

# Estrategias y estructuras de microfinanzas para la banca comercial

Glenn D. Westley

**Banco Interamericano de Desarrollo**

Washington, D. C.

**Serie de informes de buenas prácticas del  
Departamento de Desarrollo Sostenible**

Glenn D. Westley es asesor senior de microempresa de la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Departamento de Desarrollo Sostenible. El autor agradece profundamente las horas de entrevistas y otro tipo de apoyo que brindaron Pierre-Marie Boisson, César López, F. Carl Braun, Sergio Arenas, José Carlos Martínez, Juan Uslar, Álvaro Retamales, Luisa Mariana Pulido, Frank Whyllie, Darío Arce, Alex Silva, Nancy Barry, Robin Young, Beth Rhyne, Beatriz Marulanda, Liza Valenzuela, Bob Christen, Jennifer Isern, Ramón Rosales, Dale Adams, Kate Druschel, María Rodríguez, Georgette Jean-Louis, David Dewez, Arno Lowenthal, Marc Labie, Álvaro Ramírez, Fernando Campero, Lene Mikkelsen, Florencia Pettigrew, Fermín Vivanco, Dieter Wittkowski, Alejandro Escobar, María Teresa Villanueva, Sergio Navajas, Margarita Reyes, María Victoria Sáenz, Tomás Miller, Kim Staking y Lorena Mejicanos. Gracias a Xavier Martín por su excelente trabajo de traducción al español.

Las opiniones expresadas en el presente documento pertenecen a los autores y no necesariamente reflejan la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo. Queda permitido reproducir este informe, parcial o totalmente, siempre y cuando sea para fines no comerciales y se atribuya a los autores, el Departamento de Desarrollo Sostenible y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo, setiembre de 2006

Gerente Interino, Departamento de Desarrollo Sostenible: Antonio Vives  
Jefe, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa: Alvaro R. Ramírez

Esta publicación (Número de referencia MSM-132) puede solicitarse a:

División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa  
Parada B-0800  
Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577

Correo electrónico: [mipyme@iadb.org](mailto:mipyme@iadb.org)  
Fax: 202-623-2307  
Sitio de Internet: <http://www.iadb.org/sds/mic>

**Cataloging-in-Publication data provided by the  
Inter-American Development Bank  
Felipe Herrera Library**

Westley, Glenn D.

Estrategias y estructuras de microfinanzas para la banca comercial / Glenn D. Westley.  
p.cm. (Sustainable Development Department Best practices series ; MSM-132)  
Includes bibliographical references.

1. Microfinance. 2. Banks and banking. I. Inter-American Development Bank. Sustainable Development Dept. Micro, Small and Medium Enterprise Division. II. Title. III. Series.

HG1793 .W883 2006  
332 W883

## Prólogo

Una de las decisiones clave que tienen que tomar los banqueros que estén considerando operar en el nicho de mercado de las microfinanzas es si quieren otorgar microcréditos internamente o quieren hacerlo a través de algún tipo de organización externa como una compañía de servicio o una subsidiaria. Hasta ahora no había disponible ningún conjunto exhaustivo de directrices sobre cómo tomar esta decisión clave.

Como se apunta en este estudio, a la hora de decidir cuál es la mejor estructura organizativa no hay una solución única que sirva para todos los casos. Cada estructura tiene una larga lista de pros y contras. Muchos de estos pros y contras pueden no ser evidentes para los banqueros que estén poco familiarizados con el funcionamiento de las microfinanzas o para aquellos que no hayan analizado detalladamente cuál es la mejor opción. Además, la importancia de los distintos factores variará dependiendo de las características de cada país y de cada banco en particular. A pesar de estas dificultades, se trata de una elección importante: que un banco opte por otorgar microcréditos internamente o que decida hacerlo a través de algún tipo de organización externa influirá de manera decisiva en el éxito que tendrá en este negocio. El banco no realizará una buena elección a menos que comprenda los pros y contras de cada estructura y su vinculación con las circunstancias del país y del propio banco.

Sería oportuno considerar este estudio como una guía de todos los pasos que un banco debería seguir a la hora de decidir qué tipo de estructura organizativa le conviene adoptar para otorgar microcréditos. Además, el estudio trata sobre las mejores prácticas que los bancos deberían seguir para tener éxito en la concesión de microcréditos así como para escoger la mejor estructura. Algunas de estas mejores prácticas (aunque no todas) proporcionan una prueba útil: si el banco no está dispuesto a seguir estas prácticas, puede que sea mejor mantenerse alejado de la concesión de microcréditos, puesto que, en este caso, las posibilidades de éxito disminuyen considerablemente. Este estudio es apropiado tanto para los bancos que están entrando en las microfinanzas como para aquellos que ya tienen operaciones pero desean expandirse o reorganizarse.

Los miembros de la junta y los directivos del banco que no estén directamente involucrados en microfinanzas pueden encontrar útil leer al menos el resumen para comprender las claves a la hora de escoger la mejor estructura organizativa y familiarizarse con las mejores prácticas existentes en microfinanzas. Los responsables encargados de analizar más a fondo si el banco debería iniciar, expandir o reorganizar sus operaciones de microfinanzas y cómo debería hacerlo querrán leer –y de hecho, estudiar– el informe en su totalidad. Los que lo hagan lo encontrarán un recurso de gran valor.

Álvaro R. Ramírez

Jefe

División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa

# Índice

<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>1. El desempeño de la banca comercial en microfinanzas, opciones y mejores prácticas</b>	<b>1</b>
Lo que ofrece este estudio	1
El desempeño de los que hacen <i>downscaling</i>	3
Por qué los bancos están entrando en las microfinanzas	5
Cuatro formas de hacer <i>downscaling</i>	6
Mejores prácticas	13
Apoyarse en el banco	19
<b>2. Pros y contras de las cuatro formas de hacer <i>downscaling</i></b>	<b>24</b>
A1. Mayor autonomía para hacer bien microfinanzas	24
A2. Incentivos potentes para ser eficientes y rentables	30
A3/B3. Imagen y desarrollo de marca	32
A4. Los accionistas externos pueden ofrecer capital, mejorar la gobernabilidad y brindar asistencia técnica	35
A5. Reduciendo los riesgos del banco	35
A6. Escapando de los problemas relacionados con la compensación y la escala salarial del banco	37
A7. Escapando de las escalas salariales y de otros acuerdos sindicales	38
A8. Escapando de los techos de usura	38
B1. Una mayor integración al banco reduce los costos operativos	39
B2. Eliminar las tareas iniciales reduce los costos de la puesta en marcha y a menudo el tiempo necesario para hacerlo; posiblemente se necesita menos capital inicial	45
B3. Imagen y desarrollo de marca	55
B4. Evitando las desventajas de los accionistas externos	55
B5. Ventajas de financiamiento	55
B6. Evitando el impuesto al valor agregado	59
B7. El problema de la duplicación del capital	60
<b>3. Recapitulando: de las partes al todo</b>	<b>62</b>
La propiedad total frente a la propiedad parcial de una organización externa	62
Balance global de los pros y contras	63
El papel de los gobiernos y los donantes	66
<b>Referencias</b>	<b>69</b>
<b>Anexo A. Ejemplos de bancos y financieras que otorgan microcréditos a través de una unidad interna, una compañía de servicio o una subsidiaria (con datos de alcance a diciembre de 2005)</b>	<b>71</b>

# Resumen

En los últimos años, los bancos han estado entrando en las microfinanzas a un ritmo impresionante. Se sienten empujados por la competencia creciente que muchos encuentran en sus nichos de mercado tradicionales, por el atractivo de las grandes ganancias que, según se difunde en los medios de comunicación y en otros lugares, genera atender a las microempresas y a otros sectores importantes de la “base de la pirámide”, y por la existencia de un amplio mercado no atendido que augura un rápido crecimiento.

Una de las decisiones clave que afronta cualquier banco que desea hacer *downscaling* —es decir, ofrecer préstamos y quizás otros servicios financieros a microempresarios— es si debería proveer estos préstamos a través de una unidad interna o hacerlo a través de una subsidiaria u otra organización externa. Por razones que se van a aclarar en este resumen y a lo largo de todo el estudio, a menudo el grado de éxito del programa de microcréditos depende crucialmente de esta elección.

## *La elección de la estructura microcrediticia*

Para entender por qué es crucial la elección de la estructura microcrediticia y cuáles son los factores clave que deberían considerarse a la hora de hacer esta elección, considere el caso de un banco comercial que está intentando decidir: a) si el banco debería entrar en el negocio de los microcréditos y b) si debería otorgar microcréditos internamente o a través de una organización externa de la que el banco sería parcial o totalmente propietario. Para responder a la primera pregunta, se debe empezar por abordar la segunda. Esto es debido a que hay muchas ventajas y desventajas importantes ligadas tanto al hecho de otorgar microcréditos internamente como al hecho de hacerlo a través de una organización externa. El balance de estos pros y contras varía enormemente dependiendo del banco y de las circunstancias y suele ser un elemento de gran importancia para responder a la primera pregunta. Además, cada uno de estos pros y contras nos

conduce directamente a la pregunta de si el banco debería, al fin y al cabo, otorgar microcréditos. Este estudio, y por lo tanto este resumen, se centra en la segunda pregunta.

Algunos bancos parten de la premisa que podrían otorgar microcréditos mejor a través de una unidad interna que por medio de una entidad regulada de manera independiente, como podría ser una financiera. Esto, argumentan, podría permitir que la concesión de microcréditos **arrancara más rápidamente**. Además, al evitar la duplicación de funciones ya existentes en el banco, una unidad interna de microcréditos podría tener **costos operativos más bajos**.

Por otro lado, a otros bancos les ha preocupado el hecho de que los microcréditos sean un área nueva para el banco con riesgos evidentes, una percepción que se ve reforzada por los muchos fracasos que han tenido en el pasado los bancos que han intentado entrar en el campo de los microcréditos. Estos bancos sostienen que, si colocaran las operaciones de microcrédito en una subsidiaria administrada independientemente (como una financiera), **limitarían sus pérdidas** a un máximo de la cantidad invertida en la subsidiaria<sup>1</sup>. Otro tipo de riesgo que preocupa a algunos bancos es el riesgo vinculado a su reputación, en particular si se trata de bancos que sirven principalmente a grandes compañías y a personas adineradas. De manera más general, por razones de **imagen y desarrollo de marca**, puede ser útil colocar las operaciones de microcrédito en una subsidiaria independiente que tenga su propio nombre, logotipo e imagen, diferenciados

---

<sup>1</sup> Aunque generalmente la limitación de las pérdidas de las subsidiarias es un rasgo característico en América Latina y el Caribe, puede no ser cierto para todos los países. Se deberían consultar las leyes bancarias y de quiebra locales. Normalmente, además de la autonomía de la gerencia, todas las transacciones entre el banco y la subsidiaria deben hacerse en condiciones de mercado (es decir, sin subsidios) para que esta limitación de pérdidas se cumpla.

de los del banco<sup>2</sup>. Esto puede ayudar al banco por un lado a retener los clientes que ya tiene y por el otro a atraer nuevos microempresarios interesados en tomar un préstamo. En cualquier caso, independientemente de que las operaciones de microcrédito se realicen internamente o a través de una subsidiaria, las sucursales tendrán que ampliarse o se tendrán que abrir nuevas para poder atender a los miles de nuevos clientes que una estrategia exitosa de microcréditos atraerá a las oficinas del banco.

Una ventaja importante de utilizar una organización externa (como una financiera) es que ésta ofrece una **mayor autonomía para hacer bien microcréditos**. Esto se refiere al hecho que los que han concedido microcréditos de manera exitosa generalmente ofrecen préstamos que tienen plazos mucho más cortos que los que suelen ofrecer la mayoría de bancos; a veces utilizan pagos semanales o bisemanales, en vez de pagos mensuales; y cargan tasas de interés mucho mayores para compensar los importes más pequeños, los plazos más cortos y los pagos más frecuentes de estos préstamos. Las entidades exitosas que otorgan microcréditos también utilizan procesos de crédito cuyas características son bastante desconocidas para la mayoría de banqueros: confianza mucho mayor en el análisis del carácter de la persona y en el flujo de efectivo del hogar que en las garantías, aceptación de la carencia de estados financieros y otros registros del negocio, préstamos que son resueltos rápidamente por gerentes de sucursales en vez de ser aprobados por varios departamentos del banco, oficiales de crédito que pasan entre el 80% y el 90% del tiempo en el campo evaluando solicitantes de crédito y apremiando a los deudores con pagos atrasados y una estructura salarial en la que una parte sustancial de la remuneración de los oficiales de crédito (quizás entre el 30% y el 70%) se obtiene de las bonificaciones

---

<sup>2</sup> Para ayudar al lector, los elementos que favorecen la creación de una unidad interna están resaltados en **negrita** mientras que los elementos que favorecen la creación de una organización externa están resaltados en *cursiva y negrita*. Por razones que se exponen en el capítulo 2, las consideraciones de imagen y desarrollo de marca pueden favorecer la creación tanto de una unidad interna como de una organización externa (o de ninguna) dependiendo de las circunstancias.

ligadas directamente al índice de morosidad y al volumen de la cartera del oficial de crédito. Hay otras diferencias entre los productos y procesos microcrediticios y los utilizados en la manera de prestar tradicional de los bancos, pero igualmente importante, quizás, son las graves consecuencias que tienen lugar regularmente cuando no se utilizan los productos y procesos microcrediticios adecuados. Estas pueden incluir altos índices de morosidad, elevados costos operativos, crecimiento lento y baja rentabilidad. De hecho, no hacer bien microcréditos es una de las razones principales por las que los bancos fracasan en sus esfuerzos de hacer *downscaling* y terminan desistiendo de dedicarse a las microfinanzas. En la mayor parte de estos bancos, las actividades de microcrédito nunca alcanzan la rentabilidad suficiente que justificaría un compromiso más sostenido.

Los bancos son cada vez más conscientes de que si empiezan a otorgar microcréditos es importante que lo hagan bien. Y las posibilidades de hacerlo bien (o al menos casi bien) son mayores en una organización externa con una relativa autonomía que en el ambiente relativamente más rígido y burocratizado del banco. A tenor de sus propias circunstancias particulares, cada banco debería considerar todas las maneras en las que una unidad interna puede o no ser capaz de hacer bien microcréditos y sobre cuán ventajosa puede ser una organización externa en esta área.

La organización externa tiene otras posibles ventajas, incluyendo varias que surgen cuando el banco deja entrar a un accionista externo y es sólo propietario parcial de la entidad de microcrédito. Cuando un accionista externo, como Accion International o ProCredit Holding, toma una participación accionaria en una organización de microcréditos, normalmente **proveen de asistencia técnica de alta calidad** a la organización sobre cómo hacer bien microcréditos. Esto puede ahorrarle al banco cometer los mismos costosos errores de los que otros ya han aprendido. Además, algunos accionistas externos a menudo hacen importantes **contribuciones a la gobernabilidad** desde sus puestos en la junta directiva debido a su larga experiencia en microfinanzas. Naturalmente, todos los accionistas externos **proveen parte del capital** necesario para arran-

car la actividad de microcréditos y pueden responder a las emergencias que surjan con aportaciones adicionales de capital. Finalmente, al **compartir las pérdidas de la entidad de microcrédito, en caso que existan**, los accionistas externos reducen los riesgos que el banco asume al entrar en esta nueva actividad. Por otro lado, utilizar organizaciones externas con accionistas ajenos implica que estos accionistas también **participan de las ganancias y pueden crear conflictos de gobernabilidad**.

Otro de los inconvenientes de otorgar microcréditos a través de una subsidiaria es que las regulaciones prudenciales de la mayoría de países (en particular, los límites de concentración de crédito y las limitaciones en lo referente a créditos vinculados) **restringen la posibilidad del banco de prestar a la subsidiaria** más que un pequeño porcentaje del capital del banco<sup>3</sup>. Por el contrario, el banco puede financiar la cartera de microcréditos de una unidad interna sin ningún tipo de restricción. Por lo tanto, una unidad interna nunca tendrá que ir a buscar fondos fuera del banco, mientras que una subsidiaria puede tener que hacerlo. Por eso, en algún momento, la subsidiaria puede tener que **pagar más por los fondos prestables** y puede incluso llegar a **no poder expandir su programa de microcréditos** debido a la falta de fondos disponibles<sup>4</sup>.

El cuadro siguiente resume los elementos expuestos hasta el momento, tanto los que favorecen una unidad interna sobre una organización externa como viceversa.

Hasta el momento, el único tipo de organización externa considerada en este análisis es la que ahora llamaremos la subsidiaria fuertemente regulada. Una subsidiaria fuertemente regulada es una institución financiera, como puede ser una financiera, que está directamente regulada por la

superintendencia de bancos. Los otros dos tipos de organización externa que un banco necesita considerar para elegir la mejor estructura para sus operaciones de microcrédito son la subsidiaria ligeramente regulada y la compañía de servicio. Al igual que la subsidiaria fuertemente regulada, estas dos nuevas estructuras están también constituidas como sociedades anónimas, cuyos accionistas incluyen el banco y pueden o no incluir inversores externos. En los tres casos, la organización externa tiene su propia junta directiva, sus gerentes y su personal que están dedicados a ofrecer préstamos y, si caben, otros servicios financieros para las microempresas.

#### *Subsidiarias ligeramente reguladas y compañías de servicio*

Para entender mejor estos dos tipos de entidades y sus diferencias, hay que recordar que las regulaciones de muchos países de América Latina y el Caribe permiten la creación de lo que a menudo se ha venido llamando “proveedores auxiliares de servicios financieros”. Estas entidades están autorizadas a dedicarse a una, o a más de una, de las operaciones que el banco está autorizado a realizar. Quizás los proveedores auxiliares más conocidos son las compañías de leasing y las de factoraje, que han sido creadas como subsidiarias en varios países. Los proveedores auxiliares de servicios financieros han sido también creados en muchos países de la región para otorgar microcréditos, en unos casos como subsidiarias ligeramente reguladas y en otros casos como compañías de servicio. La diferencia principal entre estos dos tipos de instituciones es que la subsidiaria posee la cartera de créditos que origina y gestiona, mientras que la compañía de servicio no es propietaria de ella. Las compañías de servicio originan y gestionan los microcréditos, pero el banco matriz es el que posee los préstamos y es en su balance donde éstos aparecen contabilizados.

Las leyes bancarias de muchos países de América Latina y el Caribe permiten que los bancos creen proveedores auxiliares de servicios financieros con poca o ninguna supervisión por parte de la superintendencia bancaria. Por lo tanto,

---

<sup>3</sup> Estas restricciones para prestar a las subsidiarias varían de un país a otro, pero un límite de entre el 10% y el 20% del capital del banco es típico de muchos países de América Latina y el Caribe. El cuadro 8 del texto muestra estos límites para 13 países.

<sup>4</sup> Este freno a la expansión puede no ser un problema importante si la subsidiaria está autorizada a captar ahorros y lo hace de manera exitosa.

## La elección de estructura

<b>Ventajas de una unidad interna sobre una organización externa</b>	<b>Ventajas de una organización externa sobre una unidad interna</b>
Puede ser más rápida de arrancar	Las pérdidas del banco están limitadas a la cantidad invertida en la organización externa
Puede tener costos operativos más bajos	Imagen y desarrollo de marca
	Mayor autonomía para hacer bien microcréditos
Se evitan los accionistas externos. Estos accionistas reducen las ganancias del banco y pueden crear conflictos de gobernabilidad.	Permite la entrada de accionistas externos. Estos accionistas pueden contribuir a la gobernabilidad, proveer capital y asistencia técnica y reducir los riesgos del banco.
No hay restricciones en el financiamiento de la cartera de crédito. Estas restricciones pueden limitar la expansión del programa de microcréditos e incrementar los costos para la adquisición de fondos prestables.	

los largos procesos que han de seguirse para conseguir las licencias cuando se crean subsidiarias fuertemente reguladas desaparecen casi o totalmente cuando se crea una subsidiaria ligeramente regulada o una compañía de servicio.

La casa matriz del banco normalmente financia toda, o la mayor parte, de la cartera de microcréditos de sus compañías de servicio y de sus subsidiarias ligeramente reguladas y, en menor medida, la de sus subsidiarias fuertemente reguladas. Sin embargo, los tres tipos de organizaciones externas pueden obtener, y de hecho a veces obtienen, fondos externos.

La compañía de servicio recibe una comisión del banco matriz por todo su esfuerzo en la promoción, generación y recuperación de microcréditos. Por el contrario, puesto que la subsidiaria (ligera o fuertemente regulada) es propietaria de su propia cartera de crédito, simplemente retiene los intereses y comisiones generados por esta cartera.

Normalmente, las compañías de servicio y las subsidiarias ligeramente reguladas están sujetas a poca, o incluso a ninguna, regulación y supervisión independiente por parte de la superintendencia de bancos. Incluso las subsidiarias ligeramente reguladas, que poseen su propia cartera de créditos, no están generalmente sujetas a exigencias separadas de capital mínimo o de provi-

siones, limitación de préstamos vinculados, restricciones sobre la concentración de créditos u otros controles prudenciales. Más bien, la práctica habitual consiste en consolidar la subsidiaria ligeramente regulada (o la compañía de servicio) con la matriz e imponer entonces las exigencias sobre la entidad consolidada.

Como es lógico, considerando como están supervisadas estas entidades, las compañías de servicio y las subsidiarias ligeramente reguladas normalmente no envían informes directamente a la superintendencia de bancos. Simplemente generan los estados financieros que cualquier compañía produciría cada mes (básicamente balance y estado de resultados) y los envían al banco matriz. El banco matriz consolida entonces los estados financieros con los suyos y con los de cualquier otra compañía de servicio o subsidiaria en la que tenga intereses importantes y envía todos los estados financieros (separados y consolidados) a la superintendencia de bancos.

### *La mejor estructura*

La siguiente pregunta es si el cuadro anterior donde se mostraban los pros y contras de una unidad interna sobre una organización externa sigue siendo válido para estos dos nuevos tipos de organización externa (no solamente para la subsidiaria fuertemente regulada que teníamos en mente cuando se creó el cuadro). Aunque el



mismo conjunto de pros y contras se mantiene para las subsidiarias ligeramente reguladas, esto no sucede en las compañías de servicio. Las compañías de servicio mantienen el mismo conjunto de pros y contras, excepto en lo referente a la última ventaja de una unidad interna (ninguna restricción en el financiamiento de la cartera de préstamos) y la primera ventaja de una organización externa (las pérdidas del banco están limitadas a la cantidad que ha invertido en la organización externa). Explicamos ahora estas dos excepciones en el caso de la compañía de servicio.

En cuanto a la última ventaja de la unidad interna, hay que recordar que en el caso de una compañía de servicio, el banco posee toda la cartera de microcréditos. De hecho, el banco otorga cada uno de estos préstamos directamente al microempresario después de que el préstamo es aprobado por la compañía de servicio, en vez de hacer un préstamo a la compañía de servicio para que ésta pueda luego prestar a su vez los fondos a los microempresarios. Debido a que el banco no hace préstamos a la compañía de servicio, no tiene ni la restricción de concentración crediticia ni la limitación en lo referente a créditos vinculados que encuentra cuando financia la cartera de una subsidiaria por medio de un préstamo a esta última. En esta área, por lo tanto, las unidades internas y las compañías de servicio tienen ventajas importantes sobre las subsidiarias ligera o fuertemente reguladas.

Volviendo a la primera ventaja de una organización externa (las pérdidas del banco están limitadas a la cantidad que ha invertido en la organización externa), esto se mantiene para los dos tipos de subsidiarias pero no para una compañía de servicio. Las compañías de servicio no tienen esta ventaja debido a que el banco posee la cartera de microcréditos (la compañía de servicio solamente procura la apertura y la tramitación del préstamo). Debido a que el tamaño de esta cartera es normalmente varias veces el monto de la inversión del banco en la compañía de servicio (debido al apalancamiento), las pérdidas del banco pueden superar ampliamente sus inversiones en la compañía de servicio. En esta área, por lo tanto, las subsidiarias ligera o fuertemente reguladas tienen una ventaja importante sobre

las unidades internas y sobre las compañías de servicio.

Hay también diferencias importantes entre los tres tipos de organizaciones externas en otras dos áreas clave, particularmente, las relacionadas con las dos primeras ventajas de las unidades internas sobre las organizaciones externas que se señalaron en el cuadro anterior: arranque más rápido y menores costos operativos. En estas dos áreas, la importancia de la ventaja que tiene una unidad interna sobre una organización externa depende del tipo de organización externa. Mientras que por lo general toma entre 6 y 12 meses o más para que la superintendencia de bancos apruebe el inicio de una subsidiaria fuertemente regulada, las subsidiarias ligeramente reguladas y las compañías de servicio por lo general reciben aprobación de las autoridades reguladoras en uno o dos meses o incluso menos. A veces la superintendencia no supervisa en absoluto la puesta en marcha de estas entidades. Así, entre las organizaciones externas pueden haber grandes diferencias en la celeridad de su puesta en marcha. Del mismo modo, en comparación con las subsidiarias fuertemente reguladas, las compañías de servicio y las subsidiarias ligeramente reguladas tienen menores costos asociados al cumplimiento de las normas que rigen sus operaciones, lo que reduce sus costos operativos<sup>5</sup>.

Aunque hemos tratado un número importante de los pros y contras que los bancos deberían considerar cuando deciden cuál es la mejor estructura microcrediticia, hay otros pros y contras que los bancos deben también tomar en considera-

---

<sup>5</sup> Hay otras consideraciones importantes que afectan al ranking de costos operativos de los tres tipos de organizaciones externas, y que incluso puede llegar a invertir el resultado de que la unidad interna es la que tiene los menores costos operativos. Por ejemplo, si la burocracia del banco somete a la unidad interna de microcréditos a procedimientos costosos e inútiles, le obliga a aceptar una escala salarial alta o le niega la asistencia técnica que podría utilizar para reducir costos, la unidad interna de hecho puede llegar a ser la estructura con mayores costos operativos totales. De forma similar, la unidad interna puede no siempre ser la más rápida en arrancar. Estos dos puntos se tratan en el capítulo 2.

ción. Estos están resumidos en los dos cuadros que siguen, ambos explicados en el capítulo 2<sup>6</sup>.

A la hora de decidir cuál es la mejor estructura organizativa no hay una solución única que sirva para todos los casos. Cada estructura tiene una larga lista de pros y contras. Puede que muchos de estos pros y contras no sean evidentes para los banqueros que estén poco familiarizados con el funcionamiento de las microfinanzas o para aquellos que no hayan analizado detalladamente cuál es la mejor opción. Además, la importancia de los distintos factores variará dependiendo de las características de cada país y de cada banco en particular. A pesar de estas dificultades, se trata de una elección importante: que un banco opte por otorgar microcréditos internamente o que decida hacerlo a través de algún tipo de organización externa influirá de manera decisiva en el éxito que tendrá en este negocio. El banco puede realizar una mala elección a menos que comprenda los pros y contras de cada estructura y su vinculación con las circunstancias del país y del propio banco.

### *Mejores prácticas*

El capítulo 1, además de tratar sobre la elección de la mejor estructura microcrediticia, explica otras mejores prácticas que de manera abreviada se comentan a continuación:

- ¡Si haces microfinanzas, hazlo bien! Tal y como se ha planteado anteriormente, se deben otorgar microcréditos a través de productos y procesos debidamente diseñados; de lo contrario, el banco puede sufrir graves

---

<sup>6</sup> Estos dos cuadros son réplicas de los cuadros 5 y 6 del capítulo 2. Los números de referencia al lado de cada pro o contra en los dos cuadros se refieren a las secciones del capítulo 2 que exponen los pros y contras y pueden ser de utilidad para quienes deseen localizar rápidamente la discusión de un punto específico. El primer cuadro compara los pros y contras de un banco que estructura su entidad de microcrédito como una unidad interna en vez de como una organización externa (compañía de servicio, subsidiaria ligeramente regulada o subsidiaria fuertemente regulada). El segundo cuadro resume los pros y contras de las diferentes opciones de las organizaciones externas.

consecuencias. Además de emplear los productos y procesos adecuados de préstamo hay varios otros aspectos que deben considerarse para hacer bien microfinanzas, como se explica en el capítulo 1.

- Apoyarse en el banco. La estructura del banco encargada de otorgar microcréditos –ya sea una unidad interna, una compañía de servicio, una subsidiaria ligeramente regulada o una subsidiaria fuertemente regulada– debería hacer el mejor uso posible de la infraestructura del banco y de todos los servicios relevantes que el banco ofrece. Estas instalaciones y servicios pueden incluir, por ejemplo, la red de sucursales y cajeros automáticos, equipos informáticos, sistemas de telecomunicaciones y servicios del banco ofrecidos por departamentos como el de contabilidad, auditoría, finanzas, tecnología de la información, jurídico, mercadeo, personal y tesorería.
- Ubicación de las sucursales. Tanto si los microcréditos se otorgan a través de una unidad interna como si se conceden mediante una organización externa, se necesita operar desde sucursales ubicadas adecuadamente.
- Consideraciones especiales para las unidades internas:
  - La unidad interna de microcréditos debería contar con un alto rango burocrático, tal vez desproporcionado, especialmente al inicio, con la importancia de los microcréditos en la cartera total del banco.
  - La unidad de microcréditos debería tener oficiales de crédito especializados.
- Conseguir asistencia técnica. En microfinanzas es tan difícil como innecesario reinventar la rueda. Se ha aprendido mucho sobre cómo hacer bien microfinanzas y sobre otras de las mejores prácticas expuestas aquí. Los bancos pueden evitar cometer errores costosos y obtener más rápidamente

## La unidad interna frente a la organización externa: pros y contras

Número de referencia	Ventajas de una organización externa sobre una unidad interna
A1	Mayor autonomía para hacer bien microfinanzas (por ejemplo, utilizar los productos y procesos adecuados de préstamo, abrir nuevas sucursales y modificar tasas de interés según convenga, generar y aplicar recursos presupuestarios con una mayor discrecionalidad para satisfacer las necesidades prioritarias)
A2	Los directores, gerentes y todo el personal de microcrédito pueden tener incentivos más potentes para ser eficientes y rentables
A3/B3	Imagen y desarrollo de marca (puede ser una desventaja en determinadas circunstancias)
A4	Si se incorporan accionistas externos pueden darse varios beneficios, incluyendo capital adicional, mejor gobernabilidad y asistencia técnica de alta calidad
A5	Se puede reducir el riesgo de las operaciones de microcrédito para el banco
A6	Se pueden evitar ciertos problemas relacionados con la compensación y la escala salarial del banco
A7	Se pueden evitar las escalas salariales y otros acuerdos sindicales
A8	Una subsidiaria puede tener un trato más favorable bajo un techo de usura que una unidad interna e incluso más favorable que una compañía de servicio
	<b>Ventajas de una unidad interna sobre una organización externa</b>
B1	Una mayor integración al banco reduce los costos operativos (quizás entre 1% y 10%)
B2	Al eliminar ciertas tareas iniciales, se reducen los costos de establecimiento y a menudo se reduce también el tiempo de inicio; posiblemente se necesita menor capital inicial; fácilmente se evita el capital ocioso
A3/B3	Imagen y desarrollo de marca (puede ser una desventaja en determinadas circunstancias)
B4	Los accionistas externos en una organización externa reducen las ganancias del banco y pueden crear conflictos
B5	Ventajas de financiamiento: a) el banco puede suministrar capital sin límite, b) mayor disponibilidad y menor incertidumbre sobre la disponibilidad de fondos para la cartera de préstamos y c) costo de fondos más bajo que las subsidiarias
B6	Hay la posibilidad de que se imponga el impuesto al valor agregado: a) a los pagos efectuados por una organización externa al banco por el uso de su infraestructura y sus servicios y b) a las comisiones pagadas por el banco a una compañía de servicio
B7	Problema de la duplicación del capital (más posible que afecte negativamente a las subsidiarias fuertemente reguladas)

## La compañía de servicio frente a la subsidiaria: pros y contras

Número de referencia	Ventajas de una compañía de servicio sobre una subsidiaria (fuerte o ligeramente regulada)
B1*	Una mayor integración al banco reduce los costos operativos
B2*	Al eliminar ciertas tareas iniciales, se reducen los costos de establecimiento y a menudo se reduce también el tiempo de inicio; posiblemente menos capital inicial y menos capital ocioso. Estas ventajas se aplican a todas las estructuras pero en especial a las subsidiarias fuertemente reguladas.
B5*	Ventajas de financiamiento: a) mayor disponibilidad y menor incertidumbre sobre la disponibilidad de fondos para la cartera de préstamos y b) costo de fondos más bajo que las subsidiarias
B7*	Problema de la duplicación del capital (más posible que afecte negativamente a las subsidiarias fuertemente reguladas)
A7*	Se pueden evitar las escalas salariales y otros acuerdos sindicales
	<b>Ventajas de una subsidiaria (fuerte o ligeramente regulada) sobre una compañía de servicio</b>
A1*	Mayor autonomía en ciertas limitadas esferas incluyendo, para las subsidiarias fuertemente reguladas que pueden captar ahorros, la posibilidad de ofrecer productos de ahorro más apropiados
A5	Se puede reducir el riesgo de las operaciones de microcrédito para el banco
A8*	Una subsidiaria puede tener un trato más favorable bajo un techo de usura que una unidad interna e incluso más favorable que una compañía de servicio

*Nota:* Un asterisco (\*) indica aquellos factores donde el efecto es (o puede ser) diferente dependiendo de si la comparación se hace con una subsidiaria ligera o fuertemente regulada.

mayores ganancias accediendo a asistencia técnica de buena calidad.

- De los abanderados al compromiso institucional. Los primeros que escribieron sobre *downscaling* bancario como Baydas, Graham y Valenzuela (1997) y Valenzuela (2001) enfatizaron la importancia de contar con un abanderado en la junta directiva, quien inspiraba y protegía el programa de microcréditos, y destacaron también el papel

del abanderado operacional, quien sabía cómo llevar a cabo el programa. Estos abanderados estaban comprometidos con la visión de las microfinanzas en el banco. A pesar de que esto es un buen comienzo, es probable que las cosas vayan bastante mejor para el programa de microcréditos si más directores, gerentes y personal del banco entienden las microfinanzas y están convencidos que verdaderamente es un negocio *comercial* en el que vale la pena que el banco se embarque.

# 1. El desempeño de la banca comercial en microfinanzas, opciones y mejores prácticas

## LO QUE OFRECE ESTE ESTUDIO

Los banqueros que estén planteándose hacer *downscaling*, es decir, ofrecer préstamos y tal vez otros servicios financieros a las microempresas, deberían leer alguno de los buenos estudios que existen sobre el tema. Una lista corta de los trabajos clave puede incluir a Baydas, Graham y Valenzuela (1997), Valenzuela (2001), López y Rhyne (2003), Young y Drake (2005) e Isern y Porteous (2005), aunque existen muchos otros trabajos que vale la pena leer. El propósito de este estudio no es repetir o resumir lo que estos u otros trabajos ya cubren. Más bien, el objetivo es ofrecer algo que los trabajos existentes no proporcionan: una exposición razonablemente exhaustiva sobre los pros y contras de las diferentes estructuras organizativas a través de las cuales los bancos pueden hacer *downscaling*<sup>7</sup>. Las principales opciones de estructura que consideramos son una unidad interna de microcrédito y una organización externa, pudiendo ser esta última una compañía de servicio, una subsidiaria ligeramente regulada o una subsidiaria fuertemente regulada<sup>8</sup>. Este estudio también trata de corregir algunos errores existentes en la literatura, en la que se sostiene que hay ciertas ventajas y desventajas para algunas estructuras que o no son ciertas o son también aplicables a otras

estructuras. Las conclusiones alcanzadas en este estudio –tanto sobre los pros y contras de las diferentes estructuras organizativas como sobre las mejores prácticas (que también se examinan en este estudio)– están basadas en las entrevistas mantenidas con numerosos banqueros y expertos en la materia, y en la literatura sobre *downscaling* y temas relacionados.

El tema central de este estudio es un tema importante. Que un banco opte por otorgar microcréditos internamente o que decida hacerlo a través de algún tipo de organización externa influirá decisivamente en el éxito que tendrá en este nuevo negocio. La lista de pros y contras de cada estructura organizativa es larga y la importancia de cada factor varía dependiendo de las características de cada país y de cada banco en particular. No hay, por lo tanto, una respuesta única a la pregunta de cuál es la mejor estructura. El banco no realizará una buena elección a menos que comprenda los pros y contras de cada estructura y su vinculación con las circunstancias del país y del propio banco. De los 22 grandes bancos comerciales encuestados por Valenzuela (2001), 11 solicitaron asistencia técnica que los ayudara en la elección de la estructura organizativa, lo que indica que ésta es, efectivamente, una elección compleja e importante.

Al examinar los pros y contras de las diferentes estructuras organizativas, este estudio adopta el punto de vista del banco. Esto es debido a que las directrices aquí expuestas tienen la intención de ayudar a los banqueros a decidir cuál es la estructura más conveniente para sus operaciones de microfinanzas. Es probable que estas recomendaciones también tengan repercusiones sociales. Los bancos que tienen una experiencia exitosa en microfinanzas son más proclives a expandir sus programas y así servir al objetivo social de incrementar el alcance en este sector tan poco atendido. No obstante, debido a que el estudio está escrito desde el punto de vista del

---

<sup>7</sup> Aquí, y a menos que se especifique de otra manera en el documento, utilizamos el término “bancos” para incluir bancos, financieras y cualquier otra institución financiera regulada que esté haciendo *downscaling*. Las instituciones financieras que hacen *downscaling* son las que tradicionalmente han atendido a los clientes más grandes (a menudo clientes corporativos) pero que ahora hacen préstamos a microempresas. Las financieras son instituciones financieras reguladas que tienen requerimientos de capital mínimo menores que los bancos. Al igual que los bancos, en América Latina un número apreciable de financieras ha entrado en el mercado de las microfinanzas.

<sup>8</sup> Estas estructuras se definen y explican más adelante en este capítulo.

banco, la mejor estructura sería probablemente la que maximice las utilidades, considerando el conjunto de operaciones del banco, incluyendo tanto las operaciones realizadas internamente como las inversiones en compañías de servicio o en subsidiarias, de microcrédito (u otras)<sup>9</sup>.

Después de esta sección introductoria, el resto del capítulo cubre otros cinco temas:

- Examina brevemente el desempeño de los bancos que hacen *downscaling*, destacando en particular su rápida penetración en el sector de los microcréditos y la calidad creciente de sus carteras.
- Presenta las razones principales esgrimidas por los bancos para explicar su rápida entrada en las microfinanzas.
- Compara las cuatro estructuras organizativas diferentes que los bancos pueden utilizar para hacer *downscaling*: la unidad interna, la compañía de servicio, la subsidiaria ligeramente regulada y la subsidiaria fuertemente regulada.

---

<sup>9</sup> La mayor parte de los bancos aspiran a maximizar sus ganancias (utilidades) en el tiempo y prefieren menor a mayor riesgo. El objetivo del banco se puede plasmar de un modo más completo como una aspiración a maximizar, en un mediano o largo plazo, las ganancias ajustadas al riesgo de las operaciones del banco realizadas internamente, más las ganancias ajustadas al riesgo derivadas de sus inversiones en sus filiales (incluyendo una compañía de servicio o subsidiaria de microcrédito). El término “ajustado al riesgo” indica que la mayoría de los bancos implícita o explícitamente descuenta parte de las ganancias obtenidas de las actividades más riesgosas. La salvedad habitual de que las ganancias sean maximizadas en el mediano o largo plazo es especialmente apropiada para las microfinanzas, donde normalmente se necesitan varios años para construir una cartera de microcréditos que pueda hacer una contribución significativa a las ganancias globales del banco. Los bancos que tienen objetivos distintos a la maximización de utilidades (por ejemplo maximización de su tamaño o de su cuota de mercado) aún pueden encontrar útil la mayor parte de lo discutido en este estudio; sólo unos cuantos puntos puede que tengan que ser modificados en función de los objetivos diferentes del banco.

- Presenta varias mejores prácticas que deberían observar los bancos que estén atendiendo el mercado de las microfinanzas.
- Profundiza en la discusión de una de estas mejores prácticas al describir en mayor detalle cómo la entidad de microcrédito del banco (es decir, la unidad interna o la organización externa que otorga los microcréditos) puede, y debería, utilizar la infraestructura y los servicios del banco, para obtener así las mayores ventajas.

El resto de este estudio depende mucho de la exposición de los tres últimos de estos cinco temas.

Una innovación en nuestra discusión sobre las opciones estructurales que tienen los bancos para hacer *downscaling* es el hecho de distinguir entre dos tipos de subsidiarias, la ligera y la fuertemente regulada. Esto es debido a que los pros y contras de cada tipo de subsidiaria difieren en un gran número de aspectos importantes. Aunque muchos lectores pueden no estar familiarizados con las subsidiarias ligeramente reguladas y en cómo éstas difieren de las compañías de servicio, ambas estructuras son utilizadas activamente en la región. Estas estructuras son descritas y contrastadas más adelante en este capítulo.

La presentación de las mejores prácticas es útil en sí misma, pero también porque, en varios casos, la determinación de la mejor estructura se verá afectada en la medida que estas lecciones sean o no tenidas en cuenta. Algunas de estas mejores prácticas reflejan lecciones sobre las que ya se ha aprendido y escrito mientras que algunas otras son nuevas.

Los modelos de asociación –por ejemplo, en los que una organización no gubernamental (ONG) genera y vende una cartera de microcréditos a un banco o genera una cartera de microcréditos que desde el principio es de propiedad del banco– son poco comunes en América Latina y el Caribe. Por ello, y para mantener la discusión lo más simple posible, no se analizarán aquí los modelos de asociación y otros tipos de alianzas estratégicas.

El resto del estudio comprende dos capítulos. El capítulo 2 explica los pros y contras de los diferentes modelos estructurales y el capítulo 3 se dedica a algunos otros temas. Como se explica en el capítulo 2, es útil desglosar la elección del modelo de estructura en una serie de elecciones más sencillas. Esto se hace principalmente para facilitar la organización de la exposición; en este sentido el banco puede o no encontrar útil este sistema como forma de tomar su decisión. Siguiendo este sistema de organización, el primer paso es que el banco elija si prefiere otorgar microcréditos internamente o a través de una organización externa (ya sea una compañía de servicio, una subsidiaria ligeramente regulada o una subsidiaria fuertemente regulada). Si elige otorgar microcréditos a través de una organización externa, tiene entonces otras dos elecciones: cuál de las tres estructuras de organización externa usar y si ser propietario total o parcial de la organización externa. El capítulo 2 está dedicado a las dos primeras de estas tres elecciones y el capítulo 3, a la última. El capítulo 3 también examina cómo resulta el análisis de los factores (pros y contras) en determinadas situaciones simplificadas y comunes. Ese capítulo examina también cómo las circunstancias particulares de cada país y de cada banco pueden influir en la importancia de algunos pros y contras de cada modelo estructural y por lo tanto también en la elección del mejor modelo. Por consiguiente, mientras el capítulo 2 examina en detalle cada uno de los 14 pros y contras de las diferentes estructuras, el capítulo 3 intenta ver todo el bosque de manera global (la decisión sobre la mejor estructura en su conjunto) en vez de cada uno de los árboles individualmente (cada ventaja y desventaja). El capítulo 3 termina con una breve sección sobre el papel de los gobiernos y los donantes.

### **EL DESEMPEÑO DE LOS QUE HACEN *DOWNSCALING***

Los bancos son una parte importante del panorama de las microfinanzas, y su involucramiento en el otorgamiento de microcréditos ha crecido rápidamente. De acuerdo con datos recolectados recientemente por Marulanda y Otero (2005) de 120 instituciones de microfinanzas (IMF) líderes en América Latina a finales de 2004, los bancos

estaban atendiendo a casi un millón de clientes de microcrédito y estaban proporcionando más de mil millones de dólares en préstamos a la microempresa (cuadro 1). De acuerdo con este estudio, la cuota que tienen los bancos en el conjunto del mercado de microcréditos es sustancial, puesto que a finales de 2004, atendían al 26% del total de clientes de microcrédito y otorgaban el 35% del total del microcrédito. Debido a que en este estudio las ONG parecen estar menos representadas que los bancos y que las organizaciones que se han transformado en entidades reguladas, puede que esta proporción esté algo sobredimensionada. La encuesta realizada a mediados del año 2001 por el BID y el Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) a 184 IMF de América Latina, aunque es más antigua, posiblemente tenga una representación más equilibrada de los tres tipos de IMF. En esta encuesta se encontró que los bancos atendían al 20% del total de clientes de microcrédito y proporcionaban el 29% del total del microcrédito. En cualquiera de los dos casos, los bancos tienen un papel claramente importante. Además, el otorgamiento de microcréditos de los bancos ha aumentado rápidamente, con una tasa de crecimiento anual durante los dos años y medio transcurridos entre los dos estudios del 40% para el número de clientes y del 64% para el total de microcréditos<sup>10</sup>. El hecho que los bancos tengan un tamaño promedio de préstamo que no está muy por encima del promedio total en ambas encuestas proporciona alguna evidencia que los bancos están llegando a clientes similares a los alcanzados por las otras IMF.

Basado en encuestas más antiguas, Baydas, Graham y Valenzuela (1997) y Valenzuela (2001) plantean varias inquietudes importantes sobre qué tan bien los bancos están manejando los microcréditos. Algunas de estas inquietudes se discuten más adelante en este estudio. Datos recién

---

<sup>10</sup> Puesto que las dos encuestas cubren muchos de los mismos bancos, y por lo tanto son bastante comparables, estas tasas de crecimiento son probablemente bastante indicativas de las tasas de crecimiento del conjunto de bancos que atienden al sector de la microempresa en América Latina y el Caribe.

**Cuadro 1**  
**Microcréditos en América Latina por tipo de institución**

Tipo de IMF	Número de IMF en la encuesta	Cartera de microcréditos (US\$ millones)	Número de clientes de microcrédito	Tamaño promedio del microcrédito (US\$)
<i>Datos a diciembre de 2004</i>				
Bancos <sup>1</sup>	17	1.175	847.498	1.387
<i>Upgrades</i> <sup>2</sup>	47	1.790	1.540.920	1.162
ONG <sup>3</sup>	56	384	868.544	442
Total	120	3.350	3.256.962	1.028
<i>Datos a mediados de 2001</i>				
Bancos <sup>1</sup>	21	343	365.171	940
<i>Upgrades</i> <sup>2</sup>	39	558	571.765	976
ONG <sup>3</sup>	124	288	869.509	332
Total	184	1.190	1.806.445	659

<sup>1</sup> Como se hizo notar anteriormente, el término “bancos” se utiliza a lo largo de este estudio para incluir a bancos, financieras y cualquier otra institución financiera regulada que esté entrando al mercado de las microfinanzas. Las instituciones financieras que hacen *downscaling* son las que tradicionalmente han atendido a grandes clientes (a menudo clientes corporativos) pero que ahora dan préstamos a microempresas.

<sup>2</sup> Las *upgrades* son ONG que otorgan microcréditos y que se han transformado en instituciones financieras reguladas.

<sup>3</sup> Las ONG (organizaciones no gubernamentales) son instituciones financieras no reguladas constituidas como organizaciones sin fines de lucro.

*Fuentes:* Los datos de 2004 son de Marulanda y Otero (2005). Los datos de 2001 son de una encuesta llevada a cabo por Glenn Westley del BID y Bob Christen, en ese tiempo en el CGAP. Las dos encuestas cubren respectivamente 16 y 17 países de América Latina, incluyendo todos los mercados microfinancieros más importantes de la región.

**Cuadro 2**  
**Índices de morosidad por tipo de institución (%)**

	Bancos	<i>Upgrades</i>	ONG
2002	9,0	8,8	3,7
2003	6,7	4,7	3,0
2004	6,9	3,4	3,0

*Nota:* Los números en este cuadro son promedios no ponderados de índices de morosidad de IMF individuales. Todos los índices de morosidad están calculados como cartera en riesgo a 30 días y, en el caso de los bancos, se mide la morosidad de sólo la cartera de microcréditos del banco. Para mayores detalles ver Marulanda y Otero (2005).

*Fuente:* Marulanda y Otero (2005)

tes proporcionados por Marulanda y Otero (2005) sobre un cierto segmento de bancos indica que por lo menos en el área clave de control de la morosidad, estos bancos parecen estar entendiendo el negocio bastante bien (cuadro 2).

La cartera en riesgo a 30 días de los bancos difiere en pocos puntos porcentuales de las tasas alcanzadas por las *upgrades* y las ONG, en años de recesión (2002), expansión (2004) y transición (2003). Hay dos precauciones importantes



que hay que tomar al analizar este resultado. El primero está basado en el número limitado de IMF: 11 bancos, 10 *upgrades* y 13 ONG. El segundo se refiere al hecho que, de los 11 bancos, casi todos tienen una gran parte de su cartera de préstamos en microcréditos o han constituido una filial especializada en microcréditos. Por lo tanto, el caso de un gran banco comercial con sólo un pequeño porcentaje de su cartera en microcréditos, todos generados por una unidad interna de microcréditos, está apenas representado. Sin embargo, de acuerdo a los estudios de Baydas, Graham y Valenzuela (1997) y Valenzuela (2001), éstos son los tipos de bancos que pueden encontrar la mayor dificultad a la hora de mantener la exigente y peculiar metodología de trabajo de los microcréditos dentro de los límites, a veces rígidos, de los procedimientos, prioridades competitivas y cultura propios de los bancos más grandes.

### **POR QUÉ LOS BANCOS ESTÁN ENTRANDO EN LAS MICROFINANZAS**

Los banqueros de América Latina y el Caribe dan muchas razones para entrar en las microfinanzas, las cuales, tomadas conjuntamente, explican el rápido crecimiento del *downscaling* que se destaca en la sección anterior:

- El aumento de la competencia en los mercados tradicionales de los bancos, como son la atención a grandes compañías, pequeñas y medianas empresas y consumidores.
- El reclamo de las ganancias. Por ejemplo, el último *Microbanking Bulletin* (número 11, agosto de 2005) informa que para las 52 IMF de América Latina que enviaron datos del año 2003, la mediana del rendimiento ajustado sobre activos (ROA) fue de un nada despreciable 1,8% y la mediana del rendimiento ajustado sobre capital (ROE) fue de un 9,5%. Varias de las principales IMF reportan valores mucho mayores de ROA y ROE (como se muestra, por ejemplo, en los sitios web del MIX Market y de MicroRate)<sup>11</sup>. Por ejemplo, MicroRate informa que

en diciembre de 2004 el valor promedio del ROA y del ROE de 30 IMF principales en América Latina fue del 4,4% y del 17,7% respectivamente, mientras que los valores máximos fueron del 17,5% y del 48,7% respectivamente.

- Un amplio mercado no atendido en la mayoría de países, lo que brinda perspectivas de rápido crecimiento. Westley (2001) muestra que a fines de 1999 sólo un 5% de las microempresas en América Latina tenían acceso a crédito. A pesar de la impresionante expansión de la industria de las microfinanzas desde entonces, todavía hay un gran número de clientes no atendidos en casi todos los países de América Latina.
- La amplia evidencia de que los microcréditos funcionan, y de que incluso funcionan bien en los momentos malos de la economía. Por ejemplo, Westley (2005, cuadro 5) presenta datos de 11 IMF en Bolivia, Colombia y Perú que muestran índices de morosidad notablemente bajos y tasas de ROA altas durante la recesión particularmente profunda y difícil de 1998-99. El mismo estudio (cuadro 6) también examina el promedio de la cartera en riesgo a 30 días (un indicador del nivel de morosidad) y de las tasas de ROA de aproximadamente 100 IMF de América Latina que informan de estos datos al MIX Market. Incluso durante las recesiones de 1998-99 y de 2001-02, que golpearon duramente a la mayor parte de países de América Latina, el promedio anual de cartera en riesgo de las IMF permaneció en un rango de

---

información de alta calidad sobre la industria de las microfinanzas a nivel mundial, y actualmente cubre más de 200 IMF. El MIX Market, aunque con datos de menor calidad, cubre más de 600 IMF a nivel mundial (y más de 100 en América Latina y el Caribe). Mientras que el *Microbanking Bulletin* sólo proporciona datos sobre grupos de IMF, el MIX Market proporciona datos de IMF individuales. Ambas fuentes de información están disponibles en [www.MIXmarket.org](http://www.MIXmarket.org). MicroRate es una empresa calificadora que evalúa IMF. En su sitio web, [www.MicroRate.com](http://www.MicroRate.com), se proporcionan datos de alta calidad sobre 30 IMF individuales de América Latina.

<sup>11</sup> El *Microbanking Bulletin* es la fuente principal de

entre el 4,5% y el 6,4%, mientras que el promedio anual de ROA permaneció en un intervalo de entre el 2,2% y el 4,3%. Ambas medidas mejoraron durante la recuperación del año 2003.

- Diversificación. Al otorgar préstamos a miles de pequeños prestatarios, la cartera de microcréditos logra en sí misma una diversificación considerable. Además, el rendimiento de la cartera de microcréditos puede tener correlaciones bajas con las líneas de negocio tradicionales del banco debido a la naturaleza distinta de los clientes y sus actividades y a la adaptabilidad de los microempresarios en tiempos de recesión económica.
- Préstamos al consumo. En algunas ocasiones, el aumento de préstamos al consumo que se ha producido en varios países ha estimulado a los bancos a entrar en el campo de los microcréditos, debido a las similitudes que existen entre ambos al proporcionar préstamos relativamente pequeños a un gran número de prestatarios.
- La disponibilidad de asistencia técnica gratuita o barata proveniente de donantes para aquellos bancos que deseen entrar en este campo.
- Atender a la gente pobre puede mejorar la imagen pública del banco.
- Coeficientes de crédito. Los gobiernos de algunos países como Brasil, Colombia y Venezuela alientan u obligan a todos los bancos a dedicar al microcrédito un cierto porcentaje (normalmente un 2%) de sus depósitos de cuenta corriente, de sus desembolsos de préstamos o de su cartera de préstamos.
- Capacidad infrautilizada. Un exceso de liquidez o el hecho de disponer de sucursales o sistemas informáticos subutilizados puede reducir los costos y alentar a los bancos a entrar en los microcréditos.

Con tantas buenas razones para entrar en las microfinanzas, no es de extrañar que los bancos tengan una gran y cada vez mayor presencia.

## **CUATRO FORMAS DE HACER DOWNSCALING**

Las estructuras por las que un banco puede otorgar microcréditos son, en orden creciente del costo y del esfuerzo de establecimiento: la unidad interna, la compañía de servicio, la subsidiaria ligeramente regulada y la subsidiaria fuertemente regulada. Las últimas dos opciones son variantes de un mismo modelo, la subsidiaria. Algunos de los pros y contras de estas dos variantes de subsidiaria son los mismos, pero otros son diferentes, por lo que la distinción entre las dos variantes es importante. Esta sección describe, contrasta y da ejemplos de estos cuatro modelos y sienta, por lo tanto, las bases en las que se fundamenta el resto del estudio. El anexo A proporciona una serie de ejemplos de bancos que utilizan cada uno de los cuatro modelos y presenta datos de alcance sobre el número de microcréditos, el valor de la cartera y el tamaño promedio de los préstamos para cada uno de estos bancos.

### **La unidad interna**

Utilizar una unidad interna, o un enfoque integrado de las microfinanzas, simplemente significa que el banco otorga microcréditos internamente, por ejemplo a través de un departamento o una división del propio banco. Como se muestra en la encuesta grande de Valenzuela (2001) sobre los bancos que hacen *downscaling* en América Latina y el Caribe así como en nuestra propia encuesta, realizada más recientemente, éste es el modelo escogido por la mayor parte de los bancos de la región para otorgar microcréditos.

Establecer una unidad interna para otorgar microcréditos es a menudo la forma más rápida y barata de iniciar las operaciones ya que no se necesita crear una organización separada. Sin embargo, no es necesariamente la mejor manera o la forma de maximizar las utilidades a corto o a largo plazo. Baydas, Graham y Valenzuela (1997) y Valenzuela (2001) documentan esto

muy bien. Por ejemplo, en este último estudio se muestra que de los 18 grandes bancos encuestados que utilizaron una unidad interna, sólo tres tuvieron más de 5.000 préstamos. Un problema clave que la mayoría de estos y otros bancos han encontrado (y que analizaremos con más detalle más adelante) es que la unidad interna puede verse sumergida en un ambiente burocrático cuando trata de ofrecer productos de microcrédito diseñados apropiadamente e intenta utilizar procesos de microcrédito acordes a las mejores prácticas. Muchos bancos simplemente no están listos para ofrecer préstamos pequeños a corto plazo caracterizados por: reembolsos frecuentes, poca o ninguna exigencia de documentación o de garantías formales, procesos de aprobación muy descentralizados con poca o ninguna participación de los departamentos del banco más allá del de microcréditos, tasas de interés mucho más altas de las que el banco puede estar acostumbrado a cargar, un proceso de recuperación estricto que afecta duramente a la gente pobre que no paga sus préstamos, un sistema de remuneración para los oficiales de crédito basado en el desempeño de sus carteras y muchas otras características que pueden chocar con las medidas de control de riesgo establecidas por el banco, con los procedimientos operativos y con las sensibilidades generales. El problema puede agravarse aún más por el hecho que normalmente, por lo menos durante los primeros años, la cartera de microcréditos permanece pequeña y su contribución a las utilidades globales del banco es modesta; por lo tanto, pueden surgir dudas sobre qué es lo que el banco recibe a cambio de tantas concesiones especiales.

### **Organizaciones externas: compañías de servicio y subsidiarias**

A diferencia del historial de desempeño relativamente pobre de varias unidades internas de microcrédito, la mayor parte de los bancos que han creado compañías de servicio y subsidiarias encuentran que, debido a que estas organizaciones externas tienen mucha más autonomía para ofrecer productos adecuados, utilizar procedimientos de microcrédito sólidos y seguir otras mejores prácticas, han expandido mucho más rápidamente su alcance y su rentabilidad. Por ejemplo, en su encuesta, Valenzuela (2001) en-

cuentra que cuatro de los cinco bancos que utilizaron una organización externa (compañía de servicio o subsidiaria) para sus actividades de microcrédito estaban por encima del promedio en cuanto a su alcance y sus prácticas generales de microcrédito. Aunque comúnmente se piense que al utilizar una unidad interna o una organización externa se esté sacrificando el costo por la autonomía, hay muchos otros factores importantes que hay que considerar. Además, debido a que los escollos de otorgar microcréditos de modo inflexible son mejor conocidos (a través de algunos de los excelentes estudios que se han llevado a cabo, así como a través de otros medios como las conferencias), una nueva generación de bancos más preparados parece estar emergiendo en los últimos dos o tres años. Estos bancos a menudo quieren mantener el costo y otras ventajas del modelo integrado y entienden que la unidad de microcréditos debe tener autonomía para poder otorgar microcréditos adecuadamente. En tales circunstancias cabe preguntarse entonces cuáles son los pros y contras de cada una de las estructuras posibles para el *downscaling*.

Por lo general, las organizaciones externas son sociedades anónimas cuyos accionistas incluyen al banco y pueden o no incluir inversionistas externos como una ONG internacional (por ejemplo, Accion International o ProCredit Holding), donantes multilaterales y bilaterales, inversionistas locales privados y otros. Crear una de estas organizaciones externas es en varios aspectos similar a crear una IMF especializada. La organización externa tiene su propia junta directiva, su propia gerencia y su propio personal, todos ellos dedicados a ofrecer microcréditos.

La organización externa también puede ofrecer otros productos además de los préstamos, aunque esto depende de las regulaciones prudenciales locales, de los poderes que se dan a la organización externa al momento de su creación y de sus propios objetivos estratégicos y de su plan de negocio. Adicionalmente a los préstamos, la mayoría de organizaciones externas en América Latina y el Caribe pueden ofrecer productos que no sean depósitos como seguros y remesas. Bangente, un banco en Venezuela –que es una

subsidiaria del banco universal venezolano más grande, Banco del Caribe— ofrece productos de depósito. También lo hizo Financiera Solución en Perú antes de que fuera absorbida en 2004 por su banco matriz, Banco del Crédito. Algunas de las otras organizaciones externas de la región pueden registrar a sus clientes en cuentas de depósito que son de propiedad del banco matriz, pero ellas no están autorizadas a movilizar depósitos por sí mismas. En la mayor parte de estos casos, todos los depósitos, los retiros y las otras transacciones de las cuentas de depósito deben hacerse en las oficinas del banco matriz.

### *Subsidiarias fuertemente reguladas*

La subsidiaria fuertemente regulada tal vez sea el tipo de organización externa más conocido. En este caso, el banco matriz simplemente crea otro banco, una financiera u otro tipo de institución financiera regulada por la superintendencia de bancos. Esta subsidiaria otorga microcréditos y puede también ofrecer otros tipos de servicios financieros. El nombre “subsidiaria fuertemente regulada” hace referencia a la regulación y supervisión directa de esta organización externa por parte de la superintendencia, en contraste con la subsidiaria ligeramente regulada y la compañía de servicio, que están sujetas a poca o ninguna regulación o supervisión directa. Por lo tanto, las subsidiarias fuertemente reguladas deben cumplir con los requerimientos de capital mínimo, de suficiencia de capital, de provisiones, de créditos vinculados y con todas las otras regulaciones impuestas para su tipo de institución financiera; deben presentar a la superintendencia los distintos informes requeridos en forma diaria, semanal o mensual; y están sujetas a inspecciones in situ como cualquier otra institución financiera independiente. Las subsidiarias fuertemente reguladas también tienen que pasar por un laborioso proceso de aprobación para obtener la licencia inicial de la superintendencia que les autorice a operar, un proceso que frecuentemente puede tomar un año o más. Mientras que Bangente y Financiera Solución son ejemplos de subsidiarias fuertemente reguladas que pueden (o podía en el caso de Solución) ofrecer depósitos, a otras subsidiarias fuertemente reguladas no se les permite participar en la captación de depósitos. Este es el caso de Prone-

gocio, la subsidiaria de microcréditos del banco mexicano Banorte. Pronegocio se constituyó como una SOFOL, un tipo de financiera que no puede captar depósitos bajo la ley bancaria mexicana.

### *Subsidiarias ligeramente reguladas y compañías de servicio*

Las regulaciones bancarias de muchos países de América Latina y el Caribe permiten la creación de proveedores auxiliares de servicios financieros que pueden ofrecer uno o varios de los productos que el banco está autorizado a proporcionar. Tal vez los proveedores auxiliares más conocidos son las compañías de leasing y las de factoraje, que se han constituido como subsidiarias en varios países<sup>12</sup>. Los proveedores auxiliares de servicios financieros también se han creado en varios países de la región para otorgar microcréditos; en algunos casos se han constituido como una subsidiaria ligeramente regulada y, en otros, como una compañía de servicio. La diferencia fundamental entre estos dos tipos de instituciones es que la subsidiaria es propietaria de la cartera de préstamos que genera y recupera, mientras que la compañía de servicio no lo es. Las compañías de servicio generan y recuperan los microcréditos, pero el banco matriz es propietario de los préstamos y, por lo tanto, los registra en su balance general.

Las leyes bancarias de muchos países de América Latina y el Caribe permiten que los bancos creen proveedores auxiliares de servicios financieros con poca, o incluso con ninguna, supervisión de la superintendencia de bancos<sup>13</sup>. De ahí que los largos procesos que se deben seguir para obtener la licencia al crear una subsidiaria fuertemente regulada, puedan ser a menudo casi o totalmente eliminados cuando se crea una subsidiaria ligeramente regulada o una compañía de servicio.

---

<sup>12</sup> Westley (2003, capítulo 3) examina las subsidiarias de leasing y su uso en ocho países de América Latina.

<sup>13</sup> Por ejemplo, esto fue el caso de todas las compañías de servicio y de todas las subsidiarias ligeramente reguladas que aparecen más adelante en el cuadro 3.

Aunque muchos países de América Latina y el Caribe permiten la creación de proveedores auxiliares de servicios financieros (subsidiarias ligeramente reguladas y compañías de servicio), no todos los países los autorizan. Por ejemplo, la superintendencia de bancos de México (la CNBV) rechazó los intentos de Banorte en este sentido, por lo que Banorte decidió crear en su lugar una subsidiaria de microcréditos fuertemente regulada. Por consiguiente, si un banco está considerando otorgar microcréditos a través de una compañía de servicio o a través de una subsidiaria ligeramente regulada, debería comprobar primero con la superintendencia de bancos para asegurarse que se permiten estas estructuras.

*Financiamiento.* Los bancos matriz normalmente financian toda o la mayor parte de la cartera de préstamos de sus compañías de servicio de microcréditos y de sus subsidiarias ligeramente reguladas y, en menor medida, la de sus subsidiarias fuertemente reguladas. Sin embargo, todos los tipos de organizaciones externas pueden obtener, y a veces obtienen, fondos externos. Por ejemplo, Bandesarrollo Microempresas, una compañía de servicio de microcréditos propiedad exclusiva del banco chileno Banco de Desarrollo, está en proceso de obtener un préstamo de la CFI (Corporación Financiera Internacional, del Grupo Banco Mundial) para diversificar sus fuentes de financiamiento más allá de la dependencia exclusiva del banco matriz y también para aumentar el plazo de sus fondos. Jamaica National Small Business Loans (JNSBL), una subsidiaria de microcréditos ligeramente regulada de la Jamaica National Building Society (JNBS), ha recibido la mayor parte de sus fondos del banco matriz, pero también tiene un préstamo del Trafalgar Development Bank de Jamaica. Bangente, una subsidiaria fuertemente regulada del Banco del Caribe en Venezuela, financia sus operaciones de préstamo aproximadamente con la misma proporción de depósitos, préstamos del banco matriz y préstamos de otros bancos.

*Comisiones y ganancias.* El banco matriz paga una comisión a la compañía de servicio por sus esfuerzos en promocionar, generar y recuperar los microcréditos. Por el contrario, puesto que la

subsidiaria (ya sea ligera o fuertemente regulada) es la propietaria de su propia cartera de préstamos, simplemente se queda con los intereses y comisiones generados por ésta. Por lo tanto, los ingresos netos de la subsidiaria (las ganancias) son iguales a los intereses y las comisiones menos todos los costos en los que incurre. Estos costos incluyen el financiamiento de la cartera y las provisiones, los costos operativos propios de la subsidiaria (para su personal, locales, materiales y otros costos) y cualquier pago hecho al banco matriz por el uso de su infraestructura y de sus servicios (como el alquiler de espacio en sucursales, el uso de servicios de ventanilla del banco o el uso de cualquier otro servicio de algunos de los departamentos del banco como los de contabilidad, auditoría, finanzas, tecnología de la información, jurídico, mercadeo, personal o tesorería). Es decir, las ganancias de la subsidiaria se calculan como las de cualquier otra institución financiera –los ingresos de la cartera de préstamos menos los tres costos que suelen afrontar las instituciones financieras: costo de los fondos, provisiones y costos operativos. La única diferencia respecto a una institución financiera completamente independiente es que entre los costos operativos de la subsidiaria se incluyen los pagos de alquiler al banco por el uso de su infraestructura y servicios.

La manera en la que se calcula la comisión de la compañía de servicio no tiene que ser diferente a la forma de calcular estas ganancias en la subsidiaria. De hecho, es exactamente así como se remunera a Sogesol, la compañía de servicio de microcréditos del banco haitiano Sogebank. Sogebank paga a Sogesol una cantidad que es igual a la suma de los intereses y comisiones obtenidos en la cartera de microcréditos que Sogesol genera y atiende, menos el costo de los fondos y las provisiones de esta cartera y menos los costos incurridos por Sogesol por utilizar la infraestructura y los servicios de Sogebank (utilizando un conjunto de precios no subsidiados acordados previamente). Si se deducen del pago de esta transferencia los propios costos operativos de Sogesol (para su personal, la compra de materiales, etc.), se puede ver que los ingresos netos de Sogesol son calculados de la misma manera que si fuese una subsidiaria.

Aunque no todos los bancos han utilizado este cálculo directo de las ganancias para fijar la comisión de la compañía de servicio, como pauta de mejor práctica, éste puede ser un método óptimo para el banco (es decir, el método que maximiza utilidades). Por lo menos esto es cierto siempre que el banco no cargue a la compañía de servicio más de lo que realmente cuesta proporcionarle financiamiento y otros servicios – como sería justo para la compañía de servicio, que puede, después de todo, tener un conjunto de accionistas diferentes a los del banco y, de hecho, tendrá casi seguro otros accionistas, a menos que la compañía de servicio sea propiedad exclusiva del banco. Siempre que se cumpla esta condición sobre el tope máximo que se carga a la compañía de servicio, el uso del cálculo directo de ganancias para establecer la comisión de la compañía de servicio asegura que cuando la compañía de servicio maximiza sus propias utilidades también maximiza las del banco matriz. Para comprobar que esto es cierto, considere qué pasaría si, por ejemplo, el banco carga a la compañía de servicio sólo la mitad de los costos reales de proporcionar estos servicios. En este caso, la compañía de servicio tendrá incentivos para usar en exceso los servicios proporcionados por el banco y usar muy poco los servicios alternativos de compañías externas, una clara ineficiencia que reduce las ganancias del banco. Por ejemplo, supongamos que el banco puede proporcionar servicio legal o de otro tipo incurriendo en un costo de \$100, pero sólo le carga \$50 a la compañía de servicio. La compañía de servicio utilizará este servicio incluso si hubiese podido obtenerlo de una compañía externa por \$70. Aunque la compañía de servicio gana \$20 al utilizar el servicio subsidiado por el banco, el banco pierde \$50. Esta situación produce una pérdida neta evidente para el banco, incluso si éste es propietario del 100% de la compañía de servicio y, por lo tanto, obtiene los \$20 que la compañía de servicio gana. Con un razonamiento similar, la compañía de servicio también debería pagar el costo total de los fondos que el banco le provee y, por las razones de incentivos explicadas en el siguiente párrafo, debería pagar el costo total de todas las provisiones y castigos de su cartera de préstamos. Finalmente, la compañía de servicio debería recibir el monto total de los intereses y las comi-

siones generados por su cartera. Para entender por qué, supongamos que la compañía de servicio recibe menos. En este caso podría tener que reducir, por ejemplo, la atención a los pequeños prestatarios en su área de mercado puesto que es costoso atenderles. Esto reduciría las ganancias tanto de la compañía de servicio como del banco si algunos de estos clientes fuesen rentables una vez que el monto total de intereses y comisiones que pagasen se tomasen en consideración. Por lo tanto, la comisión ideal para la compañía de servicio es simplemente el monto de las ganancias que tendría en el caso de que fuese una subsidiaria y pagase el costo total de los servicios obtenidos del banco.

*Riesgo de crédito.* Algunas personas creen erróneamente que la compañía de servicio es una estructura menos adecuada dado que no asume el riesgo de crédito de los préstamos que otorga. De ahí que, continuando con este razonamiento, la compañía de servicio pueda despreocuparse a la hora de seleccionar los prestatarios potenciales y pueda permitirse ser laxa a la hora de hacer el seguimiento de los préstamos en mora. Esta creencia se fundamenta en el hecho que el banco, no la compañía de servicio, es el propietario de la cartera de microcréditos. Aunque esto es cierto, lo que se pasa por alto en este razonamiento es el hecho que las compañías de servicio pueden estar, y a menudo están, obligadas contractualmente a: a) acarrear con todos los costos de las provisiones y de los castigos ligados a sus préstamos en mora y b) mantener suficiente capital para cubrir los requerimientos de suficiencia de capital sobre la cartera de microcréditos impuestos por la superintendencia. Estas compañías de servicio cargan con todo el riesgo de crédito y tienen todos los incentivos para seleccionar cuidadosamente a los prestatarios y forzar la recuperación de sus préstamos. Sólo en el caso extremo en el que la compañía de servicio caiga en bancarrota el banco, como propietario de la cartera de microcréditos, heredaría el riesgo de crédito. Sin embargo, esto no cambia el hecho que la compañía de servicio tiene los mismos incentivos que una subsidiaria o una institución financiera independiente a la hora de seleccionar cuidadosamente sus clientes y ser exigentes en la recuperación de sus préstamos, siempre que la compañía de servicio pa-

que el costo total de las provisiones y de los castigos que resultan de sus errores y cumpla con los requerimientos de suficiencia de capital de la superintendencia.

*Temas de regulación.* En todos los casos, las compañías de servicio y las subsidiarias ligeramente reguladas que hemos investigado en América Latina y el Caribe (cuadro 3) están sujetas a poca o ninguna regulación y supervisión independiente por parte de la superintendencia de bancos. Incluso las subsidiarias ligeramente reguladas, que son propietarias de sus propias carteras de préstamo, por lo general no están sujetas a requerimientos separados de suficiencia de capital y de provisiones, limitaciones a los créditos vinculados, restricciones de concentración de crédito y otros controles prudenciales. Más bien, la práctica es consolidar a las subsidiarias ligeramente reguladas (y a las compañías de servicio) con la matriz e imponer todas estas restricciones a la entidad consolidada<sup>14</sup>.

Por lo general, las compañías de servicio y las subsidiarias ligeramente reguladas de la región no han sido reguladas ni supervisadas por separado porque han cumplido con tres condiciones: a) no están autorizadas a movilizar depósitos, b) sus carteras de microcréditos son sólo una pequeña parte de la cartera de préstamos total de sus respectivas matrices y c) sus carteras de microcréditos han sido, por lo general, de alta calidad. Sin embargo, estas organizaciones externas no deberían dar por sentado que la superintendencia nunca las visitará o inspeccionará. Esto es debido a que estas organizaciones son responsables de prestar dinero que en muchos casos ha sido tomado prestado del banco matriz, el cual, a su vez, ha obtenido estos fondos principalmente de los ahorros depositados en el banco. Por lo tanto, las compañías de servicio y las subsidiarias ligeramente reguladas están, de hecho, prestando depósitos que el público ha puesto en el

---

<sup>14</sup> Bajo dicha consolidación, todos los préstamos e inversiones que fluyen de la matriz a la subsidiaria son eliminados puesto que lo que para el banco son activos para la subsidiaria son pasivos o capital de igual tamaño, y por lo tanto se cancelan entre sí. La cartera de microcréditos permanece como un activo de la entidad consolidada.

sistema bancario. Consecuentemente, las superintendencias de muchos países en la región tienen el derecho de entrar en las oficinas, inspeccionar y obtener información de las compañías de servicio y de las subsidiarias ligeramente reguladas para cumplir así con su mandato de salvaguardar a los depositantes y proteger la seguridad y solidez del sistema bancario. La probabilidad de que la superintendencia ejerza este derecho aumenta a medida que crece la cartera de microcréditos o se deteriora su calidad. Por ejemplo, Banderarrollo Microempresas, la compañía de servicio más antigua de América Latina, informa que ha estado sujeta a inspecciones in situ dos veces desde que comenzó sus operaciones en 1994, en ambas oportunidades cuando los índices de morosidad de su cartera se incrementaron por encima de los niveles normales.

Como es lógico, dada la forma en que son supervisadas en la región, las compañías de servicio y las subsidiarias ligeramente reguladas no suelen remitir informes directamente a las superintendencias de bancos. Simplemente generan los estados financieros habituales que cualquier compañía realiza cada mes (principalmente, un balance general y un estado de resultados) y los envían al banco matriz. El banco matriz consolida entonces estos estados con los suyos y con los de cualquier otra compañía de servicio o subsidiaria en la que tenga intereses sustanciales y envía todos estos estados (separados y consolidados) a la superintendencia de bancos. Puesto que las carteras de microcréditos son por lo general pequeñas y de buena calidad, la superintendencia de bancos normalmente no presta mucha atención a las operaciones de microcrédito, independientemente de si se realizan internamente o se otorgan a través de una organización externa. Ocasionalmente, tomará una muestra de microcréditos para comprobar que existe una política de provisiones adecuada y puede supervisar más detenidamente a la entidad si detecta un problema serio.

### **Modelos de asociación y otras alianzas estratégicas**

Aquí no están considerados los modelos de asociación en los que una ONG de microcréditos actúa como compañía de servicio para un banco,

**Cuadro 3**  
**Ejemplos de compañías de servicio y de subsidiarias**

Nombre	Banco matriz	País	Inicio de operaciones	Propiedad y captación de depósitos
<i>Compañías de servicio (no pueden movilizar depósitos propios)</i>				
Bandesarrollo Microempresas	Banco de Desarrollo	Chile	1994	El banco matriz posee el 99% de la compañía de servicio y el 1% restante es propiedad de otra filial del banco.
Banestado Microempresas	Banco del Estado	Chile	1996	El banco matriz posee el 100% de la compañía de servicio.
Credife	Banco del Pichincha	Ecuador	1999	El banco matriz posee el 80% de Credife y el 20% restante es propiedad de Accion Internacional.
Sogesol	Sogebank	Haití	2000	El banco matriz posee el 35% de Sogesol, Accion Internacional posee el 19,5%, Profund posee el 20,5% e inversionistas privados poseen el otro 25%.
Real Microcredito	ABN AMRO Real	Brasil	2002	El banco matriz posee el 80% de Real Microcredito y el 20% restante es propiedad de Accion Internacional.
<i>Subsidiarias ligeramente reguladas (no pueden movilizar depósitos propios)</i>				
Micro Credit National (MCN)	Unibank	Haití	1999	El banco matriz posee el 50% de MCN, ProCredit Holding posee el 25%, CFI posee el 20% e ICDF (Taiwán) posee el 5%.
Jamaica National Small Business Loans (JNSBL)	Jamaica National Building Society (JNBS)	Jamaica	2000	JNBS posee el 100% de JNSBL.
<i>Subsidiarias fuertemente reguladas</i>				
Bangente	Banco del Caribe	Venezuela	1999	Bangente es un banco de desarrollo y por lo tanto puede captar, y de hecho capta, depósitos. Desde diciembre de 2005 Banco del Caribe posee el 89%, CESAP (una ONG local) el 10% y Accion Internacional el 1%. Inicialmente Banco del Caribe tenía el 25% de las acciones. En agosto de 2002 aumentó su participación accionaria al 52%.
Créditos Pronegocio	Banorte	México	Enero 2004	Pronegocio es una SOFOL (financiera) que no está autorizada a captar depósitos. Es propiedad de Banorte en un 100%.
Financiera Solución (se integró con el banco matriz en marzo de 2004)	Banco del Crédito	Perú	1996 crédito al consumo; 2000 microcréditos	Banco del Crédito tenía el 52% de Financiera Solución hasta septiembre de 2003 cuando adquirió el resto de las acciones del grupo chileno Banco de Crédito e Inversiones. Fue entonces, en marzo de 2004, cuando integró Solución al banco.

ni tampoco los modelos en los que una ONG crea carteras de microcréditos y luego periódicamente las vende al banco. Esto se debe a que

en la práctica estos modelos de asociación son un fenómeno relativamente aislado en América Latina y el Caribe. El análisis de estos modelos



aquí complicaría aún más lo que ya de por sí es un conjunto de comparaciones bastante complejo. Hay otros tipos de alianzas estratégicas que son más comunes pero son de naturaleza más simple y por esta razón tampoco se analizan aquí. El ejemplo más extendido es el de un simple préstamo de un banco a una ONG o a otra institución de microfinanzas de manera que la IMF pueda, a su vez, prestar a sus clientes microempresarios. Otro arreglo común es cuando un banco permite a los clientes de una IMF recibir el monto de su préstamo y pagar sus cuotas a la IMF mediante las sucursales del banco, utilizando sus cajeros, o cuando un banco proporciona servicios de ahorro a los clientes de una IMF.

### MEJORES PRÁCTICAS

Esta sección proporciona una serie de mejores prácticas que los bancos que quieren hacer *downscaling* deberían seguir para tener éxito en la concesión de microcréditos, aparte de la elección de la mejor estructura, que es el tema del resto del estudio. Como se explicará en el capítulo 3, prestar o no atención a varias de estas mejores prácticas afecta a algunos de los principales pros y contras de las diferentes estructuras y, por lo tanto, a la elección de la mejor estructura. Por ejemplo, la utilización de los procesos y productos apropiados para otorgar microcréditos es una parte importante de la primera de las ocho mejores prácticas que se examinarán a continuación. Al mismo tiempo, una ventaja de otorgar microcréditos a través de una organización externa, en vez de hacerlo a través de una unidad interna, es que la organización externa, por lo general, puede escapar más fácilmente de las rigideces, la burocracia y la cultura del banco. Puede, por lo tanto, utilizar productos y procedimientos de microcréditos más apropiados. La organización externa puede ser una estructura especialmente útil para los bancos más rígidos, que restringirían mucho más la capacidad de una unidad interna de microcréditos de utilizar procedimientos y productos adecuados. Por otro lado, en la medida en que el banco sea capaz de adoptar un enfoque más adecuado y permita a la unidad interna de microcréditos la flexibilidad necesaria para utilizar los procesos y productos adecuados, el balance de los pros y contras se

inclinará más hacia la unidad interna. Por lo tanto, hay una vinculación entre seguir las mejores prácticas expuestas aquí y elegir la mejor estructura. Las ocho mejores prácticas son las siguientes:

1. ¡Si haces microfinanzas, hazlo bien! Las microfinanzas tienen que hacerse con productos y procesos diseñados apropiadamente o, de lo contrario, el banco puede sufrir graves consecuencias que incluyen altos índices de morosidad, elevados costos operativos, lento crecimiento del programa y baja rentabilidad. Gran parte de la discusión sobre lo que los bancos están haciendo bien y mal en sus operaciones de microcrédito a menudo gira en torno a varios de los aspectos relacionados con ofrecer productos de diseño apropiado y de emplear procesos adecuados. Esto incluye ofrecer préstamos a corto plazo, con poca o ninguna garantía formal, con altas tasas de interés y aprobaciones rápidas, con procedimientos firmes y eficaces de recuperación y con varias otras características.

Además de emplear productos y procesos de préstamo apropiados, también existen otros aspectos relacionados con hacer bien microfinanzas. Estos incluyen liberar tanto como sea posible a la entidad de microcrédito del banco (la unidad interna o la organización externa que otorga microcréditos) para que, con el objetivo de hacer frente a la competencia, expandir exitosamente su negocio de microcrédito y otras líneas de productos e incrementar la rentabilidad de la entidad de microcrédito y del banco, pueda hacer lo siguiente:

- ❖ Introducir nuevos productos (por ejemplo, préstamos para equipos, préstamos para vivienda, préstamos para la pequeña y mediana empresa, tarjetas de crédito, remesas, seguros y, para las subsidiarias que captan depósitos, productos de ahorro)
- ❖ Modificar los productos existentes para adecuarlos mejor a los clientes de microempresa (por ejemplo, cuentas de ahorro con saldos mínimos bajos)

- ❖ Ubicar nuevas sucursales y otros puntos de servicio en áreas idóneas para ofrecer microcréditos y otros productos para la microempresa y utilizar sucursales móviles, o con horario reducido, allí donde la demanda no justifique una sucursal permanente o de horario completo
- ❖ Cambiar precios (por ejemplo, en las tasas de interés aplicadas a los varios productos de crédito)

Además, la entidad de microcrédito debe tener recursos financieros suficientes para poder competir eficazmente y maximizar las utilidades. Estos recursos incluyen:

- ❖ Un presupuesto para costos operativos suficiente para que la entidad de microcrédito pueda expandir de manera óptima el número de sucursales donde tiene presencia, contratar y capacitar a nuevos oficiales de crédito y a otro personal, beneficiarse de un sistema de información gerencial adecuado, diseñar y hacer pruebas piloto de nuevos productos y cubrir cualquier otro posible gasto operativo
- ❖ Fondos suficientes para la cartera de préstamos

2. Apoyarse en el banco. La entidad del banco encargada de otorgar microcréditos –ya sea ésta una unidad interna, una compañía de servicio, una subsidiaria ligeramente regulada o una subsidiaria fuertemente regulada– debería hacer el mejor uso posible de la infraestructura del banco y de todos los servicios relevantes que el banco ofrece. Estas instalaciones y servicios pueden incluir, por ejemplo, la red de sucursales y cajeros automáticos, equipos informáticos, sistemas de telecomunicaciones y servicios del banco ofrecidos por departamentos como los de contabilidad, auditoría, finanzas, tecnología de la información, jurídico, mercadeo, personal y tesorería. Independientemente de la estructura de la entidad de microcrédito (unidad interna u organización externa) se debería hacer el mejor uso posible de la infraestructura y de los servicios del banco para: a) reducir los costos operativos, para lo

cual se debería aprovechar la capacidad instalada del banco y las economías de escala que se derivan de los servicios adicionales que el banco proporciona a la entidad de microcrédito y a sus clientes mediante el uso de su capacidad instalada y b) beneficiarse del personal especializado del banco como programadores, auditores especializados y expertos en mercadeo que no se justificaría que la entidad de microcrédito contratara por sí sola. El grado en el que una organización externa puede y debería apoyarse en la infraestructura y los servicios del banco a veces no se valora lo suficiente. Que la entidad externa de microcréditos sea una compañía separada con su propia junta directiva, su propia gerencia y su propio personal no significa que no pueda comprar muchos, o incluso casi todos, de los servicios que necesita al banco matriz o alquilar sus instalaciones. Por ejemplo, Bangente en sus inicios funcionaba como un banco virtual, apoyándose casi en su totalidad en la infraestructura y los servicios del Banco del Caribe (OMTRIX, 2000, p. 1). Por otro lado, lo que el banco ofrece puede que no siempre cumpla con las necesidades de la entidad de microcrédito; por ejemplo, puede ser que las sucursales no estén en lugares adecuados o que el departamento de personal no sepa cómo reclutar y capacitar correctamente a los oficiales de crédito encargados de los microcréditos. En estos casos, la entidad de microcrédito necesita tener la libertad de *no* utilizar la capacidad instalada del banco. Esto puede ser un reto importante para las unidades internas que pueden no tener el presupuesto o la libertad para reemplazar los servicios o las instalaciones del banco que no son adecuadas. Para explorar más a fondo esta mejor práctica y ayudar a sentar las bases para el análisis de los pros y contras del capítulo 2, la sección final de este capítulo examina en más detalle este importante tema de apoyarse en el banco.

3. Ubicación de las sucursales. Tanto si los microcréditos se otorgan a través de una unidad interna como si se conceden mediante una organización externa, se necesita operar desde sucursales ubicadas adecuadamente

te. Cuando algunas de las sucursales del banco están ubicadas en vecindarios de bajos ingresos, cerca de mercados con una concentración importante de microempresarios o en otras áreas apropiadas para conceder microcréditos, puede ser óptimo utilizar esas sucursales, siempre que se cumplan dos condiciones: a) que ya se disponga de suficiente espacio para sus operaciones o que la sucursal se pueda expandir a un costo razonable para albergar las operaciones de microcrédito y b) que el banco y la entidad de microcrédito deseen asociarse (ver el argumento del capítulo 2 sobre imagen y desarrollo de marca, punto A3/B3). Esta primera condición no debería pasarse por alto; otorgar microcréditos puede potencialmente atraer a miles de nuevos clientes a las sucursales del banco, por lo que el banco necesita un plan bien pensado sobre cómo hacer frente a esta situación.

Compartir el espacio de la sucursal tiene por lo menos dos ventajas importantes. En primer lugar, los costos pueden reducirse al compartir las telecomunicaciones y los sistemas informáticos, los sistemas y el personal de seguridad y otra infraestructura y servicios de la sucursal. En segundo lugar, los clientes de microcrédito normalmente reciben sus desembolsos de préstamo en forma de un cheque o vale que tienen que hacer efectivo en la ventanilla del banco. También asisten a las sucursales del banco para acceder a sus cuentas de ahorro y otros servicios que pueden ser ofrecidos solamente en el banco. Por lo tanto, tener la entidad de microcrédito y el banco en un mismo lugar reduce los costos de transacción del cliente y facilita la venta cruzada. Esto último puede ser una importante fuente adicional de ganancias para el banco.

La entidad de microcrédito puede también desear abrir sus propias sucursales, ya sea porque las sucursales del banco no están en áreas apropiadas o no tienen el espacio suficiente, o ya sea por razones de imagen y desarrollo de marca. Al decidir dónde ubicar sus nuevas sucursales, la entidad de microcrédito debería tener en cuenta no sólo dónde

de se encuentran concentrados los clientes potenciales de microcrédito sino también dónde se encuentran las sucursales del banco. Estar cerca de las sucursales del banco facilita tanto las operaciones de caja requeridas por los clientes de microcrédito como la venta cruzada de cuentas de ahorro o de cualquier otro producto que sólo se ofrezca en el banco. Dar un paso más y situar las sucursales de microcréditos justo en el piso de arriba o junto a las sucursales existentes del banco también puede facilitar el compartir infraestructura y servicios, lo que puede resultar en un significativo ahorro de costos para la entidad de microcrédito.

#### 4. Consideraciones especiales para las unidades internas:

- ❖ La unidad interna de microcréditos debería contar con un alto rango burocrático, tal vez desproporcionado, especialmente al inicio, con la importancia de los microcréditos en la cartera total del banco. Si a la unidad de microcréditos no se asigna a un departamento propio, por lo menos debería ser colocada en un departamento que tenga experiencia haciendo: a) gran cantidad de préstamos a negocios bastante pequeños, normalmente el departamento de préstamos a la pequeña y mediana empresa y/o b) gran cantidad de préstamos pequeños de consumo, normalmente el departamento de préstamos al consumo. La unidad interna de microcréditos probablemente tenga menos posibilidades de éxito cuando se la coloca en el departamento de préstamos corporativos del banco, dada la gran diferencia que existe entre la cultura y los trámites vinculados a los préstamos corporativos en contraposición a los utilizados en los microcréditos.

La razón para asignarle a la unidad de microcrédito un alto rango burocrático es para permitir que pueda: a) desarrollar mejor lo que para el banco son una serie de procedimientos operativos y productos no estandarizados y b) obtener de los gerentes y directores del ban-

co la autonomía, la cooperación y los recursos necesarios para conseguir que la actividad de microcréditos sea un éxito para el banco. Por ejemplo, Bancafé en Guatemala es un gran banco comercial con un exitoso programa de microcréditos. Puesto en marcha en noviembre de 1999, actualmente este programa de microcréditos presta servicios a 15.000 clientes y nunca ha tenido un índice de morosidad a 30 días (medida como cartera en riesgo) por encima del 2,5%. El jefe de la unidad de microcréditos reporta directamente al jefe del departamento de la micro, pequeña y mediana empresa, que a su vez, es uno de los cuatro departamentos principales y, por lo tanto, tiene el mismo rango burocrático que los otros tres departamentos: banca personal, banca privada y corporativa, y seguros. Otro ejemplo es Banefe, la exitosa unidad de banca minorista y de microcréditos del Banco Santander en Chile. Banefe es una de las seis mayores divisiones del banco y actualmente tiene una cartera que incluye más de 50.000 microcréditos.

- ❖ El jefe de la unidad de microcréditos debería ser alguien con un verdadero interés y con aptitud para los microcréditos. El hecho de tener experiencia relacionada también puede ser útil. Algunos jefes de unidades exitosas de microcréditos de América Latina han tenido varios años de experiencia previa con pequeños préstamos de empresa o de consumo dentro de sus bancos, obteniendo por lo tanto una valiosa experiencia en servicios de banca minorista. Puede también ser útil para el jefe de la unidad de microcréditos contar con 10 ó 15 años de experiencia dentro del banco, o incluso más, para poder entender los entresijos de las operaciones bancarias y para estar bien conectado con los otros gerentes. Esto puede facilitar los varios ajustes específicos que el banco inevitablemente tendrá que hacer a sus procesos, productos, sistemas de información y operaciones generales para adaptarlos

con éxito a las características y necesidades particulares de los microcréditos. Una persona con estas características puede estar en una mejor situación para convencer a los gerentes y a los miembros de la junta directiva más escépticos para que den a la unidad de microcréditos los recursos y la autonomía necesaria para hacer bien microfinanzas (como se ha descrito anteriormente en el punto 1).

- ❖ La unidad de microcréditos debería tener oficiales de crédito especializados. No se debería pedir a los oficiales de crédito dedicados a préstamos de consumo o de pequeña empresa que duplicasen sus responsabilidades y que se encargasen también de los préstamos a la microempresa. Más bien, ya que el microcrédito tiene su propia metodología específica y que además toma un tiempo considerable dominarla, es mejor por lo general utilizar oficiales de crédito especializados. Las entidades de microcrédito que utilizan oficiales de crédito especializados son las únicas que alcanzan altos niveles de productividad (400 o más prestatarios por oficial de crédito). Es más, cuando la unidad de créditos a la pequeña empresa o la unidad de préstamos al consumo utilizan a sus oficiales de crédito para hacer también microcréditos, es bastante común ver altos índices de morosidad en la cartera de microcréditos dado que las exigencias son muy distintas.

5. Consideraciones especiales para las organizaciones externas (compañías de servicio y subsidiarias): cómo reducir las demoras de la puesta en marcha. Uno de los atractivos de otorgar microcréditos a través de una unidad interna, en vez de hacerlo mediante una organización externa, es que la puesta en marcha es a menudo más barata y más rápida que cuando se hace internamente. Esto se debe a que las organizaciones externas, al ser compañías independientes, necesitan: a) un acuerdo de accionistas siempre que el banco no sea el único propietario de la organización externa, b) un contrato de servicios

con el banco (que detalle las instalaciones y los servicios del banco que la organización externa puede utilizar y el precio que debe pagar por su uso) y, posiblemente, c) aprobación de la superintendencia de bancos para operar como entidad regulada. Todo esto genera costos y posibles demoras en la puesta en marcha. Nada de esto es necesario si los microcréditos se realizan por medio de una unidad interna.

Las demoras en la puesta en marcha asociadas al hecho de otorgar microcréditos a través de una organización externa pueden reducirse, o quizás incluso eliminarse, al utilizar dos astucias para ahorrar tiempo (aunque estas astucias no eliminan los costos adicionales de utilizar una organización externa). La esencia de estas astucias es llevar a cabo las tres gestiones adicionales (la negociación del acuerdo de accionistas y del contrato de servicios y la obtención de la autorización de la entidad reguladora para iniciar operaciones) en paralelo con las otras gestiones que debe realizar cualquier entidad de microcrédito, incluidas las unidades internas. Para comprender esta idea, hay que recordar que una vez que el banco decide empezar a otorgar microcréditos hay una larga lista de gestiones técnicas que se deben llevar a cabo independientemente de si los préstamos se hacen internamente o a través de una organización externa. Estas gestiones incluyen, por ejemplo, preparar estudios de factibilidad y de mercado, crear manuales operativos y de otros tipos, contratar y capacitar oficiales de crédito y otro personal, establecer sistemas de contabilidad y de seguimiento de préstamos y elaborar en detalle los productos. Aunque es difícil generalizar, cumplir estas tareas por lo general toma aproximadamente entre 6 y 9 meses. Una vez completadas, el producto de microcrédito está listo para la prueba piloto, que puede tomar otros 6 ó 12 meses o más, dependiendo de los resultados de las pruebas piloto que indicaran si son o no necesarios cambios organizativos, de producto o de otro tipo. Por todo esto, es difícil lanzar el producto de microcrédito en un gran número de sucursales en menos de un año, incluso si se hace a

través de una unidad interna sin necesidad por lo tanto de un acuerdo de accionistas, un contrato de servicios o una autorización regulatoria para iniciar operaciones.

La primera astucia para reducir las demoras que pueden surgir en la puesta en marcha cuando se decide otorgar microcréditos a través de una organización externa consiste simplemente en negociar el acuerdo de accionistas y el contrato de servicios mientras se llevan a cabo las gestiones técnicas. Una importante limitación en el uso de esta astucia es que el banco u otra entidad debe estar dispuesto a pagar los costos de llevar a cabo estas gestiones técnicas hasta que se pueda alcanzar un acuerdo entre los accionistas y todos ellos desembolsen el capital.

La segunda astucia para reducir las demoras en la puesta en marcha que pueden surgir cuando los microcréditos se hacen a través de una organización externa es hacer la prueba piloto del producto de microcrédito, ya sea internamente o a través de una fundación vinculada al banco, mientras se espera la autorización regulatoria para que la organización externa pueda iniciar las operaciones. Esto es especialmente útil cuando se crea una subsidiaria de microcréditos fuertemente regulada ya que este tipo de subsidiaria requiere normalmente un período de tiempo significativo (entre 6 y 12 meses o más) para obtener la aprobación de la entidad reguladora. El punto B2 del capítulo 2 examina estas dos astucias en mayor detalle y muestra ejemplos reales en las que se han aplicado con éxito.

6. Consideración especial para las compañías de servicio: fijación de la comisión para la compañía de servicio. La fórmula utilizada para fijar la comisión pagada por el banco a la compañía de servicio se puede elegir de tal manera que la compañía de servicio, a la vez que maximiza sus propias ganancias, también esté maximizando las ganancias del banco. Esto es claramente un resultado deseable para el banco. Para lograr este resultado, la comisión debería fijarse de modo que el banco no subsidie ni los fondos ni

cualquier otro de los servicios que le proporciona a la compañía de servicio. El banco tampoco debería retener nada de los ingresos por intereses o comisiones que la compañía de servicio cobra en sus operaciones de préstamo. Finalmente, la compañía de servicio debería pagar todos los costos de las provisiones y de los castigos asociados a su cartera de préstamos. Por lo tanto, la comisión ideal de la compañía de servicio equivale simplemente a las ganancias que obtendría si fuese una subsidiaria y pagase el costo total de todos los servicios obtenidos del banco. Este resultado se explica en la exposición sobre las comisiones y las ganancias en la sección anterior, “Cuatro formas de hacer *downscaling*”.

7. Conseguir asistencia técnica. En microfinanzas es tan difícil como innecesario reinventar la rueda. Se ha aprendido mucho sobre cómo hacer bien microfinanzas y sobre otras de las mejores prácticas expuestas aquí. Los bancos pueden ahorrarse errores costosos y obtener más rápidamente mayores ganancias accediendo a asistencia técnica de buena calidad.
8. De los abanderados al compromiso institucional. Los primeros que escribieron sobre *downscaling* bancario como Baydas, Graham y Valenzuela (1997) y Valenzuela (2001) enfatizaron la importancia de un abanderado de la junta directiva, quien inspiraba y protegía el programa de microcréditos, y destacaron también el papel del abanderado operacional, quien sabía cómo implementar el programa. Estos abanderados estaban comprometidos con la visión de las microfinanzas en el banco. A pesar de que esto es un buen comienzo, es probable que las cosas vayan bastante mejor para el programa de microcréditos si más directores, gerentes y personal del banco entienden de microfinanzas y están convencidos que verdaderamente es un negocio *comercial* en el que vale la pena que el banco se embarque. Incluso si el programa de microcréditos está dirigido por un gerente capaz, que cuenta con el respaldo del presidente de la junta y del gerente general del banco, hay todavía

muchos otros gerentes de nivel medio y superior y otro personal que pueden crear un gran número de obstáculos y problemas para el programa de microcréditos. El presidente y el gerente general puede que simplemente no tengan ni el tiempo ni las energías para ocuparse de todos los obstáculos que la burocracia del banco puede generar cuando no hay un convencimiento sobre las ventajas de entrar en el campo de los microcréditos.

Por consiguiente, puede ser útil para el banco involucrarse en una campaña más general de educación y sensibilización. Los objetivos de esta campaña serían: hacer que los directores, gerentes y otro personal clave del banco tomaran conciencia de por qué los microcréditos son importantes para el futuro del banco, reforzar el mensaje de que el banco está comprometido a hacer funcionar las microfinanzas, formar al personal clave sobre los elementos esenciales de los microcréditos y explicar lo que se espera de ellos como resultado del ingreso del banco en este campo. Con esta demostración del compromiso del banco, los microcréditos tienen más posibilidades de: hacerse bien (en el sentido de la primera mejor práctica señalada anteriormente), colocarse dentro de una estructura apropiada incluso si esto supone costos adicionales y demoras asociadas a la creación de una compañía de servicio o una subsidiaria, estar provistos de un buen acceso a la infraestructura y los servicios de apoyo del banco, poder abrir sus propias sucursales y obtener sus propios servicios externos cuando los del banco no sean suficientes o apropiados y ser considerados como una línea de producto importante para el futuro del banco.

Un excelente ejemplo de cómo una campaña de sensibilización puede ser útil, es el caso de Unibank, el segundo banco comercial más grande de Haití. Carl Braun, presidente de la junta de Unibank, es también el presidente de la junta de Micro Credit Nacional (MCN), la subsidiaria de microcréditos de Unibank. La visión estratégica del banco y del presidente Braun es que Unibank debería ser un banco universal no sólo en el sentido

#### Cuadro 4 Apoyarse en el banco

1. Espacio e infraestructura de la sucursal (equipos informáticos, comunicaciones, bóveda, etc.)
2. Cajeros, cajeros automáticos y sistemas para el manejo del dinero en efectivo
3. Sistemas de información: a) seguimiento de préstamos, b) contabilidad y posiblemente c) software y hardware para el análisis de los préstamos
4. Sistemas de información: informar a la superintendencia de bancos
5. Departamento de recursos humanos: a) salarios y prestaciones sociales (con el departamento de informática), b) selección de personal y c) capacitación
6. Departamento legal: a) herramientas, b) asesoría y c) recaudaciones
7. Auditoría y controles internos
8. Mercadeo
9. Gestión financiera (gestión de activos y pasivos)
10. Financiamiento

de proporcionar una amplia gama de servicios, sino también en el sentido de prestar servicio a todos los segmentos de la sociedad haitiana, incluyendo las microempresas, con productos bien diseñados para satisfacer las necesidades de cada segmento. A pesar de que Unibank presta servicio a 500.000 clientes de ahorro, sólo tiene 1.100 clientes de crédito; por lo que los 8.000 clientes de préstamo adicionales de MCN representan para el banco una significativa democratización del crédito. Debido a la visión estratégica del banco, el presidente Braun les ha enfatizado a sus directores, gerentes y demás personal en varias ocasiones que el futuro de MCN es muy importante para Unibank. Está claro que dichos esfuerzos han generado muy buenos dividendos. MCN no ha tenido dificultades en conseguir la colaboración de los gerentes y demás personal del banco y por ende ha evitado el tipo de problemas que suelen ocurrir en otras subsidiarias, compañías de servicio y unidades internas de microcrédito, tales como las relacionadas con la apertura de nuevas sucursales, la adaptación rápida y efectiva de los sistemas informáticos y la resolución de otras dificultades por parte de los departamentos de apoyo del banco.

Valenzuela (2001) destaca que aunque las recepciones, las crisis bancarias y otras convulsiones externas han obligado a cerrar algunos bancos y sus programas de microcréditos, las deficiencias

internas han sido mucho más perjudiciales para los programas de microcréditos de los bancos. Las deficiencias principales incluyen algunos de los puntos examinados en este estudio, incluyendo el fracaso a la hora de adoptar la estructura microcrediticia apropiada, hacer bien microfinanzas y conseguir suficiente compromiso institucional. Estos problemas han llevado a muchos bancos a entrar en las microfinanzas, encontrar dificultades o resultados decepcionantes y abandonar esa actividad. Este ciclo de fracaso es costoso para los bancos y la sociedad no sólo por el costo monetario directo, sino también por la oportunidad perdida de obtener ganancias y hacer una contribución social.

#### APOYARSE EN EL BANCO

De acuerdo a lo expuesto en el punto 2 de la sección anterior, la entidad de microcrédito, ya sea una unidad interna o una organización externa, debería hacer el mejor uso posible de la infraestructura y los servicios del banco. Esta sección presenta varias áreas importantes en las que la entidad de microcrédito puede, y debería, apoyarse en el banco y examina cómo lo puede hacer para sacar el máximo provecho<sup>15</sup>. En el cuadro 4 se enumeran 10 de estas áreas. El propósito de esta sección es explorar más a fondo

<sup>15</sup> El término “apoyarse en el banco” se utiliza como una forma abreviada para indicar que la entidad de microcrédito está haciendo uso de la infraestructura y los servicios del banco.

una mejor práctica importante y ayudar a facilitar el contexto para el análisis de los pros y contras en el capítulo 2.

1. *Espacio e infraestructura de la sucursal.* Ver la discusión en la sección anterior, punto 2.

2. *Instalaciones para el manejo del dinero en efectivo.* Debido a que los sistemas para desembolsar y recibir efectivo tienen elevados costos fijos, casi todas las entidades de microcrédito utilizan el sistema del banco matriz para manejar el desembolso y la recuperación de microcréditos, en vez de montar su propio sistema independiente. Incluso Bangente, que ofrece sus propios productos de ahorro, no maneja efectivo. En su lugar, cuando debe manejar efectivo de cualquier depósito, préstamo u otra transacción, utiliza los cajeros y cajeros automáticos del Banco del Caribe. Aunque hay un ahorro obvio en costos al permitir que los clientes de la entidad de microcrédito utilicen las instalaciones de manejo de efectivo del banco, también puede haber serias desventajas. Por ejemplo, los clientes de la entidad de microcrédito Sogesol generalmente tienen que formar largas colas en Sogebank y también se quejan de un trato de segunda clase por parte de los cajeros del banco en comparación con el trato que reciben los otros clientes de Sogebank.

El banco y la entidad de microcrédito deben elegir entre, por lo menos, tres tipos de sistemas para desembolsar y recuperar microcréditos:

- **Manual.** Se le entrega al cliente un cheque o vale que tiene que hacer efectivo en la ventanilla del banco. Igualmente el cliente hace todos los pagos de las cuotas de los préstamos con el cajero del banco.
- **Semiautomático.** El cliente abre una cuenta de ahorros y el monto de los préstamos se deposita automáticamente en esa cuenta una vez aprobado el préstamo. Los pagos de los préstamos se siguen haciendo manualmente, aunque de este modo mediante la cuenta de ahorros: el cliente va a una sucursal y llena una hoja de papel que autoriza al cajero a retirar el pago de la cuota del préstamo de su cuenta.

- **Automático.** El cliente de crédito abre una cuenta de ahorros y el monto del préstamo una vez aprobado automáticamente se deposita en su cuenta y los pagos de las cuotas del préstamo, también automáticamente, se deducen directamente. Los clientes solamente necesitan asegurarse de que cuentan con suficiente saldo para cubrir los retiros automáticos.

El primer sistema es el que implica para los cajeros del banco los costos operativos mayores, mientras que el tercero es el que exige los menores costos para los cajeros. Aunque la tercera opción requiere una inversión inicial en el sistema informático, a largo plazo puede ser el modo más barato de manejar grandes cantidades de desembolsos y recuperaciones de microcréditos. Al decidir cuál sistema es el mejor, los bancos no sólo deberían considerar cuál es el que tiene menor costo sino que también deberían considerar los beneficios y los costos de las cuentas de ahorros adicionales que se atraerán con los dos últimos sistemas. De acuerdo a lo expuesto en Portocarrero, Tarazona y Westley (2006, capítulo 3), las cuentas de ahorro normalmente tienen costos de intereses bajos pero tienen costos operativos elevados, por lo que pueden ser o no una fuente de financiamiento barata para los bancos comparado con los depósitos a plazo, los préstamos y otras formas que los bancos puedan utilizar para financiarse. Las cuentas de ahorros muy pequeñas (con saldos menores a US\$ 100) pueden ser particularmente caras; los autores encuentran que cuentas de este tipo tienen costos operativos anuales promedio de más del 200% del saldo de la cuenta en las cinco IMF analizadas.

Finalmente, el banco debería cuantificar el costo de gestionar los desembolsos y las recuperaciones de microcréditos por medio de un análisis de costos y debería cobrar a la entidad de microcrédito lo que correspondiera. Por ejemplo, en base a un estudio sobre el sistema manual de desembolsos y recuperaciones de Sogebank, Sogesol paga a Sogebank 80 gourdes (aproximadamente US\$ 2) cada vez que uno de sus clientes microempresarios hace una transacción con un cajero de Sogebank. Por otro lado, puede también



ser razonable que el banco pague una comisión a la entidad de microcrédito cada vez que uno de los clientes de la entidad abra una nueva cuenta de depósito en el banco, por lo menos si estas cuentas tienen suficiente tamaño y duración como para que sean rentables para el banco.

3. *Seguimiento de operaciones, contabilidad y análisis de préstamos.* Los bancos tienen sistemas de seguimiento de préstamos y contabilidad que, dependiendo de sus características, pueden, en mayor o menor medida, responder a las necesidades de la entidad de microcréditos. Por ejemplo, un problema común es que las entidades de microcrédito necesitan ciertos informes de seguimiento de préstamos que el sistema de información gerencial del banco (SIG) puede no estar generando, como listados diarios de clientes en mora por oficial de crédito. Sin embargo, el SIG de varios bancos es suficientemente flexible como para que los microcréditos puedan simplemente añadirse como un nuevo producto, de manera que el sistema una vez se programe pueda generar cualquier informe que se necesite. Esta ha sido la experiencia en casos como el de Credife (la compañía de servicio de microcréditos del Banco del Pichincha en Ecuador), Pronegocio (la subsidiaria de microcréditos de Banorte en México) y la unidad interna de microcréditos del Banco de Crédito (Perú) y Bancolombia (Colombia). Esta puede ser la solución ideal si la programación puede hacerse a un costo razonable y si el SIG puede generar los informes necesarios de manera ágil y precisa. Bangente decidió muy pronto que el SIG de Banco del Caribe era demasiado lento e inadecuado para cubrir sus necesidades. Bangente adquirió su propio SIG, pero ha habido problemas constantes en la transmisión de información entre los dos sistemas, un dolor de cabeza que también afecta a Sogesol, que optó también por su propio SIG. Incluso la solución intermedia en la que la entidad de microcrédito adquiere su propio software de seguimiento de préstamos, que luego alimenta el sistema de contabilidad del banco, puede generar frustración y problemas costosos relacionados con la interfaz. Debido a la variedad de paquetes de software utilizados por los bancos, es difícil generalizar sobre cómo cubrir mejor las necesidades de seguimiento del programa de microcréditos y de contabilidad; cada caso debe

estudiarse individualmente y encontrar la mejor solución de acuerdo a las posibilidades del SIG del banco y las necesidades de la entidad de microcrédito.

No es habitual que los bancos tengan el tipo de software especializado que las entidades de microcrédito a veces utilizan para sacar los análisis de flujo de caja de potenciales prestatarios y para calcular determinados ratios, todo para determinar la capacidad de pago del prestatario y para ayudar a establecer el tamaño y el plazo del préstamo. Las entidades de microcrédito que deseen usar este tipo de software para el análisis de los préstamos (para reducir la necesidad de cálculos manuales) normalmente necesitan adquirir o desarrollar sus propias aplicaciones, tal vez con la ayuda de una compañía externa. Esto puede acarrear problemas logísticos, especialmente para las entidades que otorgan microcréditos internamente ya que éstas suelen carecer de la autonomía presupuestaria de la que disfrutaban las organizaciones externas de microcréditos. Por ejemplo, la unidad interna de microcréditos de Bancolombia ha estado esperando que el banco le proporcione tanto *Palm Pilots* (para ingresar datos de clientes) como el software apropiado para el análisis de préstamos, pero finalmente ha decidido que el banco estaba tardando demasiado tiempo y ha optado por un proveedor externo.

4. *Informes para la superintendencia.* Las subsidiarias fuertemente reguladas deben entregar sus propios informes a la superintendencia de bancos, ya que por definición están reguladas de forma independiente al banco matriz. En esta área pueden apoyarse en el trabajo del banco matriz, puesto que el banco ya ha invertido mucho en los sistemas para poder preparar los informes necesarios. Concretamente, estas subsidiarias pueden conseguir que el banco le prepare los informes necesarios o al menos pueden importar las rutinas de generación de informes del banco y adaptarlas a sus propios sistemas. Las operaciones de las subsidiarias ligeramente reguladas, las compañías de servicio y las unidades internas de microcréditos están por lo general consolidadas con las de la matriz y por lo tanto generan relativamente poca carga adicional de trabajo para la generación de los informes, aun-

que las subsidiarias ligeramente reguladas y las compañías de servicio normalmente deben también preparar estados financieros mensuales (especialmente balances y estados de resultados).

5. *Departamento de recursos humanos.* Incluso cuando la entidad de microcrédito se estructura como una organización externa, es por lo general relativamente económico y fácil para el departamento de recursos humanos del banco preparar las planillas y otras prestaciones sociales de todo el personal de la entidad de microcrédito, puesto que ya lo hace para todo el personal del banco. Consecuentemente, la mayoría de los bancos se encarga de esta tarea administrativa. Por otro lado, la mayoría de entidades de microcrédito hacen su propio proceso de selección y capacitación de oficiales de crédito y de otro personal directamente relacionado con la actividad de microcréditos. Esto refleja la falta de experiencia del banco en esta área y los malos resultados que han ocurrido normalmente cuando el departamento de recursos humanos del banco se ha encargado de estas gestiones. En el caso de los empleados que no están directamente involucrados en los microcréditos, puede ser más razonable que la selección y la capacitación sea realizada por el banco o la entidad de microcrédito. A veces el banco ofrece capacitación general en áreas como contabilidad, tecnología de información y administración de empresas que el personal de la entidad de microcrédito puede tomar a un bajo costo para todos.

6. *Departamento legal.* La entidad de microcrédito puede reducir sus costos al utilizar el departamento legal del banco matriz para crear los documentos necesarios para operar, como contratos de préstamo y pagarés, y para recibir asesoría en forma ocasional en temas tales como si se están siguiendo las regulaciones de la superintendencia o si la documentación de nuevos productos de préstamo es la adecuada. Puesto que los abogados del banco cuentan con bastante experiencia con este tipo de trabajo, sería por lo general una pérdida de recursos que la entidad de microcrédito creara su propia capacidad en esta área.

La entidad de microcrédito también necesita abogados para llevar a los juzgados a prestata-

rios en mora para ejecutar las garantías y recuperar el saldo de la deuda pendiente. Esto solamente se hace cuando los agentes de recobro han fracasado. Pueden llevarlo a cabo los abogados del banco, los abogados de la entidad de microcréditos o los abogados externos; probablemente la última opción sea la más común. Sogesol utiliza abogados externos pero espera reducir un poco estos costos con la contratación de un abogado como jefe del departamento de recobro de préstamos. Además de supervisar el trabajo de recobro de Sogesol, este abogado realizará parte del trabajo legal cuando se inicien procesos judiciales contra los deudores.

7. *Auditoría y control interno.* El sistema bastante descentralizado de aprobación y seguimiento de préstamos de la entidad de microcrédito crea las condiciones para que se den abusos tales como concesión de préstamos fantasma o sobornos. La mejor manera de detectar y resolver estos y otros problemas potenciales en las entidades de microcrédito no es creando elaborados circuitos de papeleo y procesos de aprobación de préstamos con varios niveles. Aunque estos métodos funcionan bien en la banca tradicional, los costos adicionales por utilizar dichos métodos en miles de préstamos minúsculos, los convierten en inapropiados para las microfinanzas. Debido a estas diferencias, las entidades de microcrédito necesitan personal especializado que comprenda dónde se encuentran los riesgos del microcrédito y conduzcan sus auditorías acorde a estos riesgos. Este personal especializado puede estar formado por empleados tanto del banco como de la entidad de microcrédito, aunque esto último parece ser lo más común. Lo importante es que estos controles existan; se necesita más que una auditoría financiera tradicional. Para la auditoría financiera tradicional –tan importante en microfinanzas como para la banca– la entidad de microcrédito puede considerar que sea menos costoso confiar en los auditores del banco matriz. Por ejemplo, Credife informa que el departamento de auditoría del banco es más sofisticado que el de cualquier equipo que Credife podría crear, ofreciendo mucho personal especializado, y por lo tanto Credife se apoya fuertemente en

este departamento para cubrir la mayor parte de sus necesidades de auditoría tradicional<sup>16</sup>.

8. *Mercadeo*. Algunas entidades de microcrédito, como es el caso de Credife, dependen por completo del departamento de mercadeo del banco. Estas entidades de microcrédito citan su acceso a diseñadores gráficos, gerentes de campañas de publicidad y otro personal especializado del banco como ventaja de utilizar esta estrategia. Otras entidades de microcrédito, como es el caso de MCN, sienten que conocen mejor que el banco al tipo de clientes a los que están tratando de llegar y por lo tanto contratan a su propio personal para que se encargue de todo el trabajo de mercadeo de la entidad de microcrédito. Sin embargo, MCN aprovecha el potencial para economías de costos comprando espacios en la radio junto con los del banco matriz para obtener así mejores precios.

9. *Gestión financiera*. Hay muchas formas en las que la entidad de microcrédito puede apoyarse en el banco para evitar riesgos por descalces entre activos y pasivos. Estos se examinan en la sección B1 del siguiente capítulo.

10. *Financiamiento*. Como se explica más adelante en la sección B1 del capítulo 2, hay economías de escala en todos los métodos que utiliza una institución financiera para financiarse: movilizar depósitos, tomar prestado, emitir bonos y emitir acciones. Por lo tanto, en la medida en que la entidad de microcrédito dependa del banco para obtener financiamiento para ambas instituciones, el costo de financiamiento de la cartera de microcréditos puede reducirse. Un arreglo común que se da cuando la entidad de microcrédito es una organización externa es que el banco obtenga fondos de varias fuentes y luego le proporcione a la entidad de microcrédito préstamos o una línea de crédito al costo promedio ponderado de financiamiento del banco. Las entidades de microcrédito externas pueden complementar estos préstamos bancarios con otros fondos de terceros<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Para una excelente referencia sobre auditoría en microfinanzas, la cual es una herramienta útil tanto para auditores internos y externos como para supervisores bancarios, ver CGAP (1998). Otro material útil se puede encontrar en la página web del Microfinance Gateway (<http://www.microfinancegateway.org>, de ahí ir al apartado “Resource Centers” y seleccionar “Audit Services”).

---

<sup>17</sup> Cuando la entidad de microcrédito del banco es una unidad interna, ésta normalmente depende del banco para todas sus necesidades de financiamiento y, por lo tanto, disfruta de las economías de costos descritas aquí. Las compañías de servicio y subsidiarias pueden utilizar una mezcla de financiamiento del banco y de fuentes externas, disfrutando así, como mínimo, de alguna de estas economías de costo.

## 2. Pros y contras de las cuatro formas de hacer *downscaling*

Este capítulo trata sobre los pros y contras que tienen para el banco las cuatro formas de hacer *downscaling* descritas en el capítulo 1. Aunque el banco puede o no querer tomar la decisión de esta manera, la exposición se simplifica considerablemente si dividimos el proceso de elección entre los cuatro modelos en dos etapas. En primer lugar, examinamos los pros y contras del banco en caso de que estructure su entidad de microcrédito como una unidad interna o como una organización externa (compañía de servicio, subsidiaria ligeramente regulada o subsidiaria fuertemente regulada). En segundo lugar, examinamos los pros y contras de las diferentes opciones de organización externa.

Volviendo a la primera de estas dos decisiones, el cuadro 5 resume los ocho factores que favorecen la elección de una organización externa (numerados de A1 a A8) y los siete factores que favorecen la elección de una unidad interna (numerados de B1 a B7). Los factores A3 y B3 son un caso especial en el que un solo factor (la imagen y el desarrollo de marca) puede favorecer, dependiendo de las circunstancias, tanto a una unidad interna como a una organización externa. Por consiguiente, para indicar esta condición especial, a este factor se le llama A3/B3.

Volviendo a la segunda de estas dos decisiones, el cuadro 6 presenta los factores que favorecen más a una compañía de servicio que a una subsidiaria o viceversa. Un asterisco aparece al lado del número de referencia de cada uno de los factores que son (o pueden ser) diferentes en función de si la comparación se realiza con una subsidiaria ligera o fuertemente regulada. Por ejemplo, una compañía de servicio puede tener una ventaja sobre una subsidiaria fuertemente regulada pero no sobre una subsidiaria ligeramente regulada, o la ventaja de la compañía de servicio puede ser mayor en el caso de la primera subsidiaria que en la segunda. Se utiliza un asterisco en cualquiera de estos casos. Lo cierto es que todos los factores que aparecen en el cuadro 6 ya han aparecido en el cuadro 5. Por esa razón se

utiliza la misma serie de números de referencia en ambos cuadros (A1-A8 y B1-B7) aunque sólo algunos de los factores del cuadro 5 aparezcan en el cuadro 6.

La organización del capítulo es sencilla. Se presentan los cuadros 5 y 6 y de ahí, en orden, se van explicando cada uno de los 14 pros y contras (empezando con el A1 y terminando con el B7)<sup>18</sup>. La presentación sobre cada factor empieza con la comparación entre la unidad interna y la organización externa del cuadro 5 y luego cubre la comparación del cuadro 6 si el factor también aparece ahí.

El hecho que un factor aparezca en ambos cuadros, 5 y 6, no implica necesariamente que los mismos pros y contras sean aplicables en ambos casos. Por ejemplo, el factor A1, mayor libertad (o autonomía) operativa, aparece en ambos cuadros. En el cuadro 5 representa una amplia gama de ventajas que generalmente tienen, debido a su mayor autonomía, las compañías de servicio y las subsidiarias sobre las unidades internas. En el cuadro 6 se destaca, en cambio, que mientras las subsidiarias, fruto de su mayor autonomía, tienen algunas ventajas sobre las compañías de servicio, estas ventajas son mucho más limitadas que las que se presentan en relación al cuadro 5. Esta distinción se aclara donde es necesario durante la explicación de cada uno de los 14 factores.

### **A1. MAYOR AUTONOMÍA PARA HACER BIEN MICROFINANZAS**

El concepto de “hacer bien microfinanzas” hace referencia a la capacidad para: a) emplear productos y procesos adecuados a la hora de otorgar préstamos y otros servicios financieros a los microempresarios y b) hacer cualquier otra cosa que sea necesaria para desarrollar, de la mejor

---

<sup>18</sup> Los factores A1-A8 y B1-B7 son 14 y no 15 porque, como ya se ha comentado, los factores A3 y B3 están combinados.

**Cuadro 5**  
**La unidad interna frente a la organización externa: pros y contras**

Número de referencia	Ventajas de una organización externa sobre una unidad interna
A1	Mayor autonomía para hacer bien microfinanzas (por ejemplo, utilizar los productos y procesos adecuados de préstamo, abrir nuevas sucursales y modificar tasas de interés según convenga, generar y aplicar recursos presupuestarios con una mayor discrecionalidad para satisfacer las necesidades prioritarias)
A2	Los directores, gerentes y todo el personal de microcrédito pueden tener incentivos más potentes para ser eficientes y rentables
A3/B3	Imagen y desarrollo de marca (puede ser una desventaja en determinadas circunstancias)
A4	Si se incorporan accionistas externos pueden darse varios beneficios, incluyendo capital adicional, mejor gobernabilidad y asistencia técnica de alta calidad
A5	Se puede reducir el riesgo de las operaciones de microcrédito para el banco
A6	Se pueden evitar ciertos problemas relacionados con la compensación y la escala salarial del banco
A7	Se pueden evitar las escalas salariales y otros acuerdos sindicales
A8	Una subsidiaria puede tener un trato más favorable bajo un techo de usura que una unidad interna e incluso más favorable que una compañía de servicio
	<b>Ventajas de una unidad interna sobre una organización externa</b>
B1	Una mayor integración al banco reduce los costos operativos (quizás entre 1% y 10%)
B2	Al eliminar las tareas iniciales, se reducen los costos de establecimiento y a menudo se reduce también el tiempo de inicio; posiblemente se necesita menor capital inicial; fácilmente se evita el capital ocioso
A3/B3	Imagen y desarrollo de marca (puede ser una desventaja en determinadas circunstancias)
B4	Los accionistas externos en una organización externa reducen las ganancias del banco y pueden crear conflictos
B5	Ventajas de financiamiento: a) el banco puede suministrar capital sin límite, b) mayor disponibilidad y menor incertidumbre sobre la disponibilidad de fondos para la cartera de préstamos y c) costo de fondos más bajo que las subsidiarias
B6	Hay la posibilidad de que se imponga el impuesto al valor agregado: a) a los pagos efectuados por una organización externa al banco por el uso de su infraestructura y sus servicios y b) a las comisiones pagadas por el banco a una compañía de servicio
B7	Problema de la duplicación del capital (más posible que afecte negativamente a las subsidiarias fuertemente reguladas)

**Cuadro 6**  
**La compañía de servicio frente a la subsidiaria: pros y contras**

Número de referencia	Ventajas de una compañía de servicio sobre una subsidiaria (fuerte o ligeramente regulada)
B1*	Una mayor integración al banco reduce los costos operativos
B2*	Al eliminar las tareas iniciales, se reducen los costos de establecimiento y a menudo se reduce también el tiempo de inicio; posiblemente menos capital inicial y menos capital ocioso. Estas ventajas se aplican a todas las estructuras pero en especial a las subsidiarias fuertemente reguladas.
B5*	Ventajas de financiamiento: a) mayor disponibilidad y menor incertidumbre sobre la disponibilidad de fondos para la cartera de préstamos y b) costo de fondos más bajo que las subsidiarias
B7*	Problema de la duplicación del capital (más posible que afecte negativamente a las subsidiarias fuertemente reguladas)
A7*	Se pueden evitar las escalas salariales y otros acuerdos sindicales
	<b>Ventajas de una subsidiaria (fuerte o ligeramente regulada) sobre una compañía de servicio</b>
A1*	Mayor autonomía en ciertas limitadas esferas incluyendo, para las subsidiarias fuertemente reguladas que pueden captar ahorros, la posibilidad de ofrecer productos de ahorro más apropiados
A5	Se puede reducir el riesgo de las operaciones de microcrédito para el banco
A8*	Una subsidiaria puede tener un trato más favorable bajo un techo de usura que una unidad interna e incluso más favorable que una compañía de servicio

*Nota:* Un asterisco (\*) indica aquellos factores donde el efecto es (o puede ser) diferente dependiendo de si la comparación se hace con una subsidiaria ligera o fuertemente regulada.

manera posible, todo lo relacionado con estas líneas de negocio de microfinanzas para poder así competir de manera exitosa y maximizar las utilidades en el mediano o largo plazo (como lanzar nuevos productos, abrir nuevas sucursales o llevar a cabo las otras actividades presentadas a continuación en los puntos 1 a 7). Los jefes de las organizaciones externas a menudo citan su capacidad para hacer bien microfinanzas como la principal ventaja que tienen frente a las unidades internas y una razón de peso para hacer frente a los costos y problemas adicionales que conlleva montar una organización externa. Los jefes de las unidades internas de microcrédito, e incluso los de los bancos que han demostrado la mayor flexibilidad en su manera de otorgar microcréditos, también están de acuerdo en que disfrutarían de una mayor autonomía si otorgaran microcréditos a través de una organización externa. Presentamos primero las ventajas que tienen las organizaciones externas sobre las unidades internas en su capacidad de hacer bien microfinanzas (cuadro 5) y de allí pasamos a la serie de ventajas, mucho menos significativas, que en este aspecto pueden tener las subsidiarias sobre las compañías de servicio (cuadro 6).

### **La unidad interna frente a la organización externa**

Las ventajas que tiene una organización externa sobre una unidad interna pueden incluir los siguientes aspectos que tomados conjuntamente se refieren a la capacidad de “hacer bien microfinanzas”:

1. Mayor autonomía para hacer bien microcréditos<sup>19</sup>. Por hacer bien microcréditos se entiende la capacidad de usar una metodología microcrediticia adecuada, es decir, emplear productos y procesos adecuados para conceder préstamos a los microempresarios. El recuadro 1 describe muchos de los elementos clave de una metodología microcrediticia adecuada. Los productos y procesos descritos en el recuadro 1 son por lo general bastante diferentes a los que los bancos están

acostumbrados a usar con sus clientes más grandes. Por consiguiente, los bancos a veces se resisten a: ofrecer préstamos con plazos tan cortos (lo cual puede parecer un derroche del tiempo del personal del banco); cargar tasas de interés tan elevadas e involucrarse en laboriosos esfuerzos de recuperación (los cuales pueden ser vistos como injustos hacia los clientes pobres y malos para las relaciones públicas del banco); permitir que los préstamos sean aprobados de manera descentralizada, sin garantías formales y con lo que puede ser considerado por los banqueros como una documentación no adecuada para la concesión de préstamos (todo lo cual puede ser visto como prácticas riesgosas); o permitir el uso de esquemas de incentivos salariales para los oficiales de crédito (lo cual puede ser visto como algo fuera de lugar en la cultura del banco o como algo negativo para el fomento del trabajo en equipo). El recuadro 2 presenta algunas de las consecuencias de no usar productos y procesos de microcrédito adecuados, como pueden ser los altos índices de morosidad, los costos operativos elevados, un lento crecimiento del programa o una baja rentabilidad. Estas consecuencias pueden ser bastante severas. Fracasar a la hora de hacer bien microcréditos es una de las razones principales por las que los bancos fracasan en sus esfuerzos de hacer *downscaling* y terminan abandonando las microfinanzas. En estos bancos los microcréditos nunca alcanzan la escala o la rentabilidad que justificaría la continuación del programa.

2. Autonomía para introducir nuevos productos. Estos pueden incluir nuevos productos de crédito como préstamos para equipo, préstamos para vivienda, préstamos para la pequeña y mediana empresa, líneas de crédito y tarjetas de crédito y puede incluir también productos que no sean de crédito como seguros y remesas. Las subsidiarias fuertemente reguladas que movilizan depósitos también tienen la ventaja de poder introducir productos de ahorro diseñados especialmente para sus clientes (por ejemplo con saldos mínimos muy bajos), en vez de sólo poder presionar al banco para que éste lo haga.

---

<sup>19</sup> Hacer bien microcréditos es uno de los muchos aspectos que incluye el concepto más amplio de hacer bien microfinanzas.

**Recuadro 1**  
**Elementos clave de una metodología microcrediticia adecuada**  
**(productos y procesos adecuados)**

- Préstamos pequeños de corto plazo que pueden incrementarse en tamaño y plazo en caso que sean reembolsados satisfactoriamente
- Tasas de interés elevadas (mucho más elevadas que las que los bancos cargan por sus préstamos más grandes), para compensar los mayores costos operativos en los que se incurre cuando se otorgan préstamos muy pequeños
- Mayor dependencia de los análisis de flujo de fondos y de carácter de la persona que del uso de garantías, en los cuales:
  - ❖ La unidad que se toma para el análisis del flujo de fondos es el hogar en su conjunto y no sólo el negocio
  - ❖ El análisis de carácter se basa en visitas al hogar y al lugar de trabajo del cliente y en conversaciones con asociados de negocio, vecinos, amigos y familiares –no sólo en la visita al lugar de trabajo y en las cartas de referencia, por ejemplo
  - ❖ La garantía consiste, normalmente, en bienes del hogar y equipos del negocio que no están registrados y/o garantías solidarias
- En determinados casos, uso de frecuencias de reembolso no tradicionales (semanales o bisemanales en vez de mensuales) para facilitar un mayor control de los prestatarios, o incluso cuotas en las que varían el monto y/o la frecuencia de los pagos (para clientes con marcadas variaciones estacionales de sus ingresos, como ocurre frecuentemente en los sectores agrícola y de turismo)
- Procesos de aprobación de préstamos descentralizados, sin que varios departamentos tengan que participar en las aprobaciones
- Aprobaciones y desembolsos ágiles, con poca o ninguna documentación formal requerida a los clientes (como estados financieros o tasación de garantías)
- Oficiales de crédito que pasan entre el 80% y el 90% de su tiempo en el campo (procurando y seleccionando nuevos clientes y dando seguimiento a los antiguos, especialmente a aquellos que están en mora)
- Oficiales de crédito que hacen seguimiento de sus préstamos desde la apertura hasta el reembolso y que tienen una parte importante de su remuneración (quizás entre el 30% y el 70%) determinada por el monto y el índice de morosidad de su cartera
- Un estricto y eficaz sistema de recuperación que incluye un seguimiento inmediato y reiterado para los préstamos en mora y un sistema gerencial de información que favorece esto a través de listados diarios para los oficiales de crédito en los que constan sus clientes en mora
- Los costos operativos a menudo son contenidos mediante el uso de medios de transporte baratos (especialmente por parte de los oficiales de crédito) y de sucursales modestas, acordes con el hecho que el programa atiende a clientes de recursos limitados

3. Autonomía para modificar los préstamos, seguros, depósitos y otros productos existentes y sus canales de distribución para atender mejor a las necesidades de los clientes.
4. Autonomía para abrir nuevas sucursales y otros puntos de servicio en las áreas más

idóneas para desarrollar las actividades de microcrédito y otras líneas de producto y utilizar sucursales de horario reducido u oficinas móviles cuando la demanda no justifique una oficina permanente de tiempo completo.

**Recuadro 2**  
**Consecuencias de no seguir una metodología microcrediticia adecuada**

La experiencia ha demostrado en repetidas ocasiones que los bancos comerciales que intentan prestar a los microempresarios sin adoptar una metodología microcrediticia adecuada (es decir, utilizando productos y procesos apropiados) caen en serios problemas, incluyendo los siguientes:

- Altos índices de morosidad—debido, por ejemplo a: a) prestar mucha atención a la garantía y no la suficiente al carácter o al flujo de fondos, b) un análisis no adecuado del flujo de fondos (por ejemplo, un análisis que se centra sólo en el negocio y no en el conjunto del hogar), c) un sistema de información gerencial que no provee a los oficiales de crédito con listados diarios con los prestatarios en mora, d) respuestas lentas o laxas frente a la morosidad o e) no utilizar un sistema de incentivos salariales adecuado para los oficiales de crédito que incremente la motivación a la hora de analizar y recuperar los préstamos
- Costos operativos mayores de lo necesario—por ejemplo, si varios departamentos se involucran en la concesión de préstamos y su proceso de aprobación, o si el banco tiene procesos de concesión y aprobación excesivamente formales y engorrosos para los oficiales de crédito y pide más documentación de la que es estrictamente necesaria
- Lento crecimiento del programa—debido, por ejemplo, al lento proceso de aprobación de préstamos, a las exigencias de garantías excesivas, a los elevados costos de transacción impuestos a los prestatarios, a productos que no están diseñados para satisfacer las necesidades del público objetivo, a una morosidad excesiva que provoca que los oficiales de crédito se estanquen con las recuperaciones en vez de dedicarse a buscar más negocio (por razones como las que se han expuesto en el primer punto) o al fracaso para abrir nuevas sucursales en los lugares adecuados o en los días y horarios más convenientes (por ejemplo, días de mercado)
- Baja rentabilidad—la entidad que otorga los microcréditos puede incurrir en serias pérdidas en vez de conseguir saludables ganancias si, por ejemplo, se fijan tasas de interés demasiado bajas o no se controlan suficientemente los costos operativos o los índices de morosidad

5. Autonomía para fijar precios, por ejemplo, cargando tasas más altas de lo que es habitual en la banca para poder así cubrir los mayores costos operativos en los que se incurre cuando se hacen préstamos muy pequeños. Del mismo modo, los microempresarios pueden solicitar cuentas de ahorro con exigencias de saldo mínimo bajas. Las organizaciones externas que captan ahorros pueden tener una mayor discrecionalidad tanto para ofrecer pequeñas cuentas de ahorro como para decidir si les quieren aplicar o no subsidios cruzados (a través del pago de tasas de mercado para los depósitos y la no imposición de comisiones para cuentas con saldos bajos). El uso de subsidios cruzados para las pequeñas cuentas de ahorro tiene beneficios obvios para los pequeños ahorristas y, al aumentar el número de depositantes, puede también ofrecer economías de alcance

y otras ventajas para la entidad. Sin embargo, si las economías de alcance y otras ventajas son insuficientes, es también importante que la entidad sea capaz de reducir o eliminar estos subsidios. Las organizaciones externas ofrecen potencialmente una mayor autonomía a la hora de realizar todas estas elecciones.

6. Mayor autonomía para dedicar recursos adicionales a su presupuesto operativo de manera que la organización externa pueda expandir más rápidamente el número de sucursales en las que tiene presencia, pueda contratar y capacitar nuevos oficiales de crédito y otro personal, pueda equipar adecuadamente las sucursales con telecomunicaciones y otra infraestructura, pueda disponer de un sistema de información gerencial adecuado, pueda diseñar nuevos productos y hacer



pruebas piloto y pueda satisfacer cualquier otro costo operativo que considere importante.

7. Autonomía para intentar conseguir fondos adicionales más allá del banco para expandir las operaciones de crédito más rápidamente de lo que el banco esté dispuesto a hacer. Como se hizo notar en el capítulo 1, todos los tipos de organización externa, incluso las compañías de servicio y las subsidiarias ligeramente reguladas, pueden intentar, e intentan, conseguir fondos externos.

Se trata de una lista considerable de ventajas. Aunque el banco tenga el buen criterio de reconocer que el microcrédito es un producto muy distinto que debe ser ofrecido de acuerdo con sus propias reglas y siguiendo las mejores prácticas (el punto 1 mencionado anteriormente), la mayor parte de bancos siguen siendo grandes estructuras burocráticas que imponen límites operativos significativos a las unidades que las componen. Debido a esto y puesto que las organizaciones externas son también compañías separadas con su propia junta directiva, cosa que no ocurre en las unidades internas, las unidades internas no tienen tanta autonomía presupuestaria como las organizaciones externas y tampoco tienen tanta libertad para fijar precios, establecer sucursales, o introducir o modificar productos.

Además, incluso si el banco entiende de microcréditos e intenta hacer bien microfinanzas, puede llegar a fracasar en su implementación debido simplemente a que las microfinanzas no sean una de sus principales áreas de prioridad. Por ejemplo, más de una unidad interna de microcréditos localizada en uno de estos tipos de bancos tienen historias de solicitudes importantes de mejoras en los sistemas informáticos que se quedan en la cola, esperando que el departamento de informática del banco dé respuesta. Puesto que este departamento normalmente se dedica primero a las necesidades de las unidades del banco que sirven a las grandes empresas y a otros clientes importantes, las solicitudes de la unidad interna de microcréditos, aunque sea una petición muy importante para esa unidad, pueden no ser solucionadas durante varios meses o incluso más tiempo.

Hay ejemplos abundantes de las ventajas de ser una organización externa y tener consecuentemente mayor autonomía para hacer bien microfinanzas. Como apunta Bandedesarrollo Microempresas, una compañía de servicio chilena, otorgar microcréditos es un negocio dinámico en el que se necesita tomar decisiones rápidamente para poder ser competitivo y rentable. Bandedesarrollo Microempresas indica que su cartera de US\$ 50 millones, un tamaño considerable en microfinanzas, sería mucho más pequeña si fuera una unidad interna del banco y tuviera que esperar que el banco matriz tomara decisiones sobre muchas de sus demandas. Sogesol, una compañía de servicio haitiana, sostiene que tiene una mayor agilidad comercial y que disfruta de un crecimiento más rápido y de mayores utilidades porque es una organización externa. Sogesol ha alcanzado estos resultados porque ha sido capaz de tomar sus propias decisiones en la mayor parte de las siete áreas discutidas anteriormente. Esta idea se ve corroborada por el caso de Bancolombia, un importante banco comercial de Colombia que empezó sus operaciones de microcrédito en marzo de 2004 y que utiliza una unidad interna de microcréditos. Bancolombia colocó a un gerente muy respetado con muchos años de experiencia en el banco –incluyendo varios años prestando a la pequeña y mediana empresa– para encabezar su unidad de microcréditos. Este gerente ha disfrutado del apoyo del presidente del banco y de muchos otros altos directivos. Con el rápido crecimiento del programa de microcréditos y su creciente contribución a las utilidades del banco muchas más personas en el banco se han convencido de los méritos del programa. No obstante, incluso en esta situación ideal, el responsable de la unidad de microcréditos todavía admite que habría tenido mucha mayor autonomía y agilidad si se hubiera optado por otorgar microcréditos a través de una organización externa y no mediante una unidad interna. Por ejemplo, podría introducir nuevos productos, modificar los ya existentes y variar los precios en cualquier momento en vez de tener que conseguir la aprobación del banco. Además, su apremiante necesidad de un software para analizar préstamos se hubiera satisfecho mucho más rápidamente.

## La compañía de servicio frente a la subsidiaria

Las subsidiarias pueden disfrutar de ciertas libertades que las compañías de servicio no tienen, lo que les da una mayor ventaja. Esto es especialmente evidente en las subsidiarias fuertemente reguladas que pueden movilizar sus propios depósitos. Estas subsidiarias pueden decidir los tipos de productos de depósito que ofrecen a los clientes microempresarios, las tasas de interés pagadas por estos depósitos, las comisiones a cargar (si existen) y cualquier otra característica del producto. Por el contrario, las compañías de servicio y las subsidiarias que no captan depósitos deben confiar en los productos de ahorro del banco. Estas entidades pueden tener o no mucha influencia sobre las características de estos productos tan importantes. Si el banco está demasiado ocupado con otras prioridades como para prestar mucha atención al diseño y ensayo de productos de ahorro que sean adecuados para el segmento de clientes de microempresa, los clientes pueden encontrar que los productos de ahorro del banco no satisfacen suficientemente bien sus necesidades. Estos clientes pueden decidir llevar sus depósitos y posiblemente su demanda para otros productos a alguna otra parte, lo que potencialmente representaría para ambos, el banco y la entidad encargada de los microcréditos, la pérdida de una posible fuente de ingresos. Al crear una subsidiaria que puede movilizar depósitos, el banco facilita que los productos de ahorro ofrecidos a los microempresarios estén más ajustados a las necesidades de este grupo, protegiéndose por lo tanto del posible deterioro del negocio en esta área.

En al menos un sentido, cualquier tipo de subsidiaria tiene más autonomía que una compañía de servicio, lo cual puede ser potencialmente beneficioso para aquélla. Aunque las compañías de servicio son empresas separadas del banco, dependen de contratos a largo plazo con el banco para todos sus ingresos derivados de sus actividades de microcrédito. Por el contrario, las subsidiarias obtienen sus ingresos directamente de los intereses de sus clientes de microcrédito. Esto permite a la subsidiaria mantenerse y seguir en el negocio de los microcréditos incluso si en el banco entran nuevos directores, gerentes u

otras terceras partes que no ven los microcréditos con buenos ojos, y que podrían no renovar el contrato con la compañía de servicio o reducir los pagos por sus servicios de microcrédito. Estos recortes en los pagos pueden ocurrir incluso antes de que llegue el momento de renovar el contrato si el contrato está escrito en términos que permiten al banco reducir discrecionalmente las comisiones que paga a la compañía de servicio. Por lo tanto, los actuales directores y gerentes del banco pueden preferir crear una subsidiaria en vez de una compañía de servicio si quieren asegurarse que las actividades de microcrédito continúen independientemente de cuáles sean los vientos políticos que soplen en el banco.

## A2. INCENTIVOS POTENTES PARA SER EFICIENTES Y RENTABLES

La sección anterior destaca que, comparada con una unidad interna, una organización externa goza normalmente de *libertades* importantes que le ayudan a dedicarse con más éxito a las microfinanzas, crecer y ser competitiva, y maximizar sus utilidades en el mediano o largo plazo. Esta sección examina por qué una organización externa puede también tener más *incentivos* para ser eficiente y rentable que una unidad interna.

Pierre Marie Boisson, fundador de la compañía de servicios de microcréditos haitiana, Sogesol, señala que una compañía de servicio o una subsidiaria pueden beneficiarse de una mayor “motivación del personal, orientación comercial, claridad de metas y responsabilidad en la gestión” que una unidad interna de microcrédito de un banco (Boisson, 2002). Laurence Carter, al resumir la amplia experiencia de la CFI con compañías de leasing, señala que la CFI prefiere trabajar con compañías de leasing independientes que con unidades internas de leasing de bancos comerciales ya que, generalmente, las compañías de leasing independientes son más profesionales, están más especializadas y son más dinámicas (Carter, 1996). ¿Cuáles son exactamente estas ventajas que tiene una compañía independiente, como una compañía de servicio de microcréditos o una subsidiaria, en comparación con una unidad dentro de un banco grande que hace el mismo trabajo? ¿Y de dónde vienen estas ventajas?

En el clásico tratado sobre empresas e incentivos de Oliver Williamson (1985) se encuentran las respuestas a estas preguntas<sup>20</sup>. Las empresas independientes se quedan con las utilidades que generan y tienen una influencia directa sobre los ingresos brutos y los costos que determinan esas utilidades. Williamson utiliza el término “potente” para describir los incentivos que una empresa independiente afronta para ser eficiente y rentable. En contraste, las unidades internas de microcréditos de los bancos (como las divisiones de cualquier empresa) por lo general no reciben las utilidades que generan, y muchos de sus esfuerzos para influenciar los ingresos y los costos que determinan estas utilidades pueden verse obstaculizados por el banco. Incluso si el banco utiliza una contabilidad por centros de utilidades para su unidad de microcréditos e incluye a la unidad en un plan institucional de participación en las utilidades, los incentivos de esta unidad para ser eficiente y rentable no serán tan fuertes como para una compañía independiente, por las razones que se describen más adelante. Es decir, incluso si el banco intenta crear incentivos potentes para su unidad de microcréditos (o para cualquier otra unidad) sólo será capaz de hacerlo de manera limitada.

Las utilidades de una compañía independiente, como una compañía de servicio o una subsidiaria de microcréditos, proporcionan una información clara y una señal inequívoca sobre el rendimiento comercial que ésta está manteniendo. Y puesto que la compañía independiente dispone de su propia junta, los directores, gerentes y personal de la compañía pueden considerarse plenamente responsables de estos resultados comerciales. Por ejemplo, si los oficiales de crédito no hacen una buena selección de los prestatarios potenciales o no hacen un seguimiento estricto de la mora, habrá efectos sobre la calidad de los créditos y, en última instancia sobre las utilidades, por lo que se les podrá hacer responsables a los oficiales de crédito. Estos oficiales de crédito pueden recibir un menor incremento salarial o pueden recibir otro tipo de sanciones e incluso pueden ser despedidos. Asimismo, si la junta directiva y la gerencia no toman las medidas necesarias para contener los costos, desarrollar

nuevos productos de alta demanda, entrar en nuevas zonas geográficas rentables, crear una cultura orientada a conseguir una alta productividad y adoptar cualquier otra medida que maximice las utilidades en el mediano y largo plazo, la compañía sentirá las consecuencias directamente en sus resultados. Los propietarios de la compañía pueden entonces dictar las sanciones que correspondan. Por lo tanto, la compañía independiente se beneficia de la mayor claridad que trae el cómputo de las utilidades y de la ineludible responsabilidad de cada uno de los miembros de la compañía en el logro de estos resultados.

¿Qué debería hacer un banco para poder replicar este sistema general de asunción de responsabilidades e introducir el mismo tipo de incentivos para la unidad interna de microcréditos? En primer lugar, el banco tendría que adoptar una contabilidad por centro de utilidades. En segundo lugar, el banco tendría que estar dispuesto a transferir a la unidad interna las utilidades que ésta haya generado —es decir, todos los intereses de los préstamos, las comisiones y cualquier otro ingreso que haya generado la unidad, menos los costos que se le hayan imputado por todos los servicios que el banco le haya proporcionado (contabilidad, asistencia legal, mercadeo, espacio en la sucursal, cajeros, etc.). En tercer lugar, el banco tendría que estar dispuesto a que la unidad pudiera utilizar estas utilidades que ha generado de la manera que estime más oportuna, por ejemplo, para dar bonificaciones a la gerencia y al personal, para abrir nuevas sucursales, para invertir en nuevos sistemas informáticos, para hacer estudios de mercado y pruebas piloto de nuevos productos, para financiar el crecimiento de la cartera de préstamos y, en general, para cubrir cualquier costo que considere necesario. ¡Muy pocos bancos, si es que hay alguno, estarían dispuestos a conceder tanta autonomía a una unidad interna! Por lo tanto, no se puede esperar que las unidades internas de microcrédito tengan tanta iniciativa empresarial o dispongan de la “motivación del personal, orientación comercial, claridad de metas y responsabilidad en la gestión” como una compañía independiente, para usar la excelente caracterización de Boisson (2002).

---

<sup>20</sup> Ver especialmente el capítulo 6.

Incluso si en un principio los bancos aceptasen que la unidad interna tuviera la misma libertad en el control de los costos que tiene una organización externa (tercer punto del último párrafo), pocos bancos, si es que existe alguno, podrían garantizar con certeza que se mantendrán estas reglas en el futuro independientemente de lo que acontezca. Por ejemplo, el banco puede pasar por momentos difíciles y puede querer utilizar las utilidades generadas por la unidad de microcréditos para otros propósitos, por ejemplo, para ayudar a reflotar otras líneas de negocio que se consideren importantes desde el punto de vista estratégico. Puesto que la unidad de microcréditos está dentro de la jerarquía burocrática del banco, éste puede simplemente cambiar las reglas y no permitir que la unidad de microcréditos siga adelante con sus costosos planes de expansión y modernización, con los pagos de amplias bonificaciones para su personal, etc. Si la unidad de microcréditos se resiste, el gerente puede ser simplemente reemplazado (ya que generalmente los bancos no garantizan a nadie la continuidad en el mismo puesto por períodos largos). El banco podría también modificar de manera discrecional el método de cálculo contable para reducir las utilidades imputadas a la unidad de microcréditos. La unidad interna, conocedora de estas posibilidades, puede entonces ser reacia a pagar grandes bonificaciones o invertir en nuevos y costosos sistemas informáticos o nuevas sucursales o en hacer pruebas piloto de sus nuevos productos, todo por temor a que el banco pueda considerar dichos costos excesivos y los restrinja. Por lo tanto, como Williamson demuestra en mayor detalle y con muchas más ilustraciones, los intentos de crear incentivos potentes para las unidades internas terminan siendo ilusorios. Esta es una de las ventajas que tienen las compañías más pequeñas (como las compañías de servicio o las subsidiarias de microcréditos) sobre las compañías más grandes que intentan dedicarse a la misma actividad.

Williamson (1985, p. 160) cita la siguiente historia como ejemplo del tipo de cosas que pueden ocurrir cuando en una burocracia se trata de crear incentivos potentes:

.... Había un centro de computación que no podía cubrir sus costos. Decidimos introducir un

esquema de incentivos donde los miembros del centro participaran, positiva o negativamente, de los resultados del negocio en función de la variación sobre los años precedentes. La mejora no parecía muy probable y, en cualquier caso, las diferencias en los incentivos eran muy modestas. Sin embargo el nuevo gerente del centro resultó ser un hombre excepcionalmente capaz, y cuando se llevó a cabo el debate anual de la empresa, el centro podía jactarse de mejoras fenomenales. En vez de reconocer plenamente lo que se había logrado, el consejo decidió ignorar su propia decisión del año anterior, decretando inaplicable el esquema de incentivos pactado y distribuyendo el excedente de forma arbitraria.... No sabíamos que podían hacerlo tan bien, fue la [explicación], y no se puede tolerar que ganen más que otros. El centro nuevamente volvió a incurrir en pérdidas.

### **A3/B3. IMAGEN Y DESARROLLO DE MARCA**

Las consideraciones referentes a imagen y desarrollo de marca son un caso especial que, dependiendo de las circunstancias, pueden favorecer tanto a la unidad interna como a la organización externa. Primero examinaremos las circunstancias que favorecen a una organización externa y luego las que favorecen a una unidad interna. Finalizaremos esta sección examinando las estrategias que pueden permitir a los bancos desvincular la elección de la estructura de las consideraciones de imagen y desarrollo de marca. Esto permitirá al banco tener lo mejor de ambos mundos –es decir, tener tanto la estructura como la imagen y marca que desee– y por lo tanto eliminar A3/B3 de la lista de pros y contras que deben considerarse cuando se trata de elegir la mejor estructura.

#### **Consideraciones que favorecen a una organización externa**

Desde el punto de vista de la imagen y el desarrollo de marca, las organizaciones externas tienen ventajas para los bancos que quieran separar sus operaciones tradicionales de los microcréditos. El banco puede querer hacer esto en beneficio de sus clientes tradicionales a los que espera mantener, de sus nuevos clientes de microempresa a los que quiere atraer, o por consideracio-

nes relacionadas con la reputación global del banco. A continuación se examinan cada uno de estos tres motivos.

Algunos bancos pueden estar interesados en mantener su imagen como instituciones financieras que ponen un especial énfasis en el servicio a las grandes empresas y a la gente adinerada. Este tipo de bancos pueden ver con agrado que la compañía de servicio o la subsidiaria de microcréditos tengan un nombre distinto al del banco ya que, de esta manera, se ayuda al banco a preservar su imagen de institución centrada en la atención de los clientes tradicionales –dejando para la organización externa, con otro nombre, la atención del nuevo segmento de clientes. Si la preocupación del banco por mantener a los dos grupos de clientes físicamente separados es suficientemente importante, el banco puede incluso incurrir en costos adicionales para mantener las sucursales del banco separadas de las de la organización externa.

El banco también puede favorecer a una organización externa en beneficio de los clientes de microempresa a los que espera atraer. Por ejemplo, el estudio de mercado de Banorte indicaba que los microempresarios del segmento de mercado al que se dirigían, se sentirían incómodos y hasta intimidados si se utilizaran las sucursales de Banorte. Por esta y otras razones, Banorte decidió crear una subsidiaria, Pronegocio, para atender al mercado de la microempresa. El banco y la subsidiaria comparten muy pocas sucursales. Y, de hecho, donde comparten instalaciones, tienen entradas independientes y una pared que separa por completo al banco de la subsidiaria. El caso de Sogebank en Haití es una variante del caso de Banorte. Sogebank optó por crear una organización externa, Sogesol, pero lo hizo de tal modo que, de manera deliberada, se minimizaba la separación entre el banco y su entidad de microcrédito en vez de enfatizarse. Sogebank es un gran banco minorista de reconocido prestigio y con una gran capacidad financiera. No obstante, Sogesol creó una organización de microcréditos (una compañía de servicio) separada, en parte para indicar a los potenciales clientes microempresarios que serían tratados de una manera más personalizada y afable de la que habían recibido a ese momento en Sogebank. Al mismo

tiempo, al colocar las sucursales de Sogesol y Sogebank en el mismo edificio o en unos adyacentes y al utilizar nombres similares, Sogesol espera beneficiarse de sus conexiones con una matriz financieramente sólida como es Sogebank y reducir a su vez sus costos.

Finalmente, el banco puede querer crear una organización externa para proteger su reputación global. Por ejemplo, al banco puede preocuparle el hecho de que su nombre esté vinculado a métodos en los que a la gente de escasos recursos se les carga altas tasas de interés, se les presiona para repagar sus préstamos y se les secuestra sus bienes o equipos del hogar.

### **Consideraciones que favorecen a una unidad interna**

La unidad interna es la estructura más ventajosa cuando la entidad de microcrédito y el banco desean estar lo más estrechamente asociados como sea posible. El deseo de una asociación estrecha puede responder tanto al deseo del banco de obtener una publicidad favorable al asociar su imagen con la prestación de servicios a gente de escasos recursos, como al deseo de la entidad de microcrédito de beneficiarse del hecho de estar próximo a un banco mayor que puede ser visto como una institución financieramente sólida y un excelente proveedor de servicios financieros.

Bancolombia –que por varias razones, incluyendo razones de imagen y desarrollo de marca, optó por crear una unidad interna de microcréditos– ilustra este último argumento. Bancolombia es el banco más grande de Colombia y atiende a más de cuatro millones de clientes, muchos de ellos más pobres que los microempresarios a quienes el banco empezó a prestar en marzo de 2004. Muchos microempresarios desean vincularse con Bancolombia por su tamaño, su prestigio y su fama de estar ya atendiendo a personas de bajos ingresos. En estas circunstancias, sería desfavorable crear una compañía separada y distanciar a los microempresarios del prestigioso banco al que muchos de ellos han soñado poder acceder.

Unibank ilustra el caso de un banco que desea tener una imagen de estar atendiendo (y de efectivamente atender) a un gran número de microempresarios de escasos recursos. Unibank es el segundo banco más grande de Haití. Tiene 376 accionistas, casi todos provenientes de la clase alta haitiana. Unibank atiende a casi 8.000 clientes en su programa de microcréditos y fuera de este programa sólo tiene 1.100 prestatarios, también de clase alta. La imagen y la visión estratégica que Unibank se ha propuesto alcanzar es proporcionar a todos los segmentos de la sociedad haitiana una gran gama de servicios financieros. Claramente, el programa de microcréditos va en esa línea. De ahí que, las consideraciones en torno a la imagen favorezcan la creación de una unidad interna de microcréditos, puesto que, de esta manera, el banco puede beneficiarse al máximo de los esfuerzos de la unidad para ampliar el alcance de las operaciones del banco. Sin embargo, Unibank ha optado por otorgar microcréditos a través de una subsidiaria, Micro Credit Nacional (MCN), debido a otras razones que incluyen el deseo de atraer a ProCredit Holding como accionista y como proveedor de asistencia técnica para el programa de microcréditos. Para compensar esto, Unibank intenta mantenerse lo más próximo posible a MCN.

### **Desvinculando la imagen y el desarrollo de marca de la elección de la estructura**

Por varias razones importantes que no tienen nada que ver con la imagen y el desarrollo de marca, el Banco de Desarrollo (BD) en Chile ha optado por otorgar sus microcréditos a través de una compañía de servicio, Bandesarrollo Microempresas (BM). BM se apoya en la sólida reputación y el buen nombre del banco para atraer a sus clientes. De hecho, los clientes ni siquiera saben que BM existe. Sin otra señalización que la del BD (hasta en sucursales utilizadas solamente por BM y no por el BD), y sin que los empleados del BM y del BD hablen de otra cosa que no sea el banco, los clientes piensan que son clientes del banco. En la medida que esto pueda replicarse en otros lugares, los bancos que deseen aprovechar al máximo su buen nombre y su imagen para atraer a clientes de microcrédito pero que, por lo demás, prefieran

otorgar microcréditos a través de una organización externa, pueden llegar a tener lo mejor de los dos mundos. Aunque esto pueda parecer engañoso, este tipo de prácticas se dan con regularidad en el mundo comercial. Abundan los ejemplos en los que una compañía absorbe a otra y se decide cuál nombre mantener para la compañía y para sus productos en función de la aceptación que tienen los nombres para los consumidores.

La situación inversa también es posible, como sugiere el caso de Banefe, una unidad interna de microcréditos del Banco Santander de Chile. Un banco que quiere mantener cierta distancia con su entidad de microcrédito (por cualquiera de las razones que se han expuesto anteriormente, como puede ser que los clientes de microcréditos se sientan intimidados por un banco más grande) pero que por lo demás encuentra que el balance de los pros y contras es más favorable al uso de una unidad interna, también puede tratar de tener las ventajas de ambas estructuras. Para hacer eso el banco tendría que crear una unidad interna de microcréditos pero dotar a esta unidad de su propia imagen y marca, incluyendo por ejemplo: a) su propio nombre y logo, distinto al del banco, b) su propia campaña de mercadeo que enfatice su nombre y logo y c) un espacio reservado en las sucursales de la matriz o incluso sus propias sucursales, destacando claramente el nombre y logo de la entidad que otorga los microcréditos.

En la medida en que se puedan implementar exitosamente estas estrategias, las consideraciones de imagen y desarrollo de marca tratadas en esta sección pueden ignorarse como factores a la hora de decidir cuál es la mejor estructura para las operaciones de microcrédito del banco. En su lugar, la elección de estructura se puede hacer en base a todos los otros pros y contras examinados en este capítulo. La imagen y el desarrollo de marca por lo tanto se elegirían de forma independiente, sin importar la elección de la estructura microcrediticia. Una posible limitación en el uso de las estrategias presentadas en los dos párrafos anteriores sería que existiera cualquier regulación de la superintendencia que requiriera que el banco aclarara la relación entre él y cualquiera de sus unidades o filiales, por ejemplo, a

través de señalizaciones, distribución de folletos informativos o como parte de las cláusulas de transparencia del contrato de préstamo.

#### **A4. LOS ACCIONISTAS EXTERNOS PUEDEN OFRECER CAPITAL, MEJORAR LA GOBERNABILIDAD Y BRINDAR ASISTENCIA TÉCNICA**

Aproximadamente la mitad de las organizaciones externas de microcréditos que aparecen en el cuadro 3 son de propiedad total del banco matriz, mientras que la otra mitad tiene accionistas externos. Admitir a terceros como accionistas de una organización externa puede tener beneficios (considerados aquí) e inconvenientes (considerados más adelante, en la sección B4).

Entre los beneficios de admitir a terceros como accionistas de una organización externa está el hecho de que estos accionistas ayudan a proveer parte del capital necesario para iniciar las operaciones de microcrédito y pueden también responder ante emergencias proporcionando capital adicional o ayudando a recaudarlo. Esto sería especialmente útil si el banco inicialmente se encuentra corto de capital o si se encontrase en esta situación durante futuras emergencias que puedan surgir.

El admitir a accionistas externos como Accion International, ProCredit Holding, Profund u otros con conocimiento especializado sobre el manejo de las operaciones de microcrédito puede tener por lo menos otras dos ventajas importantes. En primer lugar, normalmente estos expertos externos ocupan un lugar en la junta directiva de la organización externa desde donde a menudo hacen importantes contribuciones al gobierno de la institución. En segundo lugar, cuando una organización externa como Accion International o ProCredit Holding toma una participación accionaria en una entidad de microcrédito, normalmente también proporcionan una valiosa asistencia técnica (AT). Aunque dicha asistencia técnica es por lo general de alta calidad, el hecho que el mismo proveedor de la AT tenga una participación accionaria refuerza los incentivos para que así sea. En Haití, Unibank proporciona un ejemplo de la importancia que estas dos consideraciones pueden tener: una de

las principales razones por las que Unibank creó la organización externa MCN para otorgar sus microcréditos fue para que ProCredit Holding pudiera entrar como accionista y como proveedor de asistencia técnica para MCN.

Admitir otros tipos de accionistas externos puede proporcionar otros tipos de beneficios. Por ejemplo, admitir como accionistas a organizaciones internacionales como la CFI, el BID y la CAF puede aportar rigor a la entidad de microcrédito, acceso a asistencia técnica y a fondos, y legitimidad política (dando a la entidad de microcrédito acceso a políticos, protección contra la corrupción y otros beneficios). Los representantes de las organizaciones internacionales a la junta directiva de la entidad de microcrédito pueden tener o no experiencia en microfinanzas, pueden estar presentes o no en el país y pueden rotar frecuentemente, por lo que su contribución a la entidad de microcrédito en otros aspectos puede ser limitada.

#### **A5. REDUCIENDO LOS RIESGOS DEL BANCO**

Al utilizar una organización externa los bancos pueden reducir el riesgo de otorgar microcréditos de dos maneras. El primer método, que funciona igualmente bien para cualquier tipo de organización externa (compañía de servicio o cualquier tipo de subsidiaria), consiste simplemente en atraer inversionistas externos y reducir por lo tanto el porcentaje del total de acciones que el banco tiene en la organización externa. Naturalmente, esto comporta también una disminución proporcional en la retribución que el banco obtiene por sus acciones. Por ejemplo, si el banco tiene el 50% de las acciones de la organización externa, en vez del 100%, solamente asume la mitad de las pérdidas pero, al mismo tiempo, sólo le corresponde la mitad de las ganancias.

El segundo método sólo funciona para las subsidiarias (de cualquier tipo), pero no para las compañías de servicio. Siempre que la subsidiaria cumpla ciertas condiciones, que se establecen por lo general en las leyes locales de bancarrota o bancarias, las pérdidas del banco están limitadas al capital que ha invertido en la subsidiaria,

el que normalmente es mucho menor que el capital total del banco. Estas condiciones por lo general incluyen la exigencia de que las transacciones entre el banco y su subsidiaria se realicen en condiciones de mercado y que la administración de la subsidiaria sea independiente del banco. Estos requerimientos pretenden garantizar que la subsidiaria se maneje realmente como una compañía separada y no solamente como una división más del banco.

Para apreciar la importancia de esta limitación de pérdidas de las subsidiarias, consideremos el ejemplo de un banco y su subsidiaria de microcréditos, que tiene las siguientes características. Primero, el banco tiene un capital total de 200, de los cuales el 5%, o 10, está invertido en una subsidiaria de microcréditos propiedad total del banco. Segundo, esta subsidiaria cumple las condiciones para limitar las pérdidas del banco al capital que el banco ha invertido en la subsidiaria. Tercero, la subsidiaria crea una cartera total de créditos de 100 utilizando su capital de 10 para apalancar fondos tomados en préstamo y tal vez depósitos. Cuarto, debido a la mala gestión, al fraude o a otras razones la subsidiaria pierde 80 de los 100 por préstamos malos. Puesto que el banco ha invertido en una subsidiaria que cumple los requerimientos exigidos, sus pérdidas están limitadas a su inversión inicial de sólo 10 (5% de su capital), en vez de equivaler a la pérdida total de la subsidiaria de 80 (40% del capital del banco). Como muestra este ejemplo, incluso las subsidiarias relativamente pequeñas pueden potencialmente generar pérdidas importantes al banco debido al apalancamiento que la subsidiaria puede obtener de la inversión inicial del banco. Por consiguiente, la capacidad del banco para limitar sus pérdidas en una subsidiaria puede originar una gran diferencia en la situación financiera del banco en caso que le vaya mal a la entidad de microcrédito.

La característica de la limitación de pérdidas de las subsidiarias que reúnen los requerimientos no es aplicable a las compañías de servicio. Esto es debido a que en una compañía de servicio el banco es propietario de la cartera de créditos. Si la compañía de servicio hace préstamos malos y cae en bancarrota, debido a que no puede ya afrontar cualquier provisiones que ha acordado

hacer con el banco por sus préstamos en mora, el banco debe todavía cumplir los requerimientos fijados por la superintendencia de bancos referentes a las provisiones para préstamos incobrables puesto que el banco es, de hecho, el propietario de la cartera.

Al analizar los beneficios de la limitación de pérdidas de las subsidiarias que reúnen los requerimientos se debe tener en cuenta tres salvedades. Primero, no todos los países otorgan estos beneficios. Por ejemplo, las leyes mexicanas no contemplan este tipo de limitaciones de pérdidas, de manera que las inversiones de Banorte en su subsidiaria de microcréditos están respaldadas por todo el capital del banco. Segundo, incluso si la limitación de pérdidas estuviese vigente, muchos bancos seguirían todavía perdiendo más del capital que han invertido en su subsidiaria ya que, a menudo, se da el caso que el banco es el principal proveedor de fondos de la subsidiaria. Es por esa razón que, cuando la subsidiaria cae en bancarrota, el banco se arriesga a perder no sólo el capital invertido en la subsidiaria sino también los préstamos que ha hecho a la subsidiaria. Aunque en la mayoría de países dichos préstamos están limitados al 10% o al 20% del capital del banco, debido a los límites de concentración de crédito y a los límites de créditos vinculados (como se expone más adelante en el punto B5), éstos son una fuente adicional de pérdidas para el banco. Tercero, la característica de la limitación de pérdidas es solamente útil en la medida en que el banco esté dispuesto a dejar que la subsidiaria caiga en bancarrota. Por ejemplo, siguiendo las prácticas habituales, la ley haitiana limita las pérdidas de Unibank por sus inversiones en su subsidiaria de microcréditos (MCN) al monto de las inversiones de Unibank en MCN. Sin embargo, Unibank ha comentado que sería poco probable que dejara que MCN cayese en bancarrota por el posible efecto de contagio que podría tener en las otras operaciones de Unibank. Por ejemplo, los ahorristas podrían sacar sus ahorros del banco, y los inversionistas y clientes podrían ponerse nerviosos con respecto a la solvencia de Unibank y su capacidad para hacer frente a sus compromisos. Por otro lado, si MCN creciera sustancialmente y luego fracasara, las pérdidas resultantes para Unibank podrían ser lo suficientemente grandes



como para hacer que el banco reconsidere esta estrategia.

#### **A6. ESCAPANDO DE LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA COMPENSACIÓN Y LA ESCALA SALARIAL DEL BANCO**

Bancolombia, el banco más grande de Colombia, proporciona un dramático ejemplo de cómo las organizaciones externas (compañías de servicio y subsidiarias) pueden ser útiles para escapar de la escala salarial del banco. En Colombia los bancos son famosos por ofrecer excelentes salarios y beneficios y Bancolombia no es una excepción. A pesar de que Bancolombia decidió otorgar sus microcréditos a través de una unidad interna (por varias razones), *la* mayor ventaja para que Bancolombia otorgue sus microcréditos a través de una organización externa habría sido que podría haber pagado a sus empleados la mitad en salarios y beneficios, un impresionante ahorro en costos operativos<sup>21</sup>. Por otro lado, Bancolombia estima que la tasa de rotación del personal, que es extremadamente baja en el banco, habría sido bastante más alta en una organización externa con salarios más bajos. La necesidad que habría surgido de capacitar a los nuevos empleados habría reducido parte del ahorro de costos operativos.

Las encuestas de la banca realizadas por Baydas, Graham y Valenzuela (1997) y Valenzuela (2001) aportan ejemplos de las tensiones que surgen entre el personal debido a las diferencias de salario, un problema que se puede reducir o eliminar si en vez de otorgar los microcréditos a través de una unidad interna se hace mediante una organización externa. Primero describiremos este problema y luego examinaremos por qué una organización externa puede, en este caso, verse menos afectada que una unidad interna.

Los incentivos en forma de bonificaciones recibidas por los oficiales de crédito y otro personal dedicado a los microcréditos pueden crear celos

entre el personal permanente del banco. A menudo el personal permanente del banco tiene mayor educación y capacitación pero normalmente no recibe estas bonificaciones y por lo tanto, en algunos casos al menos, pueden recibir una compensación global menor que el personal de microcréditos. Estos celos pueden minar la productividad e incluso pueden dañar el esquema de incentivos salariales, lo que sería una lástima ya que estos esquemas han demostrado ser beneficiosos para mejorar la productividad en la concesión de microcréditos. Como alternativa, el banco, temiendo que estos celos puedan surgir, puede simplemente prohibir el uso de un esquema de incentivos salariales desde que se inician las operaciones de microcrédito, un resultado que sería también desafortunado.

Estos problemas pueden reducirse o eliminarse al otorgar microcréditos a través de una organización externa. El uso de una organización externa separa administrativa y a menudo físicamente los empleados del banco y de la entidad de microcrédito en mayor medida de lo que ocurriría si los microcréditos se otorgasen a través de una unidad interna. Por ejemplo, algunos oficiales de crédito y gerentes de sucursales de Sogesol ganan más que sus homólogos de Sogebank cuando se toman en cuenta las bonificaciones que reciben los empleados de Sogesol por su desempeño. Sogesol atribuye la falta de tensión y envidia por los salarios al hecho de estar separados del banco. Sogesol piensa que sería mucho más probable que estas tensiones y problemas de envidia se presentasen si los microcréditos se otorgasen a través de una unidad interna del banco. En este caso, el contacto entre el personal de microcréditos y el personal permanente del banco aumentaría sustancialmente ya que los dos grupos empezarían a “convivir” en una sola organización.

Bandesarrollo Microempresas, una compañía de servicio del Banco de Desarrollo en Chile, cree que el uso de una organización externa le ha ayudado a evitar el problema inverso. Al personal de Bandesarrollo Microempresas se le paga bastante menos que a sus homólogos del banco, una situación que sería más difícil de mantener si los microcréditos se otorgasen a través de una unidad interna del banco.

---

<sup>21</sup> Normalmente en microcréditos los costos de personal representan aproximadamente la mitad de los costos operativos. En este caso esto implicaría un ahorro del 25% en los costos operativos totales.

Sin embargo, no se debería exagerar la importancia de estos problemas relacionados con los salarios. En la mayoría de bancos no es un problema, incluso cuando se otorgan los microcréditos internamente<sup>22</sup>. Esto es debido a que en la mayoría de bancos, los oficiales de crédito que se dedican a microcréditos normalmente tienen un nivel educativo y de formación más bajo que sus homólogos del banco y ganan también menos, incluso si se incluyen las bonificaciones. Aunque algunos de los oficiales de crédito dedicados a los microcréditos puedan algunas veces ganar más que sus homólogos del banco, se reconoce a menudo que el trabajo en microcréditos es diferente y en varios aspectos más difícil. Los oficiales de crédito del banco se sientan detrás de un escritorio en un ambiente relativamente placentero, mientras que sus homólogos de microcréditos pasan la mayor parte del día en la calle, a menudo visitando clientes muy pobres en barrios urbanos marginales y en áreas rurales empobrecidas. Esto hace que el personal del banco sea menos proclive a tener celos de sus homólogos de microcréditos y sean más comprensivos a alguna modesta diferencia salarial que se pueda dar a favor de estos últimos.

#### **A7. ESCAPANDO DE LAS ESCALAS SALARIALES Y DE OTROS ACUERDOS SINDICALES**

Credife, la compañía de servicio de microcréditos del Banco del Pichincha en Ecuador, es un buen ejemplo de este beneficio potencial de las organizaciones externas. Ya que Credife es una compañía de servicio y no una institución bancaria propiamente dicha está exenta de los acuerdos de negociación colectiva que cubren a los empleados de las instituciones bancarias de Ecuador. Como resultado de no tener que pagar los salarios y beneficios sociales acordados con los sindicatos, Credife se ahorra aproximadamente el 25% de sus costos de personal.

Dependiendo del grado de cobertura de los acuerdos salariales existentes con los sindicatos, las compañías de servicio, las subsidiarias lige-

ramente reguladas e incluso las subsidiarias fuertemente reguladas pueden tener una ventaja de costos laborales sobre una unidad interna de microcréditos. Además, si el sindicato es particularmente conflictivo, pueden existir beneficios adicionales por el hecho de otorgar microcréditos en un marco no sindical. Por otro lado, puede ser que ningún tipo de proveedor de microcréditos tenga ninguna ventaja en esta área. Por ejemplo, esto es el caso en Haití y Venezuela donde los sindicatos no tienen ninguna presencia en el sector financiero. Es también el caso de Jamaica, donde los sindicatos están presentes en todo el sector financiero, incluso en las compañías de servicio y subsidiarias de los bancos.

#### **A8. ESCAPANDO DE LOS TECHOS DE USURA**

Desafortunadamente para las microfinanzas, los techos de usura están reapareciendo en América Latina. Aproximadamente la mitad de los países de la región tienen hoy algún tipo de limitación sobre las tasas de interés que se les puede cargar a los prestatarios. Debido al alto costo de otorgar microcréditos, si el techo de usura se pone muy bajo puede reducir sustancialmente las utilidades asociadas con el microcrédito y, en casos extremos, puede convertir esas utilidades en pérdidas, eliminando el incentivo comercial para seguir prestando a las microempresas.

En algunos casos, como en Paraguay hasta 2004, estos techos en las tasas de préstamo varían según el tipo de prestamista. En Paraguay, por ejemplo, los bancos tenían un techo más bajo en la tasa de préstamos que las financieras, otorgando una ventaja potencial a las financieras al poder cargar tasas de interés más altas. En el presente contexto esto significa que hasta 2004 pudo haber sido ventajoso para los bancos otorgar microcréditos a través de una financiera (una subsidiaria fuertemente regulada), en vez de hacerlo a través de una unidad interna o quizás una compañía de servicio (ya que con la compañía de servicio los préstamos pertenecen al banco). Isern y Porteous (2005) citan un caso similar, el de Finadev, una subsidiaria del Financial Bank de Benin. Bajo los techos de tasas de interés de África Occidental, los bancos como el Financial Bank pueden cargar a los préstamos un

---

<sup>22</sup> Este resultado se ve tanto en la encuesta de Venezuela (2001) como en nuestro propio sondeo de bancos en América Latina y el Caribe.

máximo de sólo el 18%, mientras que a Finadev, como institución financiera no bancaria, se le permite cargar un 27%.

Tomando en cuenta estos ejemplos, los cuadros 5 y 6 citan tratamientos más favorables en cuanto a techos de usura como una posible ventaja de las subsidiarias sobre las unidades internas y tal vez incluso sobre las compañías de servicio. Para reforzar este punto de vista, la lógica también sugeriría que se pudieran aplicar techos menos restrictivos a las tasas de interés de las instituciones financieras no bancarias más pequeñas que a menudo son las que otorgan préstamos a los negocios más pequeños y al consumo. Sin embargo, los techos de usura pueden estructurarse de cualquier manera arbitraria. Por lo tanto, en realidad, los techos de usura pueden favorecer a cualquiera de las estructuras microcrediticias examinadas en este estudio. Los banqueros simplemente tienen que evaluar la situación de los techos de usura de su propio país y estimar hasta cuándo duraría esta situación.

### **B1. UNA MAYOR INTEGRACIÓN AL BANCO REDUCE LOS COSTOS OPERATIVOS**

Por su naturaleza, una unidad interna de microcréditos está más y mejor integrada al banco que una compañía de servicio o una subsidiaria, que son siempre compañías independientes separadas. Es por eso que las unidades internas normalmente deberían tener una estructura más delgada que las organizaciones externas. Fruto de esta mayor integración y la estructura más delgada resultante, la unidad interna normalmente tiene ciertas ventajas en cuanto a costos operativos sobre la organización externa. Hay por lo menos cinco áreas en las que se incurre en costos operativos adicionales cuando se otorgan microcréditos a través de una organización externa en vez de a través de una unidad interna, todos ellos originados por el menor nivel de integración de la organización externa con el banco: junta directiva separada, gerencia adicional, cumplimiento de las regulaciones prudenciales, financiamiento, y gestión de activos y pasivos. Estos costos operativos adicionales, que se examinan a continuación, están presentes en la organización externa incluso si se siguen las mejo-

res prácticas y se hace un uso óptimo de la infraestructura y de los servicios del banco, como se ha sugerido en la última sección del capítulo 1.

En comparación con una unidad interna, algunos tipos de organización externa tienen mayores costos operativos que otros. Estas diferencias se observan en los últimos tres de los cinco costos operativos enumerados anteriormente. En particular, las subsidiarias fuertemente reguladas tienen mayores costos de cumplimiento regulatorio que las subsidiarias ligeramente reguladas y que las compañías de servicio (tercer costo). Los dos tipos de subsidiarias generalmente tienen mayores costos de financiamiento que las compañías de servicio (cuarto costo). Ciertas subsidiarias –concretamente las que son propiedad parcial del banco– tienen mayores costos de gestión de activos y pasivos que las compañías de servicio y las subsidiarias que son propiedad total del banco. Así, el ranking en términos de costos operativos examinados en esta sección sería, de menor a mayor costo: la unidad interna (menor costo), la compañía de servicio, la subsidiaria ligeramente regulada y la subsidiaria fuertemente regulada (mayor costo) –aunque el orden de las dos últimas puede invertirse si la subsidiaria fuertemente regulada es propiedad total del banco y la subsidiaria ligeramente regulada es propiedad parcial y los costos de gestión de activos y pasivos de esta última fuesen suficientemente significativos.

Es necesario enfatizar que éste no es un ranking de estructuras de acuerdo a sus costos operativos *globales*. Este ranking no implica, por ejemplo, que la unidad interna tenga los costos operativos globales más bajos y que la subsidiaria fuertemente regulada tenga los costos operativos globales más altos. Más bien significa que desde el punto de vista de los factores examinados en esta sección (integración con el banco y por consiguiente la delgadez de estructura), la unidad interna tiene los costos operativos más bajos y la subsidiaria fuertemente regulada tiene los costos operativos más altos. Hay muchas otras consideraciones que deben tenerse en cuenta para determinar cuál estructura microcrediticia tiene los menores costos operativos globales. Por ejemplo, si la burocracia del banco somete a la uni-

dad interna de microcréditos a procedimientos costosos e inútiles, le obliga a aceptar una escala salarial elevada o le niega la asistencia técnica necesaria para reducir los costos, la unidad interna puede tener incluso los mayores costos operativos totales de todas las estructuras. También puede darse el caso que las consideraciones sobre el financiamiento, los impuestos y el capital (examinadas más adelante en las secciones B5 a B7) refuercen lo presentado en esta sección y que por lo tanto la unidad interna sea la estructura con los menores costos operativos globales. Es decir, se deben considerar todos los factores descritos en este capítulo a la hora de decidir cuál estructura es globalmente menos costosa e incluso, más allá de eso, de decidir cuál es, en conjunto, la estructura más conveniente (teniendo en cuenta todas las consideraciones, no solamente las consideraciones de costos). Esta tarea de analizar conjuntamente todos los pros y contras de los distintos factores se abordará en el capítulo 3.

El resto de esta sección examina los cinco costos operativos adicionales en los que incurren las organizaciones externas de microcréditos. La sección concluye con la presentación de unos estimados de las reducciones globales de los costos operativos que acompañarían la utilización de una unidad interna en vez de una organización externa; los pocos estimados que tenemos indican que en general estas reducciones de costos se sitúan en un rango de entre el 1% y el 10%. Los cinco costos operativos adicionales son los siguientes:

1. *Junta directiva separada.* Puesto que la organización externa es una compañía independiente, necesita su propia junta directiva. Los costos adicionales derivados de esta circunstancia incluyen los costos de tiempo de los miembros de la junta y de empleados de apoyo, el espacio físico para las reuniones de la junta y para sus oficinas, costos de viaje y alojamiento para los directores no residentes y cualquier otro recurso destinado a las operaciones de la junta.

2. *Gerencia adicional.* Como se menciona en el capítulo 1, hay varias formas en las que una organización externa puede, y de hecho debería, utilizar la infraestructura del banco (por ejemplo,

las sucursales, los sistemas de telecomunicaciones y los sistemas informáticos) y sus muchos servicios (por ejemplo, contabilidad, auditoría, finanzas, tecnología de la información, jurídico, mercadeo, personal y tesorería). Sin embargo, en varias de estas áreas puede que la organización externa tenga que mantener sus propios departamentos. Cada uno de estos departamentos puede ser pequeño, con muy pocos, o incluso con ningún, empleado aparte del gerente del departamento. Los gerentes de nivel medio o alto a cargo de estos departamentos son necesarios para supervisar las actividades que la organización externa hace por sí misma y para actuar como enlace para los servicios que provee el banco. Como resultado de la necesidad de contar con gerentes y otro personal senior para coordinar y supervisar los servicios provistos principalmente por el banco, la organización externa está a menudo algo más sobrecargada de gerentes y personal senior de lo que estaría una unidad interna. Por ejemplo, Bangente tiene varios pequeños departamentos –como planillas, riesgo, auditoría y prevención de lavado de dinero– cada uno de los cuales cuenta con un gerente de nivel medio o alto y poco o ningún otro personal. Se podrían hacer ahorros significativos si Bangente se fusionase con su banco matriz y combinarasen las operaciones. Al final de esta sección, cuando se trata sobre los estimados del ahorro de costos, se proporcionan ejemplos adicionales.

3. *Cumplimiento de las regulaciones prudenciales.* La carga que supone el cumplimiento de las regulaciones prudenciales por parte de las compañías de servicio y de ambos tipos de subsidiarias es mayor que en las unidades internas. Como se vio en el capítulo 1, las compañías de servicio y las subsidiarias *ligeramente* reguladas en América Latina y el Caribe normalmente deben preparar balances y estados de resultados mensuales y entregarlos al banco matriz. El banco matriz los consolida con los suyos y con los de cualquier otra compañía de servicio o subsidiaria en la que tenga intereses sustanciales y remite todos estos estados (separados y consolidados) a la superintendencia de bancos. Por el contrario, las unidades internas de microcrédito no necesitan informar por separado. Sus operaciones simplemente se incluyen en los estados financieros

globales del banco. Esto permite a las unidades internas de microcrédito ahorrar algo en costos operativos.

Las subsidiarias *fuertemente* reguladas son, en comparación con las otras estructuras, las organizaciones que soportan una mayor carga por el cumplimiento de las regulaciones. Las subsidiarias fuertemente reguladas deben satisfacer las regulaciones sobre el capital mínimo, la suficiencia de capital, las provisiones y todas las otras regulaciones prudenciales impuestas a su tipo de institución financiera (por ejemplo, una financiera o un banco de desarrollo); deben informar y presentar distintos informes a la superintendencia diaria, semanal y mensualmente; y como instituciones financieras independientes están sujetas a inspecciones in situ. Como vimos en el capítulo 1, las subsidiarias fuertemente reguladas pueden apoyarse en el trabajo del banco matriz para el cumplimiento de varios de los requerimientos de presentación de información, puesto que por lo general el banco ha invertido ya mucho en sistemas para poder preparar sus propios informes. Por lo tanto, estas subsidiarias pueden conseguir que el banco les genere los informes que necesitan o importar las rutinas que generan los informes y adaptarlas a sus propios sistemas. No obstante, todavía queda mucho trabajo que la subsidiaria debe hacer para asegurarse que está cumpliendo con todas las regulaciones de la superintendencia, cerciorarse de la exactitud y la puntualidad de los informes que presenta, responder a las demandas de información adicional y de clarificaciones por parte de la superintendencia y responder según se indique a las inspecciones que reciba.

4. *Financiamiento*<sup>23</sup>. Siempre que los microcréditos se otorgan a través de una unidad interna, el departamento de finanzas del banco provee todos los fondos prestables que la unidad necesi-

---

<sup>23</sup> Esta discusión examina los efectos de la elección de la estructura microcrediticia en los costos *operativos* asociados con el financiamiento de la cartera de microcréditos. La sección B5 examina los efectos de la elección de la estructura microcrediticia en los costos *financieros* asociados con el financiamiento de la cartera de microcréditos (es decir, en la tasa de interés pagada por los fondos prestables).

ta, al igual que provee los fondos para todas las otras operaciones del banco. Por otro lado, si los microcréditos se otorgan a través de una organización externa y ésta monta sus propias operaciones de financiamiento de manera independiente al banco, probablemente se incrementarán los costos operativos totales asociados con la provisión de fondos para financiar los microcréditos y el resto de operaciones del banco. La razón de esto es que, como se vio en el capítulo 1, hay economías de escala en todos los métodos que una institución financiera utiliza para financiarse: obtención de préstamos de donantes, bancos u otras fuentes; movilización de depósitos; emisión de bonos; y emisión de acciones. Por ejemplo, por lo general es menos costoso montar una sola operación para la captación de depósitos (que proporciona fondos tanto para la entidad de microcrédito como para el resto del banco) que montar dos operaciones por separado (que proporcionan de manera separada fondos para la entidad de microcrédito y para el resto del banco). Del mismo modo, es por lo general más barato (en términos de costos operativos) obtener un solo préstamo grande de un banco o lanzar una sola emisión grande de bonos que obtener dos préstamos pequeños o lanzar dos pequeñas emisiones de bonos.

En América Latina y el Caribe la mayoría de las subsidiarias y ocasionalmente las compañías de servicio obtienen parte de sus fondos prestables de fuentes externas, es decir, de fuentes distintas a las del banco matriz<sup>24</sup>. Las organizaciones externas hacen esto por varias razones, incluyendo el deseo de extender el plazo de sus pasivos, sustituir fondos del banco con tasas de interés variables por fondos con tasas fijas o, por lo general, diversificar las fuentes de financiamiento. En estos casos, los costos operativos combinados de los programas de financiamiento del banco y de la organización externa probablemente superarán los costos operativos que se producirían si el banco facilitara todo el financiamiento, como pasa con todas las unidades internas, con la mayoría de las compañías de servicio y con

---

<sup>24</sup> Como ejemplo de compañía de servicio, Bandesarrollo Microempresas (una compañía de servicio del banco chileno, Banco de Desarrollo) está en proceso de obtener un préstamo de la CFI.

algunas subsidiarias. Por lo tanto, las unidades internas y cualquier organización externa que dependa totalmente del banco para su financiamiento reducirán, en general, sus costos operativos asociados al financiamiento. Un caso similar en términos de costos operativos es el caso de las organizaciones externas con estructuras muy simples de financiamiento externo, tal vez con sólo una línea de crédito de uno o dos bancos externos. Si estas líneas de crédito se pueden obtener, manejar y renovar a bajo costo, los costos operativos adicionales asociados con el financiamiento externo pueden no ser muy importantes.

5. *Gestión de activos y pasivos (gestión de riesgos de mercado)*. En la gestión de activos y pasivos, las unidades internas, las compañías de servicio y las subsidiarias de propiedad total del banco tienen tres ventajas sobre las subsidiarias de propiedad parcial del banco. La primera ventaja es en términos de costos operativos y surge porque las subsidiarias de propiedad parcial por lo general tienen que crear su propio departamento de tesorería para llevar a cabo su gestión de activos y pasivos, mientras que la unidad interna, la compañía de servicio y la subsidiaria de propiedad total utilizan el departamento de tesorería del banco. Esta diferencia se debe a que el banco es el propietario de la cartera total de microcréditos originada por su unidad interna, compañía de servicio o subsidiaria de propiedad total. De ahí que sea el banco el que tenga la responsabilidad de calzar estos activos (de la cartera) con los pasivos –en moneda, plazo y duración– o reducir o aceptar el riesgo que implica tener descalces. Por el contrario, puesto que el banco es sólo propietario parcial de la cartera de microcréditos que origina la subsidiaria de propiedad parcial, la subsidiaria debe asumir la responsabilidad de calzar los activos y pasivos o, en caso contrario, reducir o aceptar los riesgos de mantener descalces. Esto significa que una subsidiaria de propiedad parcial normalmente debe crear su propio departamento de tesorería para gestionar estos riesgos de mercado. El hecho de que la unidad interna, la compañía de servicio y la subsidiaria de propiedad total puedan utilizar el departamento de tesorería del banco les proporciona un ahorro importante de personal, de sistemas y de otros costos operati-

vos. Estos ahorros provienen del hecho que es normalmente menos costoso, en términos de costos operativos, tener un departamento que gestione los riesgos asociados con un solo balance (para la entidad de microcrédito y el resto del banco en su conjunto) en vez de tener dos departamentos separados en el que cada uno gestiona los riesgos asociados con los dos componentes de este balance global (para la entidad de microcrédito y para el resto del banco).

Las unidades internas, las compañías de servicio y las subsidiarias de propiedad total disfrutan de otras dos ventajas en la gestión de riesgos de mercado sobre las subsidiarias de propiedad parcial, además de tener un ahorro en costos operativos. Estas ventajas pueden producir tanto ahorro de costos como reducción de riesgos de mercado; esto significa que, en términos de riesgos de mercado y de gestión de los mismos, las unidades internas, las compañías de servicio y las subsidiarias de propiedad total pueden operar de manera más barata y más segura que las subsidiarias de propiedad parcial. La primera ventaja es la reducción en los riesgos de mercado provenientes de la compensación de posiciones del balance. Con menor riesgo, los costos de mitigación de riesgos por lo general se reducen. La segunda ventaja es una disminución adicional en los costos de mitigación de riesgos cuando las técnicas de reducción de riesgo se aplican a un solo balance (como en el caso de la unidad interna, la compañía de servicio y la subsidiaria de propiedad total) en vez de a dos balances (como en el caso de la subsidiaria de propiedad parcial). A continuación se explica cada una de estas ventajas.

La compensación de posiciones del balance se refiere a la reducción de los riesgos de mercado que normalmente se producen cuando se combinan dos balances. Para entender estas ganancias consideremos un simple ejemplo en el que la entidad A tiene US\$ 1.000 más en activos en dólares estadounidenses que en pasivos en dólares estadounidenses mientras que la entidad B tiene US\$ 1.000 más en pasivos en dólares estadounidenses que en activos en dólares estadounidenses. Por separado, cada entidad tiene que cargar con el riesgo cambiario potencial derivado de posibles variaciones del tipo de cambio

del dólar respecto a la moneda local. Sin embargo, puesto que las dos entidades tienen posiciones cambiarias que se compensan totalmente, la entidad combinada no tiene ningún riesgo cambiario. Por supuesto, éste es un ejemplo extremo. En la práctica, las ganancias de la compensación de posiciones del balance son solamente parciales. Dado que la entidad combinada siempre tiene la opción de separar su balance combinado y gestionarlo como si se tratase del balance de dos entidades individuales, el acto de combinar balances nunca puede incrementar los riesgos de mercado. En otras palabras, la compensación de posiciones del balance sólo puede ser beneficiosa. El balance de un banco se combina con el de su entidad de microcrédito y se compensa siempre que los microcréditos se otorguen a través de una unidad interna, una compañía de servicio o una subsidiaria de propiedad total, pero no cuando los microcréditos se otorguen a través de una subsidiaria de propiedad parcial. Por lo tanto, la unidad interna, la compañía de servicio y la subsidiaria de propiedad total disfrutan de las ventajas de la compensación de posiciones del balance, mientras que la subsidiaria de propiedad parcial no. Aunque hemos ilustrado este principio con un ejemplo sobre el tipo de cambio, la misma lógica se mantiene en el calce de activos y pasivos para evitar el riesgo de descalce de plazos (que incluye el riesgo de liquidez en el caso de considerar activos y pasivos a corto plazo) y también en el caso del riesgo de tasas de interés (donde los activos y pasivos se calzan según el tiempo que falta hasta que las tasas de interés puedan cambiarse o alternativamente por su duración global)<sup>25</sup>.

En cuanto a la última ventaja de la que gozan las unidades internas, las compañías de servicio y las subsidiarias de propiedad total, las instituciones financieras con descalces entre sus activos y

---

<sup>25</sup> Ver Portocarrero, Tarrazona y Westley (2006, capítulo 2) para un análisis de los riesgos de mercado y su gestión. Westley (2003, capítulo 5) examina la gestión de los riesgos de mercado de manera general y con un énfasis específico en los temas que surgen cuando se otorgan préstamos (y leasings) de equipo a más largo plazo. Saunders y Cornett (2006) proporcionan un excelente y mucho más extenso texto sobre la gestión de riesgos de mercado para instituciones financieras.

pasivos (en moneda, en plazo o en duración) tienen varias opciones disponibles para mitigar estos riesgos, cada una con su propio costo. Por lo general es más barato mitigar los riesgos asociados con un solo balance combinado (como ocurre en el caso de una unidad interna, una compañía de servicio o una subsidiaria de propiedad total), que mitigar los riesgos asociados con balances de dos componentes (como es el caso de la subsidiaria de propiedad parcial). Por ejemplo, un exceso de pasivos en moneda extranjera —que puede producirse por el hecho de tomar préstamos de donantes o por movilizar depósitos a plazo fijo en dólares— se puede mitigar al contratar un *swap* en los mercados locales de *swaps*<sup>26</sup>. Por lo general, es más barato comprar un *swap* grande (para cubrir todas las necesidades del banco y de la unidad interna de microcréditos, de la compañía de servicio o de la

---

<sup>26</sup> Para entender cómo funciona un *swap*, consideremos un caso simple en el que el propietario de la cartera de microcréditos (por ejemplo el banco matriz cuando los microcréditos se otorgan a través de una unidad interna de microcréditos, una compañía de servicio o una subsidiaria de propiedad total y la propia subsidiaria cuando los microcréditos se otorgan a través de una subsidiaria de propiedad parcial) tiene que reembolsar un préstamo en dólares en el lapso de dos años con un solo pago de US\$ 1 millón en capital e intereses. Para utilizar los mercados locales de *swaps* que existen en varios países de América Latina, el propietario de la cartera de microcréditos puede contactar a un tercer banco con el que tenga una sólida historia de crédito o con el que pueda de otra manera demostrar su solvencia crediticia. Por una comisión este tercer banco puede aceptar vender un millón de dólares a dos años al propietario de la cartera de microcréditos a cambio de un monto predeterminado en moneda local (digamos pesos). Para el tercer banco esto es simplemente otro pasivo futuro en dólares y un activo futuro en pesos en sus cuentas de orden, que se calzarán junto con todos sus otros compromisos futuros en dólares y pesos. El tercer banco necesita que el propietario de la cartera de microcréditos tenga la solvencia suficiente para limitar el riesgo de contraparte, es decir, el riesgo de que el propietario de la cartera de microcréditos no asuma en dos años su compromiso en pesos. Es por esto que el tercer banco puede insistir en que el propietario de la cartera de microcréditos tenga una línea de crédito disponible, especialmente si el propietario de la cartera de microcréditos es una subsidiaria de propiedad parcial en vez de un banco.

subsidiaria de propiedad parcial) que dos pequeños (para cubrir de forma separada, las necesidades del banco y de la subsidiaria de propiedad parcial, ya que cada una maneja los riesgos de su propia cartera). El riesgo cambiario también puede reducirse, con un costo, al emplear operaciones *back to back*<sup>27</sup>. De nuevo, normalmente será menos costoso contratar una de estas operaciones de préstamo en vez de dos. Además, cuando la entidad de microcrédito se junta con la matriz, de mayor tamaño y solvencia (como ocurre en los casos de la unidad interna, la compañía de servicio y la subsidiaria de propiedad total), la entidad de microcrédito puede recibir tasas de interés más favorables en sus préstamos *back to back* de un tercer banco. Igualmente, debido a la mayor solvencia del banco matriz, el tercer banco también puede cargar menos en el caso de un *swap* ya que hay normalmente menor riesgo de contraparte.

---

<sup>27</sup> Para entender estas operaciones, supongamos nuevamente que el propietario de la cartera de microcréditos debe reembolsar el préstamo en dólares en el lapso de dos años con un solo pago de US\$ 1 millón en capital e intereses. Para reducir el riesgo asociado con esta obligación en moneda extranjera, el propietario de la cartera de microcréditos puede entrar en una operación *back to back*. Para esto, el propietario de la cartera de microcréditos coloca el préstamo en dólares que ha obtenido en un tercer banco (o posiblemente en el banco matriz si el propietario de la cartera de microcréditos es una subsidiaria de propiedad parcial, como ocurre con MCN en Haití) lo que le genera unos intereses en dólares. El propietario de la cartera de microcréditos toma, entonces, un préstamo en moneda local (pesos) del tercer banco, utilizando este depósito en dólares como garantía. El préstamo en pesos del tercer banco es utilizado para financiar los préstamos a los microempresarios, que también son en pesos. En la medida que los intereses obtenidos por el depósito en dólares no sean suficientes para cubrir los intereses del préstamo original en dólares, hay un cierto riesgo cambiario residual y ciertos costos para el propietario de la cartera de microcréditos. También puede haber un costo adicional significativo para el propietario de la cartera de microcréditos debido a que el préstamo en pesos puede tener una tasa de interés bastante más alta que la del préstamo original en dólares. No obstante, el propietario de la cartera de microcréditos ha conseguido transformar un importante riesgo cambiario en un riesgo mucho más pequeño a un costo que conoce por adelantado.

Las entidades de microcrédito que se financian a sí mismas con depósitos tienen una gestión de activos y pasivos mucho más compleja que las que no lo hacen. Esto es debido a que las entidades que captan depósitos deben lidiar con gran cantidad de pasivos que tienen diferentes, y a veces inciertos, vencimientos y que también pueden estar denominados en más de una moneda. Debido a los mayores costos de gestión, brinda mayores beneficios la consolidación de la gestión de los riesgos de mercado con la matriz, como se hace con la unidad interna, la compañía de servicio o la subsidiaria de propiedad total, pero no con la subsidiaria de propiedad parcial. Esto puede llevar a que la unidad interna, la compañía de servicio o la subsidiaria de propiedad total tengan ventajas significativas de costo en las tres áreas descritas anteriormente, con respecto a la subsidiaria de propiedad total.

Sin embargo, incluso si la entidad de microcrédito se financia utilizando solamente capital y fondos prestados, puede todavía afrontar riesgos de mercado significativos y costos importantes de mitigación de riesgos, lo que potencialmente da importantes ventajas en las tres áreas descritas anteriormente a la unidad interna, a la compañía de servicio y a la subsidiaria de propiedad total, sobre la subsidiaria de propiedad parcial. Por ejemplo, muchos de los préstamos de los donantes y de las facilidades de crédito de segundo piso del gobierno están disponibles sólo en moneda extranjera, incrementando por lo tanto el riesgo cambiario. Además, los préstamos de los donantes y las facilidades de crédito de segundo piso del gobierno están a menudo, al igual que muchos préstamos de los bancos comerciales, a tasas de interés variables (ligadas al LIBOR o a otros índices). Esto frecuentemente crea riesgos de tasas de interés para las entidades de microcrédito debido a que los préstamos que éstas hacen a sus clientes de microempresa a menudo tienen tasas de interés fijas.

### **¿Cuánto es el ahorro de costos?**

Tenemos un número pequeño de estimados aproximados de los ahorros en costos operativos que la unidad interna puede obtener de todas las fuentes examinadas en esta sección. Estos estimados están en el rango del 1% a 10%, con va-



lores hacia la parte inferior del rango para comparaciones con las compañías de servicio y con valores hacia la parte superior en comparaciones con las subsidiarias. En el caso de las compañías de servicio, Bandedesarrollo Microempresas estima que del total de 275 empleados podría eliminar 10 puestos de la plantilla si se fusionase con Banco de Desarrollo, el banco matriz, y se convirtiese en una unidad interna de microcréditos del banco. Esto reduciría en aproximadamente un 3% los costos operativos de las operaciones de microcrédito. Sogesol piensa que está ya tan restringida que los únicos ahorros de costos reales que piensa que puede obtener de trasladar los microcréditos a Sogebank serían los referentes a los costos relacionados con la junta directiva de Sogesol. Si se eliminara la junta de Sogesol se reduciría sus costos operativos totales en aproximadamente un 1%. A modo de anécdota preventiva, Sogesol apunta que si sus operaciones se unieran a las de Sogebank, el banco probablemente reduciría el personal de Sogesol más allá de los puestos relacionados con la junta directiva de Sogesol. Sin embargo, Sogesol piensa que esta reducción de personal sería un error que reflejaría la falta de conocimientos del banco sobre las microfinanzas y la necesidad de invertir en el personal y pagar sus salarios para aumentar el nivel del negocio de los microcréditos. A la larga, es más probable que el banco pierda más de lo que ha ahorrado en esta “racionalización” de operaciones. Sogesol también destaca que si fuese una subsidiaria en vez de una compañía de servicio tendría que crear su propio departamento de tesorería para gestionar la liquidez y otros riesgos de mercado y obtener financiamiento. Aunque Sogesol apuntó que estas actividades incrementarían sustancialmente los costos operativos de ser una organización externa, declinó proporcionar un estimado numérico del monto. Por lo tanto, sólo podemos decir que los ahorros estimados de costos de ser una unidad interna en vez de una *subsidiaria* estarían bastante por encima del 1% estimado que da Sogesol para la comparación de la unidad interna y la compañía de servicio.

En cuanto al caso de las subsidiarias, MCN apunta que debe ser autosuficiente en varias áreas ya que es una compañía independiente. De ahí que deba tener por lo menos algo de personal

propio para las áreas de auditoría, asuntos jurídicos, tecnología de la información, personal y finanzas. Si MCN se convirtiese en una unidad interna de Unibank (su matriz) estima que los ahorros en costos operativos serían significativos, aunque definitivamente menos de un 10%. Mientras que MCN es una subsidiaria ligeramente regulada, Bangente es una subsidiaria fuertemente regulada y por lo tanto está directamente supervisada por la superintendencia de bancos venezolana. Bangente cree que si se fusionase y se convirtiese en una unidad interna de microcréditos de Banco del Caribe, su banco matriz, los ahorros en costos operativos serían por lo menos de un 10%.

## **B2. ELIMINAR LAS TAREAS INICIALES REDUCE LOS COSTOS DE PUESTA EN MARCHA Y A MENUDO EL TIEMPO NECESARIO PARA HACERLO; POSIBLEMENTE SE NECESITA MENOS CAPITAL INICIAL**

Para algunos bancos uno de los atractivos de otorgar microcréditos a través de una unidad interna, en vez de a través de una organización externa, es que se eliminan tres gestiones iniciales importantes. Esto disminuye los costos de establecimiento de la unidad interna y a menudo reduce, en comparación con la organización externa, el tiempo necesario para poner en marcha las operaciones de microcrédito. Las tres gestiones iniciales que llevan a cabo las organizaciones externas, por ser compañías independientes, y que las unidades internas evitan, son: a) crear un acuerdo de los accionistas (que se tiene que hacer siempre y cuando el banco no sea el único propietario de la organización externa), b) crear un contrato de servicio con el banco (que detalle las instalaciones y servicios del banco que la organización interna puede utilizar y el precio que tiene que pagar al banco por su uso) y, posiblemente, c) obtener la aprobación para iniciar operaciones de la superintendencia de bancos. Todas estas gestiones implican costos y posiblemente atrasos en la puesta en marcha de la entidad de microcrédito. Todas estas tareas se evitan si los microcréditos se otorgan a través de una unidad interna. Los retrasos adicionales en la puesta en marcha, aunque no los costos de establecimiento adicionales, asociados con una

organización externa pueden reducirse y hasta posiblemente eliminarse al utilizar las dos astucias que se examinan más adelante.

También es importante indagar sobre el impacto de estas tres gestiones en los costos y la rapidez de la puesta en marcha en las diferentes *organizaciones externas*. Como se explica a continuación, este ranking de organizaciones externas depende de las circunstancias particulares de cada banco y cada país. Sin embargo, a menudo se da el caso que las subsidiarias fuertemente reguladas son las más costosas y las más lentas de arrancar. También hay cierta tendencia a que las compañías de servicio sean más baratas y más rápidas de arrancar comparadas con las subsidiarias ligeramente reguladas. De ahí que el ranking entre las estructuras microcrediticias que van de la más barata y rápida de arrancar a la más cara y lenta, tiende a ser así: unidad interna, compañía de servicio, subsidiaria ligeramente regulada y subsidiaria fuertemente regulada. Sin embargo, el ranking entre las organizaciones externas, y particularmente entre la compañía de servicio y la subsidiaria ligeramente regulada, es incierto y depende de las circunstancias individuales.

Se debería enfatizar que los rankings presentados en los dos párrafos precedentes no son rankings de estructuras de acuerdo al costo *global* o velocidad de arranque *global*. Estos rankings no significan, por ejemplo, que la unidad interna sea necesariamente la manera más barata y rápida de poner en marcha la entidad de microcrédito y que la subsidiaria fuertemente regulada sea la más cara y lenta. Más bien, lo que significan es que desde el punto de vista de llevar a cabo las tres gestiones importantes explicadas en los párrafos anteriores, la unidad interna es la forma más barata y a menudo la más rápida de iniciar las operaciones de microcrédito, mientras que la subsidiaria fuertemente regulada es a menudo la más cara y lenta. Hay muchas otras consideraciones que se deben tener en cuenta a la hora de determinar cuál es la estructura microcrediticia más barata y rápida de poner en marcha considerando todos los posibles factores. Por ejemplo, si la burocracia del banco somete a la unidad interna de microcréditos a procedimientos costosos e inútiles, le obliga a aceptar una alta escala sala-

rial o le niega la asistencia técnica que pudo haber utilizado para reducir costos y acelerar el arranque, la unidad interna puede ser, de hecho, la estructura más costosa y lenta de todas a la hora de iniciar las operaciones. Puede también darse el caso que los accionistas externos o las consideraciones de financiamiento (examinados en las secciones B4 y B5) refuercen los argumentos dados en los dos primeros párrafos y que, por lo tanto, la unidad interna sea la más barata y la más rápida de poner en marcha. En otras palabras, los muchos factores descritos en este capítulo que se refieren al costo y eficiencia de las operaciones en general (ambos durante y después del arranque), se deben considerar para decidir cuál de las estructuras es la más barata y rápida de iniciar.

El orden de las estructuras según el monto de capital necesario para iniciar las actividades de microcrédito tiende a ser, de menor a mayor capital inicial requerido: la unidad interna, la compañía de servicio, la subsidiaria ligeramente regulada y la subsidiaria fuertemente regulada. Sin embargo, hay muchos factores que afectan el monto del capital de arranque (o inicial) necesario, por lo que es difícil generalizar sobre cuál estructura puede tener esta ventaja en la puesta en marcha. La afirmación de que la unidad interna necesita el menor monto de capital para iniciar está sujeta a grandes incertidumbres ya que hay muchas circunstancias habituales en las que esto no se sería así. Finalmente, la unidad interna tiene la ventaja en la puesta en marcha de poder escapar fácilmente del problema del capital ocioso que las subsidiarias fuertemente reguladas no pueden evitar. Las compañías de servicio y las subsidiarias ligeramente reguladas tampoco pueden evitar este problema a menos que el banco sea su único accionista. El resto de esta sección explica las afirmaciones hechas en este párrafo y en los tres precedentes.

### **Costo y velocidad de la puesta en marcha**

Se examinan ahora en mayor detalle las tres gestiones clave presentadas al principio de esta sección y los costos y demoras adicionales que éstas generan a los bancos que deciden otorgar microcréditos mediante una organización externa en vez de una unidad interna. También se

examina cómo estos factores afectan al tipo de *organización externa* que puede ser la más barata y rápida de arrancar, así como dos astucias que los bancos que utilizan organizaciones externas pueden querer emplear para reducir el tiempo de arranque.

#### *Acuerdo de accionistas*

Las compañías de servicio, las subsidiarias ligeramente reguladas y las subsidiarias fuertemente reguladas pueden ser propiedad total o parcial del banco matriz. De hecho, el cuadro 3 contiene ejemplos de los seis casos posibles. Cuando el banco matriz sólo tiene la propiedad parcial de la organización externa de microcréditos, tiene que llegar a un acuerdo de accionistas con los otros propietarios, con los costos adicionales y retrasos que esto implica.

Puesto que se trata de dinero y poder, la negociación del acuerdo de accionistas *puede* ser difícil y tomar mucho tiempo aunque la experiencia aquí es muy variada. Entre las cuestiones clave sobre que se tiene que decidir en estos acuerdos están el monto total de capital a ser recaudado, la participación accionaria cada propietario, los derechos de voto y otros poderes de cada propietario, el número de directores, cuáles propietarios serán los directores, estrategias de salida (puede que algunos donantes y otros inversionistas quieran tener la opción que se les compre su parte de acciones a un precio preestablecido dentro de un cierto período de tiempo, como cinco o diez años) y otros temas de gobierno de la empresa. En el caso de MCN, la subsidiaria ligeramente regulada de Unibank en Haití, el acuerdo de accionistas requirió casi un año de negociaciones. Unibank y ProCredit Holding, los dos socios originales que se unieron para crear MCN, pudieron haber concluido rápidamente un acuerdo. Sin embargo, las negociaciones se prolongaron sustancialmente cuando ingresaron la CFI y el FMO, dos grandes donantes que necesitaron múltiples niveles de aprobación interna para llegar a un acuerdo y firmar el acuerdo de accionistas.

El acuerdo de accionistas de Bangente tomó bastante más de un año. Las negociaciones para crear Bangente comenzaron entre el banco ma-

triz (Banco del Caribe) y tres ONG locales. Estos socios por mucho tiempo lidiaron con temas tales como si deberían utilizar la licencia de una compañía de leasing existente para poner en marcha a Bangente, cuántos directores deberían tener y muchos otros temas de gobernabilidad. Luego se añadieron cuatro socios adicionales – CAF (Corporación Andina de Fomento, un banco de desarrollo para los países andinos de Sudamérica), Profund, BID y Accion Internacional– que aportaron temas adicionales en las negociaciones y alargaron el tiempo necesario para poder completar el acuerdo de accionistas.

Por el contrario, para los acuerdos de accionistas de las tres compañías de servicio en las que Accion Internacional está involucrada –Credife en Ecuador, Sogesol en Haití y Real Microcredito en Brasil– se necesitó un mes o menos para las negociaciones. Este corto lapso de tiempo puede reflejar más el tipo de accionistas involucrados que el hecho en sí de que se utilizara el modelo de una compañía de servicio en vez del de una subsidiaria. En el caso de Credife y Real Microcredito, los únicos accionistas eran el banco matriz y Accion Internacional. Aunque los accionistas de Sogesol también incluían a Profund y a un grupo de 33 inversionistas locales además del banco matriz y Accion Internacional, aún así las negociaciones fueron bastante fluidas y rápidas. El tema que tomó más tiempo fue responder a la necesidad de Profund de tener una opción de venta; finalmente se estableció un precio de venta del 20% sobre el valor contable a la hora de la salida de Profund. Es probable que la ausencia de donantes con grandes burocracias haya en los tres casos acelerado el proceso.

#### *Acuerdo de servicios*

Como se expuso en el capítulo 1, las organizaciones externas por lo general deberían utilizar bastante la infraestructura y los servicios del banco, y así lo hacen. Este arreglo está normalmente formalizado por escrito mediante un acuerdo de servicios, donde se detallan las instalaciones y los servicios que la organización externa puede utilizar y el precio que ésta debe pagar al banco por su uso. En el caso de las compañías de servicio, el acuerdo también estipula las comisiones que el banco debe pagar a la

compañía de servicio por los servicios prestados y especifica cómo se distribuirán entre el banco y la compañía de servicio los costos de las provisiones por préstamos incobrables de la cartera de microcréditos. Aunque las unidades internas de microcréditos también utilizan bastante la infraestructura y los servicios del banco, dicho uso se rige normalmente por las normas internas del banco, más que por un acuerdo de servicios separado.

El lapso de tiempo que toma negociar un acuerdo de servicios depende de factores como cuán detallado es el contrato y la buena disposición de las partes para alcanzar dicho acuerdo. Por ejemplo, a Sogesol y Sogebank les tomó cuatro meses de arduas negociaciones completar un acuerdo de servicios. Sogesol quería un contrato muy detallado, especificando lo que cada departamento del banco haría para Sogesol y sus respectivos costos. Al principio, el banco se resistía a la idea de un acuerdo tan detallado. Sin embargo, una vez que el banco aceptó la idea, cada departamento del banco se puso en acción, sugiriendo muchos cambios significativos a los términos. Sogesol informa que todo este trabajo, difícil y lento, ha probado ser valioso; en numerosas ocasiones se ha utilizado este acuerdo escrito para asegurar su acceso a los servicios proporcionados por el banco y para hacer cumplir el acuerdo fijado sobre el precio de estos servicios. Por el contrario, Sogexpress, una filial de Sogebank que maneja remesas, no obtuvo un acuerdo escrito de servicios con Sogebank, y debe constantemente renegociar el contenido y el precio de los servicios proporcionados por Sogebank.

#### *Aprobación regulatoria para el inicio de operaciones*

Como se vio en el capítulo 1, las leyes bancarias de muchos países de América Latina y el Caribe permiten que los bancos establezcan compañías de servicio y subsidiarias ligeramente reguladas sin ningún tipo de revisión, o con una revisión mínima, por parte de la superintendencia de bancos. Las tres compañías de servicio afiliadas de Accion International y las subsidiarias ligeramente reguladas JNSBL y MCN confirman que antes de que iniciaran sus operaciones la superintendencia de bancos no las revisó o hizo

una revisión muy superficial (que siempre tomó menos de un mes). Otra compañía de servicio, Bandesarrollo Microempresas de Chile, indica que ahora en Chile toma aproximadamente dos meses superar los obstáculos de la regulación y crear una asesoría financiera, la forma institucional utilizada por las dos compañías de servicio microcrediticias de Chile.

En cambio, normalmente toma entre 6 y 12 meses o más para que la superintendencia apruebe a una subsidiaria fuertemente regulada. Este proceso puede empezar sólo después de que se haya finalizado y presentado a la superintendencia el acuerdo de accionistas y el acuerdo de servicios, junto con un estudio de mercado, un estudio de factibilidad, manuales, información detallada de los accionistas y cualquier otro material requerido. Por ejemplo, Banorte, un poderoso banco en el norte de México, necesitó 18 meses para obtener una licencia de SOFOL (financiera) para su subsidiaria de microcréditos, Pronegocios. Banco de Venezuela ha empezado el proceso de crear una subsidiaria fuertemente regulada de microcréditos (que obtendrá una licencia como banco de desarrollo), y espera que el proceso tome entre 6 y 14 meses.

#### *Reduciendo el tiempo de arranque para las organizaciones externas: dos astucias para ahorrar tiempo*

Una vez que el banco decide otorgar microcréditos, hay una larga lista de gestiones técnicas que se deben llevar a cabo antes de que se puedan iniciar las operaciones—independientemente de si se concede los microcréditos internamente o a través de una organización externa. Estas gestiones incluyen por ejemplo, llevar a cabo detallados estudios de mercado y de factibilidad, crear manuales operativos y de otros tipos, contratar y capacitar oficiales de crédito y otro personal, establecer sistemas contables y de seguimiento de préstamos, y hacer trabajo detallado de diseño del producto. Aunque es difícil generalizar, cumplir estas gestiones normalmente toma entre 6 a 9 meses. Una vez realizadas estas gestiones, el producto de microcréditos está listo para la prueba piloto, la que puede tomar otros 6 a 12 meses o más, dependiendo de si los resultados indican que hay que hacer cambios del producto,

organizativos o de otro tipo. Por consiguiente, sería difícil un desarrollo completo del producto de microcrédito en menos de un año, incluso si los microcréditos se otorgaran a través de una unidad interna y no se necesitaran acuerdo de accionistas, acuerdo de servicios o autorización regulatoria.

Si los microcréditos se otorgan a través de una organización externa, pueden surgir demoras adicionales debido a la necesidad de obtener un acuerdo de accionistas, un acuerdo de servicios y la autorización regulatoria. Estas demoras se pueden reducir, e incluso eliminar, al utilizar dos astucias para ahorrar tiempo. La esencia de estas astucias es llevar a cabo las tres gestiones adicionales en paralelo con las gestiones técnicas y la prueba piloto que cualquier entidad que otorgue microcréditos debe realizar (negociar el acuerdo de accionistas y el de servicios y obtener la autorización regulatoria). La primera astucia es negociar el acuerdo de accionistas y el acuerdo de servicios mientras se llevan a cabo las gestiones técnicas. Una limitación importante en el uso de esta astucia es que el banco o otra entidad debe estar dispuesto a cubrir los costos de llevar a cabo estas gestiones técnicas hasta que se llegue a un acuerdo de accionistas, y todos los accionistas desembolsen el capital de la entidad de microcrédito. Además, el banco o la otra entidad debe estar dispuesto a afrontar el riesgo de que el acuerdo de accionistas no se alcance con el grupo actual de inversionistas, en cuyo caso el banco o la otra entidad debe encontrar una composición diferente de accionistas, entrar solo al negocio de los microcréditos, o abandonar el proyecto y absorber las pérdidas asociadas con las gestiones técnicas que ya se hayan llevado a cabo. La segunda astucia es hacer una prueba piloto del producto de microcréditos, ya sea internamente o a través de una fundación conectada con el banco, mientras se espera la autorización de la entidad reguladora para que la organización externa pueda iniciar operaciones. Esto es especialmente útil cuando se crea una subsidiaria fuertemente regulada de microcréditos, ya que estas organizaciones generalmente requieren un significativo lapso de tiempo (de 6 a 12 meses o más) para obtener la aprobación regulatoria. Los retrasos asociados con esta aprobación se pueden reducir o eliminar

al realizar simultáneamente el proceso de aprobación junto con la prueba piloto del producto. A continuación ilustraremos estas dos astucias con ejemplos concretos de su aplicación exitosa.

Como se apuntó anteriormente, se necesitó casi un año para que Unibank concluyera el acuerdo de accionistas para su subsidiaria de microcréditos ligeramente regulada, MCN. Con el objetivo de ahorrar tiempo muchas gestiones técnicas se llevaron a cabo en paralelo a estas negociaciones. Se utilizaron fondos de la agencia alemana de cooperación internacional, KfW, para cubrir la mayor parte de los costos de llevar a cabo estas gestiones técnicas, con ProCredit Holding (uno de los accionistas) cubriendo el resto. Al utilizar esta astucia, Unibank estima que pudo poner en marcha la entidad de microcrédito por lo menos seis meses antes que si hubiese esperado a completar el acuerdo de accionistas antes de comenzar con las gestiones técnicas.

El banco mexicano Banorte ilustra la segunda astucia. Unos meses antes de que Banorte entregase su solicitud a la superintendencia de bancos para obtener la licencia para que Pronegocio, su subsidiaria de microcréditos fuertemente regulada, pudiera iniciar sus operaciones, el banco comenzó las operaciones de microcrédito internamente. Hizo pruebas piloto de su producto de microcréditos en tres sucursales del banco, empezando en enero de 2004. Esto le proporcionó una valiosa experiencia con la metodología de microcréditos y la oportunidad de construir su cartera de microcréditos. En enero de 2005 se otorgó la licencia de operaciones a Pronegocio. En marzo de 2005, Banorte trasladó todas sus operaciones de microcrédito y su cartera microcrediticia a Pronegocio. Por esa fecha Pronegocio tenía 3.000 clientes de microempresa y más de un año de experiencia en la concesión de este tipo de préstamos. Con la fase piloto completada de manera exitosa, Pronegocio se expandió rápidamente llegando a las 39 sucursales e incrementando la base de clientes a 14.000 prestatarios en diciembre de 2005. Banco de Venezuela está considerando una variante de este método: comenzar sus operaciones de microcrédito a través de su fundación (Fundación de Venezuela) mientras espera la licencia de la superintendencia de bancos para iniciar operaciones con una

subsidiaria de microcréditos fuertemente regulada.

### *Costo y velocidad de arranque*

El análisis que abordaremos ahora sobre el costo y la velocidad de arranque de las diferentes estructuras microcrediticias sólo considera el impacto de las tres gestiones iniciales presentadas al comienzo de la sección B2 (crear el acuerdo de accionistas y de servicios y obtener la aprobación de la entidad reguladora). Como se vio anteriormente, muchos otros factores pueden afectar el costo *global* y la velocidad *global* de arranque; estos otros factores no se considerarán en este análisis. El impacto de las tres gestiones iniciales es suficientemente importante para que lo analicemos en forma separada, un análisis que ahora abordamos.

Es más barato y por lo general más rápido iniciar las operaciones de microcrédito a través de una unidad interna que a través de cualquier tipo de organización externa. Entre las organizaciones externas, la subsidiaria fuertemente regulada es la más costosa y por lo general la más lenta de arrancar. Hay una leve tendencia para que la compañía de servicio sea algo más barata y rápida que la subsidiaria ligeramente regulada. Ahora examinaremos las razones de estas relaciones.

La unidad interna es la más barata y por lo general la forma más rápida de iniciar las operaciones de microcrédito, puesto que se evitan todos los costos y las demoras que existen a la hora de poner en marcha una organización externa, particularmente aquellos asociados con la obtención del acuerdo de accionistas, el acuerdo de servicios y la aprobación regulatoria. El ahorro en costos puede ser bastante sustancial. Estos ahorros consisten en los salarios de algunos del personal mejor pagado del banco y de la organización externa, particularmente de los ejecutivos de mayor rango a quienes se les suele encargar los trabajos relacionados con el acuerdo de accionistas, el acuerdo de servicios y el cumplimiento con todos los requerimientos de la superintendencia de bancos. Aparte de eso, en las unidades internas se ahorran los costos de toda la planilla, abogados externos y otros contratis-

tas externos que también trabajan en esos mismos temas.

Decimos que la unidad interna es *generalmente* el modo más rápido de iniciar las operaciones de microcrédito debido a que es posible que una compañía de servicio o una subsidiaria ligeramente regulada puedan ser igualmente rápidas. Por ejemplo, esto podría ocurrir si las dos astucias para ahorrar tiempo presentadas anteriormente funcionaran tan bien que el acuerdo de accionistas, el acuerdo de servicios y la aprobación regulatoria se obtuviesen en el mismo lapso de tiempo utilizado para llevar a cabo las gestiones técnicas (preparación de estudios de mercado, estudios de factibilidad, manuales, etc.) y las pruebas piloto del nuevo producto de microcrédito. Es más probable que esta igualación en los tiempos de arranque se alcance si el banco es el único propietario de la organización externa (por lo que no se necesitaría negociar ningún acuerdo de accionistas) y si no se requiere autorización de la entidad reguladora para iniciar operaciones, o ésta se obtiene rápidamente, como es por lo general el caso de las compañías de servicio y de las subsidiarias ligeramente reguladas.

La subsidiaria fuertemente regulada es la opción más cara de todas y por lo general la más lenta. Esto se explica por todo el material adicional que las superintendencias generalmente requieren antes de otorgar una licencia de operaciones a este tipo de instituciones. La preparación de este material implica un costo adicional significativo. Esta preparación, junto con el período que toma la revisión de la licencia por parte de la superintendencia, conlleva por lo general retrasos en la puesta en marcha, a menos que el banco sea capaz de utilizar muy efectivamente las dos astucias de ahorro de tiempo comentadas.

Otros dos factores relacionados con la elección de la estructura y con las tres importantes gestiones iniciales presentadas al comienzo de la sección B2 (crear el acuerdo de accionistas y de servicios y obtener la aprobación regulatoria) pueden afectar el costo y la velocidad de arranque: la presencia de accionistas externos (es decir, accionistas distintos a los del banco) y el monto del capital inicial necesario. Sobre el

primer punto, la presencia de accionistas externos en cualquier tipo de organización externa tiende a hacer el arranque más lento y más costoso debido a que se debe negociar el acuerdo de accionistas. Sobre el segundo punto, por razones explicadas en la siguiente sección sobre capital inicial, las compañías de servicio tienden a ser las organizaciones externas que requieren menores montos de capital inicial, seguidas por las subsidiarias ligeramente reguladas y luego por las subsidiarias fuertemente reguladas. Esto tiende a provocar que se dé el mismo ranking para el costo y la velocidad de arranque; es decir, las compañías de servicio como las más baratas y más rápidas, seguidas por las subsidiarias ligeramente reguladas y luego por las subsidiarias fuertemente reguladas. Esto es verdad debido a que cuando se requiere más capital inicial, puede ser necesario encontrar a accionistas adicionales para cumplir con estos requerimientos. Encontrar accionistas adicionales puede llevar mucho tiempo y ser costoso. Negociar el acuerdo de accionistas puede volverse también más complejo cuando hay más participantes o simplemente cuando hay más dinero en riesgo. Por todas estas razones, el tiempo y el costo involucrado con el inicio de las operaciones pueden incrementarse.

### **Necesidades de capital inicial y capital ocioso**

Tanto si los microcréditos se otorgan a través de una unidad interna como si se hace por medio de cualquier organización externa, se requiere suficiente capital inicial (también llamado capital de arranque) para cubrir: a) las pérdidas acumulativas de la entidad de microcrédito hasta que las operaciones se vuelvan rentables mes a mes – incluyendo las pérdidas pre-operativas y las pérdidas operativas– y b) los requerimientos de suficiencia de capital de la cartera de microcréditos durante este período de pérdidas<sup>28</sup>. Por ejemplo, supongamos que toma 24 meses desde que se incurre en los primeros costos relacionados con

---

<sup>28</sup> Las pérdidas pre-operativas se refieren a todos los costos generados durante el período de tiempo anterior al inicio de la concesión de microcréditos. Los costos operativos son los que ocurren una vez que se ha iniciado la concesión de microcréditos.

los microcréditos hasta que las operaciones de microcrédito se vuelven rentables y que las pérdidas acumulativas durante este período son de US\$ 1 millón. Supongamos también que la cartera de microcréditos crece de manera estable durante los 24 meses y alcanza los US\$ 3 millones al final del período. Por último, supongamos que el coeficiente de suficiencia de capital es del 10%<sup>29</sup>. En este caso, el capital inicial total necesario es de US\$ 1,3 millones (= US\$ 1 millón para cubrir las pérdidas iniciales + 0,10 (US\$ 3 millones) para cumplir con los requerimientos de suficiencia de capital). Este capital inicial es suficiente para permitir que la entidad de microcrédito mantenga sus operaciones durante todo el período inicial de pérdidas. Este capital es aportado por el banco en el caso de que se otorguen los microcréditos a través de una unidad interna y por el banco y/o por una organización externa en el caso que los microcréditos se otorguen mediante una organización externa.

### *El problema del capital ocioso*

Mientras que los accionistas pueden aportar el capital inicial como una suma global antes de que se incurra en ningún costo operativo, también pueden aportarlo en cualquier momento durante el período inicial de pérdidas. El aporte de estos fondos por adelantado tiene un inconveniente importante para los accionistas, al que nos referimos como el problema del capital ocioso: deja una gran suma de dinero inactiva por un período de tiempo de entre uno y dos

---

<sup>29</sup> Si los microcréditos se otorgan a través de una unidad interna o una compañía de servicio, el coeficiente de suficiencia de capital pertinente es el que se aplica al banco, puesto que el banco es el propietario de la cartera de microcréditos. Si los microcréditos se otorgan a través de una subsidiaria ligeramente regulada, el coeficiente de suficiencia de capital pertinente es, por lo general, de nuevo el que aplica al banco. Esto es debido a que las operaciones de la subsidiaria se consolidan, normalmente, con las operaciones del banco y los requerimientos de suficiencia de capital se imponen sobre la cartera global de ambas. Finalmente, si los microcréditos se otorgan a través de una subsidiaria fuertemente regulada, el coeficiente de suficiencia de capital pertinente es el coeficiente que la superintendencia aplica a la forma institucional que la subsidiaria haya adoptado (financiera, etc.).

años o más, mientras la entidad de microcrédito pasa por la fase pre-operativa, aumenta sus operaciones y finalmente alcanza la rentabilidad.

Una ventaja de la unidad interna de microcréditos es que fácilmente puede escapar del problema del capital ocioso. Con una unidad interna, el banco puede simplemente cubrir constantemente las necesidades de capital inicial de su unidad de microcréditos (en otras palabras, sus pérdidas iniciales y los requerimientos de suficiencia de capital) por medio de los ingresos generales del banco y de sus reservas de capital. Por el contrario, las organizaciones externas suelen encontrar conveniente pedir a los accionistas una inversión inicial que sea por lo menos suficiente para cubrir todo su capital de arranque estimado y tal vez también fondos adicionales para tener un margen de seguridad. De esta manera, las organizaciones externas evitan los costos de transacción y el riesgo de tener que volver a pedir capital adicional a los accionistas, además de su contribución inicial. Incluso si el capital inicial se reúne en dos o tres tramos, esto sólo reduce, pero no elimina, el problema del capital ocioso de la organización externa.

¿Cuál de las organizaciones externas probablemente sufrirá más del problema de capital ocioso? Como se comentará a continuación, hay una tendencia a que la cantidad inicial necesaria para cubrir las pérdidas de la puesta en marcha más los requerimientos de suficiencia de capital sea menor para la compañía de servicio, seguida de la subsidiaria ligeramente regulada y de la subsidiaria fuertemente regulada después. Por consiguiente, la severidad del problema de capital ocioso tiende a seguir el mismo orden.

Una excepción a esta regla de que las organizaciones externas sufran el problema del capital ocioso, puede ocurrir en el caso de las compañías de servicio y las subsidiarias ligeramente reguladas cuando el banco es el único propietario de estas organizaciones externas. En vez de entregar a estas organizaciones un capital inicial sustancial, el banco puede elegir cubrir constantemente las pérdidas iniciales y los requerimientos de suficiencia de capital de la entidad de microcrédito, tal como haría para una unidad interna. Esto eliminaría por completo el problema del

capital ocioso para estos casos. En el caso de la subsidiaria fuertemente regulada, se tiene que aportar algo de capital antes de comenzar las operaciones de microcrédito, por lo menos para cumplir los requerimientos de capital mínimo de la superintendencia de bancos. De ahí que tenga que existir algún problema de capital ocioso aunque el banco sea el único propietario de la subsidiaria fuertemente regulada.

#### *Ranking de las entidades de microcrédito según su necesidad de capital inicial*

Existe una tendencia a que el monto de capital inicial necesario para cubrir las pérdidas iniciales más los requerimientos de suficiencia de capital sea menor para la unidad interna, seguidas por la compañía de servicio, la subsidiaria ligeramente regulada y la subsidiaria fuertemente regulada, en ese orden. Hay dos razones por las que este ranking es así. En primer lugar, hay una tendencia, que se analiza a continuación, a que las pérdidas iniciales sigan este mismo ranking. Como explicaremos, esto es solamente una tendencia; el orden verdadero en cualquier conjunto de circunstancias puede ser bastante diferente. El ranking de la unidad interna es particularmente incierto, reflejando el hecho que es fácil imaginar varias circunstancias en las que la unidad interna tendría las mayores pérdidas y por lo tanto la mayor necesidad de capital inicial. En segundo lugar, como se puede observar para varios países en el cuadro 7, el coeficiente de suficiencia de capital para los bancos es por lo general más bajo que en cualquier otro tipo de institución financiera. Puesto que el coeficiente de suficiencia de capital del banco es por lo general el que se aplica a los microcréditos otorgados a través de una unidad interna, una compañía de servicio y una subsidiaria ligeramente regulada (ver la nota del pie de página anterior), estas estructuras reciben un tratamiento más favorable. Por otro lado, las subsidiarias fuertemente reguladas constituidas como instituciones financieras no bancarias (financieras u otro tipo de entidades) pueden tener que poner más capital por cada dólar que hayan prestado. Además, como se verá en la sección B7, este problema de que las subsidiarias fuertemente reguladas tengan mayores requerimientos de suficiencia de capital es aún más complicado en algunos países, donde



las regulaciones de suficiencia de capital no consolidan los préstamos de un banco matriz con los de su subsidiaria. En dichos países, cuando las subsidiarias fuertemente reguladas obtienen financiamiento por medio de préstamos del banco matriz, tanto la matriz como la subsidiaria tienen que poner capital: la matriz por el préstamo a la subsidiaria y la subsidiaria por sus préstamos a las microempresas (utilizando los fondos prestados por el banco). Esto incrementa aún más el monto de capital inicial necesario para otorgar microcréditos a través de una subsidiaria regulada.

La tendencia de las subsidiarias fuertemente reguladas a necesitar el mayor monto de capital inicial se refuerza aún más por el hecho de que las superintendencias de bancos imponen requerimientos de capital mínimo a las subsidiarias fuertemente reguladas (pero no a ningún otro tipo de entidad de microcrédito). En el cuadro 7 se muestra para varios países el monto de estos requerimientos para bancos, financieras e instituciones especializadas en microfinanzas (en US\$). En algunos casos, los montos son menores a US\$ 300.000, tan bajos que casi con seguridad son menores al monto mínimo necesario

**Cuadro 7**  
**Requerimientos de capital mínimo y de suficiencia de capital**

País	Instituciones especializadas en microfinanzas	Capital mínimo (US\$)	Requerimientos de suficiencia de capital	Capital mínimo para bancos y financieras (US\$)
Bolivia	Fondo Financiero Privado – FFP	820.000	10%, igual que los bancos	Banco: 7.500.000 Financiera: no existe
Brasil	Sociedad de Crédito para el Microempresario – SCM	53.000	16,6%, más que los bancos y las financieras (11%)	Banco: 6.500.000 Financiera: 2.600.000
El Salvador	Sociedad de Ahorro y Crédito – SAC	2.850.000 1.140.000 <sup>1</sup>	12%, igual que los bancos	Banco: 11.400.000 Financiera: no existe
Honduras	Organización Privada de Desarrollo Financiero – OPDF	60.000	16,6%, más que los bancos y las financieras (10%)	Banco: 6.000.000 Financiera: 1.200.000
México	Sociedad Financiera Popular – SOFIPO	45.000	8–11%, más que los bancos (8%)	Banco: 19.000.000 Financiera (SOFOL): 3.500.000
	Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo – SOCAP			
Panamá	Banco de Microfinanzas – BMF	3.000.000	8%, igual que los bancos	Banco: 10.000.000 Financiera: ninguna está regulada por la superintendencia
Perú	Caja Municipal de Ahorro y Crédito – CMAC	270.000	9%, igual que los bancos	Banco: 5.200.000 Financiera: 2.600.000
	Caja Rural de Ahorro y Crédito – CRAC			
	Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Microempresa – EDPYME			
Venezuela	Banco de Desarrollo Especializado en Microcrédito – BEM	2.370.000	12%, igual que los bancos	Banco: 19.800.000 Banco de desarrollo: 5.700.000

<sup>1</sup> Este requerimiento menor se aplica si la institución hace préstamos solamente a micro y pequeñas empresas y moviliza ahorros solamente de sus prestatarios.

Fuentes: Jansson, Rosales y Westley (2003, cuadros 1.4 y 1.5); comunicaciones privadas con Alberto Francisco Bucardo sobre el capital mínimo de las SOFOL en México.

para cubrir las pérdidas iniciales y los requerimientos de suficiencia de capital de la cartera de microcréditos. En estos casos, los requerimientos de capital mínimo no tienen efecto real: los accionistas de las subsidiarias fuertemente reguladas seguramente pondrán más capital inicial que el mínimo requerido por la superintendencia. En otros casos los requerimientos de capital mínimo son significativos (US\$ 1-2 millones o más) y pueden exceder el monto necesario para cubrir las pérdidas iniciales y los requerimientos de suficiencia de capital de la cartera de microcréditos. Estos son los casos en los que la tendencia de las subsidiarias fuertemente reguladas a necesitar mayor monto de capital inicial se ve reforzada por los requerimientos de capital mínimo de la superintendencia de bancos.

#### *Ranking de entidades de microcrédito según sus pérdidas iniciales*

Aquí examinamos la tendencia observada anteriormente a que las pérdidas iniciales de la unidad interna sean las menores, seguidas, en ese orden, por la compañía de servicio, la subsidiaria ligeramente regulada y la subsidiaria fuertemente regulada.

Aunque hay alguna tendencia a que las pérdidas iniciales sean menores en las unidades internas que en cualquier tipo de organización externa, esta tendencia está basada en un número limitado de consideraciones, de manera que fácilmente puede revertirse esta tendencia cuando se consideran todos los factores. Como se ha notado anteriormente, una unidad interna de microcréditos evita los costos de arranque relacionados con los trabajos para conseguir el acuerdo de accionistas y de servicios y para obtener la aprobación de la entidad reguladora. Sin embargo, si la burocracia del banco, por ejemplo, somete a la unidad interna de microcréditos a procedimientos costosos e inútiles, le obliga a aceptar una elevada escala salarial, o le niega la asistencia técnica que podría utilizar para reducir costos o incrementar los ingresos y el ritmo de crecimiento del programa, la unidad interna puede, de hecho, tener mayores pérdidas iniciales que cualquier otra de las estructuras. Puede ser también que las consideraciones de financiamiento, impuestos y capital examinadas más adelante en las seccio-

nes B5 a B7 refuercen los factores apuntados en esta sección (relacionados con el acuerdo de accionistas, el acuerdo de servicios y la aprobación regulatoria), dando como resultado que la unidad interna tenga pérdidas iniciales menores a cualquier otra estructura. En resumen, se tienen que considerar los muchos otros factores descritos en este capítulo para decidir si es la unidad interna o la organización externa la que tiene las pérdidas iniciales más bajas.

Las subsidiarias fuertemente reguladas tienen una tendencia a tener mayores pérdidas iniciales que cualquier otro tipo de organización externa. Esto es cierto no sólo debido a los costos adicionales asociados con la obtención de la aprobación regulatoria (como se explicó anteriormente en esta sección) sino también debido a los mayores costos de cumplimiento con las regulaciones una vez que la subsidiaria empieza a operar (como se explicó en la sección B1). Por otro lado, las subsidiarias fuertemente reguladas tienen dos ventajas potenciales sobre los otros tipos de organización externa: a) pueden ser capaces de ofrecer ellas mismas, productos de ahorro más adecuados (en los casos en los que les esté permitido movilizar depósitos) y b) pueden escapar a los techos de usura<sup>30</sup>. De ahí que, comparado con las pérdidas iniciales de los otros tipos de organizaciones externas, las de las subsidiarias fuertemente reguladas puedan ser las más bajas, las más altas u ocupar un lugar intermedio. Aunque cualquier resultado es posible, a menos que la subsidiaria fuertemente regulada obtenga ventajas significativas de la movilización de los depósitos o por el hecho de escapar de los techos de usura, es muy probable que tenga las pérdidas iniciales mayores a las de cualquier otro tipo de organización externa.

Finalmente, hay una tendencia de las compañías de servicio a tener menores costos iniciales que las subsidiarias ligeramente reguladas. Esto es debido a que, como se vio en la sección B1, las compañías de servicio economizan en los costos de financiamiento y de gestión de activos y pasivos. Sin embargo, puesto que las necesidades de financiamiento y de gestión de activos y pa-

---

<sup>30</sup> Estas dos ventajas se examinan en las secciones A1 y A8, respectivamente.

sivos pueden no ser muy grandes en los primeros meses de operaciones, tampoco pueden ser muchos los ahorros en costos operativos. No obstante, es difícil imaginar cómo una subsidiaria ligeramente regulada podría tener menores pérdidas iniciales que una compañía de servicio, a menos que los techos de usura estuviesen establecidos de tal modo que la subsidiaria ligeramente regulada pudiese evitarlos pero, no así, la compañía de servicio (cuya cartera pertenece al banco).

### **B3. IMAGEN Y DESARROLLO DE MARCA**

Ver más arriba la sección A3/B3 (Imagen y desarrollo de marca), inmediatamente después de la sección A2.

### **B4. EVITANDO LAS DESVENTAJAS DE LOS ACCIONISTAS EXTERNOS**

Cerca de la mitad de las organizaciones externas microcrediticias incluidas en el cuadro 3 son propiedad total del banco matriz, mientras que la otra mitad tiene accionistas externos. Admitir a terceros como accionistas de una organización externa puede tener desventajas (consideradas aquí) y ventajas (consideradas anteriormente en las secciones A4 y A5).

Hay por lo menos dos inconvenientes al admitir a terceros como accionistas de una organización externa. En primer lugar, los accionistas externos pueden crear conflictos en la gobernabilidad de la organización. El banco y los accionistas externos pueden estar en desacuerdo sobre varios temas de gobernabilidad en áreas como política de dividendos, designaciones de personal senior, presupuesto, derechos de los accionistas minoritarios y varios otros temas. En segundo lugar, admitir a accionistas externos reduce las utilidades obtenidas por el banco de las operaciones de microcrédito (y proporcionalmente reduce también el riesgo, como se notó anteriormente en el punto A5). Ambos inconvenientes se pueden evitar otorgando microcréditos internamente o a través de una organización externa de propiedad total del banco.

## **B5. VENTAJAS DE FINANCIAMIENTO**

Los bancos que escogen otorgar microcréditos internamente, en vez de a través de una organización externa, evitan dos clases de límites regulatorios que existen en varios países y que restringen el financiamiento de las operaciones de microcrédito de las compañías de servicio y especialmente de las subsidiarias. Se trata de los límites de préstamo y los límites en inversión de capital, que se describen más adelante. Las compañías de servicio evitan el primero de estos límites regulatorios pero no el segundo. Las subsidiarias están sujetas a ambos límites, lo cual puede ser una desventaja importante, especialmente a medida que avanza el tiempo y crece la cartera, y con ella la necesidad de fondos. Las subsidiarias son las únicas que enfrentan límites de préstamo, los cuales finalmente les pueden originar costos de financiamiento más altos comparado con las unidades internas y las compañías de servicio. Las subsidiarias fuertemente reguladas tienen por lo general más posibilidades que las subsidiarias ligeramente reguladas de mitigar en cierta medida estas desventajas de financiamiento. Por lo tanto, el ranking de estructuras organizativas según sus ventajas de financiamiento sería, de mayor a menor ventaja: la unidad interna, la compañía de servicio, la subsidiaria fuertemente regulada y la subsidiaria ligeramente regulada. El resto de esta sección explica estos puntos.

### **Límites de préstamo**

Una de las formas comunes que las superintendencias de bancos utilizan para tratar de limitar los riesgos del banco es mediante restricciones sobre el monto que el banco puede prestar a cada prestatario individual (límites de concentración de crédito) y el monto que puede prestar a partes vinculadas (límites de créditos vinculados). En la mayoría de países, las partes vinculadas incluyen a las compañías en las que el banco tiene una inversión, como las subsidiarias o las compañías de servicio del banco<sup>31</sup>. Por ejemplo, en Haití los bancos no pueden prestar más del 20% de su capital a un solo prestatario y no pueden

---

<sup>31</sup> Otras partes vinculadas suelen incluir a directores, gerentes, personal del banco y familiares.

prestar más del 10% de su capital a una parte vinculada. Debido a estas restricciones, MCN, la subsidiaria de microcréditos del banco haitiano Unibank, no puede tomar prestado de Unibank más del 10% del capital de Unibank puesto que MCN es considerada como parte vinculada a Unibank. Las compañías de servicio se escapan, de hecho, de ambos límites puesto que el banco otorga cada préstamo directamente al microempresario después que el préstamo haya sido aprobado por la compañía de servicio, en vez de otorgar el préstamo a la compañía de servicio para que ésta luego vuelva a prestar al microempresario.

### **Límites en inversión de capital**

Aunque los bancos puedan respaldar las operaciones de sus unidades internas de microcréditos con todo su capital disponible, en varios países la superintendencia de bancos pone un límite sobre cuánto capital el banco puede invertir en otra compañía, ya sea una subsidiaria o una compañía de servicio. Por ejemplo, en Jamaica un banco no puede invertir más del 10% de su capital en una misma compañía, lo que incluye a las subsidiarias y a las compañías de servicio. En Honduras, el monto *total* que un banco puede invertir en una o más compañías está limitado al 20% de su capital.

### **El impacto de estos límites**

El cuadro 8 muestra estos límites para 13 países, incluyendo a la mayor parte de países con los principales mercados de microfinanzas en América Latina y el Caribe. Todos los límites están expresados como porcentaje del capital del banco y son aplicables para todos los préstamos e inversiones que el banco realiza en cualquier otra compañía, como una subsidiaria o una compañía de servicio del banco. Por lo tanto, estos límites son los pertinentes al tema del financiamiento del banco matriz a una subsidiaria o a una compañía de servicio. Como se puede ver en el cuadro 8, algunos países tienen límites de concentración de crédito e inversión independientes, mientras que otros tienen un solo límite que combina el monto máximo que se puede prestar y el monto máximo que se puede invertir en una sola entidad (segunda columna). A veces,

los límites de créditos vinculados también se combinan con los límites de inversión, pero lo más común es que éstos estén especificados de manera independiente. Los límites de las inversiones y/o los préstamos que el banco realiza en otras compañías pueden determinarse para una sola compañía (la que recibe la inversión y/o el préstamo) o para todas las compañías en conjunto. Estos últimos límites están marcados con un asterisco (\*) en la segunda y tercera columnas del cuadro 8.

### *Impacto en la disponibilidad de financiamiento por parte del banco matriz*

El impacto de todos estos límites del cuadro 8 tomados conjuntamente es bastante restrictivo para el financiamiento de las subsidiarias en casi todos los 13 países. En casi todos los casos, el banco está limitado a prestar no más del 10-20% de su capital a una sola subsidiaria<sup>32</sup>. En varios casos este límite del 10-20% también incluye el capital de inversión del banco en la subsidiaria. En Bolivia, Ecuador y El Salvador les está prohibido a los bancos hacer préstamos a sus subsidiarias (o a cualquier otra parte vinculada).

Para apreciar el impacto de estas restricciones en el financiamiento de las subsidiarias, consideremos el caso de un banco de América Latina relativamente grande, con activos de US\$ 1.000 millones. Suponiendo un requerimiento de suficiencia de capital típico, que puede ser del 10%, el capital total del banco probablemente esté alrededor de los US\$ 100 millones. Un límite del 10% del capital sobre el monto que el banco puede prestar a su subsidiaria limita dicho préstamo a un máximo de sólo US\$ 10 millones. Muchas instituciones de microfinanzas en América Latina tienen una cartera de préstamos que sobrepasa los US\$ 10 millones e incluso los US\$ 50 millones<sup>33</sup>. Por lo tanto, un banco que desee

---

<sup>32</sup> A menudo, pero no siempre, el límite de créditos vinculados es más severo que el límite de concentración de crédito, y de ahí que el primer límite sea el que cuenta.

<sup>33</sup> Ver, por ejemplo, los datos de las más de 100 instituciones de microfinanzas de América Latina que proporciona el MIX Market ([www.MIXmarket.org](http://www.MIXmarket.org)) o de las 80 instituciones de microfinanzas más grandes de América Latina que dan Miller y Martínez (2005).

**Cuadro 8**  
**Límites de concentración de crédito, créditos vinculados e inversión**  
**(% del capital del banco)**

	<b>Límites de concentración de crédito (L) y límites de inversión (I)</b>	<b>Límites de créditos vinculados (L) y límites de inversión (I)</b>
Bolivia	20 (L) 100* (I+activos fijos) <sup>1</sup>	0 (L)
Chile	30 (préstamos a una institución financiera regulada) 5 (otros préstamos)	100* (L)
Colombia	10 (L)	
Ecuador	10 (L+I) <sup>2</sup>	0
El Salvador	25 (L+I)	0
Guatemala	15 (L+I)	
Haití	20 (L)	10 (L)
Honduras	20 (L) 20* (I)	30* (L)
Jamaica	20 (L) 10 (I)	10 (L+I)
Nicaragua	30 (L)	15 (L)
Paraguay	20 (L) 60* (I)	20* (L)
Perú	10 (L+I) 40* (I)	30* (L+I)
República Dominicana	10 (L+I) <sup>3</sup>	

*Notas:* L – límite de préstamos a una sola parte (segunda columna) o a una sola parte vinculada (tercera columna).  
I – límite de las inversiones hechas en una sola compañía.

L+I – límite de los préstamos más inversiones (donde los préstamos son a una sola parte si aparece L+I en la segunda columna y a una sola parte vinculada si aparece L+I en la tercera columna).

Un asterisco (\*) indica que el límite de créditos vinculados y/o el límite de inversión se aplica a todos los créditos vinculados tomados conjuntamente y/o a todas las inversiones tomadas conjuntamente, respectivamente.

Las celdas en blanco indican que no se encontraron límites de créditos vinculados para las compañías externas en las que el banco tiene intereses.

<sup>1</sup> El monto total que un banco boliviano puede invertir en una compañía externa y en sus propios activos fijos (como el local, los vehículos y los equipos del banco) está limitado al 100% del capital del banco.

<sup>2</sup> Este límite en préstamos más inversiones sube al 20% del capital si existen garantías consideradas aceptables por el superintendente de bancos.

<sup>3</sup> Este límite en préstamos más inversiones sube al 20% del capital si hay garantías reales, según la definición de la junta monetaria.

*Fuentes:* Leyes y regulaciones bancarias de cada país a diciembre de 2005. Se agradece a Lene Mikkelsen por su ayuda en la preparación de este cuadro. La base de datos regulatorios que mantienen el IRIS y el CGAP también fue útil, aunque estos datos se referían, por lo general, a 2004.

construir una cartera significativa de microcréditos a través de una subsidiaria puede encontrarse que la subsidiaria finalmente tenga que hallar otras fuentes de financiamiento para su cartera de microcréditos más allá de los préstamos del banco matriz. Por ejemplo, aunque ni JNSBL ni MCN –subsidiarias ligeramente reguladas de

Jamaica y Haití, respectivamente– han alcanzado aún su límite de crédito, ambas están empezando a acercarse a él y por lo tanto este tema está recibiendo cada vez más atención de estas instituciones financieras y de sus matrices. Pro-negocio, la subsidiaria fuertemente regulada de Banorte en México, sólo ha tenido dos años para

construir su cartera de microcréditos, por lo que este problema todavía está lejos. No obstante, Pronegocio está ya tomando los pasos para diversificar sus fuentes de financiamiento más allá de su fuerte dependencia actual en los préstamos de Banorte.

En contraste, el impacto de las restricciones del cuadro 8 sobre el financiamiento de las compañías de servicio es menos severo. Como se comentó anteriormente, las compañías de servicio escapan de los límites de préstamo de la superintendencia de bancos pero no de los límites de inversión de capital. ¿Cómo afectan estos últimos límites a las operaciones de una compañía de servicio? En primer lugar, se debería destacar que el impacto se puede dar cuando el banco hace que sea la compañía de servicio la que es contractualmente responsable de cumplir con los requerimientos de suficiencia de capital de su cartera de microcréditos. Lo probable es que esta responsabilidad sea impuesta a la compañía de servicio cuando el banco no es el único propietario. De lo contrario, los otros accionistas de la compañía de servicio se beneficiarían de manera injusta, ya que el banco estaría proporcionando todo el capital para respaldar la cartera de microcréditos y sólo estaría recibiendo la parte de las utilidades de la compañía de servicio que le correspondieran según su porcentaje de propiedad de la compañía de servicio.

Para ver el impacto de los límites de inversión en las compañías de servicio que deben cumplir con los requerimientos de suficiencia de capital de la superintendencia, consideremos, una vez más, el ejemplo de un banco con US\$ 1.000 millones en activos y un requerimiento de suficiencia de capital del 10%, de manera que el total del capital del banco sea de US\$ 100 millones. Un límite del 10% del capital en el monto que el banco puede *invertir* en su compañía de servicio, limita esta inversión a US\$ 10 millones. Sin embargo, una base de capital de US\$ 10 millones es bastante grande, suficiente para sostener una cartera de préstamos de US\$ 100 millones (suponiendo el mismo requerimiento de suficiencia de capital del 10% también para la entidad de microcrédito). La cartera de la compañía de servicio tendría que crecer bastante antes de necesitar más capital del que el banco por sí mismo

podría proporcionar. Con la posibilidad de la compañía de servicio de obtener capital adicional de las ganancias retenidas y de otros accionistas, los límites de inversión de la superintendencia no serán probablemente una restricción importante en el crecimiento de la compañía de servicio, al menos por varios años. En muchos casos, puede que nunca llegue a ser una limitación importante.

#### *Impacto en la incertidumbre del financiamiento del banco matriz*

No sólo es que las subsidiarias enfrentan severos límites potenciales en el monto de financiamiento de préstamos que pueden recibir por parte de la matriz, sino que este monto está también sujeto a cierta incertidumbre. Esto es debido a que el límite de crédito siempre se presenta como un porcentaje del capital del banco, y el capital varía a lo largo del tiempo. La consecuente incertidumbre puede causar problemas especialmente cuando la subsidiaria se acerca al límite de crédito. Supongamos que el banco espera que su activo y su capital crezcan un 15% este año. Una subsidiaria que ya está cerca de su límite de crédito puede esperar ser capaz de obtener también un 15% más de préstamos del banco este año. Sin embargo, si resulta que el banco ha tenido un mal año y sus activos y su capital han crecido mucho más lentamente, puede que la subsidiaria tenga que revisar su programa de préstamos ya que tendrá bastante menos fondos del banco disponibles. Aún peor, si el activo y el capital del banco se reducen, puede que el banco tenga que reducir el monto de sus préstamos a la subsidiaria, pudiendo llegar a crear una crisis de liquidez en la subsidiaria, de la que puede no ser fácil escapar. Por ejemplo, JNSBL piensa que durante 2006 puede seguir recibiendo de su banco matriz los fondos prestables suficientes para continuar su rápida expansión de las operaciones de microcrédito. Sin embargo, esta proyección depende del éxito de las operaciones de la matriz y de la trayectoria de su capital durante el año. Claramente, a menos que se consiga financiamiento externo, los préstamos de JNSBL no pueden seguir creciendo durante mucho más tiempo a un ritmo más rápido que la base de capital de la matriz.

Cuando los microcréditos se otorgan a través de una subsidiaria, la disponibilidad limitada de los fondos de préstamo del banco matriz tiene otra implicación. Una vez que la subsidiaria ya no puede obtener todos sus fondos de préstamo del banco matriz, tendrá probablemente que enfrentarse a unos mayores costos de financiamiento que los que soporta una unidad interna o una compañía de servicio de microcréditos, las cuales pueden obtener del banco fondos ilimitados para su cartera de microcréditos. Esto se debe a que por lo general el banco tiene menores costos de financiamiento que la subsidiaria. Los depósitos son a menudo la fuente de financiamiento más barata. Aunque la subsidiaria pueda movilizar depósitos (como en el caso de algunas subsidiarias fuertemente reguladas como Bangente), el banco por lo general movilizará mucho más depósitos que la subsidiaria y por lo tanto disfruta de mayores economías de escala. Más importante es, probablemente, el hecho de que los bancos normalmente movilicen depósitos que en promedio son más grandes que los que movilizan las entidades de microcrédito, lo que le da al banco una gran ventaja en términos de costo por dólar movilizado<sup>34</sup>. Además, los bancos por lo general tienen más solvencia que la mayoría de subsidiarias de microcréditos y por ende pueden tener acceso más barato a préstamos comerciales, por ejemplo, tomando prestado de otros bancos comerciales o emitiendo bonos. Por todas estas razones, otorgar microcréditos a través de una subsidiaria puede finalmente suponer mayores costos de financiamiento de la cartera que otorgar microcréditos internamente o a través de una compañía de servicio. Es probable que las subsidiarias fuertemente reguladas que movilizan depósitos puedan conseguir fondos externos más baratos que las otras subsidiarias (que no pueden movilizar), reduciendo así esta desventaja, por lo menos en cierta medida. Incluso es probable que las subsidiarias fuertemente reguladas que no pueden movilizar depósitos sean juzgadas como más solventes que las subsidiarias ligeramente reguladas (debido a la supervi-

<sup>34</sup> Portocarrero, Tarazona y Westley (2006, capítulo 3) examinan estos temas y proporcionan datos de costos reales de 10 instituciones de microfinanzas.

sión prudencial directa que reciben las primeras) y, en consecuencia, pueden tener ventaja en los costos al tomar préstamos de bancos comerciales externos y de otras fuentes externas.

## **B6. EVITANDO EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO**

En la mayoría de los países de América Latina y el Caribe el pago de intereses de los préstamos y los depósitos está exento del impuesto al valor agregado (IVA). Por el contrario, los honorarios y las comisiones por lo general están sujetos a IVA. Como se comentó en el capítulo 1, tanto las compañías de servicio como las subsidiarias de microcrédito deberían ahorrar en sus costos operativos haciendo un buen uso de los servicios del banco en áreas tales como contabilidad, auditoría, finanzas, tecnología de la información, asuntos legales, mercadeo, recursos humanos y tesorería. También deberían aprovechar la infraestructura del banco, por ejemplo, el espacio en las sucursales o las instalaciones de telecomunicaciones. Las compañías de servicio y las subsidiarias normalmente pagan al banco por el uso de sus servicios y su infraestructura, de acuerdo a tarifas previamente pactadas. Dependiendo del país, estos pagos *pueden* ser considerados como honorarios o comisiones sujetos a IVA. De igual modo, en el modelo de la compañía de servicio el banco tiene que pagar una comisión a la compañía de servicio por la apertura y la tramitación de los préstamos que ésta hace, la cual puede estar o no sujeta a IVA. El hecho de tener que pagar este tipo de impuesto fue uno de los factores principales en la decisión de Bancolombia de otorgar microcréditos internamente, y no por medio de una organización externa.

### **Una posible salida**

Sogesol, una compañía de servicio haitiana, se encontró en esta misma situación e ideó una ingeniosa solución que todavía hoy utiliza. Lo primero que hizo Sogesol fue descontar todo lo que debía al banco por la utilización de sus servicios e infraestructura de la cantidad, mucho mayor, que le debía el banco por la apertura y tramitación de los préstamos. Luego Sogesol denominó a esta única entrada contable su “parte

de los ingresos de los intereses”, en vez de llamarlo una comisión o unos honorarios. Puesto que los intereses en Haití no están sujetos a IVA, Sogesol ha podido evitar el pago de este impuesto.

### **B7. EL PROBLEMA DE LA DUPLICACIÓN DEL CAPITAL**

Las regulaciones sobre suficiencia de capital de algunos países imponen una carga adicional para la concesión de microcréditos a través de una subsidiaria fuertemente regulada. Esta carga adicional se conoce como el problema de la duplicación del capital por razones que esclareceremos en breve. El problema de la duplicación del capital normalmente no se presenta cuando los microcréditos se otorgan a través de una subsidiaria ligeramente regulada o a través de una compañía de servicio. En el caso de una unidad interna de microcréditos nunca se da este problema.

El problema de la duplicación del capital ocurre cuando las regulaciones prudenciales bancarias exigen que los requerimientos de suficiencia de capital se cumplan *por separado*, tanto para un préstamo del banco matriz a la subsidiaria fuertemente regulada, como para los préstamos de la subsidiaria fuertemente regulada a los prestatarios finales tales como las microempresas. En el peor de los casos, se necesitaría mantener el doble del monto del capital normal por cada dólar prestado a las microempresas –reduciéndose a la mitad el monto que puede prestarse a las microempresas dada una cantidad determinada de capital e incrementando sustancialmente, a su vez, el costo de prestar a las microempresas. Por ejemplo, si el coeficiente de suficiencia de capital fuese del 10%, por cada \$1.000 prestados a los prestatarios finales, se necesitaría mantener \$200 en capital. El banco necesitaría mantener \$100 de capital para respaldar su préstamo de \$1.000 a la subsidiaria y la subsidiaria, a su vez, necesitaría mantener otros \$100 en capital para respaldar sus préstamos de \$1.000 a los prestatarios finales. Este problema no se da cuando los microcréditos se otorgan a través de una unidad interna, puesto que no hay un préstamo intermedio entre el banco y la entidad que otorga el microcrédito; más bien, el banco otorga directa-

mente los préstamos a los prestatarios finales de la microempresa.

Dos tipos de regulaciones pueden reducir o eliminar el problema de la duplicación del capital para las subsidiarias fuertemente reguladas: a) la reducción de la ponderación del riesgo y b) la aplicación de los requerimientos de suficiencia de capital a la entidad consolidada. La primera regulación reduce la ponderación del riesgo que se utiliza cuando los bancos dan préstamos o entregan depósitos a instituciones financieras reguladas. Por ejemplo, Perú asigna un 20% de ponderación de riesgo para este tipo de préstamos y depósitos, mientras que Venezuela aplica un 60%. Consideremos el caso de Bangente, una subsidiaria fuertemente regulada, ubicada en Venezuela, donde el coeficiente de suficiencia de capital es del 12% tanto para Bangente como para la matriz, Banco del Caribe. Banco del Caribe proporciona a Bangente un monto considerable de fondos para la cartera mediante la compra de certificados de depósito de Bangente. Por cada Bs 100 que Banco del Caribe deposita en Bangente, debe mantener Bs 7,2 en capital ( $=0,60$  de ponderación de riesgo  $\times 0,12$  de coeficiente de suficiencia de capital  $\times$  Bs 100 de depósitos). A su vez, Bangente, por cada Bs 100 que presta a los microempresarios, tiene que mantener Bs 12 en capital. Por lo tanto, se debe mantener un total de Bs 19,2 ( $= 7,2 + 12$ ) en capital por cada Bs 100 que preste Banco del Caribe a los microempresarios a través de Bangente. Por el contrario, si Banco del Caribe otorgase microcréditos internamente, sólo se necesitarían Bs 12 de capital por cada Bs 100 prestados a los microempresarios.

El segundo tipo de regulación, habitual en varios países de América Latina y el Caribe, elimina por completo el problema de la duplicación del capital. Esta regulación permite que los requerimientos de suficiencia de capital se cumplan de forma consolidada, tomando conjuntamente el banco y sus subsidiarias (o tomando todo un grupo financiero en su conjunto, donde el banco y la subsidiaria de microcréditos son dos de los miembros del grupo financiero). Al consolidarse, el préstamo intermedio del banco a la subsidiaria se elimina ya que representa un activo para el banco y un pasivo de igual tamaño para



la subsidiaria. Por lo tanto el requisito de suficiencia de capital asociado con este préstamo intermedio también es eliminado. Sólo los préstamos finales a los microempresarios permanecen como activos en el balance de la entidad consolidada, y por ende sólo se mantiene el requisito de suficiencia de capital asociado a estos préstamos. Al eliminar el préstamo intermedio del banco a la subsidiaria, la consolidación elimina por completo el problema de la duplicación del capital.

Las subsidiarias ligeramente reguladas y las compañías de servicio normalmente están consolidadas con el banco matriz a efectos de cumplimiento con los requerimientos de suficiencia de capital. Por lo tanto, normalmente éstas no padecen el problema de la duplicación del capital<sup>35</sup>. Las subsidiarias fuertemente reguladas

pueden o no estar consolidadas con el banco matriz. Dependerá de las regulaciones de cada país, y posiblemente del porcentaje de acciones de la subsidiaria que el banco tenga. En consecuencia, en caso que se dé un problema de duplicación de capital, por lo general sólo afectará a las subsidiarias fuertemente reguladas.

---

<sup>35</sup> Los lectores atentos se pueden estar preguntando cómo podría existir un problema de duplicación del capital para las compañías de servicio. Se podría argumentar que con una compañía de servicio no hay un préstamo bancario intermedio a la compañía de servicio; más bien es el banco el que directamente concede los préstamos a los microempresarios. Por lo tanto, no debería ser necesario duplicar el capital para cumplir con los requerimientos de suficiencia de capital. Aunque esto es cierto, el problema de la duplicación del capital se puede originar de una forma distinta para las compañías de servicio, en particular, para aquellas compañías de servicio en las que el banco es sólo propietario parcial. En dichos casos, el banco normalmente exigirá a la compañía de servicio que mantenga el capital suficiente para cubrir los requerimientos de suficiencia de capital asociados con su cartera de microcréditos. Por ejemplo, Sogebank requiere esto de su compañía de servicio de microcréditos, Sogesol. De otro modo, el banco se estaría colocando a sí mismo en una posición injusta. Proporcionaría todo el capital de respaldo para la cartera de microcréditos pero recibiría solamente una fracción de las utilidades de la compañía de servicio derivadas de esta cartera (una fracción equivalente al porcentaje de acciones que tuviera de la compañía de servicio). Sin embargo, exigir a la compañía de servicio que proporcione su propio capital sólo ayuda a que el banco cumpla con el requisito de suficiencia de capital de la superintendencia si el capital de la compañía de servicio está consolidado con el del banco (o se tiene en cuenta de alguna otra manera) a efectos del cumplimiento con estos requerimientos. Puesto que las compañías de servicio y los bancos

---

normalmente están consolidados a efectos del cumplimiento de estos requerimientos, por lo general no surgen problemas en esta área. Si no fuese permitida dicha consolidación (o cualquier otra manera de tener en cuenta el capital de la compañía de servicio), el problema de la duplicación del capital podría potencialmente darse para las compañías de servicio.

### 3. Recapitulando: de las partes al todo

El capítulo 2 proporciona un detallado examen de los numerosos pros y contras que tienen los bancos cuando otorgan microcréditos a través de varias estructuras alternativas: unidad interna, compañía de servicio, subsidiaria ligeramente regulada y subsidiaria fuertemente regulada. El objetivo principal de este capítulo es ayudar al lector a ver el bosque entero y no sólo los árboles individuales que lo conforman; es decir, este capítulo trata sobre cómo comparar conjuntamente los pros y contras en distintas situaciones comunes y cómo las diferentes circunstancias particulares de cada país o de cada banco pueden afectar la elección de la mejor estructura. Antes de abordar este tema, el capítulo se enfoca brevemente sobre una decisión más que deben tomar los bancos que eligen otorgar microcréditos a través de una organización externa: ser propietarios de la organización externa de manera parcial o total. El capítulo concluye con una breve sección sobre el papel de los gobiernos y los donantes.

#### LA PROPIEDAD TOTAL FRENTE A LA PROPIEDAD PARCIAL DE UNA ORGANIZACIÓN EXTERNA

El cuadro 9 presenta los principales pros y contras del banco en caso que sea propietario total o parcial de la organización externa (compañía de servicio o subsidiaria). Ninguno de estos pros y contras es completamente nuevo, como evidencian las referencias a las secciones del capítulo 2 (y sus correspondientes referencias en el cuadro 5). Por lo tanto, la discusión aquí es breve.

Los puntos a1 y b1 hacen referencia al simple hecho que cuando un banco reduce sus acciones por debajo del 100%, reduce al mismo tiempo su parte de las ganancias y de las pérdidas en la misma proporción (y por ende las recompensas y los riesgos de otorgar microcréditos).

Los puntos a2 y b2 hacen referencia a lo tratado en el capítulo 2 sobre cómo el hecho de incorpo-

**Cuadro 9**  
**La propiedad total frente a la propiedad parcial de las organizaciones externas**

Número de referencia	Ventajas de la propiedad <i>parcial</i> de una organización externa
a1	Reduce los riesgos al banco de otorgar microcréditos (sección A5)
a2	La incorporación de accionistas externos puede tener varios beneficios, incluyendo capital adicional, mejor gobernabilidad y asistencia técnica de alta calidad (sección A4)
a3	Puede ayudar a reducir las intromisiones poco útiles del banco en las actividades de microcrédito (sección A1)
	<b>Ventajas de la propiedad <i>total</i> de una organización externa</b>
b1	Incrementa las utilidades del banco derivadas de las operaciones de microcrédito (sección B4)
b2	Los accionistas externos pueden generar conflictos que pueden ser evitados con la propiedad total (sección B4)
b3	Al eliminar los accionistas externos se quitan algunas de las tareas iniciales, lo cual tiene varios beneficios: se reducen los costos de establecimiento y a veces el tiempo necesario para la puesta en marcha, posiblemente se necesita menos capital inicial, se puede evitar o reducir más fácilmente el capital ocioso (sección B2)
b4	En el caso de las subsidiarias (pero no en el de las compañías de servicio), la propiedad total otorga otra ventaja sobre la propiedad parcial, concretamente, hace más barata la gestión de activos y pasivos porque el banco puede combinar la cartera de microcréditos junto a su propia cartera y manejar ambas como si de una sola se tratara (sección B1, ver el punto 5 sobre la gestión de activos y pasivos)

rar accionistas externos puede proporcionar una serie de ventajas a la entidad de microcrédito pero puede también crear conflictos de gobernabilidad.

Para entender el punto b3 hay que recordar que cuando el banco es el único propietario de la organización externa, evita los costos y posiblemente los retrasos asociados con la negociación del acuerdo de accionistas (que, por ejemplo, tomó cerca de un año en el caso de MCN en Haití y mucho más tiempo en el caso de Banguente en Venezuela). Como resultado de los costos de arranque adicionales asociados a la negociación del acuerdo de accionistas, la organización externa puede también necesitar más capital inicial<sup>36</sup>. Finalmente, las organizaciones externas con un único propietario (el banco) pueden evitar más fácilmente el problema del capital ocioso, o como mínimo, reducir el monto necesario de capital ocioso, sufragando todos o la mayor parte de los costos iniciales y los requerimientos de suficiencia de capital de manera continua más que aportando una gran cantidad de capital de una sola vez<sup>37</sup>.

El punto b4 hace referencia a lo expuesto en el capítulo 2 sobre las economías que se producen en la gestión de activos y pasivos cuando la propiedad de la subsidiaria es total en vez de parcial.

---

<sup>36</sup> Decimos “puede” porque hay otros factores que determinan las necesidades de capital inicial de la organización externa. Es decir, hay otros factores que determinan el volumen de las pérdidas iniciales y los requerimientos de suficiencia de capital de la organización externa durante el período inicial de pérdidas.

<sup>37</sup> Para ampliar lo tratado en este párrafo, ver la sección B2 del capítulo 2, especialmente el último párrafo de cada uno de los apartados “Costo y velocidad de arranque” y “El problema del capital ocioso”. Hay que tener en cuenta que cuando la organización externa es una subsidiaria fuertemente regulada, se debe pagar al menos un mínimo de capital antes de iniciar las operaciones de microcrédito para cumplir con los requerimientos de capital mínimo de la superintendencia. Por lo tanto, habrá como mínimo algún problema de capital ocioso incluso cuando el banco sea el único propietario de una subsidiaria fuertemente regulada.

Finalmente, para entender el punto a3 puede ser útil pensar en el banco como una organización dividida entre aquellos que entienden de microfinanzas y valoran su potencial para contribuir a las utilidades del banco y aquellos que no entienden. Si el banco es el único accionista de la organización externa de microcréditos, puede pasar que la junta de la organización externa esté dominada por personal del banco que no entiende y se entromete en las actividades de microcrédito. En este caso, la junta puede limitar la autonomía de la organización externa para “hacer bien microfinanzas” (en el sentido que se ha dado en la sección A1 del capítulo 2). En tales circunstancias, puede ser útil para la organización externa incorporar a accionistas externos, especialmente, quizás, accionistas que tengan un conocimiento profundo de microfinanzas y que puedan reducir, por lo tanto, estas intromisiones poco útiles. Incluso, puede ser útil ir un paso más allá y asegurar que el banco sea un accionista minoritario de la entidad de microcrédito. Por ejemplo, Sogesol sostiene que ha sido importante, y todavía lo es, que Sogebank sea un accionista minoritario (tiene el 35% de las acciones de Sogesol) puesto que las microfinanzas y su potencial no son todavía suficientemente valoradas en el banco matriz. Mantener a Sogebank en una posición minoritaria ha permitido a Sogesol expandir su red de sucursales, rediseñar e introducir nuevos productos y en general gastar el dinero como mejor crea, sin tener que someter cada costo al control minucioso de su junta directiva, como podría haber pasado si la junta hubiera estado dominada por la matriz.

## **BALANCE GLOBAL DE LOS PROS Y CONTRAS**

Esta sección examina cómo el balance global de los pros y contras puede volverse a favor de una estructura de concesión de microcréditos por encima de otra en varias situaciones comunes, y en cómo las diferentes circunstancias particulares de cada país o de cada banco pueden influir en la elección de la mejor estructura. No se pretende cubrir todas las situaciones posibles; más bien se busca sólo proporcionar una guía básica para el proceso de selección.

## **Comprobar primero cuáles estructuras permiten las regulaciones bancarias**

El primer punto que conviene recordar es que, como se hizo notar en el capítulo 1, las regulaciones bancarias en algunos países no permiten a los proveedores auxiliares de servicios financieros (compañías de servicio y/o subsidiarias ligeramente reguladas). Estas restricciones limitan las opciones disponibles –potencialmente a sólo una unidad interna y a una subsidiaria fuertemente regulada– simplificando mucho el proceso de selección.

## **Posible predominio de las compañías de servicio frente a las subsidiarias**

Como regla general –y con algunas claras excepciones– la compañía de servicio puede ser preferida, en una amplia variedad de circunstancias, a la subsidiaria ligera o fuertemente regulada. Para ver por qué, consideremos primero una subsidiaria ligeramente regulada y la lista de las tres ventajas de las subsidiarias sobre las compañías de servicio dada en el cuadro 6. En la medida en que las ventajas A1 y A8 (mayor autonomía y tratamiento más favorable bajo techos de usura, respectivamente) se mantengan, son ventajas que principalmente tienen sobre las compañías de servicio las subsidiarias fuertemente reguladas, más que las ligeramente reguladas. La mayor parte de los techos de usura en América Latina y el Caribe son neutrales con respecto al tipo de entidad de microcrédito que se escoja. La única excepción que hemos encontrado es Paraguay que ofrecía beneficios a las subsidiarias fuertemente reguladas (establecidas como financieras) pero no a las subsidiarias ligeramente reguladas. De manera similar, el mayor beneficio del aumento de autonomía (punto A1) normalmente lo acaparan las subsidiarias fuertemente reguladas que pueden movilizar depósitos. Este tipo de subsidiaria puede ser capaz de ofrecer a sus clientes microempresarios productos de ahorro más apropiados que los ofrecidos por las compañías de servicio o las subsidiarias ligeramente reguladas (puesto que las compañías de servicio y las subsidiarias ligeramente reguladas no pueden ofrecer productos de ahorro por ellas mismas, sino tienen que depender del banco). La tercera y última ventaja de las subsidia-

rias, la limitación de pérdidas (punto A5), se mantiene para ambos tipos de subsidiarias (ligeramente y fuertemente reguladas). Aunque esto puede ser una ventaja importante de las subsidiarias sobre las compañías de servicio, las circunstancias de cada país y de cada banco en particular jugarán un papel importante para determinar si este factor es realmente importante. Como se ha apuntado en la exposición del punto A5, algunos países no limitan las pérdidas del banco matriz al monto invertido en la subsidiaria, anulando por lo tanto esta ventaja. Para los bancos en los que es poco probable que se permita que la subsidiaria caiga en bancarrota por miedo a que se contaminen sus otras líneas de negocio, la característica de la limitación de pérdidas puede tener, en la práctica, poco valor. En definitiva, la subsidiaria ligeramente regulada parece tener no más de una ventaja significativa sobre la compañía de servicio.

Por otro lado, las ventajas de la compañía de servicio sobre la subsidiaria ligeramente regulada pueden ser sustanciales. Tanto las limitaciones generalmente estrictas del financiamiento de los bancos a las subsidiarias como el consecuente incremento en el costo de los fondos (punto B5) pueden ser razones importantes para optar por el modelo de la compañía de servicio. Las compañías de servicio generalmente son también más baratas y más rápidas de arrancar y menos costosas de operar (puntos B1 y B2). Por lo tanto, a menos que la subsidiaria ligeramente regulada disfrute de la característica de la limitación de pérdidas descrita en el párrafo precedente y a menos que esta característica sea muy valorada por el banco, la compañía de servicio es probablemente la mejor elección de estructura.

La compañía de servicio puede también, en una amplia variedad de circunstancias, ser preferible a la subsidiaria fuertemente regulada. Esto se debe a que las subsidiarias fuertemente reguladas tienen una serie de desventajas. Por ejemplo, su arranque es generalmente más caro y lento que el de las compañías de servicio y que el de las subsidiarias ligeramente reguladas (punto B2), son más caras de operar que las compañías de servicio y que las subsidiarias ligeramente reguladas en términos de costos operativos (punto B1) y a veces sufren del problema de la dupli-

cación del capital (punto B7). Por lo tanto, a menos que la subsidiaria fuertemente regulada tenga ventajas importantes que compensen en una o más de las tres áreas citadas en el párrafo precedente al anterior, el balance de los pros y contras puede probablemente favorecer a la compañía de servicio más que a la subsidiaria fuertemente regulada. Como resultado, la compañía de servicio puede ser a menudo la elección preferida de organización externa.

### **La unidad interna frente a la organización externa**

Como pone de relieve el cuadro 5, deben considerarse muchos pros y contras a la hora de decidir entre una unidad interna y una organización externa. Aunque todos estos pros y contras son potencialmente importantes en todos los casos, puede ser útil considerar situaciones habituales en las que sólo un reducido conjunto de factores necesita ser considerado. Para empezar, suponemos que la elección se hace entre una unidad interna y una compañía de servicio, una simplificación interesante puesto que la compañía de servicio es a menudo la mejor opción entre las organizaciones externas. En siguiente lugar, consideremos sólo los pros y contras que surgen en todos los casos y no sólo algunas veces. Esto nos permite centrarnos en las primeras pocas ventajas de la organización externa (A1-A5, y quizás sólo A1-A2) y las primeras pocas ventajas de la unidad interna (B1-B4, y quizás sólo B1-B2). Esta reducción es posible porque los puntos A6-A8 y B6 surgen sólo ocasionalmente, mientras que los puntos B5 y B7 tienen poca o ninguna relevancia para las compañías de servicio. Esto nos deja con el problema reducido de la comparación de los puntos A1-A5 frente a B1-B4. Si no se consideran accionistas externos en la organización externa (es decir, si el banco es el único propietario), entonces necesitamos sólo comparar los puntos A1-A3 frente a B1-B3<sup>38</sup>. Finalmente, si las estrategias examinadas

---

<sup>38</sup> La eliminación de los accionistas externos anula los puntos A4 y B4. La combinación de compañía de servicio y la ausencia de accionistas externos elimina el punto A5, reduciendo el riesgo de otorgar microcréditos a través de una organización externa. Esto es debido a que en una compañía de servicio es sólo la

en la sección A3/B3 para desvincular la imagen y el desarrollo de marca de la elección de la estructura se pueden usar, o si simplemente las consideraciones de imagen y desarrollo de marca no son importantes, entonces la elección entre una unidad interna y una compañía de servicio puede hacerse en base a la comparación de los puntos A1-A2 frente a los puntos B1-B2.

Aún así esto tal vez no sea un asunto sencillo. Como se ha expuesto en el punto A1, hay una gran cantidad de cuestiones en las que las organizaciones externas pueden disfrutar de una mayor autonomía que se reduce, en mayor o en menor medida, cuando las actividades de microcrédito se realizan a través de una unidad interna. Además, como se ha notado en el punto A2, los directores, gerentes y otro personal de la organización externa pueden tener incentivos mucho más potentes para ser eficientes y rentables que los que tendrían los gerentes y otro personal de una unidad interna. Por otro lado, la unidad interna puede ofrecer tanto un ahorro duradero de costos como una puesta en marcha más rápida y más barata. La elección inevitablemente depende de las circunstancias concretas, de *cuánta* autonomía más es probable que tenga la organización externa y *cuánto* mayores serían los incentivos para ser eficiente y rentable en comparación con *cuánto* más barata y rápida sería la puesta en marcha de una unidad interna y *cuánto* más barata sería su operación.

### *Adhesión a las mejores prácticas y elección de estructura*

Una perspectiva útil para examinar la elección entre una unidad interna y una organización externa es ver en qué medida el banco está siguiendo las mejores prácticas en su programa de microcréditos. Como se ha apuntado en la sección de mejores prácticas del capítulo 1, hay una importante vinculación entre varias de las ocho mejores prácticas expuestas allí y la elección de la mejor estructura microcrediticia. Examinaremos ahora esta vinculación en relación con las mejores prácticas número 1 (hacer microfinan-

---

presencia de accionistas externos lo que reduce el riesgo del banco.

zas bien), 7 (obtener asistencia técnica) y 8 (nivel de compromiso institucional).

Una ventaja de otorgar microcréditos a través de una organización externa en vez de hacerlo mediante una unidad interna es que la organización externa puede escapar de la rigidez, la burocracia y la cultura del banco en un grado mucho mayor y puede, por lo tanto, utilizar unos procesos y productos de microcrédito mucho más apropiados. Asimismo, la organización externa puede disfrutar de mayor autonomía para introducir nuevos productos, modificar los antiguos, ubicar sucursales en los lugares adecuados, cambiar precios y acceder a recursos presupuestarios suficientes; es decir, puede tener una mayor autonomía “para hacer bien microfinanzas”. Sin embargo, en la medida que el banco sea capaz de adoptar un enfoque más instruido y conceda a la unidad interna de microcréditos suficiente flexibilidad para hacer, al menos casi bien, microfinanzas, el balance de pros y contras puede inclinarse más a favor de la unidad interna. Por el contrario, en el caso de los bancos más rígidos, que estén mucho más alejados de estas mejores prácticas, puede ser más conveniente que se utilice una organización externa para aislar así, en mayor medida, las actividades de microfinanzas de los rígidos procesos del banco y de otras inflexibilidades.

Como se apuntaba en el capítulo 1, es mucho lo que se conoce sobre cómo hacer microfinanzas bien y otras mejoras prácticas. Accediendo a asistencia técnica de buena calidad, los bancos pueden ahorrarse costosos errores y ganar mayores utilidades por sus actividades de microcrédito de una forma más rápida. Sigue siendo sorprendente la frecuencia con que una unidad interna de microcréditos no consiga este tipo de ayuda. Por el contrario, muchas organizaciones externas obtienen asistencia técnica, a menudo de socios internacionales. Si es probable que un banco prive de asistencia técnica a su unidad interna de microcréditos, esto podría ser una buena razón para situar las operaciones de microcrédito en una organización externa, especialmente si entre los accionistas se incluye uno que pueda brindar esta asistencia.

Finalmente, cuando el banco tiene problemas para lograr un compromiso institucional sólido para otorgar microcréditos, puede ser mejor utilizar una organización externa. La idea es quitar los microcréditos del banco y entregarlos a un grupo de gente que esté centrada exclusivamente en este producto. Esto puede ayudar a evitar que las actividades de microcrédito se “pierdan en la confusión” y se pasen por alto, algo que puede pasar en el caso de una unidad interna del banco —una situación muy común dado todas las peculiaridades del manejo de las actividades de microcrédito y la modesta contribución que éstos aportan a las utilidades globales del banco.

### **Situaciones especiales**

Las circunstancias particulares de cada país y de cada banco son ilimitadas y, consecuentemente, también lo son los subgrupos de factores que pueden darse en cada caso y su peso relativo, favoreciendo de manera distinta cada una de las estructuras comentadas. Aunque lo expuesto en este estudio está lejos de agotar todas las posibilidades, cerramos esta sección apuntando que, en algunos casos, una o dos consideraciones especiales pueden determinar la decisión de la mejor estructura posible. Por ejemplo, la aplicación del impuesto al valor agregado a los flujos financieros entre el banco y la organización externa fue un factor clave en la decisión de Bancolombia de otorgar microcréditos internamente. Asimismo, escapar de los techos de usura, la escala salarial del banco o la imposición de contratar a empleados sindicados pueden ser consideraciones clave en otras situaciones. Del mismo modo, el deseo de tener accionistas externos puede ser un elemento de peso a favor de la elección de una organización externa.

### **EL PAPEL DE LOS GOBIERNOS Y LOS DONANTES**

Aunque el papel de los gobiernos y los donantes para promover el *downscaling* no es necesariamente muy costoso, puede ser un elemento catalizador para alentar a los bancos a desempeñar una función más amplia y más efectiva en la provisión de servicios financieros a las microempresas. La mayor parte de los bancos tienen suficientes fondos prestables para montar un

programa de microcréditos; sin embargo, les falta a menudo el conocimiento de las mejores prácticas para otorgar microcréditos. Por eso, la provisión de asistencia técnica puede ser un elemento determinante para alentar a los bancos a entrar en este campo y, una vez en él, desempeñarse con posibilidades mucho mayores de éxito. El programa de asistencia técnica puede ser diseñado no sólo para transferir las mejores prácticas de microcrédito a los bancos, sino que puede también diseñarse para además ayudar a los bancos a: a) seleccionar la estructura más apropiada para sus operaciones de microcrédito, basándose en una evaluación realista del ambiente y los recursos necesarios para tener éxito y b) seguir las otras mejores prácticas presentadas en el capítulo 1.

Como resultado de la provisión de este tipo de asistencia técnica, se puede evitar el síndrome de la puerta giratoria descrito por Valenzuela (2001) y otros. El síndrome se refiere al hecho que el banco entre a las microfinanzas con elevadas expectativas y salga decepcionado a los pocos años o incluso antes. Normalmente en estos casos el banco pierde dinero u obtiene sólo pequeñas ganancias por todo el esfuerzo invertido. Dos causas principales explican este síndrome que ha afectado a muchos bancos en América Latina y el Caribe. En primer lugar, hay un fracaso desde el punto de vista técnico ya que estos bancos a menudo no comprenden realmente a las microfinanzas y de cómo éstas pueden convertirse en una línea de negocio rentable. En segundo lugar, hay un fracaso en cuanto al compromiso ya que estos bancos a menudo no están lo suficientemente comprometidos con las microfinanzas como para hacer todos los esfuerzos necesarios para que las microfinanzas funcionen y tener, además, la paciencia para esperar los años suficientes para que la cartera de microcréditos crezca a un tamaño suficiente como para que pueda empezar a tener un impacto importante en las utilidades globales del banco. La provisión de asistencia técnica se diseña para vencer el primero de estos dos problemas. Como se expone a continuación, la selección de bancos comprometidos como destinatarios de la asistencia técnica y el condicionamiento de los desembolsos y los pagos deberían ayudar a hacer frente al segundo de estos problemas.

Se podría argumentar que los bancos tienen fondos suficientes para pagar su propia asistencia técnica por lo que los gobiernos y los donantes deberían reservar sus recursos escasos para instituciones de microfinanzas más necesitadas. Hay algo de verdad en este argumento. Sin embargo, es también cierto que los bancos tienen una enorme capacidad para ofrecer servicios de microfinanzas a cientos de miles, incluso millones, de microempresarios en América Latina y el Caribe, si quieren utilizarla. Esta capacidad de los bancos queda reflejada en la extensa red de sucursales, los sólidos sistemas gerenciales, la amplia base de capital, el acceso a fondos prestables, el sistema de propiedad privada que fomenta una gobernabilidad sólida y una provisión de servicios eficiente, el control por parte de las autoridades reguladoras y la capacidad para ofrecer depósitos, préstamos y otros servicios financieros. Además, los bancos que buscan nuevas líneas de negocio tienen muchas otras opciones aparte de las microfinanzas. Por lo tanto, para acelerar la entrada de los bancos en las microfinanzas, puede ser sensato que los donantes y los gobiernos gasten modestas sumas de dinero para ayudar a los bancos a iniciar sus operaciones de manera exitosa en un campo que la mayoría de instituciones financieras conoce muy poco.

Como se apuntó anteriormente, la experiencia ha demostrado que el compromiso del banco es un factor clave para crear un programa de microcréditos exitoso y duradero. En consecuencia, los gobiernos y donantes deberían buscar indicios de este compromiso a la hora de escoger a qué bancos apoyar. Los indicadores del compromiso del banco incluyen:

- La presencia de abanderados de las microfinanzas en el banco, incluyendo uno o más miembros de la junta que inspiren y protejan el programa de microcréditos y uno o más gerentes que sepan cómo administrarlo
- Un sentir general en el banco que las microfinanzas sirven a los intereses *comerciales* de la institución (puesto que los bancos que hacen microfinanzas con propósitos meramente de relaciones públicas tienden a tener programas pequeños y/o de muy corta duración)

- La voluntad del banco, previa al inicio de cualquier programa de ayuda de gobiernos o donantes, para llevar a cabo, asumiendo sus costos, tareas iniciales tales como estudios de mercado y de factibilidad
- La voluntad del banco para comprometer los recursos necesarios para desarrollar las actividades de microcrédito de manera efectiva, incluyendo capital para la constitución de una organización externa en el caso que ésta sea la mejor estructura microcrediticia y también dinero para: formación de oficiales de crédito y otro personal clave, un sistema de información gerencial adecuado, un diseño detallado de los nuevos productos de microfinanzas y sus pruebas piloto y, en caso necesario, nuevas sucursales

Los gobiernos y donantes, más allá de buscar indicios de compromiso en el banco que eligen apoyar, deberían considerar seriamente la posi-

bilidad de otorgar sus donaciones para asistencia técnica tanto en forma de *desembolso condicional* como de *reembolso condicionado*. Una vez más, la idea es apoyar sólo a los bancos que tengan un compromiso serio con las microfinanzas. Por desembolso condicional nos referimos a que el desembolso de los fondos para asistencia técnica debería hacerse por tramos o ser condicionado de otra forma a indicadores de desempeño como pueden ser los que miden el alcance al grupo objetivo y el índice de morosidad de la cartera de microcréditos. Por reembolso condicionado nos referimos, por ejemplo, que si el banco no mantiene un cierto nivel mínimo de alcance a los clientes del grupo objetivo durante al menos los dos años posteriores al último desembolso de los fondos para asistencia técnica, podría estar obligado contractualmente a reembolsar parte o el total de estos fondos recibidos del gobierno o del donante.



## Referencias

- Baydas, Mayada, Douglas Graham y Liza Valenzuela. 1997. Commercial Banks in Microfinance: New Actors in the Microfinance World. USAID Microenterprise Best Practices Paper. Washington, D.C.: USAID. [www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=2668\\_201\\_2&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=2668_201_2&ID2=DO_TOPIC)
- Blijdenstein, Job. 2005. Bancafé, Guatemala. Capítulo 14 en *Small Customers, Big Market*, eds. Malcolm Harper y Sukhwinder Singh Arora. Warwickshire, Reino Unido: ITDG Publishing.
- Boisson, Pierre-Marie. 2002. Microfinance Commercialization. Presentación en el 5º Foro Interamericano de la Microempresa, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo. 9, 10 y 11 de septiembre de 2002. Río de Janeiro, Brasil. [www.iadb.org/sds/FOROMIC/ixforo/pastForums.cfm](http://www.iadb.org/sds/FOROMIC/ixforo/pastForums.cfm) (o [www.foromic.org](http://www.foromic.org))
- Carter, Laurence. 1996. Leasing in Emerging Markets. Washington, D.C.: International Finance Corporation.
- CGAP (Consultative Group to Assist the Poor). 1998. *External Audits of Microfinance Institutions: A Handbook*. Technical Tools Series No. 3. Nueva York: Pact Publications. [www.pactpub.com](http://www.pactpub.com)
- Isern, Jennifer y David Porteous. 2005. Commercial Banks and Microfinance: Evolving Models of Success. Focus Note 28. Washington, D.C.: CGAP. [www.cgap.org](http://www.cgap.org). Ver también los perfiles de dos páginas sobre seis modelos de *downscaling* en [www.cgap.org/commercialbanks/profiles.html](http://www.cgap.org/commercialbanks/profiles.html).
- Jansson, Tor, Ramón Rosales y Glenn D. Westley. 2003. *Principios y prácticas para la regulación y supervisión de las microfinanzas*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. [http://www.iadb.org/sds/mic/index\\_mic\\_s.htm](http://www.iadb.org/sds/mic/index_mic_s.htm)
- López, Cesar y Elisabeth Rhyne. 2003. The Service Company Model: A New Strategy for Commercial Banks in Microfinance. Accion InSight paper no. 6. Boston, Massachusetts: Accion International. [www.accion.org](http://www.accion.org)
- Miller, Jared y Renso Martínez. 2005. Championship League. *Microenterprise Americas* 5:5-11. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. [www.iadb.org/sds/mic/index\\_MIC\\_e.htm](http://www.iadb.org/sds/mic/index_MIC_e.htm)
- Navajas, Sergio y Luis Tejerina. 2006. Microfinance in Latin America and the Caribbean: Connecting Supply and Demand. De próxima aparición. Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. [www.iadb.org/sds/mic/index\\_MIC\\_e.htm](http://www.iadb.org/sds/mic/index_MIC_e.htm)
- OMTRIX (2000). Banco de la Gente Emprendedora / BANGENTE / Venezuela: Reporte de Supervisión e Inversión. Informe de 30 de diciembre de 2000. San José, Costa Rica: OMTRIX, Inc.
- Portocarrero, Felipe, Alvaro Tarazona y Glenn D. Westley. 2005. ¿Cómo deberían financiarse las instituciones de microfinanzas? Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible, No. MSM-130. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. [www.iadb.org/sds/mic/index\\_MIC\\_e.htm](http://www.iadb.org/sds/mic/index_MIC_e.htm)

- Saunders, Anthony y Marcia Millon Cornett. 2006. *Financial Institutions Management*. Boston, Massachusetts: McGraw-Hill Irwin.
- Valenzuela, Liza. 2001. Getting the Recipe Right: The Experiences and Challenges of Commercial Bank Downscalers. USAID Microenterprise Best Practices Paper. Washington, D.C.: USAID. [www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=2668\\_201\\_2&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=2668_201_2&ID2=DO_TOPIC)  
Una versión reducida aparece como el capítulo 3 de *The Commercialization of Microfinance: Balancing Business and Development*, eds. Deborah Drake y Elisabeth Rhyne, 2002. Bloomfield, Connecticut: Kumarian Press.
- Westley, Glenn D. 2005. Microfinance in the Caribbean: How to Go Further. Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible, No. MSM-129. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. [www.iadb.org/sds/mic/index\\_MIC\\_e.htm](http://www.iadb.org/sds/mic/index_MIC_e.htm)
- \_\_\_\_\_. 2003. Arrendamiento y préstamo para equipo: Guía para el microfinanciamiento. Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible, No. MSM-122. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. [http://www.iadb.org/sds/mic/index\\_mic\\_s.htm](http://www.iadb.org/sds/mic/index_mic_s.htm)
- \_\_\_\_\_. 2001. ¿Pueden reducir la desigualdad del ingreso las políticas de los mercados financieros? Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible, No. MSM-112. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. [http://www.iadb.org/sds/mic/index\\_mic\\_s.htm](http://www.iadb.org/sds/mic/index_mic_s.htm)
- Williamson, Oliver. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Young, Robin y Deborah Drake. 2005. Banking at the Base of the Pyramid: A Microfinance Primer for Commercial Banks. AMAP publication microReport # 22. Washington, D.C.: USAID. [www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=7105\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=7105_201&ID2=DO_TOPIC).

## Anexo A

### Ejemplos de bancos y financieras que otorgan microcréditos a través de una unidad interna, una compañía de servicio o una subsidiaria (con datos de alcance a diciembre de 2005)

Banco o financiera (datos de alcance a 12/05 si no se indica lo contrario)	País	Cartera de microcréditos (US\$)	Número de microcréditos	Saldo pendiente promedio de microcréditos (US\$)
<b>1. Bancos y financieras con una unidad interna</b>				
Banco Santander (BANEFE) (12/04)	Chile	85.570.651	54.607	1.567
Bancolombia (8/05)	Colombia	5.895.197	10.065	586
Banco Caja Social	Colombia	228.449.000	79.970	771
Banco Centro Mundo	Ecuador	24.693.000	31.819	776
Banrural (12/04)	Guatemala	117.644.365	77.108	1.582
Bancafé (12/04)	Guatemala	27.424.875	14.746	1.909
Banhcafé	Honduras	10.171.769	3.694	2.754
Financiera Visión de Finanzas	Paraguay	30.144.344	14.985	2.012
Interfisa Financiera	Paraguay	14.532.122	14.004	1.038
El Comercio Financiera	Paraguay	10.451.948	11.526	907
Financiera Familiar	Paraguay	12.141.536	10.124	1.199
Banco de Crédito <sup>1</sup>	Perú	225.875.802	52.452	4.306
Banco del Trabajo	Perú	126.542.274	88.702	1.427
<b>2. Bancos con una compañía de servicio</b>				
ABN AMRO Real	Brasil	5.205.140	8.238	519
Banco de Desarrollo (12/04)	Chile	39.020.774	41.093	950
Banco del Estado (12/04)	Chile	142.368.412	81.204	1.753
Banco del Pichincha	Ecuador	80.944.000	52.755	1.534
Sogebank (9/05)	Haití	4.727.581	6.896	686
<b>3. Bancos con una subsidiaria ligeramente regulada</b>				
Unibank	Haití	6.214.484	8.488	732
Jamaica National Building Society (1/05)	Jamaica	2.683.000	8.972	299
<b>4. Bancos con una subsidiaria fuertemente regulada</b>				
Banorte	México	29.204.328	16.295	1.792
Banco del Caribe	Venezuela	25.985.100	29.818	887
<b>Subtotal: unidad interna (grupo 1)</b>		<b>919.536.883</b>	<b>503.802</b>	<b>1825</b>
<b>Subtotal: organizaciones externas (grupos 2-4)</b>		<b>336.352.819</b>	<b>253.759</b>	<b>1325</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.255.889.702</b>	<b>757.561</b>	<b>1658</b>

<sup>1</sup> En marzo de 2004, Banco de Crédito absorbió a su subsidiaria fuertemente regulada (Financiera Solución) y desde entonces ha desarrollado sus actividades de microcrédito a través de una unidad interna. Consecuentemente, Banco de Crédito aparece en este cuadro como unidad interna mientras que en el cuadro 3 aparece hasta marzo de 2004 como subsidiaria fuertemente regulada de microcréditos.

*Fuentes:* Datos de alcance de Westley (2005, Anexo A) para Jamaica National Building Society y de Navajas y Tejerina (2006) para las demás entidades. Todos los datos son a diciembre de 2005 a menos que se indique lo contrario.