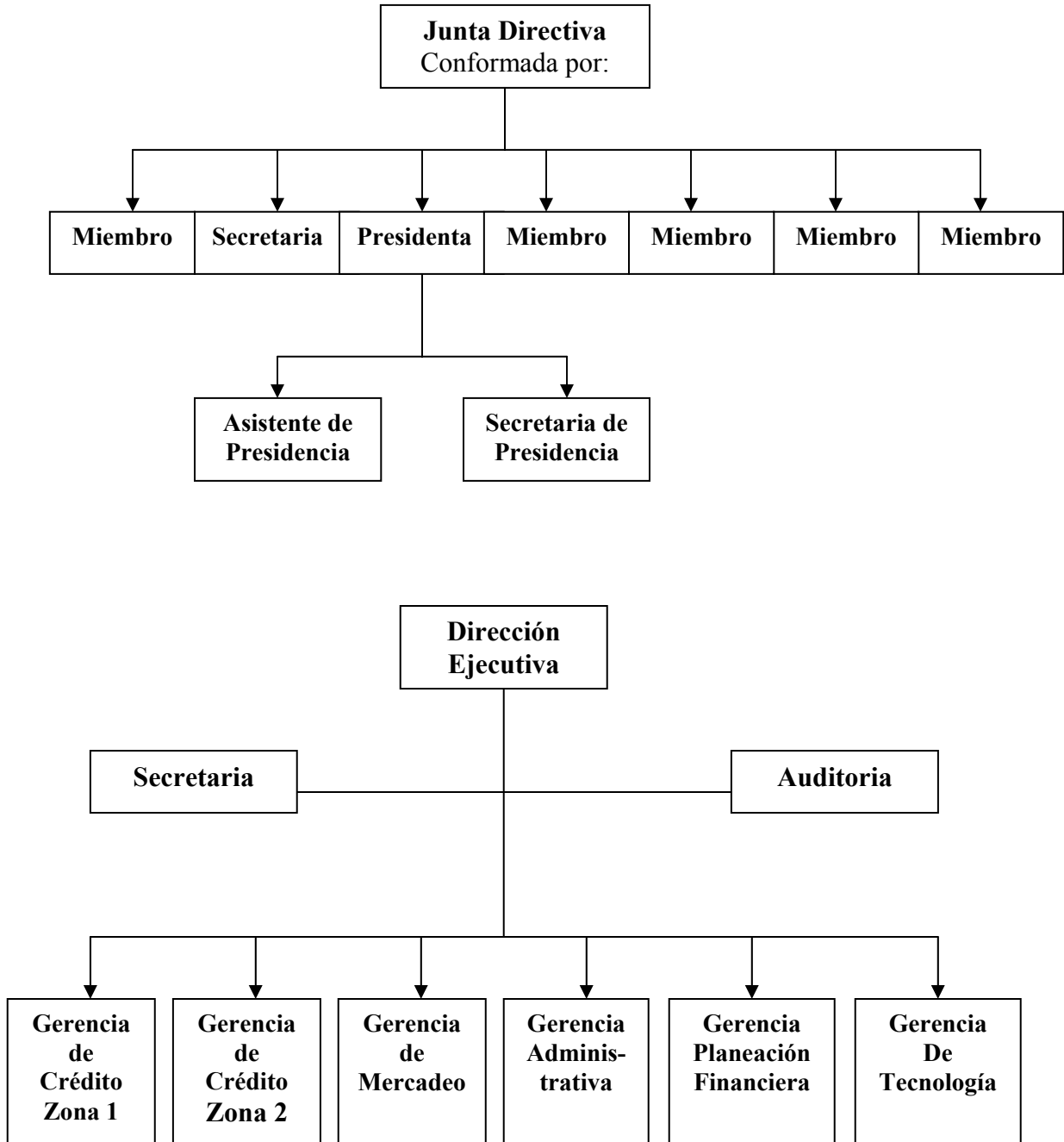


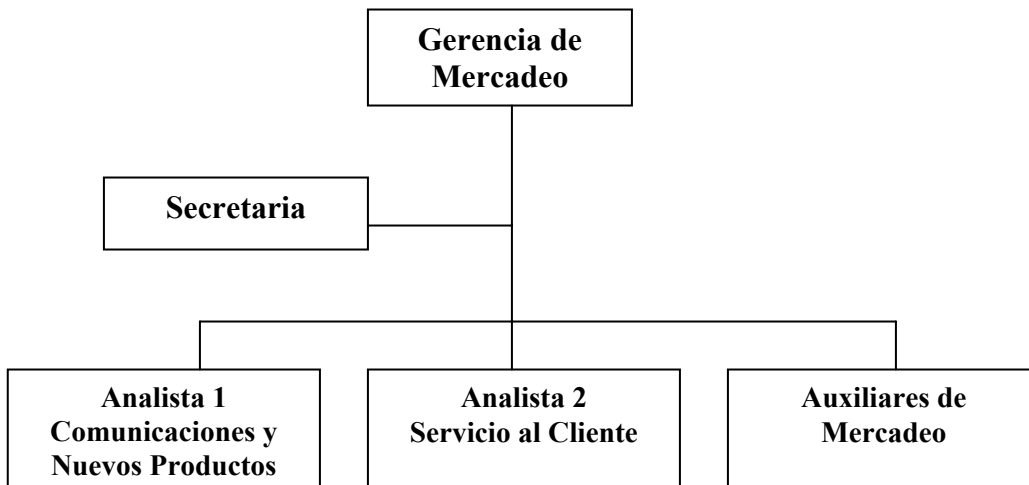
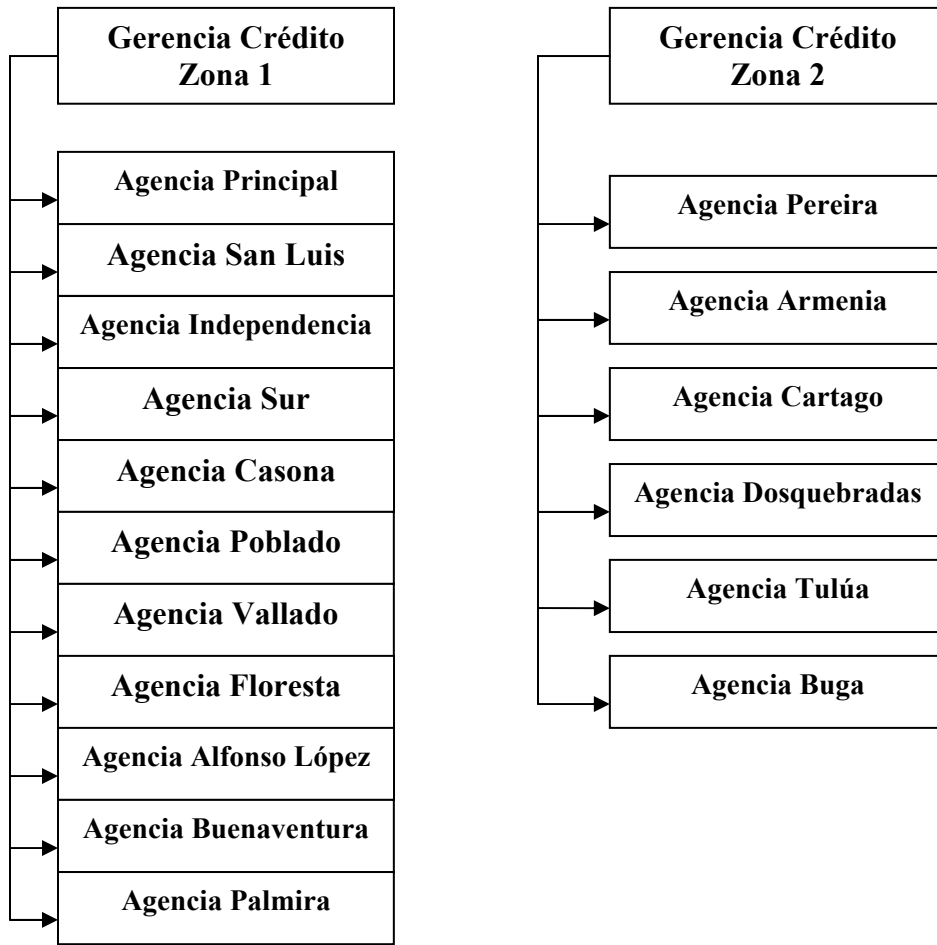
Anexo 2 Colombia En Cifras

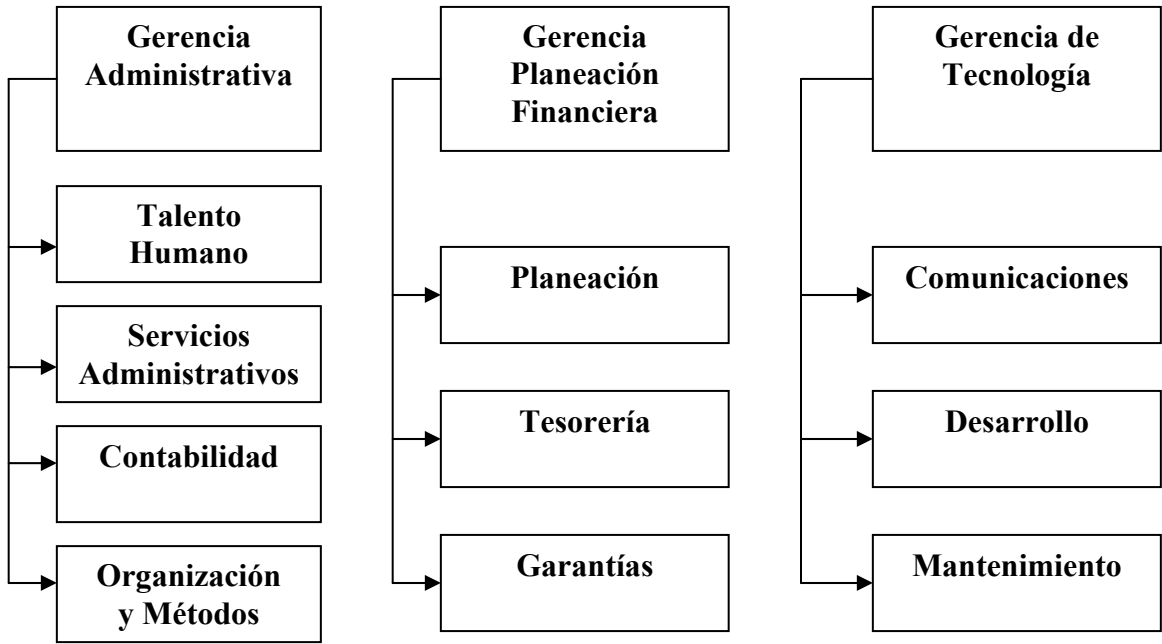
Aspectos Generales		Economía	
Capital	Santa fe de Bogotá	PNB per capita (2002)	US \$ 1.830
Superficie	1.141.748 km ²	PIB (2002)	US \$ 82.200 millones
Idioma oficial	Español	PIB: Agricultura (2001)	13%
Religión	Católicos 95%, Otros 5%	PIB: Industria (2001)	29.9%
		PIB: Servicios (2001)	57.1%
Población:	43,700 millones (estimado 2002)	Unidad monetaria	1 peso colombiano = 100 centavos
Población por km ²	41	Deuda Externa (sep 2002)	US \$ 35.300 millones
Crecimiento poblacional	1,5 %	Exportaciones FOB (2002)	US \$ 11.938 millones
Densidad estimada de población	36 habitantes/Km ²	Importaciones CIF (2002)	US \$ 12.690 millones
Porcentaje estimado de población urbana	74% (2000)	Tasa Representativa del Mercado a 31 Dic-02	1 dólar = \$2.864.79 pesos colombianos
Porcentaje estimado de población rural	26% (2000)	Inversión extranjera directa (sep 2002)	US \$1.423 millones
<u>Composición de la población</u>		Ingresos públicos estimados (2001)	US \$24 billones
Mestizos	58%	Gastos públicos estimados (2001)	US \$25.6 billones
Blancos	20%	Índice de precios al consumidor	5.97% (2001)
Mulatos	14%	Aspectos Ambientales	
Negros africanos	4%	Agua fresca per capita (2002)	48.293.1 ton métrica
Zambos	3%	Emisión de CO ² per capita	1.6 ton. métricas
Amerindio	1%	Uso de electricidad per Capita (2001)	817.8 Kwh.
Aspectos Sociales		Uso de energía per capita (2001)	679.6 Kg. de petróleo
Población por debajo de la línea de pobreza	55% (2001)	Áreas Protegidas	49 (10% del territorio nacional)
Fuerza Laboral (1999)	18.3 millones	Tecnología e Infraestructura	
Tasa de desempleo	18% (sep. 2002)	Usuarios de Internet	2 millones (2000)
Tasa de ocupación	52.8% (sep. 2002)	Teléfonos fijos y móviles por cada 1000 personas	285 (2002)
Esperanza de vida	70.8 años (2002 estimado)	Computadores personales por cada 1000 personas	49.3 (2002)
Tasa de alfabetización	97,1% (2001 estimado)		
Tasa de mortalidad infantil (2002 estimado)	23 fallecidos por c/ 1.000 nacidos vivos		

Tomado de: Banco Mundial, CIA, Departamento de Estado (USA), UNICEF, Ministerio de Comercio Exterior (Colombia), BID, Proexport y Banco de la República de Colombia.

**Anexo 3
Organigrama General**

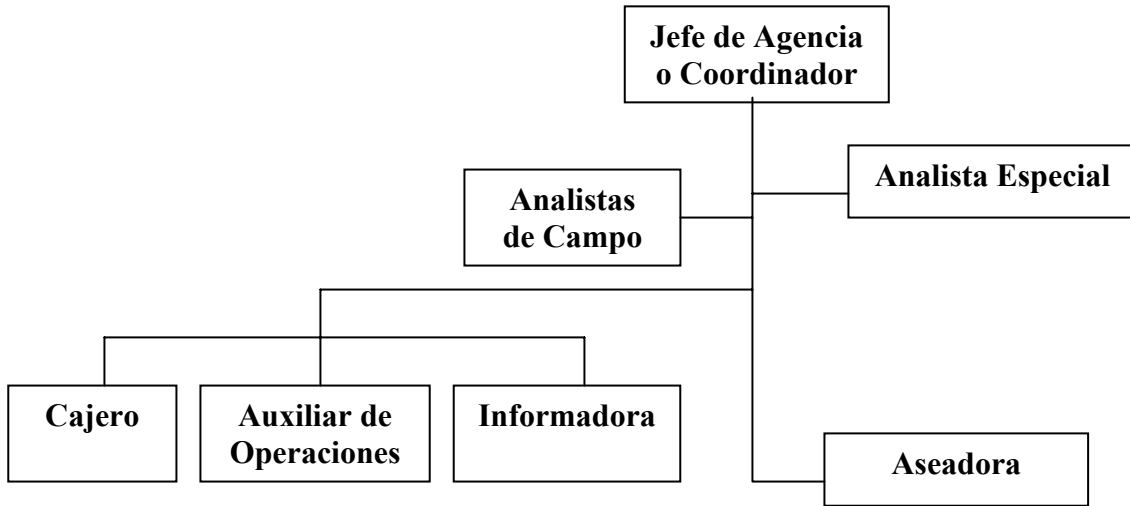






Fuente: WWB Colombia

Anexo 4
Organigrama de una Agencia



Fuente: WWB Colombia

Anexo 5
Principales Indicadores de Desempeño

	Dic. 02	Dic. 03
Cartera Bruta*	US \$ 22,231	US \$37,455
Número de Clientes	49,119	70,200
ROE**	23.3%	26.9%
Rendimiento de Cartera	33.2%	33.0%
Cartera en Riesgo	1.2%	0.9%
Gastos Operativos***	11.6%	11.1%
Crédito Promedio	US \$453	US \$534
Prestatarios por Empleado	266	299

* (000\$)

** Ajustado

*** WWB Colombia no brinda crédito prendario

Fuente: WWB Colombia, citado por MicroRate

Anexo 6
Operaciones Microfinancieras

Perfil de la Compañía (US\$'000)	31-Dic- 99	31-Dic- 00	31-Dic- 01	31-Dic- 02	31-Dic- 03
Cartera bruta	\$10,218	\$12,860	\$17,710	\$22,231	\$37,455
<i>Cambio anual de cartera bruta</i>	18.3%	25.9%	37.7%	25.5%	68.5%
Número de clientes	26,332	33,046	38,063	49,119	70,200
<i>Cambio anual en número de clientes</i>	55.3%	25.5%	15.2%	29.0%	42.9%
Promedio saldo créditos por cliente (u.)	388	389	465	453	534
Patrimonio	\$4,969	\$6,020	\$8,055	\$9,156	\$13,058
Ingreso neto	\$1,063	\$1,324	\$1,703	\$2,016	\$2,997
Personal total	91	117	151	185	235
Retorno sobre patrimonio	23.2%	24.1%	24.2%	23.4%	27.0%
Gastos operativos / cartera bruta promedio	13.8%	13.2%	13.6%	11.6%	11.1%
Cartera en riesgo / cartera bruta	2.1%	1.9%	1.7%	1.2%	0.9%
Número de prestatarios / analista	612	590	514	540	605
Número de prestatarios / total personal	289	282	252	266	299
Rendimiento de la cartera	44.0%	40.1%	41.3%	33.2%	33.0%

Fuente: WWB Colombia, citado por MicroRate

Anexo 7
Indicadores de Productividad de WWB Colombia

AÑO	Evolución en el Número de Créditos		Número de Créditos por Agente de Crédito		Cartera de Créditos en USD por Agente de Crédito	
	Créditos Vigentes	Créditos Colocados	Vigente Por Agente	Colocado Por Agente	Cartera Vigente Por Agente Usd	Cartera Colocada Por Agente Usd
1996	7.741	10.779	387	539	216.705	392.723
1997	10.985	16.940	457	705	246.501	435.394
1998	18.812	24.799	537	708	241.311	366.232
1999	28.027	34.167	652	795	237.632	333.776
2000	34.852	36.769	622	656	225.302	314.003
2001	40.323	40.814	545	552	239.491	314.010
2002	52.649	52.603	579	578	243.398	313.380
2003	77.347	79.331	678	696	328.790	418.717

AÑO	Calidad de la Cartera de Crédito		Costo Por Crédito Colocado US\$	Cartera de Cupos Rotativos	
	Mayor A	Mayor		Número De Créditos Rotativos	Créditos Rotativos En US\$
	1 DIA	A 30 DIAS			
1996	4,58%	2,99%	68		
1997	3,08%	1,62%	48		
1998	2,60%	1,25%	45		
1999	3,61%	2,11%	38	2.657	1.684.661
2000	2,95%	1,87%	40	2.667	1.560.287
2001	2,93%	1,56%	51	3.436	2.312.932
2002	1,75%	0,99%	44	4.432	2.707.676
2003	1,50%	0,78%	42	11.512	8.971.641

Fuente: Clara de Akerman (Presidenta WWB Colombia) Ponencia Felaban – Women World Banking, Venezuela 2004

Anexo 8 Pasivos Financieros

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic
Monto millones(PC)	1.974	2.538	4.636	8.697	11.978	17.928	25512	46.158	75.742
% de Participación									
Organización internacional	95	91	62	34	22	16	10	6	6
Instituto Fomento Industrial IFI / Bancoldex	0	8	38	52	64	50	35	39	32
Bancos comerciales	0	0	0	10	14	34	55	53	60
Emprender	3	1	0	4	0	0	0	2	1
Otros	2	0	0	0	0	0	0	0	1
% Distribución por moneda									
Dólar	75	75	48	23	19	14	22	6	5
Peso colombiano	25	25	52	77	81	86	78	94	95
% Distribución por plazo									
Corto plazo	3	9	23	47	60	54	54	56	56
Largo plazo	97	91	77	53	40	45	45	44	44

Fuente: WWB Colombia

Pasivos Financieros Tasas de Interés año 2003

	Porcentaje de la cartera	Interés
Organización internacional	6%	Libor + (3.4 a 5) SV
Instituto Fomento Industrial IFI / Bancoldex	24.1%	DTF +2.75 TV
Bancoldex otros convenios	7.5%	DTF + 4.25 TA-TV
Bancoldex – Gobernación del Valle	0.7%	DTF – 5 TV
Corporación Financiera del Valle	10.5%	DTF + 4.25 TA-TV
Bancos comerciales	49.3%	DTF + 5 TA-TV-SV
Emprender	1.2%	DTF +3.79 TA-TV
Otros	0.7%	1% a 2% SV
TV: Trimestre Vencido		El DTF reportado a diciembre de 2003 fue del 7.95%
TA: Trimestre Anticipado		EA
SV: Semestre Vencido		

Adaptado de Informes Financieros WWB Colombia

Anexo 9
Balance General

Balance General (US \$'000)	31-Dic-99	31-Dic-00	31-Dic-01	31-Dic-02	31-Dic-03
ACTIVO					
Caja y bancos	509	372	802	1,061	931
Inversiones temporarias	410	1,115	1,151	2,067	1,417
Cartera Neta	9,907	12,355	16,933	21,493	36,614
Cartera bruta	10,218	12,860	17,710	22,231	37,455
Cartera vigente	10,002	12,616	17,414	21,960	37,125
Cartera en riesgo	216	244	297	270	329
Provisiones para préstamos dudosos	311	505	777	737	841
Intereses devengados por cobrar	-	-	-	-	-
Otros activos corrientes	187	221	373	501	841
Activo Corriente	11,013	14,062	19,259	25,122	39,803
Inversiones de largo plazo	139	-	-	-	-
Activo fijo	531	532	683	788	1,251
Otros activos	-	-	-	-	-
Total Activo	11,683	14,594	19,942	25,910	41,054
PASIVOS					
Ahorros	-	-	-	-	-
Depósitos a plazo fijo, corto plazo	-	-	-	-	-
Obligaciones, corto plazo	3,842	4,474	6,026	9,059	15,965
Otros pasivos, corto plazo	321	377	541	536	758
Pasivo corriente	4,163	4,852	6,567	9,595	16,723
Depósitos a plazo fijo, largo plazo	-	-	-	-	-
Obligaciones, largo plazo	2,550	3,723	5,320	7,159	11,272
Cuasicapital	-	-	-	-	-
Otros pasivos, largo plazo	-	-	-	-	-
Total pasivo	6,713	8,574	11,887	16,754	27,996
PATRIMONIO					
Capital	0	0	0	0	0
Ganancias (pérdidas) período	1,063	1,324	1,703	2,016	2,997
Resultado de ejercicios anteriores	1,137	1,885	3,050	4,216	6,428
Otras cuentas de capital	2,769	2,811	3,303	2,924	3,633
Total Patrimonio	4,969	6,020	8,055	9,156	13,058
Total pasivo y patrimonio	11,683	14,594	19,942	25,910	41,054

Fuente: WWB Colombia, citado por MicroRate

Anexo 10
Estado de Resultados

Estado de Resultados (US\$'000)	31-Dic- 99	31-Dic- 00	31-Dic- 01	31-Dic- 02	31-Dic- 03
Ingreso de intereses y comisiones	4,145	4,624	6,309	6,625	9,858
Intereses percibidos	4,145	4,624	6,309	6,625	9,858
Intereses devengados					
Gastos de intereses y comisiones	989	1,025	1,361	1,647	2,767
Ingreso financiero neto	3,156	3,599	4,948	4,978	7,091
Provisión para préstamos dudosos	275	347	502	286	292
Ingreso financiero después de provisión	2,881	3,251	4,446	4,693	6,799
Gastos operativos	1,302	1,519	2,085	2,319	3,302
Personal	710	839	1,153	1,282	1,790
Otros gastos operativos	593	680	932	1,037	1,512
Ingreso Neto de Operaciones	1,579	1,732	2,361	2,373	3,497
Otras ingresos	375	254	195	409	256
Ingresos de inversiones	-	65	92	81	83
Otros ingresos no extraordinarios	375	189	103	328	172
Otros gastos	653	577	672	703	695
Ajustes por el efecto de inflación	231	317	387	396	501
Otros gastos no extraordinarios	422	260	285	307	191
Ingresos no operativos netos	1,301	1,409	1,884	2,080	3,057
Extraordinarios	(238)	(86)	(182)	(64)	(60)
Ingresos extraordinarios	-	-	-	-	-
Gastos extraordinarios	238	86	182	64	60
Resultado antes de impuestos	1,063	1,324	1,703	2,016	2,997
Impuestos	-	-	-	-	-
Resultado	1,063	1,324	1,703	2,016	2,997

Fuente: WWB Colombia, citado por MicroRate

Anexo 11
Índices Financieros

Índices Financieros	31-Dic-99	31-Dic-00	31-Dic-01	31-Dic-02	31-Dic-03
Adecuación de patrimonio					
Deuda / Patrimonio	1.3	1.4	1.4	1.8	2.1
Calidad de Activos					
Cartera en riesgo / cartera bruta	2.1%	1.9%	1.7%	1.2%	0.9%
Castigos / cartera bruta promedio	0.5%	0.9%	1.3%	0.9%	0.7%
Provisiones / cartera en riesgo	144.2%	207.1%	261.9%	272.6%	255.1%
Gasto de provisiones/ cartera bruta promedio	2.9%	3.0%	3.3%	1.4%	1.0%
Gerencia					
Gastos de operación / Cartera bruta promedio	13.8%	13.2%	13.6%	11.6%	11.1%
Número de prestatarios / analista	612	590	514	540	605
Número de prestatarios / total personal	289	282	252	266	299
Rendimiento					
Ingreso neto / patrimonio promedio	23.2%	24.1%	24.2%	23.4%	27.0%
Ingreso neto / activo promedio	9.7%	10.1%	9.9%	8.8%	9.0%
Rendimiento de cartera	44.0%	40.1%	41.3%	33.2%	33.0%
Costo de fondeo	16.3%	14.1%	13.9%	12.0%	12.7%
Liquidez					
Activos corrientes / pasivos corrientes	2.6	2.9	2.9	2.6	2.4

Fuente: WWB Colombia, citado por MicroRate

Anexo 12
Principales Competidores de WWB Colombia
Evolución Financiera

ACTIVOS*	1996	1997	1998	1999	2000	2001*
BANCO CAJA SOCIAL	698	718	662	559	479	502
MEGABANCO	-	-	-	-	618	561
FINAMÉRICA	22	12	17	20	20	21
COMPARTIR	11	12	11	11	11	12
TOTAL	731	743	690	589	1.127	1.096
CARTERA BRUTA*						
BANCO CAJA SOCIAL	526	530	210	389	344	350
MEGABANCO	-	-	-	-	284	271
FINAMÉRICA	11	-	14	15	17	17
COMPARTIR	9	10	10	9	10	10
TOTAL	546	550	534	413	655	648
DEPÓSITOS*						
BANCO CAJA SOCIAL	529	548	525	463	393	408
MEGABANCO	-	-	-	-	471	443
FINAMÉRICA	9	6	8	7	7	9
COMPARTIR	3	3	3	3	3	3
TOTAL	541	557	537	473	873	863
PATRIMONIO*						
BANCO CAJA SOCIAL	93	95	82	67	66	72
MEGABANCO	-	-	-	-	3	17
FINAMÉRICA	7	4	4	4	4	4
COMPARTIR	5	5	5	5	5	5
TOTAL	105	104	90	77	78	98

*Datos a julio de 2000 Expresado en millones de dólares.

Fuente: Beatriz Marulanda (febrero 2001) para el período 1996-2000 y Superintendencia Bancaria para julio de 2001. Citado por WWB Colombia.

Anexo 13
Principales Microfinancieras Colombianas MicroRate

Fuente: MicroRate

TABLA DE COMPARACIONES AJUSTADA (US \$'000)	WWB Cali Colombia	FINA- MERICA Colombia	WWW Popayán Colombia	WWB B/manga Colombia	WWB Bogotá Colombia	WWB Medellín Colombia
Basada en Instituciones Colombianas de Microfinanciamiento						
Período: Junio - 2003	30-Jun-03	30-Jun-03	30-Jun-03	30-Jun-03	30-Jun-03	30-Jun-03
Salvo que se especifique lo contrario las cifras se muestran en: (cifras de resultados son anualizadas)	Miles US	Miles US	Miles US	Miles US	Miles US	Miles US
Cartera de Préstamos						
Cartera bruta	\$ 27,423	\$ 15,414	\$14,270	\$8,201	\$6,095	\$4,971
<i>Cambio anual cartera bruta</i>	36.3%	-15.3%	30.6%	46.3%	54.9%	13.1%
Número de préstamos vigentes	63,463	20,287	61,345	37,789	19,466	17,979
<i>Cambio anual en número de préstamos vigentes</i>	41.5%	7.4%	38.5%	65.6%	49.1%	32.3%
Número de clientes	58,592	18,495	n/a	37,651	18,666	17,574
<i>Cambio anual en número de clientes</i>	39.6%	9.8%	n/a	67.1%	49.1%	32.0%
Saldo promedio de clientes – montos en unidades	\$ 468	\$ 833	\$ 233	\$ 218	\$327	\$283
Cartera en riesgo / cartera bruta	1.2%	11.3%	1.0%	0.8%	2.1%	2.4%
Castigos / cartera bruta promedio	0.2%	0.4%	0.0%	0.2%	0.6%	0.6%
Provisiones / cartera en riesgo	257.6%	29.0%	100.0%	100.8%	86.6%	92.9%
Gasto de provisiones / cartera promedio	1.4%	2.0%	0.6%	1.2%	2.2%	1.5%
Indicadores de Productividad						
Gastos operativos/cartera bruta promedio	12.6%	19.8%	11.5%	24.1%	24.8%	19.6%
Número de clientes por oficial de crédito	497	257	724	629	479	451
Número de clientes / total personal	260	90	354	296	210	187
Rendimiento de cartera	34.6%	27.1%	43.3%	44.9%	41.0%	38.3%
Gasto de personal / cartera bruta promedio	7.0%	10.3%	6.2%	11.4%	12.8%	11.5%
Oficiales de crédito / total personal	52.4%	35.0%	48.9%	47.1%	43.8%	41.5%
Sueldo variable / sueldo base	30.0%	14.4%	78.0%	50.9%	41.4%	43.3%
Personal con < 12 meses en la empresa	31.1%	22.8%	3.8%	38.8%	34.8%	29.8%
Relaciones Financieras						
Pasivo / patrimonio	1.7	5.9	0.6	2.9	2.9	1.6
Patrimonio / activo	35.6%	13.6%	62.9%	24.9%	25.2%	37.8%
Resultado neto ajustado / patrimonio promedio (ROE)	18.4%	-36.0%	24.7%	3.9%	3.5%	9.8%
Resultado neto ajustado / activo promedio (ROA)	7.1%	-4.9%	16.0%	1.1%	1.0%	3.7%
Gasto de interés/cartera bruta promedio	4.7%	4.6%	3.0%	6.7%	5.8%	4.7%
Gastos de interés /obligaciones financieras promedio	14.4%	8.3%	16.0%	14.3%	14.2%	12.3%
Activo corriente / pasivo corriente	2.6	1.3	5.5	2.2	2.4	3.4
Montos Absolutos						
Ingresos por intereses y comisiones	\$ 8,229	\$ 4,555	\$ 5,454	\$ 3,101	\$ 2,055	\$ 1,792
Resultado neto ajustado	\$ 1,846	(\$ 1,102)	\$ 2,264	\$ 106	\$ 62	\$ 224
Activo total	\$ 30,288	\$ 21,823	\$ 16,026	\$ 11,222	\$ 7,443	\$ 6,313
Depósitos	0	\$ 12,910	0	0	0	0
Fondos financieros (excluye depósitos)	\$ 18,860	\$ 4,482	\$ 5,685	\$ 8,219	\$ 5,401	\$ 3,775
Patrimonio	\$ 10,787	\$ 2,969	\$ 10,077	\$ 2,798	\$ 1,872	\$ 2,389

Anexo 14

Cuadro Comparativo de Microfinancieras Latinoamericanas, MicroRate

Tabla de Comparaciones Ajustada (US \$'000)

Período: Diciembre - 2003

Salvo que se especifique lo contrario las cifras se muestran en:

(cifras de resultados son anualizadas)

WWB Colombia Colombia Miles US	FIE Bolivia Miles US	F.J. NIEBOROWSKI Nicaragua Miles US	CMAC AREQUIPA Perú Miles US
---	----------------------------	--	--------------------------------------

Cartera de Préstamos**Cartera bruta**

Cambio anual cartera bruta

Número de préstamos vigentes

Cambio anual en número de préstamos vigentes

Número de clientes

Cambio anual en número de clientes

Saldo promedio de clientes. Montos en unidades

Cartera en riesgo / cartera bruta

Castigos / cartera bruta promedio

Provisiones cartera en riesgo

Gasto de provisiones / cartera promedio

\$37,455	\$40,338	\$7,975	\$93,148
68.5%	16.6%	46.7%	34.2%
77,347	33,100	11,133	95,041
46.9%	25.1%	37.3%	24.2%
70,200	31,397	11,133	78,282
42.9%	23.7%	37.3%	23.2%
\$534	\$1,285	\$716	\$1,190
0.9%	5.1%	4.5%	6.1%
0.7%	2.6%	0.0%	0.9%
255.1%	143.5%	75.9%	111.2%
1.0%	3.6%	2.5%	3.1%

Indicadores de Productividad

Gastos operativos (cartera bruta promedio)

Número de clientes por oficial de crédito

Número de clientes / total personal

Rendimiento de cartera

Gasto de personal / cartera bruta promedio

Oficiales de crédito / total personal

Sueldo variable / sueldo base

Personal con < 12 meses en la empresa

11.1%	10.7%	13.9%	12.3%
605	235	231	313
299	92	84	133
33.0%	22.0%	39.4%	33.7%
6.0%	6.3%	7.9%	6.5%
49.4%	39.0%	36.2%	42.6%
30.0%	48.3%	32.0%	7.4%
28.9%	33.4%	24.1%	24.0%

Relaciones Financieras

Pasivo / patrimonio

Patrimonio / activo

Resultado neto ajustado/ patrimonio promedio (ROE)

Resultado neto ajustado / activo promedio (ROA)

Gasto de interés / cartera bruta promedio

Gasto de interés / obligaciones financieras promedio

Activo corriente / pasivo corriente

2.1	5.8	3.1	5.1
31.8%	14.0%	21.5%	16.1%
27.0%	20.5%	39.8%	41.3%
8.9%	2.9%	13.0%	6.5%
9.3%	5.0%	6.7%	6.5%
12.7%	5.6%	8.4%	6.0%
2.4	3.1	2.8	1.2

Montos Absolutos

Ingresos por interés y comisiones

Resultado neto ajustado

Activo total

Depósitos

Fondos financieros (excluye depósitos)

Patrimonio

\$9,858	\$8,244	\$2,644	\$27,394
\$2,996	\$1,168	\$1,000	\$7,125
\$41,054	\$44,714	\$9,502	\$122,538
\$0	\$19,817	\$0	\$89,645
\$27,237	\$16,582	\$6,372	\$11,176
\$13,058	\$6,244	\$2,042	\$19,784

Fuente: MicroRate

Anexo 15
Esquemas de Financiamiento

ESQUEMA ACTUAL

FUENTES DE FINANCIACIÓN

- Banca Comercial Nacional
- Banca de Segundo Piso
- Banca Multilateral
- Banca Comercial Internacional
- Organismo Internacional
- Otros Organismos Nacionales

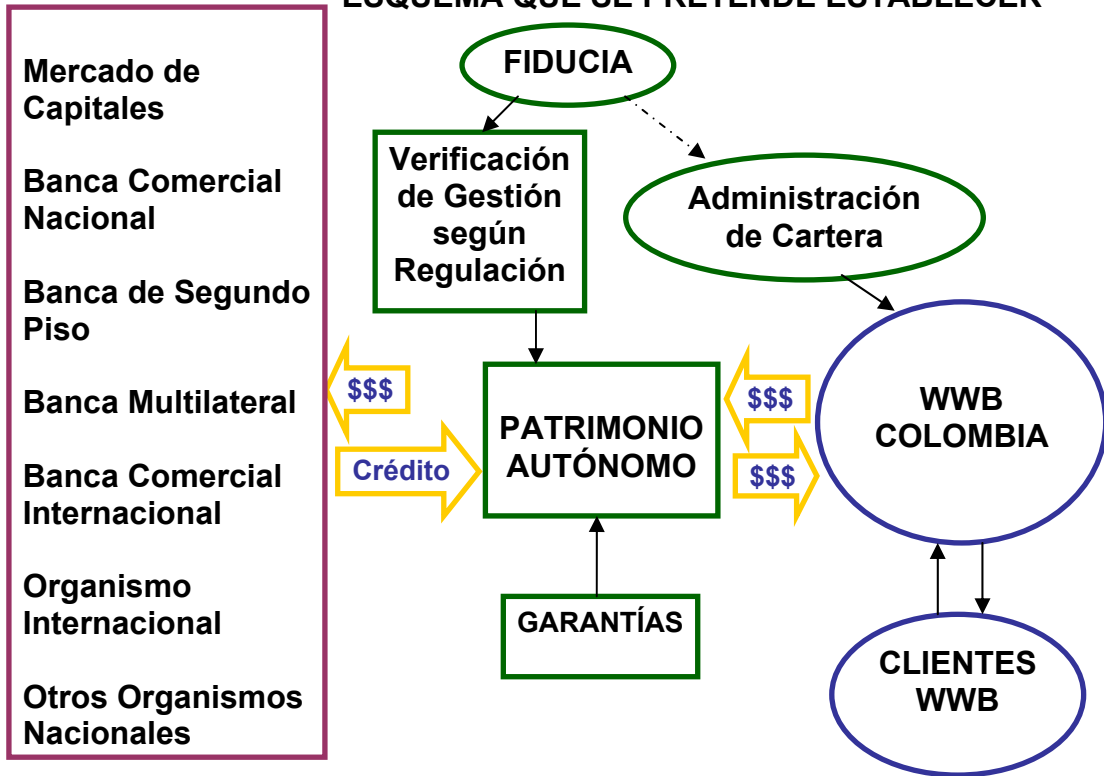


GARANTÍAS EXTERNAS

- USAID
- NOVIB
- CALVERT
- TRIODOS
- FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS



ESQUEMA QUE SE PRETENDE ESTABLECER



Fuente: WWB Colombia