

Lecciones en la penetración  
de la banca comercial en  
microfinanzas:

El caso de Banco de la Empresa, S. A.

Mark D. Wenner  
Sergio Campos

**Banco Interamericano de Desarrollo**

Washington, D. C.

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

Lecciones en la penetración  
de la banca comercial en  
microfinanzas:

El caso de Banco de la Empresa, S. A.

Mark D. Wenner  
Sergio Campos

**Banco Interamericano de Desarrollo**

Washington, D. C.

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

**Catalogación (Cataloging-in-Publication) proporcionada por  
Banco Interamericano de Desarrollo  
Biblioteca Felipe Herrera**

Wenner, Mark D.

Lecciones en la penetración de la banca comercial en microfinanzas : el caso Banco de la Empresa, S.A. / Mark D. Wenner, Sergio Campos.

p. cm. (Sustainable Development Dept. Best practices series ; MIC-105)  
Includes bibliographical references.

1. Small business--Latin America--Finance. 2. Banks and banking--Latin America--Case Studies.  
I. Campos, Sérgio. II. Inter-American Development Bank. Sustainable Development Dept.  
Microenterprise Unit. III. Title. IV. Series.

338.642 W46--dc21

Mark Wenner, especialista financiero de la Unidad de Microempresa del Banco Interamericano de Desarrollo, tiene a su cargo la responsabilidad de llevar a cabo proyectos de investigación y difusión de la Unidad. Sergio Campos fue consultor de la Unidad de Microempresa cuando se escribió este documento pero ahora es consultor de la Corporación Interamericana de Inversiones, entidad afiliada al Banco Interamericano de Desarrollo. Los autores agradecen a muchas personas no nombradas por haber brindado sus conocimientos sobre el crecimiento y el desarrollo de los programas de microfinanzas en los bancos comerciales. Además, desean agradecer a Fernando Lucano, Miguel Taborga, Kim Staking, Glenn Westley, Marguerite Berger y Antonio Vives por sus comentarios de revisión técnica y a Luce Rubio por su ayuda editorial.

Los puntos de vista y las opiniones que se expresan en este documento pertenecen a los autores y no representan necesariamente la postura oficial del Banco Interamericano de Desarrollo. El estudio se basa en una experiencia real del Banco pero, a fin de preservar la confidencialidad de la institución estudiada, se modificaron los nombres, las fechas y otros datos no críticos. Este documento es una traducción del original en inglés, *Lessons in Microfinance Downscaling: The Case of Banco de la Empresa, S.A.* publicado en agosto de 1998.

Febrero de 2000

Esta publicación (Número de referencia MIC-105) puede obtenerse dirigiéndose a:

Unidad de Microempresa  
Parada B-600  
Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577  
Correo electrónico: [sds/mic@iadb.org](mailto:sds/mic@iadb.org)  
Telefax: 202-623-2307  
Página Web: <http://www.iadb.org/sds/mic>

# Presentación

La microempresa es uno de los instrumentos más importantes de la lucha contra la pobreza en América Latina y el Caribe. Durante más de 20 años, el Banco —institución líder en este sector— ha proporcionado apoyo financiero y técnico a los microempresarios latinoamericanos, así como fortalecimiento institucional a organizaciones dedicadas a brindar servicios empresariales y financieros al sector microempresarial. Es mucho lo que se ha aprendido acerca de la microempresa y las microfinanzas, pero todavía queda camino por recorrer. Este informe técnico constituye una importante contribución a la expansión de nuestro conocimiento sobre el papel que pueden jugar los bancos privados en la microfinanza.

La experiencia que se detalla en esta obra surge de la evaluación de un préstamo otorgado por el Banco con el propósito de atraer entidades financieras privadas a ofrecer servicios financieros al sector microempresarial. La información que aquí se presenta puede contribuir al diseño de mejores estrategias, programas de asistencia técnica e instrumentos de financiamientos y será de gran utilidad para quienes están encargados de diseñar políticas para el sector en los países de la región, así como para los funcionarios del BID y otros organismos internacionales.

Waldemar W. Wirsig  
Gerente  
Departamento de Desarrollo Sostenible

## Abstracto

Pocos bancos comerciales se han dedicado en forma lucrativa al campo de las microfinanzas, pese a repetidos intentos por parte de entidades donantes de entusiasmarlos para ingresar a este segmento. El caso de Banco de la Empresa, banco privado latinoamericano cuya identidad ha sido disfrazada en esta publicación, ilustra la manera en que podría evolucionar la penetración del segmento del mercado de la microempresa. A diciembre de 19x11, este banco contaba con activos totales por valor aproximado de US\$50 millones y una cartera de préstamos de microfinanzas de aproximadamente US\$4 millones, que generó más del 50% de los ingresos netos del banco. Entre 19x10 y 19x11, el banco tuvo acceso a una línea de crédito y asistencia técnica subvencionada proporcionada por el Banco Interamericano de Desarrollo para fortalecer aún más su programa de microfinanzas. En este documento se examina la experiencia del banco en el campo de las microfinanzas, cuáles fueron sus motivaciones para iniciar un programa de esta índole, qué ajustes realizó en los procedimientos operativos y qué riesgos enfrentó el programa.

Las principales lecciones recogidas de la experiencia son las siguientes: 1) iniciar y mantener un programa de microfinanzas requiere dirigentes comprometidos y visionarios; 2) la motivación principal debe ser el lucro, el mejoramiento de la imagen social queda como segunda prioridad; 3) las operaciones de microfinanzas exitosas requieren un conjunto diferente de procedimientos operativos, grandes inversiones en tecnología de información adecuada, capacitación, incentivos al personal, una amplia red de sucursales bancarias y un horario de operaciones que sea cómodo para los clientes de bajos ingresos; 4) debe darse consideración cuidadosa a la manera de estructurar y organizar un programa de microfinanzas (por ejemplo, como producto plenamente integrado, una división o una subsidiaria) en un banco comercial, y 5) los gerentes necesitan concentrarse en la eficiencia operativa y el control de la morosidad, concentrarse en las ganancias puede ocultar problemas, en especial en un entorno no competitivo.

## Indice

	Introducción.....	01
<b>I.</b>	Panorama general de Banco de la Empresa.....	06
<b>II.</b>	Historia del otorgamiento de crédito a la microempresa en Banco de la Empresa.....	11
<b>III.</b>	Estructura y desempeño del programa de microfinanzas.....	14
<b>IV.</b>	Factores que contribuyeron a la penetración de Banco de la Empresa en el mercado de la microempresa.....	26
<b>V.</b>	Riesgos del programa de microfinanzas.....	29
<b>VI.</b>	Lecciones en la penetración de la banca comercial en microfinanzas.....	32
	Referencias.....	35
	Anexo 1 Balance	
	Anexo 2 Estado de ingresos	
	Anexo 3 Balance (crecimiento con respecto al año anterior)	
	Anexo 4 Estado de ganancias y pérdidas	
	Anexo 5 Indicadores financieros	
	Anexo 6 Desempeño de la cartera de préstamos a la microempresa	
	Anexo 7 Crecimiento de la cartera de Préstamos a la microempresa: número y montos.	

## Introducción

Banco de la Empresa, S.A., banco comercial latinoamericano de propiedad privada, real pero disfrazado, con un total de activos de aproximadamente US\$50 millones a enero de 19x12, fue el principal participante en una línea de crédito financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta operación tenía el propósito de estimular a los bancos privados a que atendieran al sector de la microempresa en un país llamado Nueva Segovia<sup>1</sup>. Entre 19x9 y 19x12, Banco de la Empresa había aumentado a más del triple sus préstamos a pequeñas y microempresas. A comienzos de 19x12, había otorgado más de 4.000 préstamos por valor de US\$3,8 millones. Además, el programa de apoyo a la microempresa contribuyó en forma desproporcionada a los ingresos netos del banco, si bien la cartera de la microempresa constituía tan sólo un 12% del total de la cartera de préstamos. Desafortunadamente, no se contó con datos completos correspondientes a varios años y gran parte de la contribución desproporcionada del sector de la microempresa a los ingresos puede haberse debido a debilidades de los

---

<sup>1</sup> La operación de la línea de crédito llamada Préstamos Globales para el Apoyo de la Pequeña y Microempresa se inició en julio de 19x9. Entre 19x10 y marzo de 19x12, Banco de la Empresa, S.A., ha utilizado US\$2,35 millones de los US\$2,5 millones disponibles para descontar préstamos a pequeñas y microempresas, por valor inferior a US\$5.000 cada uno. Una microempresa es una entidad comercial con menos de 10 empleados y un préstamo para este tipo de empresa es inferior a US\$5.000. Los otros bancos comerciales participantes en el programa fueron Interban y Banco Sólido. Los bancos Confianza y Bannexus expresaron interés y recibieron capacitación para el personal pero nunca utilizaron la línea de crédito.

bancos que prestan servicios al sector empresarial.

Esta experiencia fue diferente de las de otras operaciones de líneas de crédito del BID, denominadas por lo común préstamos globales a la microempresa, que tienen el propósito de aumentar el flujo sostenible de recursos financieros al sector de la microempresa por medio de la participación de instituciones financieras formales y reguladas<sup>2</sup>. En los otros 10 préstamos globales a la microempresa realizados hasta la fecha, las compañías no bancarias, o sea, las financieras, han tendido a ser participantes más activos que los bancos comerciales, pese a la intención declarada de atraer a los bancos privados

---

<sup>2</sup> Este programa particular de préstamos globales para el apoyo de la pequeña y microempresa permitió que las entidades financieras reguladas participantes descontaran el 70% del total de los préstamos individuales a microempresa realizados por medio de un banco de segundo nivel a un costo equivalente o levemente superior al costo marginal de los fondos en el país. El banco de segundo nivel asumió el riesgo cambiario y las entidades financieras reguladas individuales asumieron todo el riesgo de crédito. La línea de crédito realizó la oferta disponible para el sector, redujo el riesgo de consolidación y se juntó con asistencia técnica y capacitación en el manejo de operaciones de microfinanzas. En otros programas de préstamos globales para la pequeña y microempresa, el riesgo cambiario fue transmitido a los usuarios finales o los bancos de primero y segundo nivel crearon un canje (*swap*) mediante el cual los fondos en dólares del programa de préstamos globales para la microempresa se volvían a prestar a clientes comerciales dispuestos a asumir el riesgo cambiario mientras los depósitos locales se utilizaban para financiar la cartera de microfinanzas.

para que creen y sostengan programas de microfinanzas<sup>3</sup>. Banco de la Empresa comenzó a intermediar préstamos a la microempresa sin recurrir a la línea de crédito externo del BID y dejó de tratar el otorgamiento de préstamos a la microempresa como un producto experimental. La administración del banco colocó el crédito a la microempresa en el marco de sus actividades principales y comenzó a considerar a este sector un importante nuevo nicho dentro del mercado más amplio de los servicios bancarios al sector empresarial, cada vez más competitivo y más atestado. El crédito a la microempresa se convirtió en la línea de actividad más lucrativa y de más rápido crecimiento. Pese a su experiencia positiva en general en préstamos a la microempresa, Banco de la Empresa todavía debía mejorar la gestión de la morosidad, la eficiencia operativa y la administración de la información antes de que pudiera considerársele, sin reservas, un caso de éxito en el financiamiento de la microempresa.

Surge una serie de preguntas para los que apoyan las microfinanzas. ¿Por qué este banco comercial abrazó las microfinanzas mientras que otros del mismo entorno no lo han hecho? ¿Cuál ha sido el desempeño de este programa de préstamos a la microempresa? Por último, ¿qué enseñanzas pueden recoger de esta experiencia otros bancos comerciales?

### **La evolución del apoyo del BID al financiamiento de la microempresa**

Muchos bancos comerciales privados de

---

<sup>3</sup> Véase el "Informe anual sobre gestión de la cartera: operaciones globales de apoyo a la microempresa, 1996", Banco Interamericano de Desarrollo, julio de 1997.

América Latina y el Caribe proporcionan servicios de financiamiento a propietarios de pequeñas y microempresas y a pobres que trabajan<sup>4</sup>. Las garantías insuficientes y no aseguradas dan la percepción de alto riesgo. Los prohibitivos costos de transacción por unidad que utilizan tecnologías tradicionales y la falta de conocimiento profundo de la base de clientes de bajos ingresos tienden a limitar las actividades de crédito a microempresas y movilización de ahorros pequeños que realizan los bancos comerciales. El BID y otros donantes procuraron ampliar la participación de bancos comerciales en el crédito a la microempresa, principalmente por medio de líneas de crédito, fondos de garantía y programas de capacitación de los empleados bancarios. Esto comenzó a mediados de los años ochenta, cuando los donantes se dieron cuenta de la magnitud potencial del mercado y de las repercusiones para el crecimiento económico y la equidad. El apoyo del BID a las microfinanzas se llevó a la práctica primero por medio de la *actualización o transformación de las organizaciones no gubernamentales (ONG)* en instituciones financieras reguladas y con fines de lucro y posteriormente por medio de la

---

<sup>4</sup> Una lista tentativa pero incompleta de América Latina fue recopilada por Lisa Valenzuela, de la USAID, y distribuida al grupo "DevFinance Internet Newsgroup" el 9 de septiembre de 1997. Entre los bancos registrados figuran los siguientes: Bolivia: Bancosol; Brasil: Banco Regional do Brasilia; Costa Rica: Banco Popular; Chile: Banco del Desarrollo, Banco del Estado; Colombia: Caja Social; República Dominicana: Banco Ademi; El Salvador: Banco Agrícola Comercial; Guatemala: Banco Empresarial; Guyana: Bank of Nova Scotia; Haití: Unibank, Bank de L'Unión; Jamaica: Workers' Bank; México: Bancomer; Panamá: Multicredit Bank, Banco Mercantil; Perú: Banco Wiese, Banco de Crédito, Banco Latino, y Venezuela: Banco Real. Se solicitó y se obtuvo permiso para citar esta lista. Véase Baydas, et al., (1997).



*penetración de la banca comercial en microfinanzas.*

*Formalización de las ONG y el BID.* Desde 1978, el BID ha apoyado y promovido en forma decidida el desarrollo de la microempresa como medio de aumentar el ingreso entre grupos marginados y generar empleo por medio de un programa de préstamos otorgados en términos concesionarios, llamado Pequeños Proyectos<sup>5</sup>. Varias instituciones intermediarias no reguladas que se beneficiaron del programa crecieron, maduraron y procuraron obtener una fuente más permanente y estable de capital para ampliar sus actividades crediticias. En los años noventa, varias ONG, activas en el campo del microfinanciamiento, iniciaron el proceso de conversión a entidades financieras reguladas. Algunos de los ejemplos destacados de ONG apoyadas por el BID que se transformaron en instituciones reguladas son los siguientes: Prodem a Banco Sol en Bolivia, Ademi a Banco Ademi en la República Dominicana y Ampes a Financiera Calpía en El Salvador.

La ventaja de esta estrategia, por lo común denominada "upgrading", es que los dirigentes de las instituciones y los inversionistas principales se hallan muy comprometidos con el sector. Estas instituciones retuvieron personal que conocía la clientela y los sectores

---

<sup>5</sup> El Programa de Pequeños Proyectos consta de préstamos del BID por un monto máximo de US\$500.000, con plazos de 40 años, períodos de gracia de 10 años y 1% de interés. Entre 1978 y 1997, se aprobaron y ejecutaron 429 pequeños proyectos, que ascienden a aproximadamente US\$138 millones. El beneficiario típico es un organismo no gubernamental o una cooperativa, los cuales vuelven a prestar los fondos a productores de bajos ingresos dedicados a agricultura, artesanía, comercio, servicios e industria de pequeña escala.

productivos en los cuales operan. La desventaja del enfoque es que se trata de un proceso minuciosamente lento y costoso. Las inversiones que se necesitan en tecnología de información, el cambio en la "cultura de la empresa", que pasa de estar dominada por "los que hacen buenas acciones" a estarlo por los "financistas", y la necesidad de superar los obstáculos de capital mínimo establecidos por la ley pueden ser inmensos. Como resultado de ello, solamente una fracción de las numerosas ONG logra transformarse en entidades financieras reguladas.

### **La penetración de la banca comercial en microfinanzas y el BID.**

En 1986, el BID lanzó un programa piloto en Colombia, mediante el cual se estableció una línea de créditos de redescuento a los bancos comerciales por medio del Banco Central. Este programa volvía a prestar a pequeños y microempresarios buscando entusiasmar a los bancos comerciales para que prestaran servicios al sector objetivo al demostrar que las microfinanzas pueden ser lucrativas y sostenibles. Las características centrales del programa fueron las siguientes: 1) un alejamiento del otorgamiento de crédito sobre la base de garantías para otorgarlo sobre la base de la reputación; 2) la intermediaria asume el riesgo de crédito, y 3) capacitación técnica en tecnologías adecuadas de microfinanzas.

En 1990 el programa fue formalizado y lanzado en toda la región como Programa de Préstamos Globales para el Apoyo de la Pequeña y Microempresa, cuyo objetivo era aumentar el flujo de recursos financieros al sector de microempresa por medio de intermediarias viables y sostenibles.

La ventaja de esta estrategia, denominada comúnmente penetración de la banca comercial en microfinanzas porque los bancos aumentaron su alcance para llegar a clientes de escala más pequeña, es que los bancos comerciales tienen la capacidad de captar depósitos, realizar inversiones y atraer capital accionario. Los bancos también disfrutaban de economías de escala por medio de las sucursales y el procesamiento centralizado de la información mediante computadoras. Para estos bancos, el campo de las microfinanzas podría representar un nuevo campo de actividad lucrativa y, al mismo tiempo, podría ofrecer algunos beneficios de la diversificación.

Sin embargo, la desventaja es que los banqueros comerciales tienden a sentirse incómodos con el alto riesgo que se halla presente en el microfinanciamiento y deben ser persuadidos. Para lograr éxito, necesitan capacitación en tecnologías adecuadas de microcrédito, nuevos productos, un tipo diferente de personal y conocimientos sobre las características y las exigencias de un nuevo segmento de clientes.

Entre 1990 y 1996, el BID aprobó 13 programas de préstamos globales de apoyo a la microempresa, por un total de US\$234 millones. En los programas de préstamo que tuvieron más éxito y fueron desembolsados en su totalidad, las compañías de financiamiento no bancarias, es decir, las financieras, han participado más activamente que los bancos comerciales<sup>6</sup>. ¿Por qué sucede este caso,

---

<sup>6</sup> Dos de los préstamos globales para apoyo de la pequeña y microempresa que tuvieron más éxito se otorgaron al Paraguay y a El Salvador. En el Paraguay, Financiera Familiar utilizó más del 55% de la línea de crédito, y en El Salvador, Financiera Calpía utilizó más del 60% de dicha línea. Esta última financiera surgió de una ONG dedicada a microfinanzas. El éxito de los programas de

pese a la intención declarada de entusiasmar a los bancos comerciales a que otorguen más préstamos al sector? Se debe al hecho de que las financieras han llegado a dominar la realización de un alto volumen de transacciones pequeñas, a la deficiente fijación de precios en los programas de penetración en las microfinanzas diseñados por los donantes o a niveles inaceptables de riesgo? Al estudiar el ejemplo de Banco de la Empresa, un banco comercial latinoamericano cuya identidad se ha disfrazado, una excepción a la norma, esperamos ofrecer algunas respuestas a estas preguntas.

### **Objetivos del estudio de caso**

Este estudio de caso aborda las siguientes cuestiones relacionadas con el desarrollo y el futuro de las operaciones de microfinanzas del Banco de la Empresa y la posibilidad de repetir la experiencia en otras instituciones:

- ❖ ¿Qué motivó a Banco de la Empresa a participar en microfinanzas y a convencerse de que se trata de una idea comercial atractiva?
- ❖ ¿Qué ajustes a las operaciones bancarias regulares se necesitaron para realizar un programa fructífero de microfinanzas?

---

préstamos globales a la pequeña y microempresa se mide mediante una combinación de una rápida utilización de la línea crédito, indicadores que señalan alto nivel de extensión, montos promedio bajos de los préstamos, bajo índice de morosidad e institucionalización del crédito para microfinanciamiento que se indica mediante el uso de los propios recursos en depósito una vez que finaliza la línea de crédito.

- ❖ ¿Cuáles son los desafíos que se presentan para el futuro en la consolidación de los préstamos a microempresas en el banco?
- ❖ ¿Qué enseñanzas pueden recogerse de la experiencia, las cuales podrían ayudar a aumentar la participación de bancos comerciales en actividades similares, iniciadas por los donantes, de penetración de la banca comercial en microfinanzas?

Nueva Segovia, nuestro país disfrazado, proporcionó un caso interesante porque todos los participantes del programa de préstamos globales en apoyo de la pequeña y la microempresa eran bancos comerciales y se enfrentaban ante las mismas conmociones macroeconómicas y los mismos elementos de diseño y administración del programa. En la mayoría

de los otros países, sólo algunos bancos comerciales participaron en programas de préstamos globales de esta índole. El análisis de Banco de la Empresa puede revelar y ayudar a predecir las circunstancias en las cuales otros bancos comerciales podrían ingresar a ese campo.

El documento está organizado de la siguiente manera. Un panorama general de Banco de la Empresa ayudará a explicar el contexto del programa de microfinanzas. En las secciones subsiguientes se explora la evolución del programa de microfinanzas, se analiza el desempeño de la cartera de microfinanzas y, por último, se exponen las enseñanzas recogidas y las recomendaciones sobre la promoción y realización de la penetración de la banca comercial en microfinanzas.

## I. Panorama general de Banco de la Empresa

Banco de la Empresa se fundó a fines de los años setenta con la misión de atender a los sectores de consumo y de servicios del país. La mayoría de sus préstamos fueron para el comercio (29,4%) y para el turismo y otros servicios (30,3%). Los créditos para la industria, la vivienda y la agricultura comprendieron porciones más pequeñas de la cartera total, 16%, 13% y 11%, respectivamente. En los años noventa, el banco creció en forma dinámica: al 31 de diciembre de 19x11, Banco de la Empresa ocupa el duodécimo lugar entre los 46 bancos del sistema financiero del país, con un total de activos del orden de los US\$50 millones. El Banco aumentó a más del doble su capacidad crediticia, pasando de US\$14 millones en 19x6 a US\$38,5 millones en 19x11. Lo mismo se aplica al caso de los ahorros, que aumentaron de US\$13,9 millones a US\$28,3 millones.

### Breve historia y estructura del Banco

El banco posee la típica estructura empresarial de dirección: un directorio compuesto por siete personas elegidas por la asamblea general de accionistas, con un Gerente General responsable de las operaciones cotidianas. El Gerente General cuentan con la asistencia de un equipo de gestión compuesto por siete gerentes: un subgerente, un gerente de operaciones, un gerente internacional, un gerente de coordinación de sucursales, un gerente de crédito, un gerente de depósitos y un gerente administrativo. El banco tiene 220 empleados y nueve oficinas, a saber: la sede central en el centro de la ciudad de Santo Tomás y

ocho sucursales. Las sucursales Río Blanco y Bahía se encuentran en la zona metropolitana de Santo Tomás y las seis restantes se hallan situadas en ciudades provinciales.

### ***Banco de la Empresa de un vistazo***

Banco de la Empresa, S. A. fue fundado a fines de los años setenta por un grupo pequeño de industriales. A mediados de los ochenta, se formó una sociedad de cartera, llamada Corporación BanEmpresa, S. A., que tiene nueve subsidiarias de las cuales la más grande y la más importante es Banco de la Empresa. Además del banco de servicios completos, entre otras subsidiarias figuran una firma de corredores de valores, una compañía de tarjetas de crédito afiliada a Banco de la Empresa, un banco extraterritorial registrado en Panamá, un almacén de depósitos, una inmobiliaria, una compañía de arrendamiento, una compañía de factoraje y una compañía de seguros.

### Desempeño financiero de todo el Banco

- ❖ **Activos y cartera:** Durante los cinco últimos años, el Banco duplicó sus activos, pasando de US\$23 millones a US\$50 millones. La cartera de préstamos, en promedio, constituye el 68% del total de activos. El dinero en efectivo y los depósitos bancarios más las inversiones a corto plazo

constituyen casi un 20% del total de los activos. El resto está distribuido entre activos fijos e inversiones a largo plazo. El total de la cartera de préstamos en los tres últimos años sobre los que se cuenta con datos permaneció bastante constante, en torno a los US\$37 millones. Pese al crecimiento de los activos, en especial a comienzos de los años noventa, la calidad de la cartera no llega a lo deseable. El índice de morosidad de 30 días era de 8,24% a fines de 19x11.

Durante el período del estudio, Banco de la Empresa tuvo un alto porcentaje de activos en efectivo y depósitos bancarios, tal vez a fin de mantener la flexibilidad o cubrir los retiros de los clientes. En comparación con otros bancos del sistema financiero, el nivel de liquidez de este banco fue elevado. Como lo demuestra su coeficiente de liquidez, no solamente fue elevado sino que fluctuó en forma significativa, en especial durante los tres últimos años, de 25% en 19x9 a 30% en 19x10 y a 18% en 19x11. El coeficiente de liquidez promedio de todo el mercado financiero en el mismo período fue de 17%. Para mayores detalles, véase el cuadro de indicadores financieros que figura en el anexo 5.

19x11, los pasivos aumentaron de US\$18,4 millones a US\$43,9 millones y el capital aumentó de US\$4,6 millones a US\$6,3 millones. El capital constituyó en promedio un 15% del total de los activos. En el último año sobre el cual se cuenta con datos, el coeficiente promedio de pasivos sobre el total de activos fue 85%, mientras que el promedio de todo el mercado bancario comercial fue 81%. Esto hace pensar que el Banco de la Empresa tuvo un porcentaje levemente inferior de capital en comparación con otros bancos. Pero los pasivos aumentaron así como también los préstamos recibidos de otras instituciones financieras, mientras que la movilización de depósitos disminuyó levemente. Las obligaciones financieras aumentaron de US\$3,7 millones a US\$15,1 millones, mientras que los depósitos correspondientes a los tres últimos años disminuyeron de US\$33,1 millones a US\$28,3 millones.

Al depender más de los préstamos recibidos que de los depósitos, se tiende a aumentar el costo de los fondos, lo que implica que se necesita tasas más elevadas de otorgamiento de préstamos o reducciones de gastos operativos para mantener los márgenes de lucro. En el período del estudio, el apalancamiento (total activos/capital) registró una tendencia al alza.

- ❖ **Pasivos y capital:** Durante el período comprendido entre 19x6 y



- ❖ **Desempeño de las ganancias:** La *rentabilidad* del Banco registró una tendencia al alza antes de 19x11. Entre 19x6 y 19x10, casi todos los indicadores aumentaron. El ingreso neto pasó de US\$652.000 a US\$1,3 millón. El promedio del rendimiento del capital (ingreso neto/capital promedio) de 19x6 a 19x10 fue 13,9%, lo cual es más elevado que el promedio de todo el sistema financiero (12,7%). En 19x11, la tasa de rendimiento del capital disminuyó a 2,8% porque el ingreso neto registró una disminución de US\$189.000 ese mismo año. Los considerables aumentos de costos de personal e infraestructura, ocasionados por la apertura de nuevas sucursales y combinados con disminuciones del ingreso por concepto de intereses y otros ingresos financieros, fueron la causa de la disminución del ingreso neto.

*El ingreso financiero total* creció en forma considerable entre 19x6 y 19x10, de US\$5,3 millones a US\$15,7 millones, pero disminuyó en 19x11 a US\$12,7 millones. La razón de ingreso financiero/ingreso total del Banco fue 86%, lo que

constituye un 4% más elevado que el promedio del mercado.

*El gasto financiero total* creció de US\$4,7 millones a US\$12,4 millones de 19x6 a 19x10 y luego disminuyó a US\$10,2 millones en 19x11. Los gastos financieros provenientes de los depósitos aumentaron también de US\$3,6 millones a US\$8,8 millones, pero disminuyeron durante 19x11 a US\$7 millones. Al mismo tiempo, los gastos financieros por concepto de créditos recibidos de otras fuentes crecieron de US\$1,1 millón en 19x6 a US\$3,1 millones en 19x11. Los coeficientes que miden la rentabilidad y la eficiencia operativa del banco durante 19x6 a 19x10 estuvieron en su mayor parte cerca de los del promedio del mercado. Todos los coeficientes correspondientes a 19x11 disminuyeron frente a los promedios del mercado. El motivo de ello en 19x11 proviene en gran medida de una marcada disminución de otros ingresos financieros, incluidos los cargos sobre cartas de crédito, giros telegráficos, cajas fuertes y transferencias de subsidiarias (véase el cuadro 5).

Cuadro 3  
**Estados de ingresos**  
(En miles de dólares de EE.UU. y distribución porcentual)

	<b>19x6</b>	<b>19x7</b>	<b>19x8</b>	<b>19x9</b>	<b>19x10</b>	<b>19x11</b>
Ingresos por intereses	5.350	6.370	8.219	12.364	15.797	12.760
Gastos por intereses	4.782	4.869	6.480	9.830	12.441	10.204
<b>Ingreso neto por intereses</b>	<b>568</b>	<b>1.501</b>	<b>1.739</b>	<b>2.531</b>	<b>3.356</b>	<b>2.556</b>
Otros ingresos	1.623	1.293	1.641	1.148	1.307	1.452
Gastos administrativos	<u>1.539</u>	<u>2.037</u>	<u>2.220</u>	<u>2.654</u>	<u>3.357</u>	<u>3.819</u>
<i>Ingreso operativo neto</i>	84	(744)	(579)	(1.506)	(2.050)	(2.367)
<b>Ingreso neto</b>	<b>652</b>	<b>757</b>	<b>1.160</b>	<b>1.028</b>	<b>1.306</b>	<b>189</b>
<b>Ingresos por intereses</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Gastos por intereses	89%	76%	79%	80%	79%	80%
<b>Ingreso neto por intereses</b>	<b>10%</b>	<b>24%</b>	<b>21%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>	<b>20%</b>
Otros ingresos	30%	20%	20%	9%	8%	11%
Gastos administrativos	29%	32%	27%	21%	21%	30%
<b>Ingreso operativo neto</b>	<b>2%</b>	<b>-12%</b>	<b>-7%</b>	<b>-12%</b>	<b>-13%</b>	<b>-19%</b>
<i>Ingreso neto</i>	12%	12%	14%	8%	8%	1%
<b>Cartera promedio</b>	<b>N/A</b>	<b>18.615</b>	<b>27.773</b>	<b>35.688</b>	<b>37.806</b>	<b>37.572</b>
Ingreso financiero neto/cartera promedio	N/A	8%	6%	7%	9%	7%
Ingreso operativo neto/cartera promedio	N/A	-4%	-2%	-4%	-5%	-6%
Ingreso neto/cartera promedio	N/A	4%	4%	3%	3%	1%



## II. Historia del otorgamiento de crédito a la microempresa en Banco de la Empresa

### Orígenes del programa

El origen del programa de microfinanzas fue resultado de lo siguiente: 1) dirigentes visionarios, 2) aumento de la competencia bancaria y 3) cambios en el marco regulador. Esta confluencia llevó a un compromiso estratégico a las microfinanzas como medida para generar ganancias en lugar de ser tan sólo una actividad de relaciones públicas.

**1) Dirigentes.** Se le puede atribuir al Gerente General de Banco de la Empresa desde 19x2 hasta 19x11 el mérito del visionario que implantó una nueva estrategia que llevó al banco a las microfinanzas. Entre 19x5 y 19x6, se convenció de que el otorgamiento de crédito a las microempresas podría constituir una actividad comercial fructífera con la tecnología adecuada y la infraestructura apropiada. Conversó sobre su visión con miembros de la administración superior de Business Management Consult (BMC), firma internacional con amplia experiencia en consultoría de microfinanzas. Tanto BMC como el Gerente General sabían también que el Banco Interamericano de Desarrollo estaba preparando una operación de préstamo dirigida a las microempresas.

En esa época, BMC estaba proporcionando asistencia técnica a CREDIGOLFO, una ONG que otorga créditos en zonas rurales. La operación del programa tuvo un efecto de demostración, al mostrar que podría

funcionar el "enfoque de sistemas financieros a las microfinanzas"<sup>7</sup>. Durante 19x7, el BID inició conversaciones con el gobierno central, con ONG dedicadas a las microfinanzas e instituciones financieras reguladoras sobre la factibilidad de una operación de préstamos dirigida al sector de la pequeña y microempresa. Durante las conversaciones que tuvieron lugar entre el BID y los bancos comerciales después de la preparación del proyecto, el BID presentó el otorgamiento de crédito a la microempresa como una posible oportunidad de diversificación para los bancos nacionales.

**2) Mayor competencia:** A partir de 19x11, el sistema financiero del país comenzó un lento proceso de reforma. En los primeros años de esta década, en previsión de una mayor *liberalización financiera*, muchos bancos extranjeros ingresaron al mercado y se formaron varios nuevos bancos privados locales. Esto tuvo como resultado una mayor competencia por lograr clientes

---

<sup>7</sup> El enfoque de sistemas financieros constituye una convergencia de pensamiento sobre cómo manejar programas de microfinanzas por parte de los diversos agentes principales, tales como investigadores, profesionales, instituciones donantes y firmas consultoras en el campo. Esta escuela de pensamiento sostiene que el crédito es un servicio financiero, no un insumo productivo; que las tasas de interés deben cubrir los costos operativos y que, como el dinero es fungible, el análisis de los préstamos se debe concentrar en la capacidad de amortización de la unidad familiar o firma y no en el flujo de fondos del proyecto en sí.

empresariales. En 19x11, el país contaba con 25 bancos comerciales privados en comparación con menos de 11 en 19x1.

**3) Cambios en el marco regulador:** La administración superior previó los cambios que se registrarían en el marco regulador y supervisor e inició un dinámico programa de apertura de sucursales bancarias. En 19x10, se reformó la Ley de Banca, con lo cual mejoraron las normas prudenciales, se facilitó la movilización de depósitos a la vista y se hizo más transparente el acceso a líneas de crédito para los bancos comerciales privados. Al mismo tiempo, las autoridades políticas querían motivar a los bancos privados a que prestarán servicios a las zonas rurales y a las pequeñas y microempresas. Tradicionalmente estos sectores fueron desatendidos por dichos bancos. En septiembre de 19x11, el gobierno otorgó a los bancos comerciales el derecho a ofrecer cuentas corrientes personales, un derecho del que anteriormente gozaban solo los bancos estatales. A cambio de ello, los bancos comerciales privados debían abrir sucursales rurales o dirigir un 10% del monto que poseían en cuentas corrientes a las pequeñas y microempresas. Las tasas no podían ser más elevadas que la LIBOR para préstamos en dólares. Para préstamos en moneda local, el tipo interés sería equivalente a la tasa vigente para depósitos, según lo calculado por el Banco Central. Los dos cambios legales fueron contradictorios. El primer conjunto de reformas liberalizadoras sirvió para promover la eficiencia pero el último *quid pro quo* relacionado con el derecho a ofrecer cuentas corrientes constituyó una vuelta a "una proyección mal aconsejada", en especial la cláusula que establecía un tope a las tasas de

interés que no permitía un margen por encima del costo de los fondos. Esta última medida obligó a la administración a tomar una decisión y optó por las sucursales rurales como el menor de dos males.

Otro cambio en marco regulador que favoreció claramente las microfinanzas fue una decisión por parte de la Superintendencia en 19x9 de permitir que los bancos clasificaran los préstamos por montos inferiores a US\$22.000 sobre la base de la morosidad y no sobre la naturaleza y el valor de las garantías reales proporcionadas. Los bancos comerciales históricamente aplican a todos los préstamos garantías en términos de propiedades raíces para evitar una clasificación E, Recuperación Dudosa, lo cual implica un 100% de constitución de reservas. Esta decisión hizo que el otorgamiento de préstamos pequeños fuera más atrayente y potencialmente lucrativo para las entidades financieras reguladas.

### **Elaboración de una estrategia de penetración en microfinanzas**

En respuesta a estos cambios, la administración emprendió una nueva estrategia. Las sucursales rurales de reciente apertura se concentrarían en préstamos a la microempresa, mientras que la sede central, situada en la capital, se concentraría en préstamos al sector empresarial y a pequeñas y microempresas. Para implantar esta estrategia, los administradores dieron tres pasos.

**Paso 1:** *Aumentar el número de sucursales bancarias.* Entre 19x5 y 19x11, Banco de la Empresa abrió sucursales bancarias en ocho ciudades

provinciales con el fin de ampliar y diversificar su clientela<sup>8</sup>. La mayor parte de la ampliación (cinco de ocho sucursales) tuvo lugar entre septiembre de 19x10 y diciembre de 19x11. En lugar de competir directamente con otros bancos comerciales en el mercado metropolitano de Santo Tomás por un grupo relativamente limitado de clientes empresariales, la nueva estrategia del banco fue *encontrar nuevos clientes* en las zonas rurales. Para este fin, Banco de la Empresa *se acercó físicamente* a ellos. No obstante, la elevada inversión en infraestructura y la baja productividad del personal de reciente contratación redujeron la rentabilidad durante esos años.

**Paso 2:** *Lograr rápidamente una masa crítica de pequeñas operaciones de préstamos.* En junio de 19x9, Banco de la Empresa adquirió CREDIGOLFO, programa de ONG financiado por el gobierno que fue creado en 19x4. Esta ONG había recibido asistencia técnica del BMC, la cual se puso en contacto con Banco de la Empresa. El programa de ONG comenzó a aliviar las consecuencias de las pérdidas de cultivos e infraestructura producidas por las inundaciones de 19x3. La parte sur del país también sufrió trastornos debidos a la partida de Conglomerate USA, una multinacional exportadora de productos que era un importante empleador, en 19x1. La cartera, valuada en US\$600.000, estaba compuesta por 1.261 préstamos pendientes, en su mayor parte en los sectores de agricultura y ganadería. Con el fin de mantener y

---

<sup>8</sup> Entre esas ciudades figuran Ciudad Negra, Palmar Verde, Santiago, San Diego, San Juan, Bayamón, Santa Bárbara y Bahía. Obsérvese que en 19x11 Santa Bárbara se cerró.

aumentar la cartera se mantuvo al personal original de CREDIGOLFO, cuya experiencia en otorgamiento de préstamos agrícolas era crucial. De la noche a la mañana, Banco de la Empresa tuvo una modesta cartera de microcrédito.

**Paso 3:** *Modernizar el sistema de información para la administración del banco.* Con la entrada de bancos extranjeros se produjo una ola de tecnología de ahorro de costos basada en computadoras. Para competir y reducir los costos operativos, tenían que cambiar las estructuras internas y la tecnología de información. A comienzos de 19x12, el banco utilizó cuatro diferentes programas de informática, algunos de los cuales no eran compatibles, lo cual creó ineficiencias causadas por la necesidad de duplicar entradas para los informes consolidados<sup>9</sup>. Sin embargo, se encuentran en marcha esfuerzos destinados a modificar Banca 2000, una plataforma de software, para resolver problemas de compatibilidad y convertirse en el programa principal para Banco de la Empresa para fines de 19x12.

---

<sup>9</sup> A comienzos de 19x12, AS-400 era el sistema principal pero se consideró que era desactualizado. Se estaba poniendo a prueba Banca 2000 para que se convirtiera en el programa principal para fines de 19x12. Altamira es otro sistema que se usa y se considera muy sofisticado pero costoso. Un programa de software especial, elaborado por BMC, fue utilizado solamente para el programa de microfinanzas y no era compatible con Banca 2000.

### **Participación en el programa de préstamos globales para microempresas**

El convenio de préstamo global a microempresas especificaba varios criterios de elegibilidad para los bancos participantes, que tenían el propósito de asegurar que solamente los bancos comerciales solventes y de buen desempeño pudieran tener acceso a la línea de crédito administrada por el Banco Central. Banco de la Empresa suscribió el convenio de participación en el programa de préstamos globales a microempresas en mayo de 19x9 e inició préstamos de redescuento a microempresas con el Banco Central en agosto de ese mismo año. Entre 19x9 y 19x12, Banco de la Empresa solamente reunió los requisitos durante dos períodos de seis meses. Durante los otros períodos se determinó que el banco no reunía los requisitos debido a que su índice de morosidad general de menos de 30 días era superior al 5%.

Banco de la Empresa reunió los requisitos para recibir asistencia técnica financiada por el programa global de apoyo a microempresas y aprovechó este servicio durante toda la duración del programa. Dicho programa también proporcionó al Banco Central un programa de software diseñado específicamente para facilitar el proceso de redescuento. El personal de la Superintendencia Bancaria y de los bancos comerciales participantes recibió capacitación en cuestiones y metodologías básicas de microfinanzas. La administración superior de todos los bancos participantes también podía depender de los conocimientos especializados de consultores residentes de larga data en la realización de ajustes adecuados para lanzar y sostener un programa de microfinanzas.

## **III. Estructura y desempeño del programa de microfinanzas**

### **Estructura del programa de microfinanzas**

Cuando Banco de la Empresa tuvo acceso al programa de préstamos globales en apoyo de la microempresa, sus actividades en este campo se consideraron experimentales. Los analistas del crédito a la microempresa notificaron directamente al coordinador de microempresas del banco. Éste

recibía apoyo técnico constante de consultores de larga duración pagados con recursos del BID provenientes del programa de préstamos globales a microempresas e informaba al Gerente de Crédito. En el verano de 19x11, la administración superior encomendó la realización de un estudio sobre la contribución del programa de microempresas a los costos y las ganancias.

Desde septiembre de 19x11, se han generado informes detallados de contabilidad de costos en el programa de

préstamos en apoyo de la microempresa. Tras una reseña favorable del programa, en febrero de 19x12 este programa pasó a ser parte de las actividades normales de la institución. Los oficiales de crédito a la microempresa ahora están directamente subordinados a los gerentes de sucursales, los que, a su vez, lo están a un coordinador de nivel nacional, quien luego pasa a estarlo al Gerente de Crédito. En el marco de la nueva

estrategia adoptada, la mayoría de las sucursales fuera de la zona metropolitana de la capital se concentraban en otorgamiento de préstamos a pequeñas y microempresas.

En las siguientes figuras, se presenta un contraste entre las estructuras organizativas antigua y nueva. Obsérvese que las figuras son esquemáticas. Se muestran cuatro sucursales, lo cual es irrelevante a la estructura.

Figura 1  
Estructura antes de enero de 19x12

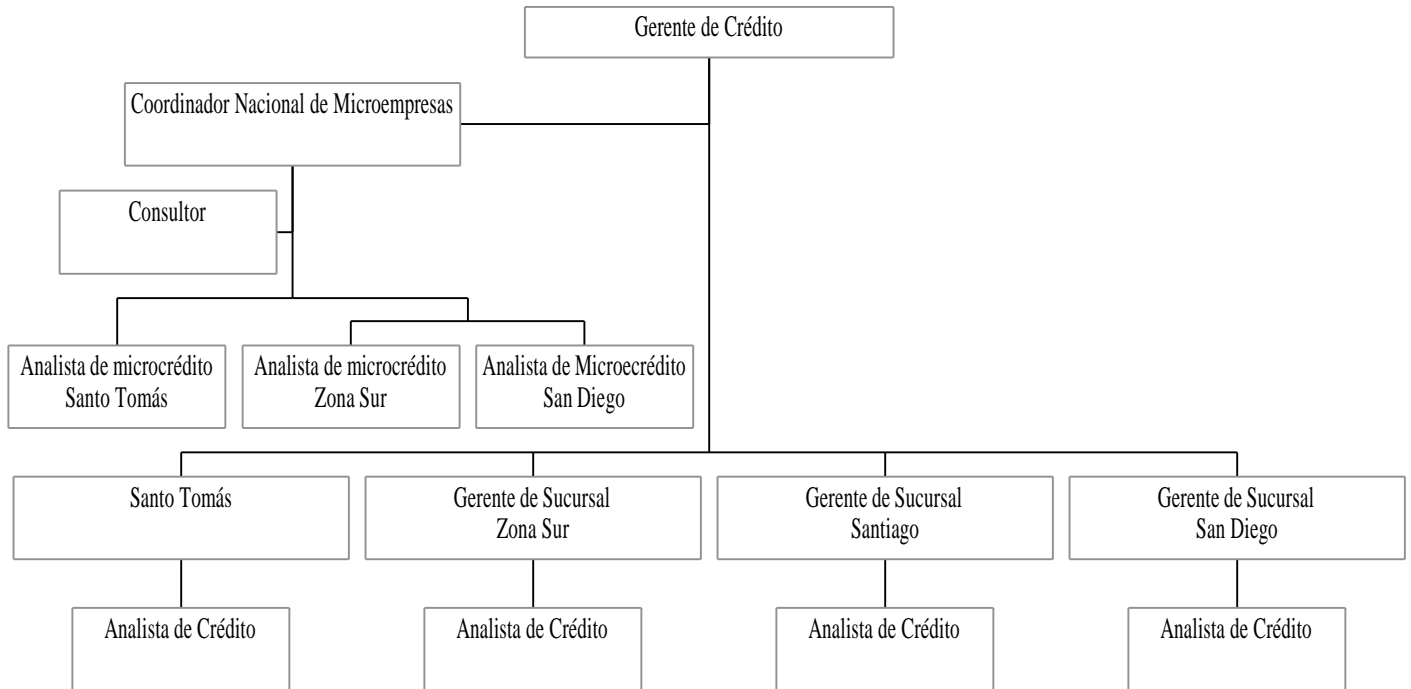
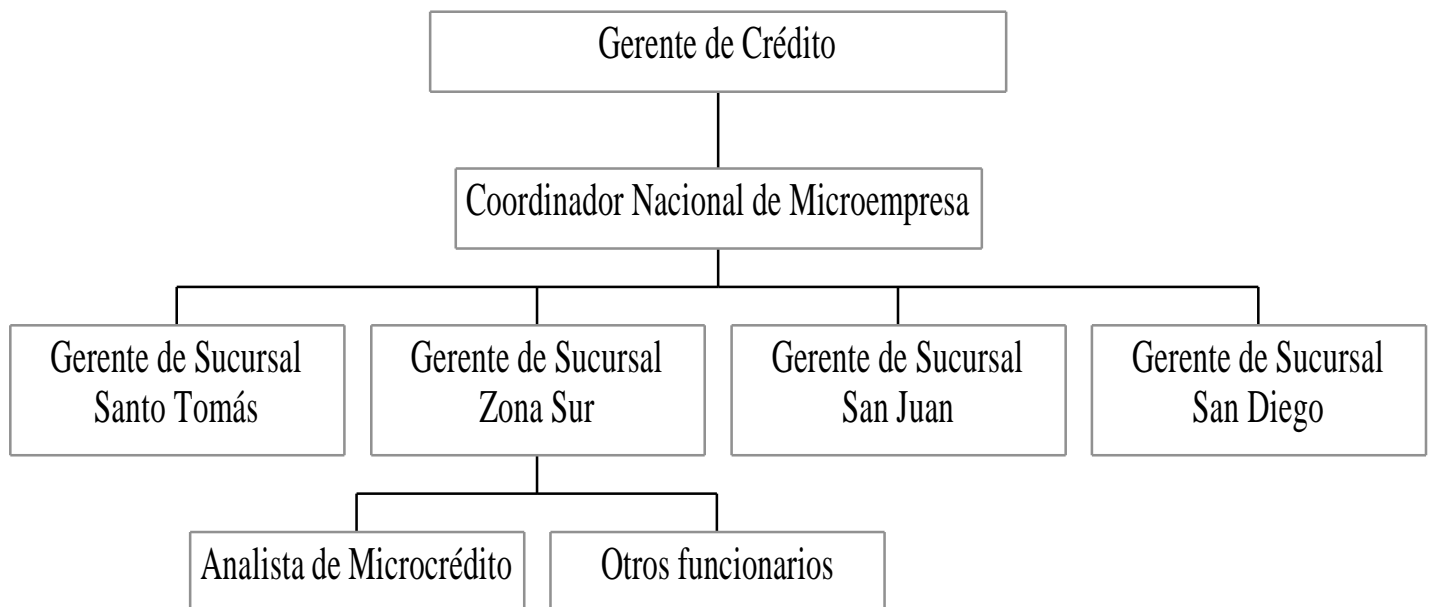


Figura 2  
Nueva Estructura desde enero de 19x12



## ❖ Personal

A enero de 19x12, había 39 empleados de sucursales, de los cuales 17 eran analistas de crédito a la microempresa. La mayoría del personal dedicado a microempresas eran egresados de escuelas secundarias o alumnos universitarios que estudiaban administración de empresas, contabilidad o economía. La edad promedio de este personal era de 20 y pocos años. Otros funcionarios de sucursales eran de mayor edad. Si bien el personal más joven recibía menos sueldo, podían percibir bonificaciones sobre la base del desempeño de toda la sucursal. Pese al sueldo más bajo, el espíritu de trabajo era elevado y la mayoría de los funcionarios entrevistados parecían estar comprometidos y motivados por su trabajo.

## ❖ Metodología de crédito

El sistema de otorgamiento de créditos exigía que los oficiales de préstamo circularan en la comunidad en zonas pre-asignadas y distribuyeran volantes para atraer clientes. El proceso de solicitud de préstamo llevaba entre cinco y siete días laborables. Periódicamente, los oficiales de préstamo realizaban el monitoreo de los préstamos mediante visitas a los clientes. El proceso de evaluación de los préstamos se concentra en la viabilidad de la empresa, la capacidad de amortización de la unidad familiar del propietario de la empresa, sólidos testimonios de solvencia moral y una inspección del lugar de la empresa. Las garantías personales respaldaban la mayor parte de los préstamos más

pequeños y las garantías prendarias, los más grandes. Las dos variables más importantes eran la capacidad de amortización y la solvencia moral. El banco utilizó un programa computarizado de microfinanciamiento, elaborado por BMC, para administrar el programa de crédito a la microempresa y evaluar las solicitudes. Por lo general se atendía con mayor rapidez a los clientes repetidos, ya que gran parte de los datos básicos figuraban en los registros computadorizados. Se empleaban únicamente contratos de responsabilidad individual. Más aún, el mismo oficial de crédito que evaluaba la solicitud de préstamo era también responsable del cobro del mismo. En el primer trimestre de 19x12, las tasas de interés nominales anuales fueron de 36% a 44% y los plazos variaron entre 4 y 18 meses, siendo esencialmente funciones de la capacidad de amortización de las unidades familiares<sup>10</sup>. Los mecanismos de cobro de los préstamos dependen de las visitas inmediatas cuando ocurre morosidad, presiones a los garantes e inicio de acción judicial.

---

<sup>10</sup> Desde marzo de 19x9 hasta marzo de 19x12, los tipos nominales de interés fueron del 35% al 54%. El punto más elevado se registró en septiembre de 19x10 y el más bajo en noviembre de 19x11. Para marzo de 19x12 el tipo de interés era 36,5%. Los cambios reflejaron los movimientos acusados en la tasa de inflación. A finales de 19x9, la tasa anual de inflación era 13,5%, habiendo aumentado a 23,2% en 19x10, año de recuperación de una crisis financiera, descendido a 17,5% en 19x11 y oscilando alrededor del 14% durante el primer trimestre de 19x12. En Palmar Verde y Ciudad Negra no se cobraban comisiones pero en todas las otras sucursales se cobraba una comisión de entre 1,5% y 3%.

## ❖ **Competencia**

Las tasas de interés que cobraba Banco de la Empresa sobre los préstamos eran más altas que las que cobraba Banco Hogar (18%), banco de propiedad del estado que contaba con un programa de crédito a la microempresa. Banco Hogar competía con los bancos que se especializaban en préstamos al consumidor, como BanVayaX (41%) y las ONG más sostenibles dedicadas a las microfinanzas que funcionaban en Nueva Segovia. Los clientes preferían pagar tasas de interés más elevadas en Banco de la Empresa que esperar que sus solicitudes de crédito se tramitaran en los otros bancos<sup>11</sup>.

## ❖ **Desempeño de la cartera de préstamos a la microempresa**

El análisis siguiente del otorgamiento de crédito a la microempresa de Banco de la Empresa se basó en una evaluación de sus *actividades de extensión* y su *sostenibilidad*.

### **1) Alcance**

El programa de préstamos globales para microempresas ha crecido en forma marcada (figura 3). Desde el inicio del programa en junio de 19x9 hasta febrero de 19x12, el número de préstamos

pendientes de reembolso se triplicó, habiendo pasado de 1.261 a 4.128 préstamos. En forma análoga, el volumen de dichos préstamos creció de US\$0,5 millón a US\$3,9 millones. Y lo que es más importante, el programa ha mantenido una magnitud bastante constante del promedio de préstamos, que fue de US\$745 en septiembre de 19x10 y aumentó levemente a US\$949 en febrero de 19x12. Esto constituyó un sólido indicador de su servicio a las pequeñas y microempresas.

La cartera de préstamos a la microempresa aumentó en cada uno de los tres últimos años, tanto en cantidad de préstamos como en el volumen de los mismos. La tasa promedio de crecimiento mensual fue de 6,1% y 7,6%, respectivamente.

La mayoría de los préstamos se utilizan para el comercio, seguidos de agricultura, servicios y ganadería (figura 4). Geográficamente, los préstamos se concentran en la zona sur. La mayoría de los clientes son hombres (78%), casados y de mediana edad.

---

<sup>11</sup> El tiempo promedio de tramitación de un préstamo a microempresa otorgado por Banco de la Empresa es de cinco a siete días laborables, mientras que en Banco Hogar es de tres a cuatro meses.



Figura 3  
Crecimiento de la cartera de préstamos

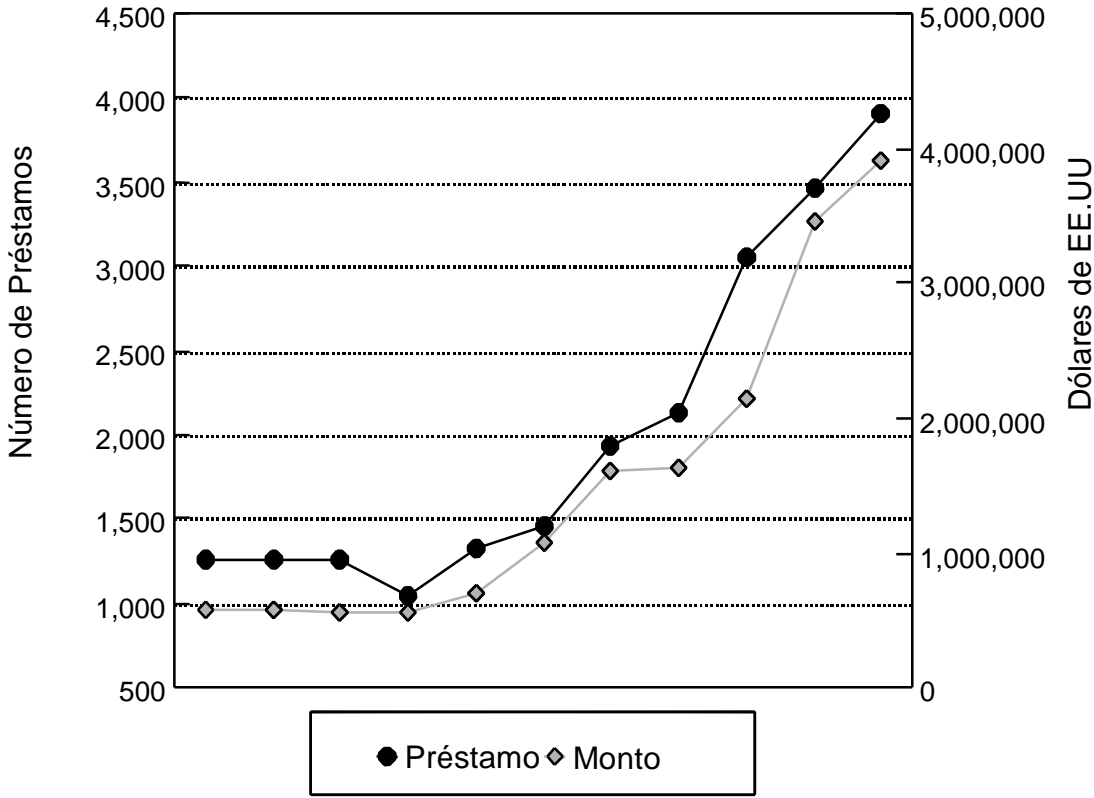
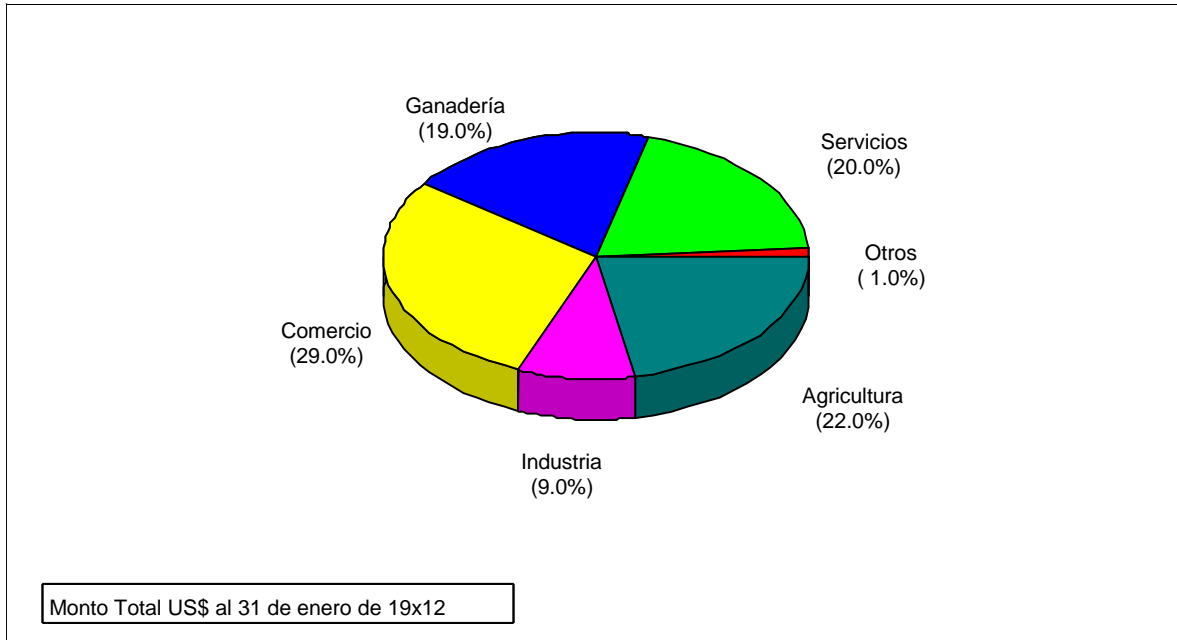


Figura 4  
Distribución sectorial del programa de préstamos a microempresas



## 2) Sostenibilidad

A comienzos de 19x12, la cartera de préstamos a la microempresa constituía tan sólo un 12% de la cartera total del banco. Sin embargo, su rentabilidad era elevada. Las ganancias/ingresos brutos del programa de préstamos en apoyo de la microempresa era 10 veces mayor que la del banco en general. La cartera de microfinanzas contribuyó el 65% de las utilidades netas del banco en el año 19x11. En otros meses con respecto a los cuales se contaba con datos, también fue sustancial la proporción de las utilidades debidas a préstamos a microempresas frente a las provenientes del total de las operaciones. Un margen financiero de 51% para préstamos a la microempresa en comparación con 28% para otros préstamos explica la diferencia. El tipo de interés para el crédito a la

microempresa fue, en promedio, 15 puntos porcentuales más elevado que los tipos cobrados sobre los préstamos al sector empresarial. El costo de los fondos para créditos a la microempresa no era subvencionado. La del BID fue una de cuatro líneas externas de crédito. Todas las tasas de interés correspondían al costo marginal de los fondos para bancos comerciales o se hallaban por encima del mismo<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Durante la vigencia del programa el costo de los fondos del BID fue generalmente de dos a tres puntos porcentuales por encima del tipo de interés sobre certificados de depósitos de seis meses (tipo pasivo) ajustado al alza para reflejar el encaje legal. Como comparación, en los programas financiados por los Estados Unidos y países europeos el costo era igual al tipo pasivo promedio o 1,5 a 2 puntos porcentuales por encima del mismo.

La tasa de atrasos (préstamos con pagos vencidos más de un día) era elevada, habiendo alcanzado un promedio de 20% durante el año 19x11. Las tasas de morosidad más bajas de 30 días (que se miden como saldos pendientes de los préstamos con pagos atrasados como porcentaje del total de los préstamos pendientes) a enero de 19x12 se notificaron con respecto a las sucursales de Palmar Verde y San Juan en la zona sur, dotadas del antiguo personal de CREDIGOLFO. La oficina central de Santo Tomás, que atendía a la zona urbana más grande, era la más problemática. Otra sucursal con problemas era la de Santiago. Las sucursales de las zonas urbanas más grandes por lo general presentaban problemas de reembolso (figura 5).

La elevada tasa de morosidad en la cartera de préstamos a las microempresas afectó en forma adversa el ingreso neto del programa de la microempresa debido al monto más elevado de las reservas para préstamos incobrables. Pero la morosidad del sector empresarial afectó en mayor medida los resultados del ingreso neto de este sector debido a la diferencia en la estructura de

la duración de los atrasos. Por ejemplo, al 31 de diciembre de 19x11, el índice de morosidad de 30 días correspondiente a las microempresas era 9,2%, frente a 15,2% para el resto del banco. El índice de morosidad de 90 días era 4,9% para los préstamos a microempresas frente a 8,5% para el resto del banco. Como el sector empresarial del banco tenía atrasos de más larga duración, sus reservas para préstamos incobrables eran más elevadas.

Las normas para las reservas correspondientes a pequeños préstamos en el caso de Nueva Segovia son como sigue:

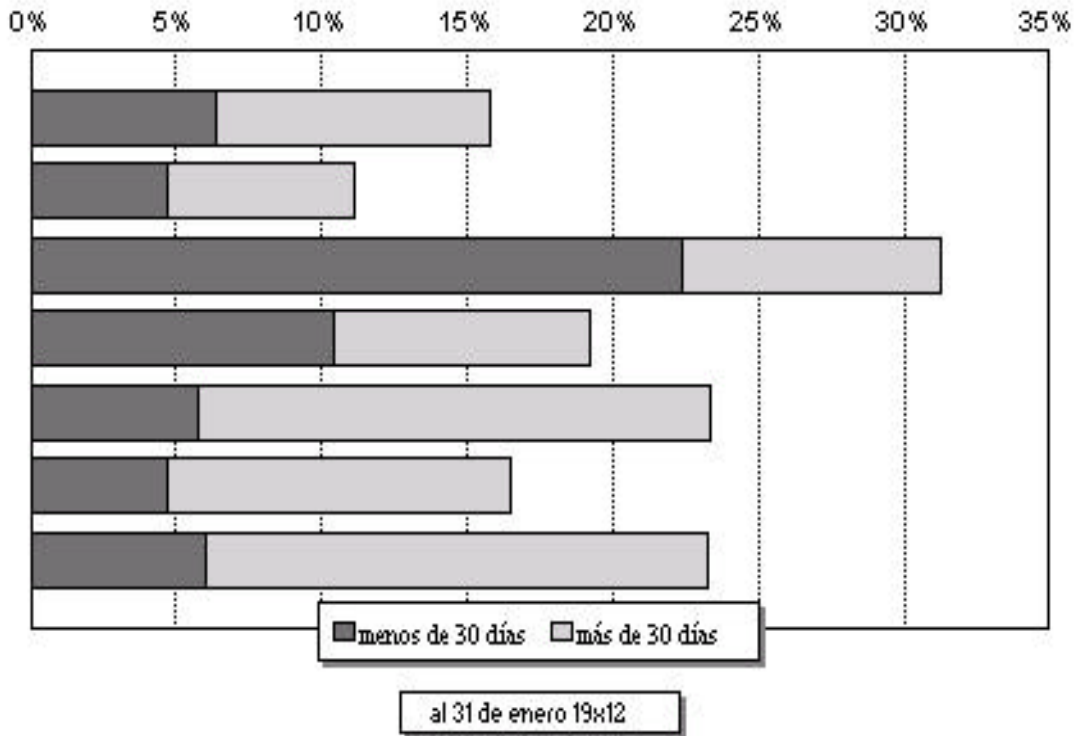
El programa de préstamos a la microempresa es relativamente más costoso de administrar que el de préstamos al sector empresarial, como cabría esperar (cuadro 6). Sin embargo, en comparación con otras instituciones importantes dedicadas a las microfinanzas, Banco de la Empresa tiene mucho margen para mejorar. Por ejemplo, la productividad del personal (número de créditos/número de oficiales de crédito), importante factor que

<b>Estructura de atrasos</b>	<b>Reservas para préstamos incobrables (% de préstamos pendientes)</b>
1-30 días	0,5%
31-90 días	1%
91-180 días	20%
181-360 días	60%
>130 días	100%

contribuye a la eficacia operativa, es más bajo que el de las instituciones principales. Banco de la Empresa notificó 103, en comparación con las principales instituciones dedicadas a este campo, las cuales notificaron entre 300 y

518 (Baydas et al., 1997). Esta amplia diferencia se ve afectada parcialmente por la metodología de otorgamiento de préstamos que se haya escogido utilizar (de grupo en comparación con individual).

Figura 5  
**Indices de morosidad del Programa de la Microempresa**



Cuadro No. 4  
**Estructura de la cartera de préstamos a la microempresa**  
al 31 de diciembre de 19x11

Sucursales	Préstamos no en mora *		Préstamos en mora **		Reservas para préstamos incobrables		Cartera neta	
	Total (1)	% (1/4)	Total (2)	% (2/4)	Total (3)	% (3/4)	Total (4=1+2-3)	% (4/4)
Ciudad Negra	624.973	87,35	113.090	15,81	22.610	3,16	715.453	100%
Palmar Verde	1.207.970	90,22	149.261	11,15	18.389	1,37	1.338.842	100%
Santo Tomás	824.340	72,56	355.275	21,27	43.546	3,83	1.136.069	100%
Santiago	222.699	83,26	54.305	19,18	6.537	2,44	267.467	100%
San Diego	390.474	77,20	118.024	23,34	2.727	0,54	505.771	100%
San Juan	410.952	83,87	80.711	16,47	1.658	0,34	490.005	100%
Bayamón	221.628	77,08	66.767	23,22	861	0,30	287.534	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3.903.036</b>	<b>82,32</b>	<b>934.433</b>	<b>19,17</b>	<b>96.328</b>	<b>2,03</b>	<b>4.741.141</b>	<b>100%</b>

\* Cartera bruta = 1+2

\*\* Más de un día de atraso.

Sin embargo, la prueba más elocuente de la institucionalización del programa de microfinanzas es el uso que hace el banco de sus propios fondos de intermediación para financiar parte del programa. Desde 19x9, Banco de la Empresa otorgó 9.328 préstamos a pequeñas y microempresas y realizó el descuento de aproximadamente 3.123 por medio del programa global de la microempresa financiado por el BID. Otros 2.030 fueron descontados por medio de programas de otros donantes.

Es decir, el banco otorgó 4.175 créditos

con sus propios fondos.

En el cuadro 5 siguiente se presenta la contribución relativa del programa de préstamos globales en apoyo de la microempresa al total de los ingresos y gastos financieros del banco. En el cuadro 6 se compara el desempeño financiero, empleando como denominador el ingreso por concepto de intereses devengados por los programas de préstamos a la microempresa y al sector empresarial, respectivamente.

**Cuadro No. 5**  
**Ingreso financiero para la Unidad de la Microempresa y el resto del Banco**  
al 31 de diciembre de 19x11

Indicadores	Microempresa		Resto del Banco		Total del Banco
	Total (1)	% (1/3)	Total (2)	% (2/3)	
Ingresos por intereses	1.212.583	9,27%	11.868.417	90,73%	13.081.000
Gastos por intereses	<u>608.043</u>	5,96%	<u>9.595.957</u>	94,04%	<u>10.204.000</u>
Ingreso financiero neto	604.540	21,01%	2.272.460	78,99%	2.877.000
Reservas para préstamos incobrables	54.478	16,97%	266.522	83,03%	321.000
Gastos administrativos	424.825	11,39%	3.306.175	88,61%	3.731.000
Otros ingresos	<u>19.854</u>	1,37%	<u>1.432.146</u>	98,63%	<u>1.452.000</u>
Ingresos operativos	145.091	52,38%	131.909	47,62%	277.000
Otros gastos	<u>21.899</u>	24,89%	<u>66.101</u>	75,11%	<u>88.000</u>
<b>Ganancias netas</b>	<b>123.192</b>	<b>65,18%</b>	<b>65.808</b>	<b>34,82%</b>	<b>189.000</b>

Cuadro No. 6  
**Razones financieras**  
al 31 de diciembre de 19x11

<b>Razones</b>		<b>Microempresa</b>	<b>Todo el Banco</b>
Ingresos financieros/Ingresos por intereses	(a)	98,39%	89,23%
Costos financieros/Ingresos por intereses	(b)	49,34%	72,15%
Margen financiero [1 – (Costo fin./Ing. por int.)]		50,66%	27,85%
Reservas para préstamos incobrables/Ingresos por intereses	(c)	4,42%	2,00%
Gastos administrativos/Ingresos por intereses	(d)	34,47%	24,86%
Otros ingresos/Ingresos por intereses	(e)	1,31%	10,77%
Otros gastos/Ingresos por intereses	(f)	1,78%	0,50%
Ganancias netas/Ingresos por intereses	*	10,00%	0,49%

\* = (a) - (b) - (c) - (d) + (e) - (f)

## **IV. Factores que contribuyeron a la penetración de Banco de la Empresa en el mercado de la microempresa**

Ciertos factores explican el éxito relativo que tuvo Banco de la Empresa en la penetración del segmento del mercado de la microempresa en comparación con otras entidades financieras reguladas del país. Al comprender esto se podrá determinar la probabilidad de éxito de bancos comerciales en otras actividades de penetración de mercados menores. Si bien la experiencia de Banco de la Empresa no puede considerarse un éxito total debido a debilidades en el control de la morosidad, sigue siendo bastante instructiva.

Banco de la Empresa es un verdadero pionero en comparación con los bancos comerciales y estatales del país. Los bancos estatales que por lo general atienden al sector de la pequeña y microempresa tienen un volumen más grande de préstamos pendientes de reembolso y más clientes que Banco de la Empresa. Sin embargo, éste tiene índices más bajos de morosidad, genera lucros atendiendo a este segmento del mercado y es más rápido en la tramitación de los préstamos. En comparación con otros bancos privados en Nueva Segovia, Banco de la Empresa no tienen parangón en cuanto a las microfinanzas. Ningún banco comercial privado del país tiene una cartera de crédito a la microempresa de magnitud comparable; su competidor más cercano ha sido BanVayaX, banco que se especializa en préstamos al consumidor y que lentamente ha comenzado a dedicarse a otorgar créditos a pequeñas empresas.

La cartera de préstamos a pequeñas empresas de BanVayaX está creciendo, pero el monto promedio de los préstamos se sitúa en torno a los US\$6.000, lo que indica que aún no ha llegado a muchos microempresarios. Más aún, su índice de morosidad de 30 días alcanzó un promedio de 14% a 17% entre 19x10 y 19x12, el doble que Banco de la Empresa. Debido a su reciente ingreso a Nueva Segovia y a la apertura de un gran número de nuevas sucursales, las ganancias de BanVayaX han sido negativas o insignificantes. A continuación se presenta una lista de factores críticos que explican el éxito de Banco de la Empresa en la penetración del segmento del mercado de la microempresa.

### **Visión estratégica, liderazgo eficaz y compromiso a largo plazo**

El ex Gerente General de Banco de la Empresa (19x2 a 19x11) tenía la convicción de que el mercado de las microfinanzas podría ser lucrativo y esto fue la clave del compromiso de este banco con las microfinanzas y su persistencia en el desarrollo de este nicho de mercado. Otros gerentes, como los de Interban y Bannexus, bancos mucho más sólidos que inicialmente se mostraron interesados en el programa de crédito global a la microempresa, alegaron motivos sociales como su motivación principal. No obstante, cuando estos dos bancos analizaron las repercusiones de adoptar tecnologías de microfinanzas o se vieron ante percances



iniciales, el compromiso flaqueó. No firmaron el contrato del convenio de participación en el programa global de crédito a la microempresa del BID o se retiraron posteriormente.

### **Factor de empuje competitivo**

Otro factor importante que explica el desarrollo del programa de la microempresa de Banco de la Empresa fue la débil posición del banco como competidor en el mercado nacional, como lo señala su deficiente desempeño en materia de ganancias entre 19x8 y 19x11. Al buscar nuevos nichos, las alternativas fueron nueva estrategia o nueva administración. Al verse ante una competencia cada vez mayor, algunos de los bancos más sólidos de Nueva Segovia que prestan servicios al sector empresarial recurrieron a la automatización y los procedimientos operativos normalizados. Otros se concentraron en tarjetas de crédito al consumidor. Otros más decidieron ofrecer nuevos productos financieros, como servicios de cajero automático, depósito directo y servicios de pago de cuentas. Banco de la Empresa decidió buscar un nuevo nicho que estaba siendo atendido en gran medida por ONG, cooperativas de ahorro y crédito y otras cooperativas. La ventaja comparativa de Banco de la Empresa con respecto a las ONG y las cooperativas era que se trataba de una entidad regulada; podía captar ahorros, lo cual proporcionaba un servicio adicional a sus clientes, y constituía una fuente de fondos de bajo costo para otorgamiento de créditos. Su punto fuerte frente a las cooperativas de crédito era su característica de estructura abierta de socios. Además, tenía una cobertura geográfica en todo el país, lo

que hacía que los riesgos correlacionados constituyeran menos problema, en comparación con otras intermediarias no bancarias que operaban en zonas geográficas más pequeñas.

### **Rápida ampliación de la cartera**

A diferencia de Interban, banco muy sólido que utilizó inicialmente la línea de crédito del programa global para la microempresa pero posteriormente se retiró, Banco de la Empresa tuvo un número crítico de clientes del crédito a la microempresa. Heredados de CREDIGOLFO, estos clientes podían recibir atención inmediata con la línea de crédito global para la microempresa. Interban se vio obligado a elaborar una cartera de microfinanzas partiendo de la nada. Los posibles clientes en la zona metropolitana de Santo Tomás estaban muy dispersos. A diferencia de las capitales de Bolivia, Perú, Colombia o El Salvador, el país de nuestro estudio de caso no cuenta con la misma densidad de microempresarios, por lo cual las actividades de extensión son más costosas y difíciles. Banco de la Empresa explotó la base más agraria de la economía del país y la ubicación de muchos clientes potenciales para pequeñas préstamos concentrando su rápida expansión de la cartera de microempresa en pueblos rurales.

### **Infraestructura y recursos humanos necesarios**

Sus ocho sucursales bancarias fuera de la capital dieron a Banco de la Empresa una ventaja considerable en las microfinanzas con respecto a los bancos

comerciales privados, con excepción de uno. Solamente BanVayaX, banco de propiedad extranjera, tenía una amplia presencia en la zona rural, con 28 sucursales. Todas las otras sucursales de bancos comerciales privados se concentraban en la gran zona metropolitana de la capital. Pese a ello, Banco de la Empresa siguió compitiendo con un número considerable de intermediarias financieras en las provincias: bancos de propiedad del estado (Banco Nacional, Banco de Estado y Banco Hogar), cooperativas de ahorro y crédito, otras cooperativas y ONG. La principal ventaja competitiva con respecto a estas intermediarias rurales era su facilidad de proporcionar servicios y una fuente estable de fondos. Los bancos de propiedad del estado ofrecían tasas de interés más bajas pero eran notoriamente lentos en la tramitación y el desembolso de los préstamos. Las entidades no bancarias por lo general eran ágiles en la tramitación de las solicitudes de préstamo pero podían tener o no problemas de suministro de crédito.

Más importante que los edificios eran la capacitación del personal en otorgamiento apropiado de crédito a microempresas, la instalación de software especializado para manejar el elevado volumen de créditos para microfinanzas de manera que fuera eficaz en función de los costos y la aceptación de una nueva manera de realizar las actividades de la institución.

Los analistas de microfinanzas de Banco de la Empresa eran todos de reciente contratación, con menos preparación académica y diferentes perfiles socioeconómicos que el personal de la sección de servicios al sector

empresarial. Se esperaba que dichos analistas circularan en barrios de clase trabajadora, buscando clientes y adquiriendo la astucia de la calle. Sus homólogos de la sección de servicios al sector empresarial, con más instrucción y mejor sueldo, eran más aptos en el análisis de estructuras empresariales, interpretación de estados financieros y negociación de tasas de interés y estructuras de plazos. Sería difícil esperar que el "analista del sector empresarial" típico hiciera la transición. No obstante, otros bancos participantes trataron de hacerlo, con el razonamiento de que el personal existente era conocido y de confianza.

### **Asistencia técnica**

Por último, Banco de la Empresa tenía acceso a los servicios de asistencia técnica y capacitación proporcionados por BMC y pagados por el programa de préstamos globales a la microempresa, y los aprovechó plenamente. Los asesores de largo plazo concentraron su atención principalmente en Banco de la Empresa, proporcionando capacitación intensiva en el servicio y mantenimiento de los sistemas de computación instalados para administrar y realizar el monitoreo de la cartera. Aún después de que finalizara el programa de asistencia técnica financiado por el BID, por decisión propia el BMC continuó brindando su apoyo. La combinación de intensidad, continuidad y alta calidad de los servicios de consultoría generó un sentido de confianza en la administración superior del banco y contribuyó a un sólido espíritu de equipo entre los oficiales de préstamo de microfinanzas. Tras más de tres años de apoyo, el banco cuenta con un núcleo de

personal capacitado que no ha experimentado cambios. En muchos aspectos, dados todos los altibajos de la

administración, los consultores de largo plazo proporcionaron constancia.

## V. Riesgos del programa de microfinanzas

Pese a sus considerables logros, el programa de microfinanzas de Banco de la Empresa se enfrenta ante nuevos desafíos en el futuro inmediato.

### Fin de la asistencia técnica

El primer lugar, al llegar a su fin los servicios de consultoría subvencionados de BMC, se pondrá a prueba el desempeño de los funcionarios. Banco de la Empresa se encontró en una circunstancia poco común y fortuita que otros bancos comerciales tal vez no encuentren. Recibió una cantidad desproporcionada de asistencia técnica gratuita. La firma consultora BMC, comprometida con la noción de penetración en microfinanzas y ansiosa de lograr victoria, desempeñó una función clave en prácticamente todas las etapas del esfuerzo: 1) en el diseño del programa global para la microempresa financiado por el BID, 2) en la transferencia de la cartera y el personal de las ONG, 3) en el suministro de servicios gratuitos tras la finalización oficial del programa de asistencia técnica de crédito a la microempresa en 19x10, y 4) en la instalación de software patentado.

Los altos niveles de asistencia gratuita pueden ser armas de doble filo. Por un lado, un período intenso y prolongado de asistencia técnica puede ser necesario

para capacitar al personal y ayudar a la institución a hacer frente a las primeras crisis. Por otro, la asistencia gratuita puede producir una dependencia poco saludable. Esto puede promover una falta de sentido de "propiedad" y seriedad de propósito que tiene como resultado un deterioro en el desempeño cuando se retiran los consultores. A veces, puede ser mejor que las instituciones paguen dicha asistencia, cometan una serie de errores y hallen soluciones por cuenta propia.

### Cambios frecuentes en la administración y reestructuración

En julio de 19x11, el Gerente General que dirigía la actividad de penetración en el sector de microfinanzas renunció. El nuevo Gerente General ordenó un estudio integral del programa de microfinanzas, se mostró debidamente impresionado con su desempeño y se comprometió a continuarlo. No obstante, *el banco se halló en una encrucijada.*

Eran dos bancos en uno: un banco en decadencia dedicado al sector empresarial y un banco emergente de servicios al consumidor<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> De los 25 bancos comerciales privados del sistema financiero del país, Banco de la Empresa se ha situado hacia el punto más bajo con respecto a varios medidores de lucratividad. En 19x11, el rendimiento de los activos (ingreso

Entre fines de diciembre de 19x12 y comienzos de 19x13, otra reorganización drástica de la alta administración sacudió al banco. Entre 19x9 y 19x13, la institución tuvo tres gerentes generales y dos gerentes de crédito. Cada cambio en la dirección generó incertidumbre; los que apoyaban las microfinanzas no sabían si la nueva dirección estaría tan comprometida como la anterior. En consecuencia, se gastó mucho tiempo y energía en educar y convencer a los nuevos directivos sobre los méritos de las microfinanzas.

Durante los primeros tiempos del redimensionamiento, en los años 19x9 y 19x10, la rapidez de los cambios y los elevados niveles de inversión que se necesitaban causaron gran estrés a los miembros de la administración del personal de Banco de la Empresa. Algunos críticos sostuvieron que la reorientación del banco hacia el sector de la pequeña y microempresa contribuyó a su declinación en el mercado del sector empresarial, lo cual afectó en forma negativa los indicadores de desempeño y la solidez financiera de todo el banco. Afirmaron que una actividad que constituía un porcentaje creciente pero pequeño de la cartera total estaba recibiendo demasiada atención. Mientras tanto, el segmento más grande de la cartera dedicado al sector empresarial se deterioró debido a un

---

neto/promedio del total de activos) de Banco de la Empresa fue 1,8%. En comparación, otros bancos comerciales especializados en otorgar financiamiento al sector empresarial (Bannexus, Interban, San Pedro, Contento y Finlandia) tenían un rendimiento de los activos superior al 9%. En forma análoga, el rendimiento del capital alcanzó un promedio de solamente 1,4% en los tres últimos años, mientras que algunas de las instituciones similares declararon cifras superiores al 19%.

entorno macroeconómico y empresarial adverso y a la falta de una clara estrategia en cuanto a cómo atender a ese segmento del mercado. Por otra parte, los que apoyaban el redimensionamiento sostuvieron que la estrategia de diversificación había logrado éxito en hallar un nuevo nicho de mercado que ahora estaba generando una parte desproporcionada de las ganancias netas.

Si bien la cartera de microfinanzas ha producido buenos resultados en materia de ingreso neto, la consolidación y el futuro crecimiento del programa de microfinanzas exigirá considerables inversiones en capacitación de nuevo personal, rediseño de productos, tecnología de información y campañas de promoción. Si se escogiera este rumbo de dar énfasis las microfinanzas, la sección de servicios a las grandes empresas podría verse perjudicada, ya que no habría suficientes recursos de inversión para esta sección.

La sección del banco que se dedica al sector empresarial necesita una nueva estrategia para proteger o volver a ganar su participación del mercado. Entre las opciones para una estrategia competitiva figuran innovaciones en materia de ahorro de costos, reputación de servicio personal y precios más bajos. Cada opción tiene repercusiones en cuanto a las inversiones en tecnología de información, contratación o retención de personal, investigación de productos, campañas de comercialización, procedimientos operativos y ubicación de las sucursales. A comienzos de 19x12, la tendencia observada era concentrarse en el cobro de préstamos incobrables a grandes empresas y en mejorar la calidad de la cartera sin

realizar una firme elección sobre la dirección futura. Si la administración decide convertirse en un banco universal o de servicios múltiples, la siguiente pregunta será como se habrá de asignar los recursos entre las secciones de consumo y de empresas.

### **Elevado índice de morosidad**

Banco de la Empresa tiene que refinar su metodología para mejorar el cobro de préstamos en el programa de microfinanzas. En el período del estudio, Banco de la Empresa encomendó al oficial de préstamo tareas tanto de iniciación como de cobranza. Pese a los debates internos sobre si debería crearse una unidad especializada de cobranza, el banco decidió permanecer con el sistema actual. Cada método tiene ventajas y desventajas; sin embargo, está claro que el sistema actual no funciona. Además, la morosidad persistió en tiempos económicos buenos y malos.

El problema de la morosidad en Banco de la Empresa tiene tres aspectos. Según varios observadores, un motivo de ello es una "cultura de pagos tardíos y falta de pagos" del país. Esto proviene de la dominación de los bancos de propiedad estatal en el sistema financiero. Tres bancos de propiedad estatal son poseedores del 49% de los depósitos públicos del país y constituyen más del 95% de los créditos de pequeña escala. Con más de 300 sucursales, los bancos estatales llegaban a la mayoría de los pueblos con una población de menos de 5.000 habitantes. Pese a la impresionante cobertura, los bancos estatales tienen atrasos mayores del 30%. El resultado en este sistema saturado de bancos es que muchos prestatarios urbanos no tienen temor a ser excluidos debido a

incumplimientos previos. El acceso limitado, la menor movilidad y los vínculos sociales más sólidos entre funcionarios del banco y clientes hacen que los atrasos sean más bajos en las zonas rurales.

Nueva Segovia posee un sistema jurídico engorroso que otorga muchos derechos a los deudores. También dificulta el cobro la existencia de un sistema de registro público que funciona en forma deficiente. Por ejemplo, los acreedores deben dar aviso previo y solicitar permiso para entrar a la propiedad de un deudor para incautar elementos muebles otorgados como garantía de seguridad. La acción judicial lleva mucho tiempo y es costosa, en especial contra deudores sin sueldo fijo.

Otra parte del problema es el diseño de los productos, la selección de clientes y las técnicas de cobro que aplica Banco de la Empresa, que no son muy decididas. En su mayor parte, el crédito no es escalonado. Se otorga crédito para responder más o menos a una solicitud de inversión de un proyecto específico teniendo en cuenta los límites de la capacidad de amortización de la unidad familiar o firma. Por lo tanto, los incentivos para la amortización son débiles y las necesidades de supervisión (perspectiva de la industria/sector y liquidez del cliente) son elevados. Además, aún en el caso de créditos con morosidad superior a 60 días, el banco no cuenta con una unidad especializada en cobro. La relación personal que existe entre el oficial de préstamo y el deudor, que por otra parte es útil, puede impedir que el oficial de préstamo elabore un plan decidido de cobro, realice la liquidación de la garantía o exija garantías personales.

## **VI. Lecciones en la penetración de la banca comercial en microfinanzas**

La experiencia de Banco de la Empresa proporciona muchas lecciones valiosas. Las de mayor alcance tienen que ver con el diseño y la proyección de intervenciones patrocinadas por entidades bilaterales y multilaterales de desarrollo.

### **Lección I: Compromiso**

*Un liderazgo comprometido y eficaz es esencial para la exitosa penetración en microfinanzas.*

Lo primero y más importante es que algunos gerentes superiores tienen que creer en el potencial comercial de las microfinanzas y estar comprometidos a iniciar un programa de ese tipo. Para lograr éxito, estos dirigentes deben estar dispuestos a hacer frente a reveses y superar la oposición a las microfinanzas tanto dentro de la institución como fuera de la misma. Las metodologías eficaces de microfinanzas entran en conflicto con la cultura y los procedimientos operativos existentes de los típicos bancos comerciales. Los que apoyan las microfinanzas en los bancos comerciales deben ejercer suficiente autoridad presupuestaria y de contratación para poder invertir en el experimento y apoyarlo. Como alternativa, deben poseer la perspicacia política para influir en otros y realizar este compromiso de largo plazo.

No será suficiente con adiestrar a oficiales de préstamo y gerentes medios, hacer ostentación del éxito financiero de otros operadores de microfinanzas y

apelar a la conciencia social de gerentes superiores o de miembros del directorio. Esta manera innovadora de operar requiere diferentes procedimientos y funcionarios con antecedentes no tradicionales.

### **Lección II: El lucro como prioridad**

Banco de la Empresa demostró que para tener éxito en microfinanzas la prioridad en la misión de la empresa debe ser el lucro, la imagen social y el acceso a líneas de crédito estables no deben ser prioridades primarias, solo secundarias.

Otros banqueros de Nueva Segovia que participaron en el programa de préstamos globales para el apoyo de la pequeña y microempresa por otros motivos diferentes del lucro se retiraron rápidamente. Una vez que se identifiquen varias instituciones motivadas, la asistencia técnica adaptada a cada participante puede ser una herramienta eficaz. Los principales obstáculos al ingreso de bancos comerciales al segmento del mercado de las microfinanzas son la actitud y la tecnología, no la falta de fondos. Es probable que sean insuficientes las líneas de crédito atractivas, los esquemas de garantía y la asistencia técnica subvencionada. Iniciativas de este tipo, respaldadas por donantes, prometen tener mayor impacto mediante la consolidación y la ampliación de las microfinanzas en países donde se hallan activas algunas instituciones financieras con todo éxito. En resumen, el "compromiso" de los bancos con las microfinanzas no pueden fabricarse ni

comprarse con facilidad porque se trata de algo difícil y riesgoso. Los donantes solamente pueden ayudar a los "líderes de microfinanzas" una vez que éstos hayan surgido.

### **Lección III: Ajuste estratégico**

*Es más probable que los bancos de consumo totalmente dedicados o los bancos empujados por las fuerzas del mercado a buscar nuevos nichos participen en programas de penetración en microfinanzas que los sólidos bancos dedicados al sector de las grandes empresas.*

Si un banco comercial está realizando un buen trabajo en su segmento tradicional del mercado, es poco probable que tenga el ímpetu y la energía para comprometer los recursos necesarios en un nuevo mercado. No es probable que tenga éxito el meterse en forma dilatoria en las microfinanzas. El choque de "culturas" que implica dedicarse en forma eficaz a las microfinanzas puede no ser fácilmente reconciliable en un sólido banco tradicional que presta servicios a las grandes empresas. Las divisiones de microempresa en los bancos dedicados a las grandes empresas padecen repetidas tensiones con otras divisiones, porque aquéllas permiten apartarse de los procedimientos normales en cuanto a operaciones, remuneración y declaración, para contratar a un tipo diferente de personal y capacitar a este personal de maneras diferentes a fin de usar recursos informáticos en forma más intensiva. Es más probable que los bancos de consumo y las compañías financieras que dominan el manejo de transacciones pequeñas numerosas en préstamos de consumo pasen a dedicarse a operaciones de crédito a la pequeña y

microempresa. Sencillamente necesitan aprender a evaluar riesgos en estos sectores. Sin embargo, éste es un argumento de doble filo. Se necesita un análisis cuidadoso en cada caso. Es bastante concebible que algo de las mismas debilidades de gestión, tecnología y productos que contribuyeron a la pérdida de competitividad de los bancos de propiedad local en mercados empresariales o de consumo tradicionales también puedan impedir el éxito en el nicho de las microfinanzas.

### **Lección IV: Apoyo**

*Las instituciones de desarrollo que promueven las microfinanzas por medio de la penetración en este segmento deben adaptar el apoyo para que éste sea eficaz.* La infraestructura, la tecnología de información y los recursos humanos son cruciales para que esta penetración tenga éxito.

El primer lugar, el banco comercial debe tener sucursales o servicios móviles donde estén concentrados los microempresarios. El que otorga créditos debe estar ubicado en lugar conveniente o dedicarse activamente a llegar a los clientes.

En segundo lugar, la función que desempeña la tecnología informática en la reducción de los costos operativos es obvia pero no puede ser una panacea. Más importante que la adquisición de instalación de equipos sofisticados es un sistema de información para la administración que esté bien diseñado, el compromiso a usarlo de manera congruente y la adecuada capacitación del personal. El uso de la tecnología informática en forma ineficiente puede

aumentar los costos en lugar de disminuirlos en forma marcada.

Tercero, el personal debe ser contratado en forma adecuada, ser bien capacitado, estar sumamente motivado y recibir los incentivos adecuados. Debe hallarse socialmente cómodo con los propietarios de pequeñas y microempresas y su entorno, así como conocerlos bien. Debe recibir capacitación en la preparación de estados financieros sencillos, utilización de programas informáticos para análisis de préstamos, verificación de la reputación de los clientes potenciales, evaluación de la capacidad de gestión de los clientes, así como del panorama del sector en el cual opera el cliente.

Lo que es más importante, el banco debe proporcionar bonificaciones o comisiones atractivas para una alta productividad y mantenimiento de la calidad de la cartera. Esto contrarrestaría la tendencia a desembolsar sin tener en cuenta el cobro de los préstamos, lo cual puede ocurrir cuando un empleado trabaja a sueldo fijo.

En cuarto lugar, las entidades de desarrollo que desean promover las micro finanzas deben ser pacientes y estar dispuestas a presupuestar recursos adecuados para asistencia técnica, así como para supervisión y monitoreo eficaces. Si la firma consultora se hubiera retirado al final oficial del contrato en diciembre de 19x10, dados todos los cambios que tuvieron lugar en la alta dirigencia del banco, los resultados para Banco de la Empresa podrían haber sido muy diferentes. Los ejercicios de penetración en el sector de las microfinanzas tienen que ver más con transformación institucional y menos con el desembolso de préstamos.

## **Lección V: Marco regulador adecuado**

*Para crear un entorno habilitante para las microfinanzas, las entidades de desarrollo necesitan promover una reforma reguladora adecuada que posibilite el microfinanciamiento lucrativo.*

Si la Superintendencia de Nueva Segovia no hubiera utilizado normas adecuadas de clasificación de préstamos y reservas para pérdidas, el microfinanciamiento basado en reputación no hubiera sido factible para Banco de la Empresa ni para otros bancos comerciales. Por lo tanto, las entidades de desarrollo pueden desempeñar una función clave en promover marcos de supervisión y regulación que no tengan preconceptos contra las microfinanzas.

Una reforma reguladora adecuada debe preceder los intentos de penetración de la banca comercial en microfinanzas. Un reciente estudio de la regulación financiera en 23 países latinoamericanos identificó varios problemas que inhiben el crecimiento y la maduración de las micro finanzas (Jansson y Wenner, 1997). Entre las principales inquietudes figuran los requisitos de capital mínimo, suficiencia del capital, clasificación de riesgo de préstamos, técnicas de auditoría de la cartera, restricciones a la usura, documentación de préstamos y restricciones operativas. Esto último impide la creación de instituciones reguladas dedicadas a las micro finanzas o impide que entidades reguladas establecidas se dediquen de manera lucrativa a las microfinanzas.



## Referencias

Baydas, M., Graham, D., y Valenzuela, L. "Commercial Banks in Microfinance: New Actors in the Microfinance World." Agencia Internacional de Desarrollo de Estados Unidos., Microenterprise Practices Project Report, Agosto 1997.

Gallardo, J., Randhawa B., and Sacay, O. "A Commercial Bank's Microfinance Program: The Case of Hutton National Bank in Sri Lanka, "World Bank Discussion Paper No. 329, Washington D.C., Agosto 1997.

Banco Interamericano de Desarrollo, "Reporte Anual Año 1996", Washington D.C., Julio 1997.

Jansson, T., y Wenner, M. "La regulación financiera y su importancia en el sector de microfinanzas de América Latina y el Caribe". Departamento de Desarrollo Sostenible, Unidad de Microempresa, Banco Interamericano de Desarrollo, Diciembre 1997.

Anexo 1  
Balance

<b>Banco de Empresa</b>	<b>19x6</b>	<b>19x7</b>	<b>19x8</b>	<b>19x9</b>	<b>19x10</b>	<b>19x11</b>
<b>BALANCE</b>	<i>En miles de dólares de EE.UU.</i>					
Depósitos Bancarios	1.747	2.510	3.983	5.887	6.895	6.233
Inversiones Temporales	4.639	5.004	7.667	6.135	6.622	1.476
Cartera Neta de Préstamos	14.087	23.142	32.404	38.971	36.640	38.504
Cartera Bruta	14.413	23.414	32.991	30.057	30.812	30.483
Préstamos en mora	N/A	N/A	N/A	9.457	6.306	8.651
Reserva para préstamos incobrables	(326)	(272)	(587)	(543)	(478)	(631)
Cuentas por cobrar	856	1.352	2.715	809	644	767
Inversiones fijas	0	0	0	1.002	1.196	1.129
Equipo, muebles y otros activos	1.808	1.924	2.502	495	882	2.169
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>23.135</b>	<b>33.932</b>	<b>49.274</b>	<b>53.299</b>	<b>52.879</b>	<b>50.278</b>
Depósitos	13.966	22.751	30.562	33.125	28.879	28.364
Obligaciones con instituciones financieras	3.734	4.517	10.735	12.934	15.792	15.193
Otras obligaciones financieras	442	317	630	93	284	257
Otros pasivos	304	1.094	1.422	688	64	117
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>18.446</b>	<b>28.679</b>	<b>43.349</b>	<b>46.840</b>	<b>45.019</b>	<b>43.931</b>
Capital pagado	3.706	3.909	4.086	4.875	6.002	5.526
Reservas Legales	392	478	575	648	704	646
Ingreso neto acumulado	0	0	0	32	1	8
Ingreso neto del período actual	591	866	1.264	906	1.153	167
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>4.689</b>	<b>5.253</b>	<b>5.925</b>	<b>6.461</b>	<b>7.860</b>	<b>6.347</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y CAPITAL</b>	<b>23.135</b>	<b>33.932</b>	<b>49.274</b>	<b>53.301</b>	<b>52.879</b>	<b>50.278</b>

Anexo 2  
Estado de Ingresos

Banco de Empresa S.A.	19x6	19x7	19x8	19x9	19x10	19x11
<b>ESTADO DE INGRESOS</b>						
	<i>En miles de dólares de EE.UU.</i>					
Ingreso de la cartera de préstamos	4.262	4.909	6.634	10.016	12.045	10.365
Ingreso por inversiones fijas	567	719	914	1.190	1.381	1.042
Otros ingresos financieros	683	833	1.126	1.516	2.739	1.674
<b>Ingresos financieros</b>	<b>5.512</b>	<b>6.461</b>	<b>8.674</b>	<b>12.722</b>	<b>16.165</b>	<b>13.081</b>
Depositos	(3.609)	(4.113)	(5.527)	(7.421)	(8.842)	(7.044)
Préstamos bancarios	(1.163)	(733)	(921)	(1.783)	(2.210)	(3.131)
Otros gastos financieros	(10)	(23)	(32)	(626)	(1.389)	(29)
<b>Gastos Financieros</b>	<b>(4.782)</b>	<b>(4.869)</b>	<b>(6.480)</b>	<b>(9.830)</b>	<b>(12.441)</b>	<b>(10.204)</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>730</b>	<b>1.592</b>	<b>2.194</b>	<b>2.892</b>	<b>3.724</b>	<b>2.877</b>
Cancelación en libros	(162)	(91)	(455)	(358)	(368)	(321)
<b>INGRESO FINANCIERO NETO</b>	<b>568</b>	<b>1.501</b>	<b>1.739</b>	<b>2.534</b>	<b>3.356</b>	<b>2.556</b>
Otros ingresos	1.623	1.293	1.641	1.148	1.307	1.452
Gastos administrativos	(1.424)	(1.904)	(1.976)	(2.473)	(3.126)	(3.731)
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>767</b>	<b>890</b>	<b>1.404</b>	<b>1.209</b>	<b>1.537</b>	<b>277</b>
Otros gastos	(115)	(133)	(244)	(181)	(231)	(88)
<b>INGRESO NETO</b>	<b>652</b>	<b>757</b>	<b>1.160</b>	<b>1.028</b>	<b>1.306</b>	<b>189</b>

Anexo 3  
Balance

Banco de Empresa	19x7	19x8	19x9	19x10	19x11
<b>BALANCE</b>	<i>Tasa de crecimiento con respecto al año anterior</i>				
Depósitos bancarios	44%	59%	48%	17%	-10%
Inversiones temporales	8%	53%	-20%	8%	-78%
Cartera neta de préstamos	64%	40%	20%	-6%	5%
Cartera bruta	62%	41%	-9%	3%	-1%
Préstamos en mora				-33%	37%
Reserva para préstamos incobrables	-17%	116%	-7%	-12%	32%
Cuentas por cobrar	58%	101%	-70%	-20%	19%
Inversiones fijas				19%	-6%
Equipos, muebles y otros activos	6%	30%	-80%	78%	146%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>47%</b>	<b>45%</b>	<b>8%</b>	<b>-1%</b>	<b>-5%</b>
Depositos	63%	34%	8%	-13%	-2%
Obligaciones con instituciones financieras	21%	138%	20%	22%	-4%
Otras obligaciones financieras	-29%	99%	-85%	205%	-10%
Otros pasivos	260%	30%	-52%	-91%	83%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>55%</b>	<b>51%</b>	<b>8%</b>	<b>-4%</b>	<b>-2%</b>
Capital pagado	5%	5%	19%	23%	-8%
Reservas legales	22%	20%	13%	9%	-8%
Ingreso neto acumulado				-97%	700%
Ingreso neto del período actual	47%	46%	-28%	27%	-86%
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>9%</b>	<b>22%</b>	<b>-19%</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y CAPITAL</b>	<b>47%</b>	<b>45%</b>	<b>8%</b>	<b>-1%</b>	<b>-5%</b>

Anexo 4  
Estado de pérdidas y ganancias

Banco de Empresa	19x7	19x8	19x9	19x10	19x11
<b>ESTADO DE INGRESOS</b>	<i>Tasa de crecimiento con respecto al año anterior</i>				
Ingreso de la cartera neta de préstamos	15%	35%	51%	20%	-14%
Ingresos por inversiones fijas	27%	27%	30%	16%	-25%
Otros ingresos	22%	35%	35%	81%	-39%
<b>Ingresos financieros</b>	<b>17%</b>	<b>34%</b>	<b>47%</b>	<b>27%</b>	<b>-19%</b>
Depositos	14%	4%	34%	19%	-20%
Empréstitos bancarios	-37%	26%	94%	24%	42%
Otros gastos financieros	130%	39%	1856%	122%	-98%
<b>Gastos Financieros</b>	<b><u>2%</u></b>	<b><u>33%</u></b>	<b><u>52%</u></b>	<b><u>27%</u></b>	<b><u>-18%</u></b>
<b>TOTAL DE INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>118%</b>	<b>38%</b>	<b>32%</b>	<b>29%</b>	<b>-23%</b>
Cancelación en libros	<u>-44%</u>	<u>400%</u>	<u>21%</u>	<u>3%</u>	<u>-13%</u>
<b>INGRESO FINANCIERO NETO</b>	<b>164%</b>	<b>16%</b>	<b>46%</b>	<b>32%</b>	<b>-24%</b>
Otros ingresos	-20%	27%	-30%	14%	11%
Gastos administrativos	34%	4%	25%	26%	19%
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>16%</b>	<b>58%</b>	<b>-14%</b>	<b>27%</b>	<b>-82%</b>
Otros gastos	<u>16%</u>	<u>83%</u>	<u>-26%</u>	<u>28%</u>	<u>-62%</u>
<b>INGRESO NETO</b>	<b>16%</b>	<b>53%</b>	<b>-11%</b>	<b>27%</b>	<b>-86%</b>

Anexo 5  
Indicadores Financieros

RAZONES	19x6	19x7	19x8	19x9	19x10	19x11	Promedio
<b>Estructura de activos</b>							
Depósitos bancarios/ Total de activos	7,55%	7,40%	8,08%	11,05%	13,04%	12,40%	9,92%
Inversiones temporales/ Total de activos	20,05%	14,75%	15,56%	11,51%	12,52%	2,94%	12,89%
Préstamos netos/ Total de activos	60,89%	68,20%	65,76%	73,12%	69,29%	76,58%	68,97%
Activos fijos/ Total de activos	7,81%	5,67%	5,08%	0,93%	1,67%	4,31%	4,25%
Otros activos/ Total activos	3,70%	3,98%	5,51%	3,40%	3,48%	3,77%	3,97%
<b>Estructura de pasivos</b>							
Depósitos/ Total de activos	60,37%	67,05%	62,02%	62,15%	54,61%	56,41%	60,44%
Pasivos interbancarios/ Total de activos	16,14%	13,31%	21,79%	24,27%	29,86%	30,22%	22,60%
Otros pasivos/ Total de activos	3,22%	4,16%	4,16%	1,47%	0,66%	0,74%	2,40%
<b>Estructura de capital</b>							
Capital pagado/ Total de activos	16,02%	11,52%	8,29%	9,15%	11,35%	10,99%	11,22%
Reservas / Total de activos	1,69%	1,41%	1,17%	1,22%	1,33%	1,28%	1,35%
Ingreso neto actual/ Total de activos	2,55%	2,55%	2,57%	1,76%	2,18%	0,35%	1,99%
<b>Estructura de la cartera</b>							
Cartera bruta/Préstamos netos	102,31%	101,18%	101,81%	77,13%	84,09%	79,17%	79,89%
Préstamos en mora/Préstamos netos	0,00%	0,00%	0,00%	24,27%	17,21%	22,47%	21,60%
Reserva para préstamos incobrables/ Préstamos netos	-2,31%	-1,18%	-1,81%	-1,39%	-1,30%	-1,64%	-1,49%
<b>Liquidez</b>							
Depósitos bancarios, Inversiones temporales/ Pasivos	34,61%	26,20%	26,88%	25,67%	30,03%	17,55%	26,82%
<b>Solvencia</b>							
Capital total/ Préstamos netos	33,29%	22,70%	18,28%	16,58%	21,45%	16,48%	21,46%
<b>Lucratividad</b>							
Ingreso neto/ Capital	13,90%	14,41%	19,58%	15,91%	16,62%	2,98%	13,90%
Ingreso neto/ Total de activos	2,82%	2,23%	2,35%	1,93%	2,47%	0,38%	2,03%
Ingreso neto/ Pasivos	3,53%	2,64%	2,68%	2,19%	2,90%	0,43%	2,40%
Ingreso neto/ Préstamos netos	4,63%	3,27%	3,58%	2,64%	3,56%	0,49%	3,03%
<b>Eficiencia Administrativa</b>							
Margen	32,98%	37,21%	37,18%	29,13%	28,79%	29,79%	32,51%
Costo Financiero/Ingreso por intereses	67,02%	62,79%	62,82%	70,87%	71,21%	70,21%	67,49%
Reservas/Ingreso por intereses	2,27%	1,17%	4,41%	2,58%	2,11%	2,21%	2,46%
Costo administrativo/Ingreso por intereses	19,96%	24,56%	19,16%	17,83%	17,89%	25,67%	20,84%
Ingreso neto/Ingreso por intereses	9,14%	9,76%	11,25%	7,41%	7,47%	1,30%	7,72%
Otros ingresos/Ingreso por intereses	22,75%	16,68%	15,91%	8,28%	7,48%	9,99%	13,51%
Otros gastos/Ingresos por intereses	1,61%	1,72%	2,37%	1,30%	1,32%	0,61%	1,49%
Ingreso financiero/Ingreso por intereses	77,25%	83,32%	84,09%	91,72%	92,52%	90,01%	86,49%

Anexo 6  
**Desempeño de la cartera de préstamos a la microempresa**  
(indicadores seleccionados)

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Número de créditos</b>	<b>Total de la cartera US\$</b>	<b>Promedio de préstamos US\$</b>	<b>Reserva préstamos incobrables %</b>	<b>Crecimiento promedio de créditos %</b>
19x10	sep	1.460	1.088.139	745	21.76	
	oct	1.658	1.339.048	808	25.57	13.56%
	nov	1.873	1.614.795	862	23.75	12.97%
	dic	1.987	1.706.602	859	22.50	6.09%
19x11	ene	1.970	1.728.983	878	21.41	-0.86%
	feb	2.114	1.883.517	891	20.75	7.31%
	mar	2.369	2.206.861	932	20.73	12.06%
	abr	2.538	2.367.004	916	18.16	7.13%
	may	2.957	2.803.568	948	16.03	16.51%
	jun	3.179	3.040.583	956	18.50	7.51%
	jul	3.438	3.002.654	961	18.61	8.15%
	ago	3.557	3.417.390	961	18.17	3.46%
	sep	3.666	3.546.777	967	19.19	3.06%
	oct	3.881	3.683.680	949	19.85	5.86%
	nov	4.063	3.843.335	946	20.04	4.69%
	dic	4.128	3.896.652	944	23.71	1.60%
19x12	ene	4.023	3.755.157	933	21.18	-2.54%
	feb	4.041	3.834.033	949	21.18	0.45%
Tasa de recimiento mensual promedio		6.17%	7.69%	1.43%	-0.16%	6.29%

Anexo 7

**Crecimiento de la cartera de préstamos a la microempresa: número y monto**

Sucursal	19x4		19x5		19x6	
	Número de créditos	Monto (US\$)	Número de créditos	Monto (US\$)	Número de créditos	Monto (US\$)
Ciudad Negra	444	205.899	598	380.773	817	624.973
Palmar Verde	820	362.029	1.088	592.783	1.678	1.207.970
Santo Tomás			213	573.002	578	824.340
Santiago			37	38.130	222	222.699
San Diego			13	17.903	296	390.474
San Juan					390	410.952
Bayamón					147	221.628
<b>TOTAL</b>	<b>1.264</b>	<b>567.928</b>	<b>1.949</b>	<b>1.602.591</b>	<b>4.128</b>	<b>3.903.036</b>
<i>Monto Promedio de los préstamos (US\$)</i>		449		822		946