

# Encuesta “Banana Skins” sobre microfinanzas, 2011

La encuesta del CSFI sobre  
riesgo en las microfinanzas

Perdiendo su magia

Patrocinado por:

citi

CGAP

CSFI

Centre for the Study of  
Financial Innovation



El Centro para el Estudio de la Innovación Financiera (CSFI) es un grupo de estudio sin fines de lucro establecido en 1993 con el fin de analizar los cambios futuros en el ámbito financiero internacional, en particular desde el punto de vista de los profesionales del área. Sus metas son identificar las nuevas esferas de negocios, señalar los ámbitos que encierran peligros y generar un debate sobre los principales temas financieros. El centro no tiene una ideología establecida, más allá de que cree en los mercados abiertos.

## **Síndicos**

Minos Zombanakis (Presidente)  
David Lascelles  
Sir David Bell  
Robin Monro-Davies  
Sir Brian Pearse

## **Personal**

Director: Andrew Hilton  
Codirectora: Jane Fuller  
Investigador principal: David Lascelles  
Coordinadora de programas: Lisa Moyle

## **Consejo rector**

Sir Brian Pearse (presidente)  
Sir David Bell  
Geoffrey Bell  
Robert Bench  
Rudi Bogni  
Philip Brown  
Peter Cooke  
Bill Dalton  
Sir David Davies  
Abdullah El-Kuwaiz  
Prof. Charles Goodhart  
John Heimann  
John Hitchins  
Rene Karsenti  
Henry Kaufman  
Angela Knight  
Sir Andrew Large  
David Lascelles  
Robin Monro-Davies  
Rick Murray  
John Plender  
David Potter  
Mark Robson  
David Rule  
Sir Brian Williamson  
Peter Wilson-Smith  
Minos Zombanakis

Las publicaciones del CSFI pueden adquirirse a través de nuestro sitio web, [www.csfi.org](http://www.csfi.org), o por teléfono, llamando al centro al +44 (0) 207 493 0173.

Publicado por el  
Centro para el Estudio de la Innovación Financiera (CSFI)

Correo electrónico: [info@csfi.org](mailto:info@csfi.org)  
Sitio web: [www.csfi.org](http://www.csfi.org)

ISBN: 978-0-9563888-6-5

Impreso en el Reino Unido por Heron, Dawson & Sawyer.



## Prefacio

Esta es la tercera encuesta “Banana Skins” (cáscaras de banano) sobre el sector mundial de las microfinanzas que ha elaborado el CSFI, primordialmente a través de su investigador principal, David Lascelles, y con la colaboración de Sam Mendelson. Al igual que las anteriores, esta encuesta fue financiada por Citi y por el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP), a quienes estamos muy agradecidos.

En mi opinión, esta encuesta es la más interesante —y significativa— de la serie. La razón es sencilla: hasta hace muy poco, no se alzaba prácticamente ninguna voz en contra de las microfinanzas. Los gobiernos, la comunidad académica y, con frecuencia creciente, el público en general, lo consideraban un bien público indiscutible, y su rostro más conocido, Mohammed Yunus, del Banco Grameen, recibió un merecido premio Nobel por sus esfuerzos. El único problema era el de la escala del sector. ¿Cómo podría copiarse el enfoque “de abajo hacia arriba” de las microfinanzas (que se basa en préstamos ínfimos a personas pobres de comunidades pequeñas) y aplicarse en una cantidad de sitios lo suficientemente grande para lograr un avance significativo en el problema mundial de la pobreza?

Sigo creyendo en las microfinanzas, no menos, porque en mi opinión es indudablemente cierto que el modelo convencional de asistencia, de arriba hacia abajo, se ha quebrado. Pero, sin duda, las cosas han cambiado en los últimos años.

Como se muestra con claridad en este informe, muchas personas —bien intencionadas, consideradas quienes forman parte del sector microfinanciero o de sectores similares cercanos— temen que las microfinanzas hayan tomado un camino equivocado, que se hayan alejado de su misión original y que se hayan cooptado (incluso corrompido) por la búsqueda de la rentabilidad y la expansión, que se hayan convertido en un juguete político, etc., etc. Esto es nuevo y, tal como se señala con claridad en el informe de David, ubica a las microfinanzas y a las entidades del sector en un “punto de inflexión”. ¿Seguirá evolucionando —creciendo, ofreciendo nuevos productos, escalando mercados— hasta que resulte esencialmente imposible distinguirlo de las instituciones financieras convencionales (bancos, empresas de financiamiento del consumo, etc.)? ¿O redescubrirá sus raíces como fuente más modesta de crédito de pequeña escala destinado a un mercado relativamente reducido entre los grupos de ingresos bajos en los países por lo general pobres?

Inevitablemente, algunas instituciones seguirán un camino y otras, otro, pero está claro que el sector en general está siendo sometido a un escrutinio mucho más severo. Después de años en los que, básicamente, las instituciones microfinancieras gozaron del “pase libre” de la mayor parte de los organismos y Gobiernos donantes (así como de las autoridades de los países en los que operan), el clima es ahora muy distinto y se ha vuelto mucho menos complaciente. Como muestran los resultados de nuestra encuesta, abundan las inquietudes acerca de la reputación, la competitividad, la estructura de gobierno, la calidad de los gerentes y la politización, y se observa un alto grado de cinismo respecto de las motivaciones de al menos una parte considerable del sector.

Pero no se deben sacrificar los aspectos positivos al intentar erradicar los negativos. Muchos de los problemas que enfrenta el sector son tan solo producto de su éxito: ya no pasa inadvertido, ni en la escena nacional ni en la internacional, y es de esperar que se le impongan parámetros más estrictos que en sus inicios. Sigue siendo uno de los medios más prometedores para brindar dinero a quienes más lo necesitan y pueden usarlo más productivamente.

Por lo tanto, esperemos que sus problemas actuales puedan superarse y que la próxima encuesta muestre un panorama mucho más optimista. Mientras tanto, permítanme reiterar mi agradecimiento a nuestros amigos de Citi y el CGAP por su patrocinio, a Deborah Drake del Consejo en Fondos de Patrimonio en Microfinanzas (CMEF) por sus consejos y su apoyo, al MIX por los datos proporcionados y a Zach Grafe, cuyo manejo del cuestionario en línea ayudó enormemente a elaborar lo que, sin lugar a dudas, se ha convertido en la encuesta de mayor envergadura de su tipo.

**Andrew Hilton**  
Director, CSFI

Este informe fue redactado por David Lascelles y Sam Mendelson.  
Portada de Joe Cummings.

## Prólogo de los patrocinadores

El informe “Banana Skins” sobre financiamiento, ya en su tercera edición, refleja los cambios en las percepciones del riesgo en un sector dinámico y en rápido movimiento. El informe de este año muestra que el financiamiento ha llegado a la madurez y, con esto, han surgido nuevas dificultades. En un número creciente de mercados, la elevada tasa de crecimiento y expansión trae como consecuencia el hecho de que las microfinanzas se enfrentan a las mismas fuerzas de competencia, ciclos crediticios y consolidación que se observan en otros sectores.

La encuesta refleja esta evolución y resalta la necesidad de enfocarse más en las necesidades de los clientes y en el riesgo crediticio vinculado a estos, y no en los peligros institucionales como el financiamiento y la liquidez. Las respuestas también muestran un sector que se encuentra en distintas etapas del desarrollo en las distintas regiones. Las microfinanzas solo llegan a 150 millones de prestatarios en todo el mundo, tan solo una fracción de lo que se necesita. Son más de 2700 millones las personas que aún carecen de acceso a servicios financieros formales más baratos y confiables que las alternativas informales.

En pocos mercados (en particular en donde hay numerosas instituciones de microfinancieras que prestan servicios a las mismas comunidades), algunos encuestados expresaron su inquietud acerca del exceso de oferta de créditos y el sobreendeudamiento. En otros sitios, se observa el surgimiento de instituciones receptoras de depósitos y organismos de verificación de antecedentes crediticios, la ampliación de supervisión regulatoria, y la expansión del crédito acompañado por servicios de ahorro, seguros y otros.

Este año, tanto el riesgo político como el vinculado con la reputación ocupan un lugar más destacado. A pesar de los cuestionamientos recientes sobre la capacidad de las microfinanzas, y en particular la del microcrédito, para sacar a millones de personas de la pobreza, esta actividad sigue siendo fundamental para lograr la inclusión financiera, al puesto que permitir a las familias manejar sus finanzas con más eficacia a través del incremento de sus activos, moderar su consumo y el uso asegurarse contra riesgos.

La encuesta de este año describe también a las microfinanzas como un sector en evolución. El grado de preocupación puede haberse amplificado por los hechos registrados recientemente en algunos mercados, en particular en el estado de Andhra Pradesh, India. Pero el cuestionamiento es sin dudas saludable y debería impulsar a los profesionales del sector a revisar los modelos de negocios, las prácticas y los productos para dar con aquellos que podrán satisfacer más eficazmente las necesidades de las personas de ingresos bajos.

En numerosos mercados, las instituciones de microfinancieras (IMF) y los inversionistas ya han tomado nota de cómo se han modificado los riesgos. El crecimiento de las IMF ha desacelerado, los criterios para otorgar préstamos se han restringido, y el desempeño social ha recibido mayor atención. En varios países, la tasa del incremento de los préstamos improductivos de las IMF está disminuyendo y surgen modelos de crecimiento más sostenibles. La mayoría de los entes reguladores ahora reconoce la valiosa contribución del sector de las microfinanzas a la inclusión financiera, y lo consideran parte de la estructura financiera del país.

Pero es necesario hacer más. El sector debe acelerar las reformas para recibir apoyo en vista del creciente riesgo para la reputación. Las IMF deben afianzar aún más sus criterios para la concesión de préstamos, en particular en relación con el sobreendeudamiento de los prestatarios. Y en muchos países, será esencial mejorar las normas para lograr la inclusión financiera.

La visión de una inclusión financiera que abarque a la mayoría de la población mundial excede largamente lo que refleja este informe. Pero de la encuesta se desprende con claridad que el panorama del acceso al financiamiento será significativamente distinto en cinco años. A medida que el sector microfinanciero evoluciona, surgen nuevos actores y nuevos modelos de negocios. Las oportunidades —y las necesidades— son enormes.

Agradecemos a las 533 personas de 86 países que participaron en esta encuesta. Quisiéramos expresar también nuestro agradecimiento a David Lascelles y a Sam Mendelson por analizar las opiniones de los participantes y presentarlas de manera tan convincente. Agradecemos a Deborah Drake del Consejo en Fondos de Patrimonio en Microfinanzas, a Philip Brown de Citi Microfinance y a Xavier Reille del CGAP por haber contribuido al éxito de esta encuesta.

**Robert Annibale**

Director General de Citi Microfinance

**Tilman Ehrbeck**

Director Ejecutivo del CGAP



## Acerca de esta encuesta

En la encuesta Banana Skins de 2011 se describen los riesgos que enfrenta el sector de las microfinanzas tal como los percibe una muestra internacional de profesionales del tema, inversionistas, funcionarios de entes reguladores, y observadores. Con ella se actualizan los datos de las encuestas anteriores, realizadas en 2008 y 2009. Este estudio se llevó adelante en noviembre y diciembre de 2010, y se basa en 533 respuestas de personas de 86 países e instituciones multinacionales.

El cuestionario (reproducido en el apéndice) constaba de tres partes. En la primera, se pedía a los encuestados que describieran, en sus propias palabras, sus principales preocupaciones en relación con el sector del microfinanzas para los próximos dos o tres años. En la segunda, debían ordenar una serie de riesgos potenciales (o “cáscaras de banana”, *banana skins* en inglés) según su gravedad y según los consideraran en aumento, estables o en disminución. En la tercera parte, se les pedía que calificaran el grado de preparación de las instituciones microfinancieras para abordar los riesgos que se señalaban. Las respuestas eran de carácter confidencial, pero los encuestados podían elegir que se citara su opinión.

Las opiniones expresadas en esta encuesta son las de quienes participaron en ella y no reflejan necesariamente el parecer del CSFI ni de sus patrocinadores.

El desglose según el tipo de encuestados fue el siguiente:

Otros 27%
Profesionales 37%
Inversionistas 20%
Analistas 13%
Funcionarios de entes reguladores 3%

Poco más de la mitad (55%) de los profesionales pertenecen a instituciones receptoras de depósitos. En la categoría “otros” se incluyen funcionarios, miembros de círculos académicos, contadores, abogados, consultores, etc.



## Resumen

En esta encuesta se analizan los riesgos que enfrenta la industria de las microfinanzas en un momento en el que surgen fuertes interrogantes acerca de su futuro, impulsados por las dudas crecientes respecto de su eficacia como fuente de financiamiento de pequeña escala para los pobres. Uno de los encuestados resumió la importancia de estas dudas cuando dijo que “podrían hacer desvanecer el halo mágico que históricamente ha envuelto a todo lo relacionado con las microfinanzas”. Muchos de los riesgos analizados en este informe llegan al centro del debate acerca del rumbo que adoptará la industria.

Las microfinanzas, originalmente creadas como un movimiento comunitario orientado a brindar crédito a los más necesitados, han crecido de manera extraordinaria en los últimos 20 años y se han afianzado como uno de los principales proveedores de una amplia gama de servicios financieros para millones de personas en el mundo emergente. Las más de mil instituciones microfinancieras (IMF) que brindan información al Microfinance Information eXchange (MIX) cuentan con 88 millones de prestatarios y 76 millones de ahorristas, cifras que crecen a razón de un 20% anual, incluso más en algunos países. El total de activos de estas IMFs asciende a US\$60 000 millones.

### **Muchos de los riesgos analizados llegan al centro del debate en las microfinanzas.**

No obstante, en los últimos dos años, la envidiable reputación del microfinanciamiento se ha visto atacada debido a una serie de razones: su creciente tendencia comercial —evidenciada en un mayor énfasis en el tamaño y la rentabilidad—, el relajamiento de los criterios en particular en el otorgamiento de préstamos, y la sensación de que quizá el sector se esté alejando de su “doble finalidad” original. Todos estos factores se han combinado para colocar a las microfinanzas en una nueva posición desfavorecedora y han generado dudas acerca del apoyo en el futuro de los donantes y los inversionistas, apoyo que la industria necesita críticamente.

¿Cuán grave es esta situación? ¿Cuáles son los nuevos riesgos que enfrenta el sector? ¿Están las microfinanzas llegando a una encrucijada en su evolución? De ser así, ¿qué camino deberían tomar?

### **Los resultados de la encuesta**

Esta encuesta, la tercera de la serie, se realizó con el objetivo de obtener respuesta a estas preguntas y poner los riesgos en perspectiva. Se centra en aquellas IMF cuyos activos superan los US\$5 millones, son rentables y capaces de crecer comercialmente. Estas IMFs suman unas 600, según las estimaciones de MIX, y representan el grueso de los activos del sector a nivel mundial.

En la encuesta se pidió a una serie de expertos en microfinanzas (profesionales, analistas, miembros de entes reguladores, inversionistas, etc.) que señalaran y comentaran los principales riesgos o las “cáscaras de banana” (*banana skins* en inglés) que, a su juicio, enfrentará el sector de las microfinanzas en los próximos dos o tres años. Participaron más de 500 personas de 86 países, lo que constituye la respuesta más importante recibida en esta serie de encuestas hasta el momento. En el cuadro de la página 6 se muestra cómo respondieron los participantes: allí se establece el orden de los 24 riesgos señalados, tanto en función de su gravedad como de la percepción sobre su crecimiento.

**El mensaje general de la encuesta es que los riesgos inmediatos generados por la crisis económica mundial se han atenuado, pero han sido reemplazados por inquietudes más preocupantes acerca del rumbo futuro del sector.**

## Encuesta “Banana Skins” sobre microfinanzas, 2011

(entre paréntesis, la posición que ocupaba cada riesgo en 2009)

### Riesgos mayores

- 1 Riesgo crediticio (1)
- 2 Reputación (17)
- 3 Competencia (9)
- 4 Estructura de gobierno corporativo (7)
- 5 Injerencia política (10)
- 6 Regulación inadecuada (13)
- 7 Calidad gerencial (4)
- 8 Dotación de personal (14)
- 9 Desvío de la misión original (19)
- 10 Expectativas desmedidas (18)
- 11 Gestión de la tecnología (15)
- 12 Rentabilidad (12)
- 13 Operaciones administrativas (22)
- 14 Transparencia (16)
- 15 Estrategia (-)
- 16 Liquidez (2)
- 17 Tendencias macroeconómicas (3)
- 18 Fraude (20)
- 19 Desarrollo de productos (24)
- 20 Propiedad (17)
- 21 Tasas de interés (11)
- 22 Financiamiento excesivo (25)
- 23 Financiamiento escaso (6)
- 24 Tipo de cambio (8)

### Mayor crecimiento

- 1 Competencia (3)
- 2 Riesgo crediticio (1)
- 3 Reputación (1)
- 4 Injerencia política (7)
- 5 Desvío de la misión original (13)
- 6 Estrategia (-)
- 7 Dotación de personal (2)
- 8 Expectativas desmedidas (17)
- 9 Rentabilidad (9)
- 10 Regulación inadecuada (22)
- 11 Estructura de gobierno corporativo (12)
- 12 Calidad gerencial (18)
- 13 Propiedad (16)
- 14 Liquidez (5)
- 15 Desarrollo de productos (24)
- 16 Tendencias macroeconómicas (2)
- 17 Gestión de la tecnología (23)
- 18 Tasas de interés (10)
- 19 Fraude (4)
- 20 Transparencia (21)
- 21 Operaciones administrativas (19)
- 22 Financiamiento excesivo (25)
- 23 Financiamiento escaso (6)
- 24 Tipo de cambio (8)

La principal observación que surge de la encuesta es que el **riesgo crediticio** constituye la amenaza más seria para el sector durante este período turbulento. Si bien este resultado no difiere del de la encuesta anterior de 2009, las causas se han modificado drásticamente.

### El riesgo crediticio sigue encabezando la lista

El resultado del estudio anterior se explicaba principalmente por las dificultades que enfrentaban los prestatarios durante la crisis económica. Esta vez, las causas se han multiplicado. La tensión económica sigue presente, pero también se observan indicios crecientes de la presión competitiva en el mercado del microfinanciamiento, de una inadecuada gestión de los créditos por parte de las IMFs, de un mayor grado de cinismo entre los prestatarios, y de un aumento de la injerencia de las fuerzas políticas en el proceso crediticio. Principalmente, se considera que el riesgo crediticio refleja el problema del **sobreendeudamiento**, un fenómeno que crece con rapidez entre los millones de consumidores de las microfinanzas, esto es, personas pobres que han acumulado deudas por montos mayores que los que podrán devolver jamás, a menudo como resultado de la presión de IMFs ambiciosas. Se considera que, en algunos mercados, la probabilidad de que se produzcan pérdidas cuantiosas por micropréstamos incobrables es alta. Esto constituye un cambio drástico en un sector que siempre se enorgulleció de su historial de pago del “99%”.

## Incremento en la preocupación por las amenazas a la reputación

Muchos de los principales riesgos se vinculan con esta observación. El aumento de la inquietud respecto del **riesgo para la reputación** (que pasó del puesto 17 al 2) refleja directamente la opinión de que fueron las propias IMFs las que generaron el riesgo crediticio con sus agresivas políticas de otorgación de préstamos y su deseo de expandirse. Esto también explica el incremento en el riesgo de **desviarse de su misión original** (del puesto 19 al 9), provocado por la percepción de que las IMFs están abandonando su compromiso con la lucha contra la pobreza en favor de la rentabilidad financiera.

Esta situación se vincula también con el crecimiento en la **injerencia política** (del puesto 10 al 5), dado que los Gobiernos de algunos países responden a la creciente caída en la popularidad de las IMFs imponiendo topes en las tasas de interés y alentando la cesación de pagos a modo de protesta. Si bien actualmente la atención se centra en el estado de Andhra Pradesh, India, donde se han producido graves tensiones políticas en torno al comportamiento de las IMFs, hay preocupación por la posibilidad de que los riesgos políticos estén difundiéndose.

Según la opinión generalizada, una de las principales razones que impulsaron el enfoque más agresivo en el modo de las IMFs de hacer negocios fue la intensidad de la **competencia** en el mercado de micropréstamos (pasó del puesto 9 al 3), consecuencia de la gran disponibilidad de capitales para expandir las IMFs y el ingreso de bancos comerciales bien provistos de dinero y armados con conocimientos técnicos sobre comercialización masiva y nueva tecnología bancaria. Al mismo tiempo, las IMFs son consideradas débiles desde el punto de vista institucional en lo que respecta a su **estructura de gobierno corporativo** (puesto 4), su **calidad gerencial** (puesto 7) y la **dotación de personal** (puesto 8), lo que significa que posiblemente carezcan de los recursos y los conocimientos necesarios para manejar las presiones de la competencia. Otro de los factores que contribuyen a esta situación es la **regulación inadecuada** (pasó del puesto 13 al 6), que no brinda el marco apropiado para que las IMFs permanezcan en la senda correcta.

## Los que más se desplazaron

### HACIA ARRIBA

**Reputación:** el buen nombre de las microfinanzas es objeto de crecientes ataques. **Competencia:** se socavan los parámetros éticos y comerciales. **Estructura de gobierno corporativo:** muestra deficiencias en situaciones de tensión. **Injerencia política:** reacción en contra de las prácticas crediticias de las IMF. **Regulación inadecuada:** el marco normativo no brinda un entorno saludable.

### HACIA ABAJO

**Macroeconomía:** decae la preocupación por la crisis mundial. **Liquidez:** se atenúa la escasez de efectivo. **Financiamiento escaso:** los inversionistas regresan al mercado. **Tipo de cambio:** “las guerras de monedas” ya no son una preocupación importante. **Tasas de interés:** son más bajas y menos volátiles.

Según la encuesta, otras esferas que contribuyen a la debilidad institucional son las **operaciones administrativas** (que pasó del puesto 22 al 13) y la **gestión de la tecnología** (que subió del puesto 15 al 11). Ambas pueden estar agravando el problema de la imprudencia en la concesión de préstamos en vista de la falta de controles adecuados.

Sin embargo, varios riesgos —principalmente los que en la encuesta anterior se precipitaron a la cima de la clasificación a causa de la crisis mundial— han caído de manera bastante abrupta. El riesgo de baja **liquidez**, el cual alcanzó el segundo puesto en la encuesta anterior debido a los temores de que las IMF ya no pudieran acceder a los fondos necesarios para operar, ha caído hasta el puesto 16. Las IMF en general, y en particular las más grandes y sólidas, cuentan nuevamente con fondos. De manera similar, la preocupación por el **financiamiento escaso** se ha atenuado, y ha pasado del puesto 6 al 23. De hecho, el único riesgo que se agudizó dentro de este conjunto es el de **financiamiento excesivo**. Esto marca el resurgimiento de la inquietud por la posibilidad de que la abundancia de oferta de efectivo alimente los riesgos de competencia y de exceso de préstamos. De modo semejante, el grado de intranquilidad respecto del estado de la **macroeconomía**, las **tasas de interés** y los mercados de **divisas** es muy bajo.

### **Algunos riesgos son locales, otros, de alcance mundial**

El desglose de las respuestas según el tipo de encuestados muestra que los **profesionales** demicrofinanzas están sumamente preocupados por el aumento del riesgo crediticio y las amenazas a la reputación, principalmente provocados, en su opinión, por la competencia “desleal” y la regulación deficiente. Los **inversionistas** en el sector de las microfinanzas expresan inquietudes similares, aunque también les preocupan la injerencia política en el sector y las deficiencias en la estructura de gobierno de las instituciones de este ámbito. Los principales motivos de intranquilidad entre los **funcionarios de entes reguladores** radican en los ámbitos de transparencia, controles internos y disponibilidad de financiamiento. **Desde el punto de vista geográfico**, el riesgo crediticio, el de la competencia y el de la reputación encabezaron las preocupaciones en la mayor parte de las regiones, con la excepción de Asia, donde la atención se centró en el riesgo político. Al igual que en la encuesta anterior, lovinculado con la administración ocupó un lugar destacado en África.

**El ámbito mundial frente al local.** Esta encuesta también señala una distinción entre los riesgos que corresponden al sector en general y los de índole más localizada. Las respuestas muestran que la percepción del riesgo crediticio está ampliamente difundida, pues se menciona en el 75% de los países donde se realizó la encuesta. El impacto de la competencia es un factor más localizado, si bien por lo general puede atribuirse a causas similares: exceso de financiamiento y presión de los bancos comerciales. El riesgo de injerencia política también es un elemento local, pero su impacto es amplio debido a que genera una cobertura negativa en los medios de comunicación. El riesgo regulatorio es local, si bien en el sector prevalece la percepción de que la regulación a las IMF aún debe “corregirse”. Las cuestiones institucionales, tales como la administración y la dotación de personal, también son del ámbito local. Los riesgos relacionados al financiamiento dependen también del tipo y la ubicación de la IMF, pero ha surgido la preocupación de que el riesgo reputacional mundial pueda perjudicar más severamente a las microfinanzas como “clase de activos”.

**¿Las IMF están suficientemente preparadas para manejar estos riesgos?** Los encuestados calificaron este grado de preparación con un puntaje de 2,7 en una escala de 1 (mal) a 5 (bien), es decir, un valor ligeramente superior a la calificación de la mitad. Los participantes estimaron que América Latina era la región mejor preparada y Asia, la peor. Entre las clases de encuestados, los profesionales fueron los más optimistas y los funcionarios de entes reguladores, los más pesimistas.

El **índice de los riesgos en las microfinanzas** elaborado a partir de esta encuesta muestra los cambios en los “niveles de ansiedad” del sector. La línea superior expresa

el puntaje promedio dado al riesgo más serio durante los últimos tres años, mientras que la línea inferior representa el promedio de todos los riesgos. Ambas muestran claramente que las percepciones han empeorado a lo largo de ese período, y sugieren que la ansiedad respecto de las turbulencias actuales en las microfinanzas es mayor que la que despertó la crisis económica mundial.

<b>Calificación</b>
Calidad de la administración
Riesgo crediticio
Riesgo crediticio
Riesgo más serio
Puntaje promedio

**Advertencia.** Al extraer conclusiones de este informe, se deben tener presentes ciertas consideraciones. Una es que los resultados reflejan las percepciones de los encuestados y no son pronósticos ni medidas de probabilidad. Por otro lado, en las encuestas de este tipo también se observa la tendencia a centrarse en los aspectos negativos y pasar por alto los positivos, que aún abundan en el sector. Vinculado con esto, aparece el riesgo de la generalización: el sector microfinanciero es sumamente diverso, y su situación varía en gran medida de un mercado a otro. Sin embargo, las tendencias generales descritas en este informe sugieren que las microfinanzas enfrentan un período muy arduo.

## Quién dijo qué

**Profesionales:** personas que dirigen una IMF o trabajan en ella.

Riesgos más serios	Riesgos que aumentan con mayor rapidez
1 Riesgo crediticio	1 Competencia
2 Competencia	2 Riesgo crediticio
3 Reputación	3 Reputación
4 Regulación inadecuada	4 Desvío de la misión original
5 Dotación de personal	5 Injerencia política
6 Estructura de gobierno	6 Dotación de personal
7 Desvío de la misión original	7 Estrategia
8 Injerencia política	8 Rentabilidad
9 Calidad de la administración	9 Liquidez
10 Rentabilidad	10 Tendencias macroeconómicas

### Los profesionales se preocupan por las deudas incobrables

La principal causa de intranquilidad para los profesionales es el **riesgo crediticio** y el problema cada vez más acuciante del **sobreendeudamiento**, al que consideran resultado del exceso de capacidad en el mercado de los micropréstamos y de la intensidad de la **competencia** que imponen los bancos comerciales. También consideran muy riesgosa la **regulación inadecuada**, en particular en los sitios donde es deficiente y obstructiva y obstaculiza el desarrollo saludable del sector.

José Ramón, director de Finanzas de Finca Perú, una IMF peruana, señaló que el mayor riesgo que enfrentaba su empresa era el crecimiento del “endeudamiento debido a la gran competencia en el mercado y la falta de normas que limiten este comportamiento”.

No obstante, el cambio más significativo que se observa en las percepciones de los profesionales este año es el incremento abrupto del **riesgo para la reputación**, que pasó del puesto 18 al 3, como consecuencia directa de la creciente controversia sobre las prácticas crediticias de las IMF. Esto va asociado con un mayor riesgo de **desvío de la misión original**, a causa de las presiones de la comercialización, y el incremento de la preocupación por la injerencia política. Para este grupo, la competencia es el riesgo que aumenta con mayor rapidez entre los que amenazan al sector, más urgente aún que el riesgo crediticio.

Los profesionales también mostraron una fuerte preocupación por las cuestiones internas, específicamente, la **estructura de gobierno corporativo**, la **administración** y la **dotación de personal** de las IMF. Esto refleja la creciente conciencia en estas entidades de que es necesario prestar más atención a su solidez institucional.

En contraste, muchos de los riesgos que la crisis financiera empujó a los niveles superiores en la encuesta anterior se han atenuado. Las preocupaciones por la **macroeconomía**, la **liquidez** y el **financiamiento** ya no se ubican entre los 10 primeros lugares. Quizá sea más preocupante, en vista de las dificultades que atraviesan las microfinanzas, el hecho de que se considere el **riesgo estratégico** como una amenaza de orden menor (puesto 12), al igual que los problemas que acechan en la esfera de la **gestión de la tecnología** (puesto 13) y en el **desarrollo de productos** (puesto 17).



## Inversionistas: personas que invierten en las IMF. Riesgos más serios: Riesgos que aumentan con mayor rapidez

1 Riesgo crediticio	1 Reputación
2 Reputación	2 Competencia
3 Competencia	3 Riesgo crediticio
4 Injerencia política	4 Injerencia política
5 Estructura de gobierno	5 Regulación inadecuada
6 Regulación inadecuada	6 Desvío de la misión original
7 Calidad de la administración	7 Expectativas desmedidas
8 Expectativas desmedidas	8 Propiedad
9 Desvío de la misión original	9 Estrategia
10 Dotación de personal	10 Dotación de personal

Las percepciones de los inversionistas en microfinanzas acerca del riesgo han cambiado notoriamente desde la última encuesta de 2009. En ese momento, las principales fuentes de inquietud se asociaban al impacto de la crisis financiera: riesgo crediticio, financiamiento, liquidez y el estado de la economía mundial.

En la actualidad, la preocupación por el **riesgo crediticio** sigue siendo importante, pero la mayor parte de las 10 amenazas principales se vinculan con la deteriorada imagen de las microfinanzas y con cuestiones relativas a la solidez institucional. Los inversionistas se muestran cada vez más preocupados por la reputación del sector y las acusaciones de que quizá esté fracasando en su misión de asistir a los pobres. También se inquietan por la regulación inadecuada y la injerencia política, así como por la solidez de la administración y la estructura de gobierno, aspectos que afectan directamente la calidad de las operaciones del sector.

Un inversionista de Estados Unidos dijo: “El riesgo principal para los próximos dos o tres años parece ser la situación del acuerdo social entre las IMF y sus clientes. Si bien el crecimiento del sector es positivo en tanto que amplía el acceso y genera productos innovadores, si conduce al sobreendeudamiento a través del acoso, el microfinanciamiento deja de cumplir uno de sus principales objetivos: crear valor social y económico real y sostenido para las personas de ingresos bajos. Se han visto ejemplos de esta situación en ciertos mercados, la mayoría de los cuales carecía de controles normativos para supervisar el rápido crecimiento de las IMF”.

En lo que representa otro cambio de gran magnitud, los inversionistas consideran cada vez más a la competencia como un riesgo para el sector (pasó del puesto 15 al 3), mientras que anteriormente la veían como un estímulo a la eficiencia y la innovación. Un inversionista con base en Estados Unidos indicó que es posible que la competencia “dé lugar a decisiones de gestión inadecuadas. Consideramos que esto es un riesgo serio”. Por otro lado, la preocupación por la liquidez y el financiamiento observada antes entre los inversionistas se ha atenuado con el paso de la crisis. El riesgo macroeconómico ha caído del puesto 4 al 16. Los inversionistas están asimismo menos inquietos por las cuestiones estratégicas tales como el desarrollo de productos y la tecnología.

Pero mientras este grupo observa con atención ciertos tipos de riesgo, principalmente en las esferas del crédito, la reputación y la administración, en sus respuestas hay pocos elementos que den sustento al temor de que estén preparándose para reducir su participación en el sector. Esto se refleja en la posición de poca importancia en la que ubicaron el riesgo de financiamiento (puesto 23).

**Funcionarios de entes reguladores:** funcionarios gubernamentales y miembros de entidades que regulan el funcionamiento de las IMF.

Riesgos más serios	Riesgos que aumentan con mayor rapidez
1 Transparencia	1 Riesgo crediticio
2 Riesgo crediticio	2 Competencia
3 Operaciones administrativas	3 Financiamiento demasiado escaso
4 Gestión de la tecnología	4 Rentabilidad
5 Financiamiento demasiado escaso	5 Tasas de interés
6 Rentabilidad	6 Desvío de la misión original
7 Dotación de personal	7 Estrategia
8 Estructura de gobierno	8 Gestión de la tecnología
9 Calidad de la administración	9 Propiedad
10 Reputación	10 Transparencia

Los funcionarios de entidades reguladoras tienen una perspectiva de los riesgos muy distinta de la de los otros grupos de encuestados. Su principal preocupación no ha variado respecto de la encuesta anterior: la falta de transparencia en el sector, tanto en relación con la calidad de los informes que presentan las IMF como en el grado de apertura acerca de los términos y el precio de los préstamos que otorgan. Los funcionarios de entes reguladores temen que una difusión inadecuada de la información socave la confianza de inversionistas y consumidores.

También es considerable su preocupación por el riesgo crediticio: se ubica en el segundo puesto y es también el riesgo que para este grupo aumenta con mayor rapidez debido al problema del sobreendeudamiento.

La falta de financiamiento adecuado para el sector es una inquietud creciente. La ubicación de este tema en la clasificación ha avanzado de manera abrupta (del puesto 18 al 5), principalmente debido a las consecuencias de la crisis financiera, y es la más alta de todos los grupos de encuestados. Fatou Deen-Touray, directora adjunta del Banco Central de Gambia, se mostró preocupada acerca de la “recapitalización de las IMF, en especial en un momento en que las fuentes de recursos están reduciéndose, en particular los provenientes de las entidades de financiamiento internacional, como donantes, bancos, etc.”.

Otro motivo importante de preocupación en este grupo es el riesgo operacional: las deficiencias en las funciones administrativas, la gestión de la tecnología y la calidad del personal. También tienen presentes las cuestiones estratégicas. Alexander G. Cera, del Banco Central de Filipinas, señaló que “las IMF reguladas deben lidiar con una competencia creciente y brindar servicios cada vez más variados y de mayor alcance y procurar a la vez lograr la sostenibilidad. Las IMF deben enfrentar estas cuestiones con una perspectiva de largo plazo”.

Los funcionarios de entidades reguladoras se mostraron en general menos preocupados que otros grupos por el riesgo para la reputación y por temas afines, como el desvío de la misión original, y se centraron en cambio en las posibles consecuencias, en particular en el ámbito del financiamiento. Otros dos temas en los que perciben menos riesgos en comparación con otros grupos de encuestados son la regulación inadecuada y la injerencia política.

**Entidades receptoras de depósitos:** personas que dirigen IMF receptoras de depósitos o trabajan en ellas.

Riesgos más serios	Riesgos que aumentan con mayor rapidez
1 Riesgo crediticio	1 Competencia
2 Reputación	2 Riesgo crediticio
3 Regulación inadecuada	3 Reputación
4 Rentabilidad	4 Desvío de la misión original
5 Competencia	5 Tendencias macroeconómicas
6 Calidad de la administración	6 Dotación de personal
7 Dotación de personal	7 Estrategia
8 Gestión de la tecnología	8 Injerencia política
9 Desvío de la misión original	9 Rentabilidad
10 Fraude	10 Liquidez

Las IMF receptoras de depósitos comparten la preocupación de otras entidades microfinancieras acerca del nivel elevado de endeudamiento personal entre sus clientes y la consiguiente amenaza de riesgo crediticio. También se mostraron preocupadas por el impacto negativo de las presiones de la competencia y los crecientes ataques para la reputación del sector debido a las prácticas inadecuadas de concesión de préstamos. En Rusia, el director de una IMF receptora de depósitos dijo que los bancos comerciales estaban “moviéndose ‘hacia abajo’ de manera agresiva para incrementar sus márgenes, y traen consigo experiencia en el mercado minorista, instrumentos y recursos financieros con los que las entidades de microfinancieras no pueden competir”.

Estas IMF perciben un fuerte riesgo de regulación inadecuada: las normas que rigen a las entidades receptoras de depósitos a menudo son más estrictas que las que se aplican a otras IMF, y pueden generar una desventaja competitiva. Este riesgo se ha incrementado abruptamente, pues subió del puesto 19 al 3. Estas entidades se mostraron también más preocupadas por el problema del fraude. Por otro lado, se inquietan menos que la parte prestamista por el aumento de la injerencia política.

Entre los riesgos institucionales, las IMF receptoras de depósitos se centran particularmente en la calidad de la gestión y la dotación de personal. Uno de los encuestados señaló que había “déficit de liderazgo en este sector”. Un motivo especial de preocupación es el peligro de una fuga de depósitos en los países que carecen de seguros de depósitos. Un encuestado africano indicó que una crisis “puede generar un riesgo sistémico de falta de confianza con retiros masivos de depósitos, reducción de recursos y desaceleración general del sector financiero”.

Los problemas de financiamiento son relativamente menos acuciantes para los receptores de depósitos, mientras puedan captar los ahorros de sus clientes. Sin embargo, algunos encuestados, en particular de África, se mostraron preocupados por una posible caída en los depósitos como consecuencia de la recesión mundial. Uno de los participantes de Côte d’Ivoire indicó que “la pobreza gana cada vez más terreno. Esto dará como resultado una retracción en los depósitos recibidos”.

## América del Norte

Riesgos más serios	Riesgos que aumentan con mayor rapidez
1 Estructura de gobierno	1 Reputación
2 Reputación	2 Competencia
3 Riesgo crediticio	3 Injerencia política
4 Calidad de la administración	4 Estrategia
5 Injerencia política	5 Riesgo crediticio
6 Competencia	6 Expectativas desmedidas
7 Dotación de personal	7 Desarrollo de productos
8 Gestión de la tecnología	8 Dotación de personal
9 Operaciones administrativas	9 Calidad de la administración
10 Expectativas desmedidas	10 Estructura de gobierno

Los encuestados de América del Norte eran principalmente inversionistas y miembros de redes de microfinanzas.

Las percepciones del riesgo en este grupo de encuestados se han modificado drásticamente. En la encuesta anterior, los diez primeros puestos estaban ocupados por peligros vinculados a las consecuencias de la crisis: riesgos de financiamiento y liquidez, la situación de la economía mundial, las perturbaciones en los mercados financieros. Todos estos factores han desaparecido, a excepción del riesgo crediticio. Pero aun este riesgo es considerado menos urgente que riesgos institucionales tales como la estructura de gobierno y la reputación.

Peg Ross, directora del Centro de Capital Humano de la Fundación Grameen, observó “una falta de líderes de la próxima generación que puedan hacerse cargo de funciones de alto nivel y una falta de énfasis en las prácticas estratégicas de gestión del capital humano. Las IMF aún no comprenden de manera uniforme el riesgo que entraña no adoptar estas prácticas”.

La creciente controversia respecto de la reputación del sector de las microfinanzas es una de las principales inquietudes en esta región, donde se considera que el riesgo de injerencia política crece con rapidez. El director de una red de microfinanzas con sede en Estados Unidos dijo que observaba “el riesgo de desviarse de la misión original, debido a que las instituciones de microfinanciamiento recurren a fuentes comerciales de fondos, con la motivación de incitar rentabilidad y fuertes ganancias. Esto, a su vez, podría dar lugar a prácticas predatorias y a un trato injusto para con los clientes, en el que se incluyen los precios exorbitantes. Este es un riesgo ante el cual estaremos muy atentos en todas nuestras IMF”.

Las cuestiones estratégicas también van en aumento. Uno de los principales inversionistas de Estados Unidos señaló: “En mi opinión, los principales riesgos son el manejo de la competencia creciente y la incorporación de nuevos productos y de nuevas tecnologías, como la banca sin sucursales, que crean oportunidades pero también generan nuevos riesgos”.

El problema de la regulación inadecuada —una preocupación clave en las regiones en las que la mayor parte de los encuestados eran profesionales del sector— es considerado una inquietud menos apremiante, aunque creciente. Es interesante notar que los encuestados de América del Norte están mucho menos preocupados por cuestiones financieras, tales como la rentabilidad de las IMF y su capacidad para acceder a la liquidez y el financiamiento. Predomina la opinión de que las IMF fuertes y bien administradas seguirán pudiendo acceder al financiamiento.

## América Latina

Riesgos más serios	Riesgos que aumentan con mayor rapidez
1 Competencia	1 Competencia
2 Riesgo crediticio	2 Riesgo crediticio
3 Injerencia política	3 Injerencia política
4 Dotación de personal	4 Rentabilidad
5 Regulación inadecuada	5 Reputación
6 Rentabilidad	6 Desvío de la misión original
7 Expectativas desmedidas	7 Dotación de personal
8 Reputación	8 Regulación inadecuada
9 Desvío de la misión original	9 Expectativas desmedidas
10 Gestión de la tecnología	10 Financiamiento excesivo

El grupo de encuestados de América Latina estaba compuesto principalmente por profesionales del sector, quienes otorgaron un fuerte sentir de cercanía al cliente. Al igual que en las encuestas anteriores, su principal preocupación radica en las cuestiones “externas”, esto es, las vinculadas con el entorno de las operaciones.

Entre estas se destaca el impacto de la competencia y las consecuentes presiones sobre la rentabilidad y los criterios para la concesión de préstamos. Numerosos encuestados señalaron que enfrentaban una “competencia injusta” de los bancos comerciales equipados con una amplia gama de recursos pero carentes del “conocimiento del mercado”. Claudia Valladares, vicepresidenta del sector de banca comunitaria de Banesco, en Venezuela, indicó que “con el surgimiento de las microfinanzas en numerosas regiones y países, muchas IMF tienden a competir por los mismos clientes, y eso conlleva el riesgo de sobreendeudamiento si no hay organismos eficaces de verificación de antecedentes crediticios”.

El otro riesgo que aumenta es el de injerencia política y el surgimiento de regímenes populistas con programas contrarios a las IMF: topes a las tasas de interés y el movimiento de “no pago” en países como Nicaragua. Marcelo A. Romero, contralor financiero del Banco Pichincha de Ecuador, señaló que esto representaba un riesgo enorme para las IMF “dado que cambia por completo las percepciones [de los clientes] acerca de la necesidad de cumplir con sus obligaciones”.

Estas inquietudes se vinculan con otro riesgo importante en la región, el del sobreendeudamiento, que se ha esparcido ampliamente y es posible que dé lugar a fuertes pérdidas por préstamos incobrables. Esto se debe también a la falta de regulación adecuada en algunos países. Frederic de Mariz, vicepresidente del departamento de investigaciones sobre capital accionario de la sede de JPMorgan en Brasil, señaló que “las normas incompletas u hostiles constituyen un riesgo clave para el sector”.

Un grupo de preocupaciones en rápido aumento es el que gira en torno al riesgo para la reputación: los problemas del desvío de la misión original y las expectativas desmedidas, que han aumentado fuertemente. Luis Fernando Sanabria, gerente general de la Fundación Paraguaya de Paraguay, sostuvo que “sin lugar a dudas, el riesgo principal es el desvío de la misión original. El monto promedio de los créditos continúa aumentando y la consiguiente reducción de los márgenes incrementará este riesgo, puesto que las instituciones se verán ‘tentadas’ a resolver sus problemas de rentabilidad ofreciendo a sus clientes cifras aún mayores”.

**Europa occidental**

Riesgos más serios	Riesgos que aumentan con mayor rapidez
1 Reputación	1 Riesgo crediticio
2 Riesgo crediticio	2 Reputación
3 Competencia	3 Competencia
4 Expectativas desmedidas	4 Injerencia política
5 Calidad de la administración	5 Desvío de la misión original
6 Desvío de la misión original	6 Expectativas desmedidas
7 Injerencia política	7 Propiedad
8 Estructura de gobierno	8 Estrategia
9 Regulación inadecuada	9 Calidad de la administración
10 Dotación de personal	10 Rentabilidad

En la región de Europa occidental, la mayoría de las respuestas correspondió a inversionistas y grupos que respaldan a las IMF, como empresas profesionales y redes de organizaciones de la sociedad civil. Una de sus principales preocupaciones es el aumento del sobreendeudamiento y su impacto en los balances contables y en la reputación de las entidades del sector.

Matthias Adler, principal economista sectorial de KfW, el banco de desarrollo alemán, indicó que “debido a la competencia dañina y las consecuencias de la crisis financiera, el sobreendeudamiento de los clientes en el sector de las microfinanzas se ha convertido en un problema de gravedad en diversos países. Si bien esta situación aún se limita a submercados específicos y el sector en general sigue sólido en lo que respecta a su capacidad para resistir perturbaciones y su responsabilidad en la provisión de servicios, puede dar lugar a una serie de reacciones desmedidas de los medios de comunicación, los encargados de formular políticas y, en última instancia, de las entidades que aportan financiamiento”.

En Europa occidental aumentó considerablemente la preocupación por el riesgo para la reputación (que pasó del puesto 11 al 1) y el consiguiente riesgo de injerencia política (del puesto 9 al 7). Dinos Constantinou, socio gerente de la consultora Microfinance Strategy SARL, con sede en Suiza, dijo que el deterioro de la reputación “podría destruir la base sobre la que se ha fundado gran parte del desarrollo del sector (al menos, en las etapas iniciales), esto es, el apoyo de la comunidad del desarrollo”.

Según los encuestados, esta nueva situación es consecuencia de la expansión exagerada de los mercados microfinancieros, lo que llevó a un exceso de capacidad, una competencia feroz y el relajamiento de los criterios para otorgar préstamos. Esto se vincula con la preocupación por la falta de niveles gerenciales y estructuras de gobierno adecuadas en las IMF, en particular en el área de gestión de riesgos. Lars-Olof Hellgren, funcionario ejecutivo principal de Nordic Microcap Investment de Suecia, observó “una falta de capacidad para evaluar riesgos e instalar sistemas de control interno suficientes [debido a que] las IMF tienden a subestimar estos aspectos cuando crecen hasta alcanzar un nivel en el que deben depender de los sistemas”.

Los europeos están menos preocupados por los temas asociados con el financiamiento, tales como el acceso a la liquidez y el capital. De hecho, en su opinión es mayor el riesgo de que el sector reciba financiamiento excesivo. Las cuestiones estratégicas, como la gestión de la tecnología y el desarrollo de productos, son consideradas también de bajo riesgo.

## Europa central y oriental

Riesgos más serios	Riesgos que aumentan con mayor rapidez
1 Riesgo crediticio	1 Reputación
2 Tendencias macroeconómicas	2 Competencia
3 Rentabilidad	3 Regulación inadecuada
4 Reputación	4 Desarrollo de productos
5 Regulación inadecuada	5 Tendencias macroeconómicas
6 Gestión de la tecnología	6 Expectativas desmedidas
7 Competencia	7 Calidad de la administración
8 Expectativas desmedidas	8 Gestión de la tecnología
9 Desarrollo de productos	9 Estructura de gobierno
10 Tipo de cambio	10 Propiedad

Los encuestados de Europa central y oriental eran principalmente profesionales, a los que se sumaba un pequeño número de analistas, inversionistas y proveedores de servicios para el sector. Su preocupación principal es el riesgo crediticio en el contexto de condiciones económicas difíciles. Varios encuestados señalaron que sus economías aún estaban en recesión, pero que la competencia se intensificaba y la rentabilidad se reducía.

Uno de los participantes de Rusia describió el panorama general: “La crisis afectará los mercados microfinancieros de varios países (sobreendeudamiento de los clientes, falta de protección al consumidor, tasas de interés elevadas), y esto puede llevar a que los reguladores y el público se desilusionen con las microfinanzas”. Reflexionando en la preocupación creciente por el riesgo para la reputación, ella añadió que “se debe asumir más plenamente que las microfinanzas no son una solución mágica y que su capacidad para luchar contra la pobreza y crear empleos es limitada”.

Muchos países se encuentran con el problema adicional de la falta de una regulación adecuada para el sector; esto contribuye a generar lo que Andrew Pospelovsky, funcionario ejecutivo principal de Accessbank de Azerbaiyán, describió como “un entorno lleno de desafíos para los micronegocios”. Parte de estos desafíos consiste en lidiar con la competencia de los bancos comerciales que están entrando en muchos mercados de la región.

Los diez riesgos más serios también reflejan la inquietud acerca de la calidad de la administración y cuestiones específicas, tales como la gestión de la tecnología. La estructura de gobierno de las empresas representa para estos encuestados un riesgo bajo pero en rápido crecimiento. Sadina Bina, directora de MCF EKI de Bosnia y Herzegovina, indicó que las IMF tenían “departamentos de riesgos poco adecuados, una gama de productos reducida (prácticamente solo préstamos) y controles internos deficientes”.

El riesgo de injerencia política es el principal ausente de la lista de principales riesgos, a diferencia de otras regiones, e. Sin embargo, este sí recibe puntajes elevados en determinados países, como Bosnia y Herzegovina, donde las tensiones políticas son fuertes.

Los riesgos de financiamiento y liquidez son considerados bajos.

## África

Riesgos más serios	Riesgos que aumentan con mayor rapidez
1 Riesgo crediticio	1 Competencia
2 Estructura de gobierno	2 Riesgo crediticio
3 Gestión de la tecnología	3 Reputación
4 Calidad de la administración	4 Desvío de la misión original
5 Reputación	5 Liquidez
6 Transparencia	6 Estrategia
7 Rentabilidad	7 Gestión de la tecnología
8 Dotación de personal	8 Tendencias macroeconómicas
9 Operaciones administrativas	9 Dotación de personal
10 Competencia	10 Calidad de la administración

Las personas que participaron de esta encuesta en África eran en su mayoría profesionales, con algunos inversionistas, funcionarios de entes reguladores y analistas.

Al igual que en otras regiones, la inquietud más apremiante se relaciona con el crédito y el aumento del sobreendeudamiento y la morosidad. La quiebra de varias IMF africanas ha conferido mayor urgencia a ambas cuestiones. Esto representa un cambio respecto de la encuesta de 2009, cuando África fue la única región en la que el riesgo crediticio no ocupó el primer lugar entre las preocupaciones principales cuando se atravesaba el momento más agudo de la crisis financiera.

Esta vez, la mayor parte de los diez riesgos más serios enumerados por los africanos incluidos en la encuesta se centra en asuntos internos de las IMF, tales como la solidez de su estructura de gobierno y su administración, y temas conexos, como la dotación de personal y la eficacia de los sistemas de control. Esto sigue la línea de las encuestas anteriores, que mostraron una preocupación persistente acerca de la robustez de las instituciones de microfinanciaras africanas.

Un encuestado de África occidental dijo: “La calidad de la administración y la estructura de gobierno sigue siendo un riesgo clave para la mayoría de las instituciones de microfinanciamiento de África. La quiebra de varias instituciones receptoras de depósitos de Nigeria y Camerún es un ejemplo de esta situación”.

Las presiones de la competencia se ubican en una posición relativamente baja, en el puesto 10, pero están comenzando a sentirse cada vez más, por lo que se ubicaron entre los riesgos que más rápido incrementaron. Muchos encuestados informaron que los bancos comerciales estaban entrando en sus mercados de manera agresiva. El riesgo para la reputación se ha agravado fuertemente desde la última encuesta (del puesto 20 al 5), pero la posibilidad de desviarse de la misión original, ubicada en la posición 13, sigue más baja que en otras regiones, mientras que la injerencia política, en el puesto 22, apenas si aparece.

La preocupación por el acceso al financiamiento se ha atenuado considerablemente. El financiamiento escaso pasó del puesto 8 al 14 y el riesgo de liquidez, del 6 al 12, aunque la percepción respecto de la disponibilidad de financiamiento es dispar: muchos de los encuestados señalaron dificultades en esta esfera. Lo mismo ocurre con la regulación inadecuada: si bien se ubica en una posición relativamente baja (la 15), es sin dudas una dificultad en mercados específicos.



## Oriente Medio y Norte de África

Riesgos más serios	Riesgos que aumentan con mayor rapidez
1 Riesgo crediticio	1 Competencia
2 Estructura de gobierno	2 Desvío de la misión original
3 Reputación	3 Riesgo crediticio
4 Expectativas desmedidas	4 Reputación
5 Calidad de la administración	5 Dotación de personal
6 Injerencia política	6 Estructura de gobierno
7 Desvío de la misión original	7 Expectativas desmedidas
8 Competencia	8 Liquidez
9 Liquidez	9 Tendencias macroeconómicas
10 Dotación de personal	10 Tasas de interés

Los encuestados de Oriente Medio y Norte de África eran principalmente profesionales.

Al igual que en otras regiones, lo que más los inquietaba era el riesgo crediticio: el incremento del endeudamiento personal y sus consecuencias más amplias. Mohammed Khaled, representante del CGAP en la región, observó “una vulnerabilidad creciente en el sector [...] debido a los problemas con los reembolsos, que no son consecuencia únicamente de los múltiples préstamos, sino también de dificultades en la estructura de gobierno, los controles internos de las entidades, etc.”. Esto generó preguntas “acerca del futuro del sector y el problema del acceso de los pobres a los servicios financieros”.

Gran parte de las principales preocupaciones de quienes participaron de la encuesta se centraron en las presiones comerciales a las que hacen frente las administraciones de las IMF y en la tentación de apartarse de su misión social. Según numerosos encuestados, las IMF, sometidas a la presión de la competencia y los inversionistas ambiciosos, estaban ampliando el negocio de los préstamos con peligrosa rapidez. Uno de los participantes dijo que los oficiales de préstamos se estaban convirtiendo en “meros distribuidores de fondos”, dedicados a obtener la mayor cantidad de clientes posible. Estas tendencias agudizan el riesgo de injerencia política, que subió fuertemente del puesto 18 al 6.

Las deficiencias de la administración y la estructura de gobierno corporativo es también una de las preocupaciones mayores. Yusef Yakubi, director ejecutivo de la Fundación de Microfinanciamiento Aden, de Yemen, señaló que “la mayoría de los integrantes de los directorios de las IMF carecen de experiencia en el sector y por lo general son nombrados por órganos influyentes a los que no suele importarles si tienen la capacitación o el conocimiento adecuado sobre el sector”.

En esta región se considera que los riesgos relativos a la liquidez (puesto 9) y el financiamiento (puesto 17) están bastante difundidos, más que en muchas de las otras regiones. Amalik Aimane, contralor interno de INMAA, de Marruecos, sostuvo que “después de la crisis mundial, los prestamistas y los inversionistas perdieron la confianza en el sector microfinanciero, por lo que las IMF deberían controlar muy de cerca la calidad de su cartera y adoptar las medidas que sean necesarias”. Los encuestados de otros países como Iraq, Egipto y Siria señalaron que las dificultades de financiamiento estaban impidiendo el avance del sector.

En comparación con otras regiones, la calidad de la regulación (puesto 13) se presentó como un tema de menor importancia.

## Asia

Riesgos más serios	Riesgos que aumentan con mayor rapidez
1 Injerencia política	1 Riesgo crediticio
2 Reputación	2 Competencia
3 Riesgo crediticio	3 Injerencia política
4 Liquidez	4 Desvío de la misión original
5 Regulación inadecuada	5 Liquidez
6 Competencia	6 Reputación
7 Desvío de la misión original	7 Regulación inadecuada
8 Estructura de gobierno	8 Tasas de interés
9 Calidad de la administración	9 Estrategia
10 Desarrollo de productos	10 Expectativas desmedidas

Cerca de la mitad de los encuestados en Asia eran profesionales; el resto se componía de analistas y personas dedicadas a las inversiones y a los préstamos al sector. La mayor parte provenían de India y Pakistán, con algunos representantes de Nepal, Sri Lanka y Bangladesh.

Con la conmoción generada por los hechos de Andhra Pradesh, no es de sorprender que la injerencia política ocupara aquí la primera posición de la lista. Swapnil Kant Neeraj, especialista superior en microfinanzas de la oficina de India de Corporación Financiera Internacional, dijo que “los políticos locales excesivamente entusiastas aún deben reconciliarse con el hecho de que se puede practicar el microfinanciamiento en condiciones comerciales. Tratarán de capitalizar en las fallas más graves de las IMF [...] y generalizarán las cosas en lugar de adoptar una posición razonable y aislar a las entidades deshonestas”.

Los encuestados se mostraron muy preocupados por la reacción en el ámbito normativo y el descontento popular. Brij Mohan, presidente de Access Development Services, señaló que la intervención local “impedirá el crecimiento y perjudicará a los pobres”. El impacto en la reputación del sector es también considerable (pasó del puesto 21 al 2). Para los encuestados, esto perjudica las operaciones y ahuyenta a los inversionistas, tanto los comerciales como los de objetivos éticos. Si bien la percepción sobre el riesgo de liquidez ha caído varios lugares, sigue siendo más alta en esta región que en las demás (puesto 4).

Los riesgos vinculados con la reputación y la política son considerados más graves que el riesgo crediticio, que ocupa los primeros puestos en la mayor parte de las regiones restantes. Aun así, el sobreendeudamiento es un problema serio en esta región, agravado por la incertidumbre económica, la inflación de los precios de los alimentos y, en un país como Pakistán, una situación compleja en lo que respecta a la seguridad.

La solidez institucional de las IMF también genera preocupación. Si bien estos riesgos han sido desplazados de los puestos más altos que ocuparon en la encuesta anterior, la calidad de la administración y la estructura de gobierno de las entidades siguen incluidas entre las diez primeras posiciones. Un encuestado de India dijo que “las IMF deben lidiar con una cantidad de tareas y expectativas significativamente mayor que en el pasado. Esto exigirá un nivel mucho mayor de capacidad de administración y liderazgo”.

## Lejano Oriente

Riesgos más serios	Riesgos que aumentan con mayor rapidez
1 Competencia	1 Competencia
2 Riesgo crediticio	2 Reputación
3 Regulación inadecuada	3 Riesgo crediticio
4 Reputación	4 Desvío de la misión original
5 Estructura de gobierno	5 Calidad de la administración
6 Calidad de la administración	6 Estrategia
7 Desvío de la misión original	7 Gestión de la tecnología
8 Expectativas desmedidas	8 Injerencia política
9 Operaciones administrativas	9 Dotación de personal
10 Injerencia política	10 Fraude

Entre las personas que respondieron a la encuesta en el Lejano Oriente se incluyeron profesionales, inversionistas, funcionarios de entidades reguladoras y profesionales de áreas de apoyo.

El impacto negativo de la competencia sigue siendo la inquietud más apremiante en esta región. Según los encuestados, alienta las prácticas inadecuadas en la concesión de préstamos y el relajamiento de la ética empresarial. En particular, contribuye al problema del sobreendeudamiento —ampliamente propagado—, con el consiguiente riesgo de que las IMF sufran fuertes pérdidas por préstamos impagos.

Ruben C. De Lara, director ejecutivo de TSPI Development Corporation de Filipinas, sostuvo que el mercado se caracterizaba por “la falta de disciplina crediticia y la agresividad que muestran algunas IMF para ampliar sus negocios; esto tiende a pasar por alto el valor de la educación crediticia entre su personal y también entre sus clientes”. Una de las personas encuestadas en la República Democrática Popular Lao indicó que, en ese mercado, el principal riesgo era “las ansias de un crecimiento rápido y fuerte que no se maneja adecuadamente”.

La difusión del sobreendeudamiento ya ha comenzado a afectar la reputación del sector (se ubicó en el segundo lugar entre los riesgos que más han aumentado), y genera preocupaciones por la posibilidad de que se esté alejando de su misión original (del puesto 20 al 7). Esto podría afectar las perspectivas del financiamiento. En Filipinas, el gerente de una entidad microfinanciera señaló que el crecimiento demasiado rápido “ha hecho que los prestamistas tradicionales comenzaran a mirar el sector con recelo, y por lo tanto ofrecen su apoyo financiero con demasiada cautela”. Este es un riesgo que también señalaron las personas encuestadas en China.

Otra de las preocupaciones de la región se vincula con la solidez institucional de las IMF. La calidad de la administración y la estructura de gobierno de las entidades están entre los diez riesgos más serios. Uno de los encuestados dijo que “Este sector se desangra con la pérdida de conocimientos técnicos”. Otro riesgo institucional de importancia es el que se relaciona con las operaciones administrativas (que pasó del puesto 15 al 9), debido a la presión que ejerce el ritmo acelerado del crecimiento sobre los sistemas.

Sin embargo, los encuestados de esta región se mostraron más optimistas que los demás acerca de sus perspectivas económicas. El riesgo macroeconómico fue colocado al final de la lista.

## APÉNDICE: Cuestionario y guía

# CSFI

**CENTRO PARA EL ESTUDIO DE LA INNOVACIÓN FINANCIERA**

5 Derby Street, Londres W1J 7AB, Reino Unido

Tel.: +44 (0)20 7493 0173 Fax: +44 (0)20 7493 0190

## Encuesta “Banana Skins” sobre microfinanciamiento, 2011

El objetivo de esta encuesta es identificar los riesgos que tienen ante sí las instituciones de microfinanciamiento (IMF) a mediano plazo (2 a 3 años), desde el punto de vista de los profesionales, los inversionistas y otros observadores que siguen de cerca el sector. La encuesta se centra en el sector de las IMF comerciales, es decir, las instituciones con fines de lucro que tienen activos por valor de US\$5 millones o más.

### Sus datos

Nombre:

Cargo:

Institución:

País:

Las respuestas son confidenciales, pero si desea que cite su opinión en nuestro informe, marque esta casilla.

### Su relación con el sector del microfinanciamiento

Profesional del área Si es así, indique si la institución a la que pertenece recibe depósitos de sus clientes.

Inversionista

Funcionario de entes reguladores

Analista

Otra (por favor, indíquela)

**Pregunta 1.** Describa en sus propias palabras los principales riesgos a los que en su opinión estará expuesto el sector del microfinanciamiento en los próximos dos o tres años, y explique sus razones.

**Pregunta 2.** Estos son algunos riesgos que amenazan a las IMF y han captado la atención últimamente. ¿Cómo calificaría su gravedad y su tendencia (aumenta, disminuye o se mantiene estable)? Utilice la columna de la derecha para agregar comentarios. Si lo desea, puede agregar más riesgos al final de la lista.

		<b>Gravedad</b> 1= baja 5= alta	<b>Tendencia</b> Aumenta Estable Disminuye	<b>Comentario</b>
1	<b>Operaciones administrativas</b> ¿Cuán vulnerables son las IMF a los riesgos relacionados con la administración, la contabilidad, los sistemas y los controles?			
2	<b>Competencia</b> ¿Las presiones de la competencia forzarán a las IMF a asumir mayores riesgos en aspectos tales como la fijación de precios, la innovación en los productos y la calidad crediticia?			
3	<b>Estructura de gobierno</b> ¿Existen deficiencias como baja calidad o falta de independencia?			
4	<b>Riesgo crediticio</b> ¿Las IMF se verán perjudicadas si los prestatarios no pueden reembolsar sus préstamos debido a sobreendeudamiento, gestión crediticia deficiente, escasa comprensión de los clientes o condiciones económicas adversas?			
5	<b>Tipo de cambio</b> ¿Las fluctuaciones cambiarias podrían afectar a las IMF?			
6	<b>Fraude</b> ¿Se verán perjudicadas las IMF por comportamientos del personal o de clientes deshonestos?			
7	<b>Regulación inadecuada</b> ¿El crecimiento y la rentabilidad de las IMF puede verse limitado por reglas inadecuadas?			
8	<b>Tasas de interés</b> ¿Las IMF resultarán perjudicadas por las fluctuaciones de las tasas de interés?			
9	<b>Liquidez</b> ¿Las IMF sufrirán una escasez de dinero disponible?			

10	<b>Tendencias macroeconómicas</b> ¿Las IMF son vulnerables a las presiones de la economía en general, como la inflación, la recesión o la volatilidad de los mercados?				
11	<b>Calidad de la administración</b> ¿Podrá la administración de las IMF afrontar el desafío de hacer crecer el negocio y gestionar los riesgos?				
12	<b>Gestión de la tecnología</b> ¿Lograrán las IMF dominar esta esfera compleja?				
13	<b>Desvío de la misión original</b> ¿Cuán serio es el riesgo de que las IMF se desvíen de su misión original?				
14	<b>Propiedad</b> ¿Las estructuras de propiedad de las IMF son adecuadas y estables?				
15	<b>Injerencia política</b> ¿La injerencia política perjudicará las actividades de las IMF, por ejemplo, en el ámbito de las tasas de interés, las políticas de financiamiento y la competencia subsidiada?				
16	<b>Desarrollo de productos</b> ¿Es posible que las IMF no puedan desarrollar los productos apropiados y administrarlos correctamente?				
17	<b>Rentabilidad</b> ¿Es posible que una rentabilidad insuficiente afecte el crecimiento y la viabilidad comercial de las IMF?				
18	<b>Reputación</b> ¿Cuán graves son los riesgos para la reputación del sector?				
19	<b>Dotación de personal</b> ¿Las IMF tendrán dificultades para contratar personal idóneo y conservarlo?				
20	<b>Estrategia</b> ¿Las IMF serán capaces de formular estrategias para sobrevivir y crecer en el complejo entorno actual?				
21	<b>Financiamiento escaso</b> ¿Habrá financiamiento suficiente para mantener un crecimiento saludable en el sector?				

# CSFI / Nueva York CSFI

---

22	<b>Financiamiento excesivo</b> ¿O por el contrario, el exceso de financiamiento alienta a las IMF a asumir riesgos innecesarios?				
23	<b>Transparencia</b> ¿Ofrecen las IMF buena información en cantidad suficiente para mantener la confianza en el sector?				
24	<b>Expectativas desmedidas</b> ¿La gente espera demasiado de las IMF? ¿Qué sucede cuando no logran cumplir con esas expectativas?				

**Pregunta 3.** En su opinión, ¿cuán preparadas están las IMF para afrontar los riesgos identificados?

En una escala de 1 a 5, 1= mal preparadas, 5= bien preparadas.

Muchas gracias por su tiempo.

## CSFI PUBLICATIONS

- |                                                                                                                                                                                                                                             |                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 101. <b>"HAS INDEPENDENT RESEARCH COME OF AGE?"</b><br>By Vince Heaney. June 2011. ISBN 978-0-9563888-7-2.                                                                                                                                  | £25/\$45/€35          |
| 100. <b>"INSURANCE BANANA SKINS 2011: the CSFI survey of the risks facing insurers"</b><br>May 2011. ISBN 978-0-9563888-8-9.                                                                                                                | £25/\$45/€35          |
| 99. <b>"MICROFINANCE BANANA SKINS 2011: the CSFI survey of microfinance risk"</b><br>February 2011. ISBN 978-0-9563888-6-5.                                                                                                                 | £25/\$45/€35          |
| 98. <b>"INCLUDING AFRICA - BEYOND MICROFINANCE"</b><br>By Mark Napier. February 2011. ISBN 978-0-9563888-5-8.                                                                                                                               | £25/\$45/€35          |
| 97. <b>"GETTING BRUSSELS RIGHT: "best practice" for City firms in handling EU institutions"</b><br>By Malcolm Levitt. December 2010. ISBN 978-0-9563888-4-1.                                                                                | £25/\$45/€35          |
| 96. <b>"PRIVATE EQUITY, PUBLIC LOSS?"</b><br>By Peter Morris. July 2010. ISBN 978-0-9563888-3-4.                                                                                                                                            | £25/\$45/€35          |
| 95. <b>"SYSTEMIC POLICY AND FINANCIAL STABILITY: a framework for delivery."</b><br>By Sir Andrew Large. June 2010. ISBN 978-0-9563888-2-7.                                                                                                  | £25/\$45/€35          |
| 94. <b>"STRUGGLING UP THE LEARNING CURVE: solvency II and the insurance industry."</b><br>By Shirley Beglinger. June 2010. ISBN 978-0-9563888-1-0.                                                                                          | £25/\$45/€35          |
| 93. <b>"INVESTING IN SOCIAL ENTERPRISE: the role of tax incentives."</b><br>By Vince Heaney. May 2010. ISBN 978-0-9561904-8-2.                                                                                                              | £25/\$45/€35          |
| 92. <b>"BANANA SKINS 2010: after the quake."</b><br>Sponsored by PwC.<br>By David Lascelles. February 2010. ISBN 978-0-9561904-9-9.                                                                                                         | £25/\$45/€35          |
| 91. <b>"FIXING REGULATION"</b><br>By Clive Briault. October 2009. ISBN 978-0-9563888-0-3.                                                                                                                                                   | £25/\$40/€27          |
| 90. <b>"CREDIT CRUNCH DIARIES: the financial crisis by those who made it happen."</b><br>By Nick Carn and David Lascelles. October 2009. ISBN 978-0-9561904-5-1.                                                                            | £9.99/\$15/€10        |
| 89. <b>"TWIN PEAKS REVISITED: a second chance for regulatory reform."</b><br>By Michael W. Taylor. September 2009. ISBN 978-0-9561904-7-5.                                                                                                  | £25/\$45/€35          |
| 88. <b>"NARROW BANKING: the reform of banking regulation."</b><br>By John Kay. September 2009. ISBN 978-0-9561904-6-8.                                                                                                                      | £25/\$45/€35          |
| 87. <b>"THE ROAD TO LONG FINANCE: a systems view of the credit crunch."</b><br>By Michael Mainelli and Bob Giffords. July 2009. ISBN 978-0-9561904-4-4.                                                                                     | £25/\$45/€35          |
| 86. <b>"FAIR BANKING: the road to redemption for UK banks."</b><br>By Antony Elliott. July 2009. ISBN 978-0-9561904-2-0.                                                                                                                    | £25/\$50/€40          |
| 85. <b>"MICROFINANCE BANANA SKINS 2009: confronting crises and change."</b><br>By David Lascelles. June 2009. ISBN 978-0-9561904-3-7.                                                                                                       | £25/\$50/€40          |
| 84. <b>"GRUMPY OLD BANKERS: wisdom from crises past."</b><br>March 2009. ISBN 978-0-9561904-0-6.                                                                                                                                            | £19.95/\$29.95/€22.95 |
| 83. <b>"HOW TO STOP THE RECESSION: a leading UK economist's thoughts on resolving the current crises."</b><br>By Tim Congdon. February 2009. ISBN 978-0-9561904-1-3.                                                                        | £25/\$50/€40          |
| 82. <b>"INSURANCE BANANA SKINS 2009: the CSFI survey of the risks facing insurers."</b><br>By David Lascelles. February 2009. ISBN 978-0-9551811-9-1.                                                                                       | £25/\$50/€40          |
| 81. <b>"BANKING BANANA SKINS 2008: an industry in turmoil."</b><br>The CSFI's regular survey of banking risk at a time of industry turmoil.<br>May 2008. ISBN 978-0-9551811-8-4.                                                            | £25/\$50/€40          |
| 80. <b>"MICROFINANCE BANANA SKINS 2008: risk in a booming industry."</b><br>By David Lascelles. March 2008. ISBN 978-0-9551811-7-7.                                                                                                         | £25/\$50/€40          |
| 79. <b>"INFORMAL MONEY TRANSFERS: economic links between UK diaspora groups and recipients 'back home'."</b><br>By David Seddon. November 2007. ISBN 978-0-9551811-5-3.                                                                     | £25/\$50/€40          |
| 78. <b>"A TOUGH NUT: Basel 2, insurance and the law of unexpected consequences."</b><br>By Shirley Beglinger. September 2007. ISBN 978-0-9551811-5-3.                                                                                       | £25/\$50/€40          |
| 77. <b>"WEB 2.0: how the next generation of the Internet is changing financial services."</b><br>By Patrick Towell, Amanda Scott and Caroline Oates. September 2007. ISBN 978-0-9551811-4-6.                                                | £25/\$50/€40          |
| 76. <b>"PRINCIPLES IN PRACTICE: an antidote to regulatory prescription."</b><br>The report of the CSFI Working Group on Effective Regulation. June 2007. ISBN 978-0-9551811-2-2.                                                            | £25/\$50/€40          |
| 75. <b>"INSURANCE BANANA SKINS 2007: a survey of the risks facing the insurance industry."</b><br>Sponsored by PwC.<br>By David Lascelles. May 2007. ISBN 978-0-9551811-3-9.                                                                | £25/\$45/€40          |
| 74. <b>"BIG BANG: two decades on."</b><br>City experts who lived through Big Bang discuss the lasting impact of the de-regulation of London's securities markets<br>Sponsored by Clifford Chance.<br>February 2007. ISBN 978-0-9551811-1-5. | £25/\$45/€40          |



73.	<b>“BANKING BANANA SKINS 2006”</b> The latest survey of risks facing the banking industry Sponsored by PwC. By David Lascelles. April 2006. ISBN 0-9551811-0-0.	£25/\$45/€40
72.	<b>“THE PERVERSITY OF INSURANCE ACCOUNTING: in defence of finite re-insurance.”</b> An industry insider defends finite re-insurance as a rational response to irrational demands. By Shirley Beglinger. September 2005. ISBN 0-9545208-9-0.	£25/\$45/€40
71.	<b>“SURVIVING THE DOG FOOD YEARS: solutions to the pensions crisis.”</b> New thinking in the pensions area (together with a nifty twist by Graham Cox). By John Godfrey (with an appendix by Graham Cox). April 2005. ISBN 0-9545208-8.	£25/\$45/€40
70.	<b>“NOT WAVING BUT DROWNING: over-indebtedness by misjudgement.”</b> A former senior banker takes an iconoclastic look at the bottom end of the consumer credit market. By Antony Elliott. March 2005. ISBN 0-9545208-7-4.	£25/\$45/€40
69.	<b>“BANANA SKINS 2005”</b> Our latest survey of where bankers, regulators and journalists see the next problems coming from. Sponsored by PwC. By David Lascelles. February 2005. ISBN 0-9545208-6-6.	£25/\$45/€40
68.	<b>“BETTING ON THE FUTURE: online gambling goes mainstream financial.”</b> By Michael Mainelli and Sam Dibb. December 2004. ISBN 0-9545208-5-8	£25/\$45/€40
67.	<b>“REGULATION OF THE NON-LIFE INSURANCE MARKET: why is it so damn difficult?”</b> By Shirley Beglinger. November 2004. ISBN 0-9545208-4-X	£25/\$45/€40
66.	<b>“COMPANIES CANNOT DO IT ALONE: an investigation into UK management attitudes to Company Voluntary Arrangements.”</b> By Tim Mocroft (with Graham Telling and Roslyn Corney). July 2004. ISBN 0-9545208-3-1	£25/\$45/€40
65.	<b>“THE CURSE OF THE CORPORATE STATE: saving capitalism from itself.”</b> By Bob Monks. January 2004. ISBN 0-9545208-2-3	£25/\$40/€45
64.	<b>“BANKING BANANA SKINS 2003: what bankers were worrying about in the middle of 2003.”</b> Sponsored by PwC. By David Lascelles. September 2003. ISBN 0-9545208-1-5	£25/\$45/€40
63.	<b>“THE GLOBAL FX INDUSTRY: coping with consolidation.”</b> Sponsored by Reuters. By Christopher Swann. May 2003. ISBN 0-9545208-0-7	£25/\$45/€40
62.	<b>“PENSIONS IN CRISIS? RESTORING CONFIDENCE: a note on a conference held on February 26, 2003.”</b> By Andrew Hilton. May 2003. ISBN 0-954145-7-3	£25/\$45/€40
61.	<b>“BASEL LITE: recommendations for the European implementation of the new Basel accord.”</b> By Alistair Milne. April 2003. ISBN 0-954145-8-1	£25/\$45/€40
60.	<b>“THINKING NOT TICKING: bringing competition to the public interest audit.”</b> By Jonathan Hayward. April 2003. ISBN 0-9543145-6-5	£25/\$40/€40
59.	<b>“A NEW GENERAL APPROACH TO CAPITAL ADEQUACY: a simple and comprehensive alternative to Basel 2.”</b> By Charles Taylor. November 2002. ISBN 0-9543145-5-7	£25/\$40/€45
58.	<b>“WHO SPEAKS FOR THE CITY? trade associations galore.”</b> By David Lascelles and Mark Boleat. November 2002. ISBN 0-9583145-4-9	£25/\$40/€45
57.	<b>“CAPITALISM WITHOUT OWNERS WILL FAIL: a policymaker's guide to reform.”</b> By Robert Monks and Allen Sykes. November 2002. ISBN 0-9543145-3-0	£25/\$40/€45
56.	<b>“THE FUTURE OF FINANCIAL ADVICE IN A POST-POLARISATION MARKETPLACE.”</b> By Stuart Fowler. November 2002. ISBN 0-9543145-2-2	£25/\$40/€45
55.	<b>“CLEARING AND SETTLEMENT: monopoly or market?”</b> By Tim Jones. October 2002. ISBN 0-9543145-1-4	£25/\$40/€45
54.	<b>“WAITING FOR ARIADNE: a suggestion for reforming financial services regulation.”</b> Kevin James. July 2002. ISBN 0-9543145-0-6	£25/\$40/€45
53.	<b>“HARVESTING TECHNOLOGY: financing technology based SMEs in the UK.”</b> Craig Pickering. April 2002. ISBN 0-9543144-5-3	£25/\$40/€45
52.	<b>“SINGLE STOCK FUTURES: the Ultimate Derivative.”</b> By David Lascelles. February 2002. ISBN 0-9543144-5-2	£25/\$40/€45
51.	<b>“BANKING BANANA SKINS 2002: a CSFI Survey of Risks Facing Banks.”</b> What bankers are worrying about at the beginning of 2002. Sponsored by PwC. By David Lascelles. February, 2002. ISBN 0-9543144-5-1	£25/\$40/€45
50.	<b>“BUMPS ON THE ROAD TO BASEL: an anthology of views on Basel 2.”</b> Edited by Andrew Hilton. January 2002. ISBN 0-9543144-5-0	£25/\$40/€45
49.	<b>“THE SHORT-TERM PRICE EFFECTS OF POPULAR SHARE RECOMMENDATIONS.”</b> By Bill McCabe. September 2001. ISBN 0-9543144-4-9	£25/\$40
48.	<b>“WAKING UP TO THE FSA: how the City views its new regulator.”</b> By David Lascelles. May 2001. ISBN 0-9543144-4-8	£25/\$40
47.	<b>“BRIDGING THE EQUITY GAP: a new proposal for virtual local equity markets.”</b> By Tim Mocroft. January 2001. ISBN 0-9543144-4-7	£25/\$40

46.	<b>“iX: better or just bigger?”</b> By Andrew Hilton and David Lascelles. August 2000. ISBN 0-9543144-4-6	£25/\$40
45.	<b>“BANKING BANANA SKINS 2000: the CSFI’s latest survey of what UK bankers feel are the biggest challenges facing them.”</b> By David Lascelles. June 2000. ISBN 0-9543144-4-5	£25/\$40
44.	<b>“INTERNET BANKING: a fragile flower.”</b> By Andrew Hilton. April 2000. ISBN 0-9543144-4-4	£25/\$40
43.	<b>“REINVENTING THE COMMONWEALTH DEVELOPMENT CORPORATION UNDER PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP.”</b> By Sir Michael McWilliam. March 2000. ISBN 0-9543144-4-3	£25/\$40
42.	<b>“IN OR OUT: maximising the benefits/minimising the costs of (temporary or permanent) non-membership of EMU.”</b> Various. November 1999. ISBN 0-9543144-4-2	£25/\$40
41.	<b>“EUROPE’S NEW BANKS: the non-banks phenomenon.”</b> By David Lascelles. November 1999. ISBN 0-9543144-4-1	£25/\$40
40.	<b>“A MARKET COMPARABLE APPROACH TO THE PRICING OF CREDIT DEFAULT SWAPS.”</b> By Tim Townend. October 1999. ISBN 0-9543144-4-0	£25/\$40
39.	<b>“QUANT AND MAMMON: meeting the City’s requirements for post-graduate research and skills in financial engineering.”</b> By David Lascelles. April 1999. ISBN 0-9543144-3-9	£25/\$40
38.	<b>“PSYCHOLOGY AND THE CITY: applications to trading, dealing and investment analysis.”</b> By Denis Hilton. April 1999. ISBN 0-9543144-3-8	£25/\$40
37.	<b>“LE PRIX DE L’EUROPE: competition between London, Paris and Frankfurt.”</b> By David Lascelles. February 1999. ISBN 0-9543144-3-7	£25/\$40
36.	<b>“THE INTERNET IN TEN YEARS’ TIME: a CSFI survey.”</b> Various. November 1998. ISBN 0-9543144-3-6	£25/\$40
35.	<b>“CYBERCRIME: tracing the evidence.”</b> By Rosamund McDougall. September 1998. ISBN 0-9543144-3-5	£6/\$10
34.	<b>“THE ROLE OF MACRO-ECONOMIC POLICY IN STOCK RETURN PREDICTABILITY.”</b> By Nandita Manrakhan. August 1998. ISBN 0-9543144-3-4	£25/\$40
33.	<b>“MUTUALITY FOR THE 21ST CENTURY.”</b> By Rosalind Gilmore. July 1998. ISBN 0-9543144-3-3	£25/\$40
32.	<b>“BANKING BANANA SKINS”</b> The fifth annual survey of possible shock to the system. By David Lascelles. July 1998. ISBN 0-9543144-3-2	£25/\$40
31.	<b>“EMERALD CITY BANK: banking in 2010.”</b> Various. March 1998. ISBN 0-9543144-3-1	£25/\$40
30.	<b>“CREDIT WHERE CREDIT IS DUE: bringing microfinance into mainstream.”</b> By Peter Montagnon. February 1998. ISBN 0-9543144-3-0	£25/\$40
29.	<b>“THE FALL OF MULHOUSE BRAND.”</b> By David Shirreff. December 1997. ISBN 0-9543144-2-9	£30/\$50
28.	<b>“CALL IN THE RED BRACES BRIGADE: the case for electricity derivatives.”</b> Ronan Parker and Anthony White. November 1997. ISBN 0-9543144-2-8	£25/\$40
27.	<b>“FOREIGN CURRENCY EXOTIC OPTIONS.”</b> A trading simulator for innovative dealers in foreign currency (with disc). By Stavros Pavlou. October 1997. ISBN 0-9543144-2-7	£25/\$40
26.	<b>“BANKING BANANA SKINS:1997.”</b> The latest survey showing how bankers might slip up over the next two to three years. By David Lascelles. April 1997. ISBN 0-9543144-2-6	£25/\$40
25.	<b>“THE CRASH OF 2003: an EMU fairy tale.”</b> By David Lascelles. December 1996. ISBN 0-9543144-2-5	£25/\$40
24.	<b>“CENTRAL BANK INTERVENTION: a new approach.”</b> New techniques for managing exchange rates. By Neil Record. November 1996. ISBN 0-9543144-2-4	£25/\$40
23.	<b>“PEAK PRACTICE: how to reform the UK’s regulatory system.”</b> By Michael Taylor. October 1996. ISBN 0-9543144-2-3	£25/\$40
22.	<b>“WELFARE:A RADICAL RETHINK: the Personal Welfare Plan.”</b> Andrew Dobson. May 1996. ISBN 0-9543144-2-2	£25/\$40
21.	<b>“BANKING BANANA SKINS III”</b> By David Lascelles. March 1996. ISBN 0-9543144-2-1	£25/\$40
20.	<b>“TWIN PEAKS: a regulatory structure for the new century.”</b> Michael Taylor. December 1995. ISBN 0-9543144-2-0	£25/\$40
19.	<b>“OPTIONS AND CURRENCY INTERVENTION.”</b> A radical proposal on the use of currency option strategies for central banks. Charles Taylor. October 1995. ISBN 0-9543144-1-9	£20/\$35



# Sponsorship

The CSFI receives general support from many public and private institutions, and that support takes different forms. The Centre currently receives financial support from; *inter alia*:

Ruffer	ICMA
Citigroup	JP Morgan
Ernst & Young	PwC
Fitch Ratings	
Aberdeen Asset Management	KPMG
ABI	LCH.Clearnet
ACCA	Lloyds Banking Group
Accenture	Logica
Arbuthnot	Man Group plc
Aviva	Morgan Stanley
Bank of England	Nomura Institute
Chartered Insurance Institute	PA Consulting
City of London	Prudential plc
Deloitte	Royal Bank of Scotland
Eversheds	Santander
Fidelity International	The Law Debenture Corporation
Finance & Leasing Association	Thomson Reuters
FOA	TPG Design
FRC	UK Payments (APACS)
FSA	Z/Yen
Gatehouse Bank	Zurich
HSBC	
Jersey Finance	
Absolute Strategy	LandesBank Berlin
ACT	Lansons Communications
AFME	LEBA and WMBA
Alpheus Solutions	Lending Standards Board
Bank of Italy	Lombard Street Research
BCM Strategy	MacDougall Auctions
Brigade Electronics	Miller Insurance Services
BVCA	NM Rothschild
Chown Dewhurst	Record Currency Management
CISI	RegulEyes
FairBanking Foundation	Risk Reward
Greentarget	SWIFT
HM Treasury	Taiwan FSC
Hume Brophy	The Share Centre
Intrinsic Value Investors	THFC
Investment Management Association	WDX Organisation

The CSFI also received support in kind from, *inter alia*:

- Clifford Chance
- Edwin Coe
- *Financial Times*
- ifs School of Finance
- Linklaters LLP
- Hogan Lovells
- Macquarie Group
- NERC
- NESTA
- Promontory
- Standard Chartered
- Taylor Wessing
- GISE AG

The Centre has received special purpose funding from:

- CGAP and Citi (for *Microfinance Banana Skins*) and;
- PwC (for *Banking Banana Skins* and *Insurance Banana Skins*).

In addition, it has set up the following fellowship programmes:

- the DTCC/CSFI fellowship in Post-Trade Architecture;
- the VISA/CSFI fellowship in Identity in Financial Services; and
- the DFID/Citi/CSFI fellowship in Development.