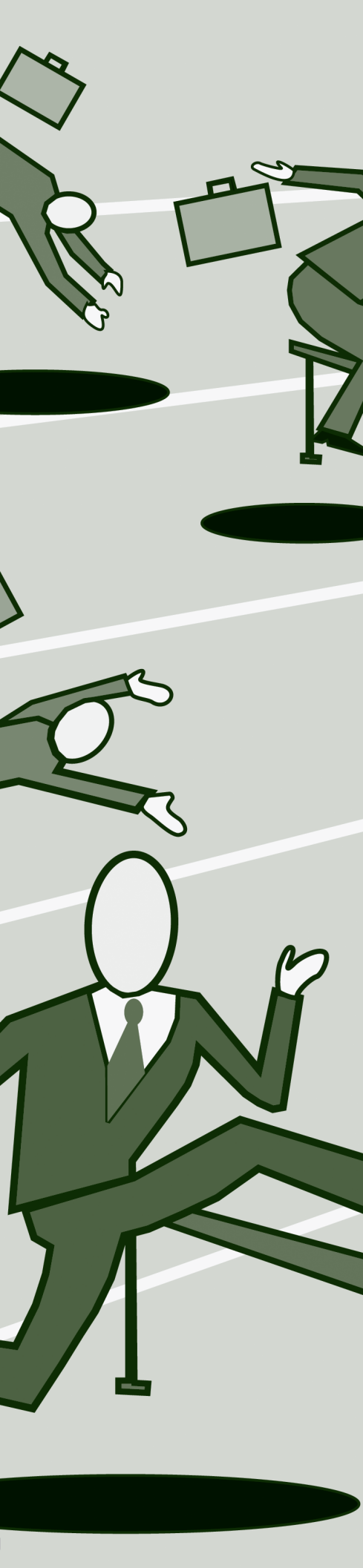




Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

Beatriz. Marulanda, Lizbeth Fajury, Mariana Paredes y
Franz Gomez
Octubre 2010

***Lo bueno de lo malo en Microfinanzas:
Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en
América Latina***

Este documento es una publicación del Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Banco Interamericano de Desarrollo. Las opiniones expresadas son de los autores y no necesariamente representan la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo. Queda permitido reproducir este informe, parcial o totalmente, siempre y cuando se atribuya a los autores y a los patrocinadores.

Para solicitar ejemplares adicionales de esta publicación, favor dirigirse al:

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)
Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577

Correo electrónico: mifcontact@iadb.org
Sitio de Internet: www.iadb.org/mif

**Catalogación (Cataloging in Publication) proporcionado por el
Banco Interamericano de Desarrollo
Biblioteca Felipe Herrera**

Lo bueno de lo malo en microfinanzas: lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina / Beatriz Marulanda ... [et al.]
p. cm.

Includes bibliographical references.

1. Small business—Latin America—Case Studies. 2. Microfinance—Latin America—Case Studies. I. Marulanda, Beatriz. II. Fajury, Lizbeth. III. Paredes, Mariana. IV. Gomez, Franz. V. Multilateral Investment Fund (Inter-American Development Bank).

HD2346.L29 B84 2010

Contenido

Prólogo.....	3
RESUMEN	5
1 Introducción.....	6
2 ¿Qué se entiende por Experiencias Fallidas?	7
3 Causas Típicas de Fracasos	9
3.1 Fallas metodológicas.....	9
3.2 Fraude sistemático	14
3.3 Crecimiento descontrolado	18
3.4 Perdieron el foco	20
3.5 Fallas de Diseño.....	23
3.6 Intervención estatal	25
4 Lecciones Aprendidas.....	28
4.1 Talla Única no le Sirve a Todos (One size does not fit all)	28
4.2 Las crisis macroeconómicas no causaron las quiebras.....	30
4.3 La calidad del activo no solo depende de una baja mora.....	30
4.3.1 La calidad de la cartera de microcrédito es crítica.....	30
4.3.2 así como la composición del activo	31
4.3.3 Sorprende la volatilidad de la cartera de microcrédito.....	32
4.3.4 y falta un sistema integral de administración del riesgo en IMF	33
4.4 Ventajas y desventajas de la facilidad de acceso al fondeo.....	34
4.5 Aportes de Capital - El papel de los inversionistas.....	35
4.6 La diferencia la hace la gobernabilidad!	36
4.7 Riesgo político	38
4.8 Regulación.....	40
BIBLIOGRAFIA.....	41
Anexos	43

Prólogo

¡Es impresionante como ha cambiado la industria del microcrédito desde sus humildes orígenes en Bangladesh y Bolivia hace escasos 40 años!

El concepto de otorgarle crédito a personas de escasos recursos basándose en poco más que una garantía solidaria ha evolucionado hasta convertirse en una industria multimillonaria. El sector es ahora una parte integral del sistema financiero de muchos países. Una “industria” con múltiples jugadores que va mucho más allá de simplemente proveer pequeños créditos (solidarios o individuales) de corto plazo para capital de trabajo. El sector actualmente le proporciona a los estamentos de menores recursos (a la “base de la pirámide”) una variedad de servicios financieros incluyendo créditos a largo plazo para la adquisición de activos fijos y remodelación de vivienda, remesas, ahorros, microseguros, y banca electrónica.

Aquellos de nosotros que hemos estado atentos a la evolución de la industria a lo largo de los años hemos siempre sido muy diligentes en promocionar y difundir cada uno de los logros del sector. Hemos estado siempre listos a llamar la atención de todos los interesados cada vez que se alcanzaba una nueva meta. Trabajamos duro para asegurar la promoción de los éxitos, del lanzamiento de cada nuevo producto y de cada nuevo millón de clientes servidos.

No obstante, como es de esperar, no siempre todo ha sido color de rosa. No todas las historias han tenido un final feliz. No todos los proyectos han alcanzado las metas propuestas. Incluso, algunos emprendimientos han fallado. Siendo ese el caso, deberíamos también estar listos para contar los casos en que el éxito no se alcanzó, para poder aprender de esos errores.

Como cabría esperar, durante las épocas de crisis es cuando las deficiencias se vuelven más evidentes. Citando al Sr. Warren Buffett, “cuando la marea baja es cuando uno puede apreciar más claramente quien estaba nadando sin el equipo apropiado”. Siendo así, y dada la profundidad de la última crisis financiera internacional, no es de extrañar que hayamos podido constatar varios casos recientes de proyectos que, lejos de alcanzar las metas propuestas, más bien han sufrido importantes quebrantos patrimoniales. Proyectos que, en resumen, han fracasado.

Conscientes de que precisamente analizando nuestros fracasos es como más aprendemos, el presente documento se ha preparado como parte de un esfuerzo por asegurar que reconocemos y aprendemos de los errores cometidos. Ello a fin de minimizar la posibilidad de que los mismos se repitan a futuro. El objeto de este estudio no es juzgar ni estigmatizar a ninguna organización y/o individuo (de hecho, los nombres de las diferentes instituciones e individuos aludidos en el estudio han sido eliminados precisamente para asegurar el anonimato).

Se pretende más bien señalar cuáles han sido los errores e identificar las causas y los factores que contribuyeron a dichos fracasos. Se tratará luego de derivar lecciones aprendidas y contribuir a la diseminación de las mismas de forma que, a futuro, podamos tenerlas en cuenta y evitar así caer en los mismos errores.

Es en este marco, y fiel a su mandato de trabajo por el fortalecimiento de la industria de las microfinanzas, la Fundación Calmeadow se siente orgullosa de haber promovido este proyecto.

Más orgullosos nos sentimos de haber podido asegurar para la elaboración del mismo la colaboración de Beatriz Marulanda y su equipo. Es como resultado de su diligente esfuerzo y con el apoyo financiero del Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo BID, IAMFI, la Fundación del Deutsche Bank, y el Centro para Inclusión Financiera de ACCION Internacional, que el mismo ha podido concretarse.

Aun cuando debido a restricciones presupuestarias este estudio se ha limitado a analizar los fracasos en América Latina, quisiéramos creer que son de aplicación universal las conclusiones y lecciones aprendidas del mismo. Anticipamos además que próximamente se estarían iniciando estudios complementarios cubriendo otras regiones/continentes.

Agradecemos a todos los que han colaborado para hacer de este proyecto una realidad y confiamos en que el mismo contribuirá a fortalecer la industria del microcrédito y facilite llevar cada vez más y mejores servicios financieros a la base de la pirámide en la forma más eficiente posible.

Alex Silva
Calmeadow

Resumen

Las instituciones de microfinanzas exitosas han sido ampliamente estudiadas para entender las razones que las condujeron en esa dirección y de esta forma extraer buenas prácticas que sean útiles para el resto de la “industria”. Sin embargo, muy poca atención han recibido las instituciones que se pueden considerar como experiencias fallidas. El análisis detallado de este último tipo de instituciones en la región latinoamericana se constituye en una fuente invaluable de lecciones para continuar expandiendo la frontera del conocimiento práctico en microfinanzas.

Con base en entrevistas con expertos y su opinión acerca de qué puede considerarse una experiencia fallida, se identificaron seis tipos de causas comunes de fracaso de Instituciones Microfinancieras (IMF): (i) fallas metodológicas en la tecnología de crédito, (ii) fraude sistemático, (iii) crecimiento descontrolado, (iv) pérdida de foco, (v) fallas de diseño en la concepción misma de la institución y (vi) una intervención estatal asfixiante. Aunque varias de las instituciones que se analizaron tuvieron que enfrentar más de una causa de fracaso al mismo tiempo, en cada caso se identificó la principal causa que condujo a esa situación.

Con base en el análisis a profundidad de 10 casos que tipifican cada una de estas causas, se extraen valiosas y variadas lecciones que incumben a diversos actores. Esta amplia gama de lecciones van desde el error de pensar que una receta sirve para todos los casos, pasando por el efecto real de las crisis macroeconómicas, la profundización en torno a los factores que afectan la calidad de los activos en entidades financieras, las implicaciones del acceso a fondeo abundante, el papel de los inversionistas, de la regulación, y el riesgo político que enfrenta la industria.

La lección posiblemente más importante de este estudio -que aunque parezca obvia, en realidad no lo es- es la necesidad de comprender que la industria de microfinanzas no deja de ser un negocio financiero. En definitiva, las crisis no son las que causan los fracasos, sino es la manera como éstas son enfrentadas por las directivas, los administradores y los funcionarios de una entidad financiera lo que explica si una institución en particular será capaz de superarla o no.

1 Introducción

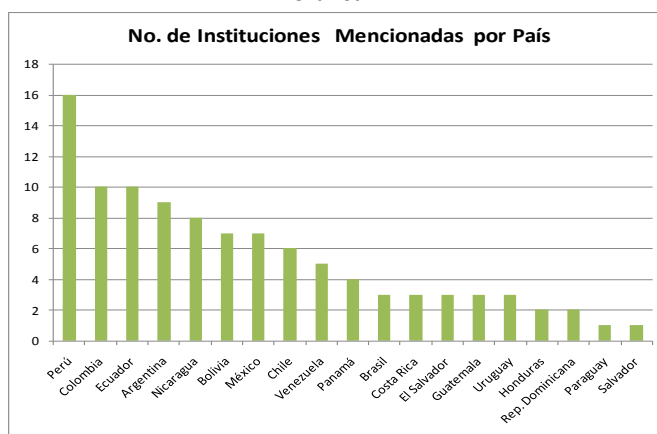
Con frecuencia se habla en microfinanzas de “buenas prácticas” para hacer alusión a aquellas prácticas que luego de un proceso de prueba y error –como en cualquier industria naciente– resultaron ser exitosas. Mientras que estas buenas prácticas se y divulgaron rápidamente en la industria de microfinanzas, muy poca atención se ha prestado a aquellas experiencias que por algún motivo no dieron el resultado esperado.

Precisamente, un análisis riguroso de las experiencias fallidas puede aportar información valiosa que permita prevenir errores similares en el futuro. Si bien esto es muy útil en cualquier contexto, es aún mucho más en una industria que, como la de microfinanzas, se caracteriza por una rápida evolución y permanente innovación. Entender los errores y documentarlos arrojará valiosas lecciones para continuar expandiendo la frontera del conocimiento práctico en microfinanzas, siendo esta la principal motivación de Calmeadow, con el apoyo de Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo BID, Deutsche Bank Americas Foundation, International Association of Microfinance Investors (IAMFI) y el Center for Financial Inclusion de ACCION International), para financiar la realización de este estudio.

El estudio se realizó en dos fases. La primera contempló la definición de una metodología para la selección de las instituciones que serían objeto de análisis más detallado asegurando que las entidades que resultaren escogidas fuesen representativas de experiencias fallidas típicas y que de su análisis se pudiesen extraer lecciones extrapolables y útiles para los interesados. Después de una exploración a partir de fuentes secundarias, se adelantaron una serie de entrevistas con expertos en microfinanzas para conocer su opinión acerca de cuáles eran los elementos más importantes que caracterizaban una institución microfinanciera fallida; las principales causas que llevaron a las diversas instituciones a fracasar; y finalmente identificar los casos que de acuerdo con cada uno de ellos resultaban más interesantes de analizar. A todos ellos, a quienes relacionamos en el Anexo 11, les agradecemos enormemente sus aportes y opiniones.

De este proceso se consolidó una lista de 108 instituciones, presentes en 19 países de Latinoamérica tal como lo muestra la gráfica 1.

Gráfica 1



De este grupo y de común acuerdo con Calmeadow, se seleccionaron las instituciones sobre las cuales se concentraría el análisis, dadas las restricciones de disponibilidad de información, presupuesto y tiempo, enfocando el esfuerzo en seis países de la región. Sin embargo, con base en la revisión de fuentes secundarias y de evaluaciones generales de un gran número de las instituciones mencionadas, se logró conformar una tipología con base en la cual se presentan los resultados de este estudio. Los casos individuales de las instituciones que se analizaron en detalle se presentan en los anexos 1 a 11. Para estos casos se utilizó la información secundaria disponible, la información financiera pública y los resultados de las entrevistas realizadas a representantes de los accionistas, de los financia-

dores, a los miembros de los Consejos Directivos, y al personal de las instituciones. Como en varios de los casos estudiados los hechos que se narran ocurrieron hace varios años, no fue posible obtener entrevistas con representantes de todos los “*stake holders*” mencionados.

En este documento se omiten los nombres de las instituciones, los países y las personas entrevistadas por respeto a la confianza que nos brindaron al presentar, desde su punto de vista, la realidad de unas experiencias que en muchos casos representaron momentos difíciles para la mayoría de ellos. A todos ellos les expresamos nuestro agradecimiento por el tiempo y la información que compartieron con nosotros.

Deseamos manifestar además nuestro agradecimiento especial a Alex Silva y Georgina Vásquez de Calmeadow por sus comentarios, ideas, sugerencias y apoyo a lo largo del desarrollo de este estudio.

Esperamos que este documento contribuya a consolidar la industria de las microfinanzas en la región, mediante el aprendizaje que surge de la identificación de las principales debilidades y errores cometidos por algunas instituciones o personas. Las lecciones que se pueden extraer del análisis de las experiencias fallidas pueden contribuir a señalar el camino para los que vienen atrás.

2 ¿Qué se entiende por Experiencias Fallidas?

Una revisión bibliográfica inicial permite concluir que las experiencias fallidas en microfinanzas han sido muy poco analizadas o exploradas en la literatura, la cual se ha concentrado más en analizar y documentar los rasgos y características de las instituciones microfinancieras exitosas. El éxito logrado por la mayoría de estas instituciones es indiscutible, tanto así que han logrado precisamente conformar lo que hoy se denomina la “industria de microfinanzas”.

Si bien es cierto que la recopilación de los factores que pueden explicar el éxito de las microfinancieras en la región es de enorme importancia para todos los actores para generar un patrón a replicar, también es cierto que en el proceso de construcción de esta “industria” hubo algunas experiencias fallidas. Como se verá más adelante, aunque en muchos de estos casos se aplicaron varios de los aprendizajes extraídos de los casos exitosos, muchas entidades no lograron sobrevivir cuando algunas alcanzaron un tamaño considerable. De allí la importancia de entender también los factores que han impedido que una institución microfinanciera salga adelante, buscando determinar si de estos es posible identificar “patrones” con el fin de prevenir y evitar cometer los mismos errores.

Regresando entonces a los factores que caracterizan a una institución microfinanciera exitosa, estos pueden agruparse en varios criterios de alcance y penetración del mercado objetivo, así como por sus resultados financieros. Los primeros se relacionan de manera específica con la cobertura lograda por una institución, tanto en términos de sus logros en materia de amplitud y profundidad, (entendidas como la cantidad de clientes atendidos, la diversidad de servicios financieros ofrecidos) como también por el impacto logrado en ofrecer acceso a los sectores más pobres de la población. Los segundos tienen que ver con la sostenibilidad financiera, medida en términos de eficiencia, control de la mora y rentabilidad, entre otros.

Si bien la imposibilidad de lograr alguno o varios de estos objetivos podría considerarse un fracaso, una definición tan amplia puede suscitar varias interpretaciones. Por ejemplo se puede argumentar que la falta de amplitud y profundidad en la cobertura en sí misma no es un fracaso ya que dependería del tipo de población objetivo de una institución, como es el caso de comunidades indígenas o población dispersa en áreas rurales. Así mismo, la incapacidad para prestar servicios financieros de ahorro no puede considerarse como un fracaso, sobre todo si se tiene en

cuenta que muchas de las entidades dedicadas a otorgar crédito a la microempresa no están autorizadas para captar recursos del público, en especial en la región latinoamericana.

Del análisis hecho parecería posible considerar dos tipos de situaciones que representan más claramente el concepto de fracaso o experiencia fallida: en primer lugar, la desaparición de una entidad por un quebranto patrimonial o por la incapacidad de lograr la sostenibilidad financiera y en segundo lugar la existencia de entidades en “estado vegetativo” que se mantienen en el mercado sin crecer pero sin desaparecer tampoco.

La falta de sostenibilidad financiera que conduce a la insolvencia y que por lo tanto demanda la inyección de recursos frescos de capital, se considera una experiencia fallida en cualquier industria, pero es todavía más crítica en entidades financieras, en especial aquellas que administran ahorros del público. En este grupo se incluyen también aquellos casos en que la falta de sostenibilidad conduce a la reestructuración patrimonial de la entidad para atraer nuevos promotores o accionistas, pero que en caso de no lograrlo lleva definitivamente a la desaparición de la entidad.

Por otra parte la permanencia de entidades que no logran crecer ni atender porciones cada vez mayores del mercado objetivo también se puede considerar como un fracaso en microfinanzas, pues no alcanzan la escala suficiente para ser rentables y auto sostenibles por lo que no tienen un impacto importante a nivel del sector microempresarial de un país.

En opinión de la mayor parte de los expertos entrevistados, los dos tipos de fracasos más claros son precisamente la quiebra de una entidad microfinanciera, lo mismo que la permanencia en un estado vegetativo, en donde no hay crecimiento ni de cartera ni de número de clientes. Esta última situación es común en las instituciones de la región si se tiene en cuenta que un porcentaje muy importante de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) no logran atender a más de 3,000 o 5,000 clientes después de tener varios años de operación, lo que la convierte más en una característica de la industria que en una situación fuera de lo normal, por lo que se sale del marco de referencia de este estudio¹. Aun cuando sacar conclusiones acerca del desempeño de una institución simplemente por su tamaño tampoco resulta acertado, la preocupación manifestada por los expertos entrevistados y compartida por los autores del presente estudio, llevaría a concluir que es necesario que se adelante una reflexión profunda por parte de promotores, donantes y financiadores alrededor del papel que juegan este tipo de entidades, sobre su futuro y las acciones a seguir frente a ellas, lo cual claramente desborda el objetivo de este estudio.

Es por ello que para efectos de este trabajo nos concentraremos en aquellos casos en los cuales una institución microfinanciera o un programa de microcrédito dentro de una institución, sufre graves quebrantos patrimoniales que comprometen su solvencia, y los promotores, accionistas, o acreedores se ven obligados a capitalizarla, fusionarla, reestructurarla o cerrarla. Esta definición incluye instituciones que han sufrido quebrantos patrimoniales de importante magnitud no derivados del proceso normal de arranque, que hacen necesario someter a la institución a una reestructuración profunda o a una recapitalización. Si bien, en algunos de estos casos el proceso de reestructuración y/o fortalecimiento patrimonial puede haber salido exitoso, muchas veces viene acompañado de un cambio de propiedad.

Partiendo de esta definición de fracaso, es necesario entonces explorar las causas del mismo, pues el objetivo fundamental de este estudio es entender las causas, sus consecuencias y el contexto en el que se desarrollaron cada una de estas experiencias, con el propósito de extraer lecciones que sean de utilidad para la toma de decisiones por

¹ Según Mix Market, de las 327 instituciones microfinancieras de la región que reportaron información en el 2008, 114 tenían menos de 5,000 clientes (Mix Market 2009).

parte de diversos actores, entre ellos las entidades microfinancieras, inversionistas, financiadores, reguladores y donantes.

Antes de continuar, no sobra enfatizar que los casos de instituciones exitosas en microfinanzas son claramente la mayoría, mientras que los fracasos, a pesar de ser más de los que se sospechaban, continúan siendo la excepción a la regla.

3 Causas Típicas de Fracasos

Las instituciones financieras de cualquier país han enfrentado diversas circunstancias, externas o internas, que han conducido a periodos de crisis que han amenazado su sostenibilidad financiera. De la misma manera, instituciones microfinancieras a lo largo y ancho del continente han atravesado por dificultades durante su historia, las cuales en su mayoría han enfrentado con éxito. Las instituciones objeto de este estudio atravesaron por periodos de crisis severas originadas también en factores externos e internos, pero por diversas razones fueron incapaces de resolverlos.

Para poder extraer lecciones aprendidas de estos casos, se identificaron las causas principales que condujeron a las experiencias fallidas, de la misma forma en que varios estudios han desarrollado como las “mejores prácticas” para lograr instituciones exitosas: utilizando los casos analizados, así como las pocas experiencias sobre las cuales se tiene información secundaria, con el fin de conformar “tipologías” de las causas más comunes que explican el quebranto patrimonial de las entidades en estudio. En la realidad, varias de estas causas se encontraron presentes en mayor o menor grado en varios de los casos analizados, donde la conjunción de varias de ellas evidentemente contribuyó a profundizar la crisis que enfrentó la respectiva institución. Sin embargo, al describir cada tipología de causas se hará mención al caso analizado que encaja de mejor forma en el tipo de experiencia que se está describiendo, remitiendo al lector al anexo que describe la experiencia específica en detalle, haciendo evidente el impacto de varias de las causas que se describen a continuación. Las causas principales serían: fallas metodológicas, fraude sistemático, crecimiento descontrolado, pérdida de foco, fallas de diseño, e intervención estatal.

3.1 Fallas Metodológicas

Tal vez el elemento más característico y más analizado al describir una institución microfinanciera (IMF) es el uso de una metodología de atención a los clientes microempresarios que incorpora varias diferencias con cualquier institución financiera. En efecto, incorpora entre otras, un diseño particular del producto de crédito que se ofrece (plazos cortos, gradualidad de los montos por ejemplo); una metodología de evaluación de riesgo descentralizada, llevada a cabo por asesores que visitan en el lugar del negocio a los clientes y a partir de allí construyen el flujo de caja del negocio y de la familia, con el fin de estimar la capacidad de pago de un crédito; y un sistema de incentivos a los asesores que incorpora premios tanto por la colocación como por la calidad de la originación de esos créditos. Además de estas características, se han desarrollado metodologías en donde el crédito no se otorga de forma individual, sino que por consideraciones de nivel socio económico de los clientes, el manejo de riesgos y los costos de la operación, se usan tipos de créditos colectivos como son los grupos solidarios (cada vez menos usados en el contexto latinoamericano), y bancos comunales, requiriendo cada uno de ellos una institucionalidad y un perfil de asesores diferente.

La aplicación mala o parcial de estos procesos que comúnmente se conocen como “tecnologías de microcrédito”, y que hemos denominado fallas metodológicas, ha sido uno de los factores que ha determinado el fracaso de varias de las iniciativas en microfinanzas en la región. Este fenómeno se presenta de distintas formas, desde la no utilización de la metodología hasta su implementación parcial, pasando por el descuido y abandono de parte de los elementos esenciales de la metodología a lo largo del tiempo, así como la utilización de distintas metodologías sin tener en cuenta el tipo de mercados para los que fueron desarrolladas.

Los casos en donde se ha encontrado con mayor frecuencia la ausencia total de la tecnología microcrediticia especializada, son por lo general programas desarrollados por entidades financieras tradicionales que buscan profundizar su negocio hacia otros mercados, y consideran que lo pueden hacer utilizando principalmente las metodologías de crédito de consumo tradicional. En muchos de estos casos, se han utilizado los programas de *credit scoring* desarrollados para el crédito dirigido a los segmentos asalariados del mercado, sin realizar adaptaciones que reconozcan el carácter inestable e informal de las actividades productivas de los microempresarios. Lo anterior se agrava pues se espera que el *credit scoring* sea una herramienta para predecir la capacidad de pago de los microempresarios, sin contar con la información necesaria para ajustar la capacidad predictiva de estos modelos al segmento específico. Esta forma de abordar el crédito a la microempresa ha conducido en muchos casos a un deterioro profundo y acelerado de la calidad de la cartera de estas entidades, produciendo pérdidas patrimoniales considerables. En efecto, el error de confundir el sector microempresarial con el asalariado radica precisamente en la estimación de la capacidad de pago, que en el caso de los asalariados se realiza a través de la certificación laboral de los ingresos, en tanto que en el caso de la microempresa es una estimación inicial que se va confirmando empíricamente a medida que pasa el tiempo y se paga o no el crédito otorgado².

Este problema ha sido especialmente evidente en el caso de bancos comerciales que cometen el error de subestimar el riesgo al cual se enfrentan en el segmento de los microempresarios y creer que es suficiente con “pequeñas adaptaciones” a sus modelos de evaluación de riesgo, y sin tantas “complicaciones” como las que demanda una tecnología de microcrédito comprensiva. Este enfoque los ha llevado a trabajar el segmento de la microempresa con un *credit scoring* simple, igual al que utilizan para colocar crédito al segmento asalariado. Cuando esto se hace sin realizar una adaptación mínima, el nivel de riesgo que asumen las entidades es tan elevado que las conduce normalmente a concluir que no es viable el negocio, dejando en el proceso a muchas personas sobre endeudadas y reportadas negativamente en los buros de crédito. El defecto en la adaptación del *credit scoring* de consumo conlleva estos problemas por la dificultad que implica no contar con el historial del comportamiento de pago del segmento informal (precisamente porque no lo han atendido), o por la falta de complemento con una metodología que permita cuantificar la capacidad de pago en función de la información recogida del negocio, en el caso en que se logra adaptar el *credit scoring* para utilizar indicadores de probabilidad de pago con base en el perfil socio demográfico y actividad económica.

² El *credit scoring* como herramienta de un sistema de administración de riesgo puede ser exitoso si es adaptado correctamente al segmento microempresarial. Es así como ya ha sido utilizado muy exitosamente por entidades microfinancieras de la región para hacer más eficiente la primera selección de los clientes, para darle créditos adicionales a clientes ya probados, así como para mejorar la eficiencia en el cobro de la cartera.

SIN MERCADO OBJETIVO NI TECNOLOGÍA DE MICROCRÉDITO... SIN RUMBO – IMF 2

La IMF2 comenzó a operar en el año 1996 en medio de una coyuntura macroeconómica favorable caracterizada por una tendencia positiva de crecimiento en el País A que estimuló un boom de crédito, particularmente de crédito de consumo. Con la estructura de propiedad de empresarios industriales exitosos, había nacido justamente como resultado de la rentabilidad atractiva que reportaban las entidades del sistema financiero en general, dentro de las cuales sobresalían las instituciones de microfinanzas y financieras de consumo.

La IMF 2 arrancó de prisa y aún sin tener un claro mercado objetivo llegó a atender en menos de tres años a más de 28,000 clientes. La entidad orientó su curso desde el inicio tanto al segmento de asalariados con el crédito de consumo como al segmento de microempresarios, para cuyo efecto creó dos departamentos separados.

El departamento de consumo logró tasas de crecimiento exponenciales a través del uso de un sistema de credit-scoring. En criterio de ejecutivos de la época, las metas ambiciosas de crecimiento y un sistema de incentivos para la fuerza de ventas que premiaba la cantidad sobre la calidad de los prospectos de crédito y un sistema de evaluación de crédito deficiente resultaron también de las metas de crecimiento, fueron aspectos claves para explicar el rápido deterioro que tuvo que enfrentar esta cartera al cabo de un par de años. En algunos casos, la ausencia de controles internos apropiados dio lugar a la colusión de promotores y verificadores para armar casos de solicitudes “fantasmas”, mientras que los exorbitantes cobros por cartera en mora se convirtieron en incentivos para no adoptar una cultura de mora cero, práctica usual en crédito de consumo pero que sin el cuidado necesario puede salirse de control. Otra estrategia que “ayudó” a crecer el departamento de consumo fue el otorgamiento de créditos, con el mismo sistema de evaluación de credit scoring, a personas que habían recibido un crédito de otras instituciones de microfinanzas. Es decir, se asumía que el solo hecho de ser cliente de una institución de microfinanzas reducía el riesgo de crédito en forma casi automática, desconociendo de esta forma la importancia de una tecnología de crédito apropiada y correctamente aplicada.

Por su parte el departamento de microcrédito comenzó ofreciendo créditos grupales e individuales además de una línea especial de crédito con garantía prendaria de oro. La tecnología de microcrédito también adolecía de serias deficiencias, entre las que se hallaban: (i) no existía un proceso riguroso de inducción del personal contratado; (ii) el cálculo de la capacidad de pago era en cierta forma discrecional pues el asesor asignaba al ingreso disponible un margen de confiabilidad que podía variar entre 40% y 90%; (iii) el sistema no proporcionaba información oportuna ni específica para los distintos niveles de decisión, aspecto que impedía monitorear el nivel de mora; (iv) no existía una política de reprogramaciones, lo que abrió la puerta para que a través de este mecanismo muchos créditos en mora se puedan “poner al día” de forma artificial; (v) la política de cobranza establecía cinco fases de cobro en función a la antigüedad de la mora, cada una con un encargado distinto, situación que diluía el grado de responsabilidad de quienes intervenían en el proceso, pero todavía más grave estimulaba a que la mora pasara de una etapa de cobro a la siguiente. Sin embargo, el principal problema fue que muchos microempresarios fueron atendidos por el departamento de consumo bajo un modelo parametrizado que no permitía evaluar aspectos cualitativos de los solicitantes (motivación, diligencia, iniciativa, etc.), elemento fundamental de la tecnología de microcrédito individual.

La llegada de la crisis económica en el año 1999 terminó con el ciclo económico expansivo que había durado seis años. El boom del crédito observado en el sistema financiero también había llegado a su fin. De hecho una de las financieras de consumo que penetró con mayor agresividad en el mercado y que llegó a tener en pocos años más de 80,000 clientes comenzó a desplomarse, levantando mucho polvo y afectando al resto de instituciones financieras principalmente por los problemas de sobreendeudamiento que había generado en el mercado. La IMF 2 que había emulado la estrategia de crecimiento de la referida financiera, fue con razón una de las instituciones más afectadas. Durante el segundo semestre del año 2001, el indicador de cartera en mora mayor a un día llegaba al 35% y el indicador de cartera en mora menos provisiones con relación al patrimonio llegó a ser más del 80%.

La descapitalización de la institución también fue acelerada: en el año 2001 su ROE fue de -54%. La situación se tornó insostenible porque además la entidad había privilegiado el fondeo mediante captaciones onerosas de largo plazo. Aunque la entidad introdujo varios cambios, entre ellos la reducción de las tasas de interés pasivas, obviamente sus efectos en términos de costo financiero no fueron visibles en el corto plazo. La entidad se encontraba en una crisis profunda de la cual no pudo recuperarse sino al cabo varios años cuando finalmente en el año 2006 la entidad recibió el aporte de capital de un grupo financiero local que decidió reestructurar la institución y enfocarla totalmente hacia el negocio de microfinanzas empleando adecuadas tecnologías de microcrédito.

Dado que algunas de estas experiencias han sido desarrolladas “*in house*” por bancos comerciales, el nivel de pérdidas que han asumido algunas instituciones no es verificable pues no están identificadas expresamente en los estados financieros públicos. Sin embargo, sí han conducido a que varias instituciones cierren sus divisiones de microcrédito y se retiren de la atención de este segmento. En otras que han aplicado esta práctica, la constante ha sido que el nivel de mora es muy superior al registrado por entidades microfinancieras. La tolerancia a ese nivel de mora depende de las circunstancias particulares de la entidad en términos de la proporción de la cartera dirigida a este segmento, y del nivel de tasas de interés que impera en el mercado.

Tal vez el mejor ejemplo de estas experiencias fallidas se dio con el uso indiscriminado y sin ajustes de modelos de *credit scoring* para consumo por parte de entidades financieras que habían aprendido en Chile y que a mitad de los noventas se fueron a explorar nuevos mercados en Bolivia y en Perú, países con una mucha mayor proporción de su población con ingresos informales.³ El caso de una financiera en Bolivia es tal vez el que ha recibido más atención en la literatura, y es el que ilustra de mejor forma el mal uso del *credit scoring*, no solo para originar inapropiadamente créditos para clientes microempresariales, sino para sobre endeudar aquellos que ya eran clientes de microfinancieras.

El otro caso es el de un grupo financiero surgido a partir de una de las financieras chilenas, el cual se consolidó al establecer su primera entidad financiera por fuera del mercado chileno en el Perú. En esta entidad financiera se aplicó tecnología de *credit scoring* tanto para otorgar el crédito de consumo como para el microcrédito, pero a través de los años se le fueron introduciendo ajustes que le permitieron incorporar variables críticas de comportamiento sobre el segmento microempresarial. Si bien estos ajustes, acompañados de la visita al lugar del negocio para verificar la capacidad de pago del microempresario, así como el amplio margen financiero en ese mercado, le permitieron operar por más de 14 años antes de vender a otro grupo financiero. No obstante, las entidades financieras que este grupo creó posteriormente en un país vecino, así como las que creó en un país en Centro América y en el Caribe, no fueron exitosas. De hecho, dos de ellas tuvieron que cerrar y una tuvo que ser vendida a otro banco competidor, el cual suspendió el otorgamiento de microcrédito.

El segundo caso típico de fallas metodológicas es el originado en problemas de aplicación de la metodología, en donde si bien sí había una conciencia de la necesidad de utilizar una metodología especializada, se dio una implementación fraccionada, aplicando solo algunos de sus elementos. La implementación incompleta implica que el sistema de pesos y contrapesos (incentivos comerciales y de control de riesgos) que caracteriza la metodología no se da, de tal forma que el resultado termina siendo por lo general el deterioro considerable de la cartera.

Este tipo de implementación se caracteriza típicamente por la adaptación únicamente de las estrategias y mecanismos para buscar los clientes, estableciendo bonificaciones por la colocación de créditos. Con mucha frecuencia estas bonificaciones NO van acompañadas de los incentivos correspondientes al control de la calidad de la cartera, y tampoco se acompañan del diseño de un producto de crédito adecuado a la atención de la microempresa. En efecto, la fuerza de ventas sale a buscar los clientes con incentivos a la colocación pero no a la recuperación, al tiempo que el producto que se ofrece carece de los elementos claves diseñados dentro de las mejores prácticas para controlar el riesgo de crédito, como por ejemplo plazos escalonados y montos cada vez mayores en función de la verificación empírica de la capacidad de pago. Además, la dificultad para incrementar de manera importante la cartera (y obtener las bonificaciones por colocación) es mayor si se aplican con rigurosidad estos elementos de la metodología. Por ello es que es tan importante el balanceo de los incentivos, de tal forma que se evite la tendencia a relajar la aplicación de la totalidad de los elementos que aconsejan las mejores prácticas.

³ Ver al respecto Rhyne, 2001,

Lo anterior además se agrava cuando, como sucedió en algunos casos, se presiona el crecimiento elevado de la cartera en un plazo corto, pensando que los niveles de rentabilidad que han demostrado las entidades microcrediticias exitosas se pueden alcanzar con rapidez. Esta perspectiva que tienden a tener algunas de las entidades microfinancieras nuevas, pasa por alto el hecho de que los niveles de rentabilidad logrados por las entidades microcrediticias exitosas son el resultado de muchos años de trabajo y paciente consolidación de una metodología desarrollada en detalle para adaptarse a las características del mercado objetivo. El afán por alcanzar en el muy corto plazo los indicadores de crecimiento y rentabilidad que las entidades exitosas han logrado al cabo de los años, conduce con frecuencia a relajar la disciplina y el control sobre la fuerza de ventas pues mantener los estándares recomendados en estos aspectos, se dificulta cada vez más a medida que aumenta el volumen de las operaciones.

Se encontraron otros casos en donde las fallas metodológicas se hicieron evidentes por la búsqueda de nuevos mercados utilizando los mismos principios, la misma metodología e inclusive utilizando los mismos asesores que se habían capacitado para atender al segmento microempresarial, sin realizar las adaptaciones necesarias en función del nuevo riesgo asumido. Inclusive se encontró el caso de entidades que no identificaron las diferencias apreciables que existen entre tecnologías de microcrédito, como pueden ser la de crédito individual, solidario y comunal, donde hay diferencias desde el perfil del asesor, el tipo de crédito, los plazos y las formas de recuperación. Es preciso sobre todo que entidades que comienzan a incursionar en el microcrédito realicen una reflexión profunda acerca del perfil del mercado que desean atender y en función del mismo implementen la metodología más apropiada.

MÁS SABE EL DIABLO POR VIEJO QUE POR DIABLO? - IMF 9

Aun cuando los directivos que el banco matriz designaron para dirigir la IMF 9 conocieron por encima las tecnologías de microcrédito, creyeron que el modelo parametrizado con el cual habían otorgado crédito a pequeñas y medianas empresas podía ser adecuado para ser usado con el mismo propósito en su incursión en el segmento de la microempresa, en especial teniendo en cuenta que del riesgo solo asumirían el 20% de la cartera irrecuperable aprovechando un programa gubernamental que les ofrecía una garantía del 80%. Lo que sí les resultó muy interesante fue el potencial de la fuerza de ventas en la calle, buscando los clientes e incentivados con una retribución variable en función de la colocación que logran obtener.

Decidieron incurrir en los costos de crear una filial nueva, inclusive con una red de oficinas propia, pues preferían mantener una imagen independiente al banco. Dados los niveles de tasa de interés, y el bajo riesgo asumido dada la garantía estatal, el negocio se perfilaba como una inversión muy interesante. La IMF 9 tenía además la ventaja de contar con un fondeo sin restricciones suministrado por el banco matriz.

Se plantearon unas metas agresivas de crecimiento, las cuales lograron cumplir. En el primer año abrió 39 sucursales en 21 ciudades del país, y finalizó con una cartera de US\$30 millones atendiendo 15,000 clientes. Para el segundo año, se planteó continuar esta dinámica y duplicando las oficinas para llegar a 80, llegando a una cartera de US\$56 millones y 29,000 clientes.

En el tercer año, cuando las metas que se había puesto era lograr atender 61,000 microempresarios, la situación de la morosidad se vuelve insostenible. Los incentivos a los asesores comerciales efectivamente habían logrado una dinámica de colocaciones muy acelerada, pero la calidad era muy deficiente, y el modelo paramétrico que creían útil, no había servido para evitar créditos mal dados. La mora que llegó en el segundo año a un 9%, pasó el tercero a un 20%.

La esperada rentabilidad de este negocio no llegó, pues inclusive al ir a reclamar la garantía pública, la institución administradora de las mismas, ante los malos resultados, puso todo tipo de trabas para evitar su pago.

Al cabo de algo más de 4 años, y después de haber capitalizado a la entidad por más US\$10 millones, cuando la mora ya alcanza el 34%, el banco decidió marchitar la institución y terminó absorbiéndola.

3.2 Fraude Sistemático

El fraude a diferentes niveles de las instituciones es otro de los rasgos que ha caracterizado muchos de los casos de fracasos en microfinanzas, al punto de que sorprende la cantidad de casos que se enmarcan en esta tipología.

El estudio a profundidad de los distintos casos mostró cómo el fraude en la industria microcrediticia se da básicamente en dos niveles y de diversas formas. Los dos niveles se diferencian por el cargo de los funcionarios que los cometen: por una parte están los que se dan a nivel directivo y que en los casos estudiados en donde esta práctica tuvo lugar resultaron ser los de mayor envergadura, y aquellos que se generan a nivel de la fuerza comercial.

A nivel directivo se encontraron diferentes modalidades de abusos por parte de los altos funcionarios de las entidades en donde tuvo lugar, quienes usando el poder que les otorgaba haber sido los promotores de las entidades, se beneficiaron o utilizaron a la institución microfinanciera en beneficio propio mediante varios mecanismos.

Se presentaron casos de préstamos a personas relacionadas con el Presidente, CEO o Gerente General de la institución, en montos y condiciones que consumieron el patrimonio de la entidad, entre otras porque no se recuperaron. Este caso está muy bien descrito en el libro que documenta los casos de entidades microfinancieras⁴ que al enfrentar problemas de solvencia patrimonial, le quedaron debiendo a una entidad de segundo piso de propiedad del propio sector microfinanciero en el mercado colombiano. En este caso, la gerencia de una de estas ONG le otorgó préstamos a los simpatizantes políticos de su cuñado, los cuales ni siquiera aparecieron revelados en la contabilidad, y que al no ser recuperados afectaron gravemente la liquidez de la institución y llevaron a su liquidación. Este caso pudo ser probado ante la justicia, y la Gerente fue juzgada y encarcelada. Este caso es solo uno de los 4 descritos en dicha publicación.

Dentro de los casos analizados a mayor profundidad la IMF 3 ilustra la experiencia traumática causada por altos funcionarios de la entidad, que traicionaron la confianza no solo de sus compañeros de Directorio sino además la de la iglesia que patrocinaba a la institución, apropiándose

ES BUENO CONFIAR PERO ES MEJOR CONTROLAR - IMF 3

A finales de los 80 se constituyó en el país “A” una fundación sin fines de lucro por iniciativa de una iglesia con base en Europa. La Fundación creó dos brazos, uno de asistencia técnica y el otro de servicios financieros rurales (IMF3). Este último tenía un enorme potencial de crecimiento por tratarse de una de las primeras instituciones en incursionar en microfinanzas en el área rural. No obstante, la coyuntura favorable no sería aprovechada por la institución en parte por una forma peculiar de organización. La Fundación tenía como máxima autoridad a la asamblea de miembros de la Iglesia en el país “A” que se reunía una vez al año para escoger a los directores quienes se reunían en forma mensual. Después de más de diez años de labor, IMF3 tan solo tenía 6,500 clientes y su autosostenibilidad estaba seriamente cuestionada.

A finales del 2001 y como consecuencia de presuntos malos manejos por parte del gerente general denunciados por una de las oficinas regionales, el directorio instruyó la remoción de su cargo. Posteriormente, la Fundación le inició un proceso legal acusándolo de haber malversado fondos por US\$1 millón. El gerente saliente tuvo que afrontar un proceso legal y se comenta que actualmente se encuentra prófugo de la justicia. Por este motivo, dos directores procedieron a hacer la “intervención” de la entidad, quienes se dice obraron de forma aún menos transparente que el anterior gerente, habiendo obtenido de forma ilícita recursos de la institución y que inclusive tenían la intención de apropiarse de ella. La ausencia de controles internos adecuados era evidente, faltaba un departamento de auditoría interna, la contabilidad adolecía de serias deficiencias especialmente en cuanto al registro y soporte de gastos, y los sistemas de información eran obsoletos, además de tener un directorio poco calificado en temas financieros. El brazo financiero perdió todo su patrimonio y los malos manejos afectaron la imagen de la Iglesia por lo que la Asamblea decidió buscar una salida a través de la transferencia de la institución a una nueva entidad.

⁴ Ver Barrera y Matiz, 2004

presuntamente de recursos por el equivalente a casi la totalidad del patrimonio. Esto, junto con otras razones, condujo a la entrega de activos y pasivos de la entidad a otra ONG en el país como única alternativa para salvar una operación. (Ver Cuadro y Anexo 3).

La prevalencia del interés personal vs el institucional unido a la falta de control, condujo en varios casos al extremo de desviar recursos de la institución a través de contratos con entidades o personas relacionadas con los directores y/o gerente general, con pagos excesivos por servicios prestados por empresas de su propiedad, o de su familia. En varios casos, el abuso de poder que este comportamiento implicaba solo se descubrió cuando la entidad enfrentó una crisis, normalmente por un deterioro de la calidad de su cartera, y no fue detectado ni por los Directivos Externos (pues en la realidad estos contratos demuestran complacencia de los Consejos Directivos cercanos al CEO o al Gerente de la entidad o falta de control por parte de estas instancias), ni por los auditorías, ni por las calificadoras, menos aun cuando la entidad estaba arrojando rentabilidades que dejaban a todos los anteriores satisfechos.⁵ (Ver Anexo 8 y Cuadro).

¿CUAL PLAGA NO LE CAYO? - IMF 8

Tanto la IMF8 como su CEO tenían un gran reconocimiento nacional e internacional. La IMF8 se había convertido en la ONG más grande del país y era tal su prestigio que los financiadores internacionales le habían financiado su crecimiento acelerado al punto que para Dic. 2007 tenía una cartera de US\$34 millones, 70 mil clientes y una relación de deuda a capital de 5.5.

El país D enfrentaba un debilitamiento económico en el año 2007 el cual le sirvió a políticos de ciertas regiones para buscar dividendos políticos apoyando un Movimiento al No Pago.

La IMF8 había venido demostrando muy buenos índices de crecimiento y un adecuado control de la mora pero ante estas circunstancias, se enfrenta a un deterioro acelerado en especial en créditos a pequeños empresarios del sector agrícola y ganadero.

El manejo de la crisis enfrenta a los financiadores con el Consejo Directivo y se solicita el retiro del CEO y es ahí cuando se descubre que éste tenía varios contratos que favorecían a sus familiares. El más complicado era el del recaudo de la cartera con una empresa de la familia, que era pagada a partir del primer día de mora de un crédito, generando incentivos perversos para la recuperación de la cartera. Adicionalmente, tanto la compañía que otorgaba la Asistencia Técnica a los microempresarios como la proveedora de sistemas y de tecnología para microempresarios, estaban administradas y tenían participación de miembros de la familia del CEO.

El CEO, considerando que estaban acabando con la entidad que él había formado y hecho crecer, demandó su restitución, y en los 3 o 4 meses que alcanzó a estar de nuevo a cargo de la IMF se estima logró apropiarse de US\$4 millones usando varios mecanismos. El pago de sus tarjetas de crédito, y la contratación de personal en contratos a término fijo por 5 años que liquida a los dos meses por lo cual la institución se ve obligada a pagar indemnizaciones por los meses restantes que les faltaba para cumplir el contrato, donde se sospecha hubo una colusión con el CEO.

El CEO es demandado, enjuiciado y encarcelado temporalmente, y hoy están en proceso varias demandas en su contra. La IMF no ha logrado reconstruir su gobernabilidad y enfrenta un serio deterioro de la calidad de su cartera

En algunos casos la modalidad de auto-préstamos y préstamos a vinculados, fue utilizada con el fin de financiar empresas del grupo familiar e inclusive llevó a la creación de empresas ficticias con el fin de eludir los límites de exposición de riesgo con una sola persona que caracterizan las normas aplicables a entidades reguladas, las cuales entre otras fueron expedidas en la mayoría de los países después de que varias de las crisis financieras de la región fueran causadas por el abuso en beneficio de los accionistas de entidades financieras. Se conocen por ejemplo los casos de préstamos a vinculados en el caso mexicano de las Uniones de Crédito en la década de los ochentas y de otras experiencias similares, con figuras donde se fomentaba la propiedad de las instituciones financieras por parte

⁵ Este comportamiento también se ha documentado en el caso de IMF en otros continentes. Ver al respecto Rozas, 2010.

de empresarios de algún sector, en especial del sector agrícola, aumentando la posibilidad de ocurrencia de un fenómeno de debilidad del gobierno corporativo, muy estudiado en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito.

LA TOMA DE UNA SOCIEDAD ANONIMA - IMF 4

La IMF4 fue creada en 1994 en un municipio pequeño, con el objeto de otorgar crédito agropecuario en especial en el sector arrocerero. Inicialmente se concentró en el sector agropecuario para luego incursionar en el mercado de crédito de consumo. La entidad se creó dentro del contexto de un grupo de instituciones que tuvieron origen y objeto similar en 1993, como respuesta a la necesidad de proveer financiación a las zonas rurales del país ante el vacío dejado por el banco público que otorgaba financiamiento a estos sectores cerrado en 1992. Fue creada como una empresa financiera de propiedad privada autorizada para captar recursos del público, sujeta a la vigilancia especializada del Estado.

Si bien la legislación original definió para este tipo de instituciones una estructura patrimonial dispersa para asegurar una democracia accionaria, en realidad una sola familia se constituyó en accionista mayoritario a través de distintas estrategias como la consolidación de la participación a través de pequeños accionistas. Inicialmente se creó con 3,000 accionistas quienes con el tiempo vendieron su participación en el mercado secundario quedando así la propiedad en manos de un solo grupo familiar. Esto generó grandes problemas de gobernabilidad que desembocaron en los casos de fraude y malos manejos que llevaron finalmente a su desaparición. La participación de accionistas no especializados con pocos aportes de capital propio y la expectativa de obtener un crédito, generó incentivos perversos para la toma de decisiones en beneficio personal más que teniendo en cuenta el beneficio de la entidad financiera, dada la confusión entre el rol de accionista con el de prestatario.

Los problemas de gobernabilidad que facilitaron el dominio de la entidad por parte de deudores netos condujo al otorgamiento de cartera sin el debido análisis y el otorgamiento de créditos a vinculados de los accionistas. En su momento, se encontraron casos de créditos respaldados con garantías registradas por valores muy superiores a su valor real lo cual castigó la situación financiera de la entidad cuando la Superintendencia dispuso el sinceramiento de los estados financieros. Por otra parte, varios de los entrevistados manifestaron que la administración realizaba maniobras dirigidas a aplazar la revelación de la cartera vencida cuando otorgaba créditos con un solo pago al final que se refinanciaban justo antes de vencerse o se otorgaba otro crédito para pagar el primero antes de su vencimiento.

La crisis se manifestó con toda claridad en los balances de la IMF4 cuando la Superintendencia realizó una visita de inspección y descubrió los malos manejos en especial en relación con la cartera de vinculados. En ese momento se evidencian todas las operaciones que se habían hecho al amparo de una gobernabilidad muy débil y al abuso del poder que ejercía una familia en la institución. Es así como se descubre que las empresas y personas vinculadas a la entidad no solo obtenían el beneficio de créditos sin la debida evaluación de riesgo ni respaldo con garantías adecuadas, sino que además varios de los servicios que contrataba la IMF4 los prestaban empresas de propiedad de los accionistas mayoritarios. Esto fue aún más lejos, pues cuando excedieron el límite de exposición de riesgo con un solo deudor dispuesto en las normas, decidieron crear empresas (algunas fantasma y otras reales) para eludir el límite de riesgo, generando así una sobreexposición de riesgo al grupo económico de los accionistas controlantes. A medida que el deterioro de la entidad era más evidente, el fraude era cada vez mayor y más abierto al punto de que, según varios de los entrevistados, los mismos directores iban a las agencias a sacar plata con documentos falsos, en calidad de adelantos de dieta de años anticipados.

(Ver Anexo 4 y Cuadro).

Otra práctica fraudulenta encontrada fue la de préstamos otorgados a personas vinculadas a los Directivos y accionistas locales, con el fin de suministrar recursos para la compra de acciones de la misma entidad, generando de esta forma un fortalecimiento patrimonial ficticio con los mismos recursos pasando de un lado a otro del balance. Este caso ocurrió en entidades vigiladas que ante ritmos acelerados de crecimiento, requirieron aumentos patrimoniales con el fin de mantener adecuados niveles de solvencia, y que acudieron a este artificio para no enfrentarse a una dilución de su participación en el accionariado de la empresa al no contar con patrimonio propio. Este tipo de prácticas se favorece además con la demanda de grandes aportes de capital que requiere el mantenimiento de una fuerte dinámica de crecimiento, sin que haya una verdadera capacidad de respuesta rápida en el patrimonio de los accionistas.

En muchos casos, el fraude continuado se facilitó con la utilización de diversas estrategias dirigidas a ocultar la realidad económica de la entidad, mediante el “maquillaje” de los estados financieros públicos. Algunas de estas estrategias tuvieron que ver con la activación de gastos excesivos en activos diferidos, con la existencia de una contabilidad paralela que reflejaba los préstamos de mayor valor que eran precisamente los que estaban dirigidos a personas relacionadas y que tenían una mala calidad, o con el otorgamiento de créditos a plazos largos con un solo pago al final, lo cual lograba aplazar la revelación de la cartera vencida hasta el último momento. En ese preciso momento, se otorgaba un nuevo crédito para pagar el anterior, con condiciones similares de plazo de tal forma que nunca se evidenciara la mora en los estados financieros. Cabe anotar que estas estrategias son tan sofisticadas que incluso lograron confundir por algún tiempo a los organismos de supervisión y a las entidades calificadoras.

El segundo nivel de fraudes ocurrió principalmente a nivel de los asesores de crédito. La falta de implementación de mecanismos y estructuras de control adecuadas favoreció este tipo de fenómeno. En efecto, en muchos casos se vio cómo el fraude a este nivel condujo a la creación de préstamos ficticios sobretudo en los casos en donde había bonificaciones por colocar y no por recuperar. Pero incluso con incentivos a la recuperación, se vieron casos en donde los asesores generaban muchos créditos ficticios, obtenían la bonificación y rápidamente abandonaban la institución antes de que se notara la mora. Esta práctica se evidenció en los casos de las IMF 5, 9 y 10.

Otra de las formas adoptadas por el fraude a nivel de la fuerza de ventas, fue la práctica de compartir con los clientes la bonificación por colocación, con el compromiso de traer nuevos clientes sin importar si eran buenos o malos. Finalmente, también se encontraron casos en donde se dio una colusión evidente entre los clientes y los asesores comerciales con el fin de compartir los recursos otorgados en préstamo con la intención de no pagarlos, situación que incluso se llegó a presentar con participación de la totalidad de los empleados de las oficinas de uno de los casos objeto de estudio.

Los fraudes a nivel de la fuerza de ventas, por lo menos en los casos analizados, realmente no fueron el factor que condujo a pérdidas patrimoniales cuantiosas sino que más bien se produjo como consecuencia de un descontrol en el proceso de originación de los créditos que deterioró la cultura institucional de control de la mora. Es decir que se presentó como un subproducto de una crisis que tenía otra causa diferente, que de alguna manera deterioró la ética a nivel de la institución en general.

El fraude en instituciones financieras en general ha sido ampliamente documentado por varios analistas estudiosos de las entidades financieras que enfrentan quebrantos patrimoniales.⁶ Los casos en donde esto se presentó y la forma como han ocurrido en las microfinancieras analizadas, sin embargo, resulta especialmente penosos. En primer lugar, porque ocurrió en instituciones que en la mayoría de los casos tenían una vocación social y abogaban por estar desempeñando su función con propósitos altruistas. En segundo lugar porque varias de las entidades en donde estos hechos ocurrieron habían sido receptoras de recursos patrimoniales donados u otorgados en condiciones preferenciales precisamente porque su vocación y objetivos eran especiales. El hecho de que hayan ocurrido casi que en idéntica forma a los casos que han sido documentados por la literatura de crisis en entidades financieras, ilustra un elemento sobre el cual se volverá más adelante: las instituciones microfinancieras deben ser entendidas como entidades financieras pues se comportan como tales ya sea que estén sometidas a control o no de lo entidades de supervisión de sus respectivos países, y por ende están sometidas a los mismos riesgos, tentaciones y malos manejos que han caracterizado las quiebras de instituciones financieras en el mundo. Por su

⁶ Ver por ejemplo Rojas Liliana, 1997, o de Juan, Aristóbulo, World Bank.

NO SOLO SE NECESITA TECNOLOGÍA DE MICROCRÉDITO - IMF 10

La IMF 10 fue creada como una institución con ánimo de lucro, filial de una Holding en la cual tenían participación una firma de asistencia técnica con amplia experiencia en el campo de microfinanzas y varias multilaterales. Los promotores de la IMF 10, eran muy optimistas acerca del potencial de la institución dado el potencial del mercado y las condiciones que imperaban en el mismo.

Confiados en ello en el primer año se abrieron 6 sucursales en 4 ciudades, contratando 140 personas, y lograron acumular una cartera de US\$1 millón atendiendo 3,000 microempresarios. En los siguientes dos años, dada la preocupación por el nivel de mora del 11% que acumularon, no se expandieron más en términos de sucursales sino hasta el segundo año alcanzando un total de 11, pero si crecieron su cartera en un 77% en el segundo año y un 62% el tercero, terminando con 7,900 clientes. La calidad de la cartera se logró en parte con la expansión y otra con castigos, de tal manera que a diciembre de 2008 el indicador llegó a 7.8%. En el cuarto año se decidió que la institución ya estaba lista para crecer y tratar de lograr el punto de equilibrio que en las proyecciones iniciales estaba previsto alcanzar al año y medio de iniciar operaciones. Para ello se vinculó al primer Director local de la IMF, quien propuso como base para expandirse aceleradamente, el cambio de metodología de crédito individual hacia crédito solidario. La institución dio ese viraje en menos de tres meses, y según los entrevistados, sin el tiempo suficiente para que ésta fuera asimilada por el personal, (que para ese momento había registrado rotaciones de más del 80% por dos años consecutivos), ni para que fueran implementados los procesos operativos de soporte acordes con esta nueva metodología. El resultado fue que la entidad en los primeros tres trimestres de ese año incrementó la cartera un 84% en valor, aumentó los clientes a más de 14,000, pero igualmente la mora se disparó a 10.4% a más de 30 días y superó el 18% a más de un día al finalizar ese trimestre. Lamentablemente la institución no logró recuperarse esta vez, la mora continuó creciendo, se vieron forzados a suspender los desembolsos y el PAR 30 superó el 20% al finalizar el año. Los accionistas decidieron venderla antes que volverle a poner más capital, lo cual efectivamente ocurrió.

tamaño relativo dentro del sistema financiero, aun no han representado un riesgo sistémico, pero por los casos analizados si han representado pérdidas cuantiosas de patrimonio e imposibilidad de pago de sus acreencias.

3.3 Crecimiento Descontrolado

El crecimiento descontrolado fue otra de las características que compartieron varios de los casos de fracaso encontrados. Específicamente, las entidades que experimentaron un crecimiento acelerado y éste a la postre resultó en una crisis, mostraron una relajación del sistema de controles con el fin de lograr un crecimiento rápido en el corto plazo, o éste fue desbordado por una fuerte dinámica de la cartera.

Es indudable que el crecimiento de la cartera a ritmos mucho más acelerados que el sistema financiero de sus respectivos países ha sido una característica sobresaliente de las instituciones microfinancieras que nacieron en los 90 y que hoy en día se consideran líderes. ¿Por qué entonces se argumenta que en varios casos fue esta precisamente la causa del fracaso de varias entidades?

Una característica que comparten varias de las entidades que se identifican dentro de esta categoría es que eran de reciente creación y que para lograr su crecimiento, lo hicieron no a partir de incrementar aceleradamente la productividad de los asesores de crédito ni de su eficiencia. Lo hicieron a partir de la contratación de un número grande de asesores desde un comienzo, y de extender la red de oficinas antes de

haber logrado la rentabilidad de cada uno, precisamente creyendo que la penetración en varios mercados a la vez les daba una ventaja frente a los demás competidores del mercado (IMF 9, IMF 10 e IMF1). En los casos en que se inició con un número grande de asesores, la experiencia de los asesores era limitada, y las metas que les impusieron privilegian la colocación frente a la calidad, sustentando el crecimiento sobre bases muy débiles. En el caso en que se extiende la red de oficinas, simplemente por la dispersión geográfica, el control no se ejerce con el mismo

cuidado, pero además cuando la institución es joven, no se genera la cultura empresarial de control que caracterizó en su etapa inicial de desarrollo a las instituciones hoy maduras y que les permitió crecer sobre bases sólidas. En estos casos, se observó la ausencia de los controles necesarios para asegurar tanto el control del riesgo de crédito, como la falta de una auditoría metodológica, del monitoreo del desempeño de la fuerza de ventas, la falta de controles internos, la inexistencia de una plataforma tecnológica que permitiera el control y tuviera un sistema de información gerencial. En resumen se creció antes de haber logrado la consolidación de la metodología microcrediticia.

Otro fenómeno que se observó en varios de estos casos fue que para lograr el crecimiento se utilizó una fuerza de ventas con conocimientos sin consolidar, usando el mecanismo del “robo” de asesores entre entidades competidoras. Esto implicó la utilización de grandes grupos de asesores comerciales surgidos sin el tiempo de consolidación de los conocimientos y sin la mística y compromiso institucional que requiere el negocio financiero y en especial el microcredicio que depende en su esencia del criterio acertado del asesor al momento de recomendar un crédito específico, y comprometerse con su pago oportuno.

El afán por lograr crecimientos sobresalientes en la cartera y grandes rentabilidades en plazos muy cortos condujo en varias entidades al sacrificio de algunos de los más importantes principios metodológicos básicos de una aplicación adecuada de las mejores prácticas en microfinanzas. Es así como se adopta la extensión de los plazos, se desembolsan nuevos créditos antes de finalizado el pago del primero, se modifica la periodicidad de las cuotas y se amplían los valores y los montos de los créditos, sin los adecuados ajustes al modelo de evaluación de riesgo y sin

BIG IS NOT BEAUTIFUL – IMF 7

La IMF 7 había sido transformada en financiera en el 2002 y posteriormente en banco en el 2008, manteniendo su objetivo de financiar micro y pequeñas empresas en el país. A la cabeza de la misma su promotor, una persona muy carismática y dinámica, se consolidó como CEO y Presidente de su Directorio, pues a lo largo del proceso había demostrado su compromiso con la institución comprando acciones y capitalizando hasta lograr una participación mayoritaria como accionista individual. Tenía claro su deseo de convertir a la IMF 7 en la entidad de mayor tamaño del país, y efectivamente la orientó hacia una dinámica acelerada. Fueron tan buenos los logros alcanzados, que en el momento que la institución decidió convertirse en entidad regulada, varios de los fondos internacionales y MLT le aportaron capital, confianza que se reafirmó cuando se convirtió a banco. Tanto los accionistas como los financiadores manifestaban su confianza en el CEO, y le proporcionaron los recursos para que la entidad creciera aceleradamente, lo cual efectivamente hizo al crecer su cartera en un 340% entre el 2003 y 2007, convirtiéndose en la IMF que más creció en el país en ese período para llegar a un valor de cartera de US\$ 125 millones.

Los recursos para apalancar este crecimiento, que se evidenciaron en el aumento que registró la relación deuda a capital que pasó de 4.7 a 9.9 en el mismo período provenían principalmente de los financiadores internacionales pues a pesar de poder captar ahorro del público, los primeros crecieron a tasas en promedio de 55% anual y alcanzaron a representar el 75% de la cartera antes de que se manifestaran problemas en su desempeño. Efectivamente, aun cuando la institución había mostrado excelentes indicadores, había concentrado una porción importante de recursos en el sector de la ganadería, pero además en préstamos de mucho valor a plazos cada vez más largos, e inclusive había pactado préstamos con un solo pago al final del período.

El crecimiento acelerado acompañado de factores políticos y macroeconómicos que afectaron todas las IMF del país, hicieron aflorar las debilidades de esta IMF, las cuales la llevaron a perder US\$15 millones en el primer año de la crisis y a estar, un año más tarde, a las puertas de ser liquidada ante la orden de incrementar su capital en \$34 millones emitida por el ente supervisor.

consideración a las garantías complementarias que sería necesario obtener para poder incursionar en nuevas líneas de negocio o nuevos segmentos del mercado. (Ver Anexo 7, y Cuadro).

No solo esas prácticas predominan sino que al darse en contextos competidos, aumenta la probabilidad de sobreendeudamiento en el mercado, algo que varios analistas sugieren también afectó el desempeño de la IMF7.

En todos estos casos no habría sido posible que las instituciones crecieran a esos ritmos acelerados si no hubiesen contado con la disponibilidad de un amplio volumen de recursos para financiar la cartera. Esto aplica tanto a instituciones reguladas, que aún cuando les era posible captar del público en sus respectivos países recurrieron en mayor proporción a financiación de fondos, en especial los internacionales, como las ONG. En este sentido nuevamente se vuelve a presentar una gran similitud con las instituciones financieras que, aprovechando situaciones de liquidez en los mercados, crecen a ritmos acelerados su cartera, y al final se concluye que no estaban en capacidad de controlar el riesgo en ese proceso de crecimiento, pues éste normalmente se logra solo sacrificando los parámetros de evaluación.

3.4 Perdieron el Foco

Algunas instituciones de microfinanzas han encontrado su “debacle” cuando intentan satisfacer todas las necesidades del microempresario y su familia, sin que hubiesen consolidado el negocio básico de microcrédito. En el proceso no solo desvían la atención de los Directivos en varios frentes, sino que comprometen recursos cuantiosos en proyectos que no tienen rentabilidad probada o que generan pérdidas que sustraen recursos patrimoniales necesarios para consolidar el negocio básico del microcrédito. Varios de estos negocios “colaterales” implican además la congelación de activos que deberían ser solo financiados con patrimonio, pero por el origen de estas instituciones al ser este el recurso más escaso, acuden a financiarlos con créditos o captaciones del público, deteriorando de esa manera tanto la rentabilidad como la liquidez.

La institución que ha sido objeto tal vez del mayor número de análisis sobre el quebranto patrimonial, y que es un excelente ejemplo de esta pérdida de foco, fue una IMF que enfrentó una severa crisis a comienzos de los noventa. Era una financiera regulada que había sido producto de una ONG considerada en su momento, líder en la región⁷. Como todos los casos bajo análisis, esta IMF sufrió una serie de circunstancias que finalmente llevaron a un quebranto patrimonial severo en la mitad de la década y que solo pudo ser salvada a través de la capitalización de las acreencias de su mayor acreedor en su momento, el banco público de segundo piso del país donde esta operaba quien era su mayor financiador. El grupo que se había constituido alrededor del negocio original del microcrédito no logró salvarse. La ONG que dio origen a esta IMF, como varios de los casos aquí analizados, tenía como CEO a un líder muy carismático y emprendedor, quien después del éxito alcanzado a partir de la segunda mitad de los ochenta en el otorgamiento de microcréditos embarcó a la ONG en una estrategia para “atender las necesidades integrales de los microempresarios”. Esta filosofía, muy bien intencionada, condujo a montar una comercializadora al por mayor para los tenderos, una distribuidora de materiales de construcción para facilitarles a los microempresarios y sus familias una mejor calidad de la vivienda, fortaleció el ramo de capacitación de la ONG, y en el ramo del crédito se embarcó en el crédito rural y agropecuario, además del crédito de vivienda entre otros, y en el proceso además adquirió una financiera para trasladarle la cartera de microcrédito que tenía acumulada hasta ese momento. Este “grupo empresarial” que tenía como símbolo un SOL con sus rayos simbolizando las filiales que se habían creado, tenía

⁷ Este caso resulta muy interesante no solo por los hechos a que dieron lugar, sino por el deseo de la Red a la cual pertenecía, después de haber liderado el salvamento de la Financiera y haberla continuado apoyando bajo su nueva forma y con los nuevos dueños, de sacar lecciones aprendidas de este caso, para lo cual promovió varias de las iniciativas de estudio que se pueden encontrar sobre este caso. Ver al respecto HBS, (1998), Lee, P. (2001), Steege, J.(1998).

como patrimonio los aportes iniciales conseguidos de empresarios locales que se entusiasmaron mucho con la idea del microcrédito, el cual se incrementó con las utilidades retenidas del negocio financiero, y aumentaron con las donaciones internacionales que le llegaban bastante generosamente gracias a las capacidades de convencimiento que exhibía profusamente el CEO.

Este caso ilustra de mejor forma cómo una entidad o un grupo empresarial puede “perder el foco” y embarcarse en unos negocios que exceden su capacidad empresarial y patrimonial, al punto que conducen al fracaso de las instituciones. No debe sorprender que ante esta falta de foco, habiendo congelado una parte importante del activo del Grupo en activos fijos de todos los diversos negocios sin lograr consolidar la rentabilidad de las demás filiales, ante las primeras dificultades encontradas en el negocio financiero, la capacidad de respuesta fue limitada y no solo eso sino que para ganar tiempo inició una serie de prácticas poco éticas, todo lo cual terminó en la quiebra de todo el grupo a mediados de los noventas.

El caso de la IMF 6 tiene un parecido sorprendente aun cuando una evolución bastante diferente. Se trata de una institución que desde un comienzo nació como financiera regulada y que aprovechó una oportunidad brindada por el ente de supervisión para convertirse en banco sin cumplir totalmente el requisito de capital mínimo que exigía la norma. A pesar de ello, como era una institución nueva, su capacidad de apalancar eficientemente este capital solo con cartera de microcrédito no era posible, por lo cual decidió incursionar en el segmento de empresas de mayor tamaño. Al cabo de los años, bajo el liderazgo de su CEO y Presidente de Junta, una persona descrita como visionaria y carismática, también motivado por el deseo de ofrecer una solución “integral” a las necesidades de los microempresas, no solo inició el otorgamiento de crédito de largo plazo, sino que ante la falta de oferta de vivienda a un precio razonable para estas personas, involucró al banco y a otras filiales que conformaban “el grupo financiero”, en el negocio inmobiliario. Estos hechos fueron decisivos para explicar el deterioro patrimonial que se trató de esconder hasta el último momento, aunque evidentemente no fueron los únicos que condujeron a que esta institución recibiera una orden de capitalización de la Superintendencia de Bancos y tuviera que buscar nuevos socios que tuvieran la capacidad de reponer el capital perdido. Ver Anexo 6 y Cuadro.

La pérdida de foco también se produce cuando una institución microfinanciera incursiona en la atención de otros segmentos empresariales o de la población sin hacer las adecuaciones necesarias en su modelo de evaluación de riesgo. Los intentos por penetrar diversos mercados de crédito sin la adaptación de los productos ni de las metodologías de manejo del riesgo crediticio que entrañan distintos segmentos, puede ofrecer oportunidades de crecimiento adicionales sin tanto desgaste operativo pues típicamente tienden a ser hacia los segmentos de empresas de mayor tamaño, e inclusive hacia otros sectores económicos como el agrícola. Se trata de créditos de mayor valor, y de mayor plazo, los cuales generan menor rotación de la cartera y generalmente demandan menos provisiones, entre otras porque pueden estar respaldados con garantías reales. Obviamente la diversificación de riesgos al penetrar en otros sectores u otros segmentos del mercado no es mala necesariamente, siempre y cuando se desarrolle un adecuado sistema de evaluación de capacidad de pago, en este caso a partir de los proyectos productivos que se presentan a consideración. Sin embargo, esta metodología es muy diferente a la del microcrédito y requiere por parte de una microfinanciera tantas adaptaciones como las que debe hacer un banco especializado en pymes cuando va a atender microempresas.

Otro de los fenómenos observados tiene que ver con el desarrollo de demasiados productos distintos para atender el mismo mercado, sin que necesariamente se hayan realizado los estudios de diagnóstico requeridos ni se haya desarrollado un modelo de negocio con proyecciones que de información sobre la bondad financiera del producto. Dentro de este grupo, se incluyen los intentos por tratar de desarrollar el crédito hipotecario de largo plazo para vivienda, una de las operaciones más complejas de desarrollar cuando se trata del segmento microempresarial por la dificultad para estimar la estabilidad de los ingresos a largo plazo de un microempresario. Aún cuando este crédito cuenta con la garantía hipotecaria, la realidad de los sistemas legales de nuestros países enseña que el plazo y la probabilidad de recuperar una vivienda pueden tardarse varios años, con lo cual el riesgo de tasa de interés y de transformación de plazos implícito en este producto hace muy difícil su implementación.

EL QUE MUCHO ABARCA POCO APRIETA - IMF 6.

La IMF 6 nació como institución financiera regulada y se constituyó en una de las pioneras en microfinanzas no solo en su país sino en toda la región. A diferencia de muchas otras IMF que recibieron cartera de sus ONG fundadoras y de esta manera inmediatamente “activaron” el capital requerido para convertirse en reguladas, IMF6 debió generar su propia cartera. El elevado capital mínimo necesario, la facilidad de la institución para acceder a financiamiento constituyeron una motivación para un rápido crecimiento de la institución. Sin embargo, la urgencia por crecer no pudo ser canalizada hacia la misión que había definido la IMF de servir a microempresarios debido a la dificultad operativa que implicaba expandir rápidamente esta cartera. La presión de crecer se canalizó hacia cartera comercial, la que después de los dos primeros años de actividad representaba el 80% del total, mientras que la cartera de microcrédito era solo el 20%.

A pesar del lento arranque de la cartera de microcrédito durante los primeros años, posteriormente mostró un rápido crecimiento llegando en los primeros siete años de funcionamiento a ser el 45% de la cartera total y después de diez, el 70%. Desde el arranque, la IMF6 implementó varios productos de crédito orientados a su grupo meta, dentro de ellos crédito individual y solidario, crédito con garantía de joyas, crédito a migrantes, crédito para vivienda social, crédito para transporte y a pequeña empresa. Paralelamente, la entidad diseñó productos que no estaban enfocados en la actividad principal del negocio, como son fiducias, crédito a constructores, crédito a la mediana empresa, crédito de consumo, entre otros.

La metodología de microcrédito que empleó la IMF6 es de crédito individual tanto en el área urbana como rural y también grupos solidarios. A partir de la experiencia ganada en los primeros años, sumada a la asesoría técnica que recibió de fuentes internacionales y gracias a haber sido una de las primeras instituciones en incursionar en el segmento de microcrédito en el mercado, la cartera de microcrédito tradicional (individual y grupos solidarios) creció manteniendo niveles de mora controlados, lo que le permitió generar ingresos importantes por este concepto. Sin embargo, muchos otros productos dirigidos al grupo meta como otros que no eran parte de este portafolio, que no habían sido diseñados, ni probados y tampoco implementados en forma cuidadosa, empezaron a generar importantes pérdidas a la institución.

Detrás de este ímpetu por crecer y que la entidad lograra un rápido reconocimiento, se encontraba un grupo de accionistas muy ambicioso y un líder visionario y carismático, quien además de fungir como presidente del directorio era el presidente ejecutivo y con aspiraciones políticas. Los resultados iniciales que había logrado la institución, sobre todo en términos de crecimiento y posicionamiento, permitieron al líder consolidarse aún mucho más dentro de la institución, abriendo una mayor oportunidad para que la institución continuara incursionando en una gama de actividades tan diversa que iba desde negocios para el desarrollo de software bancario, negocios inmobiliarios, hasta la crianza de alpacas para la venta de su lana.

Para operar los negocios de la IMF 6 se conformó un grupo de empresas donde unas estaban totalmente articuladas al grupo y otras tenían una relación menos visible. La crisis financiera que atravesó el país después de que la IMF6 hubiese estado cinco años en funcionamiento agravó la difícil situación de muchos de los negocios que había emprendido, lo que la obligó a llevar a cabo una serie de maniobras financieras para eludir el vendaval que arrasaría con varias instituciones financieras.

La situación de la IMF 6 después de la crisis era frágil pero al menos había sobrevivido, en gran medida gracias a la fuente de ingresos provenientes del negocio de microcrédito que además ha demostrado ser más resistente que otros productos en épocas de crisis. La IMF 6 recurrió con más fuerza a una serie de artilugios para mostrar una situación favorable restándole transparencia a los estados financieros: dentro de ellos se encuentran la sobrevaloración de activos a partir de la constitución de fideicomisos, la activación de gastos, el pago de comisiones por servicios presuntamente prestados por empresas subsidiarias, al mismo tiempo que proliferan los créditos vinculados. Además, los gastos administrativos continuaron un ritmo ascendente.

La Superintendencia que hasta ese momento no había ejercido un control riguroso, en parte por la crisis financiera pasada, exigió que la IMF6 desmontar su negocio inmobiliario que estaba expresamente prohibido por la norma y que procediera a constituir provisiones por los activos sobrevalorados (cartera e inversiones). A pesar de que los inversionistas extranjeros se encontraban en condiciones de inyectar nuevo capital, debido a que la confianza en los ejecutivos locales y accionistas locales se había erosionado, se decidió la venta de la institución a un banco. La venta se realizó en el año 2006 y a los pocos meses quien había sido presidente ejecutivo renunció arguyendo que deseaba participar más activamente en política.

Otro de los fenómenos observados tiene que ver con el desarrollo de demasiados productos distintos para atender el mismo mercado, sin que necesariamente se hayan realizado los estudios de diagnóstico requeridos ni se haya desarrollado un modelo de negocio con proyecciones que de información sobre la bondad financiera del producto. Dentro de este grupo, se incluyen los intentos por tratar de desarrollar el crédito hipotecario de largo plazo para vivienda, una de las operaciones más complejas de desarrollar cuando se trata del segmento microempresarial por la dificultad para estimar la estabilidad de los ingresos a largo plazo de un microempresario. Aun cuando este crédito cuenta con la garantía hipotecaria, la realidad de los sistemas legales de nuestros países enseña que el plazo y la probabilidad de recuperar una vivienda pueden tardarse varios años, con lo cual el riesgo de tasa de interés y de transformación de plazos implícito en este producto hace muy difícil su implementación.

3.5 Fallas de Diseño

Durante el análisis a profundidad de los casos específicos, se identificó como una causa frecuente y clara de algunas experiencias fallidas, la falta de un entendimiento preciso del mercado a atender que permitiera identificar el verdadero potencial para la entidad que estaba buscando iniciar un proyecto de microfinanzas. En efecto, en varios casos de experiencias fallidas se encontró cómo algunas entidades microcrediticias iniciaron sus operaciones con la aplicación de las mejores prácticas en microcrédito para encontrarse con que el mercado objetivo no era similar al de otros países con entidades exitosas, o simplemente no existía el mercado objetivo.

Este problema se detectó en dos circunstancias bien disímiles. Por una parte existen innumerables evidencias en varios países donde no ha sido posible que se desarrolle una entidad microfinanciera exitosa. Esto tiene que ver con el nivel de ingresos de las familias, por encima del promedio de la región, y con el grado de informalidad presente. No es cierto que en todos los países de la región existan segmentos amplios de empresas informales y de pequeña escala, típicamente aquellas para las cuales se han diseñado las tecnologías especializadas de microcrédito. Por ende, a pesar de haber contado en muchos casos inclusive con recursos en condiciones financieras blandas para desarrollar una iniciativa en este sentido, ninguna de ellas se pudo desarrollar en una escala significativa. El caso más evidente ha sido el de Costa Rica, pero es extrapolable a varios de los países del Caribe.

En el otro extremo se encuentran mercados en donde si existe un sector importante de microempresas por atender, pero en este caso la falla está en no identificar que otros operadores del mercado, entidades financieras u otro tipo de oferentes, ya están resolviendo las necesidades de los microempresarios, algo que no ocurría en los noventa pero que hoy en día se vuelve cada vez más común. El desarrollo del crédito de consumo ha permeado varios niveles de ingresos de la población en la mayor parte de los países latinoamericanos, ya sea con ofrecimientos de instituciones financieras o de cadenas comerciales, normalmente a partir de una tarjeta de crédito que tiene la ventaja para el cliente de poder ser usada para múltiples usos, desde compra de televisores para la casa hasta compras de inventario para la tienda. Aún si la tarjeta fue emitida al hijo que tiene un trabajo asalariado, dentro de la unidad de caja que caracteriza a las familias de menores ingresos, la tarjeta puede ser usada por otros miembros, o por todos los miembros para pagar bienes que benefician al grupo familiar. La falta de reconocimiento de estas otras fuentes de crédito puede inclusive llegar a abarcar casos mucho más cercanos como el de las casas de empeño o prenderías que existen en mayor o menor grado en varios de los países de Latinoamérica, y que en el caso por ejemplo de la IMF 9 dificultó su penetración al mercado de la ciudad capital y la condujo a abrir oficinas en otras zonas más rurales.

Esta “ceguera” sobre las diferencias que existen en los mercados, donde a veces se cree inocentemente que los microempresarios solo acceden a créditos otorgados por microfinancieras, no conduce a la quiebra de una institución pero si puede tener consecuencias muy nocivas. Por una parte, al momento de la creación de una nueva entidad,

puede dar al traste con las proyecciones de su presupuesto, impidiéndole el logro de cubrir sus costos en el tiempo estipulado, o debe incrementarlos precisamente para lograr las metas propuestas. En el caso de instituciones que se crean con fines comerciales, y que buscan dar un retorno a sus inversionistas, puede conducir a la tentación de sacrificar la disciplina en la implementación de los principios del microcrédito, con tal de generar cartera y alcanzar el punto de equilibrio. Esto, por ejemplo, fue lo que ocurrió en el caso de la IMF 10.

La otra consecuencia de la actuación a “ciegas” en un mercado competido es el sobreendeudamiento de los clientes y el consecuente deterioro acelerado de la cartera, ya sea, entre otras, porque en varios países las centrales de riesgo o no reciben los reportes de entidades no financieras, o no se comparten datos entre el sector financiero y el no financiero, o porque operadores irresponsables se dedican a “comprar la cartera” de otras instituciones, extendiendo plazo y ampliando montos, lo cual si no se corrige a tiempo si podría ser causa del fracaso de la institución o de varias en un mismo mercado⁸.

Otro de los errores de diseño que se identificaron en desarrollo de los estudios de caso tiene que ver con la definición de la forma institucional más adecuada para desarrollar las actividades microcrediticias. En efecto, se encontraron algunos casos en donde los problemas no surgieron de la falta de mercado objetivo sino del diseño institucional inicial con el que se creó la entidad. Tal es el caso de la IMF 1 que se inspiró en los modelos de franquicias utilizados en las empresas comerciales del sector real, realizando una adaptación al caso de una entidad financiera, de tal forma que las franquicias correspondían a las sucursales y la matriz era la principal. En este caso, los empleados y gerentes de las sucursales eran algo así como dueños de la franquicia y en esa medida compartían la propiedad y, en teoría, el riesgo. Este esquema fue ideado por su promotor, con amplia experiencia en el campo de las microfinanzas y respaldado no solo por los gerentes que a su vez eran ex-empleados de microfinancieras de prestigio en el país, sino que además contó con la financiación de fondos internacionales, todos los cuales fallaron en la concepción de la entidad misma que era casi imposible de controlar.

IMF1: NO OLVIDAR LA DEBIDA DILIGENCIA

La IMF1 se constituyó a principios del año 2003 como sociedad anónima en el país “A” por iniciativa de una empresa consultora cuyo gerente era una persona muy renombrada en el mundo de las microfinanzas por haber sido gerente por varios años de una de las instituciones más emblemáticas de esta industria. El modelo de negocios con el que nació IMF1 era sumamente innovador pues se basaba en un esquema en el que los gerentes de las agencias eran al mismo tiempo los propietarios a través de un esquema de franquicias. La idea resultaba ser muy atractiva sobre todo porque en microfinanzas el manejo descentralizado de las operaciones ha demostrado ser una de las claves del éxito del negocio. El modelo de franquicia, se pensaba, conseguiría eliminar los problemas que resultaban de intereses divergentes e información asimétrica entre las agencias y la oficina matriz (problema agente-principal). Alguno de los inversionistas calificó el modelo como futurista y que estaba más allá de su tiempo y al igual que otros inversionistas privados y algunos fondos decidieron apostar sobre dos activos intangibles: una idea interesante y principalmente la reputación de su promotor. La IMF1 impulsó un plan de expansión agresivo con un modelo de negocios en construcción con procesos muy poco estandarizados y un control mínimo sobre el cumplimiento de esos procesos. A menos de un año de funcionamiento la entidad empezó a mostrar signos de deterioro y al cabo del segundo año tuvo que cerrar varias oficinas porque ante el mar de dudas que había sembrado su viabilidad, varios inversionistas ya habían tomado la decisión de no continuar apoyando esta iniciativa.

⁸ Ver CGAP, Focus Note 61, Feb. 2010 y Burki, 2009.

En otros dos casos parece no haberse reflexionado mucho sobre el esquema institucional dentro del cual un banco comercial desarrollaría su incursión al sector microempresarial. Tanto en el caso de las IMF 5 y de la IMF 9, a pesar de haber adoptado el esquema de filial que ha sido efectivamente desarrollado exitosamente por varios bancos comerciales de la región, su implementación “automática” desembocó en la falta del diseño de esquemas de control estrictos, y la falta de incentivos adecuados así como de un gobierno corporativo que asegurara el éxito de la operación.

3.6 Intervención Estatal

La intervención del Estado para promover el desarrollo del microcrédito o aún para regular las actividades financieras, es otro de los factores identificados en varios casos de experiencias fallidas en la región. En algunos países la necesidad de promover el acceso a crédito de los sectores informales y microempresariales de la economía ha llevado a los gobiernos a tomar decisiones de promoción de la industria que en el mediano y largo plazo no aseguran la sostenibilidad de la intervención.

En este grupo se encuentran las entidades en donde los gobiernos toman la decisión de realizar inversiones directas como accionistas de entidades financieras, creando una especie de bancos públicos de desarrollo especializados en la financiación microempresarial. Este tipo de intervención fue muy común antes de los años noventa, con instituciones creadas típicamente para dar crédito al sector agrícola y ganadero, o para ofrecer créditos en condiciones de plazo y de tasa preferenciales para financiar “proyectos”. Estas intervenciones parecían haberse extinguido en la mayoría de los países dadas las malas experiencias que se tuvieron por la intervención política de que fueron objeto y que llevó al otorgamiento de créditos sin un análisis suficiente, pero sobretodo, a créditos otorgados en función de los intereses políticos del momento.

Sin embargo, en años recientes, ligado al éxito alcanzado por las instituciones microfinancieras y al discurso que resalta el potencial, a veces sobreestimado, de usar el microcrédito como herramienta para eliminar la pobreza, ha resurgido un interés creciente por parte de algunos gobiernos de tener una acción más directa en materia de crédito. Como resultado, se han desarrollado varias iniciativas en este sentido, que sorprenden mucho dado su fracaso en años anteriores, y por el volumen de recursos considerable que han comprometido, los cuales probablemente habrían tenido un uso más eficiente si se hubiera dedicado por ejemplo, a educación y a salud. Más aún, las distorsiones generadas por estas intervenciones públicas, han tenido el potencial de hacer mucho daño al mercado si no hubiera sido porque los malos resultados se hicieron evidentes con mucha rapidez.

La participación del Estado a través de entidades microfinancieras de su propiedad ha tenido unas consecuencias directas y otras indirectas. En el primer caso la asignación de créditos sin un correcto análisis de riesgo privilegiando criterios de tipo político, conducta que no tiene que ser la norma pero si se ha demostrado es una característica muy común de este tipo de iniciativas, termina generando un nivel de mora elevado, la pérdida de la cartera y demanda una recapitalización para evitar el cierre de la institución.

El segundo aspecto muy común es el del suministro de recursos en condiciones financieras preferenciales frente al mercado, sin reconocer las características determinantes del riesgo de crédito del mercado específico, ni el costo en que se debe incurrir para mitigarlo. Así, se tiende a otorgar crédito a tasas por debajo del mercado, a plazos y montos que no son consistentes con las características y capacidad de pago del sector microempresarial informal. Como se evidencia en el Cuadro del Banco A, la incapacidad de la institución de recuperar siquiera sus costos de

LA HISTORIA SE REPITE

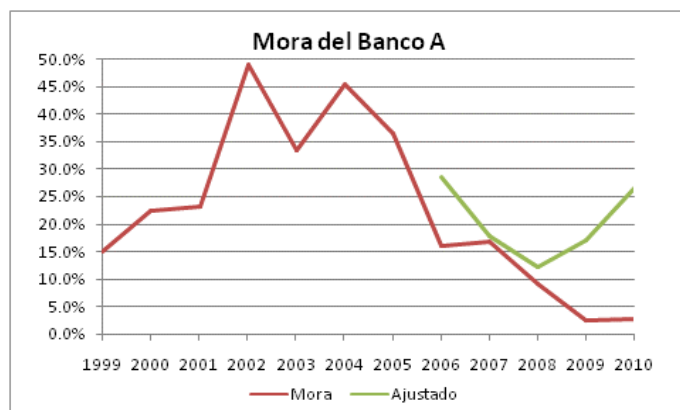
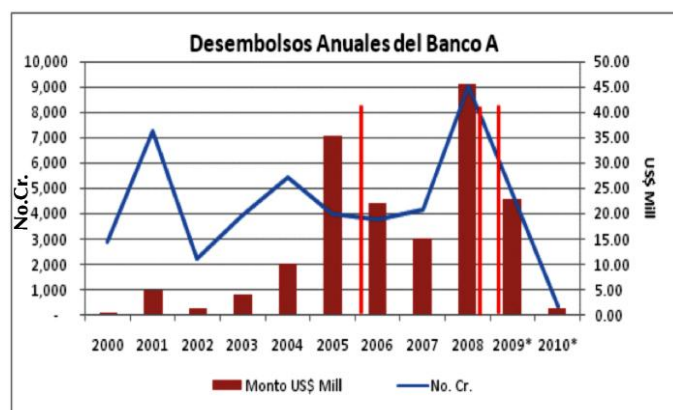
El Banco A fue creado a fines de 1999, con el fin de promover las microfinanzas en el país. Inicialmente se conformó como banco y como tal operaba bajo la supervisión de la entidad encargada de la supervisión de todos los bancos del país, pero al cabo de 5 años se tomó la decisión de crear una figura especial por medio de la cual, aún siendo banco, no quedaba bajo la supervisión del ente bancario sino bajo la responsabilidad de un Ministerio encargado del desarrollo de la Economía Popular. En estos primeros años el Banco tuvo 5 presidentes, y solo a partir del 2006 su Dirección se estabiliza en las manos de la misma persona.

Como el banco tiene el mandato de ofrecer crédito a tasas subsidiadas su sostenibilidad no es posible, razón por la cual cada año recibe traslados presupuestales que le cubren los gastos por concepto de personal y operativos que no logra cubrir con su margen financiero, el cual es mínimo a pesar de no tener costo de fondos ya que en un inicio se financió con un crédito del Gobierno sin costo. A partir del 2008 recibió una capitalización por US\$ 50 millones para un total de US\$ 85 millones de capital con que cuenta hoy el banco. Si al esfuerzo fiscal reflejado en el capital se le agrega la suma de recursos que le han sido transferidos para cubrir sus costos en el periodo 2006 a 2009, que ascienden a un total de \$34 millones, el Gobierno habría comprometido \$ 120 millones en el Banco.

Sorprende lo volátiles que han sido sus colocaciones como se aprecia en la gráfica, habiendo desembolsado en los 10 años desde su creación algo más de 47,000 créditos, de los cuales un 30% en número y 42% en monto se colocaron entre los años 2008 y 2009, años en los cuales coincidentalmente se celebraron primero elecciones regionales en ese país para elegir Gobernadores, alcaldes y miembros de Concejos municipales, y luego elecciones para modificar la Constitución en el sentido de permitir reelección indefinida del Presidente (los procesos electorales están marcados con la línea anaranjada).

Producto de esa concentración de desembolsos, en los últimos años la cartera ha presentado un crecimiento acentuado al pasar de \$23 millones en el 2006 a \$162 millones en junio de 2010. En realidad el crecimiento se produce en un solo semestre, el segundo de 2008, cuando la cartera aumenta de \$ 51 millones a \$136 millones.

Este banco no ha sido una excepción en términos de la mala calidad de la cartera que ha caracterizado a la mayoría de las instituciones financieras públicas en la región. Según sus informes, en los primeros años de operación no logró controlar la mora a más de 30 días, por lo cual esta superó el 40%. A partir del 2006 se produce un descenso pero ésta en realidad es producto del crecimiento mismo de la cartera y de las refinanciaciones masivas que se conceden a partir del 2008, llegando a representar el 32% de la cartera vigente del banco a junio de 2008. Si estas se incluyen dentro del indicador ajustado por mora, en realidad el banco está experimentando un deterioro acelerado de la calidad de su cartera, llegando a los niveles que presentaba a los comienzos de la década, lo cual explica el descenso abrupto de las colocaciones ocurrido en el primer semestre de este año. Si el gobierno desea recuperar la capacidad de colocación de esta institución, le tocará nuevamente comprometer recursos fiscales adicionales para incrementar su patrimonio. Y la historia se vuelve a repetir.....



No. Cr = número de créditos

operación no solo implican un esfuerzo fiscal anual para pagar sus costos de operación (siendo éste en realidad el caso más extremo de falta de sostenibilidad que hayamos analizado) sino que limitan el alcance de la intervención como se puede apreciar inclusive en ese caso donde el año de mayores colocaciones solo pudo desembolsar algo más de 9,000 créditos.

El impacto indirecto se concreta en dos aspectos: el deterioro de la disciplina de pago del mercado puesto que al ser recursos públicos, el incentivo a repagar los préstamos oportunamente disminuye, en especial cuando se refuerza con anuncios de refinanciaciones generalizadas. Por otra pueden generar un efecto de “crowding out” de las iniciativas privadas, haciéndolas insostenibles dado el ofrecimiento de un producto a precios inferiores a los que indican las características del riesgo de crédito. El efecto más nocivo sin embargo es que habiendo creado una situación desestabilizante, y dado que la mayoría de estas experiencias son de corta duración precisamente por ser insostenibles, el resultado de su actividad es retrasar el desarrollo de entidades privadas y de esta manera impedir el acceso de la población a una oferta creciente y segura de recursos a través del tiempo, en la cual puedan confiar y de la cual puedan depender para crecer sus negocios.

El otro tipo de intervención estatal que contribuyó con el descalabro de instituciones microfinancieras se produjo a través de intervenciones indirectas. En primer lugar a través del suministro exagerado de recursos para la financiación de las operaciones microcrediticias, normalmente por parte de recursos de redescuento canalizados por el banco público de segundo piso del país respectivo. Si bien en muchos casos estas líneas de redescuento responden a la necesidad de resolver fallas específicas de los mercados financieros, en otros casos el suministro de fondos también se motiva por la necesidad de la banca de segundo piso de seguir suministrando crédito como fuente de su propia rentabilidad y sostenibilidad de largo plazo. Esta situación puede llevar a muchas entidades a fondear en exceso a las entidades microfinancieras, independientemente del control del riesgo crediticio. Es necesario señalar que éste fenómeno no se presentó únicamente en el caso de la banca pública, pues también se presentó en el caso de los financiadores internacionales donde se evidenció un relajamiento del análisis y control del riesgo de crédito en aras de suministrar recursos a las entidades microcrediticias.

El segundo caso de una intervención indirecta tiene que ver con la decisión de promover la financiación a la microempresa a través del suministro de garantías públicas, en el entendido de que es la falta de garantías la que ocasiona un racionamiento del crédito. Esta política tiene como efectos perversos el desestímulo a la evaluación adecuada y precisa del riesgo de crédito a través del uso de una metodología de crédito especializada, el elevado riesgo moral y la selección adversa que conlleva la certeza de que son los recursos públicos los que terminan pagando el crédito. Esto se traduce en que las entidades que otorgan el préstamo relajan sus controles, y se pierde la disciplina de pago por parte de los clientes al considerar que es el Estado el obligado a pagar. Evidentemente el nivel de la garantía juega un papel fundamental en el nivel del riesgo moral que se produce. La mala gestión de crédito que se estimula a través de estas iniciativas puede tener consecuencias muy graves en la viabilidad del negocio, y el caso de la IMF 9 ilustra ampliamente los malos resultados que se producen como resultado de las garantías públicas.

Otro tipo de intervenciones, ya sea la imposición de límites a las tasas de interés, ó la falta de un marco regulatorio adecuado en términos de instituciones, resultan en un ambiente desfavorable para el desarrollo de la oferta microcrediticia, e impide la creación y sostenimiento de entidades financieras dedicadas al microcrédito, pero en ninguno de los casos se evidenció como causa de los fracasos analizados.

4 Lecciones Aprendidas

Al analizar los casos de instituciones que han enfrentado quebrantos patrimoniales que han conducido a su cierre, a una reestructuración profunda o a cambios en su estructura de propiedad, se concluye que varias de las causas que las llevaron a la quiebra evidentemente surgen de no haber implementado “las mejores prácticas” en materia de tecnología de microcrédito. Sin embargo, en general y aún más importante, surgen de las típicas causas que afectan instituciones financieras, derivadas de una mala administración de riesgos y de una débil gobernabilidad descritas por años en la literatura, las cuales han sido descritas por años en la literatura.

Esto lleva a reflexionar no solo en cómo administrar el riesgo de crédito que es el tema en el cual se ha enfatizado tanto en la industria de microfinanzas, sino a entender que las instituciones microfinancieras, reguladas o no reguladas, al administrar recursos de terceros, ya sea depósitos del público o pasivos con terceros en relaciones de apalancamiento muy superiores a la de cualquier otro tipo de empresa en la economía, se enfrentan a los mismos riesgos que sustentan y justifican la razón de la regulación y la supervisión por parte de terceros, como ocurre en el caso de cualquier otro intermediario financiero.

Esto no conduce a recomendar que las instituciones microfinancieras que NO captan recursos del público deban ser supervisadas por el Estado, sino que quienes les otorgan las líneas de crédito y las fondean deben ser conscientes que, ante la falta de una supervisión pública, ellos deben implementar las medidas necesarias para asegurarse que las instituciones en las cuales están confiando sus recursos sí tengan implementados los controles y las políticas de mitigación de riesgos adecuadas. Dicho esto, como marco general se describe a continuación los hechos que se destacan del análisis efectuado:

4.1 Talla Única No le Sirve a Todos (One Size Does Not Fit All)

Se han cometido muchos errores al tratar de replicar experiencias exitosas SIN realizar adaptaciones teniendo en cuenta las características específicas de cada caso:

- Creer que en TODOS los mercados y países DEBEN existir instituciones microfinancieras especializadas.
Pudo haber sido cierto hace 20 años, pero hoy en día en los mercados con sistemas financieros desarrollados y con una alta penetración de bancos de consumo o de esquemas de financiación de consumo, las familias y los microempresarios YA tienen resuelto sus problemas de financiación acudiendo a la misma unidad de caja sobre la cual se basa cualquier tecnología de microcrédito para evaluar la capacidad de pago de un microempresario.
El nivel de informalidad de los diferentes países en el continente es claramente diferente. El microcrédito tiene sentido cuando se trata de otorgar un crédito a negocios informales y por eso se utiliza una tecnología mucho más costosa para recuperar la información que la que se requiere cuando se atiende a segmentos formales, aún de pequeños negocios.
El único producto al cual tiene acceso un microempresario y su familia NO siempre es aquel que ofrece una microfinanciera. Por ello varios estudios de mercado han sobreestimado el potencial de un mercado y han “forzado” metas de crecimiento sacrificando la disciplina en la metodología de evaluación de riesgo. Además puede haber contribuido al sobre endeudamiento que está afectando varios mercados donde la industria de microfinanzas se ha consolidado⁹.

⁹ CGAP, 2010 y Burki, 2010.

- Creer que un modelo institucional que sirvió en un país, TIENE que servir en otro país o en otra institución. Por ejemplo, creer que un banco solo puede implementar exitosamente un modelo de microfinanzas a través de una filial. Efectivamente ha sido el modelo más exitoso de *downscaling*, pero al igual que las demás alternativas, requiere ser desarrollado bajo un cierto esquema de gobernabilidad que controle los riesgos adecuadamente, con incentivos alineados entre matriz y filial, y con una dinámica de manejo de recursos humanos que no se da necesariamente en todas las instituciones. Los casos de las IMF 5 y la IMF 9 ilustran bien las consecuencias de una mala adaptación de un modelo institucional.
- Creer que las personas que tienen experiencia en microcrédito o que dirigieron una IMF exitosa pueden replicar el éxito. La dinámica que ha adquirido esta industria ha llevado a muchas personas motivadas, ya sea por su interés de desarrollar un tipo de intervención que agrupe logros en materia social con sostenibilidad o por el interés de emprender un negocio, a crear nuevas instituciones, para lo cual atraen personal con experiencia en el campo. Algunos de ellos cometen el error de creer que dándole la administración a una persona con experiencia en otras entidades, o trayendo asesores de microcrédito con experiencia de otras entidades, se puede consolidar una institucionalidad tan exitosa como la que muestran las instituciones microfinancieras de mayor trayectoria, olvidándose de que el negocio financiero no solo depende de una correcta evaluación de riesgo, que es donde estas personas pueden tener sus conocimientos, sino que demanda el desarrollo de la institucionalidad que requiere una empresa que obtiene recursos de terceros para prestarlos. Esto es evidente en los casos de las IMF 1 y la IMF 5.

IMF 5 – NO TODOS USAN LA MISMA TALLA

El banco matriz de la IMF 5 consideró oportuno incursionar en el microcrédito a pesar de operar en un país con un mercado muy competido. Para ello se basó en el modelo de filial exitosamente implementado por varios bancos de la región, entre otras por su banco matriz en otro país. Como las Directivas no conocían de este negocio, decidieron asociarse con el ex-presidente de una ONG a quien encargaron el manejo de la filial. El Banco depositó su confianza en el gerente sin controlar los resultados. De pronto se dio cuenta de que el nivel de mora se había disparado, por lo que entraron a tomar control y efectivamente decidieron reestructurar exitosamente la operación. Entre otras tomaron la decisión de que para los efectos del mercado y del banco que tenían la división interna sería una mejor apuesta, lo cual efectivamente ha resultado ser cierto.

Este caso arroja nuevos elementos que permiten valorar los distintos argumentos y muestra cómo no siempre hay una “receta” aplicable en todos los casos. De acuerdo con las reflexiones de los interesados, tanto la filial como la división interna en la matriz pueden ser modelos igualmente exitosos, siempre y cuando se tenga en cuenta el tamaño y la complejidad de los procesos internos de la matriz. La experiencia les mostró cómo se requiere una capacidad de respuesta muy rápida en el caso del programa de microcrédito sobretodo en temas de tecnología, que en el caso de bancos grandes es difícil de lograr. En esos casos lo más recomendable es optar por el esquema de filial. Por el contrario, si la matriz es un banco pequeño, es mejor adoptar una división dentro del banco pues la capacidad de respuesta es razonablemente rápida y permite el ahorro de costos de infraestructura considerables.

4.2 Las Crisis Macroeconómicas No Causaron las Quiebras

En dos de los países en los cuales se analizaron los casos a profundidad, éstos habían atravesado desequilibrios macroeconómicos profundos que dejaron huellas en las instituciones. En un caso las pérdidas acumuladas por el deterioro de la cartera (en especial la cartera comercial) debido a la caída del PIB y las restricciones a la liquidez derivadas de una crisis del sistema financiero efectivamente impactaron a la IMF 6. En otros dos casos, la crisis macroeconómica que enfrentó el país deterioró la calidad de la cartera, en una de ellas, producto del impacto de ésta sobre un sector como la ganadería donde la IMF 7 había concentrado un porcentaje importante de su cartera, agravado por el surgimiento de un movimiento de no pago apoyado por ciertos políticos; en la otra, la IMF 8, tanto la crisis como las circunstancias políticas la afectaron evidenciándose un incremento importante de la mora. En los tres casos sin embargo, no se puede concluir que la crisis macroeconómica fuera la causa más importante ni el factor decisivo de su quebranto patrimonial, como se evidencia al analizar los casos presentados. Más bien la situación macroeconómica lo que hizo fue que afloraran las debilidades de estas IMF, las cuales no eran evidentes en las épocas de crecimiento. En los tres países efectivamente existían otras instituciones microfinancieras que enfrentaron las mismas dificultades pero las pudieron sortear.

Lo que sí se evidenció es que como resultado de enfrentar estas crisis, los administradores se vieron tentados a adelantar varias prácticas típicas de instituciones financieras en desgracia. La primera de ellas fue la de hacer “gimnasia financiera” para esconder las pérdidas en que ya se había incurrido el máximo tiempo posible. La segunda es que aumentó la propensión a incursionar en actividades de mayor riesgo, a cambio de una mayor rentabilidad teórica, nuevamente para evitar destapar la pérdida de patrimonio, comprando tiempo para ver si la situación mejoraba.

Estas actitudes sugieren que aun cuando la cartera de microcrédito efectivamente pueda ser más resistente que la cartera comercial por la versatilidad y la flexibilidad que tienen los segmentos informales de la economía para readaptarse ante situaciones cambiantes, en situaciones de deterioro macroeconómico generalizado se requiere reforzar el análisis y la evaluación sobre las prácticas contables de este tipo de instituciones, así como verificar que se ajusten y se cumplan las políticas de administración de riesgo, evitando que las entidades se desvíen de su negocio principal precisamente en estas circunstancias.

4.3 La Calidad del Activo No Solo Depende de una Baja Mora

El indicador básico con el cual comúnmente se identifica si una entidad que ha implementado microcrédito tiene un adecuado manejo del riesgo es el PAR a 30 días de la cartera de microcrédito. Los casos analizados en este estudio demuestran que aunque este es un criterio válido, no es el único que puede afectar la rentabilidad y viabilidad institucional y además puede cambiar muy rápidamente.

4.3.1 La Calidad de la Cartera de Microcrédito es Crítica....

Los casos analizados en donde se implementó inadecuadamente la tecnología de microcrédito o se implementó “por partes” claramente resultaron en un desastre.

Los asesores en la calle, pagados con un sistema de incentivos ha sido tal vez la lección más difundida pero también la más mal interpretada de la tecnología de microcrédito, donde las instituciones que lo implementaron por pedazos no entendieron que esto hacía parte de un “paquete indisoluble”. La causa más generalizada para el deterioro de la calidad de la cartera en los casos analizados fue el abuso de este sistema de incentivos a la fuerza de ventas, tanto por parte de instituciones que decían haber implementado tecnologías de microcrédito como por

parte de aquellas que tomaron este esquema como el factor más importante de la tecnología, sin tener en cuenta ni el producto, ni los plazos, y menos aún el sistema de control sobre el cual éste debe ser soportado.

En un mercado competido donde se generaliza la práctica del “robo” de analistas entre instituciones, un sistema de incentivos hacia las personas que tienen bajo su responsabilidad las labores comerciales y de evaluación de riesgo demanda, como muy bien los saben las instituciones exitosas, un sistema de controles y estrategias de retención de clientes para evitar el riesgo ya conocido de que los clientes también cambien de institución, pero además para evitar una mala colocación ya que los asesores pueden sacar el beneficio de la colocación y pasar a otra entidad antes de que los golpee la mora causada por su mala originación. Esto es especialmente nocivo cuando los plazos de los créditos se extienden para conquistar clientes, táctica común también para “defenderse” de la competencia, lo cual lleva a cuotas menores con créditos de mayor monto, permitiendo que una mala originación evidencie la mora en una etapa posterior de crédito, postergando el impacto sobre los ingresos de un asesor.

La “madurez” de los asesores no solo requiere una etapa de capacitación intensiva sino una permanencia en la institución a través de la cual se logren los niveles de productividad característicos de las instituciones más exitosas. En la década de los noventa las condiciones de baja competencia de los mercados dieron tiempo para que esta “curva de aprendizaje” permitiera alcanzar altísimos niveles de productividad por analista. Varias de las nuevas instituciones que se analizaron quisieron llegar a esos mismos niveles en periodos mucho más cortos, creando estímulos exagerados a la colocación, sacrificando la calidad en la originación. Las consecuencias de esa decisión quedaron evidenciadas en varios de las instituciones analizadas.

La volatilidad del nivel de mora observada en varias de las instituciones analizadas debe suscitar una reflexión al interior de la industria no solo por la ponderación relativa que se le da en la fórmula de los incentivos a la colocación frente a la penalización por el deterioro en la calidad de la cartera, sino al impacto que en la misma puede tener el crecimiento acelerado de la cartera al diluir en el tiempo el “castigo”. Esquemas como el análisis de “cosechas de crédito” debe permitir fortalecer un seguimiento adecuado a la labor adelantada por los asesores aun en situaciones de alto crecimiento de la colocación.

4.3.2Así Como la Composición del Activo

La productividad del activo no ha sido un tema que merezca mucha atención en la literatura de las microfinanzas, porque la tendencia de las instituciones exitosas en la práctica siempre fue la de mantener una altísima proporción del mismo dedicada exclusivamente a la cartera de microcrédito. Por el contrario en entidades financieras en general y en cooperativas, este tema ha sido analizado a fondo, aunque por razones diferentes. En el caso de las cooperativas mucha atención se le ha dado a la propensión al gasto que genera la estructura de propiedad de las cooperativas, derivada de las debilidades en gobernabilidad que en muchos casos han causado su fracaso. En el caso de entidades financieras, el estudio de este tema resulta del nivel de apalancamiento típico de este tipo de instituciones, las cuales basan su negocio en administrar recursos del público y en una mínima parte los recursos de los accionistas. Es por ello que uno de los indicadores más usados para definir si una entidad enfrenta problemas patrimoniales es la relación entre el activo productivo y los pasivos con costo.

En varios de los casos analizados, se evidenciaron los dos tipos de problemas. En las entidades que diversificaron el negocio, la tendencia fue orientarse a negocios donde el activo era de baja rotación como activos inmobiliarios (para sus oficinas o para desarrollar negocios supuestamente muy rentables) los cuales financiaron con captaciones de terceros (ya sea depósitos del público o préstamos de terceros) afectando no solo la rentabilidad de la institución sino también su liquidez. Ya sean instituciones reguladas o no reguladas, mientras más apalancadas estén más elevado es este riesgo.

El hecho de que las instituciones microfinancieras cuenten hoy en día con acceso cada vez más fácil y cada vez más cuantioso a recursos de terceros con costo, hace cada vez más crítico asegurar la rentabilidad del activo como un todo. En este sentido los “*stakeholders*” de estas entidades deben ser conscientes de cómo esta estructura de fondeo disminuye la capacidad que tiene este tipo de entidades de desarrollar productos o proyectos novedosos frente a lo que hicieron históricamente. Aun cuando la base de la mayor parte de estas instituciones surgió precisamente de una gran innovación, ésta la desarrollaron cuando los recursos que arriesgaban eran o un patrimonio constituido en su mayor parte por donaciones o retención de utilidades, o con donaciones directas y específicas para el proyecto. Hoy en día sigue existiendo la necesidad de continuar innovando para llegar a nuevos segmentos, desarrollar nuevos productos o implementar procesos que utilicen tecnología para reducir el costo de atención a los clientes, y es por ello que existen múltiples fondos y recursos blandos para financiar este tipo de iniciativas. La duda que surge al ver los casos de la IMF 6 o la IMF 1, es si en el afán de hacer innovaciones se han sopesado o se han evaluado con claridad estas iniciativas para analizar la relación beneficio costo, pues ahora son entidades que manejan ahorro del público o están fuertemente apalancadas y su capacidad de experimentar con productos o desarrollos tecnológicos es más limitada por la necesidad de responder por los recursos de terceros.

4.3.3 Sorprende la Volatilidad de la Cartera de Microcrédito

Varios estudios han enfatizado la “resistencia” que tiene el sector microempresarial ante reveses de la situación macroeconómica y en los casos analizados no se desvirtuó esta afirmación, pues en la mayoría de ellos el deterioro en la calidad no se produjo por la incapacidad de pago de las obligaciones sino por una mala originación de los créditos. Lo que sí sorprendió fue la rapidez con la cual se deterioró la cartera de varias de las instituciones analizadas, lo cual sugiere una reflexión al respecto.

La primera razón para ese sorpresivo cambio obviamente puede ser el resultado de una operación de maquillaje contable, ya sea con refinanciaciones o con reprogramaciones no reveladas. Este no es el caso que preocupa pues eso es manifestación de un fraude más que un verdadero cambio de resultados, y los controles que ameritan este tipo de actuaciones se discuten en la sección 4.6.

Los casos a los que se hace referencia en esta sección tienen que ver con hechos íntimamente ligados con la tecnología de microcrédito. En primer lugar, el hecho de que ante crecimientos acelerados de las instituciones, lo cual resulta ser la norma más que la excepción en el caso de las microfinancieras, la variable de “control” sea típicamente la sanción que recibe la remuneración de un analista por el incremento del indicador de mora de los créditos que él administra, y ésta no opere con la rapidez necesaria, pues el ritmo de crecimiento de las colocaciones impacta más aceleradamente el denominador que el numerador.

En segundo lugar, la alta dependencia de la calidad de la cartera en la relación entre el analista y el cliente. Nuevamente preocupa que ante la práctica creciente del “robo” de analistas, más común en ambientes competitivos, el sistema de control de la calidad de la cartera no opere pues los asesores rotan entre entidades obteniendo el premio y saliendo antes de recibir el impacto negativo de la mala colocación.

En tercer lugar, es bien conocido que en la tecnología de microcrédito la motivación al pago depende en alto grado de la probabilidad de obtener un nuevo crédito. Ante una crisis, la desaceleración en el ritmo de desembolsos que normalmente ocurre ante la necesidad de “realinear” el nivel de riesgo tolerado a nivel de la institución, o peor aún, la disminución abrupta de desembolsos si la crisis impacta la liquidez de la institución, conducen rápidamente a un deterioro acelerado en la calidad de su cartera. Esto se demostró en varias de las instituciones aquí analizadas, así

como en aquellos casos analizados en recientes estudios sobre la calidad del activo recuperable cuando quiebra una institución microfinanciera¹⁰.

Como consecuencia de lo anterior, las provisiones que se han acumulado en períodos anteriores se utilizan muy rápidamente, dejando como única alternativa para la recuperación una capitalización que cubra las pérdidas incurridas. Los incrementos de capital en los casos analizados no fueron fáciles pues en unos casos la estructura jurídica de la IMF no lo hacía fácil, o aún siendo una sociedad por acciones, sus accionistas presentaron serias dificultades para poder aportar capital adicional ya sea por no disponer de los recursos (p.ej. porque la ONG que le dio vida, le aportó la totalidad del capital que tenía en su inicio), o por incapacidad de movilizarlos en los tiempos que se requieren dada la variedad de instituciones, el carácter de varios de los accionistas y la dispersión geográfica. (Obviamente no se incluyen aquí las instituciones que no fueron capitalizadas pues sus accionistas y financiadores no sentían que existiesen garantías que les aseguraran el correcto manejo de la misma).

El régimen de provisiones que debe exigir el regulador o los financiadores de una IMF debe ser el más conservador posible, inclusive superando los niveles exigidos en un país específico si su marco regulatorio no ha sido ajustado. Especial atención debería ser prestada a la posibilidad de generar provisiones generales (no dependientes del nivel de la mora) contra cíclicas, es decir aumentar las provisiones cuando las condiciones macroeconómicas y de repago de una institución son adecuadas, para disminuirlas cuando se enfrentan crisis. Esto aun a costa de la rentabilidad de la institución y en beneficio de las fuentes internas de capital.

Adicionalmente, valdría la pena impulsar el uso en las entidades microfinancieras de las series de “cosechas” para evaluar la calidad de la cartera, complementando el análisis tradicional que se hace con el indicador de PAR 30 días, en especial dentro de las fórmulas de incentivos de los asesores y como indicador más confiable de la calidad de la cartera.

4.3.4 y Falta un Sistema Integral de Administración del Riesgo en IMF

Las instituciones de microfinanzas se están diversificando tanto en segmentos como por sectores. Es necesario por ello introducir esquemas integrales de administración del riesgo, no solo enfocado a la implementación adecuada de la tecnología de microcrédito, sino incorporando una visión más amplia de los demás riesgos que enfrenta la institución.

Para ello se deben introducir manuales, políticas y procedimientos para la gestión y manejo de los diversos riesgos, teniendo en cuenta la fijación de límites en torno a la concentración por sectores, segmentos, regiones y productos no solo por deudor como ha sido característico en las microfinancieras. Así mismo, el análisis del desempeño económico de los diversos sectores de la economía debería ser monitoreado e incorporado dentro de las actividades que realizan las entidades microfinancieras al igual que lo hacen las entidades financieras, pues los segmentos más formales de la economía y en especial las empresas de mayor tamaño aun siendo las pequeñas empresa de un país, si pueden resultar mucho más sensibles ante cambios en los ciclos económicos.

En este sentido ya se tienen lineamientos propuestos por el Comité de Supervisión bancaria de Basilea que han sido incorporados en algunos marcos normativos en países de Latinoamérica y que sirven a las IMF para definir políticas internas de manejo de riesgos integrales en especial del riesgo de crédito siendo éste su principal actividad. La exigencia en la vinculación de la Junta Directiva y la creación de comités de riesgo conformados por directores y responsables de áreas que asuman como dueños de los procesos, permite mayor involucramiento de los accionistas frente a los riesgos que asumen y que afectan su patrimonio y exigen de éstos mayor control y supervisión.

¹⁰ Rozas, 2010.

4.4 Ventajas y Desventajas de la Facilidad de Acceso al Fondeo

Es indudable que los casos analizados comparten una característica en común, y es el haber contado en mayor o menor grado con recursos de fondeo para crecer su cartera a ritmos muy superiores a lo que podrían haber crecido instituciones financieras en esos mismos países.

El éxito alcanzado por la industria de microfinanzas en la región al haber logrado vincular millones de dólares provenientes de fuentes en su mayoría de origen privado de países desarrollados para financiar su crecimiento ha sido ampliamente analizado y documentado, y constituye efectivamente un elemento crucial para explicar la expansión extraordinaria que ha tenido la cartera de microcrédito en Latinoamérica¹¹.

Sin embargo, al igual que en algún momento se criticaron las instituciones públicas de segundo piso (instituciones APEX) que crearon líneas de crédito y financiaron el crecimiento exagerado de instituciones financieras de primer piso¹², es útil reflexionar sobre el papel que pueden y deben jugar estos fondos, así como aquel que deben evitar.

En la mayoría de las instituciones analizadas, excepción de aquellos casos de entidades financieras que hicieron un *downscaling*, la exposición de los financiadores externos superó varias veces el patrimonio de la misma, y representó un porcentaje muy elevado de la cartera. Esto no es malo en sí mismo pero sí admite algunas reflexiones.

En primer lugar, contar con recursos externos les permite a las instituciones microfinancieras crecer a ritmos muy superiores que sus pares en los sistemas financieros de sus países, donde la variable clave para crecer no es tanto su capacidad de colocar cartera, sino su capacidad de movilizar el ahorro interno para poder financiar ese crecimiento, y evidentemente resulta muy positiva en términos del mercado desatendido que ahora tiene acceso a crédito gracias a esta financiación. Sin embargo, aun cuando el mercado requiere esos recursos, la pregunta más relevante es a qué ritmo puede crecer cualquier institución financiera sin incurrir en prácticas riesgosas¹³, o cuál es el nivel de financiación a partir del cual, como dice De Juan, se corre el riesgo de que esta liquidez adicional se constituya en el “opio del banquero”¹⁴.

En los casos analizados, estas prácticas incluyeron desde crecer sin los controles adecuados, hasta incurrir en prácticas dolosas por parte de sus administradores.

La otra pregunta que se debe hacer es si los financiadores no están incurriendo en algunas de las prácticas tan criticadas por sus clientes cuando un competidor atiende a uno de los microempresarios que la entidad ha “cultivado” con tanto cuidado: extenderle líneas de crédito por un monto mayor y con facilidades en el plazo y en los requisitos a aquellas instituciones que ya han sido “probadas” por otros fondos, causando en muchos casos sobreendeudamiento. Al observar lo sucedido en varias de las instituciones analizadas, esto parece ser lo que ocurrió.

Tercero, la pregunta que deben hacerse los financiadores es, si este excesivo apalancamiento no está exacerbando los problemas de gobernabilidad que caracterizan a varias de estas instituciones, generando el mismo problema que ha sido analizado a fondo en el caso de las cooperativas, en el caso del conflicto de agencia entre deudores y acreedores que se aumenta drásticamente cuando una cooperativa crece a partir de recursos de terceros y no de sus propios asociados.

¹¹ Ver al respecto por ejemplo Rhyne, 2009 y Jansson, 2001.

¹² El caso de NAFIN en México con las Uniones de Crédito o el del IFI en Colombia con las cooperativas de ahorro y crédito.

¹³ Ver CGAP 2010, op.cit.

¹⁴ De Juan, World Bank

La otra pregunta que surge es, si esta facilidad de fondeo no está haciendo que las entidades microfinancieras reguladas sean más “perezosas” de lo que deberían ser frente al reto de movilizar ahorro del público. La movilización de ahorros no solo ofrece fondeo a las instituciones microfinancieras, sino que les permite ofrecer servicios integrales a sus clientes, quienes no solo requieren acceso a crédito sino otros productos financieros como el ahorro y la posibilidad de hacer sus transacciones financieras, tales como compras y pagos de proveedores, a través de medios electrónicos ligados a este tipo de productos. Es decir, que la responsabilidad de los financiadores internacionales no debe ser solo velar porque se amplíe el acceso al crédito, sino el acceso a los demás servicios financieros.

Esto lleva a sugerir que los financiadores internacionales establezcan un *bench mark* entre el capital y la deuda de una microfinanciera, sea esta vigilada o no, así como una relación entre los recursos captados de terceros y la movilización de ahorro del público en general así como ahorro captado en los segmentos de más bajos ingresos.

4.5 Aportes de Capital - El Papel de los Inversionistas

La lección más importante que se ha extraído en general de todas las crisis financieras es que, ante una situación de quebranto patrimonial la solución definitiva requiere el aporte de capital fresco. Respecto a eso, los casos analizados también ofrecen algunas lecciones.

En varios de ellos, al momento de requerirse un aporte adicional de capital para cubrir las pérdidas causadas por crisis generalizadas o por problemas específicos de la institución, los promotores o accionistas locales tuvieron dificultades para aportarlos y los extranjeros o internacionales, en los casos donde estaban dispuestos a hacerlo, enfrentaron diversas restricciones, ya sea de carácter legal, de límites de exposición, o de oportunidad.

En varios de los casos analizados la falta de capacidad de los promotores locales para aportar capital en los momentos en que el crecimiento de la institución así lo requería, condujo a prácticas poco éticas con el fin de evitar ser diluidos. Estas fueron desde préstamos indirectos, hasta maquillaje de los estados financieros para generar utilidades que pudiesen ser repartidas.

Las experiencias que se han tenido en el sector financiero en este mismo sentido en varios países de la región, han llevado a varios reguladores a considerar que no solo se debe asegurar el capital mínimo al momento de la constitución de una entidad financiera, sino que se debe velar porque los accionistas de una institución financiera cuenten con recursos adicionales disponibles, no vinculados a la actividad financiera, para que sean aportados oportunamente al momento de registrarse un quebranto patrimonial que ponga en riesgo los ahorros del público.

Este tema debería ameritar una discusión especial en el campo de los promotores de instituciones que se convierten de ONG a entidades reguladas, así como en el caso de financiadores e inversionistas internacionales. En el primer caso, en la conversión, no solo debe asegurarse el capital mínimo sino contar con recursos adicionales o con un mecanismo que permita reponer una porción del capital para asegurarse que, cuando se requiera, éste pueda estar disponible. Esto implicaría por ejemplo en el caso de ONG que éstas no destinen la totalidad de su patrimonio a aportarlo a la nueva entidad financiera, sino a mantenerlo invertido para poder contribuir más adelante en un esfuerzo de capitalización.

En el segundo caso los financiadores internacionales deben incorporar en las “debidas diligencias” la capacidad de reposición de capital que tienen los promotores o accionistas de las instituciones a las cuales financian, teniendo en cuenta que, como demuestran varios de los casos analizados en este estudio como en otros recientes, solo una institución en marcha asegura el repago de sus obligaciones.

En el caso de los inversionistas internacionales, genera preocupación ver las dificultades que tienen para ejercer un adecuado control sobre las instituciones en las cuales invierten a partir de los Consejos Directivos. No parece haberse resuelto cómo replicar de la mejor forma la participación que hace en el Directorio un accionista que está aportando su propio patrimonio, con la de funcionarios que actúan en nombre de instituciones o de fondos de inversión. La lejanía geográfica y la baja frecuencia de las reuniones del Directorio en las cuales pueden participar, en muchos casos llevó a que en la práctica se sostuvieran reuniones SIN la presencia de todos los miembros del Directorio, y que a las reuniones formales no se llevara todo el detalle de la información necesaria, entre otras por la cantidad de temas que se acumulaban.

En segundo lugar, y frente a estos inversionistas, se debería reflexionar sobre la posibilidad de crear un mecanismo de reposición de capital cuando el quebranto del patrimonio se haya originado en causas diferentes a fraudes por parte de los promotores de la institución y donde exista la seguridad de que la gobernabilidad de la misma asegura su potencial recuperación.

Las “redes” parecerían haber generado un “saber-hacer” que les ha permitido adquirir experiencia en el manejo de Directorios, pero además, generar reacciones suficientemente rápidas para evitar la liquidación de una entidad, ya sea aportando directamente el capital, lo cual ha venido incrementándose dado el fortalecimiento patrimonial que ha ocurrido de las mismas redes, o buscando potenciales accionistas que deseen mantener la institución operando. Solo en una de las instituciones analizadas para este estudio, la Red a la cual pertenecía la microfinanciera no entró a respaldarla hasta el final.

4.6 ¡La Diferencia la Hace la Gobernabilidad!

Las instituciones microfinancieras, al hacer parte del sistema financiero de cualquier país, y al ser las más “jóvenes” dentro de éste en la mayoría de ellos, continuarán enfrentando crisis de diversos orígenes y dimensiones. Las crisis no son las que causan los fracasos, sino es la manera como son enfrentadas por las directivas, los administradores y los funcionarios de una entidad financiera lo que explica si una institución en particular es capaz de superarla o no.

La conclusión más clara y contundente que se deriva del análisis de los casos presentado en este estudio es que el principal factor diferenciador entre aquellas entidades que lograron superar la crisis y las que no lo lograron, básicamente es la estructura de gobernabilidad que tenían.

Las principales debilidades de gobernabilidad que explican las experiencias fallidas se pueden agrupar en las siguientes:

- Nociva concentración de funciones en una sola persona (Miembro del Directorio y CEO)

Aun cuando se reconoce el papel fundamental que pueden jugar y que han jugado, los líderes carismáticos y visionarios de instituciones microfinancieras en la región, la excesiva concentración de funciones en una sola persona deriva necesariamente en la incapacidad de la institución de detectar fallas y de reaccionar a tiempo.

En estos casos se detectó que no existía un sistema transparente y eficaz de rendición de cuentas, y que no había “*checks and balances*” ni control dual que permitieran poner freno a decisiones riesgosas o no convenientes para la institución. El problema más claro fue el de la manipulación de la información con el fin de

ocultar pérdidas, pero también la dirección de la institución hacia negocios no conocidos o más riesgosos. Todos estos elementos se agravaron cuando además existían intereses personales y estos primaban por encima del de la entidad. El de mayor ocurrencia fue el de la figuración personal ya sea a nivel local o nacional con el fin de derivar dividendos políticos o reconocimiento social.

El exceso de concentración de funciones en una sola persona, con ausencia de control dual y del equilibrio sano entre los intereses comerciales y de control de riesgos fue decisivo varias de las quiebras analizadas.

- Debilidad de los Directorios

En varios de los casos analizados la actuación del Directorio brilló pero por su ausencia. En algunos casos el Directorio fue manipulado por el líder carismático, en otros fue desinformado o no contó con la información necesaria para actuar.

Es por ello que así como en las entidades financieras se exige un perfil mínimo de los miembros de los Directorios, en el caso de las microfinancieras, sean estas reguladas o no, también se debería contar con estándares mínimos tanto en términos de idoneidad como de conocimientos para poder ejercer estos cargos. Adicionalmente se debería velar por su independencia frente a la administración. Las entidades microfinancieras donde estos elementos no estén presentes, no deberían ser sujetos de financiación, o en caso de decidir que por la actividad que desarrollan y su papel social, deberían recibir apoyo y guía para mejorar estos órganos de Dirección en un plazo determinado, manteniendo control sobre el volumen de recursos de terceros que administran hasta tanto no lo logren.

- Falta de Órganos de Control

El elevado número de entidades que ha fracasado por el fraude, lo mismo que los casos que se encuentran de manera permanente en las entidades existentes, requiere una reflexión acerca de la importancia de desarrollar e implementar mecanismos de control estricto teniendo en cuenta que todas estas entidades son en el fondo entidades financieras que trabajan con recursos de terceros (donantes, gobiernos, bancos comerciales), aun cuando algunas de ellas no estén autorizadas para captar recursos del público.

Desde esta perspectiva la mala calidad de los activos y el fraude sistemático son problemas que ponen en peligro la recuperación de los recursos de terceros, lo cual puede incluso conducir a una crisis sistémica si se tiene en consideración el tamaño alcanzado por muchas entidades microcrediticias y el volumen de la cartera dirigido al sector microempresarial de las economías de la región. La financiación de los elevados niveles de penetración con crédito del mercado microempresarial, proviene en la mayor parte de los casos de recursos de terceros que si no se logran recuperar pueden conducir a una crisis en el sistema bancario y/o en los donantes y/o en los recursos públicos.

En los casos en donde se identificó el fraude a nivel de los directivos de una entidad, se observó que la falta de gobernabilidad o la falta de aplicación de principios básicos de gobierno corporativo y la falta de estructuras de control independientes, favoreció la ocurrencia de casos de fraude y en general de actividades que van a favor de los intereses personales y en contra de los intereses de la institución.

Los múltiples casos de fraude y de desvío de las mejores prácticas ocurrieron sin que hubiese habido un denuncia o una sugerencia de que esto estaba pasando por parte de los entes de control interno. Algo que se evidenció fue la cantidad de instituciones en donde el Auditor Interno o Revisor Fiscal no reportaba directamente al Consejo Directivo sino al CEO, facilitando de esta manera la manipulación de la información.

Este esquema de escogencia de auditores no debe ser permitido, y siempre se debe exigir que la auditoría interna reporte directamente al Directorio

En otros casos, aun cuando las auditorías eran escogidas por los Directores y reportaban directamente a éste, sorprenden los casos en donde 6 meses antes de una crisis particular, la auditoría no reportaba ninguna anomalía. Estas fallas, ya denunciadas a nivel del sistema financiero en general, en el caso particular de las microfinancieras deberían abordarse con el trabajo de las entidades multilaterales, los financiadores etc. para consolidar un esquema de capacitación de este tipo de firmas específicamente en los temas de riesgos y debilidades particulares de las entidades microfinancieras. Adicionalmente, y dado el reconocimiento de que siendo parte del sector financiero se generan los mismos incentivos perversos para mal usar plata de terceros, se debería exigir siempre un pronunciamiento en particular con relación a la exposición al riesgo con un solo grupo de deudores y con vinculados a Directores y administradores, así como una opinión acerca de la realización de negocios de cualquier índole con entidades vinculadas a Directores o Administradores.

4.7 Riesgo Político

Hay algo en que sí se diferencian las entidades financieras en general de las entidades especializadas en microfinanzas y es en el riesgo externo adicional que enfrentan al convertirse en botín de políticos al estar financiando a los segmentos de menores recursos de un país a las tasas normalmente más altas del mercado.

Este riesgo era poco relevante cuando la penetración y la visibilidad de las instituciones de microfinanzas, era marginal. Con su crecimiento, y con su vinculación al sistema financiero formal de la economía, dada la rentabilidad que han demostrado y el hecho de que ya no son instituciones sin ánimo de lucro que de alguna manera las protegía de estas acusaciones, están sujetas a este riesgo.

Este riesgo se manifiesta de varias maneras. Por una parte está la típica intervención de un Gobierno a través de la creación de una institución financiera especializada en microcrédito, con el objetivo, según se argumenta normalmente, de ofrecerle acceso a aquellos que todavía no lo tienen, u ofrecer créditos a tasas de interés más blandas esgrimiendo el típico mensaje que a los pobres no se les puede prestar más caro que a las grandes corporaciones de ese país. Este tipo de intervención, que difiere totalmente de algunos casos donde instituciones financieras de propiedad del Estado han aprendido y desarrollado las mejores prácticas de microcrédito, normalmente generan dos consecuencias adversas: un mensaje al segmento objetivo de que las entidades financieras privadas que ofrecen ese producto los están “tumbando”, y si el tamaño de la institución o del programa es suficientemente grande pueden además generar un deterioro en la cultura de pago de esta población. En términos de política pública además, dada la frecuencia con la que estos programas terminan siendo manipulados con fines políticos, su permanencia es limitada, con el consecuente despilfarro de recursos públicos que habrían tenido un mucho mejor uso en áreas como salud y educación. La consecuencia más preocupante es la falta de continuidad de estos programas por su falta de sostenibilidad, con lo cual el país donde estas intervenciones ocurren típicamente se atrasa en términos de acceso y la población objetivo en vez de verse beneficiadas se ve perjudicada. Más aún, a los pocos que se logran acceder, y si como consecuencia de una mal originación del crédito o la mala recuperación no pagan y quedan reportados en Centrales de Riesgo, su acceso a las entidades microfinancieras que continúen en el mercado se ve restringido.

Otro de los instrumentos de intervención indirecta que puede ser usada con fines políticos son los programas de garantías públicas. Si las entidades microfinancieras se dejan “tentar” por estos, compartiendo su riesgo, nuevamente existen dos posibles impactos adversos. En primer lugar que dado que se comparte el riesgo la entidad descuide el manejo de la tecnología de microcrédito, incentivo que será función directa del porcentaje de

riesgo que asuma la entidad pública. El segundo es el impacto que puede llegar a tener en la cultura de pago del cliente el saber que el Estado puede respaldar su crédito. Estos riesgos están bajo el control de la institución microfinanciera que los acepte, y por ende dependerá de ella minimizar los impactos nocivos de los mismos.

Existen dos tipos de riesgos que se salen del control de la industria y que pueden ser extremadamente nocivos. El primero es el que ha sido ampliamente documentado en varios trabajos y es el de la imposición de techos a las tasas de interés, ya sea a través de una norma legal que los define en términos absolutos, o a través de leyes generales que hacen referencia normalmente a los límites de la usura. Este tipo de normas pueden tener efectos funestos sobre la industria si esta se ha desarrollado en un marco de libertad y sorpresivamente se ve limitada a no poder cobrar los precios que le permiten los costos de su operación. En el caso de los países donde la norma siempre ha existido, el impacto claro es sobre los segmentos de la población de menores ingresos que no logran tener acceso a crédito formal pues este no es ofrecido a estas tasas, forzando a esta población a resolver sus necesidades financieras acudiendo a prestamistas informales que claramente resultan ser varias veces más costosos que los de cualquier microfinanciera.

El segundo caso de riesgos “externos” derivados de actuaciones de políticos, del cual también ya existen varias experiencias, es el del llamado de políticos al no pago de las obligaciones que tienen los clientes con las instituciones microfinancieras. Este riesgo se incrementa ante circunstancias de un deterioro de las condiciones económicas de una región o de un país. Frente a este tipo de intervención es poco lo que la institución puede hacer y todo dependerá de si los clientes de la misma aceptan esa convocatoria.

Las experiencias analizadas sin embargo sugieren que los clientes serán menos propensos a ser presa de alguna de las iniciativas anteriores si las instituciones a las cuales les deben los recursos han manejado adecuadamente las relaciones con ellos en términos de ser claros sobre los cobros que les han venido haciendo por todo concepto, la forma como les han cobrado los pagos de las mismas y en general la forma como les han proporcionado los servicios que permitan construir relaciones de largo plazo con los mismos. Todo el trabajo que pueda ser adelantado en materia de propiciar la adopción de normas de protección a los clientes redundará indudablemente en un mejor ambiente para el desarrollo de esta industria.

Al respecto, vale la pena reconsiderar el sistema de recuperación de costos de una industria que una vez consolidada y con elevados niveles de competencia, debería darle prioridad a la fidelización de los clientes estables, en los cuales el costo operativo de otorgamiento del crédito es sustancialmente más bajo dado que ya está comprobada su capacidad y disciplina de pago.

En todo caso es claro que la discusión sobre los niveles de tasa de interés está lejos de estar terminada. El gran éxito que había demostrado la industria de microfinanzas en Latinoamérica había permitido además, convertir a instituciones sin ánimo de lucro en empresas de capital público, capaces de atraer inversionistas locales y extranjeros, lo cual se puede convertir en su gran debilidad, precisamente por la exposición que tienen a las intervenciones políticas anteriormente mencionadas. Se hace cada vez más difícil discutir cual debe ser la rentabilidad adecuada, inclusive en mercados donde la competencia es mínima, con entidades que se dedican a atender a los segmentos informales y de menores ingresos, siendo muy difícil continuar argumentando que entidades que tuvieron en su origen una vocación social y que han logrado una escala de operación que les permite el logro de economías de escala, continúen cobrando tasas de interés que les permiten generar rentabilidades dos o tres veces superiores a las promedio del mercado.

4.8 Regulación

El tema del marco regulatorio apropiado para regular la actividad de entidades microfinancieras desborda los objetivos de este estudio. Baste decir que se comparte el criterio por el cual solo en el caso de las entidades que trabajan con ahorros del público la responsabilidad de regular y supervisar estas entidades debe ser de las autoridades gubernamentales.

Esto no obsta para reconocer que empresas que trabajan esencialmente con recursos de terceros para prestarlos, es una operación de riesgo que requiere ser normada y regulada con el fin de evitar la asunción de riesgos excesivos. En el caso de que estos provengan de financiadores, son ellos quienes deben velar porque esto ocurra.

Al respecto existen experiencias de bancos de segundo piso de la región que al darle cabida a instituciones microfinancieras no reguladas generaron no solo un sistema de evaluación y debidas diligencias específicas, sino que reglamentaron las condiciones y los parámetros que las entidades deberían cumplir para ser beneficiarias de estos recursos.

Los financiadores internacionales se encuentran con una gran debilidad en este aspecto dada la multiplicidad de fondos, instituciones etc. que en este momento están actuando en la región. Si no se crea un frente común, sería imposible implementar una estructura de regulación y supervisión que velara por una correcta administración de riesgos por varias razones. Si cada fondo desarrolla su sistema de reglas, una microfinanciera se enloquecería dándole gusto a cada uno. En segundo lugar, un esquema de regulación y supervisión del cumplimiento del mismo manejado por cada fondo resulta muy oneroso de operar, y por otra parte, siempre existirían los “*free riders*” que entrarían a ofrecerle crédito a una institución amparados en el menor riesgo que implica tener este tipo de sistema implementado, desbaratando entonces el interés de la institución de ser cumplida en el cumplimiento de las exigencias que del sistema se deriven.

Resulta lógico pensar entonces que la única manera sería propiciar un “Acuerdo” de financiadores a través del cual se recojan las normas contables que se deberían aplicar, las mejores prácticas en el manejo del microcrédito y en general el sistema integral del manejo de riesgos que se considere recomendable. De igual forma con las normas que sean aplicables de las entidades que manejan ahorro del público, y unas específicas que enfrenten las debilidades que en materia de gobernabilidad pueden presentarse en varias de las instituciones financieras para desarrollar un frente común y hacerlas cumplir tanto por entidades microfinancieras no reguladas, como aquellas con un marco regulatorio que resulta más laxo que el marco que se considere oportuno promover.

Así como en el caso de las entidades microfinancieras reguladas y de entidades financieras reguladas, no se desprende de esta recomendación la creencia de que este tipo de marco regulatorio evitaría futuras quiebras. Solo se considera que este tipo de institucionalidad permitiría evitar algunas de ellas y ofrecería mayores herramientas para actuar en caso de crisis institucionales específicas de forma más organizada y eficaz.

Bibliografía

- Abrams, Julie "Zero is not the Number: The Microfinance Debt Default Rate, A Baseline Analysis", Ed Joan Trant, IAMFI. Abril 2009.
- Alfaro G., Luis Noel. "Sostenibilidad y Alcance en Instituciones Financiera de Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa: Un Modelo Aplicado a Tres Casos de Estudio". INCAE. 1999.
- Barrera, Ernesto y Matiz Clara L. *Errores que no se pueden volver a cometer en la Industria del Microcrédito*, Cooperativa Emprender, Colombia, 2004.
- Berger Marguerite, et al. *An Inside View of Latin American Microfinance*. IADB. 2006.
- Burki, Hussain-Bano. "Unraveling the Delinquency Problem (2008/2009) in Punjab-Pakistan". MicroNote Núm. 10, Pakistan Microfinance Network, Octubre 2009.
- Centre for the Study of Financial Innovation. "Microfinance Banana Skins: Confronting crisis and change". 2009.
- CGAP. "Are We Overestimating Demand for Microloans?" Brief, April 2008.
- Chen, G. Rasmussen, S. and Reille, X. "Growth and Vulnerabilities in Microfinance", Focus Note 61, CGAP, Febrero 2010.
- De Juan, Aritobulo. "Enseñanzas de la patología bancaria" Abril 2010.
<http://www.expansion.com/2010/04/27/opinion/1272400203.html>.
- De Juan, Aristobulo. "From Good Bankers to Bad Bankers: Ineffective Supervision and Management Deterioration as Major Elements in Banking Crises". EDI WORKING PAPERS, Economic Development Institute of The World Bank.
- Fitch Ratings. "The Microfinance Sector: Its Success Could be its Biggest Risk". Special Report, Junio 2008.
- FOMIN, "Microfinanzas Américas: Las 100 mejores", 2009.
- González Vega Claudio, Miller Sanabria Tomás, Prado Guachalla Fernando. "El Reto de las Microfinanzas en América Latina: la visión actual". Corporación Andina de Fomento. 2002.
- Harvard Business School, "FINANSOL", Case Study 9-398-071, 17 de Febrero de 1998.
- Jansson, Tor. "Microfinance: From Village to Wall Street", Inter-American Development Bank, November 2001.
- Ledgerwood Joanna. *Manual de Microfinanzas, Una Perspectiva Institucional y Financiera*, Sustainable Banking with the Poor, Banco Mundial, 1999.
- Lee Patricia. *Corposol/Finansol Case Study: Lessons For Commercialization*. Microenterprise Best Practices, USAID, Oct. 2001.
- Microrate, "Resistencia cautelosa: El impacto de la crisis financiera global en las instituciones microfinancieras de América Latina y el Caribe, Marzo 2009.
- Microfinance Information Exchange (MIX). *Latin America and Caribbean Microfinance Analysis & Benchmarking Report*, 2009. March 2010.
- Prado Guachalla, Fernando. "El Papel del Gobierno y los Organismos Financiadores en la Movilización de Depósitos", en *El Reto de las Microfinanzas en América Latina: la visión actual*. Corporación Andina de Fomento. 2002.

Prior Fracesc, Santoma Javier, "Revisión de Mejores Prácticas en Modelos de Negocios Utilizados por Entidades Financieras". Universidad de Navarra. IESE Business School. 2008.

Rhyne, Elizabeth. *How Microfinance Was Born, Grew, and Came of Age in Bolivia*. 2001.

Rhyne, Elizabeth. *Microfinance for Bankers and Investors: Understanding the Opportunities and Challenges of the Market at the Bottom of the Pyramid*. McGraw Hill, 2009.

Rojas-Suárez, Liliana y Steven Weisbrod . "Las Crisis Bancarias en América Latina: Experiencias y Temas", en R. Hausmann y L. Rojas-Suárez, (editores), *Las Crisis Bancarias en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. 1997.

Rozas Daniel, "Throwing in the Towel: Lessons from MFI Liquidations". 2009.

Steege Jean. "The Rise and Fall of Corposol: Lessons Learned from the Challenges of Managing Growth" .ACCION International, August 1998.

Valenzuela Liza, "Getting the Recipe Right: The Experiences and Challenges of Commercial Bank Downscalers". Microenterprise Best Practices. USAID – DAI. 2001.

Westley Glenn, "Bancos Comerciales en Microfinanzas: Mejores Prácticas para el Diseño, Seguimiento y Evaluación de Proyectos". Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C. 2007.

Westley Glenn, "A Tale of Four Village Banking Programs: Best Practices in Latin America". Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C. 2004.

Anexos

Anexos 1 – 11 - IMFs

ANEXOS 1 a 10

En los anexos a continuación se presentan los 10 casos de instituciones que fueron analizadas en detalle por el equipo consultor. Sus nombres, los países donde operan, así como el nombre de sus accionistas, financiadores y demás se mantienen bajo reserva. Para referirnos a unos u otros hemos diseñado siglas para identificar el tipo de institución a la que corresponden pues ese es el elemento que nos parece relevante para efectos de extraer lecciones de todas estas experiencias. En el caso de la ONG, banco, financiera o sociedad anónima, se utiliza el nombre genérico de IMF seguido de un número asignado al azar, destacando en cada caso si la institución respectiva es una entidad financiera regulada o no. En el caso de las entidades multilaterales se usa la sigla de MTL, también seguida de una numeración aleatoria, y finalmente para los financiadores se usa la sigla de FI con la numeración respectiva, la cual se mantiene a través de todos los casos.

Para adelantar el análisis de estos casos, el equipo se desplazó a los países respectivos y se entrevistó con personas relacionadas con los casos, buscando tener en cuenta los diferentes ángulos y perspectivas desde los diferentes puntos de vista que pueden tener desde representantes de los accionistas, miembros del Consejo Directivo, Presidentes o Gerentes de las instituciones, Vicepresidente o Subgerentes e inclusive en varios casos inclusive se entrevistaron funcionarios que trabajaban en las instituciones la momento de la crisis. En todos los casos nos fue posible consultar a representantes de las partes interesadas, todas estas personas fueron muy generosas con su tiempo y con la información que compartieron. Por respeto a todos ellos, sus nombres no son revelados en los casos que se presentan a continuación.

Además de la información obtenida de las entrevistas, el equipo consultó la información pública disponible sobre cada caso, en especial los estados financieros, los Informes de la Auditoría, los Informes Anuales, y los informes de las calificadoras de riesgo en caso de que fuesen públicos, proceso que fue normalmente más fácil en el caso de instituciones reguladas y para situaciones más recientes. Para contextualizar la situación de cada institución, se acudió a estudios sobre el mercado de microfinanzas de cada país

Todo este material se usó para redactar los casos que se presentan a continuación en los cuales se ha buscado ofrecer un análisis y una descripción lo más objetiva y balanceada posible de cada uno de ellos.

INSTITUCION MICROFINANCIERA 1 - IMF1 – PAIS A

1. Origen de la Institución

La IMF1 es una sociedad privada establecida en el país A a principios del año 2003 bajo la estructura jurídica de sociedad anónima. En criterio de los fundadores, la institución nació con el propósito de retomar la misión social que había sido abandonada por las instituciones de microfinanzas en parte debido a la comercialización que en su opinión se había producido en el sistema durante la década de los 90 y que se había manifestado en un rápido aumento del tamaño del crédito promedio durante los primeros años del 2000. Sin embargo, los datos y estudios disponibles no respaldan esta justificación, a manera de ejemplo el crédito promedio de uno de los bancos insignia en microfinanzas en el mismo país redujo su crédito promedio de US\$1.900 a US\$1.400 entre los años 1996 y 2002.

El desvío de la misión social del sistema de microfinanzas regulado, de acuerdo a los socios fundadores de la entidad, se evidenció también en una participación cada vez menor de la cartera de microcréditos del sistema dirigida a microempresarios que se encontraban en la base de la pirámide. Esta situación en su opinión fue agravada por problemas que se presentaron con asociaciones de deudores en el año 2000 a raíz del cual muchas personas de estos grupos quedaron reportadas en la central de riesgos. La IMF1 identificó un potencial en este nicho de mercado, es decir pequeños microempresarios, y definió que su actividad principal sería dar microcrédito en rangos de US\$ 50 a US\$ 3.000 a microempresarios en la base de la pirámide social sin excluir a personas que se encontraran reportadas en la central de riesgos, pues en su opinión, estos reportes habían surgido de la irresponsabilidad de algunas instituciones financieras al otorgarles créditos en condiciones que no minimizaban el riesgo de crédito.

2. Accionistas y Promotores

Aunque la IMF1 abrió sus puertas en el año 2003, su origen se remonta al año 1997 cuando el gerente y fundador de un banco especializado en microfinanzas salió de él y decidió formar una firma consultora independiente y de carácter unipersonal. Durante ese mismo año el ex gerente participó como socio fundador de una ONG dedicada al otorgamiento de crédito a microempresarios. Se comenta que conforme transcurrieron los años se produjo una injerencia cada vez mayor de la empresa consultora sobre las labores de la ONG, lo que generó problemas de gobernabilidad al interior de la ONG financiera que condujeron a su escisión en el año 2002, dando paso a la creación de la IMF1.

Para ese momento la firma consultora había venido gestando la idea de crear una institución de microfinanzas con un modelo innovador basado en “gerentes propietarios”. Esta idea había encontrado buena receptividad en algunos funcionarios de la ONG y gerentes de oficina que habían salido del Banco de microfinanzas del cual el propietario de la empresa consultora había sido gerente, a consecuencia de la crisis que se presentó en el sistema de microfinanzas en el país a finales de los 90 y que tuvo profundas repercusiones durante los años 2000 y 2001, siendo una de ellas la reducción de personal.

En su condición de promotora de la IMF1 la empresa consultora comenzó con una participación mayoritaria en el paquete accionario. Gracias a la imagen del creador de esta idea, quien gozaba de una excelente reputación en el círculo de microfinanzas por haber sido fundador de uno de los bancos que se constituyó en emblema de la industria de microfinanzas en el mundo, la entidad tuvo facilidad para conseguir fondeo e inversiones de fuentes privadas. En particular, tuvo el apoyo de una asociación conformada por banqueros de un país europeo que a través del fondo que denominaremos FI20, decidió adquirir un tercio del paquete accionario. El FI20 ofreció todo su respaldo a la nueva institución no solo en su condición de inversionista sino también de financiador para apoyar el ambicioso proceso de expansión que la institución se había propuesto. Durante el año 2003 el FI20 hizo un aporte de capital de US\$250.000 y otorgó un financiamiento a un año de US\$350.000. La estructura accionaria había quedado

conformada de la siguiente manera: empresa consultora (46%), FI20 (34%), personas naturales externas a la institución (14%) y gerentes propietarios de agencia (6%).

3. El Modelo Innovador de Negocios

El modelo de negocios propuesto, definido como uno de “franquicias”, consistía en conformar una institución compuesta por un socio mayoritario y gerentes propietarios, cada uno con obligaciones y responsabilidades diferentes, pero complementarias. Por una parte el accionista mayoritario además de aportar un capital inicial equivalente a un 48% de la sociedad, con base en su conocimiento del negocio, brindaría el soporte necesario a las demás oficinas franquiciadas a través de la oficina principal. En concreto, esta oficina se encargaría de: (i) prestar asistencia técnica para elaborar estudios de mercado orientados a analizar la factibilidad para la apertura de nuevas oficinas, (ii) proporcionar software contable, (iii) formular políticas de crédito, (iv) monitorear el desempeño de todas las oficinas franquiciadas y, tal vez el aspecto que más estimulaba a ser parte de la franquicia, (v) facilitar la consecución de financiamiento proveniente de fuentes internacionales. A cambio de estos servicios, la oficina central cobraría un “royalty” que estaba incluido en la tasa de interés anual del 15% fijada para el fondeo que proporcionaría a sus oficinas afiliadas y que se decía iría disminuyendo a medida que pasara el tiempo. Para que el sistema funcionara, cada una de las oficinas debía contar con un sistema básico de registro de ingresos y gastos los cuales eran enviados mensualmente a la oficina central para su consolidación.

Por su parte, los gerentes propietarios, para ser parte de la IMF1, debían aportar un capital propio inicial de US\$3,000 y continuar haciendo aportes de acuerdo con un cronograma establecido hasta llegar a US\$16,000 en un plazo máximo de cinco años. Al cabo de ese periodo, las oficinas pasarían a ser “dueñas” de la franquicia, lo que no siempre estuvo claro qué significaba. Algunos gerentes interpretaron que el operador se constituiría automáticamente en dueño del equipamiento aportado por la oficina central para la apertura y de la cartera originada en esa oficina. La realidad es que el desenlace de la institución no permitió averiguar las implicaciones de esta oferta.

Una importante característica del modelo era que los gerentes propietarios de cada oficina para acceder a los recursos financieros conseguidos por la oficina central, provenientes de diversas fuentes de crédito, debían hacer un aporte de capital que mantuviera una proporción de 1:4 entre capital y deuda. El propósito principal de esta exigencia era reducir el nivel de supervisión de las oficinas y los costos que ello implicaba, en el entendido que los intereses de los propietarios estarían alineados con los de la oficina central porque habían aportado capital propio en una proporción significativa con relación a la actividad de la oficina.

La idea resultaba ser muy atractiva sobre todo porque en microfinanzas el manejo descentralizado de las operaciones había demostrado ser una de las claves del éxito del negocio. El modelo de franquicia se pensaba, conseguiría eliminar los problemas que resultan de intereses divergentes e información asimétrica entre las agencias y la oficina matriz (problema agente-principal). Alguno de los inversionistas calificó el modelo como futurista que estaba más allá de su tiempo. Sin embargo, como se verá más adelante el modelo no funcionó de la manera en que se había planeado.

Ahora bien, en lugar de hablar de un modelo de franquicias cuya principal característica es la venta del uso de una marca reconocida y la asistencia técnica que presta la oficina franquiciadora para garantizar a través del cumplimiento de procesos estandarizados la calidad de la marca a cambio de un royalty, en el caso de la IMF1 habría sido más apropiado hablar de la venta de servicios del accionista principal a los operadores, pues en realidad nunca existió una marca reconocida ni procesos totalmente estandarizados y menos un monitoreo cercano que garantice dichos procesos.

4. La Administración

La empresa consultora continuó realizando labores de consultoría y al mismo tiempo cumplía el rol de oficina central de la IMF1. Esta dualidad de funciones que podría pensarse no era conveniente para la institución dada la multiplicidad de actividades desarrolladas por el accionista principal, fue vista como una estrategia para no incrementar los costos operativos. De esta manera, la entidad financiera empezó operando con personas de la firma accionista principal, quienes a la vez cumplían funciones administrativas en calidad de encargados en la IMF1 en las áreas de cartera, sistemas, recursos humanos y contabilidad. Algunos de los encargados eran además parte de los accionistas minoritarios de la institución.

Con la red de oficinas articulada en el primer año, la administración estaba conformada por una asamblea de socios que se reunía anualmente y que estaba representada por los gerentes propietarios de las 17 oficinas, y la empresa consultora como accionista mayoritario en representación de dos de las diecisiete oficinas que eran de su propiedad. Para una labor más efectiva se determinó que en cada uno de los tres departamentos del país donde la institución tenía representación se elegiría un director regional quien a su vez representaría a su región en la reunión mensual de directores.

El directorio quedó constituido por los tres directores regionales elegidos y un representante de la empresa consultora. En cuanto a la presencia de FI20 en el directorio existen dos versiones, una que señala que nunca tuvo asiento y otra que el Fondo entregó un poder a la empresa consultora para que lo representara. En cualquier caso, el directorio quedó conformado de tal manera que el accionista principal, pero además el consultor y promotor de la institución, tenía un peso importante en la toma de decisiones. De igual forma en el día a día todas las decisiones de carácter operativo pasaban por las manos de consultores de la empresa, aún cuando existía un coordinador general independiente nombrado por el directorio.

El fuerte liderazgo que ejercía la empresa consultora no fue suficiente para cohesionar al grupo de operadores/gerentes de oficina. Muy pronto comenzó a agriarse la relación entre los directores, situación que dificultó alcanzar consensos necesarios. Así por ejemplo, luego de haberse establecido un nivel máximo de mora tolerable de 2% para las oficinas como condición para el acceso a nuevo financiamiento, hubo gerentes que no estaban de acuerdo con el límite. Asimismo, se condicionó el acceso a nuevo financiamiento por parte de la oficina central al cumplimiento del cronograma previsto de capitalización de las oficinas. Este tipo de medidas generaron problemas internos en la organización tanto a nivel regional como nacional.

Por otra parte, se había previsto que las personas que recibían una franquicia debían responder a un determinado perfil siendo la característica principal el haber trabajado en el sector financiero y preferentemente en microfinanzas. No obstante, el impulso que recibió la institución por expandirse determinó que se flexibilizaran los criterios de selección de los franquiciados, lo que contribuyó a profundizar las diferencias entre los directores/gerentes.

Algunos franquiciados ante la falta de claridad de los procedimientos y los problemas que advirtieron al interior de la institución decidieron vender su participación, lo que exigió incorporar rápidamente nuevos gerentes. Al mismo tiempo, algunos acreedores habían advertido problemas de control y de un *back office* que no ofrecía el respaldo necesario a las operaciones de la institución. Aparentemente la prioridad era estimular la rápida expansión de la institución, aún sin contar con una base sólida en la cual apoyarse. Se decía que los problemas se irían corrigiendo en el camino y que lo mejor era estar preparados para una fuerte inyección de recursos que estaba a punto de llegar del FI20 por US\$ 15 millones.

5. Una Evolución Marcada por el Crecimiento

La IMF1 nació con un balance inicial heredado de la ONG “Empresa”, de la cual también heredó la cartera de 11 agencias y el 100% de los pasivos que a ellas correspondía. Gracias a un rápido crecimiento y en menos de un año de operaciones, a diciembre de 2003, la IMF1 alcanzó a tener más de 8,000 clientes, un volumen de activos de

Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

US\$2.4 millones y cartera por US\$1.4 millones, de la que se estima alrededor del 40% había sido cartera heredada de la ONG. Para ello se financió no solo con el capital sino con préstamos directos de individuos que creyeron en la iniciativa, y de fondos internacionales FI 1, FI 7, FI 8 y FI 9 que también confiaron en la iniciativa por el prestigio de su promotor y los recursos que se suponía ya habían sido asegurados por parte del FI 20. En el primer año estos financiadores le suministraron créditos por un total de US\$ 1.8 millones, importe superior a la cartera que la institución reportaba en esa fecha.

El propósito con el que había nacido la institución de atender a microempresarios de la base de la pirámide se cumplía según lo demuestra un monto de crédito promedio igual a US\$177. Este además era un resultado del uso de la tecnología de microcrédito grupal que la entidad siempre buscó revalorizar después de que la crisis del sistema de microfinanzas impactara con más fuerza sobre ella. Al respecto, se debe considerar que el hecho de haberse enfocado exclusivamente en el otorgamiento de créditos de baja cuantía, incorporando clientes que potencialmente eran de alto riesgo, podía tener un impacto sobre los costos operativos y en provisiones, lo que retardaría que la institución alcanzara su punto de equilibrio. Es así como aunque el nivel de mora global para la institución en ese mismo año se encontraba controlado con un PAR 30 igual a 1.0% y el rendimiento de cartera estuvo alrededor del 40%, este resultaba insuficiente para compensar los costos operativos que para ese año fueron de US\$500.000. La eficiencia operativa cerró el primer año con un indicador de 54% por efecto de los costos que normalmente implica el arranque y la dificultad de disolver costos fijos de oficinas nuevas. El ROA al cierre del 2003 registraba un -20,6%.

Los costos operativos eran elevados a pesar de que la mayoría de las oficinas tenían una estructura liviana compuesta por un gerente, un asesor de crédito y un cajero, donde el promedio de cartera de las oficinas en el primer año fue de US\$84,000, con una eficiencia de 380 créditos promedio por asesor de crédito, lo que fue posible gracias a la tecnología grupal. La eficiencia lograda por los asesores era opacada por una estructura burocrática pesada reflejada en el hecho de que en el primer año, de un total de 68 funcionarios, solo 26 eran oficiales de microcrédito. En realidad aunque individualmente cada asesor tenía una productividad alta, cada oficina de un “gerente propietario” no era altamente productiva. La institución, al haber comenzado de una vez con 11 oficinas había impedido consolidar las economías de escala típicas de asignarle a una sola oficina el número máximo de asesores que puede ser controlado por un solo supervisor y el número máximo de operaciones (desembolso y recaudo) que pueden ser manejadas por un cajero.

En el año 2004, el ambicioso plan de expansión continuó y se proyectó abrir 21 nuevas oficinas, con lo que la red de oficinas llegaría a un total de 38. Sin embargo solo alcanzaron a abrir 11 oficinas pues la crisis que la institución estaba a punto de atravesar le impidió continuar esta acelerada expansión.

Desde comienzos del 2004 algunas oficinas habían comenzado a presentar una mora que excedía el límite aprobado en directorio del 2%. Como se había acordado, las oficinas que superaban el límite establecido no podían acceder a nuevos financiamientos de la oficina central hasta que volvieran al rango permitido. Este hecho deterioró más su nivel de mora dado que como se conoce en microfinanzas, la principal motivación para el repago de una deuda es el acceso a nuevos créditos por un monto mayor, dando lugar a que problemas de liquidez se reflejarán en un incremento del riesgo de crédito. Por otra parte, la medida de restringir el financiamiento se convertía en un incentivo perverso porque impulsaba a los gerentes de oficina a buscar la manera de presentar mejores indicadores para financiar la expansión necesaria para alcanzar su punto de equilibrio. Se debe considerar que varios operadores no habían cumplido con las metas de aporte de capital esperando que las utilidades que el propio negocio generara, les sirvieran para cumplir con sus compromisos.

De esta forma, los recursos financieros que llegaban del exterior se canalizaron a las oficinas que cumplían con el límite, lo que generó una presión por crecer de las oficinas “sanas” superando en algunos casos su capacidad de control.

En un intento por controlar la mora de las oficinas que incumplían con el límite del 2%, se conformaron comités de crédito presenciales entre las distintas oficinas regionales. Aún cuando la entidad reportaba en forma global un nivel de mora controlado (1.2% para el año 2004 y una cartera castigada de 1.5%), hay quienes manifiestan que el indi-

cador estaba desvirtuado por un importante volumen de reprogramaciones que se habían realizado sin criterios de calidad. Detrás de todo esto se encontraban procesos de colocación y recuperación que no habían logrado estandarizarse, una falta de monitoreo efectivo sobre el desempeño de las oficinas y, en medio del descontrol, la aparición de créditos vinculados a los gerentes de varias de las oficinas.

Efectivamente, según lo afirmaría después la calificadora de riesgo, el sistema de control de las oficinas era inexistente. Según la firma calificadora en su informe del año 2006, el sistema contable no estaba ligado al sistema de cartera y las oficinas no se encontraban interconectadas a la oficina central, por lo que gran parte del flujo de información se realizaba en archivos Excel.

Los problemas de información eran tan serios que en el año 2003 la auditoría externa emitió un informe con salvedades y para el año 2004 se reservó el derecho de opinión debido a que los estados financieros no tenían los sustentos correspondientes. Era evidente que la oficina central había perdido el control de las agencias.

6. La Crisis

De acuerdo a algunos inversionistas, al cierre del primer año de funcionamiento ya era posible advertir deficiencias estructurales en el modelo de franquicia que ponían en duda su viabilidad:

- Los gerentes propietarios se manejaban con total autonomía arguyendo que nadie podía dictaminar normas en cuanto al manejo de sus oficinas en tanto que habían sido constituidas con recursos propios, haciendo referencia al capital aportado por los gerentes y la contraparte del 4:1 necesaria para obtener fondeo.
- El incumplimiento del calendario de aportes de capital de varios de los gerentes de oficina exacerbó su riesgo moral en las colocaciones.
- El escaso control que existía sobre las oficinas generó casos de fraude que involucraban a los propios gerentes. Se comenta que algunos aportes de capital fueron realizados a partir del desembolso de créditos vinculados.
- Los procesos de colocación y recuperación no se encontraban suficientemente estandarizados. Además, la evaluación de crédito era muy somera.
- Muchos de los gerentes propietarios, ex-funcionarios de rango medio de instituciones financieras en su mayoría, no tenían la solvencia económica para realizar aportes frescos de capital.

A pesar de estas debilidades, para el 2004 se proyectaba continuar el crecimiento. En efecto, la expansión de nuevas oficinas proyectadas para ese año se basaba en la promesa de importantes recursos, supuestamente comprometidos por el FI20 por US\$ 15 millones que comenzarían con un desembolso "asegurado" de US\$500.000. Sin embargo, al cabo de unas semanas de funcionamiento de una parte de las oficinas recientemente abiertas, el FI20 tomó la decisión de no realizar el aporte de capital supuestamente comprometido.

Las razones del FI20 para suspender los desembolsos estuvieron sustentadas en aspectos relacionados a la propia entidad y en otros que ocurrieron al interior del Fondo. En lo que se refiere a la propia entidad, la IMF1 había incumplido con el pago de un crédito al FI20, además que el dictamen de auditoría externa del año 2003 fue emitido con salvedades sobre la contabilidad de la institución y la confiabilidad de la información reportada, aspectos que generaron desconfianza sobre la administración y en general sobre la institución. Por parte del FI20, se produjo un cambio en la administración y el nuevo gerente revirtió varias de las decisiones de inversión tomadas por su antecesor debido a que, se argumenta, las mismas no se habían realizado con criterios técnicos e inclusive en algunos casos reñían con aspectos legales del derecho de su país. La IMF1 fue precisamente una de las inversiones cuestionadas. Con el tiempo el FI20 se disolvería.

En términos de liquidez la institución enfrentó una situación dramática. Los costos fijos de la apertura de las nuevas oficinas así como el costo de administrar una cartera altamente atomizada absorbieron los recursos disponibles de

la institución, y ante la falta de desembolsos, debieron parar la colocación. La eficiencia operativa para el segundo año se deterioró llegando a un indicador de 70% y el ROA empeoró registrando -25.4%. De un máximo de 8,000 clientes que la entidad alcanzó en diciembre de 2003, al finalizar el 2004 solo contaba con algo más de 4,200.

Obviamente la falta de liquidez también impactó la capacidad de repago de sus deudas, por lo cual la entidad incumplió sus compromisos durante el año 2004 con el propio FI20 y otros acreedores, lo que debilitó seriamente la reputación del fundador y dueño de la empresa consultora.

Ante la situación crítica de la institución se convocó a los directores de oficina para que hicieran un aumento de capital. Con la amenaza en el cierre de oficinas, solo algunos operadores acudieron al llamado, y ante la imposibilidad de resolver las crisis por esta vía, se procedió a cerrar las oficinas recientemente abiertas con todos los costos que ello implicaba sobre todo en cuanto hace al pago de indemnizaciones al personal contratado. Al respecto, se estima que estas oficinas generaron un gasto mensual de US\$50 mil durante el tiempo que permanecieron abiertas, generando un costo total incluyendo los gastos de apertura, próximo a los US\$200.000.

Haciendo una mirada retrospectiva, si bien es cierto que el detonante de la crisis fue la “implosión” del FI20 como lo describió el dueño de la empresa consultora, es indudable que el crecimiento agresivo sin un modelo consolidado tuvo una cuota importante para que la entidad enfrentara esa situación, además por supuesto de una endeble estructura de propiedad y de gobierno.

7. El Desenlace

Ante la difícil situación que vivía la institución en cuanto a los elevados gastos operativos, a los problemas de liquidez para solventar los gastos, a la imposibilidad de cumplir con créditos que habían vencido y a la dificultad para alcanzar acuerdos dentro la organización, a mediados de 2004 la entidad comenzó a buscar alternativas de solución. En el mes de noviembre de 2004 y ante la dificultad para sostener la situación, se elaboró con apoyo de una empresa consultora diferente a la accionista de la IMF1, un plan de reestructuración que contenía tres aspectos fundamentales: 1) Redefinición del modelo de negocio para que respondiese al modelo tradicional de oficina matriz y sucursales y un directorio independiente, 2) Reconocimiento legal en el país de los acreedores para garantizar el repago de obligaciones, 3) Reestructuración de pasivos. El plan se ejecutó luego de que los principales inversionistas y acreedores dieran después de algún tiempo su aprobación.

Las oficinas en uno de los departamentos del país decidieron comprar la cartera que había sido originada por ellas y negociaron el pago sujeto a los vencimientos de cartera. El FI20 exigió el pago del total de su crédito, pero luego de una intensa negociación, todos los acreedores aceptaron perder el 45% y los accionistas el 90%. De esta manera, a menos de dos años del arranque, la IMF20 había vendido el 35% de su cartera y había absorbido pérdidas al punto que su capital se redujo al mínimo legal que la legislación nacional permitía para continuar operando, US\$17.000. Hasta octubre de 2005 la entidad había incurrido en pérdidas acumuladas de US\$1.54 millones.

Como resultado del plan de reestructuración el principal accionista debió transferir sus acciones a personas designadas por los acreedores con lo que se produjo un cambio completo en la administración. La renegociación de la deuda permitió que la entidad recibiera una condonación de deuda por US\$800.000 y una reducción de tasas de interés de 8% al 3%, además de periodos de gracia de al menos un año. Actualmente la entidad continúa funcionando bajo un modelo tradicional y a una menor escala aunque todavía su futuro sigue siendo incierto.

Bibliografía

Evaluación de la calificador de riesgo para los años 2006 y 2007

Boletines de la Superintendencia de Bancos del país A.

Estudios y documentos relacionados con la IMF1 y el sector microfinanciero en el país A disponibles en fuentes secundarias.

INSTITUCION MICROFINANCIERA 2 - IMF2- PAIS A

1. Origen de la Institución

La IMF2 comenzó a operar en el año 1996 por iniciativa de un grupo de empresarios industriales exitosos con empresas constituidas en la región oriental de ese país. La entidad obtuvo la licencia de funcionamiento que la facultaba a operar como entidad especializada en microfinanzas a través de una figura jurídica que había sido creada expresamente por el gobierno nacional con el propósito de atender principalmente a la microempresa mediante la provisión de servicios financieros. El capital mínimo requerido fue de un millón de dólares aproximadamente.

La entidad abrió sus puertas con una oficina central y seis agencias, distribuidas en dos departamentos del país. Durante el primer semestre de operaciones y por disposición de la Superintendencia como una medida de prudencia con todas las entidades que recibieron ese tipo de licencia de funcionamiento, IMF2 no pudo captar recursos del público en cuentas de ahorro sino únicamente en depósitos a plazo fijo. Como se verá más adelante la entidad después se especializó en el fondeo a través de este tipo de depósitos.

2. Accionistas y Promotores

Los inversionistas privados tuvieron varias motivaciones para la apertura de la IMF2 entre ellas una coyuntura macroeconómica favorable con un ciclo de expansión que había empezado cuatro años antes, atractivas tasas de retorno sobre capital reportadas por instituciones de microfinanzas, un boom de crédito que se reflejaba en la apertura de un inusitado número de instituciones financieras de consumo, muchas de ellas filiales de bancos; y la figura jurídica creada específicamente para la atención de la microempresa y que permitió la apertura de entidades financieras en condición de sociedades anónimas con un capital mínimo siete veces inferior al necesario para un banco. Esta figura daría lugar a que algunas entidades aprovecharán para incursionar agresivamente en crédito de consumo como fue el caso de la IMF2.

Los fundadores de la institución eran personas que venían de otros sectores de la economía, todos ellos muy exitosos en sus diversos negocios, aspecto que si bien constituía una garantía de respaldo patrimonial en caso que fuese necesario hacer un incremento de capital, también tenía en este caso particular la desventaja de que ninguno de ellos tenía un conocimiento profundo del sector financiero y mucho menos de microfinanzas. Este grupo de inversionistas privados, sería apoyado posteriormente por la MLT2 con un préstamo de US\$500,000 en calidad de deuda subordinada.

3. Una Evolución Financiera Turbulenta

La institución despegó rápidamente. A poco más de dos años de operaciones, a finales de 1998, gracias a nuevos aportes de capital, el patrimonio llegó a US\$2.7 millones y la entidad se encontraba totalmente apalancada de acuerdo a la normativa vigente, con lo que su activo alcanzó a US\$24 millones y la cartera de crédito a US\$ 21 millones. Este crecimiento vertiginoso fue posible gracias al fondeo conseguido a través de depósitos a plazo fijo, en su mayoría proveniente de empresas de los mismos accionistas y otros de empresas distintas que habían ingresado a la IMF2 gracias a las relaciones comerciales y la confianza que tenían en sus accionistas. Los depósitos a plazo fijo eran de US\$20 millones y se encontraban altamente concentrados en no más de cincuenta depositantes. Más de la mitad de los depósitos fueron colocados a un plazo mayor a un año a tasas de interés por encima del promedio. Los elevados costos financieros en los que incurrió la entidad jugarían un rol importante a la hora de explicar la crisis de esta institución.

La entidad había alcanzando su volumen de cartera más alto el año 1998 y el número máximo de clientes en el año 1999 con aproximadamente 28.000 personas atendidas. Sin embargo, el crecimiento que le había permitido a la

institución generar utilidades durante los años 1997 al 1999, no estaba sustentado en bases sólidas. El fin del ciclo económico de crecimiento en el año 1999 se encargó de desnudar las debilidades que desde su origen había arrastrado la institución y que no fueron visibles por su ritmo acelerado de crecimiento. El indicador de mora por ejemplo en el segundo año de actividad estaba en el orden del 7% pero la situación en el año 1998 había comenzado a salirse de control con un indicador cercano al 13%. La mora continuaría escalando mucho más rápidamente conforme la entidad empezó a sentir los efectos de la situación macroeconómica en el año 1999, llegando en el 2002 a cerca del 40%.

4. El Talón de Aquiles: Falta de Mercado Objetivo y de Tecnología de Crédito

La entidad había arrancado de prisa y sin un claro mercado objetivo. Aunque por la normativa que regía para este tipo de instituciones debía orientarse a la microempresa, en un intento por imitar el éxito de financieras de consumo dio un giro desde su inicio para volcarse a este negocio. Así, se conformaron dos departamentos completamente separados, incluso físicamente, uno de microcrédito y otro de consumo. El departamento de consumo operaba bajo el tradicional esquema para este tipo de producto, cuyas características fueron: promotores de crédito con remuneración variable, verificadores externos para corroborar la información proporcionada por los solicitantes, un proceso de aprobación de crédito centralizado y parametrizado a partir de criterios pre-establecidos y un departamento independiente de cobranza.

Por su parte el departamento de microcrédito comenzó ofreciendo créditos grupales e individuales además de una línea especial de crédito con garantía prendaria de oro. La unidad de microcrédito representaba un volumen de cartera menor al 30% del total pero en número de clientes era superior al 70%. Como normalmente sucede en entidades que ofrecen una variedad de productos, el negocio que recibió mayor atención fue el que tenía una mayor participación en el activo, es decir el crédito de consumo.

La tecnología empleada para créditos de consumo tenía varias deficiencias. En criterio de ejecutivos de la época, las metas ambiciosas de crecimiento y un sistema de incentivos perverso para la fuerza de ventas que premiaba la cantidad sobre la calidad de los prospectos de crédito y un sistema de evaluación deficiente resultado también de las metas de crecimiento, fueron aspectos claves para explicar el rápido deterioro que tuvo que enfrentar esta cartera. En algunos casos, la ausencia de controles internos apropiados dio lugar a la colusión de promotores y verificadores para armar casos de solicitudes “fantasmas”. Los exorbitantes cobros por cartera en mora se convirtieron en incentivos para no adoptar una cultura de mora cero. Como se sabe, en crédito de consumo la mora significa una fuente importante de ingresos, pero se debe tener el cuidado necesario para controlarla adecuadamente de forma que los costos en los que se incurra por riesgo de crédito no superen los ingresos derivados de la cartera en mora.

La tecnología de microcrédito también presentaba serias deficiencias, entre las que se hallaban:

- Inexistencia de un proceso riguroso de inducción del personal contratado. Esto es particularmente importante en microfinanzas dado el alto grado de descentralización del proceso de evaluación y aprobación de créditos.
- El cálculo de la capacidad de pago era en cierta forma discrecional pues el asesor asignaba al ingreso disponible un margen de confiabilidad que podía variar entre 40% y 90%. El riesgo de que el asesor de crédito pueda manipular la información para ajustar la capacidad de pago del solicitante siempre está latente en microfinanzas, más aún en este caso cuando el margen de confiabilidad era definido por el propio asesor.
- El sistema no proporcionaba información oportuna ni específica para los distintos niveles de decisión. Este elemento es fundamental para tomar las acciones correctivas en forma preventiva sobre todo en lo que concierne al indicador de mora.
- No existía una política de reprogramaciones lo que abrió la puerta para que a través de este mecanismo muchos créditos en mora se pudieran “clasificar como vigentes” en forma artificial. Posteriormente la

Superintendencia observó que las reprogramaciones realizadas no incorporaban una nueva evaluación de la capacidad de pago de los deudores.

- La política de cobranza establecía cinco fases de cobro en función a la antigüedad de la mora, cada una con un responsable distinto. Naturalmente, este sistema de cobranza diluía el grado de responsabilidad de los que intervenían en el proceso, pero todavía más grave estimulaba a que la mora pasara de una etapa de cobro a la siguiente.
- Las deficiencias de control interno eran en parte resultado de un débil departamento de auditoría interna que además tenía muy poca capacidad para lograr que sus observaciones fueran subsanadas, aún cuando el directorio tenía conocimiento de ellas.

Otra estrategia que ayudó a crecer a la institución fue el otorgamiento de créditos a personas que habían recibido un crédito de otras instituciones de microfinanzas. En aquel momento este tipo de entidades mostraban un nivel de mora histórico controlado inferior al 2%, por lo que algunas financieras de consumo, entre ellas la propia IMF2 decidió otorgar créditos y por mayor cuantía a prestatarios de entidades reconocidas de microfinanzas sin realizar ningún tipo de análisis. Es decir, se asumía que el solo hecho de ser cliente de una institución de microfinanzas reconocida con mora baja, reducía el riesgo de crédito en forma casi automática, desconociendo de esta forma la importancia de una tecnología de crédito apropiada y correctamente aplicada. A propósito, se estima que más del 70% de los clientes de las financieras de consumo eran compartidos con otras instituciones, muchas de ellas de microfinanzas, lo cual era una señal sobre hasta qué punto se había difundido esta estrategia. El verdadero problema de usar esta estrategia radicaba precisamente en que otras instituciones ingresaron también en la “subasta de créditos”, donde a diferencia de una subasta, normalmente pierde institución que más ofrece por la mora que viene después. En algunos casos, las financieras de consumo decidieron formar grupos “solidarios” reuniendo en grupos a personas que habían llegado a solicitar crédito en forma individual. Es decir, se habían desnaturalizado completamente las tecnologías de crédito por la euforia de crecer.

Aunque ambos departamentos dentro la institución, el de consumo y el de microcrédito, operaban en forma separada, la imagen de la institución era una sola. Los clientes se fueron percatando que las políticas de la IMF2 eran en gran medida discrecionales en cuanto hace a la otorgación, cobranza y reprogramaciones, sobre todo en lo que respecta a una política de tolerancia cero a la mora. Esta imagen se deterioraría más con la llegada de la crisis económica, desatando una grave crisis al interior de la institución con serias consecuencias sobre su futuro.

5. La Crisis de la Institución Llegó con la Crisis Económica

La llegada de la crisis económica en el año 1999 terminó con el ciclo económico expansivo que había empezado en el año 1993. El boom del crédito observado en el sistema financiero, principalmente del crédito de consumo, también llegó a su fin. De hecho una de las financieras de consumo que penetró con mayor agresividad en el mercado y que llegó a tener en pocos años más de 80.000 clientes comenzó a desplomarse, levantando mucho polvo y afectando al resto de instituciones financieras no solo por los problemas de sobreendeudamiento que había generado en el mercado sino también porque dañaba la imagen de una nueva figura jurídica de institución financiera emergente.

La IMF2 que había emulado la estrategia de crecimiento de la referida financiera de consumo, fue con razón una de las instituciones más afectadas. La cartera comenzó a contraerse y deteriorarse rápidamente. Durante el segundo semestre del año 2001, el indicador de cartera en mora menos provisiones con relación al patrimonio llegó a ser más del 80%. Esta situación exigía constituir provisiones significativas las que en el año 2002 fueron por más de US\$2.6 millones.

La descapitalización de la institución también era acelerada, en el año 2001 su ROE era de -54%. Como una medida para ajustar sus gastos administrativos se procedió al cierre de cuatro oficinas. La medida logró recortar gastos pero aumentó la mora, en particular de los clientes de microcrédito quienes al no existir oficina ya no tenían un estímulo para repagar sus deudas y porque la recuperación de los créditos dependía en gran medida de la relación

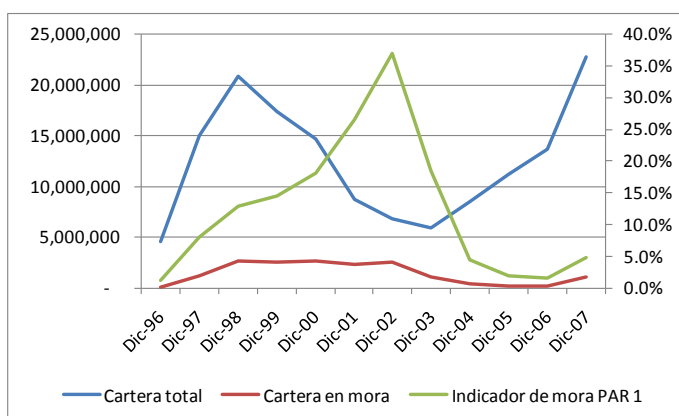
Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

construida entre asesor de crédito y cliente. Por otra parte, con un menor número de oficinas los costos de la cobranza aumentaron.

La situación se tornaba insostenible porque además la entidad había privilegiado el fondeo mediante captaciones onerosas de largo plazo. Aunque la entidad fue bajando las tasas de interés pasivas, obviamente sus efectos en términos de costo financiero no serían visibles en el corto plazo. A mediados del año 2002 la tasa de interés pasiva se encontraba en 11%, aún tres puntos porcentuales por encima del promedio de mercado. Otro aspecto que impidió una reducción más acelerada de los costos financieros fue el peligro latente de quedarse ilíquida por la alta concentración de depósitos y más cuando la cartera presentaba una baja tasa de repago.

Las tasas de interés que se cobraban por cartera de créditos era una de las más altas del mercado, solo debajo de la tasa que cobraba la financiera de consumo que había sido su espejo y que pronto cerraría sus puertas a partir de un desmonte gradual que hizo exigido por la Superintendencia hasta devolver la totalidad de los depósitos del público. En ambos casos, las tasas de interés activas muy por encima del promedio generaron un efecto de selección adversa, a través del cual se explica que muchos clientes con un perfil de alto riesgo se hubieran acercado a estas instituciones a solicitar un crédito.

EVOLUCION DE CARTERA BRUTA Y MORA (Expresado en US\$)



Fuente: Elaboración propia con datos de la SBEF

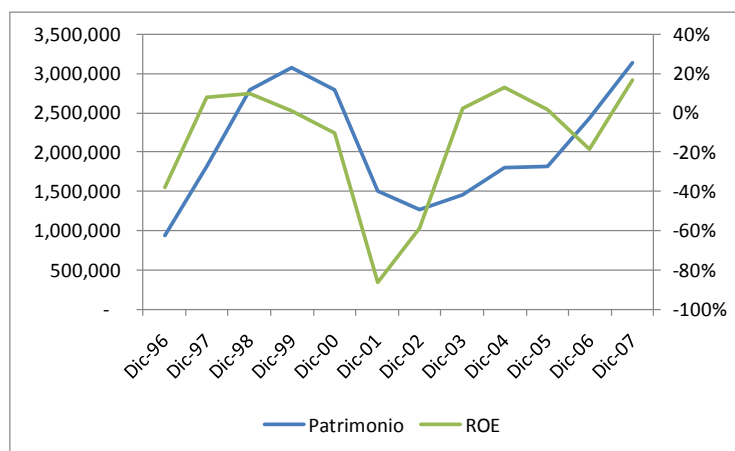
Con la llegada de la crisis y ante el desespero por la escalada de la mora algunas financieras de consumo adoptaron prácticas de cobro abusivas lo que junto a los problemas de sobreendeudamiento que ellas mismas generaron ponía en situación muy crítica a muchos deudores, lo que dio origen a la creación de asociaciones de deudores en el año 2000. Estas asociaciones respondían al malestar de la gente en torno a contratos lesivos y poco transparentes que habían firmado con algunas instituciones financieras. La cartera de la IMF2 continuó deteriorándose hasta llegar a un PAR 1 mayor al 35% en el año 2002 y para el 2003 se estima que la entidad había castigado US\$5 millones. La entidad se encontraba en una crisis profunda.

6. El Desenlace

La entidad que en sus primeros años se había dejado llevar por el impulso del mercado, en época de crisis procuro actuar con la mayor responsabilidad posible. Varias medidas había tomado pero sin mucho éxito, entre ellas: procedió a cambiar la gerencia, redujo gastos administrativos y costos financieros, depuro cartera de créditos y frenó el crecimiento de créditos de consumo, pero los problemas eran graves. La entidad continuó estudiando opciones para salir de su delicada situación, desde ingresar a un plan de fortalecimiento del gobierno para instituciones que habían sido golpeadas por la crisis, pasando por la venta de cartera y hasta acumular activos líquidos para salir ordenadamente del mercado mediante la devolución de pasivos, tal como lo había hecho una financiera de consumo.

En el año 2002 la rentabilidad sobre patrimonio fue -86%, lo que ponía a la entidad en una situación de quiebra técnica. Los socios no estaban dispuestos a aumentar el capital, al menos no en las proporciones que el negocio lo exigía. En cierta forma su razonamiento era lógico, no lo harían porque no estaban seguros sobre el curso que tomaría la institución. Se hablaba de una posible liquidación o de emplear otro mecanismo de solución al alcance de la Superintendencia. Sin embargo, el regulador lo que menos quería era una salida traumática porque podía haber generado un problema sistémico sobre todo en una difícil coyuntura que había golpeado duramente a varias instituciones. Al igual que en con otras instituciones la Superintendencia prefirió buscar una salida negociada sin traumas. El tiempo pasaba y nada se concretaba.

**PATRIMONIO Y ROE
(Expresado US\$)**



Fuente: Elaboración propia con datos de la Superintendencia

Entre los años 2003 y 2006 gracias a las medidas adoptadas para estabilizar la situación financiera de la institución y la llegada de un nuevo ciclo económico favorable, la entidad comenzó a mostrar señales de recuperación como son un indicador de mora controlado y un aumento de cartera bruta. Después de transcurrir varios años en la búsqueda de una solución definitiva, finalmente en el año 2006 la entidad recibió el aporte de capital de un grupo financiero local que decidió reestructurar la institución y enfocarla totalmente hacia el negocio de microfinanzas. Actualmente la mayoría accionaria pertenece a este grupo financiero que tiene una amplia experiencia en banca, aspecto que fue fundamental para revertir la imagen que arrastraba del pasado.

Los principales cambios introducidos por la nueva administración fueron dotar a la entidad de un personal ejecutivo con amplia experiencia en el negocio financiero y capacitar intensamente al personal operativo, mejorar los sistemas de control interno y de informaciones, y mejorar la calidad del servicio a partir de la apertura de nuevas oficinas y la instalación de cajeros automáticos. La entidad finalmente ha salido de la crisis en la que estuvo sumida por varios años y se ha propuesto de manera ambiciosa ser la mejor institución de microfinanzas del país.

Bibliografía

Informe confidencial de situación de la entidad a diciembre de 2002.
Estados financieros obtenidos disponibles en fuentes secundarias
Auditoría interna de los años 2005 y 2006

INSTITUCION MICROFINANCIERA 3 – IMF3 - PAIS A

1. Origen

A finales de los 80s se constituyó la Fundación que dio origen a la IMF3 en el país A como entidad sin fines de lucro, por iniciativa de la iglesia evangélica con base en Europa. La Fundación nació con la misión social de ayudar a población en condición de pobreza principalmente de las áreas rurales mediante la provisión de dos tipos de servicios, asistencia técnica y servicios financieros de crédito. Para cumplir este propósito la Fundación comenzó a trabajar en cada uno de estos dos frentes en forma autónoma y separada, sin buscar la complementariedad que pudo haber existido entre ellos. Debido a que ninguno de los dos brazos contaba con personería jurídica propia, ambos se regían por los estatutos y el Directorio de la Fundación.

Desde el principio la Fundación demostró un gran interés por potenciar el brazo financiero IMF3 destinando para éste US\$1 millón de dólares en calidad de fondos prestables, más de tres veces el monto asignado al brazo de asistencia técnica que recibió US\$300.000. La IMF3 comenzó operando en una población rural en el altiplano, hecho que se encontraba en línea con el propósito de prestar servicios financieros a pequeños productores agropecuarios. Después de diez años la institución llegó a tener 12 oficinas con presencia en cuatro departamentos del país, aunque su naturaleza se había ido desvirtuando con el paso del tiempo, seis de ellas estarían ubicadas en el área urbana.

2. Evolución

La IMF3 tenía un enorme potencial de crecimiento por tratarse de una de las primeras instituciones que había incursionado en microfinanzas en el país en un momento en el que existía muy poca presencia de otras entidades en el área rural. Las buenas condiciones para su desarrollo venían aparejadas por una coyuntura macroeconómica favorable con una tasa de crecimiento del PIB de 4.3% en promedio entre los años 1989 y 1998, en 1.999 se dio la situación contraria y el indicador cayó a 0.43%. Asimismo, el impulso decidido de la Iglesia se había materializado en brindarle fácil acceso a financiamiento.

La coyuntura favorable no fue aprovechada por la institución entre otras razones porque la administración era muy peculiar. La Fundación tenía como máxima autoridad la asamblea de miembros de la Iglesia que se reunía una vez al año, la cual escogía a los miembros del Directorio. El Directorio se reunía mensualmente para monitorear las actividades de asistencia técnica y el desarrollo de la IMF3 y evaluar los planes presentados por cada una de las dos gerencias. Sin embargo, los directores de la Fundación, miembros de la Iglesia, no necesariamente tenían las capacidades técnicas para ejercer un control efectivo sobre las operaciones en particular de la IMF3. De esta manera su trabajo descansaba bastante en la labor que realizaban los principales ejecutivos, aspecto que podía ser justificado en cierta manera porque la elección de directores respondía a un carácter voluntario de los miembros de la Asamblea quienes veían estas funciones como actividades de beneficencia.

La IMF3 desde el inicio mostró un lento crecimiento, es así que en el año 1998 diez años después de su creación, su cartera había alcanzado un valor máximo de US\$3.0 millones con un número de prestatarios igual a 6.500, otorgando un promedio de crédito de US\$461. Otras entidades con una trayectoria similar habían alcanzado una cartera del orden de US\$16 millones. El enfoque rural con el que había nacido la IMF3 y su estrategia de atender actividades exclusivamente agropecuarias tuvieron implicaciones tanto en el riesgo asumido por la entidad como en el elevado costo operativo con que fueron desarrolladas. Con seguridad estos elementos tendrían un impacto sobre la institución en la búsqueda de la autosuficiencia.

La IMF3 había adoptado tanto tecnología de microcrédito individual como grupal con particularidades para el sector agropecuario sobre todo procurando que el calendario de pagos contemplara los ciclos de producción. Posteriormente introdujo la metodología de banca comunal. A finales de 1998, reportaba un índice de mora de 4% mayor al 1.15% que reportaban las instituciones reguladas en aquel momento, un número de créditos por asesor de

200 que se encontraba por debajo de 450 para la industria y una rentabilidad sobre activos de 8% menor a la registrada por industria de 13%. La comparación es simplemente referencial, debido a que no se puede desconocer que la IMF3 tenía una orientación rural a diferencia de las entidades de microfinanzas reguladas cuyo enfoque estuvo más orientado a desarrollar actividades de financiamiento en el sector urbano.

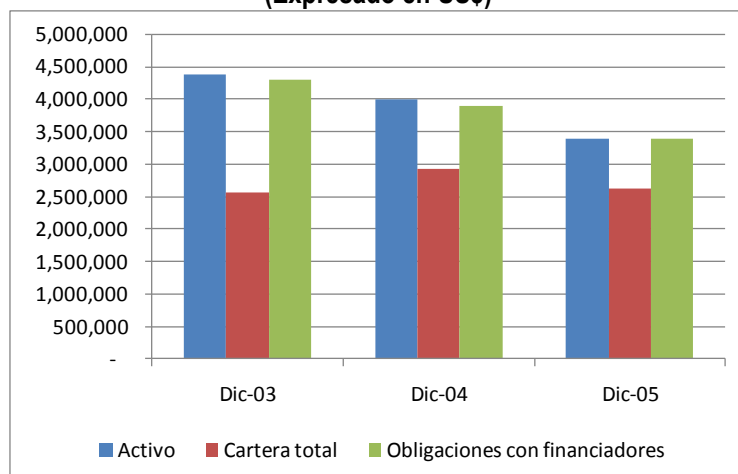
Con el propósito de mejorar el desempeño de la entidad, sus directores impulsaron apoyados por la MLT1 la iniciativa de comenzar un proceso de conversión en entidad regulada que inició en el año 1999. En esta dirección, la MLT1 comprometió recursos por US\$300.000 y la entidad como contraparte aportó US\$198.000 para iniciar el referido trámite ante las autoridades respectivas y dar respuesta a problemas identificados por la propia institución como: importantes deficiencias en los sistemas operativos computarizados y manejo de información, deficiencias en el control interno, poca diversificación de los servicios financieros para competir efectivamente, y niveles inadecuados de capacitación al personal.

Sin embargo, no eran buenos tiempos para formalizarse. La crisis que se avecinaba en el sistema financiero producto de la fuerte caída en la tasa de crecimiento del PIB en el año 1999, dio origen a problemas de sobreendeudamiento los que a su vez condujeron a la conformación de asociaciones de deudores un año más tarde. La crisis no había encontrado bien preparada a la IMF3. En muy poco tiempo sus principales indicadores que ya venían con rezago frente a la industria darían cuenta de ello. El PAR 30 de la Fundación para el año 2001 había subido al 16%, cuatro puntos porcentuales por encima del que registraba a la misma fecha el sistema de instituciones de microfinanzas reguladas (12.1%), y el número de clientes se había contraído a 3.100, mientras que el monto de la cartera bruta se había elevado a US\$4.7 millones financiados a créditos recibidos de una institución de segundo piso creada por el gobierno para atender a entidades no reguladas.

Dese el año 1999 la cartera financiada con recursos del fondo público de segundo piso comenzó a ejercer un peso cada vez más importante en la cartera total de la institución, lo que significó por una parte una mayor concentración del fondeo y por otra, un deterioro de la calidad debido a que varios de estos créditos habían sido originados por dicho fondo con un carácter político más que técnico. Así por ejemplo en los años 2001 y 2002 en un intento por resolver problemas de endeudamiento de agricultores en uno de los departamentos del país con proveedores de insumos originados en una mala cosecha, el fondo repagó estos créditos y la cartera originada fue entregada a la IMF3, cartera que al poco tiempo (como era de esperarse) se fue deteriorando aceleradamente.

El Fondo le entregó también a la IMF3 una cartera en fideicomiso originada en cumplimiento de una promesa que el gobierno había realizado a pequeños agricultores de la región occidental del país y que consistía en la entrega de tractores a crédito. Aunque esta cartera por tratarse de un fideicomiso no afectaba el indicador de mora de la institución, su administración representaba un costo y absorbía por tanto recursos adicionales de la institución. De esta manera el fondo público de segundo piso llegó a constituirse en el principal acreedor de la IMF3. En el año 2003 la deuda con dicho fondo llegaba a US\$3 millones y había superado la cartera bruta la cual se ubicaba en US\$2.8 millones. A diciembre de 2003 el indicador de cartera en mora se situaba en 18.5%, en tanto que el resto del sistema había logrado controlarlo y bajarlo a 4.8%.

Cuadro 1
ACTIVO, CARTERA TOTAL Y OBLIGACIONES CON FINANCIADORES
(Expresado en US\$)



Fuente: MIX Market y estados financieros auditados para los años 2003 y 2004

La cartera deteriorada también era resultado de la cartera propia. La entidad nació en un momento en que las tecnologías de crédito estaban en una etapa de desarrollo y la industria estaba aprendiendo a partir de prueba y error, la entidad no había sido la excepción. Sin embargo, a diferencia de otras entidades la IMF3 carecía de una administración que entendiera el negocio financiero, pero aún más grave, la confianza que tenía la Iglesia en la buena gestión había relajado todos los controles.

3. La Crisis

A finales del 2001 y como consecuencia de presuntos malos manejos por parte del gerente general denunciados por una de las oficinas regionales, el Directorio instruyó la remoción del gerente de su cargo. Posteriormente, la IMF3 inició un proceso legal acusándolo de haber malversado fondos por US\$1 millón. La ausencia de controles internos adecuados era evidente, no contaban con un departamento de auditoría interna, la contabilidad era muy deficiente especialmente en cuanto al registro y soporte de gastos, y los sistemas de información eran obsoletos. El gerente saliente tuvo que afrontar un proceso legal y se comenta que actualmente se encuentra prófugo de la justicia.

Para ese momento y dadas las circunstancias, la entidad había empezado a dudar sobre su conversión a entidad regulada. Después de más de tres años de haber firmado el acuerdo con la MLT1 y a pocos meses que venciera el plazo para hacer efectiva la asistencia técnica comprometida, la entidad había ejecutado solo un 25% del monto otorgado para financiamiento de crédito. De acuerdo a fuentes consultadas el ex gerente no había facilitado las labores necesarias para la conversión, presumiblemente porque esto significaría un mayor control. Por otra parte, en un ambiente de crisis del sistema en general y de la institución en particular, la Superintendencia había empezado a mostrar renuencia a emitir licencias de funcionamiento para la constitución de nuevas IMFs. Al final la transformación quedó frustrada.

La mala imagen de la institución a raíz de los malos manejos había trascendido a otros círculos, tanto así que pese a su condición de socia fundadora del gremio de ONGs sin fines de lucro dedicadas a la intermediación financiera, en reunión de asociados en el año 2001 y con el propósito de precautelar los intereses del gremio determinó la expulsión de la IMF3. En el año 2003 y gracias a un cambio en la administración el gremio decidió aceptarla de nuevo.

Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

Ante la difícil situación por la que atravesaba la IMF3 en el año 2001, el Directorio autorizó a dos de sus directores a “intervenir” la institución, uno de ellos en condición de gerente y el otro de asesor principal. La nueva gerencia de acuerdo con comentarios de las personas que posteriormente tomarían el control de la institución, tampoco reunía condiciones técnicas para los cargos, es más, ambas personas arrastraban graves problemas financieros personales.

Después de este intento de cambiar la administración, la IMF3 continuaba sin encontrar rumbo. Los problemas de manejo financiero por los que el anterior gerente había sido despedido y que posteriormente fueron corroborados por trabajos de auditoría externa, entre ellos créditos vinculados, gastos operativos excesivos y malversación de fondos, continuaron, y hay quienes piensan que se agudizaron. Al respecto, se presume que la nueva administración inclusive llegó a pagar con recursos de la entidad beneficios sociales que adeudaban a ex-trabajadores de empresas de su propiedad que habían quebrado. De acuerdo a personas entrevistadas, todos estos malos manejos no hubiesen sido posibles sin que el contador no estuviese informado.

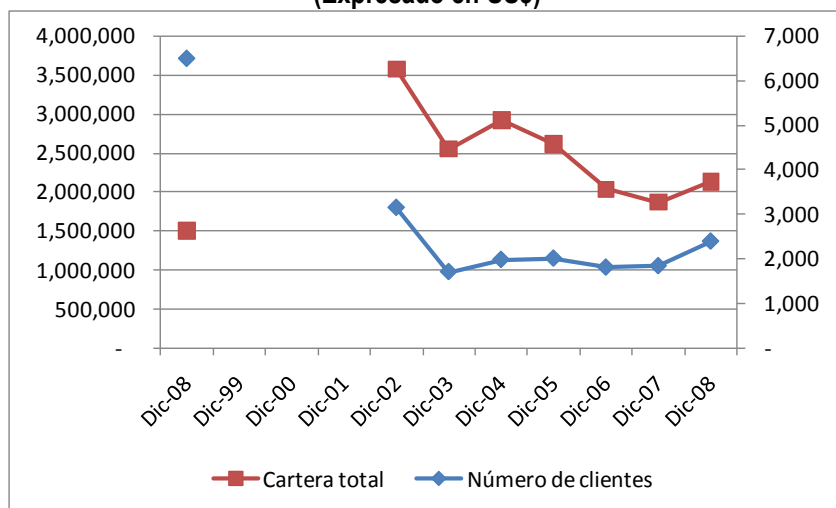
Ante los malos resultados de la institución comparados con los de otras entidades de microfinanzas que en tiempos mucho más cortos habían logrado alcanzar importantes volúmenes de crédito, número de clientes y tasas de rentabilidad atractivas, y ante la susceptibilidad de alguno de sus directores sobre el adecuado manejo financiero de la institución, la Fundación solicitó a principios del año 2003 una revisión independiente sobre la calidad de la cartera. Resultado de esta revisión se estableció que la mora en lugar de ser del 5% como señalaban los indicadores financieros según balance, en realidad era del 60%. Uno de los problemas era naturalmente la cartera deteriorada pero posiblemente más grave fue el hecho de la total falta de transparencia de la información.

El indicador real de mora reflejaba el deterioro tanto de la cartera recibida del fondo público de segundo piso como de la cartera propia. Dentro los créditos otorgados por la entidad, los entrevistados coinciden en mencionar que aquellos de peor calidad fueron los créditos otorgados con tecnología grupal tanto en el campo como en la ciudad. La crisis económica había puesto al descubierto las serias debilidades que arrastraba la cartera de la institución. Por otra parte, la garantía solidaria se debilitó significativamente como resultado del riesgo sistémico que se había materializado con la crisis económica.

De acuerdo a personas que tuvieron la oportunidad de analizar las operaciones de crédito, la institución no realizaba una evaluación rigurosa de los créditos, el proceso de seguimiento era inexistente y la recuperación muy débil. A lo anterior se sumaba una baja productividad de los asesores de crédito quienes colocaban en promedio dos créditos al mes. En el año 2001 la productividad de los asesores era de 100 créditos en promedio. Para hacer aun más complicada la situación financiera de la entidad, los funcionarios en todos los niveles recibían remuneraciones que se encontraban muy por encima a los promedios de la industria. El indicador de eficiencia operativa (costo operativo/cartera) en el año 1998 excedía el 22% por encima al 16% que mostraba el sistema de microfinanzas regulado. Para el año 2003 el indicador subió a 26%.

La cartera deteriorada exigió constituir provisiones significativas para proceder en muchos casos al castigo, aspecto que tuvo un impacto negativo significativo sobre la posición de solvencia de la entidad al extremo que el patrimonio pasó a ser negativo en el año 2002 y se mantuvo en esa posición por un periodo de cuatro años consecutivos. El castigo total de cartera para finales del año 2003 era de US\$1.6 millones. La auditoría de los estados financieros de ese mismo año (realizada en el año 2005) estableció una pérdida para esa gestión de US\$450.000 y una pérdida acumulada de US\$2.3 millones, con lo que la entidad se encontraba en una situación de quiebra técnica de acuerdo a la normativa vigente. Al mismo tiempo se producía una caída en el número de clientes que pasaron de 6.500 en el año 1998 a 3.100 en el año 2001 y 1.700 en el 2003, lo que obedecía a varias causas: la crisis misma por la que atravesaba la institución, la debilidad de los grupos conformados, problemas de sobreendeudamiento del sistema y una profunda depuración de cartera (cuadro 2).

Cuadro 2
EVOLUCION DE CARTERA DE CRÉDITO Y NÚMERO DE CLIENTES
(Expresado en US\$)



Fuente: MIX Market y balances auditados para los años 2003 y 2004

4. El Desenlace

La ausencia de una administración calificada fue sistemática según lo demuestra la evolución financiera de la institución y lo que la llevó a una situación de quiebra técnica. Esta opinión es compartida por la calificadora de riesgo del momento, la que en su informe sobre la entidad del año 2007 señaló que el manejo de la entidad “no había contado con el profesionalismo requerido para el giro de negocio”. La Iglesia europea había advertido este problema pero además se rumoreaba que los nuevos administradores “interventores” tenían intenciones de apropiarse de la institución, por lo que en el año 2003 se instruyó desde Europa la contratación de un nuevo gerente que fuese conocedor del negocio financiero y que gozaría de la confianza de la sede principal de la Iglesia. Asimismo, se exigió la profesionalización del Directorio.

El gerente fue designado desde Europa, en tanto que la recomposición del Directorio nunca se hizo del todo efectiva, lo que a la postre daría lugar a conflictos en el manejo de la institución. Por ejemplo, las propuestas técnicas que hacía el gerente no siempre eran muy bien entendidas por el Directorio porque el enfoque filantrópico chocaba con los planes de salvataje propuestos que apuntaban a la auto-sostenibilidad financiera de la institución. Se conoce además que varios miembros del Directorio objetaban constantemente el nivel salarial que recibía el nuevo gerente.

La nueva administración logró detener los malos manejos de los recursos que se había producido durante mucho tiempo, y como una estrategia para sacar a la entidad de la difícil situación en la que se encontraba empezó a sanear el balance y renegociar financiamientos recibidos de instituciones financieras comenzando por su principal acreedor, el fondo público de segundo piso.

Aunque parezca irónico, los problemas de solvencia de la entidad no se hicieron visibles gracias a la cartera recibida del fondo público de segundo piso. Según personas que se hicieron cargo posteriormente de la administración, esta cartera a pesar de todos los problemas y costos que implicaba, se constituyó en la tabla de salvación de la institución por la inyección de liquidez que le significó y que le permitió continuar operando.

A finales del año 2003 el nuevo gerente presentó a consideración del Directorio un plan de reestructuración, pero en ese momento la Iglesia ya venía estudiando la posibilidad de salir del negocio financiero. En la

gestión 2004 la Iglesia decidió que por los malos resultados obtenidos en la IMF3, su falta de experiencia en un negocio tan especializado y porque la mala imagen había empezado a afectar a la propia organización eclesiástica; dejar el negocio financiero y enfocarse en la labor de asistencia técnica, por lo que inició un proceso de transferencia de activos y pasivos.

Como resultado de esta decisión, en el año 2005 una ONG especializada en asistencia técnica al sector microempresarial pero sin experiencia previa en intermediación financiera, hizo una propuesta para asumir la totalidad de activos y pasivos sobre la base de un proyecto de recuperación y fortalecimiento institucional que además incorporaba un aporte propio por la transferencia. Esta propuesta resultó ganadora al competir con otra que ofrecía condiciones muy desventajosas para la institución.

A partir del año 2006 y luego de un proceso de coadministración, la IMF3 pasó a la ONG en el marco de un contrato de transferencia de activos y mandato de administración con la aprobación del principal acreedor. Bajo este contrato la Iglesia cedió a la ONG la administración de la institución. A finales de ese mismo año y luego de continuar la labor iniciada por el último gerente de la IMF3, la cartera cayó a US\$2 millones y la cantidad de clientes se redujo a 1.800. Actualmente, y luego de concretar una fusión con otra fundación creada para atender a pequeños agricultores, la nueva entidad ha decidido retomar la idea de obtener la licencia de funcionamiento para operar como entidad regulada.

Bibliografía

Calificación de riesgo años 2007 y 2008

Estados financieros obtenidos de MIX Market y Gremio de ONG microfinancieras

Evaluación del MLT1 para transformarse en entidad regulada

INSTITUCION MICROFINANCIERA 4 – IMF4 - PAIS B

1. Origen de la Institución

La IMF4 fue creada en 1994 en un municipio pequeño, con el objeto de otorgar crédito agropecuario en especial en el sector arrocerero. Inicialmente se concentró en el sector agropecuario para luego incursionar en el mercado de crédito de consumo. La entidad se creó dentro del contexto de un grupo de instituciones que tuvieron origen y objeto similar en 1993, como respuesta a la necesidad de proveer financiación a las zonas rurales del país ante el vacío dejado por el banco público que otorgaba financiamiento a estos sectores cerrado en 1992.

La IMF4, se creó como una empresa financiera de propiedad privada autorizada para captar recursos del público, para colocarlos en la pequeña y micro empresa en las zonas rurales, sujeta a la vigilancia de la Superintendencia de bancos e instituciones financieras. Si bien su figura jurídica era de sociedad anónima, la legislación original definió para este tipo de instituciones (IMF tipo 2), una estructura patrimonial dispersa puesto que un solo accionista no podía tener más del 5% del capital, y se requería un mínimo de 20 accionistas que debían ser de la región, lo cual implicó una fragmentación del capital en muchos accionistas. Fue así como a juicio de algunos de los entrevistados, se mezclaron características propias de la sociedad anónima con otras propias del sector cooperativo sin que necesariamente fueran compatibles, lo que originó grandes problemas de gobernabilidad precisamente en la estructura de capital como se verá más adelante.

2. Accionistas y Promotores

La IMF4 se constituyó con accionistas del sector agrícola y agroindustrial radicados en su zona de influencia. La multiplicidad de accionistas no especializados con pocos aportes de capital propio y la expectativa de obtener un crédito, generó incentivos perversos para la toma de decisiones en beneficio personal más que teniendo en cuenta el beneficio de la entidad financiera, dada la confusión entre el rol de accionista con el de prestatario. De acuerdo con los conocedores, esta situación también condujo a la conformación de una junta directiva no representativa de los intereses de la mayoría de los accionistas, algunos de los cuales inclusive interferían en las decisiones de los gerentes. Más aún, varias versiones coinciden en afirmar que había un predominio de inversionistas regionales no calificados pertenecientes a grupos cuya participación en la junta directiva se dio como resultado de campañas de influencias frente a los pequeños accionistas. Además, la promoción de la inversión regional terminó llevando a la participación en la junta y la administración de personas sin preparación ni experiencia en servicios financieros, y sin la conciencia clara de lo que implica el manejo y aprovechamiento de los recursos captados del público (pensaban que las captaciones eran su caja menor). Esta situación además condujo a que dado que la cartera se dirigía a la financiación de la producción agrícola de la región, su canalización estaba determinada en muchos casos por criterios políticos más que técnicos favoreciendo a los clientes con mayor poder económico o político.

Esta situación tuvo efectos perjudiciales sobre los procesos de toma de decisiones que ocasionaron una fragilidad institucional de esta entidad. Por otra parte, los requisitos de capital mínimo eran bastante bajos para respaldar la captación de recursos del público de tal forma que proliferaron entidades patrimonialmente frágiles con limitaciones para alcanzar economías de escala, y la IMF4 no fue la excepción.

Si bien la IMF4 se creó dentro del mismo contexto regulatorio que requería la multiplicidad de accionistas, de acuerdo con las versiones recogidas, una sola familia se constituyó en accionista mayoritario a través de distintas estrategias como la consolidación de la participación a través de pequeños accionistas. Inicialmente se creó con 3,000 accionistas quienes con el tiempo vendieron su participación en el mercado secundario quedando así la propiedad en manos de un solo grupo.

En este caso, esto generó grandes problemas de gobernabilidad que desembocaron en los casos de fraude y malos manejos que llevaron finalmente a su desaparición. De igual forma, su origen como entidad perteneciente a la base de agricultores regionales sin los conocimientos necesarios para la administración de una entidad que maneja ahorro del público, favoreció el surgimiento de debilidades que a la postre llevaron a su desaparición.

La institución también contó con el apoyo de financiadores internacionales. En primera instancia una ONG de capital extranjero FI19 apoyó a la entidad desde un principio mediante la financiación del proyecto de arroz en su zona de origen. El interés de este financiador en la IMF4 radicaba en su especialización en la financiación del agro. La participación del financiador se dio cuando la IMF4 le ofreció un molino de arroz que tenía con el fin de procesar y vender el arroz que recibía como pago en especie de los créditos otorgados a los productores. Ante la orden recibida de la Superintendencia en el 2000 de suspender este tipo de operaciones, el director de la época y un ejecutivo crearon una empresa para administrar el negocio y buscaron a FI19 para que comprara el molino, a través de un aporte de capital. Es así como FI19 alcanzó una participación en el directorio de la entidad y fue en esta condición que posteriormente cumplió un papel importante en los intentos de rescate de la IMF4 antes de la absorción por parte de otra entidad.

El otro fondo que tuvo una participación importante en la IMF4 fue el FI1 entidad que en algunos casos aporta capital o en otros financia entidades microfinancieras. Entre 2000 y 2001, el FI1 había apoyado a otra ONG que trabajaba en la región. Esta entidad atravesaba por graves problemas de liquidez debido al movimiento de no pago estimulado por políticos de la región, por lo cual FI1 decidió buscar una entidad regulada que tuviera una estructura financiera más fuerte que pudiese asumir la deuda y fue así como llegó a la IMF4. En ese momento la institución también estaba atravesando por problemas de liquidez en su área de influencia al punto de que la Superintendencia estaba considerando la posibilidad de intervenirla, por lo que FI1 tomó la decisión de otorgarle solo recursos de corto plazo. Este apoyo logró recuperar la situación de liquidez de la IMF4 al punto de que en 4 o 5 meses ya estaban recuperando depósitos del público y devolviendo los recursos prestados. Después de esa relación el FI1 utilizando uno de los fondos que se enfoca en instituciones que operan en áreas rurales, decidió aportar recursos en forma de acciones preferentes. En su condición de accionista, también participó en las estrategias dirigidas a mejorar la gobernabilidad de la institución junto con FI19 pero siempre confió por lo menos en la honestidad de los principales accionistas.

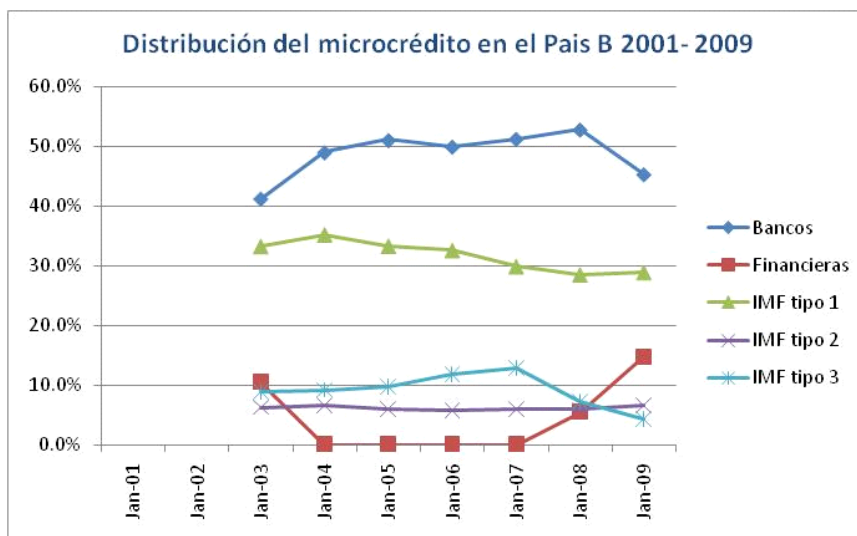
Si bien la IMF4 contaba con la participación de terceros en la Junta Directiva como estos fondos y era objeto del interés de los donantes, los órganos de control constituidos no lograban cumplir sus funciones debido a la colusión de los demás miembros de la junta y el hecho de que la auditoría estaba subordinada a la gerencia de la institución por lo que no lograba hacer notar las dificultades financieras que se encontraban en las revisiones.

En 1999, se inició una asistencia técnica del MLT1 canalizada a través del banco de desarrollo local con el fin de lograr el fortalecimiento del tipo de instituciones al cual pertenecía la IMF4 mediante el mejoramiento gerencial y el apoyo a la reforma de la estructura de patrimonio, buscando mayor productividad e imagen financiera de este tipo de instituciones. El proceso de asistencia técnica del MLT1 tuvo dos etapas, pero fue en la segunda etapa a comienzos de 2003 cuando tomaron la decisión de no trabajar con la IMF4 ante los graves problemas que lograron identificar en ese momento, tanto en términos de gobernabilidad como por la indisciplina de la entidad y su falta de interés en llevar a cabo una verdadera reestructuración profunda.

Posteriormente lograron el apoyo de un proyecto del Asistente Técnico AT5 para mejorar la gobernabilidad pero también fue suspendido por la falta de compromiso de la IMF4.

3. Ubicación dentro del mercado

El mercado del microcrédito en el país B ha estado dominado por las entidades bancarias en la última década (al menos en valor) a pesar de la existencia de entidades financieras no bancarias de diferentes tipos (además de bancos y financieras, IMF tipo 1, 2 y 3) que atienden el sector de la microempresa. Las Instituciones del tipo 2 al cual pertenece la IMF4 han tenido dentro del mercado participaciones inferiores al 7% a lo largo de toda la década.



Fuente: Superintendencia de bancos e instituciones financieras

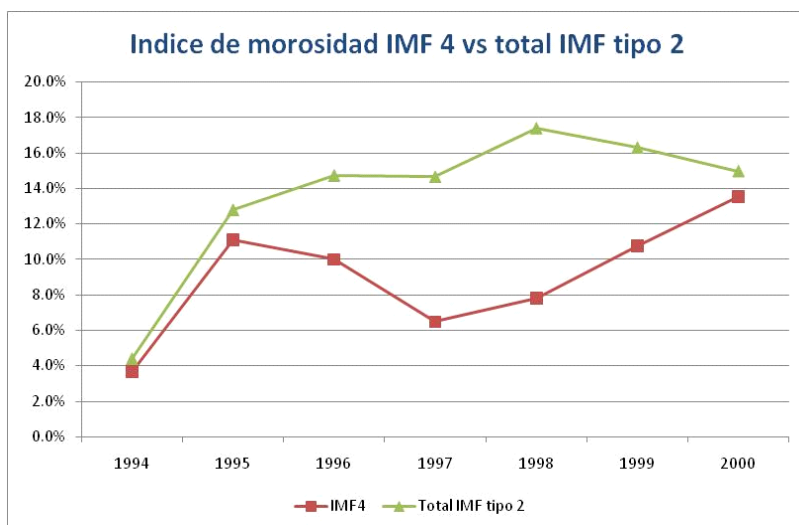
De acuerdo con distintos informes disponibles, entre 1995 y 1997, las IMF tipo 2 al cual pertenecía la IMF4, experimentaron un rápido desarrollo, con un crecimiento de sus activos de 78% en el periodo. Sin embargo, ya para 1999 la sostenibilidad financiera de este grupo se veía amenazada debido a un índice de cartera vencida del 17.5%, con pérdidas equivalentes al 1.9% del patrimonio en 1998. Para ese momento ya la Superintendencia había dispuesto la liquidación de 7 de este tipo de instituciones quedando 13 en 1999.

La IMF4 era una de las más grandes pues cuando fue creada en 1994 representaba el 15% de los activos del total de las instituciones financieras de este tipo en el país y para el 2000 tenía el 21% de los activos. Para el 2000 la IMF4 tenía un nivel de activos de US\$20.6 millones, una cartera bruta total de US\$12.5 millones, un patrimonio de US\$2.7 millones, y depósitos por US\$6.9 millones. Para el 2000, ya había empezado a mostrar incrementos considerables en el volumen de los activos puesto que éstos crecieron en 42% entre 1999 y 2000, con crecimiento de los depósitos del 50% y un aumento de la cartera bruta del 22%. En materia de cartera total, la de IMF4 era equivalente al 14% del total y al 20% de la cartera en 2000. En cuanto a la cartera de microcrédito, para el 2002 ocupaba el primer lugar del grupo de estas entidades. Posteriormente, otras instituciones de ese mismo tipo empezaron a tener crecimientos mayores y a ganar participación dentro del mercado aunque la IMF4 ocupó el segundo lugar hasta el 2005 cuando descendió al quinto lugar.

4. Situación Financiera

Al observar el desempeño de esta entidad desde su creación, se observa un crecimiento adecuado con una generación de utilidades considerable en relación con el tamaño del patrimonio, con un ROE que alcanzó su máximo de un 21% en 1998, para descender al 12% en 1999. Aparentemente este resultado estaba respaldado en una buena calidad de la cartera evidenciada en que los índices de morosidad de la IMF4 eran mejores que los del resto de instituciones de su mismo tipo (IMF tipo 2), como lo muestra la línea roja en la gráfica. Sin embargo, al incluir los créditos reestructurados, que pasan de un 8% de la cartera bruta en 1995 a un del 18% en el 2000, el índice de

morosidad resultaría superior al del resto de IMF de su tipo en casi todo el periodo (línea verde), lo cual tiende a apoyar la afirmación de varios de los conocedores en el sentido de que la crisis se venía gestando varios años antes de ser evidente en 2006.



Fuente: Con base en Superintendencia de bancos e instituciones financieras

No obstante su participación en la cartera a la microempresa, otorgada por este tipo de entidades, esta entidad no aplicaba ninguna tecnología especializada para la atención de este segmento. Por ello algunos donantes diseñaron proyectos para darles asistencia técnica para el fortalecimiento institucional y también para la mejora de las metodologías de crédito. Fue así como la IMF4 estuvo dentro del grupo de entidades que recibiría asistencia técnica del MLT1 para el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros; el mejoramiento de la metodologías de crédito rural; el desarrollo de un sistema de administración de riesgos; y el mejoramiento del gobierno corporativo.

Los problemas de gobernabilidad que facilitaron el dominio de la entidad por parte de deudores netos condujo al otorgamiento de cartera sin el debido análisis y el otorgamiento de créditos a vinculados de los accionistas. De hecho, no solo no se daba una evaluación adecuada del riesgo de crédito en el caso de la microempresa, sino que según las versiones recogidas, en ningún tipo de crédito se utilizaban metodologías de evaluación de la capacidad de pago y valoración de las garantías que se recibían. En su momento, se encontraron casos de créditos respaldados con garantías registradas por valores muy superiores a su valor real lo cual castigó la situación financiera de la entidad cuando la Superintendencia dispuso el sinceramiento de los estados financieros.

En 2001 y 2002, la administración de la IMF4 tomó decisiones estratégicas dirigidas a diversificar sus mercados atendiendo más microempresarios. Para ello buscaron personal especializado pero iniciaron la penetración en mercados en donde ya había algunas IMF de este tipo y donde la competencia era fuerte. En esta situación, la IMF4 terminó con los peores clientes de esos mercados por lo que aumentó la mora de su cartera. La cartera vencida muestra crecimientos bastante altos, llegando incluso a crecer un 58% en el 2003.

Si bien el comportamiento de algunos de los indicadores financieros era algo desconcertante, la realidad es que no se observaban señales claras de alarma (a pesar de que el deterioro parecía ser un secreto a voces) hasta el 2004 cuando la entidad arrojó pérdidas cuantiosas equivalentes al 22.8% del patrimonio. En ese año se redujo la cartera vencida y la cartera bruta mostró un crecimiento de 20% en un año. Sin embargo, para el 2005 la situación parece revertirse a juzgar por los registros de los estados financieros públicos, pues la entidad pasa a generar utilidades nuevamente.

Por su parte el indicador de ingresos financieros / cartera bruta no se reduce considerablemente en ninguno de estos años como sería de esperarse ante la falta de productividad de la cartera. Esta puede ser la evidencia de lo que manifestaron varios de los entrevistados, en el sentido de que la administración realizaba maniobras dirigidas a aplazar la revelación de la cartera vencida cuando otorgaba créditos con un solo pago al final que se refinanciaban justo antes de vencerse o se otorgaba otro crédito para pagar el primero antes de su vencimiento.

De otro lado, llama la atención el crecimiento de los depósitos al menos hasta el 2003 cuando de acuerdo con las versiones, la entidad utilizaba la captación a tasas elevadas para cubrir los faltantes de liquidez originados en la cartera improductiva. Según se estableció, el elevado nivel de captación fue posible gracias a que la IMF4 reconocía tasas muy por encima de las del mercado, y a pesar de ser esta una señal clara de problemas de liquidez en un mercado financiero, los inversionistas continuaron haciendo sus depósitos por ser una entidad sujeta a supervisión especializada del Estado y cubierta por el seguro de depósito. Al parecer dentro de los inversionistas se contaban también entidades públicas.

5. Periodo de Crisis: se descubre el secreto a voces

De acuerdo con los conocedores del caso, la crisis se venía gestando desde mucho antes (dicen que el deterioro duró 4 años) de ser evidente, dados los créditos a empresas vinculadas, a los accionistas, y miembros de la Junta Directiva quienes usaron la institución en beneficio particular. Dentro de la junta había 3 miembros externos que al principio de la década entraron a participar en el comité de auditoría y así fue como se descubrieron los primeros créditos fraudulentos firmados por los empleados de las empresas de propiedad de los accionistas, situación que fue puesta en conocimiento de la Superintendencia en su momento, de acuerdo con algunos entrevistados. Estos hallazgos incluso llevaron a los donantes a tratar de consolidar las acciones de los inversionistas minoritarios para formar un grupo de control y desarrollar una estrategia de salvamento de la entidad en el 2005.

La crisis se manifestó con toda claridad en los balances de la IMF4 cuando la Superintendencia realizó una visita de inspección y descubrió los malos manejos en especial en relación con la cartera de vinculados. En ese momento se evidencian todas las operaciones que se habían hecho al amparo de una gobernabilidad muy débil y al abuso del poder que ejercía una familia en la institución. Es así como se descubre que las empresas y personas vinculadas a la entidad no solo obtenían el beneficio de créditos sin la debida evaluación de riesgo ni respaldo con garantías adecuadas, sino que además varios de los servicios que contrataba la IMF4 los prestaban empresas de propiedad de los accionistas mayoritarios. Esto fue aún más lejos, pues cuando excedieron el límite de exposición de riesgo con un solo deudor dispuesto en las normas, decidieron crear empresas (algunas fantasma y otras reales) para eludir el límite de riesgo, generando así una sobreexposición de riesgo al grupo económico de los accionistas controlantes.

Los indicadores de la entidad en el momento de crisis, 2005 y 2006, evidencian su deterioro: se experimenta una disminución en el valor de los activos en un 20% y por un valor algo superior a los US\$5 millones, y la cartera vencida se dispara entre otras por el proceso de ajuste ordenado por la Superintendencia durante su intervención, generando una reducción del 50% del patrimonio, equivalente a US\$1.4 millones.

Precisamente en los estados financieros del 2006, la Superintendencia detecta que estos no revelaban la verdadera situación económica de la entidad, encontrando problemas que obligan a iniciar un régimen especial de supervisión. En este proceso la Superintendencia realizaba visitas mensuales de inspección y procuraba lograr que los directivos y accionistas repusieran el capital perdido mientras los activos se deterioraban. A medida que el deterioro de la entidad era más evidente, el fraude era cada vez mayor y más abierto al punto de que, según varios de los entrevistados, los mismos directores iban a las agencias a sacar plata con documentos falsos, en calidad de adelantos de dieta de años anticipados.

Cuando en el 2006 la crisis se vuelve insostenible, la Superintendencia inicia la búsqueda de estrategias de salida de la entidad buscando al mismo tiempo proteger los recursos de los ahorradores y el poco valor de los activos buenos de la entidad. La decisión de la Superintendencia en ese momento es buscar otra entidad que reciba los activos y pasivos de IMF4 para conservar la prestación de los servicios en la zona donde ésta operaba.

6. Salida de la Crisis

En el momento de la crisis de la IMF4 y de la intervención de la Superintendencia otra entidad microfinanciera con estructura jurídica diferente a la de la IMF4 que denominaremos IMF11, estaba desarrollando una estrategia de expansión de su mercado a través del aumento de su cobertura hacia los mercados de la frontera con un país vecino. Debido a que estaba en el proceso de autorización de estas operaciones y dado que la Superintendencia consideró que el mercado de la IMF4 hacía parte del mismo corredor de mercado de la IMF11 y sus eventuales operaciones en el país vecino, lo cual varios de los entrevistados opinaron fue un error pues no eran mercados geográficamente cercanos, se tomó la decisión de que fuera la IMF11 la que absorbiera la IMF4.

El procedimiento de solución incluyó la contracción del patrimonio mediante el enjugamiento de las pérdidas reveladas luego del “sinceramiento” del balance, en donde perdieron todos los accionistas que no tenían crédito. En efecto, los accionistas con crédito, ante la perspectiva de perder su inversión, decidieron no pagar los créditos (lo que en el caso de cooperativas se llama una “corrida silenciosa”), de tal forma que cuando se realizó la operación “acordeón”, los que más perdieron fueron los accionistas que no tenían créditos con la entidad.

De acuerdo con algunos de los observadores, el manejo de la crisis por parte de la Superintendencia evitó que la quiebra de la IMF4 generara traumatismos en el mercado pues no se perdieron recursos del público, sin embargo también impidió el proceso de autocrítica y de aprendizaje de las lecciones que hubiera sido necesario. Desde el punto de vista del Supervisor, la decisión fue proteger la confianza pública en el sistema financiero y preservar los servicios financieros prestados en la zona de influencia de la IMF4 evitando una salida traumática del mercado.

Durante el proceso de toma de la IMF4 por parte de la IMF11 surgió la complejidad jurídica de tener que realizar una oferta pública de acciones (ordenada por la Comisión de Valores dado que la IMF4 era una sociedad anónima), aún a pesar de que la IMF11 ya se había hecho con el control accionario de la IMF4. En ese momento la institución tenía 5,000 accionistas de la zona, a los cuales fue necesario ubicar y reunir con el fin de lograr la compra del 100% de las acciones entre agosto de 2006 y diciembre de 2007.

Si bien la IMF11 absorbió la entidad con el balance revelando supuestamente la verdadera situación económica de la entidad, debió hacerse cargo no solo de los pasivos para con el público sino también de los activos de mala calidad que tenía la entidad. En efecto, el proceso de absorción nunca fue precedido por un proceso de saneamiento y separación de los activos “malos” con el fin de llevar a la nueva entidad un balance de buena calidad, sino que se realizó una absorción de todos los activos buenos y malos y los respectivos pasivos. De hecho, luego de perfeccionado el proceso de absorción en marzo de 2008 por parte de la IMF11 se inicia una investigación mediante la contratación de un auditor externo para descubrir una situación peor que la anticipada. Por ello la IMF11 decide denunciar penalmente a todos los directores presentes y pasados de la IMF4 para cubrirse ante cualquier contingencia.

Si bien la situación financiera de la IMF11 era buena, en todo caso su balance se vio golpeado por la absorción de la IMF4 pues además de tener que absorber un activo de peor calidad se vio en la necesidad de ajustar las condiciones financieras de las captaciones bajando las tasas de captación y perdiendo así parte de la liquidez heredada.

De acuerdo con los informes de las calificadoras de la IMF11 sus estados financieros del 2008 registran los mayores requerimientos de provisiones por el traslado de la cartera mala de la IMF4 con un aumento de la cartera problemática del 41.84%. Según estos informes y lo que se refleja en sus estados financieros, la fusión produjo un deterioro en los principales indicadores de calidad de cartera de la IMF11 en vista de que el indicador de morosidad

se elevó de 5.3% a 6.7%, con el consecuente aumento de las provisiones. Las utilidades del 2008 se vieron afectadas por esta situación pues se redujeron en 1% frente a las del año anterior como consecuencia del aumento en los gastos operativos debido al aumento de personal requerido para manejar una operación más grande.

En conclusión, era tan grave la situación heredada dados los malos manejos detectados en la IMF4 que la IMF11 terminó requiriendo muchos más años para poder absorber el impacto de su absorción.

**INSTITUCION MICROFINANCIERA 5 – IMF5
PAIS B**

1. Origen de la Institución

La IMF5 nació como una filial del Banco 5. Fue creada en noviembre de 2004 como una sociedad anónima cuyo objeto era la originación y recuperación de cartera microcrediticia, para ser desembolsada por parte del banco. Esta idea provino del ex presidente de otro banco exitoso de microfinanzas en el mismo país, quien en el 2003 luego de salir del banco en el cual trabajaba comenzó a desarrollar un proyecto de originación y recuperación de microcrédito a través de su firma consultora. Esta firma consultora aún existe, tiene sus operaciones basadas en el país B y tiene como misión desarrollar la visión de negocios de sus clientes “... para facilitar su sostenibilidad, rentabilidad y calidad de servicios, integrando la gestión estratégica con la gestión comercial, operativa y tecnológica”.

Este proyecto fue ofrecido en su momento a varias entidades financieras, siendo el más interesado el Banco 5, por considerar que era una oportunidad de mercado dado el alto nivel de competencia en los nichos tradicionales que ya estaba atendiendo. El Banco 5 es propiedad de un grupo empresarial de uno de sus países vecinos, su principal accionista es un banco local en ese país el cual invirtió en el Banco 5 como resultado de su decisión estratégica de 1997 de extender su presencia en la región andina.

En el 2003 el Banco 5 inició la diversificación de sus líneas de negocio, para atender sectores adicionales al sector empresarial donde se había especializado. Fue en ese momento cuando llegó la propuesta de la firma de consultoría para desarrollar el proyecto de originación y recuperación de microcrédito, ante lo cual tomaron la decisión de expandir los negocios hacia el microcrédito, implementando un programa especializado a través del esquema de filial, similar al adoptado por el banco del país vecino con el apoyo tecnológico y en “*joint venture*” con el Asistente Técnico AT2. Dado el éxito logrado en su país, la idea original del banco del país vecino era la adopción del mismo esquema de matriz – filial para atender el mercado de microcrédito con los mismos conceptos claros de mercado y objetivos de su filial, pero adaptado al mercado del país B, para lo que decidieron aceptar la propuesta de la consultora, constituir a la IMF5 y nombrar a su promotor como gerente general. Se consideró en ese momento que la alianza con una persona con su trayectoria y tan conocedora del mercado local era una garantía de éxito del proyecto.

Según la información que se pudo recoger, el esquema de funcionamiento del proyecto se apoyaba en el trabajo de originación y recuperación de la cartera por parte de la IMF5 (como *un outsourcing*), en tanto que la decisión de otorgar los créditos era del Banco 5 que además realizaba los desembolsos. Con el fin de atender a los clientes del microcrédito que eran muy distintos a los clientes tradicionales del Banco, tomaron la decisión de crear 8 agencias de la IMF5 que eran “espejo” del Banco 5 para atenderlos en el proceso de solicitud y evaluación de créditos, de tal forma que no fuera sino pasar a la agencia vecina del banco para recibir el desembolso.

La operación de la IMF5 se apoyó en una plataforma tecnológica desarrollada “*in-house*” (actualmente la está utilizando el Banco 5) en tanto que la planta de personal se nutrió con asesores comerciales que antes habían trabajado en otro de los bancos especializados más exitosos del mercado microfinanciero del país B.

La información pública acerca de este caso es muy poca, pero se pudieron encontrar algunas versiones de prensa del momento, en donde se explicaba que las metas propuestas en el mediano plazo eran otorgar créditos por US\$30.2 millones en 5 años y llegar a atender entre 100,000 y 150,000 clientes durante ese período. Estas metas

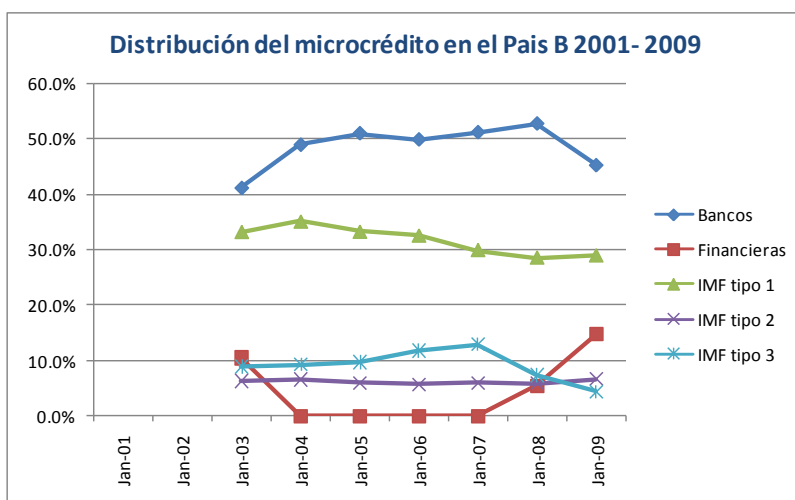
Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

suponían llegar a 25,000 clientes durante su primer año. Estas cifras implicaban no solo un esfuerzo considerable para el banco (la meta era equivalente al 8.6% de su cartera total a junio de 2004) sino que también lucían bastante ambiciosas comparadas con los resultados arrojados por la banca local en ese momento. En efecto, para junio del 2004 la banca múltiple tenía un total de casi 243,000 clientes de microcrédito en tanto que el banco que más clientes tenía en ese momento tenía 80,000. El proyecto de la IMF5 implicaba aumentar el número de clientes de los bancos en microcrédito entre 40% y 60% en 5 años.

En esas versiones, se decía que el logro de estos objetivos era posible en el caso de la IMF5 gracias a que contaba con un gestor experto y conocedor del mercado y la tecnología de microcrédito, que le permitiría a la entidad lograr una “...una gran capacidad de distribución a nivel nacional y la última tecnología”.

2. Ubicación dentro del mercado

El mercado del microcrédito local en el país B en términos de valor ha estado dominado por las entidades bancarias en la última década a pesar de la existencia de entidades financieras no bancarias que atienden el sector de la microempresa, como son las figuras jurídicas IMF tipo 2 e IMF tipo 3. Las IMF tipo 1 son los intermediarios más importantes en este mercado después de los bancos.¹⁵ Este mercado se había caracterizado como un mercado bastante desarrollado y con un nivel de competencia bastante elevado, en especial en las principales ciudades del país. En el momento que se lanza el proyecto de la IMF5, el 95% del crédito a la microempresa era otorgado por entidades reguladas.



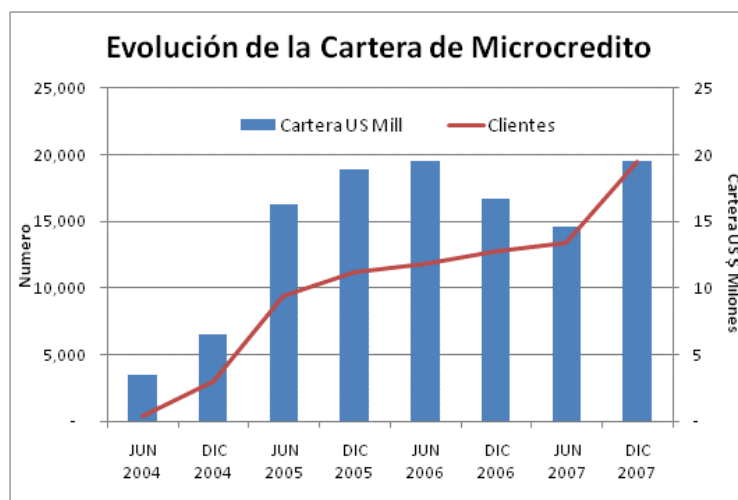
Fuente: Superintendencia de bancos del país B.

El Banco 5 empezó su participación en este mercado al final de 2004 con el inicio de las operaciones de la IMF5: para diciembre de ese año tenía 2,994 clientes y la cartera microcrediticia ascendía a US\$6.4 millones, con un crédito promedio de US\$2,180. Durante el 2005 el saldo de microcrédito aumentó en 140% en tanto que los clientes se duplicaron para llegar a 9,384 en junio de 2005. En el segundo semestre de 2005 el crecimiento de los clientes

¹⁵ La disminución que se aprecia en la gráfica de la participación de los bancos en la cartera de microcrédito y que tiene lugar durante el 2009 se dio como consecuencia de la transformación de un banco en financiera, como resultado del cambio de sus accionistas

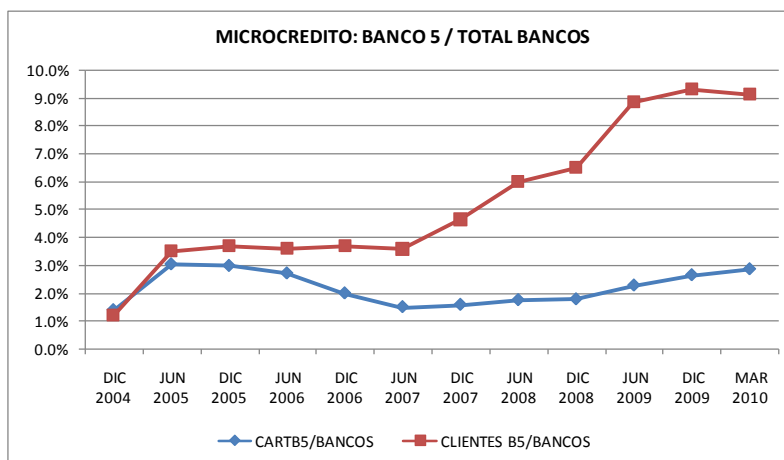
Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

se estabilizó para empezar a disminuir durante el 2006 y el primer semestre del 2007, mientras se contraía el saldo de cartera, indicando claramente que se estaban presentando problemas. A junio del 2007, el Banco había disminuido la cartera dirigida a este segmento a US\$13.4 millones y atendían algo más de 13,000 clientes.



Fuente: Cálculos con base en Superintendencia de bancos del país B.

La siguiente gráfica muestra el proceso de penetración del programa de microcrédito del Banco 5 en relación con el microcrédito del resto del mercado bancario, teniendo en cuenta que su objetivo era lograr una participación considerable dentro de este grupo. Hasta junio de 2007 la penetración lograda en el número de clientes era de 3.7%, aunque en valor era del 1.5%, sugiriendo un valor promedio menor que el de las instituciones bancarias. Se había logrado crecer muy rápidamente lo cual no era fácil en un mercado tan competido como ya se había mencionado.



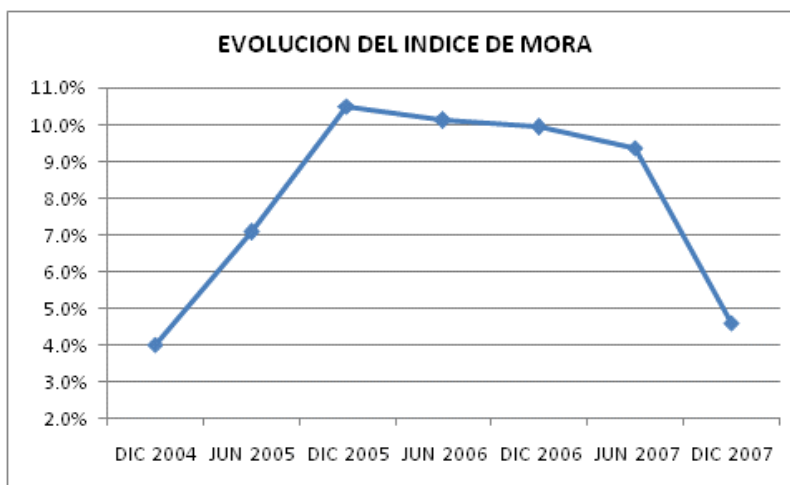
Fuente: Cálculos con base en Superintendencia de Bancos del país B.

A pesar de los resultados alcanzados, con un crecimiento en términos de clientes de 373% el primer año y de 113% el segundo en términos de clientes, y un 302% y 32% en cartera, el presupuesto con el cual se había iniciado el proyecto no se estaba alcanzando a cumplir.

3. Algunos Indicadores de Desempeño

No fue posible contar con los Estados Financieros de la IMF5 como filial independiente del Banco, así que el análisis se realizó a través de la información de la cartera crédito a la microempresa registrada por el Banco 5. Al inicio de las operaciones de la IMF5 (diciembre de 2004), la cartera de microcrédito representaba el 1.9% del total del Banco, pero en número de clientes ya representaba el 5.5%. A partir de ese momento y hasta diciembre de 2005 el microcrédito alcanzó a ser casi equivalente al 5% de la cartera total del Banco, en tanto que representaba el 18% del total de clientes. A pesar de que según las personas entrevistadas la crisis del programa ocurrió en el 2006 y 2007 y casi implicó su desaparición, de acuerdo con las cifras públicas, el impacto principal se observó en el valor de la cartera de microcrédito la cual se redujo llegando a representar tan solo el 3.6% del total del Banco, mientras que el impacto en el número de clientes no fue tan grande pues estos se mantuvieron en 13,000 representando algo más del 11% de los clientes del Banco.

La evidencia de la gestación de la crisis se encuentra muy clara en la mora. La siguiente gráfica muestra el comportamiento del índice de mora de acuerdo con la información pública. Según estas cifras a medida que la IMF5 crece aceleradamente, también lo hace la cartera en mora, de tal forma que año y medio después de haber lanzado el programa, la mora a más de 30 días alcanza su nivel más alto de 10.5%, lo cual obliga a frenar el crecimiento logrando estabilizarla, pero mostrando en todo caso para junio de 2007 un nivel superior al 9%. Además de ser un resultado demasiado alto para el microcrédito, varios de los entrevistados señalaron que en este lapso hubo varias agencias con niveles de mora por encima del 20%.



Fuente: Cálculos con base en Superintendencia de Bancos del país B.

Los directivos del Banco habían sido consientes que para penetrar el mercado microempresarial se requería la utilización de una metodología de selección, administración y recuperación de cartera especializada y adecuada a las características particulares de este mercado, por lo cual no solo habían adoptado el modelo de filial dado el éxito alcanzados por este esquema en el mercado local por su banco matriz, sino que habían confiado su gestión a una persona que les aseguraba el éxito del proyecto, dada su experiencia en las metodologías exitosas aplicables a la cartera microcrediticia. Esta tranquilidad se tradujo en un exceso de confianza tal que, de acuerdo con algunos observadores y la información que se pudo recoger, condujo a un relajamiento de los controles del Banco (no se aplicaron los estándares de control del Banco) sobre las operaciones de la IMF5 de tal forma que se demoraron en

detectar los problemas de aplicación de la metodología que condujeron a la decisión de liquidar la filial y adoptar otra estrategia para permanecer en el mercado.

4. Periodo de Crisis

La crisis en el programa de microcrédito implementado a través de la IMF5 no se demoró en hacerse evidente, pues para el final de 2006 ya era evidente (2 años después de constituida), e incluso antes a juzgar por el comportamiento de la mora. Los resultados no eran los esperados por el Banco 5, pues no había llegado ni al 25% de los desembolsos presupuestados.

En ese momento se evidencia el hecho de que, si bien se suponía que se estaba dando una aplicación sistemática de las mejores prácticas en tecnología microcrediticia, el afán por crecer había llevado a aplicar un sistema de incentivos a los asesores de microcrédito fuertemente “cargado” hacia el crecimiento de las colocaciones, por encima de la recuperación de la cartera. Tal parece que la administración de la IMF5 consideró que solo de esta forma podría lograr las metas propuestas al Banco 5, que por su parte confiaba en lograr con éxito una penetración rápida del mercado microempresarial, sin considerar que la falta de administración adecuada del crecimiento es un factor de riesgo que en muchos casos puede hacer la diferencia en el éxito o fracaso de un programa de microcrédito.

Fue así como la situación llegó a los extremos de darse la colusión de los asesores con los clientes, lo cual generó duplicidad de créditos, sobredimensionamiento, falsificación de documentos, y otorgamiento sobre la base de referencias falsas. Se evidenció además la falta de controles que facilitaban el surgimiento de este tipo de fraudes. Un ejemplo de ello fue lo sucedido en una de las agencias, en donde se coludieron todos los empleados de la agencia y se perdieron aproximadamente US\$185,000.

Algunos de los observadores incluso manifestaron que los asesores de microcrédito aceleraron la colocación de créditos nuevos, reales y fraudulentos, con el fin de obtener su bonificación por la colocación, para retirarse de la entidad en plazos más o menos de 5 meses, antes de que se notara la mora.

Las metas definidas inicialmente no solo eran exigentes sino que el Banco tenía la expectativa cifrada en su logro en el corto plazo por lo que contribuía a ejercer una fuerte presión para la obtención rápida de resultados. Con el fin de cumplir con estos objetivos se olvidaron del proceso de entrenamiento de los asesores, algunos nuevos y otros que venían de otros bancos, para sacarlos a generar cartera inmediatamente sin surtir el proceso de maduración de la capacitación. Esto se agravó con el hecho de que dentro de la gente contratada por la IMF5, había una proporción importante de ex empleados de uno de los bancos más importantes en microfinanzas en el país B, que estaban resentidos y tenían por objetivo hacer daño en el mercado de esa entidad. Otras versiones indican que además estas personas no eran las mejor capacitadas y no se tuvieron en cuenta las razones por las cuales salieron de la otra entidad financiera.

Estas opiniones coinciden con aquellas que indican que las motivaciones que dieron origen al negocio fueron determinantes en el resultado, pues según algunas versiones el objetivo de las personas que lideraron a la IMF5 estaba guiado más por el resentimiento que por cualquier otra motivación, al punto de sostener que las metas tan ambiciosas tenían como objetivo desestabilizar otra entidad financiera líder en el mercado de microcrédito local. Esto condujo a que se relajara la aplicación de la tecnología microcrediticia, y se fallara en el alineamiento comercial y de riesgos con incentivos que premiaban más el desembolso que la recuperación, uniando todos los incentivos

perversos, al punto que aumentó la rotación de los asesores que solo duraban 3 o 5 meses mientras se hacía evidente la mora.

La situación general se agravó por el exceso de confianza del Banco en la gerencia de la IMF5 lo que lo llevó a no aplicar el mismo esquema de controles aplicable al resto de negocios del Banco, lo cual facilitó que se deteriorara la situación sin que se aplicaran correctivos oportunamente.

Otro de los factores que tuvo un efecto adverso sobre los resultados de la entidad fue el choque entre la cultura bancaria del Banco 5 con la cultura microcrediticia de la IMF5, cuyos asesores provenían fundamentalmente de uno de los bancos especializado en microfinanzas. Sorprendentemente aunque muchos han manifestado que la figura de una filial permite manejar estos choques culturales, la cultura institucional del Banco chocó fuertemente con los clientes y empleados de la IMF5, al punto de que los clientes no querían entrar en las agencias del Banco (cuando tenían que solicitar su desembolso o pagar sus cuotas) pues se sentían discriminados y maltratados. Según se pudo establecer, esta situación también se daba a nivel de los empleados del Banco frente a los empleados de la filial que llegaba a afectar las relaciones laborales en las celebraciones institucionales. Posiblemente esto haya sido el reflejo de la falta de claridad en la motivación del Banco cuando inicialmente decide aceptar la propuesta del promotor de la IMF5, sin considerar las implicaciones de esta decisión.

Ante toda esta evidencia, el Banco tomó la decisión de cambiar la administración inicial de la IMF5. El cambio en la administración condujo al reemplazo del Gerente por una persona del Banco 5 con amplia experiencia en banca tradicional. Dicho cambio generó además una alta rotación de los asesores de microcrédito con el consecuente incremento de la cartera vencida que llegó incluso al 25%, según algunas versiones recogidas. De acuerdo con esta misma información, parece ser que buena parte de la cartera deteriorada fue castigada, lo cual explicaría los resultados que registra la cartera vencida en las cifras de balance.

El cambio de la administración y el reemplazo de la estructura administrativa de la IMF5 por parte del Banco 5, conllevó el cambio en la estrategia que se llevó a cabo a lo largo del periodo junio 2006 a diciembre de 2007.

Algunos observadores señalaron que la nueva administración de la IMF5 tampoco logró mejorar la situación al punto de que, señalan, que el desconocimiento de las metodologías de atención del mercado contribuyó a empeorar los resultados. Se realizó una revisión y sinceramiento de las metas inicialmente propuestas, incluso considerando seriamente la posibilidad de cerrar la institución y salir del mercado del microcrédito. Sin embargo, un diagnóstico realizado al final del 2006 terminó convenciendo al Banco 5 de la rentabilidad del mercado microempresarial y de las ventajas de continuar en el negocio. Según los observadores, fue solo hasta ese momento cuando el Banco realmente tomó la decisión clara y verdadera de penetrar el mercado microempresarial. Fue en ese momento también cuando se involucró claramente el Banco del país vecino a través de su filial para dar asesoría directa y capacitar los nuevos asesores.

5. Salida de la Crisis

Las estrategias adoptadas por el Banco 5 con el apoyo del Banco del país vecino, además del reemplazo de la administración, se iniciaron con un proceso de limpieza de la cartera ya otorgada evitando el otorgamiento de nuevos créditos, proceso que tomó prácticamente todo el 2007. Esto también incluyó la recomposición administrativa de la IMF5 con la salida de la mayor parte de los asesores originales que aún estaban y la contratación de nuevos empleados.

Para ese momento la crisis de la institución era tal que incluso llegó a representar un riesgo reputacional para el Banco 5 por lo que la estrategia también incluía la forma de aislar la filial del banco. Se llegó a afirmar que era tal la mala imagen que ni siquiera las personas que trabajaron en la IMF5 incluían esta experiencia en su hoja de vida¹⁶. Fue precisamente esta consideración y la necesidad de ahorrar en costos operativos¹⁷ que al final del 2007 y principios del 2008 toman la decisión de desaparecer la filial y la marca IMF5, pero sin abandonar el mercado microempresarial. Es así como el banco absorbió los negocios de la IMF5 para operarlos dentro de una división interna dentro del banco. Este proceso se vio de alguna manera, entorpecido por la dificultad para conseguir nuevos asesores comerciales pues dada la mala reputación de la IMF5, nadie quería trabajar en la división del Banco 5. Fue necesario crear una escuela de capacitación de asesores para poder incorporar profesionales nuevos en el negocio, al punto de que en el 2008 de 200 asesores que tenían, 150 habían sido formados en esta escuela. Adicionalmente, debieron mejorar los sueldos de los asesores para poder retenerlos, al tiempo que debieron fortalecer los mecanismos de control sobre su actividad.

Según los observadores del momento, otro de los problemas que el Banco debió abordar fue la necesidad de atraer nuevos clientes pues perdieron buena parte de ellos cuando debieron cambiar casi la totalidad de los asesores iniciales. Sin embargo, esta afirmación no la confirman las cifras públicas disponibles pues en realidad los clientes reportados solo registran una reducción en algunos meses del primer semestre de 2006.

La decisión de incorporar el programa al Banco implicó un cambio en el modelo de gestión a partir del 2008, iniciando por el reconocimiento de la necesidad de crear una cultura institucional dentro del Banco que permitiera incorporar la atención a los microempresarios como clientes, dentro de una cultura de atención a clientes empresariales y de otro estrato socioeconómico. Es importante señalar, que según los entrevistados, fue difícil la aceptación de la institucionalidad dirigida a atender el mercado del microcrédito dentro de la institucionalidad del Banco lo cual generó choques que fue necesario resolver, incluso a nivel de las agencias. De acuerdo con la información recogida, parte del éxito de la estrategia para resolver el problema institucional fue haber encargado de la división de microfinanzas, a la persona que manejaba la red de canales del Banco.

Otro de los aspectos claves fue la capacitación directa de los funcionarios en la filial del banco del país vecino con el fin de aplicar el mismo modelo de negocio, la introducción de cambios en el modelo de riesgos utilizando el monitoreo de analistas de riesgo para varias agencias de microfinanzas. La integración también implicó la eliminación de las agencias espejo para utilizar solo las agencias del Banco 5.

La decisión adoptada por el Banco se consolidó aún más cuando modifican su misión y visión de largo plazo, para incorporar la micro, pequeña y mediana empresa dentro de sus segmentos objetivo. Para el 2008, de acuerdo con directivos del Banco, el crecimiento ya era sano (sin fraudes) pudiendo aprovechar las sinergias positivas de negocios realizados por el Banco como la alianza estratégica con un almacén de venta de electrodomésticos y la recolección de los pagos a través de esta red: esto permitió aumentar el número de oficinas a casi 100. Para el Banco 5, hoy su división de microfinanzas es un caso de éxito dentro del Banco al punto de que están tratando de aplicar sistemas de incentivos similares a la atención de los demás segmentos.

¹⁶ Como dato curioso, la trayectoria profesional que se describe del primer gerente de la IMF5 en la página web de la firma de Consultoría no hace referencia a esta experiencia.

¹⁷ No solo la IMF5 representaba altos costos de infraestructura institucional, sino que además la facturación entre la IMF5 y el Banco 5 generaban impuesto a las ventas.

*Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas
de experiencias fallidas en América Latina*

El Banco reconoció que había subestimado la importancia de aplicar las mejores prácticas en tecnología microcrediticia, incorporando controles adecuados a lo largo de todo el proceso. La experiencia les demostró que el negocio del microcrédito es complejo y requiere un manejo especializado y un conocimiento del mercado.

La exitosa recuperación del negocio se demuestra con las cifras a diciembre de 2009: la cartera de microcrédito ascendía a US\$ 52 millones y los clientes atendidos ya llegaban a 43,000.

INSTITUCION MICROFINANCIERA 6 – IMF6 - PAIS C

1. Origen de la Institución

La IMF6 nació a finales del año 1996 en el país C. Sin embargo, su origen se remonta al año 1991 cuando fue creada la Fundación promotora con el objetivo de buscar un mecanismo idóneo que permitiese dar acceso a crédito a microempresarios. En mayo de 1995 la Fundación adquirió una sociedad financiera de propiedad de un banco, gracias al impulso recibido de una compañía encargada de diseñar proyectos inmobiliarios de propiedad de uno de los promotores de la Fundación y que luego sería presidente del Banco. Posteriormente, se dirá que la Fundación fue la promotora social y la compañía de diseño inmobiliario el promotor financiero del Banco. La sociedad financiera tenía pocos activos y una cartera concentrada en un solo crédito que representaba alrededor de la mitad de ella y que a la postre no pudo ser recuperado.

En el año 1996 una crisis condujo a la quiebra de varias instituciones del sector de sociedades financieras por lo que la institución, para salvaguardar su imagen, decidió convertirse en Banco al cual denominaremos IMF6. La normativa abrió la posibilidad de diferir la constitución del capital mínimo requerido siempre y cuando el nuevo banco surgiera de la fusión de dos o más sociedades financieras. De esta manera, ese mismo año la sociedad financiera fusionó por absorción a otra entidad que tenía la misma forma jurídica pero que arrastraba una cartera comercial pesada, con una mora de más del 40%. Después de un trámite realizado en tiempo récord (se dice que solo tomo dos semanas), en agosto de 1996 la antigua sociedad financiera obtuvo la licencia de funcionamiento para operar como banco, recibiendo un plazo de tres años para constituir el capital mínimo necesario. La absorción de una entidad en problemas jugó un papel importante para que la Superintendencia aprobara rápidamente la licencia de funcionamiento.

La IMF6 se constituyó de esta forma en una de las primeras instituciones financieras reguladas en la región conformada con capital totalmente privado y local y que había nacido con el objetivo de especializarse en ofrecer servicios financieros a los sectores desatendidos por la banca tradicional y particularmente a los microempresarios.

2. Accionistas y Promotores

La IMF6 se había formado con capital local aportado por una decena de socios nacionales, algunos de ellos banqueros tradicionales. Sin embargo, esta situación cambiaría durante los primeros años de operación por dos razones. En primer lugar, al cabo de un año la institución logró atraer inversionistas extranjeros principalmente estimulados por el mercado objetivo que había definido la institución en un país con poca competencia en microfinanzas. Recibió el aporte de capital a través del primer fondo de capital de riesgo que se creó en la región, obteniendo además la vinculación de una ONG internacional y que al mismo tiempo presta servicios de Asistencia Técnica AT2, entidad que después aportaría capital y asistencia técnica a la institución por varios años. Paralelamente, instituciones como FI21, FI22 y MLT2 ingresarían a formar parte de la estructura accionaria. En segundo lugar, al interior de la institución debido a que un pequeño grupo de accionistas pretendía ejercer un control hegemónico hizo que varios de accionistas locales desistieran de la idea de continuar en la IMF6, lo que determino su salida y consecuentemente que la mayoría de acciones quedase en manos de tres de los socios fundadores. Uno de los accionistas importantes al inicio fue una entidad financiera especializada en construcción con una participación del 15%. El hecho de que gran parte de las acciones estuviese en propiedad de empresas y personas muy relacionadas al mundo de la construcción jugaría un rol central para explicar la incursión decidida que la IMF6 hizo en el negocio inmobiliario.

Al cabo del cuarto año de funcionamiento, un 27% del paquete accionario de la institución era de propiedad de inversionistas extranjeros. Esta proporción continuaría subiendo hasta llegar en el octavo año al 38%, pero siempre bajo el control de un grupo pequeño de accionistas fundadores quienes a partir de acciones propias, de familiares o de empresas de su propiedad, alcanzaban a tener una participación mayoritaria. Paradójicamente la Fundación que

había sido la promotora y que había asumido un importante papel en la consecución de fondeo, nunca tuvo una participación importante en la IMF6, pues comenzó con una participación del 2% y llegó a tener hasta un máximo del 6% del paquete accionario.

Así conformada la estructura accionaria, casi desde su origen los inversionistas extranjeros tuvieron representación en el directorio, a cuya lista fueron añadiéndose otros inversionistas como FI 1, FI 4 y FI 23, atraídos por los buenos resultados que reportaba la institución y ante la constante innovación de la cual orgullosamente se preciaban sus directivas. Después de nueve años de funcionamiento la lista de inversionistas extranjeros se componía de 11 participantes y los inversionistas locales eran más de 70 entre empresas e individuos. Según se observa, la estructura propietaria de la IMF6 estuvo siempre muy atomizada lo que posiblemente confabuló para que unos pocos accionistas tomaran el control de la entidad.

3. Una Evolución Marcada por la Innovación

Durante los primeros años, uno de los accionistas mayoritarios, quien tenía experiencia bancaria, asumió la presidencia de la institución, y a pesar de un discurso orientado a las microempresas, le dio a la IMF6 una visión comercial y menos circunscrita al ámbito de microfinanzas, obligado en parte por las circunstancias al haber heredado la entidad un importante volumen de cartera comercial de las entidades absorbidas. El presidente salió de la institución porque decidió incursionar en política pero además porque se dice que se detectó un importante volumen de créditos relacionados en su favor.

Posteriormente, el dueño de la compañía de diseño inmobiliario y uno de los principales accionistas de la IMF6 se hizo cargo de la institución ejerciendo funciones de presidente del directorio y presidente ejecutivo en forma simultánea. A pesar de la evidente concentración de poder y funciones en una sola persona, quien al mismo tiempo era accionista, director y presidente ejecutivo, la decisión fue vista como una ventaja pues además de su “supuesto” compromiso con el microcrédito, su dinamismo y empuje se entendían como factores claves del éxito que mostraba la entidad.

La IMF6 había comenzado a crecer y tenía muchas motivaciones para hacerlo rápidamente. En primer lugar el capital mínimo de la institución, el cual, aunque se había consolidado a lo largo de 4 años, era muy superior al monto que podía ser absorbido por la cartera de microcrédito que estaba apenas en su fase de consolidación. En segundo lugar, por la cantidad importante de recursos que llegaron de la cooperación internacional, y, en tercer lugar, por la necesidad de generar resultados positivos para satisfacer las expectativas de los inversionistas locales que creyeron en el negocio. Estos estímulos, sumados a la administración a cargo de banqueros tradicionales, a un importante volumen de cartera comercial heredada y a una fuerte inclinación de varios de los accionistas hacia el negocio inmobiliario, llevaron a la IMF6 a formular una estrategia de no concentrarse exclusivamente en microcrédito. Ellos eran conscientes que el no haberlo hecho de esa forma hubiese implicado un mayor tiempo y esfuerzo para apalancar eficientemente la institución. Por estos motivos la institución incursionó en otros productos, estrategia que se decía, iría cambiando en la medida que la institución generara el volumen suficiente de microcrédito necesario para asegurar la sostenibilidad de la institución.

Es así como desde un comienzo la IMF6 tuvo “dos balances”, uno el de la institución financiera bancaria comercial y el otro el de una entidad de microfinanzas. Para ilustrar este hecho, dos años después de su creación, la cartera comercial era un 85% mientras que la cartera de microcrédito del 15%, la que aún con un bajo volumen en el total ya le daba posición de liderazgo en el país. Solo después de casi diez años de funcionamiento esta situación se lograría revertir, aunque nunca completamente, momento en el que la cartera de microcrédito alcanzó al 70% del total. Sin embargo, aún diez años después de creado, la cartera de microcrédito solo representaba un 42% del activo, lo cual reflejaba que a la entidad seguía manejando un negocio con distintos focos.

El lento crecimiento de la cartera de microcrédito estuvo influenciado por la necesidad de consolidar la tecnología de crédito, lo cual no era fácil pues como se explicó, la entidad regulada había nacido sin un desarrollo de una cartera

Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

de microcrédito anterior a su formalización. El proceso enfrentó problemas lo cual se reflejó en que a los dos años de haber arrancado, la mora de microcrédito en algunas de sus oficinas había alcanzado el 20%. Esta situación en opinión de un grupo consultor de la época se debía a problemas de diseño del producto y también a la falta de compromiso de la institución con la política de “mora cero” y la ausencia de una metodología rigurosa de evaluación y administración de los créditos. Sin embargo, la institución con el paso de los años fue desarrollando su experiencia y consolidando no solo una cartera sino un equipo humano que se encargaría de este negocio en forma relativamente exitosa, empleando tanto tecnología de crédito grupal como individual gracias a la labor de asistencia técnica del AT2.

En diez años de actividad la IMF6 llegó a tener más de 150,000 clientes de microcrédito con una participación en la cartera de microcrédito de más de un cuarto de todo el sistema financiero y en clientes cerca al 40%, convirtiéndose de esta manera en la institución líder en microfinanzas del sistema local. La participación lograda en el mercado fue en parte posible gracias a que como complemento al microcrédito productivo, la IMF6 fue impulsora de un negocio que se consolidó, maduró y resultó muy rentable para la institución y que además tenía riesgo cero: crédito prendario en oro. Para el año 2005 esta cartera alcanzó a ser en monto el 17% del total y en clientes casi el 80%. No solo había sido la primera entidad de microfinanzas regulada en su país, sino que se consolidó como la más importante.

Al mismo tiempo que se incursionaba en nuevas líneas de negocio, el dinamismo que había marcado su Presidente con el apoyo del AT2 y los demás socios internacionales, determinó el lanzamiento de varios productos algunos directamente ligados con su mercado objetivo y otros menos como fueron los casos de créditos de consumo, crédito a constructores, crédito a mediana empresa. Algunos de estos productos permitieron una concentración de cartera bastante atípica en una entidad de microfinanzas, a tal punto que en algún momento el 13% de la cartera estaba concentrada en 40 prestatarios, con un promedio de crédito de más de US\$650.000.

El impulso por crecer se tradujo también en una diversificación de unidades de negocio a partir del criterio que en ese momento se veía como “visionario” por sus ejecutivos. Así por ejemplo, al ser la institución pionera en la industria de microfinanzas de la región, rápidamente entendió que una de sus grandes limitantes era la falta de una plataforma tecnológica. Entonces creó una empresa subsidiaria para desarrollar un “core” bancario apropiado para manejar las necesidades que demandaban el control de operaciones de bajo valor que además necesitaban ser monitoreadas de forma cercana y eficiente. El equipo de la IMF6 llegó rápidamente a la conclusión que si ellos habían tenido esos problemas, otras microfinancieras de la región también lo debía estar enfrentando, razón por la cual decidieron crear una filial dedicada al desarrollo de programas informáticos que soportaran la operación de su negocio. Esta filial, se pensaba podía atraer capitales privados, lo cual nunca sucedió. Es probable que los programas desarrollados tuviesen limitaciones que eran tolerables cuando eran desarrolladas por el equipo “in-house” de la propia institución, pero no en manos de otras microfinancieras que habían pagado por los mismos. Además las necesidades de la propia institución fueron copando la capacidad del equipo humano de la subsidiaria, por lo cual al final se decidió cerrarla como unidad de negocio y dedicarla solo a prestarle servicios a la propia entidad.

La IMF6 incursionó también en nuevos productos. Partiendo del vínculo estrecho y el conocimiento del negocio inmobiliario que tenían algunos accionistas, entre ellos el Presidente, y dadas las evidentes necesidades de las familias de menores ingresos se quiso satisfacer su deseo de contar con una vivienda digna, por lo que incursionó con fuerza en el crédito hipotecario para compra de vivienda nueva. No solo se iniciaba la experiencia hacia un producto que demandaba un manejo del *gap* de liquidez muy diferente al del microcrédito, sino una originación y un manejo del riesgo de crédito, también distintos. Se aprovechó la existencia en el país de un programa de subsidio a la demanda para la compra de vivienda y se lanzó un producto de crédito donde las familias a través de sus ahorros podían acceder a un bono del Estado y a crédito en la institución.

El problema, según se argumentó como justificación a la nueva incursión en un negocio aún más complejo, es que no había constructores que generaran suficiente oferta de vivienda para estos segmentos de la población, para lo cual se sustentó que la entidad, y en general “el grupo” alrededor de él, podía jugar un rol importante estimulando la

oferta. De esta manera, se aprobó su participación en la constitución de unos fideicomisos inmobiliarios en los cuales la IMF6 no solo invertía en los derechos fiduciarios que se emitían sobre los terrenos y el proyecto potencial, sino que financiaba la fase de desarrollo de la infraestructura y de la construcción de las viviendas, con el propósito obviamente de recuperar el crédito al subrogarse éste en cabeza de las familias de menores ingresos quienes de esta manera se convertirían en clientes de la institución. A la postre, el origen de las propiedades inmobiliarias sobre las cuales la IMF6 tenía participación a través de derechos fiduciarios, que para el 2006 representaban algo más del 10% del activo, fueron seriamente cuestionados, y el desarrollo de los proyectos en sí desvió recursos humanos y financieros importantes, sin los éxitos esperados.

La IMF6 y su Presidente siempre tuvieron el propósito de buscar soluciones integrales para el mercado objetivo. En esa búsqueda, la entidad se convirtió en una de las primeras instituciones en entender y dimensionar el potencial que representaban las remesas de los emigrantes. Por ello incursionó en una nueva línea de negocio mediante la que buscaba servir de canal de las remesas. Para ello diseñó una estrategia de alianzas con instituciones financieras extranjeras para que actuaran de receptoras de los recursos de los emigrantes, mientras que la IMF6, sin cobrar por el servicio, recibía los recursos para que estos fuesen depositados en cuentas de ahorro abiertas en la entidad. ¿Cómo iba a obtener la IMF6 rentabilidad de este negocio? Se argumentaba que estos recursos le proporcionarían una fuente estable de ahorros por una parte y por otra facilitarían la venta cruzada de productos en especial el del crédito hipotecario que era un anhelo de los emigrantes para consolidar un activo a la hora de retornar a su país. Este proyecto no solo absorbió las energías de varios funcionarios de la institución, incluyendo a su Presidente, sino que demandó importantes sumas de inversión, tanto en viajes para consolidar las alianzas como en gastos relacionados con la apertura de oficinas donde operaría una “filial” de la IMF6 encargada de este negocio. Aún cuando éste proyecto reflejaba la visión de su Presidente, en la práctica nunca mostró sus frutos pues la movilización de los ahorros no fue significativa, y la venta de viviendas de los proyectos inmobiliarios promovidos no fue importante.

Otro producto innovador que desarrolló la IMF6 fue el de una tarjeta inteligente que permitiría a los microempresarios hacer pagos por compras de proveedores a partir de un cupo de crédito pero también permitiría al microempresario realizar cobros con abono al saldo en la tarjeta. Este producto tropezó en su fase piloto con varios problemas, entre ellos, falta de comprensión del producto por parte de microempresarios y proveedores, las terminales de venta habían quedado rápidamente obsoletas, y dificultades en el manejo de los cupos de crédito que estaban sujetos al comportamiento de pagos. Una vez más la idea no se materializó en un flujo de ingresos para la institución, no solo que consumió recursos y distrajo la atención de la administración, sino que a pesar de la millonaria inversión y de lo mucho que la administración se ufanaba de la misma, fue en la práctica un fracaso rotundo ya que nunca llegó realmente a operar adecuadamente además de que “tecnológicamente” era inferior a otros productos en el mercado.

Varios de los productos señalados le daban a la IMF6 una imagen innovadora tanto ante los financiadores como en los eventos internacionales a los cuales acudía a presentar sus proyectos, lo que le permitió obtener donaciones para varias de estas iniciativas de la comunidad internacional, evitando destinar aún más recursos a las mismas.

Según se observa, en un esfuerzo por crecer, apalancar el negocio eficientemente y canalizar los recursos obtenidos, la IMF6 había generado varias líneas de negocio y productos, algunos de ellos con éxito y otros con menor fortuna. Paralelamente, al menos cuatro empresas se habían desarrollado al amparo del crecimiento de la entidad y que guardaban algún vínculo con él, pero manteniendo una estructura de propiedad independiente en manos de los accionistas mayoritarios locales: una casa de valor, una administradora de fondos, una empresa inmobiliaria y una de informática, aunque se comenta que hubo más de una veintena de empresas que estaban relacionadas pero que no tenían un vínculo formal con la IMF6. El propósito era realmente ambicioso, se trataba de crear un holding financiero y una oferta integral de servicios orientada al grupo meta.

4. La Administración

Gracias al liderazgo del presidente ejecutivo quien a su vez ejercía como presidente del directorio, su carisma y la imagen que proyectó desde el inicio de ser un visionario, sumado al compromiso y dinamismo de su vicepresidente ejecutivo y los buenos resultados que obtuvo la institución durante sus primeros años de funcionamiento, generó aún mucha mayor confianza y una gran expectativa sobre el rumbo de la institución por parte de directores, financiadores, ejecutivos y los propios funcionarios.

La hegemonía en el control continuó inclusive aún después del ingreso de inversionistas extranjeros quienes a partir del dinamismo de sus principales ejecutivos y un negocio de microfinanzas próspero, le brindaron toda su confianza. Sin embargo, a la concentración de poder evidente, se sumaron problemas de control interno y que se manifestaron por ejemplo en el hecho de que el departamento de auditoría interna tenía muy poca independencia porque tenía que reportar directamente al presidente ejecutivo.

Los problemas de control se agudizaron porque aunque las sesiones del Directorio se realizaban mensualmente, una queja recurrente de sus miembros era que el material a ser discutido en una corta sesión de una mañana apenas les era enviado con unas horas de anticipación. A medida que fueron pasando los años en la institución se instauró, según comentan algunos directores, la práctica de realizar sesiones de directorio separadas. En las reuniones de tipo A, que tenían un carácter extraoficial y que estaba conformada por los accionistas mayoritarios locales, se discutían aspectos claves y estratégicos del desempeño de la entidad, mientras que en las sesiones B, a las que asistía el directorio legalmente constituido, incluyendo los representantes de inversionistas extranjeros, las sesiones se concentraba en revisar rápidamente informes que resaltaban los buenos resultados de la entidad.

Según un informe preparado por consultores contratados por una agencia de cooperación extranjera, se señala que existía una desconexión entre el presidente y las distintas vicepresidencias. Es posible que el ritmo acelerado de innovación y diversificación de productos y negocios no permitiera una adecuada coordinación entre las distintas áreas.

Aunque las remuneraciones de ejecutivos y los honorarios de los propios directores se encontraban por encima del promedio, se evidenció a lo largo de los años una alta rotación de personas que desempeñaban esos cargos. Algunos funcionarios sugieren que se “regó” la información al interior de la institución que quién le llevara la contraria al Presidente sería removido. Inclusive se conoce de un vicepresidente que tuvo que renunciar al cargo después de un par de días de ser contratado debido a que había expuesto algunas inquietudes respecto a la transparencia de los estados financieros.

Para reducir el problema de concentración de poder que varios directores habían detectado y con el que, al cabo de los años, no se sentían cómodos luego de haber observado con suspicacia algunas operaciones de la institución, el directorio recomendó la contratación de un gerente general a poco menos de dos años que la IMF6 ingresara en una profunda crisis. La medida propuesta se llevó a cabo, pero el peso del Presidente Ejecutivo era tal que se terminó designando como gerente a una persona que no tenía la experiencia suficiente y que en poco tiempo se convertiría en otro subalterno suyo, carente de independencia en la toma de decisiones.

5. Un “Terremoto” Financiero

En medio de toda la efervescencia por generar negocios y productos y cuando la IMF6 había logrado poco a poco consolidarse como el líder en la provisión de microcrédito, el país donde operaba la institución atravesó en el año 1999 una crisis financiera sin precedentes que condujo a la liquidación de 22 entidades y a que más de 11 fuesen intervenidas por la Superintendencia. En palabras del presidente del Banco, se trató de un terremoto financiero que dañó la estructura de todo sistema. En efecto, el terremoto había barrido con el 60% de las instituciones financieras del país.

Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

Las causas principales de esta crisis financiera fueron dos. Primero, problemas macroeconómicos que se reflejaron en una tasa de inflación del 60%, una depreciación del 190%, un déficit fiscal que aumento del -1.8% del PIB al -5.8% y un PIB que se contrajo en -7.3% lo que naturalmente tuvo repercusiones sobre la actividad productiva del país y consecuentemente la capacidad de repago de los créditos. Segundo, enormes concesiones que daba el marco legal a las instituciones financieras para que conformaran grupos financieros y que en la mayoría de los casos fueron financiados con créditos vinculados en proporciones mucho mayores a los límites establecidos. Por ejemplo uno de los primeros bancos en quebrar en el país “B” tenía créditos vinculados por encima del 300% del patrimonio.

La IMF6 fue impactada duramente por la crisis financiera, pero al menos la crisis de liquidez motivada por la desconfianza que la población tenía en el sector financiero no la había afectado. En efecto, para ese momento se había convertido en el líder en el sistema financiero en la entrega de subsidios estatales para la vivienda, por lo que mucha gente que retiraba sus depósitos de otras entidades los depositaba la IMF6 con la esperanza de acceder al subsidio estatal y el correspondiente crédito. Adicionalmente, los accionistas internacionales se movilaron y de manera muy rápida lograron implementar un crédito de emergencia para darle liquidez, algo que permitió ratificar la confianza de los clientes en la institución financiera.

Sin embargo en ese momento también se termino de sembrar la semilla de los problemas que lo conducirían a experimentar un quebranto patrimonial importante: el desarrollo de proyectos inmobiliarios a través de fideicomisos. Para cuando emergió la crisis, la IMF6 ya había constituido algunas operaciones fiduciarias. La primera de ellas desde su constitución, cuando aceptó el canje de cartera deteriorada de las financieras absorbidas por un terreno que luego se emplearía para la construcción de vivienda. La segunda operación provino de la salida de una parte de los accionistas nacionales, cuando entre los socios fundadores se presentaron problemas porque no compartían la visión futura de la institución. En opinión de uno de los entrevistados, los inmuebles que se incorporaron a los fideicomisos dieron lugar a operaciones de crédito con vinculados que permitieron a uno de los accionistas comprar las acciones del socio saliente y de esta manera consolidar su mayoría. En opinión de otros, incluyendo al socio mayoritario, la transformación de parte del activo en fideicomisos inmobiliarios se dio como consecuencia del congelamiento que ordenó el Banco Central de las inversiones y encajes que las entidades financieras tenían tanto en el Banco Central como en papeles del Gobierno. Las entidades financieras recibieron a cambio bonos que solo podían ser empleados para adquirir activos de entidades en liquidación por lo que la IMF6 optó por comprar terrenos haciendo uso de dichos bonos. Pero además la institución se benefició en esos difíciles años al usar esos bonos para repagar deudas con la entidad de segundo piso del país que lo había apoyado en su crecimiento, operación financiera que le permitió comprar bonos a descuento y pagar pasivos al 100% de su valor. Las utilidades de la entidad se beneficiaron obviamente de esta operación, logrando obtener algo bueno de una situación absolutamente adversa al negocio financiero.

La dolarización de la economía que se introdujo como único instrumento para tratar de normalizar la situación, obviamente golpeó el negocio inmobiliario porque las casas que normalmente se vendían en dólares (pues en la práctica los contratos se habían dolarizado desde mucho antes) se volvieron inaccesibles para los ciudadanos nacionales cuyos ahorros estaban en moneda local. Aunque la IMF6 inicialmente había incursionado solamente financiando a constructores, lentamente había dado un giro para entrar de lleno en el negocio inmobiliario operando como propietario de los inmuebles y financiador de los constructores. Es así como la entidad bajo la figura de derechos fiduciarios terminó con varios terrenos de difícil realización, y debió esperar a que pasara la crisis para tratar de desarrollarlos, vender las viviendas y recuperar los recursos invertidos. Mientras tanto los contabilizaba como inversiones, y los valorizaba año por año.

La IMF6 tuvo la capacidad de sortear la crisis gracias también a la fortaleza de su cartera de microcrédito, en particular la de crédito prendario de oro que en momentos de angustia económica se convirtió en un instrumento útil para dar respiro a las familias en sus necesidades más apremiantes. Otros factores también fueron muy importantes, como un manejo de tesorería ingenioso.

Los impactos de este terremoto financiero fueron variados y tendrían consecuencias inmediatas y otras de mediano plazo. Por ejemplo, la disminución en el volumen de la cartera de crédito fue inmediata al haberse reducido en 16% el año 2000 debido a una menor demanda de crédito pero también por los efectos de la dolarización que “licuaron” una porción de los activos de la institución. La crisis mermó la capacidad de pago de las personas lo que repercutió en un nivel de mora que llegó al 5% en el 2002. Por las operaciones de fideicomiso con terrenos y obras en construcción que proliferaron por los bonos del Estado, la IMF6 reportaba ese mismo año alrededor del 24% de los activos como inversiones, un monto equivalente a US\$34 millones, casi tres veces superior al patrimonio de US\$12 millones.

La crisis financiera fue devastadora para muchas entidades financieras, pero la IMF6 solo reportó pérdidas en los años 2000 y 2001, cuando el ROE fue -5.9% y -9.2% respectivamente. Este resultado tan positivo no dejaba de sorprender porque la entidad incluso antes de la crisis ya enfrentaba problemas: tenía productos que no generaban ingresos, un elevado nivel de activo improductivo (alrededor del 30%) y su eficiencia operativa, medida en términos de costo operativo como proporción de la cartera, era relativamente elevada para una entidad que no hacía exclusivamente microcrédito, 18%.

La IMF6, aunque debilitada, continuó la senda de crecimiento habiendo registrado el año posterior a la crisis financiera un aumento de activos del 32%. El negocio de microcrédito así como el crédito prendario de oro recuperaron su dinamismo, con tasas de crecimiento en promedio del 32% y con una mora que no superó el 5%. Esto a pesar de que en esos años la industria de microfinanzas en general enfrentaba una situación difícil dada la intervención que hizo el Gobierno con relación a un límite a las tasas de interés que permitía cobrar en microcrédito, situación que se resolvió parcialmente permitiendo cobrar una comisión por asesoría la cual en conjunto le permite a los operadores desarrollar finalmente el negocio sin complicaciones muy severas. Son los demás negocios los que lo llevan a enfrentar una segunda crisis, de la cual solo sale con una capitalización importante y el retiro del principal accionista.

6. La Crisis de la Entidad

La crisis que enfrentó la IMF6 durante los años 2005 y 2006 se había venido gestando desde su inicio, debido a un afán por crecer a cualquier precio lo que condujo a una pérdida de foco de la institución y derivó en una multiplicidad de negocios y productos que no siempre arrojaron resultados positivos.

La pérdida de foco y la falta de un control adecuado hicieron que la crisis del año 1999 encontrara a la institución en una situación de fragilidad. Es probable que en caso de que se hubiese ceñido al objetivo propuesto de inicio de ser una entidad especializada en microfinanzas no hubiese resultado tan golpeado por la crisis. Según lo corroboran los datos el negocio de microcrédito es más resistente en comparación a los demás tipos de crédito.

El impacto real de la crisis financiera y de la creciente participación de activos vinculados al negocio inmobiliario solo se vino a conocer 5 años después de que esta ocurriera, es decir el año 2004, por lo menos públicamente pues varios de los entrevistados sugirieron que al interior de la institución las dificultades se sentían desde hace tiempo atrás. No solo se generalizó una alta rotación del personal, sino que la liquidez se vio afectada. Algo que resulta incomprensible es que con todos los problemas del Banco y a solo un año de que la Superintendencia ordenara una capitalización para soportar los ajustes que consideraba indispensables, y que llevaron al Banco a ser vendido, la calificadora de riesgo le otorgó una calificación A+.

¿Cómo era posible que la situación de esta institución se deteriorara tan repentinamente si había seguido generando y repartiendo utilidades en todo ese tiempo, mostrando una rentabilidad sostenida (con un ROE promedio anual igual al 18%) entre el año 2002 y hasta el 2005? Según opinión de algunos, los directores, con motivo de la profunda crisis financiera del año 1999, habían dejado la puerta abierta para que los ejecutivos de la entidad adoptaran medidas poco ortodoxas para salvar la institución financiera, lo que en algunos casos significó la adopción de prácticas contables que distorsionaron el balance. En opinión de otros, la administración no fue

transparente, y ocultó la dimensión de las dificultades generadas principalmente por el negocio inmobiliario. En versión del presidente, en virtud a la fragilidad de la institución él mismo había hecho una solicitud a los accionistas en el año 2002 para que procedieran a hacer un incremento de capital por US\$ 6 millones, la cual no fue aprobada por la difícil e incierta coyuntura nacional. De acuerdo a directores de la época esta solicitud nunca se hizo efectiva.

La realidad era que la institución si necesitaba capital fresco desde hacía algún tiempo. Si se analizan las cifras presentadas en uno de los informes anuales pasada la crisis, el indicador más simple para detectar dificultades en una institución financiera, como es el de la relación de activos improductivos a pasivos con costo, fue inferior al 100% todos los años después de la crisis financiera, señalando que la entidad estuvo captando depósitos del público para financiar activos que no rentaban, comportamiento que no es sostenible y que puede conducir a un quebranto patrimonial. Y esto sin tener en cuenta los ajustes contables que se mencionan a continuación.

Las distorsiones contables afloraron cuando el informe de auditoría externa del año 2005 señaló dificultades para comprobar operaciones originadas en utilidades provenientes de compra y venta de fideicomisos, las cuales equivalían al 15% del patrimonio. La Superintendencia Bancaria por su parte, después de inspecciones realizadas en ese año, recomendó hacer un aumento de capital. Para ese momento algunos directores ya habían empezado a cuestionar cada vez más y de forma más incisiva, algunas operaciones que no les parecían totalmente transparentes, sobre todo con relación a las operaciones de fideicomiso. Los informes de auditoría externa con salvedades aumentaron aún más sus dudas sobre la transparencia en el manejo financiero. Finalmente, la Superintendencia de Bancos instruyó constituir provisiones por créditos de difícil recuperación e inversiones, conminando a la IMF6 a hacer un aumento de capital mediante nota remitida en el primer trimestre del 2006.

Para ese entonces era evidente que la entidad había incursionado en arenas muy movedizas al mostrar información financiera que carecía de transparencia. Dentro de los artificios contables usados por la institución se encontraba la sobrevaloración de activos constituidos a través de derechos fiduciarios que permitieron valorizar las propiedades que estos tenían aún por encima de la tasa de inflación, cuando en realidad la mayoría estaban representados en proyectos inmobiliarios que por múltiples razones no se estaban vendiendo y por ende lo que habían sufrido era más bien una desvalorización.

Otra mala práctica contable fue la activación de gastos, la mayoría relacionados nuevamente con estos mismos fideicomisos. Aparentemente la explicación dada era que se activaban los gastos hasta tanto los proyectos inmobiliarios pudiesen ser vendidos. Algunos de los entrevistados comentaron que las comisiones pagadas por la administración de estos proyectos a favor de compañías relacionadas con el accionista principal, representaron un desangre para la IMF6 y pueden ser parte de la explicación de los elevados gastos que este presentaba en proporción a la cartera que tenía.

A nivel de los ingresos, se cuestionó la contabilización de comisiones cobradas a constructores por sus créditos en el año del desembolso, cuando el plazo de los mismos superaba el año, y dependían de que los mismos fuesen recuperados oportunamente.

En tercer lugar se constataron créditos vinculados a empresas relacionadas con los accionistas principales, las cuales excedían los máximos establecidos en las normas. Como se indico previamente, hay quienes sugieren que algunos de estos créditos permitieron adquirir mayor participación accionaria.

7. El Desenlace

La IMF6 necesitaba una capitalización para asumir las pérdidas que habían permanecido escondidas en el balance. Sin embargo, a esta altura gran parte de los accionistas había perdido confianza en el Presidente y su equipo, y pese a que tenían interés en sacar la institución a flote, deseaban un cambio en la administración. Finalmente, se produjo un incremento de capital de US\$12 millones y se negoció la venta de un tercio del paquete accionario a otra institución bancaria que tenía interés en fortalecer el negocio de microfinanzas, con lo que el principal accionista

dejo la institución financiera. El nuevo socio, ahora mayoritario, negoció con la Superintendencia un plazo para ir reconociendo gradualmente las pérdidas de las gestiones pasadas y desmontar el negocio inmobiliario que estaba expresamente prohibido por la normativa.

El cambio se produjo suavemente sin afectar la imagen de la entidad, la cual hoy en día continúa operando, esta vez totalmente enfocada en el sector microempresarial. Era tan evidente que el negocio base si era un éxito que a pesar de todos los problemas financieros pendientes por resolver se había logrado vender. Quien fuera el Presidente por tanto años salió a los pocos meses de haberse concretado la transacción, arguyendo que deseaba participar más activamente en la vida política.

La nueva administración entro y decidió especializar al banco en microcrédito y en el crédito prendario de oro. Para esto inició una labor de mejorar la eficiencia de la institución a tal punto que en los dos primeros años logró reducir el indicador de gasto operativo respecto a cartera de 20% a 14%. La rentabilidad obtenida en los dos negocios básicos ha permitido ir amortizando las pérdidas derivadas de los negocios inmobiliarios dentro de los plazos acordados con la Superintendencia. Los nuevos socios han logrado una buena relación con los inversionistas internacionales y conjuntamente están comprometidos en sacar la institución adelante. De hecho, a finales del año 2009 se ha logrado mantener una importante posición en el mercado con un 20% de los clientes de microcrédito y 13% en cartera de créditos y en el proceso de saneamiento de la institución ha logrado bajar ostensiblemente los pasivos con costo, al mismo tiempo que aumento los activos productivos. Aunque aún no ha logrado generar utilidades, por las tendencias observadas se estima que el 2010 la tendencia finalmente será revertida.

Bibliografía

Memorias de la institución años 2002, 2004, 2005 y 2006
Informes y documentos de la IMF 6 y de las Microfinanzas en el país C en información secundaria.
Presentación de la IMF 6 en Foromic 2002.
Documento presentado a la MLT1 sobre productos
Artículo de prensa, diciembre de 2006
Balances extraídos de la Superintendencia de Bancos y MIX Market

INSTITUCION MICROFINANCIERA 7 – IMF7 - PAIS D

5. Origen de la Institución

La IMF7, nació en el año 2.008 como resultado de la conversión en banco de una Financiera vigilada que se había creado seis años atrás.

El origen de estas dos instituciones se remonta al año 1963, en el cual una asociación de empresarios privados locales, se unió con el fin de promover proyectos sociales y empresariales en el país. De esta unión nació la ONG7 que más adelante, y ante la necesidad de complementar los servicios de capacitación y asesoría con servicios de financiamiento, creó en 1.993 su brazo financiero, el Fondo F7. Este fondo tuvo como objetivo promover y ejecutar un programa de crédito orientado a micro y pequeñas empresas, financiado inicialmente por el Asistente Técnico AT3, el cual condicionó al Fondo F7 a mantener el valor de su capital, por lo cual desde el inicio de sus operaciones el proyecto buscó cubrir sus costos, cobrar tasas de interés de mercado y ser auto-sostenible. Al conseguir este objetivo, la AT3 con el apoyo de la Junta Directiva promovió la constitución de una institución formal autónoma y competente financiadora de micro y pequeñas empresas en el mercado. Para esta labor se contrató un gerente calificado capaz de promover e impulsar la nueva institución. El 13 de marzo del 2002 el Fondo F7 recibió la autorización de la Superintendencia de Bancos para desarrollar las operaciones de intermediación financiera exceptuando las funciones de captación de recursos del público. Esta última quedó condicionada a que la recién constituida Financiera demostrara que contaba con la infraestructura organizacional, la tecnología y las facilidades físicas para llevar a cabo dicha movilización de depósitos, lo cual se cumplió un año y medio más tarde, en agosto del 2003.

La Financiera tuvo un crecimiento exponencial desde su comienzo. Nació en el 2002 con 10 sucursales en la costa pacífica y en el noroeste del país, y US\$ 10,5 millones de dólares en cartera distribuida entre 8.500 clientes, colocados principalmente en los sectores de comercio y servicios; cinco años más tarde, en diciembre del 2007, tenía US\$125 millones de dólares en cartera de crédito y cerca de 55 mil créditos activos. El tamaño que había adquirido la institución al igual que la posibilidad de ofrecer un abanico mayor de productos a los clientes, la impulsó a transformarse en el Banco denominado IMF7 en octubre del 2008.

2. Accionistas y Promotores

En el año 2003, un año después de iniciar su transformación de ONG a financiera, ésta logró diversificar su capital. Los accionistas nacionales diluyeron su participación para dar entrada a tres importantes inversionistas internacionales. Los locales mantuvieron un 70% del accionariado, dentro del cual las dos ONG 7 y FONDO F7 conservaron en partes iguales el 40% del capital, y el 30% restante se conformó con un grupo de inversionistas individuales particulares, cada uno con participaciones inferiores a 3,5%. Dentro de este grupo el COO de la Financiera, era propietario de 2.3% y su CEO, paso de tener el 16% de las acciones a una participación del 11%, en favor de la entrada de los internacionales. El CEO había sido Presidente de la ONG7 y socio fundador y miembro de la Junta Directiva del FONDO F7. Con cualidades reconocidas como empresario exitoso, visionario y dinámico además de defender sus propios intereses, tenía buenas relaciones nacionales e internacionales, por lo cual se constituyó en CEO, Presidente de la Junta Directiva y el principal promotor de la institución a nivel local e internacional.

El 30% correspondiente al capital internacional, estuvo compuesto por partes iguales por una multilateral MLT1, una compañía de Asistencia Técnica AT4 y un Fondo financiero internacional FI1 quienes veían el potencial de la entidad en el mercado local, y tenían como objetivo promover la formalización, apoyar el desarrollo de productos innovadores y la captación de depósitos del público y mejorar el gobierno corporativo. En este sentido, la inversión de AT4 se consideraba muy importante para la Financiera por su experiencia en movilización de ahorros en cooperativas en varios países. Dentro de los compromisos de la financiación, MLT1 acompañó su inversión con un

Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

componente de Asistencia Técnica orientado a fortalecer a la entidad para la captación de depósitos y para desarrollar la capacidad para la transferencia de remesas familiares. MLT1 y FI1 también otorgaron recursos de financiamiento. Se fijaron metas de crecimiento esperado de cartera, clientes y sucursales así como indicadores esperados de rentabilidad, (estas metas en la práctica fueron cumplidas y en algunos casos superadas ampliamente). La inversión de MLT1 tenía compromisos de salida pre-pactados después del cuarto año de realizada la inversión.

La institución iba creciendo sostenidamente con buenos indicadores de riesgo, generaba rentabilidad, y sus ratings eran favorables: se posicionaba como una de las mejores en la industria en el país.

La financiera necesitaba fortalecer su patrimonio, y las utilidades no eran suficientes para mantener el crecimiento. Se requería capitalizar la institución. A finales del 2005 el Fondo Internacional FI13, otorgó a la Financiera un crédito subordinado. En este momento ya contaba con varias fuentes de recursos, dentro del fondeo se tenían listados 15 fondos internacionales, más 6 locales.

Aun contando con estos nuevos fondos el crecimiento de la institución demandaba permanentes fuentes de fondeo adicionales: las ONG fundadoras no tenían capacidad de respuesta y la posibilidad de diluir su participación accionaria generó una rivalidad por el control de la institución. La Junta Directiva se dividió: el FONDO F7 apoyado por algunos accionistas locales minoritarios apoyaba al mayor accionista individual (el CEO) y la ONG7 estaba en contra del mismo. Se generaron roces muy fuertes entre el Presidente de la Financiera y el presidente de la ONG7 que fueron publicados en los diarios nacionales, en donde se mencionaban injurias y calumnias entre una y otra parte, hasta amenazas de muerte. La noticia hizo pública la diferencia al interior del directorio de la financiera, mencionando una Junta Directiva que se había efectuado sin presencia de la ONG7 en otro país y en la cual se pretendía cambiar los estatutos y la composición accionaria de la financiera. Estos choques personales no afectaron financieramente la institución.

A finales del 2006, el capital suscrito y pagado de la Financiera era de US\$8,3 millones. Ante la imposibilidad de aportar recursos frescos, que continuaba demandando la entidad, el FONDO F7 decidió vender durante el 2007 la totalidad de sus acciones a los socios locales y a un nuevo fondo internacional, FI5 adquiere en ese momento una pequeña participación. El CEO como socio principal, compra un paquete importante y pasa a tener el mayor porcentaje de participación con 23.7% del capital. Con una nueva capitalización, a finales del 2007 el capital pagado se había incrementado a US\$15,8 millones. En el 2008 entran nuevos accionistas internacionales: FI14, FI15 y FI16 y por la misma época la ONG7 decide vender también sus acciones, y entra como nuevo socio una holding de socios locales. Producto de esta operación el 60% de la entidad queda en manos de los nacionales y el 40% en manos de internacionales. Adicionalmente se da la posibilidad a los empleados de la institución de invertir en acciones, solidariamente y demostrando un gran compromiso con la IMF7 se constituyeron en accionistas a través de una sociedad exclusivamente constituida para este fin. Era claro que la Financiera estaba pagando dividendos a sus accionistas anualmente, lo cual además, de su crecimiento y posición en el mercado local, la convertía en una entidad muy llamativa para los inversionistas.

Mientras se producían estos cambios en el accionariado, paralelamente se iba madurando la transformación de la Financiera en banco. MLT1 y AT4, cumpliendo su periodo previsto como inversionistas, inician su proceso de salida ofreciendo sus acciones en oferta pública. Nuevamente dos inversionistas internacionales (incluidos dentro del paquete accionario de uno de los socios internacionales FI5) entran a hacer parte de la Financiera, FI8 y FI17 pero en esta operación se produce una operación adicional y el CEO vende parte de sus acciones a terceros (internacionales) generando una excelente rentabilidad, sin perder su participación mayoritaria pues mantiene un 26%, para un total del 52% en manos de los locales.

En octubre del 2008 la Financiera logró obtener la licencia bancaria, y para ello se apoyo- en el hecho de contar con accionistas internacionales de peso.

En términos de Gobierno Corporativo, la Junta Directiva de La Financiera estuvo inicialmente compuesta por ex banqueros y empresarios. Los accionistas internacionales tenían representación en la Junta Directiva con dos miembros, que asistían frecuentemente a las sesiones, pues eran consultores radicados en la región. Posteriormente al incrementarse la participación de capital internacional, se aumenta el número de miembros del Directorio a 8, y los socios nacionales quedan con 4 puestos y los otros 4 son nombrados por los representantes de los inversionistas internacionales (tres internacionales y uno independiente). Al transformarse, el directorio mantuvo su composición.

Al ser el CEO el mayor accionista, el Directorio tanto de la Financiera como del banco aceptó que éste ejerciera las funciones duales de director ejecutivo y al mismo tiempo presidente de la Junta Directiva. Tenía oficina en la institución y estaba muy vinculado con las decisiones de la gerencia general, de acuerdo con lo expresado por algunos de los entrevistados, gozaba, junto con el gerente general de buen salario, bonificaciones anuales, carro y por supuesto dividendos como accionista mayoritario. En opinión de algunos de los entrevistados, el Directorio siempre estuvo manejado por su Presidente con una gran habilidad. Al mostrar siempre buenos resultados de crecimiento, e indicadores en niveles muy aceptables, además de repartir dividendos todos los años, sus inversionistas estaban muy conformes y mientras no hubo problemas tampoco hubo cuestionamientos.

Por su parte, en opinión del CEO, la Junta Directiva siempre fue de buen nivel técnico, y se fue fortaleciendo, en especial a partir de la transformación a entidad regulada cuando se llaman algunos directores independientes a vincularse a la entidad.

EL CEO era aparentemente transparente en su información con los miembros de la Junta Directiva y estaba en permanente contacto con ellos, discutiendo e informando sobre los avances del banco, y socializando las propuestas que se presentarían a la Junta Directiva, lo cual hacía más fácil y ágil la dinámica de las reuniones de Directorio. Sin embargo con la crisis, algunos financiadores e inversionistas mencionaron la habilidad del CEO para manejar las reuniones y para lograr aceptación previa de los temas a tratar en las reuniones de junta directiva. Así mismo, surgieron acusaciones acerca del manejo de información poco transparente a la Junta, y cuando en el 2008 el Directorio comenzó a ver por primera vez cifras de deterioro en la calidad de la cartera, precisamente ante el deterioro del entorno en el país, que afectaban principalmente el sector ganadero, por lo cual se presiona al CEO y a la gerencia del banco a reducir la elevada concentración de cartera en este sector pero para ese momento ya parece era demasiado tarde para corregir el rumbo del banco.

3. Ubicación en el Mercado

En junio de 2002, se estimaba que el mercado en el país D estaba atendido en el segmento microempresarial por 278 entidades con cartera por valor de US\$126 millones de dólares. Los clientes de éstas IMFs estaban distribuidos en micro y pequeña empresa incluyendo pequeños productores y llegaban a 311,000.

Las ONG eran el tipo de intermediario de mayor participación dentro de la oferta de microcrédito, 93 ONG representaban el 60% del total de la cartera del sistema y concentraban el 73% de los clientes. Entre éstas, 19 instituciones afiliadas a la Asociación de Microfinanzas representaban el 72% del total de cartera por valor de US\$54 millones, 180 Cooperativas tenían una participación de 28% de la cartera otorgada, y solo dos IMF reguladas sumaban un 16% de cartera atendiendo el 6.4% de los clientes.

Estas dos IMF reguladas eran la Financiera, la cual estaba naciendo como entidad regulada, y otra (filial de un grupo internacional), las cuales unidas tenían cartera por valor de US\$20.7 millones de dólares, de la cual la Financiera representaba el 50% de éste valor.

Estas instituciones estaban en un país con un alto índice de pobreza y de informalidad dentro de los países de Latinoamérica, y parecía tener aun un gran potencial de mercado no solo en el sector urbano sino en el rural. En los años siguientes al 2002, en general todas las IMFs mostraron crecimientos sostenidos en cartera y número de

clientes. El período más dinámico fue entre los años 2004-2007. No solo por la dinámica del propio mercado sino por mayores fuentes de fondos de liquidez, fondos nacionales y de cooperación internacional; es así como las ONG de la Asociación de microfinancieras duplicaron el valor de su cartera y crecieron en un 50% en número de clientes, con un crédito promedio de US\$640 dólares. Debido al tamaño al cual llegaron algunas IMF, se impulsaron varias transformaciones: además de la Financiera, la filial mencionada se convirtió en banco en el 2005, y una ONG se transformó en Sociedad Financiera regulada en octubre del 2006. La Financiera y el banco de la competencia crecieron de manera paralela y mantenían un volumen de cartera similar.

En diciembre del 2006 el banco de la competencia llegó a tener US\$89 millones de cartera y la Financiera US\$ 87 millones. Un año más tarde, a finales del 2007 estas dos IMF habían llegado a \$123 y \$125 millones de cartera respectivamente, lo cual significaba un crecimiento de 38% y 43% respectivamente. La Financiera llegó a tener en ese año el mayor volumen de cartera del total de las IMFs del mercado en el país D y a ocupar el segundo lugar entre 3 IMFs reguladas en número de clientes al atender un total de 39,329, superada solo por el banco de la competencia que alcanzó un total de 84,000 clientes.

Para el 2007 la participación por tipo de institución dentro del mercado microfinanciero había dado la vuelta: las tres IMFs reguladas habían pasado a representar el 56% del total de la cartera, liderada en volumen por la Financiera.

El mercado de microcrédito se había orientado tradicionalmente en la financiación de las actividades de comercio y servicios, tanto en IMFs reguladas como en no reguladas, pero a medida que la competencia se intensificó en el sector urbano, las IMFs viraron al sector productivo rural encontrando entre otras la agricultura y la ganadería como una actividad de bajo riesgo y rentable en especial por el incremento que habían mostrado los precios de la carne en el mercado de exportación. En diciembre del 2007, el sector agropecuario y ganadero representaba el 25% de los clientes y el 43% del monto de cartera para las IMFs no reguladas afiliadas a la Asociación de microfinancieras y para las reguladas el 2.5% de los clientes y el 10% del monto de cartera.

La Financiera era dentro de las IMFs reguladas la que mostraba una mayor concentración dentro de la actividad ganadera con un 23% del monto total de cartera, destacándose por financiar medianos productores. Esta concentración fue la que le permitió registrar el mayor crecimiento dentro de las IMFs en el país D en el periodo 2003 – 2007, crecimiento que se logró entre otras por el mayor valor de préstamo promedio del mercado, equivalente a US\$3.190 dólares. Ahora bien, la Financiera históricamente había sido una institución orientada hacia la pequeña y mediana empresa, con mayor énfasis en el sector rural, para lo cual había desarrollado una metodología de evaluación de crédito para pequeños y medianos empresarios “*in house*”, otorgando créditos que podían llegar hasta US\$250,000, con plazos hasta 24 meses. Su competidor más cercano no ofrecía crédito que superaran los US\$50,000 y ofrecía plazos hasta de 60 meses a este segmento. En cuanto al microcrédito, la Financiera solo tenía cerca de un 20% de su cartera orientada hacia este segmento, con créditos inferiores de US\$10,000, y utilizando metodología de crédito individual. Las tasas que cobraba oscilaban entre 20% y 55%.

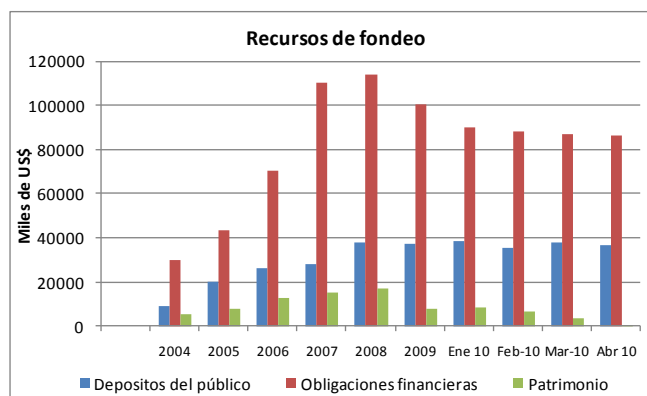
En 2007 se podía decir que el mercado microfinanciero en el país D en general era sano, y estaba en auge. En términos de indicadores financieros, los índices de eficiencia operativa eran aceptables (los gastos operativos como proporción de la cartera eran de 13.8% en las IMFs no reguladas y de 15.2% en las reguladas), los indicadores de cartera en riesgo mayor a 30 días no superaban el 2.2% en el caso de las IMFs reguladas, y la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) llegaba a 23% en las IMF reguladas vs 15% de las no reguladas. La única señal de alarma provenía de los crecientes rumores de sobreendeudamiento de los clientes en un mercado cada vez más competido.

4. Información Financiera

La Financiera, como entidad regulada, fue autorizada a captar depósitos del público en agosto del 2003. Sin embargo, siempre mantuvo una participación elevada de préstamos obtenidos de financiadores internacionales, varios de los cuales eran a su vez accionistas de la institución. Para diciembre de 2007, los depósitos habían crecido un 230% frente al nivel registrado en el 2004 pero las obligaciones financieras lo habían hecho en un 325%. En

Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

cuanto a las primeras, se mostraba una concentración importante pues los 20 mayores depositantes representaban el 56% del saldo total de depósitos, mientras que en cuanto al fondeo internacional, un solo fondo internacional representaba un 18% de las obligaciones financieras de la institución en el 2008. La posibilidad de financiar casi que un 75% de los pasivos de la institución a través de inversionistas internacionales (provenientes de 25 fondos) reflejaba el éxito de la gestión del CEO en cuanto a la consecución de recursos. Los resultados de la entidad aparentemente justificaban este respaldo, ya que en este periodo la entidad había presentado crecimientos sostenidos, niveles de mora inferiores al 2% y ROE como mínimo del 25%.



Fuente: Construida sobre la base de cifras publicadas en la Superintendencia de Bancos.

Fue sorprendente el cambio de los indicadores de la institución en el 2008 y el 2009: el incremento de la mora de la entidad fue tan alto y tan rápido, que las finanzas de La IMF7 dieron un giro de 180 grados. Los préstamos vencidos pasaron de un 1.8% en el 2007 al 10% en el 2008 y al 65% en el 2009. El banco pasó de una utilidad de US\$2.8 millones en el 2008 a reportar pérdidas de US\$15 millones en el 2009 y para abril del 2010 el cálculo anualizado de pérdidas era de US\$25 millones. La Superintendencia de bancos ordenó el incremento de provisiones y la inmediata capitalización de la IMF7, con el fin de proteger los ahorros del público que llegaron a US\$36,7 millones de dólares en abril del 2010.

Ni siquiera la calificadora de riesgo alcanzó a interpretar la magnitud de la crisis. En diciembre del 2008 la IMF7 recibe una calificación de BBB+ (emisión de largo plazo sin garantía específica) y F2 (emisión a corto plazo con y sin garantía específica). La calificadora mencionó que en medio de un entorno complicado la IMF7 tenía una aceptable participación de créditos vencidos, (2.7%)¹⁸, holgada cobertura de provisiones y atomización de cartera. En ese momento la calificadora no advirtió que además había ya créditos reestructurados y prorrogados por 7% del total de la cartera. Se mencionaba un riesgo en la cartera otorgada en dólares a personas no generadoras de ingresos en esta moneda y una limitación en el patrimonio para atender un eventual deterioro en la cartera de créditos. Estaba aumentando la productividad de los analistas, cada asesor de crédito manejaba en promedio 644 créditos mientras que en septiembre del 2007 el indicador era de 464.

5. La Crisis... ¿Cómo se llegó a esta situación?

A finales del 2007 y comienzos del 2008 iniciaron de manera focalizada quejas contra las microfinancieras por los altos intereses cobrados y por la ejecución de garantías a deudores morosos. Se decía que en ese momento una de cada cuatro quejas era contra la Financiera, lo cual creó la necesidad de diseñar estrategias para reducir el riesgo reputacional, que incluyó la contratación de una persona dedicada a las relaciones públicas con el fin de darle el mejor manejo posible a las noticias y a la publicidad de la institución.

En marzo del 2008 iniciaron brotes de protesta popular en la zona norte del país. En opinión de algunos de los entrevistados, las protestas eran lideradas por el ex alcalde del municipio junto con un empresario de la zona, al cual se unieron cerca de 400 productores, logrando impulsar desde el gobierno municipal el movimiento de no pago -

¹⁸ En la cual incluía solo créditos con vencimientos de más de 90 días.

Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

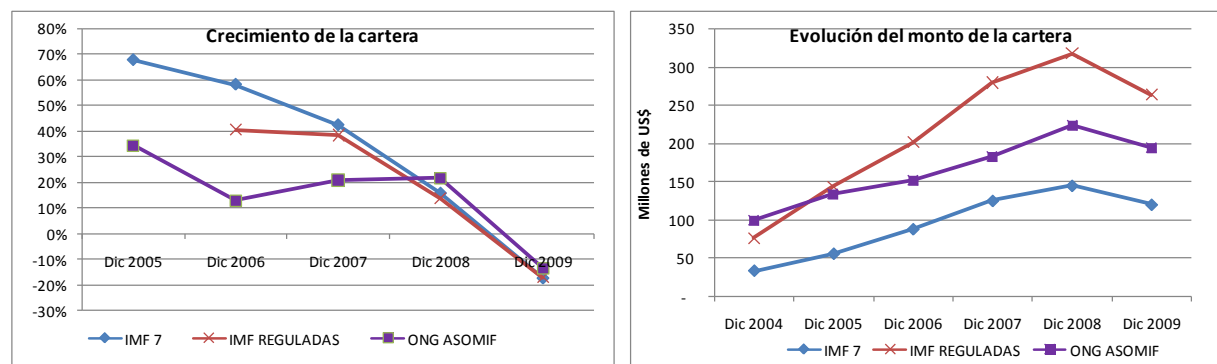
MNP, en contra de las microfinancieras al calificarlas de usureras. El movimiento continuó sumando seguidores y en julio del 2008 obtiene al apoyo del Presidente del país D quien a través de un discurso incita a los deudores a tomarse los edificios de las instituciones microfinancieras para defender sus derechos. Una semana después una de las microfinancieras de la región fue incendiada sin que se derivaran arrestos por este hecho. Ya convertido en banco, la IMF7 no se escapó de este movimiento y comenzó a ver deterioro en la calidad de la cartera en esta zona del país y se vio afectado públicamente con bloqueos frente a las oficinas.

El movimiento fue creciendo agrupando cerca de 10 mil personas (una cuarta parte del total de los clientes de las IMF de la zona norte) y ampliando su cobertura hacia otros estados del centro del país (zona ganadera) y del Pacífico. Las solicitudes de los protestantes eran similares en todas las regiones: se abogaba por la expedición de una ley de moratoria o congelamiento de la deuda contraída por miles de productores y comerciantes con las microfinancieras y bancos, suspensión de las demandas judiciales, congelamiento o moratoria de los intereses, años de gracia y finalmente, reducción de tasas de interés. Algunas de las ONG afiliadas a la Asociación de microfinancieras tuvieron acercamientos con representantes de los grupos de deudores unidos al MNP, buscando hacer acuerdos que al final no se hicieron efectivos. En junio y julio del 2009 líderes de los empresarios y productores del municipio donde había nacido el MNP presentaron ante la Asamblea Nacional dos proyectos de ley: el primero, el proyecto de “Ley de moratoria para clientes de los bancos y otras instituciones financieras y suspensión de acciones ejecutivas en contra de los prestatarios del sistema financiero” y el segundo el Proyecto de “Ley de suspensión de los juicios y ejecuciones de sentencias por deudas contraídas entre los productores agropecuarios y las Microfinancieras”.

Al mismo tiempo el sector ganadero empezó a enfrentar dificultades derivadas, según argumentaban, de la disminución en los precios de la carne de exportación, lo cual afectó su capacidad de repago de los créditos, convirtiéndolo en un sector riesgoso, lo cual en el caso de la IMF7 resultaba particularmente preocupante dado que ésta tenía cerca de un 30% de su cartera concentrada en este sector, con créditos promedio más elevados y plazos largos. El mercado de microfinanzas también fue afectado por la difícil situación macroeconómica que enfrentaba el país derivada del impacto de la recesión de la economía internacional, acompañada de problemas energéticos, un aumento de los precios del petróleo, y una disminución de las remesas.

El impacto a nivel del sector microfinanciero se evidenció en las cifras de las IMFs en el 2009. Tanto las ONG afiliadas a la Asociación de microfinancieras como las IMF reguladas redujeron de manera importante su volumen de cartera y el número de clientes. Las ONG decrecieron en 13% en promedio la cartera de crédito y 10% en el número de clientes, lo cual significó una pérdida de 57 mil clientes en el 2009 mientras que las IMFs reguladas decrecieron un 19% la cartera de crédito y redujeron en proporción similar el número de clientes.

Entre las IMF reguladas la situación fue también similar.



Fuente: Asociación de microfinancieras, Mix Market y Superintendencia de Bancos.

Se ha comentado como el entorno y la presencia de múltiples factores externos, como la recesión internacional, el descenso de la economía interna, la caída de precios del sector ganadero, el movimiento de no pago y apoyo

Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

político adverso afectaron negativamente las IMFs reguladas y no reguladas en el país. ¿Pero qué estaba ocurriendo en que en el caso de la IMF7 para que la crisis que todas las IMFs estaban enfrentando hubiera afectado tan negativamente sus resultados? Las dificultades no podían ser explicadas solamente por los hechos ya descritos.

Resumiendo varias de las opiniones mencionadas por los entrevistados, un análisis ex-post permite enumerar varios motivos que agudizaron las dificultades: crecimiento acelerado sin controles adecuados; fallas metodológicas en la originación de los créditos; concentración elevada de créditos por deudores y por sectores sin adecuadas políticas de provisiones; inadecuada auditoría y control interno; y una sobre reacción a la crisis con una política de refinanciación que no fue consultada ni manejada en forma transparente. Todos los anteriores reflejaban una débil gestión pero sobre todo una falta de adecuada gobernabilidad dada la concentración de poder en quien ejercía las funciones de CEO y Presidente de la Junta Directiva, y además era su principal accionista.

A continuación se miran con mayor detalle cada uno de estos elementos:

En primer lugar, respecto al crecimiento exponencial que ya se había mencionado, la Financiera fue la institución de más alto crecimiento entre 2003 y 2007. La red de sucursales se había extendido de 17 sucursales en 2004 a 26 en el 2007, logrando una amplia cobertura a nivel nacional, permitiéndole incrementar en este periodo un 77% el número de clientes llegando a un total de 55,000, pero sobre todo, incrementar el valor de la cartera en un 340% en moneda local, para llegar a un valor de US\$ 125 millones. Obviamente esto implicó un incremento significativo del crédito promedio, el cual aumentó de US\$ 1,490 a US\$ 3,140. En el año 2008 inclusive continúa abriendo sucursales (2 más) e incrementa la cartera a US\$139 millones. Este acelerado crecimiento demandó de la institución un elevado esfuerzo operativo el cual se ve claramente reflejado en el incremento de la planta de personal, la cual pasó de 372 empleados en el 2005 a 575 en el 2007 y a 616 en el 2008.

Este crecimiento aparentemente no fue respaldado por la consolidación necesaria al interior de la institución, lo cual permitió que se presentaran fallas en la metodología crediticia que no se detectaron sino al momento de la crisis. Ante el crecimiento de la institución y ante la presencia de fraudes focalizados en una de las oficinas que obligó a su cierre, el Gerente General de la financiera en su época reconoce que ya no podía controlar toda la operación y por ello se crea el cargo de gerencias regionales. A finales del 2007 se implementó la aprobación de créditos descentralizados, lo que permitió que la casa matriz no participara en la aprobación de préstamos por encima de cierto monto y que solamente en algunos casos se requiriera la aprobación de los miembros de la Directiva. Es así como se les otorga la facultad a los gerentes regionales, en reuniones con los asesores y gerentes de agencia, de aprobar préstamos más pequeños. Si bien esta práctica es común en entidades de microfinanzas los créditos otorgados por la IMF7 eran de mucho mayor monto, no todos podían ser evaluados con la misma metodología y exigían controles más estrictos. Los gerentes regionales tenían cada vez mayor responsabilidad y se dieron algunos fraudes, que aunque no afectaron patrimonialmente a la entidad, sí reflejaban la falta de control que se tenía sobre el proceso descentralizado de aprobaciones. Algo que se detectó también en medio de la crisis era que la política de incentivos a los asesores estaba reconociendo ganancias sobre la colocación y solo castigaba sobre los primeros días de mora, por lo cual se producían errores en la originación y falta de motivación para la cobranza, logrando evidentemente las tasas de crecimiento buscadas, pero a costa de una mala calidad de la cartera.

Paralelo al crecimiento, la entidad no había fortalecido el análisis y evaluación de riesgo crediticio apropiado para cada segmento (micro, pequeña y mediana empresa). Las opiniones de los entrevistados coinciden en mencionar debilidades en la aplicación de una estricta metodología de evaluación y aprobación de crédito, llegando inclusive a descuidar la consulta en las centrales de riesgo, y además concentrando un porcentaje en deudores de mayor tamaño, lo cual se ilustra al mencionar que los 20 deudores más grandes representaban más de un 50% del patrimonio para el 2008.

Por otra parte, se comentó que los analistas de crédito no tenían la habilidad de diferenciar la evaluación a realizar entre clientes micro, pequeños y medianos, llevando a que por ejemplo se usaran parámetros similares para micro y pymes. No se estaban haciendo cruces de los datos mencionados por los clientes con otras fuentes, ni se tenía suficiente información sobre las ventas con soportes en especial en el caso de las Pymes. Para micros se empezó a

Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

hacer el proceso de evaluación crediticia automático sin considerar las características propias de cada cliente. En palabras de uno de los altos funcionarios de la institución, “perdieron la brújula del riesgo crediticio” y habían perdido el norte en la evaluación por segmentos.

El nuevo Gerente General que ingresa a la institución en el 2006, después de una investigación del comité de auditoría que ponía en entredicho el otorgamiento de algunos créditos, lo cual obligó al antiguo gerente a renunciar, reconoció que, una vez nombrado por el Directorio, y de haber recibido entrenamiento internamente en la metodología de microcrédito complementadas con pasantías en varias entidades microfinancieras en Sur América dado que venía del sector financiero tradicional, encontró una institución avanzada en algunas cosas pero muy atrasada en otras. Por ello tuvo que reestructurar procesos tecnológicos, reestructurar el área de recursos humanos e implementar una estrategia para posicionar al banco como líder en el mercado. Posiblemente por su falta de experiencia en el campo de microfinanzas no pudo detectar oportunamente las debilidades que ya exhibía la entidad en materia de metodología de evaluación de créditos.

Se produjo una concentración de riesgo que reflejó claramente fallas en cumplimiento de políticas de crédito, en relación con límites a las operaciones y concentración de la cartera. La IMF7 tenía políticas definidas de límite a la concentración de riesgo por sectores que no fueron cumplidas. Se elevaron los montos de crédito, hubo concentración por cliente y por monto, y se otorgaron plazos muy largos hasta 10 y 12 años en algunos casos. Inclusive en el caso de los créditos a ganaderos se encontraron múltiples casos de préstamos con pagos al vencimiento lo que implicó que al momento que los demás factores externos la golpearan, la entidad estaba sobreexpuesta al riesgo de no pago.

Esto ocurría a pesar de que la institución tenía políticas para limitar la concentración de riesgo. La Junta Directiva de la institución tenía aprobado una Política de Administración de Riesgos, la cual identificaba cada uno de los principales riesgos a los cuales estaba expuesta la IMF7; había creado Comités de Créditos e Inversiones conformados por ejecutivos claves, los cuales estaban encargados de monitorear, controlar y administrar prudentemente dichos riesgos; y establecer límites. Adicionalmente, la IMF7 estaba sujeta a las regulaciones de la Superintendencia con respecto a concentraciones de riesgos, liquidez y capitalización, entre otros. Aparentemente la institución contaba con la gobernabilidad requerida para garantizar su crecimiento. A pesar de esto, la concentración en términos de valor en el segmento de ganaderos venía generando preocupación en el Directorio de la institución desde algún tiempo pues tenían inquietudes no solo por el riesgo orientado hacia una misma actividad, sino por el perfil de los clientes cuyo crédito promedio alcanzaba un valor superior a los US\$ 13,000.

El resultado final es que la IMF7, a diciembre del 2008, mostraba una clara concentración por sectores, pues después de los préstamos al sector comercio y servicios que representaban el 46% del total de cartera, el sector ganadero representaba el 29%, seguido del sector agrícola con el 8% y los préstamos personales por el 10%. El resto de la cartera estaba en proporciones menos significativas en préstamos industriales e hipotecarios. En el 2008 la cartera del sector ganadero no estaba aparentemente tan deteriorada. Solo el 4% representaban los créditos vencidos y en cobro judicial, en la otorgada al sector comercial también el 4%, mientras que los sectores con mayor porcentaje de cartera vencida y en cobro judicial eran los otorgados en tarjeta de crédito con 12% y los créditos personales con 6% lo cual no era preocupante por los bajos porcentajes que representaban del total de la cartera del banco. En medio de la crisis se descubrió que en un porcentaje importante de créditos a la ganadería así como los de agricultura habían sido pactados a un solo pago al final del plazo, elevando claramente el riesgo de la operación. Además, algunos de los beneficiarios de los créditos ganaderos que se habían otorgado en el 2006 al 2008 a plazos de 1 año para levante de ganado, habían pasado a ser deudores hipotecarios a 5 años con garantía de sus fincas. Cuando la crisis de los precios del ganado afloró, la mora en la zona donde estaban concentrados estos créditos llegó a 60%. Cuando el Directorio advirtió enfáticamente que había problemas graves de concentración ya la crisis había impactado de manera irreversible a la institución.

La estabilidad que tradicionalmente habían mostrado el sector ganadero y agrícola y la tranquilidad de “respaldo de garantías” habían convertido estos segmentos en claro objetivo de crecimiento de la institución. Sin embargo, al momento de la crisis se evidenció que en un número importante de estos créditos, las garantías presentaban

deficientes soportes, lo cual hacía su cobro muy difícil. Aunque en las circunstancias que estaba atravesando el país en términos del apoyo político al Movimiento de No Pago hubiera en todo caso hecho muy difícil acudir a las instancias judiciales a reclamar el derecho sobre esas garantías, el banco sí había aplicado la norma aceptada por la Superintendencia de solo provisionar el monto no cubierto por la garantía, lo que le había permitido no realizar provisiones en los años anteriores respecto de los créditos a medianos empresarios y a ganaderos dadas las garantías reales que se suponía los soportaban, razón por la cual la entidad se encontraba sub provisionada, por lo cual todo el esfuerzo del ajuste tenía que ser cubierto con capital nuevo. Entre diciembre del 2008 y diciembre del 2009 la cartera vigente del sector ganadero se había reducido en 43% y la mora del sector ganadero¹⁹ había crecido al 36%; con el deterioro tan marcado en la cartera, se hizo evidente la necesidad de llevar a cabo castigos, llevando a que el nivel de las provisiones se redujera sensiblemente, llegando a cubrir solo un 27% del total de la cartera en riesgo.

Ante la crisis la IMF7 inició un proceso de reestructuración acelerada de créditos, en muchos casos a tasas de interés más bajas a las inicialmente convenidas, y sin las debidas autorizaciones de los órganos pertinentes. Analizando las cifras de la cartera en riesgo, publicadas por la Superintendencia a diciembre del 2008, los créditos vencidos y en cobro judicial representaban solo el 2% del total de la cartera mientras que el 7% correspondían a créditos prorrogados y reestructurados y ya para el 2009, estos porcentajes habían crecido a 11% y 28% respectivamente. La cartera vigente que en el 2006 y 2007 representaba el 98% de la cartera bruta, en el 2009 había pasado a representar el 61% como consecuencia de haber reestructurado el 23% del total de la cartera bruta ese año. Análisis posteriores sugieren que las refinanciaciones y reestructuraciones fueron muy superiores a las registradas en los Estados Financieros de la entidad.

Las fallas de control interno y de auditoría que los anteriores hechos reflejan son sorprendentes en una entidad que contaba aparentemente con todas las instancias de auditoría interna y de control interno. El informe de los auditores externos en el 2008, mencionaba que la IMF7 estaba apoyado por diferentes comités a los cuales asistían varios de los miembros de la Junta Directiva. A pesar de esto, hubo fallas graves de control interno: algunos de los créditos se otorgaron sin la debida sustentación y se evidenciaron ya muy tarde, fallas importantes en la evaluación así como en el proceso de información y aprobación crediticia, constitución de garantías. Se encontraron múltiples expedientes incompletos, con una mala consulta en la central de riesgos.

¿Cómo era posible que todo esto sucediera sin que las instancias de dirección del banco se dieran cuenta? La realidad es que las debilidades que la IMF7 tenía en materia de gobernabilidad solo fueron evidentes cuando la crisis los golpea. Desde un comienzo no se creó independencia entre el Presidente del Directorio y la administración de la institución, pero mientras todo iba bien, no hubo preocupación pues todos estaban contentos con los resultados y dividendos que esta generaba, y fuera de solicitar, sin mucha presión, una desconcentración en el sector ganadero y mayores controles en materia de la mora, no se exigieron cambios muy significativos.

Esta concentración de funciones en cabeza del CEO caracterizó la historia de esta entidad. Al momento de la transformación de la Financiera en el 2002 las energías se enfocaron en desarrollar y transformar a la institución internamente de acuerdo a las exigencias de una entidad regulada, a lo cual se dedicó el Gerente de la institución, mientras el CEO tomaba el liderazgo de la consecución de fondos y a difundir los logros alcanzados por la misma, sin dejar de estar enterado del día a día de la entidad. A medida que éste incrementó su participación accionaria continuó desempeñándose en los dos niveles, y dada la confianza que el Directorio tenía en él y la habilidad de éste para manejar la junta, no se generaron preocupaciones. Con la llegada de un nuevo Gerente General tampoco se separaron las funciones.

La injerencia del CEO en la gestión de la institución, algunos sugieren defendiendo sus propios intereses, manejando las decisiones del día a día del banco sin ser el Gerente General, fueron el principal motor a la presión por la expansión de la entidad. Algunos de los entrevistados sugirieron que se le había convertido en una obsesión lograr que la IMF7 fuera la institución más grande de microfinanzas en el país, objetivo que efectivamente se logró a

¹⁹ Incluye créditos vencidos y en cobro judicial.

costa de la calidad del activo y de abandonar el mercado objetivo. Ante el deterioro abrupto de los resultados en el 2009, algunos financiadores e inversionistas se preguntaron, sin que hasta la fecha se conozcan pruebas contundentes, si también se habría ocultado y manipulado la información.

Ante la crisis que se reflejó en un deterioro impresionante en la calidad de la cartera, el gerente del momento y el CEO no reaccionaron a tiempo. A este último además le quedaba muy difícil el papel de “juez y parte” dada su actuación como parte de la administración en todo el proceso. Su principal preocupación ante el freno en el financiamiento internacional, fue concentrar su atención en buscar fuentes de fondeo de depósitos creando una estrategia comercial para manejo de tarjeta inteligente y para presentar al cliente una oferta integral de productos de captación de avanzada para el manejo de cuenta, pues necesitaban defender la liquidez de la institución. En esos momentos, según el CEO, no se podía entender como en las épocas de crecimiento los financiadores si habían respaldado a la institución y ante la crisis la abandonaban.

6. El Desenlace

A finales del 2009, la Superintendencia requirió a los inversionistas realizar una capitalización que equivalía a incrementar el patrimonio en un 130% y recomendó un cambio en la dirección de la institución. La respuesta de los inversionistas nacionales fue declararse en imposibilidad de aportar recursos frescos, pero sin aceptar diluirse; los internacionales idearon un plan para conseguir el capital faltante. Los accionistas incrementarían sus aportes de recursos frescos mientras en paralelo se buscaba conseguir que los acreedores convirtieran parte de sus deudas en capital o consideraran convertirlas en deuda subordinada. En este momento los socios nacionales que no podían participar con incremento de capital se diluyeron y con ellos la estructura del directorio cambio dando mayor peso a los socios internacionales.

En septiembre del 2009 la Superintendencia de bancos autorizó a los accionistas a un incremento de 66% del capital pagado la cual se hace efectiva en los primeros días del mes de diciembre equivalente a \$4.5 millones de dólares, en la cual participaron principalmente los internacionales y en paralelo tres accionistas internacionales y al mismo tiempo financiadores (FI1, FI18 y FI13) además aceptan convertir deuda a capital por valor de US\$2.6 millones de dólares. Pero ante el deterioro continuo de la institución, esto ya no era suficiente.

En enero del 2010 el banco firmó un convenio de reestructuración con sus acreedores RIA²⁰ y un contrato de conversión y adquisición de deuda para la conversión de deuda a capital por US\$5.3 millones de dólares y la conversión de deuda senior a deuda subordinada por US\$5.2 millones para un total de US\$10.5 millones. Por su parte, el acuerdo de conversión de deuda, CAA, permitió convertir los montos de deuda vigentes a enero 15 en acciones comunes con un precio definido por acción. Producto de éste acuerdo se convirtieron en acciones a 31 de diciembre del 2009, solo el 4% de las obligaciones financieras, incluyendo uno de tres financiadores nacionales y 3 de 18 financiadores internacionales. Otros dos financiadores internacionales convirtieron la totalidad de su deuda en deuda senior equivalente al 2% del monto total de obligaciones y 3 más reestructuraron cada uno el 15% del monto de su deuda en deuda subordinada. El 76% del total de la deuda no se reestructuró. Nueve prestamistas internacionales no se acogieron al acuerdo.

El acuerdo entró en vigencia el 1 de diciembre e incluía el compromiso por parte de la IMF7 de cumplir con una serie de indicadores financieros, así como otro tipo de obligaciones. En este momento se solicitaron una serie de medidas, por ejemplo una evaluación independiente de la cartera por parte de una calificadora de riesgo especializada en microfinanzas.

Entre otros se solicitó la salida del CEO, la cual no se dio en buenos términos, pues se argumentaba por parte de algunos miembros del directorio y los financiadores que éste durante su gestión en general pero durante la re-capitalización en particular, había buscado prioritariamente un fin personal por encima del bienestar de la institución

²⁰²⁰ Estados financieros auditados 2009.

y su mercado objetivo. La Junta Directiva asumió el control de la institución y se solicitó además contratar un consultor independiente para hacer una planificación y análisis, cuyo primer informe debería estar listo en marzo del 2010. Para diciembre 31 del 2009 la IMF7 incumple el pago de las obligaciones con 4 financiadores internacionales que no entraron en el acuerdo, en pagos de capital con estos mismos por valor de US\$7.4 millones. Al cabo de algunos meses el Gerente General se retira y se contrata a un consultor para que realice el diagnóstico solicitado.

Mientras tanto, las circunstancias políticas del país en contra de las entidades microfinancieras seguían empeorándose. Los proyectos de Ley de Moratoria y de Suspensión de Acciones de Cobro fueron unidos en un solo llamado “Ley para el establecimiento de condiciones básicas y de garantía para la renegociación de adeudos entre las instituciones Microfinancieras y deudores en mora”, la cual fue firmada por el Presidente de la República y publicada en la Gaceta del diario oficial en abril del 2010. La ley dispone una refinanciación obligatoria para clientes agropecuarios y comerciantes cuyos créditos se encontraran en mora al 30 de junio del 2009 en ONGs e IMFs reguladas por la Superintendencia de Bancos fijando plazos de 4 años con seis meses de gracia para créditos inferiores a US\$10,000 y para créditos mayores se amplió a 5 años con mínimo 6 meses de período de gracia, a una tasa del 16% anual. Además se condonan los intereses de mora y gastos legales y de cobranza y se señala que en caso de que se cancelen anticipadamente la totalidad de su deuda, se debe aplicar una reducción mínimo del 30% de los intereses corrientes acumulados.

Al momento de escribir el presente documento no se conocen aun las consecuencias de la ley sobre los resultados de las IMFs del país.

Por su parte en el caso de la IMF7, a abril del 2010 había cerrado 5 oficinas, acumulado pérdidas por US\$25 millones y el patrimonio se había reducido a US\$325 mil dólares. La Superintendencia estaba nuevamente requiriendo una mayor capitalización, y había fijado un plazo hasta el 30 de junio, para que los acreedores e inversionistas capitalicen el banco en aproximadamente US\$32 millones. Varias opciones podrían verse venir: que la Superintendencia de bancos decida intervenir el banco o que los inversionistas y acreedores logren capitalizarlo y salvarlo. Esto dependerá de la posibilidad de aportar recursos frescos por parte de inversionistas o de capitalizar las deudas por parte de deudores subordinados y deudores comunes. La liquidez está siendo depositada en el banco Central con el fin de garantizar la devolución de ahorros y depósitos a plazo a los depositantes. Los depósitos del público al cierre de este documento suman US\$36,7 millones y las obligaciones financieras US\$86 millones.

Se ha hecho público en los diarios la situación de la IMF 7 y tanto el Superintendente de Bancos como el Gerente del Banco Central han salido en medios de comunicación escritos explicando el requerimiento patrimonial a los accionistas. Al momento de cerrar este informe se conoce de la orden emitida por el Superintendente requiriendo una capitalización a los accionistas de US\$34 millones y la declaración de incapacidad de los accionistas de aportar nuevos recursos adicionales a los que ya se han otorgado a la institución recientemente. Se ha comunicado que la institución cerrara sus operaciones sin peligro para los depositantes pues los depósitos han sido devueltos en su totalidad.

Bibliografía

Documentos y estudios sobre el país D y la IMF 7 en información secundaria.
Diario local. Jueves 1 de noviembre de 2007
Calificación de riesgo 2002, 2004, 2008 y 2009.
Gremio de instituciones microfinancieras. Estadísticas instituciones afiliadas.
Pagina web de la MLT1
www.Mixmarket.org
Página web Superintendencia de bancos del país D.
Memorias institucionales 2005 y 2006, 2007, 2008 y 2009

INSTITUCION MICROFINANCIERA 8 - IMF8 - PAIS D

1. Origen de la Institución

La institución se constituyó en 1.990 como una Asociación sin fines de lucro por iniciativa de cinco profesionales egresados de una prestigiosa universidad que identificaron restricciones en el acceso a crédito del sector informal de la economía. El objetivo plasmado en el acta de constitución fue el de otorgar crédito a la pequeña y mediana empresa en el país y prestar servicios de capacitación. Abrió sus puertas al público en 1990 ofreciendo inicialmente solo servicios de crédito. En 1996, con el fin de dar un apoyo integral a sus clientes, tanto en financiamiento como en asesoría, la IMF8 promovió la creación de una compañía de capacitación y Asistencia Técnica de la cual la IMF8 era propietaria del 97%.

Nació en la época en que la industria de microcrédito estaba comenzando en el país, y por ello no tenía muchos competidores lo cual le permitió consolidarse rápidamente. Otorgaba créditos en un rango entre US\$2.000 y US\$ 6.000 y contribuyó a recuperar la cultura de pago que estaba deteriorada después de la gran crisis nacional. En la mitad de la década de los 90s el gobierno apoyó la creación de algunas microfinancieras, y el número de IMF no reguladas fue aumentando gradualmente. Sin embargo la IMF8 logró posicionarse muy bien, tener resultados muy exitosos y ser la estrella de las ONGs del mercado.

Su crecimiento era tan dinámico que llegó a tener 48 agencias en el 2006 lo cual representaba en ese momento el mayor número de agencias de las IMF reguladas y no reguladas del mercado, e implicaba una cobertura de 100% de los municipios. Los años de mayor gloria fueron los años 2006 y 2007, cuando llegó a ser la segunda IMF no regulada en volumen de cartera y la primera en número de clientes. En los años siguientes, enfrentó una crisis de grandes proporciones que la llevó a estar a punto de la quiebra.

El tamaño de cartera y de clientes llevaron a su fundador, presidente de la Junta Directiva y CEO, a considerar la posibilidad de tramitar la autorización para la transformación bajo la figura de financiera regulada. Inició acercamientos ante la Superintendencia de Bancos pero la aprobación fue aplazada hasta que la institución devolviera algunos préstamos por pagar a particulares que se estaban constituyendo en fuente de fondeo lo que los asimilaba a captaciones del público. Ante la crisis que enfrentó posteriormente, la institución desistió y decidió conservar su forma jurídica de ONG.

2. Promotores

En un comienzo contó con el aporte del trabajo de los socios fundadores y financieramente recibió apoyo del Asistente Técnico AT6 por US\$150.000 para constituir un fondo de crédito y US\$90 mil para cubrir gastos operativos por un período de dos años. Esta fuente de fondeo buscaba tener un impacto en el desarrollo en un país que estaba saliendo de una profunda crisis política. Como requisito, el AT6 solicitó tramitar ayuda financiera del MLT1, y como la institución contaba con un buen proyecto, accedió fácilmente a un crédito blando por valor de US\$500 mil dólares con plazo de 40 años y 10 años de gracia en condiciones blandas de tasa de interés y posteriormente a recursos de Asistencia Técnica para fortalecimiento institucional. Estas fuentes de fondeo contribuyeron a dar el primer impulso a la institución, apoyar el fondo de crédito, y fortalecer la institución naciente, e hizo que el financiamiento a microempresarios fuera un producto importante dentro de la operación de la ONG.

En el año 1.996 tenía ya cerca de 10 agencias y después de una rigurosa evaluación del MLT4, recibió una nueva donación de US\$2 millones, así como fondos de la cooperación internacional a través del Banco de Desarrollo local por US\$900 mil dólares. Estos importantes aportes le permitieron crecer y consolidarse aun más. En opinión de su fundador este aporte les abrió las puertas al financiamiento de los grandes financiadores internacionales.

Los excelentes resultados se reflejaban también en muy buenos ratings en las calificaciones anuales de riesgo, siendo mencionada y premiada en foros internacionales a partir de los cuales se volvió una institución apetecida para la colocación de recursos por parte de fondos nacionales e internacionales de crédito.

Durante esta época hubo un exceso de fuentes de recursos externos que inundaron el mercado microfinanciero del país D, siendo las ONG de mayor prestigio las más codiciadas para la colocación de recursos, en especial el caso de esta ONG en particular, dado su deseo de convertirse en una financiera regulada.

El principal órgano de gobierno era la Asamblea General de Asociados que llegó a tener 9 miembros. Los estatutos permitían que los asociados propusieran nuevos miembros, los cuales deberían ser aceptados por la mayoría, lo cual no ocurrió manteniéndose el número de nueve integrantes con algunos cambios de Asociados durante los veinte años de desarrollo de la ONG.

La Junta Directiva estaba conformada por 5 miembros, tres de ellos mujeres, todos profesionales locales, dentro de los cuales había socios fundadores. Algunos eran empresarios con poca o ninguna experiencia en el sector financiero. El secretario del directorio había sido asesor legal de la institución y posteriormente fue invitado a participar como Asociado. Era, dentro del directorio, el que más experiencia tenía en el sector financiero pues había asesorado legalmente varios bancos. En opinión de la mayoría de entrevistados la gobernabilidad de la institución era muy débil y varios lo consideraban un “Directorio de Papel”, bajo el dominio del Presidente de la Junta Directiva quien además desempeñaba las funciones de CEO. La institución siempre estuvo dirigida por uno de sus fundadores y principal promotor, una persona con carácter dominante pero a la vez estratega, visionario e innovador. Generaba mucha confianza y había logrado una elevada reputación. Él era una persona muy reconocida en la industria de microcrédito en el país, por lo cual fue nombrado dos veces presidente de la Junta Directiva del gremio de microfinancieras del país, y también fue miembro de la Junta Directiva de la red de Microfinanzas internacional y de un reconocido fondo financiero, además de Presidente de la red del Asistente Técnico AT7.

Se mencionó por varios de los entrevistados que la Junta Directiva ganaba unas dietas elevadas y que ésta no cuestionaba las sumas elevadas que el CEO gastaba en tarjetas de crédito ni las condiciones salariales o bonificaciones que merecía por su labor de CEO. Otros opinan que los directores que lo acompañaban siempre estuvieron confiados de sus capacidades y en su buena gestión.

Nadie dudaba de la estabilidad de la institución ni de las capacidades de su fundador. ¿Cómo dudar o exigir mejores resultados, si la IMF8 contaba además con excelentes calificaciones de tres auditores externos de primera línea, y por dos calificadoras de riesgos especializadas en Microfinanzas? Una de ellas había dado una calificación de A+ en junio del 2006 y junio del 2007.

Alguno de los entrevistados mencionó que una calificadora especializada calificó a la IMF8 en el pasado y cuando, al percibir los problemas potenciales, le bajo la calificación, por lo cual recibió la cancelación de su contrato, el cual gustosamente asumieron otras calificadoras que no tuvieron reparo en devolverle la nota alta.

En el 2008 y 2009 la ONG comenzó a mostrar signos de deterioro en sus indicadores de calidad de cartera. Solo en ese momento y por solicitud de los financiadores internacionales, hubo modificaciones de fondo en la gobernabilidad de la institución que serán descritos en desarrollo de este documento.

3. Ubicación en el Mercado

El mercado de Microfinanzas en el país dio un vuelco importante en la primera década del nuevo siglo, como ocurrió en otros países de América Latina. A comienzos de la década las ONG atendían el 72% del financiamiento al sector microempresarial y dentro de éstas, las ONG afiliadas a al gremio de microfinancieras del país representaban el 60% del volumen de cartera colocada. En el 2009 este porcentaje se redujo a 44%.

La IMF8 siempre estuvo posicionada dentro de las ONG más grandes del mercado. Fue la primera ONG en número de clientes entre el 2003 al 2006 y la segunda en volumen de cartera. Esto se explica por el menor valor promedio de sus créditos, de US\$450, mientras las ONG del gremio de microfinancieras tenían un crédito promedio de US\$640.

En general la oferta de microcrédito creció mucho entre el 2004 y 2007, a pesar de ser un país con uno de los mayores índices de pobreza y de informalidad dentro de los países de Latinoamérica, con un gran potencial de

mercado no solo en el sector urbano sino en el rural. Muchos recursos de financiamiento internacional y de cooperación llegaron al sector microfinanciero del país, lo cual permitió a las ONG del gremio de microfinancieras duplicar el valor de su cartera y crecer en un 50% en número de clientes. La IMF8 incrementó en ese mismo lapso 2.3 veces su cartera y 90% el número de clientes.

El mercado de microcrédito estuvo inicialmente orientado a financiar las actividades de comercio y servicios, pero a medida que la competencia se intensificó en el sector urbano, las IMFs viraron al sector productivo rural. El 25% de los clientes y el 43% del monto de cartera para las IMFs no reguladas afiliadas al gremio de microfinancieras se ubicaron en estos dos sectores en el 2007. No obstante la IMF8 en diciembre del 2007, mantenía el 56% de la cartera en actividades comerciales, el 16% en agricultura y el 9.2% en consumo. Los clientes estaban concentrados en actividades comerciales (41%) y en consumo el 37%, mientras que en actividades agrícolas solo estaba ubicado el 8.6% del total de clientes.

En el mercado predominaba el otorgamiento de crédito con metodología de crédito individual (18 de las 19 IMFs afiliadas al gremio de microfinancieras lo ofrecían). Banca Comunal se tenía en solo 3 IMFs y crédito solidario en 11 instituciones, dentro de estas la IMF8, en la cual se combinaba el otorgamiento con metodología de crédito individual y solidario, predominando el primero.

La única señal de alarma provenía de los crecientes rumores de sobreendeudamiento de los clientes en un mercado cada vez más competido y la IMF8 ya veía inicios de este deterioro, al pasar su cartera en mora a más de 30 días de 3.5% en el 2005 a 7.9% en el 2007.

En el 2007 se presentan una serie de movimientos de deudores, propiciados y fomentados por políticos incluyendo al Presidente de la República, que implicaron un deterioro acelerado de la cartera de las microfinancieras. Este entorno permitió que durante unos meses se considerara que los problemas enfrentados por la IMF8 eran causados por la misma crisis, pero al cabo de un tiempo fue evidente que la crisis había sacado a relucir fallas estructurales de la institución.

4. Tecnología de Microcrédito

La metodología de evaluación de riesgo utilizada por la entidad fue desarrollada *"in house"*, inicialmente orientada al crédito individual en el sector urbano. Algunos de los socios fundadores tenían experiencia previa en el sector financiero, que fueron aprovechadas para fortalecer los procesos de otorgamiento de crédito; posteriormente recibieron Asistencia Técnica del MLT1 en la metodología de Grupos Solidarios, la cual fue rápidamente abandonada por la institución aduciendo dificultades internas para la implementación de las dos metodologías de colocación, por lo cual se especializaron en la metodología de crédito individual y solo conservaron una pequeña proporción de la cartera en crédito solidario.

Por su parte, y de acuerdo con la información suministrada por varios de los entrevistados, la IMF8 contaba con la mejor plataforma tecnológica de las IMF reguladas y no reguladas en el país. Este aspecto, al igual que la cobertura en el 100% de territorio nacional, eran las mayores ventajas que fueron aprovechadas por la ONG para ser admirada nacional e internacionalmente.

La IMF8 diversificó su cartera en diferentes tipos de productos. Ofrecía créditos típicos para microempresarios de capital de trabajo y libre inversión para diferentes actividades, créditos al sector agrícola, créditos de consumo y tenía un producto novedoso y altamente rentable, el anticipo salarial, el cual le dejaba una comisión de 5% anticipada. Se ofrecía desde el 2005 cuando se empezó a otorgar sin convenio con empresas, con un valor promedio de \$100 y plazo de 1 mes y que adquirió creciente participación al representar un 6% en el 2005, convirtiéndose en el principal producto de colocación en el 2009, seguramente utilizándolo como tabla de salvavidas ante el deterioro que ocurría en los demás créditos.

La metodología de evaluación de riesgo nunca fue cuestionada y según los analistas externos parecía estar bien implementada, a tal punto que en ninguna de las calificaciones que al entidad recibió entre el 2005 al 2007 se menciona esta como una debilidad. Tampoco los financiadores percibieron algún riesgo pues en el lapso que

transcurrió entre el 2003 al 2007 las líneas de crédito obtenidas por la IMF8 aumentaron de US\$4.7 millones a US\$ 33.9 millones a diciembre de 2007. Sin embargo cuando los indicadores financieros comenzaron a deteriorarse en el 2008, uno de los financiadores internacionales con mayor exposición pidió hacer una visita de campo para supervisar las operaciones y encontró fallas graves que desenmascararon debilidades en el análisis de crédito. Un empleado que dio información errada tratando de encubrir las fallas, fue inmediatamente despedido. Estas debilidades posteriormente fueron confirmadas por la Gerente General de la época, quien, junto con el auditor interno, había entrado a profundizar en algunas fallas en el otorgamiento de crédito las cuales fueron puestas en conocimiento del directorio y de los financiadores internacionales. Estos funcionarios posteriormente fueron despedidos de la ONG por el CEO.

Efectivamente la IMF8 tenía fallas metodológicas de fondo. Los analistas se limitaban a hacer el análisis de capacidad de pago de los clientes y de asegurar la colocación de crédito, y su estructura de bonificación estaba diseñada en función de esta variable. Habían descentralizado la aprobación de crédito, como es frecuente en la metodología microfinanciera, pero sin acompañarla de los debidos controles, es decir, con la auditoría y supervisión requeridas para evitar fraudes. Estas fallas de control fueron obviamente aprovechadas por los funcionarios de las sucursales en la creación de créditos fantasma. El sistema propició una cadena de fraudes internos.

De manera complementaria, la cobranza estaba manejada desde el primer día de atraso por una compañía externa en la cual, según se pudo establecer posteriormente, la familia del CEO y Presidente de la institución tenía participación accionaria. Este método de *outsourcing* era conocido por todos los directores y financiadores internacionales pues la entidad siempre lo reveló en forma transparente, pero estos últimos desconocían aparentemente la estructura accionarial de esa compañía. La compañía que realizaba esta labor tenía sus propios empleados que estaban subordinados a la gerencia de cada sucursal y pasaban el 100% del tiempo en las oficinas de la IMF8, incluso con puestos de trabajo. Alguno de los entrevistados mencionó que en el último año le habían pagado por honorarios más de un millón de dólares a esa empresa.

Al ver indicadores deteriorados de mora, esta figura vino a ser revisada pues se le pagaba a la compañía de *outsourcing* por su labor de cobranza desde el primer día de mora, con lo cual se le pagaba una suma significativa de comisiones por mes y se producía, en cabeza del CEO y Presidente del Directorio, un incentivo perverso, pues a mayor mora, mayor rentabilidad de la empresa de su familia. A partir del 2009 se determinó que la cobranza sería parte de las labores del asesor de crédito y se dio fin al contrato con la firma de *outsourcing*.

Según la Gerente actual, los créditos eran otorgados en condiciones de tasas muy elevadas, lo que se confirma al comparar el rendimiento promedio de la cartera de la IMF8 con la de las demás IMF, excepción hecha de aquellas que aplicaban tecnología de bancos comunales. La tasa de interés se calculaba sobre el monto desembolsado, incluyendo comisiones que se descontaban en el momento del desembolso. Es decir había una total falta de transparencia con los clientes de la institución. También se mencionaron los créditos otorgados a un año con una sola cuota al vencimiento, que eran renovados por el monto más los intereses correspondientes.

Durante el 2008 se descubren muchas otras deficiencias en la institución, que no habían sido evidentes para los miembros del directorio ni para los auditores externos o calificadoras de riesgo.

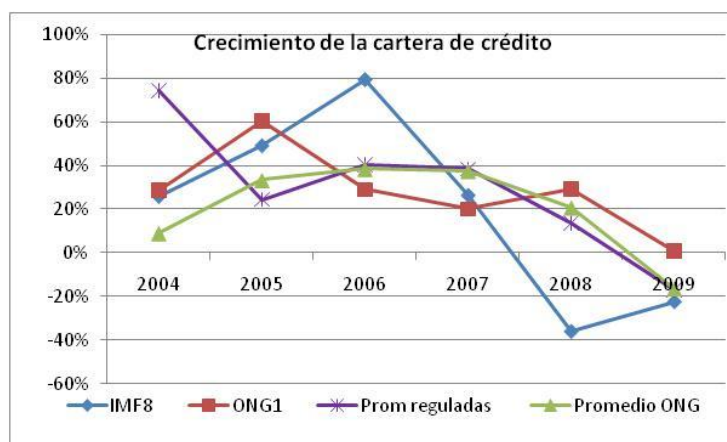
5. Información Financiera

La IMF8 siempre mostró muy buenos indicadores de crecimiento de cartera y de clientes. En reconocimiento de esos buenos resultados fue galardonada con múltiples premios en la industria de Microfinanzas, siendo uno de los 20 galardonados con el Premio a la Transparencia Financiera otorgado por la MLT4 en el país D en el 2006, recibió el certificado de 5 diamantes por la transparencia de su información en el 2005, recibió el premio a la Innovación Tecnológica 2006-2010 otorgado por la red del AT7, y el premio de la excelencia en Microfinanzas otorgado por la MLT1.

Como lo muestra la gráfica, entre el 2003 y el 2006 alcanzó un crecimiento promedio superior al 40% anual en volumen de cartera, inclusive superior a los registrados por el promedio de ONG y de IMF reguladas, llegando a US\$34 millones de dólares en el 2007. A partir de ese momento el comportamiento fue en caída vertical,

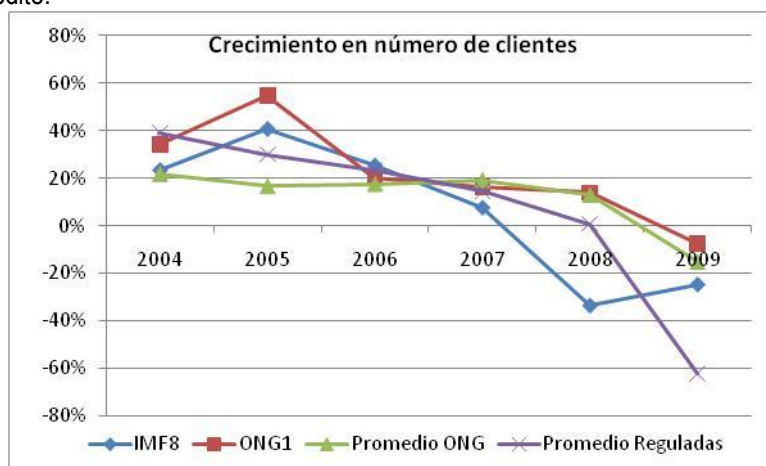
Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

encontrando que para el 2008 la cartera se redujo en US\$12 millones y en el 2009 en US\$ 5 millones adicionales. La reducción que se presenta en la IMF8 claramente es superior a la de las otras entidades microfinancieras del mercado, como se aprecia en la gráfica, demostrando que el caso de la IMF8 tenía unas particularidades no atribuibles a la crisis generalizada que enfrentó el país en esos años y en particular la industria de microfinanzas.



Fuente: Gremio de microfinancieras del país D y Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras

En número de clientes el comportamiento fue similar al de la cartera. El crecimiento en número de clientes de la IMF8 también fue mayor al del promedio de las IMG reguladas y al promedio de ONG hasta el 2006. En el 2007 tenía 70 mil clientes pero en los dos años siguientes perdió la mitad de su clientela. Terminó el 2009 con 35 mil clientes de crédito.



Fuente: Gremio de microfinancieras del país D y Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

En cobertura de oficinas, en el 2007 el año de mayor auge había logrado tener la mayor cobertura de las IMFs del sistema nacional con 48 agencias. De lejos superaba en cobertura las demás ONG del sector microfinanciero, pero redundaba en un mayor volumen de gastos operativos, los cuales eran superiores al de las demás instituciones alcanzando en promedio un 20% sobre la cartera promedio.

La IMF8 presentaba unos rendimientos de cartera en promedio superiores al 50%, mientras que el de las IMF del gremio de microfinancieras llegaba a 27% en el 2007. La elevada tasa de interés cobrada por la entidad, le permitía obtener indicadores de rentabilidad sobresalientes. Sus índices entre el 2004 y 2006 fueron mayores a 33% pero en el 2008 pasó a ser negativo en 64 puntos. El 2008 la IMF8 terminó el año arrojando una pérdida de US\$3.8 millones, con una reducción de su patrimonio de US\$2.7 millones.

Estos resultados se originaron en un deterioro marcado de la calidad de la cartera. Es así como en junio del 2007 los indicadores de cartera vencida se habían deteriorado situándose a más de 30 días en 5.5%, dos puntos por encima del nivel de junio del 2006, pero si se le agregan los castigos de cartera que eran de 2.7% y la cartera reestructurada llegaba de 1.7%, el total de cartera en problemas ya alcanzaba un nivel de 10%. En diciembre del 2007 la cartera vencida ya se había incrementado a 7.9%, a pesar de que en noviembre se había hecho un castigo importante equivalente al 5.9% de la cartera. Esto a pesar de que posteriormente, según comentó el actual presidente de la Junta Directiva, en medio de la crisis las diferentes revisiones realizadas a la contabilidad encontraron que los estados financieros habían sido maquillados principalmente a través del manejo de la mora, con refinanciación y prorrogas que no fueron reveladas a su debido tiempo.

Para financiar su crecimiento la IMF8 había encontrado diversas fuentes de fondeo. Tenían una forma “novedosa” de financiamiento, bajo la figura de “préstamos por pagar” que en realidad equivalían a depósitos a plazo de inversionistas privados a los cuales se les reconocía una tasa de interés. Dichos prestamistas recibían un documento debidamente legalizado donde se fijaban las condiciones de tasa, plazo etc. Tenía todas las características de un depósito a plazo. Se reconocía una tasa de interés de hasta el 12% anual mientras el promedio de costo de fondos era de 8% o 9% y el mercado ofrecía 3% por depósitos en moneda extranjera. Estos depósitos habían llegado a US\$ 7 millones de dólares en junio del 2007²¹ y disminuyendo a US\$5.6 millones a diciembre del mismo año. Estos “depositantes” adelantaron una típica “corrida de depósitos”. La IMF8 ha venido cancelando dichos depósitos hasta el momento en los plazos pactados que iban de 1 a 5 años y por montos entre US\$ 50 mil a US\$500 mil dólares.

Adicionalmente la IMF8 había institucionalizado la figura del “fondo de garantía”, que era una contrapartida de obligatoria suscripción por parte de los deudores. Sobre estos recursos se les reconocía una tasa del 3% y se suscribían por un plazo de 9 meses. A junio de 2007 la calificadora reportó que frente a los 77,000 clientes que tenía la institución, tenía 87,000 ahorristas activos, habiendo alcanzado su valor máximo en diciembre de 2006 cuando fueron equivalentes a US\$2.5 millones. Lo sorprendente es que ni la Calificadora ni los financiadores hubiesen encontrado en este hecho algo anormal, cuando es bien sabido que en Latinoamérica entidades no reguladas no están autorizadas a manejar depósitos del público. Más sorprendente aún es que la Calificadora en la calificación del 2005, cuando se anuncia la intención de la entidad de iniciar el proceso para convertirse en entidad regulada, hubiese considerado que ésta era una ventaja para la entidad en su proceso de transformación por la experiencia que le brindaba, cuando era una clara ilegalidad. No sorprende que la existencia de estos depósitos hubiese frenado la autorización de la Superintendencia de Bancos para convertirse en financiera regulada, condicionando la reanudación del proceso a un desmonte total de los mismos. Estos fueron suspendidos en el 2007, y al finalizar ese año se habían reducido a US\$1.6 millones.

El riesgo de tener a una institución no regulada movilizandop depósitos como los mencionados arriba, sin contar con supervisión adecuada y menos un seguro de depósitos se hizo evidente en este caso y señala el cuidado que deben tener financiadores externos cuando se encuentran con este tipo de situaciones.

Aun cuando los recursos anteriores provenían de muchas personas el gran volumen para financiar el crecimiento de esta institución provino de financiadores primero locales (incluyendo a las instituciones de segundo piso del país, pero en forma creciente de los fondos internacionales. En el 2002 la IMF8 contaba con el financiamiento de 9 fuentes, de los cuales 4 eran nacionales (entre esos uno de los miembros de la Junta Directiva actual al cual se le pagaba una tasa de interés del doble de todos los demás fondos). Posteriormente, la composición de fondeo cambió y los fondos internacionales se convirtieron en su principal fuente de fondeo. Se pasó de contar solo con 5 fondos internacionales que financiaban el 37% de la cartera en el 2002, a contar en el 2007 con 15 fondos internacionales, los que fondeaban el 69% de la cartera, de los cuales 3 tenían una exposición muy alta, representando el 35% de la cartera de la IMF8. A diciembre de 2007, la relación de la cartera con los préstamos recibidos de fondos nacionales internacionales equivalía al 99% y la relación deuda a capital había aumentado de 2.5 veces en el 2004, a 4.6 veces

²¹ Calificación de riesgo junio del 2007.

para el 2007. Más sorprendente aún es que en un solo año, del 2006 al 2007 los pasivos de la entidad aumentaron un 66% en moneda local, mientras la cartera aumentaba un 30% y el patrimonio un 24%.

Los 3 acreedores que entraron en el 2007 habían tomado la decisión de entrar para apoyar la conversión de la ONG, y además habían otorgado créditos en condición de subordinación por montos de siete millones de dólares cada uno a siete años plazo a cambio de lo cual habían firmado un acuerdo la IMF8 para que llegara a atender 100 mil clientes en el 2009, lo cual constituía una fuente presión para la institución pues en ese momento la institución tenía una base de 65 mil clientes. Según informó alguno de sus representantes. A pesar de su condición de subordinación, no exigieron un puesto en el Directorio, por las implicaciones que esto podía tener al ser esta unas institución sin ánimo de lucro.

Apenas un año después la IMF8 solo había podido incrementar en 5.000 su número de clientes, y dos años después, como consecuencia de la crisis que atravesaba, el número de clientes se había reducido drásticamente, llegando en el 2009 a la mitad de los que tenía en el 2007.

6. ¿Qué llevó a esta ONG a caer en esta crisis?

En el país se habían conjugado varios factores. A nivel nacional en el 2007 se presentaron frecuentes cortes de energía, unido a precios de petróleo elevados y reducción en el ingreso de remesas, todo lo cual había generado una recesión en la economía y los microempresarios comenzaban a quejarse de una reducción de ingresos por la baja en ventas. La IMF8 estaba enfrentando deterioro todavía no tan significativo en la calidad de la cartera. A finales del 2007 y comienzos del 2008 iniciaron de manera focalizada quejas contra las microfinancieras por los altos intereses cobrados y por la ejecución de garantías a deudores morosos.

En marzo del 2008 iniciaron brotes de protesta popular en la zona norte del país. Las protestas eran lideradas por el ex alcalde del municipio junto con un empresario de la zona, al cual se unieron cerca de 400 productores, logrando impulsar desde el gobierno municipal el movimiento de no pago - MNP, en contra de las microfinancieras al calificarlas de usureras. El movimiento continuó sumando seguidores y en julio del 2008 obtiene al apoyo del Presidente de la República quien a través de un discurso incita a los deudores a tomarse los edificios de las instituciones microfinancieras para defender sus derechos.

El movimiento fue creciendo agrupando cerca de 10 mil personas (una cuarta parte del total de los clientes de las IMF de la zona norte) y ampliando su cobertura hacia otros estados del centro del país (zona ganadera) y del pacífico. Las solicitudes de los protestantes eran similares en todas las regiones: se abogaba por la expedición de una ley de moratoria o congelamiento de la deuda contraída por miles de productores y comerciantes con las microfinancieras y bancos, suspensión de las demandas judiciales, congelamiento o moratoria de los intereses, años de gracia y finalmente, reducción de tasas de interés. Algunas de las ONG afiliadas al gremio de microfinancieras tuvieron acercamientos con representantes de los grupos de deudores unidos al MNP, buscando hacer acuerdos que al final no se hicieron efectivos. En junio y julio del 2009 líderes de los empresarios y productores del municipio donde había nacido el MNP presentaron ante la Asamblea Nacional dos proyectos de ley: el primero, el proyecto de "Ley de moratoria para clientes de los bancos y otras instituciones financieras y suspensión de acciones ejecutivas en contra de los prestatarios del sistema financiero" y el segundo el Proyecto de "Ley de suspensión de los juicios y ejecuciones de sentencias por deudas contraídas entre los productores agropecuarios y las Micro financieras".

El impacto a nivel del sector microfinanciero se evidenció en las cifras de las IMFs en el 2009. Tanto las ONG afiliadas al gremio de microfinancieras como las IMF reguladas redujeron de manera importante su volumen de cartera y el número de clientes. Las ONG decrecieron en 13% en promedio la cartera de crédito y 10% en el número de clientes, lo cual significó una pérdida de 57 mil clientes en el 2009 mientras que las IMFs reguladas decrecieron un 19% la cartera de crédito y redujeron en proporción similar el número de clientes.

Todas las IMFs estaban enfrentadas a los mismos riesgos. En el caso de la IMF8 la situación fue más crítica: solo en una oficina llegó a 70% de mora. Al poco tiempo se descubre un fraude entre los empleados de la oficina. Otras

dos oficinas más pequeñas presentaron paralelamente el mismo comportamiento. Las dos oficinas donde la IMF8 concentraba su cartera, una en la región Norte y la otra en la región occidental del país, llegan a tener una mora alta. El mayor deterioro se daba en la cartera agrícola, alcanzando en el 2009 un indicador de mora de 51% mientras la cartera micro de llegaba al 17%. La realidad es que la mora era el menor problema que enfrentaría esta institución como se evidencia a continuación.

La crisis comenzó a afectar la liquidez de la institución. Esto en parte porque uno de los financiadores internacionales advirtió estas amenazas y solicitó el repago de su deuda, amenazando con divulgar la información entre los demás acreedores. El crédito fue repagado por la IMF8 lo cual puso en alerta a los demás financiadores internacionales y generó dudas sobre la estabilidad de la institución. Otro de los financiadores con mayor exposición, solicitó hacer una auditoria en campo. En ésta se puso en evidencia las debilidades metodológicas, en el análisis y la evaluación de los créditos y documentación incompleta, que ponían al descubierto una falta de control interno, fallas en auditoría y falta de gestión por parte de la gerencia y del CEO. En este momento se evidenció que la tercerización del cobro de la cartera vencida a partir de un día de mora favorecía una empresa de la familia del CEO y Presidente del Directorio, generando un claro desincentivo para que la entidad controlara la mora.

Estas anomalías fueron comunicadas de inmediato al Directorio y a los demás acreedores. De común acuerdo, en junio del 2008 se resolvió solicitar la renuncia del CEO tanto de la Presidencia de la Junta Directiva como de la dirección ejecutiva de la ONG. Con el fin de facilitar y acelerar su salida, se convino que permaneciera como asesor del Directorio, conservando su salario y asistiendo a las sesiones de Directorio.

Los acreedores solicitaron recomposición del directorio nombrando como Presidente al secretario que tenía, en opinión de éstos, las mejores credenciales y experiencia bancaria. Sin embargo la gobernabilidad de la entidad no se soluciona. El Directorio no estaba cohesionado pues algunos de sus miembros tomaron partido con el CEO y fundador de la institución, mientras otros estaban seguros que su presencia había sido factor clave en el descalabro financiero.

El Presidente del Directorio y los acreedores comienzan una revisión de los contratos con terceros y encuentran que los principales contratos estaban siendo ejecutados por partes relacionadas o vinculadas con el CEO saliente. Además de la empresa de cobranza, la IMF8 había trabajado con la compañía de capacitación y que brindaba Asistencia Técnica a los empresarios para el fortalecimiento de sus empresas. En julio del 2002 ésta empresa se constituyó en Sociedad Anónima, con participación accionaria del Presidente Ejecutivo de la IMF8 y bajo la dirección de su hija. A esta empresa se le habían pagado también importantes sumas de dinero. La tercera compañía vinculada estaba relacionada con tecnología, para lo cual la IMF8 otorgaba “becas” a todos los microempresarios que quisieran aprender programas de computador. La empresa estaba vinculada con otra empresa administrada por el cuñado del CEO, la cual proveía todos los equipos de cómputo que financiaba la IMF8. La cuarta empresa era de seguridad, la cual, en palabras de uno de los entrevistados, tenía un contrato leonino con la entidad. Cada oficina manejaba dos guardias por 24 horas. En este caso no se pudo comprobar la relación con el CEO, pero costaba trabajo para todos explicarse estas condiciones tan desfavorables en la contratación. Se descubre al poco tiempo que la Gerente de Operaciones estaba vinculada con estos procesos y había estado enterada de toda la operación y de los contratos, y se presumió que la auditoría interna que había en el 2008 también tenía que haber estado involucrada. Se mencionó que el CEO tenía un espejo de información en su casa que manipulaba diariamente la información y maquillaba los balances a su conveniencia. Se hacía un cierre contable diario, con este propósito.

El CEO saliente tenía grandes diferencias con la Gerente General quien había puesto en evidencia estos malos manejos. La Gerente General se retira de la institución y se nombra como nueva gerente una de las señoras que había sido por varios años miembro del Directorio. Se descubre al poco tiempo que esta señora era muy cercana y da todo el apoyo al CEO fundador de la IMF8. De nuevo se da el relevo al poco tiempo y se nombra como gerente temporal un consultor externo local experto en microfinanzas. Comienza la labor de revisión, y búsqueda de soluciones a la crisis que estaba atravesando la entidad. Todo el proceso se mantuvo hasta ese momento con carácter confidencial para no afectar la institución.

El CEO saliente, quien argumentó que todo había sido un complot en su contra liderado por el ahora Presidente de la Junta Directiva para hacerse a la dirección y presidir su Directorio, encuentra fallas legales en la nueva constitución de la Junta Directiva y entabla un juicio legal que resultó favorable para él. Al ser restituido como CEO a comienzos del 2009, decide tomarse la institución por la fuerza. Llega a las oficinas de la dirección general con policía y con una de los miembros de la Junta Directiva quien había sido la gerente temporalmente. En los siguientes 3 o 4 meses retiró de la institución cerca de US\$4 millones de dólares a través de varios mecanismos. Según información pública y comentarios de varios de los entrevistados, el CEO restituido utilizó cerca de 150 mil dólares para cancelar deudas de tarjetas de crédito, además de autorizar créditos millonarios y la contratación de instituciones de servicio a las que pagó exorbitantes sumas de dinero. Entre otras irregularidades se mencionó que contrató en ese momento a más de 20 personas entre gerentes, vicegerentes, asistentes, abogados y chóferes con un contrato a término fijo a 5 años y luego de tres meses de laborar, los liquidó pagando indemnizaciones como si hubieran trabajado cinco años, con sumas que llegaron hasta los US\$450 mil dólares. En su defensa, el abogado del CEO, en el juicio que se logró entablar en su contra, argumentó que la institución no le había querido reconocer los 20 años que sirvió a la microfinanciera, y justificó el pago de las tarjetas porque las mismas eran utilizadas para gastos de representación en función de su cargo.”

Los líderes de los acreedores internacionales hicieron cabildeo con el fin de defender los intereses de la institución y los propios ante varias instancias legales y políticas del país con el fin de poner de manifiesto lo que estaba ocurriendo en la institución pero no lograron ningún avance.

En el 2009 la IMF8 ganó la demanda por robo y abuso de confianza, lo cual condujo a una sentencia de cuatro años de cárcel al antiguo CEO. Sin embargo, éste logra, con sus relaciones políticas y legales, cumplir la sentencia en casa. Sus hijos también han sido requeridos legalmente para dar declaraciones y aclarar sus relaciones con la entidad.

Era evidente que la institución estrella de las ONG en el país D había sido utilizada por su promotor y Presidente en beneficio personal por muchos años.

7. El Desenlace

Mientras se descubren las anomalías y se adelantan todos los procesos de ajuste, y a pesar de la interrupción causada por la “retoma” de la entidad por parte del antiguo CEO, la institución con el respaldo del nuevo Directorio y de los acreedores, adelanta un plan de estabilización buscando salvar la institución y hacerle el menor de los daños a los microempresarios y al gremio de microfinancieras del país.

Se contrata al ex-gerente de una de las ONG que se había transformado en entidad regulada para dar seguimiento al plan de estabilización y acompañar al nuevo gerente en el proceso.

El plan implementado en el 2009 se concentró en lograr una reducción de la mora y mantener un nivel de liquidez aceptable para cumplir con los compromisos con los acreedores. Se decide frenar las colocaciones y cerrar oficinas no rentables. Efectivamente en ese esfuerzo se cierran 20 agencias buscando recuperar la rentabilidad y se inicia un trabajo de ajuste en la metodología de microcrédito, buscando alternativas para impulsar de nuevo la colocación de recursos.

Al final del 2009 se contrata una nueva gerente general, quien no cuenta con experiencia en microfinanzas pero que tiene muchas cualidades técnicas para continuar poniendo la casa en orden y tratar de salvar la institución. El consultor local que estaba actuando como gerente temporal continúa asesorando a la ONG en la parte técnica de la metodología de microcrédito.

La nueva gerente hace un diagnóstico de la institución y se lo presenta al directorio y a los acreedores. Propone nuevo plan de estabilización, basado en proyecciones al 2015, el cual supone la inyección de recursos nuevos y la necesidad de hacer una reestructuración de su deuda. Se planteó a los acreedores reducir las tasas pactadas en un

Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

50% para la deuda comercial y 70% para la deuda subordinada y cambiar la forma de pago de un esquema con pagos de capital en el cuarto o quinto año a uno de amortizaciones mensuales. El acuerdo de reestructuración fue aprobado por 7 acreedores de los 9, incluyendo dentro de los primeros los que tenían los préstamos subordinados.

La nueva administración inició un proceso de reorganización interna, partiendo de la implementación de controles, definición de reglamentos, y revisión de manuales políticas y procedimientos. Se mencionó que la solidez de la plataforma tecnológica y la disponibilidad y claridad en la información actual han sido fundamentales en la reestructuración de la institución.

En la recuperación de la cartera se reasignó la cartera de las sucursales cerradas a otras sucursales y reasignaron obligaciones para que la recuperación se mantuviera con gestores de cobro, lo cual a abril del 2010 les había permitido recuperar por US\$ 31 millones. A pesar de estos logros, dada la reducción del valor de la cartera, la mora en marzo del 2010 llegó al 61%.

En el caso de los financiadores internacionales, se han dado varias reacciones. Algunos se han involucrado en el proceso de reestructuración y han seguido muy de cerca el desarrollo de la crisis, están participando diariamente en el cierre de índices de liquidez y dando seguimiento semanal a los indicadores y resultados. Algunos han decidido lanzar a pérdida los créditos a pesar de que en opinión de la Gerente actual se están cumpliendo con las cuotas pactadas con cada uno de éstos.

Otros sin embargo, han decidido no modificar los compromisos inicialmente pactados antes del 2008, aplicando los “covenants” originales, como por ejemplo una mora menor al 10%. Otros de los acreedores, con una deuda de US\$4 millones, embargo a la IMF8 por el equivalente a US\$2.3 millones, obligando a la institución a mantener congelado ese dinero en una cuenta. Esto ha llevado a la administración de la entidad, a cuestionar el compromiso y el acompañamiento de estos fondos en situaciones de crisis. Por su parte los financiadores internacionales han argumentado que las situaciones ya vividas en materia de inseguridad jurídica en el país, complementado con el manejo político que se le ha dado al Movimiento del No Pago por parte de los más altos estamentos del Gobierno, hacen casi imposible poder pensar en una actitud diferente a la ya asumida, e imposible contemplar la posibilidad de otorgarle nuevos recursos.

Efectivamente el entorno político que enfrenta la industria de microfinanzas del país, es muy complejo. Al momento de la realización de las entrevistas la ley de moratoria se había aprobado, dando 30 días para que las IMFs se acogieran y reestructuraran créditos vencidos hasta el 30 de junio del 2009. La norma exige que la renegociación deba ser caso por caso. En el caso de la IMF8, los créditos acogidos al movimiento de no pago representan los crédito de montos más significativos, en total 1.600 créditos. Se dio un plazo adicional de un mes frente al exigido por ley con el fin de recuperar y renegociar la mayor cantidad de créditos.

Los graves acontecimientos internos de la IMF8 se han hecho públicos en diferentes medios de comunicación. El futuro de la misma es incierto.

Bibliografía

Documentos y estudios publicados en información secundaria de la IMF 8 y del país D
Gremio de microfinanzas, Estadísticas instituciones afiliadas.
[www.Mix market.org](http://www.Mixmarket.org)
Diario local, 7 de septiembre 2009, 10 de febrero 2010
Presentación institucional enero 2010
Informe de auditores independientes, diciembre 2006 y 2007
Informe final de rating julio 2006.
Informe de auditores externos. Diciembre del 2002 comparativo con 2003 y 2004 comparativo 2005.
Informe de auditores independientes, diciembre 2005 y 2006
Calificadora de riesgo, julio del 2007

INSTITUCION MICROFINANCIERA 9 – IMF9 - PAIS E

1. Origen de la Institución

LA IMF9 nace en un banco con varias características interesantes y que sirven de elemento para entender su interés de incursionar en el negocio del crédito a las microempresas. La institución bancaria se había desarrollado en el norte del país a partir de empresarios locales, y se había convertido en la institución financiera más grande de propiedad de empresarios nacionales, en un mercado dominado por la banca multinacional. Su nicho tradicional había sido el de las pequeñas y medianas empresas, negocio en el cual se consideraba muy exitoso, y el cual le había permitido crecer hasta tener cobertura nacional.

Debido a su buen historial como financiador de Pymes, la institución de segundo piso pública dedicada al fomento del desarrollo del mercado del microcrédito, ya sea financiando la cartera de una institución financiera u otorgando garantías para cubrir el riesgo de no pago de esos créditos, le propone al banco que incursione en el campo de la las microempresas para lo cual le ofrece una garantía del 80% sobre el valor de los créditos.

Durante el 2004 las Directivas del banco exploran el negocio, y designan a un Gerente del Proyecto quien visita varias instituciones microfinancieras de la región con el fin de familiarizarse con el negocio. Una vez analizado el negocio, el Banco decide crear una filial para implementar el nuevo modelo, en especial a instancias de uno de los miembros del Directorio quien considera que la imagen del banco podría verse afectada al verse involucrado en el otorgamiento de crédito a los segmento de menores ingresos a tasas muy superiores a las del resto de segmentos atendidos por el banco.

Es así como en el 2005 se crea la IMF9 como filial de propiedad exclusiva del banco. Asume una de las figuras jurídicas permitidas en el sistema financiero, la cual en ese momento era la figura que se permitía fuese filial de un banco, quedando en todo caso bajo la supervisión por parte del órgano de supervisión y control del país.

En declaraciones públicas efectuadas por uno de los directores de banca comercial, el banco consideraba que el mercado potencial en el segmento corporativo se estaba agotando pues las empresas estaban acudiendo al mercado de valores, y el banco entendía que en el segmento de las muy pequeñas empresas había un potencial para el cual el banco contaba con ventajas comparativas. Entendían que sería el primer banco comercial en incursionar en este segmento y lo consideraban un elemento que contribuiría a posicionar su imagen como un banco que atendía las necesidades de los empresarios en el país.

2. Evolución del negocio

Para administrar la nueva entidad se encargó a un funcionario de trayectoria dentro del banco, quien había estado a cargo de la división de pequeñas y medianas empresas, con lo cual las directivas del banco quedaban tranquilas a tal punto que a pesar de contar con un Directorio independiente, conformado por funcionarios del banco, este no sesionó en la práctica, sino que se estableció una línea directa entre el gerente y uno de los vicepresidentes, operando como si fuese una división del banco. El gerente fue enviado a varios seminarios y visitó algunas instituciones microfinancieras de la región para conocer las mejores prácticas en la materia. En términos de soporte operativo, éste se definió sería prestado por el banco a través de sus áreas de sistemas y de recursos humanos, pagando la filial una comisión por estos servicios. Algunos comentarían que por esta decisión, el proyecto nacía cojo.

El banco tomó también la decisión de incursionar en este segmento con una imagen nueva independiente de la del banco, por lo cual a la filial le da un nombre diferente, pero además decide que opere con una red de sucursales propia, a pesar de los sobre costos que esto implicaba.

Es tal el optimismo sobre el potencial de este negocio, que en el primer año la filial abre 39 sucursales en 21 ciudades del país. Al segundo año duplican este número para alcanzar las 80, cubriendo 28 departamentos en el país, y en el tercero pretendían llegar a 115. La muy rápida expansión de sucursales también se evidenció en la planta de personal, pues en el primer año ya contaba con un personal de 300 personas, que se incrementó a 515 en el segundo año. Para el tercer año tenía autorizada una planta de 700 personas que no alcanzó a ser llenada.

Para apoyar esta expansión la filial no compró su propia plataforma tecnológica sino que acudió al área de sistemas del banco para que se la suministrara, pero ésta no recibe la atención prioritaria que necesitaba, por lo cual muchos de los controles que requería el desarrollo de un modelo especializado se comenzaron a llevar manualmente.

Siendo el principal producto el microcrédito, el énfasis inicial se concentró en definir cómo se debería hacer el análisis de riesgo. Aún cuando las Directivas de la filial habían recibido un corto entrenamiento en microfinanzas, su experiencia dentro del banco los llevó a considerar que era posible combinar elementos de lo que habían visto operaba en microfinancieras, con los conocimientos que el banco había desarrollado en el campo de las pequeñas empresas.

De esta combinación surgió un modelo que dependía de asesores especializados que salían a buscar clientes y que eran premiados por su labor comercial, y que alimentaban con información el modelo parametrizado de estimación de moralidad y capacidad de pago que había desarrollado el banco para la atención de pymes. Según un documento donde la entidad define su política de riesgos “el riesgo de crédito individual para la cartera de la SOCIEDAD es identificado, medido y controlado mediante un sistema paramétrico (*scoring*) que incluye factores de riesgo demográficos, socioeconómicos y económico financieros entre otros”. Dado que la plataforma y el modelo paramétrico desarrollado por el banco y utilizado por su filial eran bastante inflexibles, inclusive se utilizaba un formulario de recolección de información de las microempresas muy similar al utilizado por el banco en créditos a la pequeña empresa. La información además era complementada con una consulta a la Central de Riesgos de los establecimientos financieros que consideraban ofrecía una buena base de información sobre el historial crediticio de estos negocios. El crédito se hacía en forma individual, y como garantía solo se utilizaba la garantía ofrecida por la institución de segundo piso nacional, que cubría el 80% del riesgo.

En el afán de estimular el crecimiento, establecieron también estímulos para que los propios clientes trajeran referidos, y por cada cliente se pagaban US\$18, siempre y cuando el crédito de la persona referida resultare aprobado.

En términos de condiciones financieras, el banco también decidió no adoptar la estructura de plazos en escalera recomendada como una de las mejores prácticas en microcrédito, otorgando plazos de 24 meses, por lo cual no sorprende que el valor promedio de los créditos en el primer año alcanzara un valor superior a los US\$2,000. Adicionalmente, para poder competir el banco decidió entrar a tasas muy inferiores a las del mercado, a pesar de lo cual, dado que solo asumían un 20% del riesgo por la garantía que les ofrecía la institución de segundo piso local, el negocio seguía siendo muy rentable. Esta distorsión en la percepción del riesgo que generaba este negocio claramente explica varios de los errores que se cometieron en el desarrollo de este proyecto por parte del banco.

Aún cuando se había decidido que la filial iba a tener sus propias sucursales, también se decidió que éstas no manejarían la caja del negocio, por lo cual tanto los desembolsos como pagos de cuotas se tendrían que realizar en las sucursales del banco, complementado por las oficinas de correos con las cuales suscribieron un convenio para el recaudo de las cuotas. Aún cuando esto minimizaba riesgos operativos y permitía establecer unas sucursales mas “livianas” en materia de seguridad, resultaba contradictorio con el interés del banco de lanzar este proyecto con una imagen totalmente independiente de la suya.

La IMF9 no solo ofrecía crédito. Se ofrecieron también seguros diseñados para atender este segmento de la población, como seguro de vida, de casa y de automóvil. Como la licencia de la filial no le permitía ofrecer depósitos, también se ofrecieron los productos de captación del banco. Sin embargo no fue posible recuperar información sobre el grado de penetración que alcanzaron con estos otros productos.

Para finales del 2006 el Gerente de de la IMF9 manifestó en un foro internacional su preocupación por la alta rotación que se estaba presentando en los asesores. Por su parte, en otro seminario internacional, el Vicepresidente responsable de la filial, dos años después de creada la institución, reconoció que uno de los aspectos que se omitió al inicio del proyecto fue balancear los incentivos no solo con la colocación sino también con la calidad de la cartera. Para esa fecha la mora ya alcanzaba un nivel de 9.4%.

3. Situación Financiera

En el esquema de filial escogida por este grupo financiero, ésta no solo originaba los préstamos sino que los mantenía en el balance. Es por ello que tuvieron que acogerse a las normas de capital mínimo vigentes en el país para crear una entidad financiera regulada, para lo cual aportaron aproximadamente US\$ 5 millones, y al cabo de un año de operación, ya había alcanzado una cartera por US\$ 30 millones, con 15,000 clientes. Los recursos para su operación fueron obtenidos de créditos que el propio banco le suministraba, a tasas de mercado según se desprende de uno de los informes auditados donde establecen que los créditos entre sociedades vinculadas se pagaban a una tasa de interés del 9.5% anual. Las cifras de penetración se consideraron un éxito, aún cuando al finalizar ese año se registró una pérdida de US\$1.9 millones, la cual se estimó era el costo de iniciación de un negocio que había invertido una suma importante de recursos para generar una estructura de 39 sucursales que todavía no habían alcanzado su productividad. Efectivamente, aún cuando ese año se registraron ingresos equivalentes al 43% de la cartera, estos resultaron apenas suficientes para cubrir unos gastos operativos que fueron equivalentes a 42% de la cartera, sin dejar margen para atender las provisiones y los gastos financieros correspondientes a las líneas de crédito que el banco le había otorgado.

En el 2006 la IMF9 continúa el crecimiento aceleradamente, aumentando un 80% la cartera y un 53% los clientes, alcanzando un valor de US\$56 millones para un total de 29,000 microempresarios al finalizar el año. Aún cuando la mora se eleva y supera el 9%, el año termina con utilidades pues aumenta la eficiencia de la entidad a pesar de que casi duplican la red de sucursales hasta alcanzar 79, sin que la mora golpee los resultados pues gracias a la garantía ofrecida por la institución de segundo piso local que cubría hasta el 80% del crédito, la entidad solo debía provisionar la porción no cubierta por esta garantía. Seguramente si esta garantía no hubiese existido las Directivas del banco habrían dedicado más atención a como la filial estaba administrando su riesgo de cartera, pero esto solo ocurrió mucho después.

Con estos resultados la entidad se fija metas aun más ambiciosas de crecimiento para el siguiente año, pretendiendo llegar a 61,000 clientes, con un incremento de un 70% en el monto desembolsado, y una mayor cobertura para llegar a 115 sucursales. Estas metas implicaban que al finalizar el tercer año de operación, la IMF9 como filial del banco debería representar un 1.06% de los clientes, atendidos a través de una red equivalente al 11% de la del banco.

En el 2007 el banco continúa su dinamismo, pero el crecimiento de la cartera vencida se hace insostenible. Para diciembre de 2007 la cartera en mora llega al 20% y la relación activos productivos a pasivos con costo llega al 74%. La luna de miel había terminado.

4. La Crisis

En el tercer trimestre del 2007 se hace evidente que, aunque los negocios de la filial crecen a un ritmo acelerado que demuestra, según sus directivos, el mercado desatendido que han logrado atender, la calidad de la cartera se sale de control. El banco toma entonces la decisión de hacer un cambio en la administración de la filial, y trae a otro funcionario de carrera del banco a fortalecer la gestión y lograr retomar el control sobre la mora.

Aún cuando el nuevo Gerente tampoco sabía de microfinanzas, decide “poner orden en casa” antes de continuar el crecimiento, por lo cual descarta la apertura de 30 sucursales adicionales de las 65 que estaban presupuestadas para ese año. Parte del total de personal de 700 que estaba autorizado pero no había sido completado, se engancha para reforzar la labor de recuperación la cartera.

Al poco tiempo entiende la gravedad de la situación por la que atraviesa la institución y solicita la reunión formal del Directorio, con el fin de contar con el apoyo de todas las instancias del banco que, anticipaba, tendrían que intervenir para enderezar el rumbo. De ahí en adelante este sí sesiona periódicamente.

Varios de los elementos que se hicieron evidentes en el diagnóstico que hace la nueva administración fueron los siguientes:

En primer lugar, la IMF9, en su acelerado crecimiento, no había logrado capacitar al personal de forma adecuada, ni en materia de los conocimientos mínimos para hacer una correcta originación de créditos, ni en aspectos de la cultura organizacional de la cual el banco se preciaba tanto.

A nivel del sistema de incentivos, a pesar de que en el segundo año se había introducido un ajuste al mismo para incentivar una mayor responsabilidad de los asesores en la originación del crédito, dos hechos hacían que no operaran: en primer lugar el que los asesores “delegaran” responsabilidad en el modelo parametrizado, les permitía luego justificar la mala calidad con el argumento de que era “el computador” el que aprobaba; lo segundo es que se estaba presentando una altísima rotación de personal, lo que llevaba a que solo se percibieran los estímulos por la colocación, y cuando los empezaba a afectar la penalización por la mala calidad de la cartera, se retiraban. Por otra parte la política de pagar por referidos también llevó a fabricar créditos ficticios, con base en formularios fabricados entre asesores y amigos.

En tercer lugar, al analizar detenidamente el historial crediticio de las personas y compararlo con su comportamiento de pagos dentro de la institución descubrieron que las consultas se habían estado haciendo a la base de datos de las “personas formales” es decir en la de negocios establecidos, donde tradicionalmente se ubicaban los clientes del banco, y no en la de “personas simples” donde se reportaban los créditos de consumo y los créditos de los microempresarios como empresarios informales.

En cuarto lugar, la institución no había desarrollado procesos y procedimientos que le permitieran controlar el negocio, y que evitaran la ocurrencia de fraudes como los que se empezaron a encontrar al entrar a buscar las razones de la mala calidad de la cartera. En medio de la crisis las instancias de control interno del banco, que no habían estado muy preocupadas por la filial, empiezan a cuestionar los procesos adoptados, y el ente de supervisión también entra a cuestionar la política de administración de riesgos de la entidad. Inclusive la calificadora de riesgos del banco comienza a preguntar sobre los resultados de la filial. Para sorpresa de la auditoría, se descubre que la filial ni siquiera contaba con Manuales de Cobranza, y en el proceso de crecimiento, el aumento de empleados había desbordado a la institución, al punto que no existían manuales de funciones para los diferentes cargos, los cuales solo en ese momento comenzaron a ser elaborados.

Dado que en el diagnóstico se concluyó que los créditos desde su origen estaban siendo mal evaluados, se tomó la decisión de frenar desembolsos y solo renovar créditos a los clientes que hubiesen cumplido con su repago ó que tuviesen demostrada capacidad de repago. La realidad es que la alta rotación de los asesores había llevado a que la rotación de clientes de la institución fuese muy alta, y por ende no era fácil renovar. Por las operaciones fraudulentas que se empezaron a descubrir, fue necesario además retirar a muchos asesores. Las condiciones financieras también se replantearon, pues dados los niveles de mora que se estaban presentando, no había manera de mantener tasas de interés inferiores al mercado como se habían cobrado hasta ese momento.

Como consecuencia de ello la cartera entre diciembre de 2007 y junio de 2008 cayó un 38% y la mora alcanzó un nivel del 34%, registrando pérdidas equivalentes al 20% del patrimonio, y obligando a los accionistas a aportar capital por US\$ 5.6 millones para mantener la solvencia de la entidad.

La nueva administración decide entonces acudir a la garantía ofrecida por la institución de segundo piso nacional. Para poder proceder al reclamo, se tenía que esperar hasta el día 45 después de vencido el préstamo, y a partir de ese momento esperar otros 45 días para el pago. Pero a medida que la IMF9 empieza a reclamar cada vez más, los expedientes comienzan a ser objetados por la institución de segundo piso nacional, alegando, según funcionarios de la IMF9, el más mínimo problema. Se descubre sin embargo que efectivamente había deficiencias en muchos de los expedientes (menos de los que objetaba la Institución de segundo piso nacional), con lo cual la entidad perdía la cobertura de la garantía. Se concluyó que las pérdidas eran claramente superiores a las estimadas, y las provisiones que se habían establecido, y que eran calculadas sobre la porción no cubierta del crédito, resultaban claramente insuficientes.

Ante la imposibilidad de controlar la mora, y desencantados de este negocio, a finales 2008 el banco da la orden a la nueva administración de desmontar el negocio de la forma menos traumática posible. En ese momento ni siquiera se retoma el análisis hecho unos meses antes por una firma especializada en asistencia técnica en microfinanzas que, aunque concluía que había deficiencias serias en la operación de la filial por no haber adoptado las mejores prácticas que en materia de microcrédito estaban suficientemente probadas, proponía una asesoría que haría viable el negocio en un año a año y medio.

Ante la orden recibida se procede a desacelerar aún más la colocación. Al finalizar ese año la cartera vigente de la IMF9 se reduce a US\$ 16 millones y se registra una mora del 14% a pesar de haber realizado castigos superiores a los US\$ 8 millones. El banco tiene que capitalizar nuevamente a la filial en otros US\$ 5.5 millones, dejándola lista para ser fusionada con el banco, operación que finalmente se aprueba en marzo del 2009 y a través de la cual la IMF9 deja de existir.

A la fecha de este documento el banco ha mantenido su decisión de no volver a incursionar en el campo del crédito a la microempresa.

Fuente de Información

Presentaciones realizadas en Seminarios Internacionales por parte de Directivos de la IMF9 y del Banco.
Informes del órgano de control y vigilancia Dic. 2006, 2007 y 2008
Informes Anuales del Banco 2005-2009.

INSTITUCION MICROFINANCIERA 10 – IMF10 - PAIS E

1. Origen de la Institución

En el 2006 una prestigiosa entidad denominada AT1 con experiencia en el campo de microcrédito como asistente técnico y calificador de instituciones microfinancieras, se embarca en la difícil tarea de construir una Holding para promover la creación de 15 instituciones microfinancieras en países en América Latina, África, la región MENA (Oriente Medio y África del Norte) y en Asia. Tenía como objetivo el de “disponer de un instrumento operacional, facilitando así el acceso a los servicios financieros de los excluidos del sistema bancario tradicional”, para lo cual privilegiaría la constitución de nuevas instituciones, a las cuales además esperaba ofrecer el apoyo del equipo propio de consultores de la holding inversionista, así como los conocimientos adquiridos por la empresa de AT1 a lo largo de su historia. Para el capital de la sociedad inversora logró movilizar recursos de entidades financieras internacionales, y para las filiales, buscó el apoyo de inversionistas locales así como de la banca multilateral.

La institución que crea en el país E es la primera inversión que realiza la sociedad inversionista. Inicialmente se apoya exclusivamente en el capital de la empresa Holding, para la cual la filial que crea en este país resulta de suma importancia, según destaca el Presidente del Directorio en el Informe Anual de 2007, ya que es en esta institución donde se desarrollaron procesos y productos que luego se implementaron en otras instituciones del grupo, y donde se capacitó personal que luego fue a reforzar las demás instituciones en los otros continentes. El desempeño final sin embargo no fue el esperado.

2. Ubicación en el Mercado

El mercado en el país E ha sufrido una fuerte transformación en los últimos años, motivada en parte por reformas legales que han permitido la creación de una diversidad amplia de formas legales, pero también por las tasas de interés y las elevadas rentabilidades que presentan varias de las instituciones más reconocidas. Es así como según un estudio reciente del gremio que agrupa a las instituciones microfinancieras no reguladas del país, las instituciones de microfinanzas mostraron un crecimiento promedio anual de 49% en la cartera y 44% en población atendida (global) desde 2005 hasta el 2008, estimándose que para esta última fecha se estaban atendiendo 2.2 millones de personas. El promedio de clientes por institución era de cincuenta mil personas, atendidas principalmente (65%) mediante metodologías de crédito solidario (banca comunal o crédito grupal) y tan solo un 35 % por crédito individual, lo cual explica el bajo valor promedio de los créditos de US\$ 497. Muchas de las entidades que explican este rápido crecimiento se han creado en los últimos años, precisamente en la época en la cual la IMF10 buscaba consolidarse.

El mercado escogido para iniciar su operación ofrecía buenas perspectivas, ya que la región del país donde pretendían concentrarse inicialmente contaba con 7 millones de habitantes de los cuales 450,000 habitaban en la capital. El mismo estudio de mercado mostraba que alrededor de 1.2 millones de personas estaban trabajando en microempresas en ese estado, y que existían alrededor de 200,000 microempresas en operación.

Al ser una institución con ánimo de lucro, desde un comienzo tanto la entidad promotora como los demás accionistas que apoyaron la iniciativa tuvieron como meta lograr el punto de equilibrio en 18 meses. Era una meta ambiciosa pero se mantuvo inclusive hasta el último año, dadas las buenas perspectivas del mercado ya mencionadas. Y claramente fue uno de los factores que, mirado retrospectivamente, motivó varias de las decisiones que resultaron erradas en esta historia.

Para lograr la escala necesaria, se imponen una meta ambiciosa de expansión, señalando como objetivo alcanzar en 5 años una cartera de US\$40 millones y atender a 55,000 microempresarios. No sorprende entonces que ante estas metas se decida iniciar la operación, a pesar de ser una entidad sin historia y sin el personal probado, con 6 sucursales. La meta era llegar en el 2010 a tener 15 sucursales y operar con una planta de 240 asesores.

Sin embargo muy rápidamente se dan cuenta de que se subestimaron dos características que luego llevaron a la institución a enfrentar grandes dificultades. En primer lugar la competencia que ya operaba en la región, no solo de instituciones microfinancieras, sino de financiadoras de consumo y de cooperativas. Hoy en día calculan que hay 67 entidades ofreciendo crédito en esta zona. El segundo inconveniente es la falta de información con la cual se opera, pues la mayor parte de las entidades no reportan a Centrales de Riesgo (excepto las reguladas) o si lo hacen, normalmente solo reportan los casos morosos, de tal manera que el mercado está en cierta forma “ciego” ante la posibilidad de que un cliente tenga múltiples créditos de otras fuentes.

3. Accionistas y Promotores

En un inicio, en el 2006, la empresa se crea con US\$780,000 de capital aportado por la Holding. También la firma de Asistencia Técnica que apoyaba la iniciativa tanto de la Holding como de la filial en el país E aportando un 4% y también se logra la participación al cabo del primer año, de un socio local, que era un fondo de capital privado vinculado a un prestigioso hombre de negocios local, quien realiza su aporte en esta entidad como su primer contacto con una entidad microfinanciera, quien a la larga participa con un 14%.

Muy rápidamente se invita a las multilaterales de la región a participar, lo cual se hace efectivo en el 2007, disminuyendo la participación de la Holding a un 51% del capital. Entran entonces a participar la MLT1 (US\$600,000 además de un aporte de recursos no reembolsables de US\$300,000), la MLT2 (US\$400,000) y la MLT3, que además de la exposición indirecta a través de la inversión que posee en al Holding, apoya la filial con un aporte directo de US\$400,000. Estos nuevos accionistas valoraban muy positivamente no solo la entrada a un nuevo mercado, sino además el acompañamiento que daría una institución como la AT1, con amplio conocimiento de las microfinanzas en la región. Más aún, veían como muy buen augurio que el estudio de mercado desarrollado por la firma promotora mostrara que el punto de equilibrio se alcanzaría en 18 meses, dadas las oportunidades que ofrecía el mercado del Estado donde se ubicaría la institución, y las condiciones de tasa de interés imperantes en ese mismo mercado.

A pesar de que las cifras del negocio con base en las cuales se toma la decisión de invertir eran las de septiembre de 2006, donde ya se presentaba una mora del 6%, se les justificó a los potenciales nuevos accionistas que esto estaba bajo control y que era el resultado lógico del proceso de incursión a un nuevo mercado de una nueva entidad. Sin embargo, a diciembre de ese mismo año el indicador de PAR a 30 días ya había subido hasta el 14%.

Como sociedad anónima, el Directorio estaba compuesto por delegados de los accionistas, donde el mayoritario, dadas las acciones privilegiadas que había retenido, tenía el derecho de nombrar al Presidente del Directorio. Es seguramente la confianza que inspiraba la presencia del AT1 y la dedicación que este le brindaba a la entidad, y el hecho de tener un Consejo Directivo Internacional, se toma la decisión de estructurar las reuniones del Consejo con una periodicidad trimestral, y se estipula que dos de ellas se hagan directamente en la sede de la institución y las otras dos fuera en el país donde radica la Sede de la Holding. Esta periodicidad de las reunión confirma la visión del Presidente del Directorio, en el sentido que el estilo Gerencial que querían implementar, como lo han hecho en las demás filiales de la Holding, era de una delegación de responsabilidades a la Dirección General de la entidad, como muestra de la confianza en los Directores escogidos. Sin embargo contrasta con los comentarios del personal de la institución, que reportan una injerencia muy grande en las decisiones del día a día “desde el exterior.

4. Estructura Administrativa

El primer Director General de la entidad tenía experiencia en un banco comercial de Sur América y recientemente había iniciado un programa de microcrédito en dicho banco. Sin embargo, muy rápidamente se demostró que no estaba preparado para consolidar una tecnología de microcrédito en la institución. Casi al año de haber iniciado operaciones, en marzo de 2007 el Consejo de Administración nombra a un funcionario de la Holding como Director Interino, para estabilizar el desempeño de la institución, dados los altos niveles de mora que se presentaban.

Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

En mayo del mismo año se traen expertos extranjeros para reforzar la planta de personal con personas conocedoras de la tecnología de microcrédito. Cada uno de los 6 fue asignado a cada sucursal con el fin de desarrollar estrategias de recuperación y asegurarse de la correcta originación de los nuevos créditos. Además de este refuerzo, la Holding envía dos de sus funcionarios a reforzar la planta Directiva de la entidad. Además, se crea el área de recuperación y se contrata a un abogado para adelantar las labores iniciales de cobro. El Gerente General en el Informe al final del año destaca el éxito de las medidas adoptadas,

El reto de cumplir las metas propuestas en el plan de negocios explica como al cabo del primer año tenían 140 personas contratadas, teniendo ese momento una cartera de 3,000 clientes por valor de aproximadamente US\$ 1 millón, atendidas en las 6 sucursales que se abren en el primer año, solo dos de ellas ubicadas en la ciudad sede y las otras cuatro en 4 ciudades adicionales cada una con más de 200,000 habitantes. Estas se mantienen durante el 2007 pero una vez estabilizada la entidad, para el 2008 aumentan 5 sucursales más para alcanzar 11 y en el 2009 todavía agregan una más para terminar el 2009 con 12 sucursales. Esta ampliación de cobertura se hizo solo con el fin de colocar créditos, ya que desde el 2007 se firman acuerdos con dos bancos y una cadena de almacenes para realizar los recaudos de la cartera.

Tal vez el rasgo más importante a resaltar es la imposibilidad de estabilizar su planta de personal, lo cual impide según las personas entrevistadas, consolidar una cultura empresarial, así como generar los conocimientos a nivel de los asesores de crédito que mejoren su capacidad de originación de créditos. Según los informes anuales de la Holding, la rotación de personal es la siguiente por año:

	2006	2007	2008	2009
Personal que deja la Institución	9	121	131	143
Personal contratado en el año	0	109	163	172
Personal contratado al final del año	139	127	159	188
% de personal que rota	6.9%	87.1%	103.1%	89.9%

Esta altísima rotación de personal claramente hacia impracticable un deseo expresado en el Informe Anual de 2006 en cuanto a la capacitación: “todo funcionario de préstamo nuevo cuenta con varias semanas de capacitación introductoria, completada por otros cursos de capacitación durante el año.” Según el personal de la misma, este sistema de capacitación nunca se logró cumplir.

Las rotaciones estaban motivadas por la imposibilidad de encontrar, sobre todo a nivel de los asesores, personas idóneas para cubrir los cargos así como en una incorrecta selección de personas, pues muchos de ellos no estaban acostumbrados a estar en la calle todo el día. Y precisamente por ello la metodología tradicional de generar incentivos alineados entre los asesores y la institución para que éste originara una cartera sana no se podían cumplir, menos aun en las etapas de más acelerado crecimiento. Como mencionaron varios de los entrevistados, los asesores se quedaban solo el tiempo suficiente para recibir los incentivos derivados de la colocación, pero se iban antes de recibir los castigos una vez esa cartera se deterioraba.

La necesidad de incorporar personas que venían de otros países de Sur América, permitió traer personas con la experiencia en microfinanzas necesaria, pero con dos grandes problemas. Las personas que se vincularon tenían un muy buen perfil como asesores, pero tuvieron que ser incorporados a desempeñar funciones de gerentes de sucursal para lo cual no estaban capacitados. Por otra parte, desconocían el mercado local, tanto en términos de los clientes como de sus competidores.

En el 2008, una vez supuestamente se había estabilizado la situación de la mora, se incrementa el número de ejecutivos de crédito activos en aproximadamente 57%, al pasar de 47 a 74 para lo cual usan una nueva la compañía interna de recursos humanos, y se busca mejorar la estructura de capacitación.

En el 2009, los Informes Anuales señalan que es momento de “retomar” el crecimiento de la institución (lo cual resulta sorprendente pues en el 2008, como se verá adelante la cartera de la institución aumenta un 62%) para lo

cual consideran necesario vincular a un Director General originario del país. En mayo vinculan a un nuevo Director General, quien viene de trabajar en la entidad más grande de microfinanzas del país. Ante el reto de crecer, (que la mayoría de los entrevistado entiende emana de una decisión del Consejo pero uno de los Consejeros considera que fue el mismo Director General quien se impuso esa meta), el nuevo Director considera solo lo puede cumplir con metodología de banca comunal, algo a lo que se dedica las institución a partir de ese momento. Las personas entrevistadas sostienen que este es el comienzo del final, ya que el vuelco en metodología se hace sin el perfil adecuado de asesores, pero además sin el tiempo de capacitación ni la implementación de los controles necesarios para consolidar un modelo de análisis de riesgo y otorgamiento de crédito tan diferentes.

Lo que sorprende del análisis efectuado hasta el momento, es que durante todo su desarrollo, ésta institución tuvo acompañamiento con una Asistencia Técnica que estuvo a cargo de la Holding. En la etapa inicial de la institución, ésta subcontrató la misma con el AT1, por su experiencia en varias partes del mundo. En esa fase inicial ésta asistencia se concentró en la asesoría para el desarrollo de la metodología de microcrédito individual, el desarrollo de manuales y la capacitación del personal de la institución. En una segunda fase, cuando se considera que lo que requiere la entidad es fortalecer sus niveles gerenciales, la AT se concreta en el suministro de los directivos de la institución, equipo que en un comienzo estuvo conformado por funcionarios de la misma Holding, pero luego también por personal contratado específicamente para la filial en el país E. Los costos de esta asistencia técnica (aprox. US\$ 300,000 anuales) según uno de los entrevistados, dio lugar a que una vez declarada la crisis, el principal financiador de la empresa, el fondo local de apoyo al financiamiento del sector microempresarial, cuestionara el pago de los mismos arguyendo que en el transcurso de los 4 años se habían dedicado a este rubro US\$1,2 millones que bien habrían podido ser dedicados a cubrir las pérdidas de la entidad que acumuladas ascendían a más de US\$ 5 millones.

Como se comentaba al comienzo, la IMF10 tenía muchos elementos para ser un proyecto prometedor. Uno de ellos la situación del mercado, donde las tasas comerciales eran muy elevadas brindando espacio para pensar en que una institución eficiente con buena metodología de crédito efectivamente podría llegar a punto de equilibrio rápidamente. Es así como en el Informe Anual 2008 se afirma “La tasa de interés depende del monto del préstamo y fluctúa de entre 3.5% y 5% al mes, *calculado sobre el monto del préstamo inicial*. Además, se cobra una comisión del 5% al momento del desembolso, pero esta comisión se reduce al 2% para los clientes que demuestren un excelente registro de seguimiento de restitución y hayan tenido una relación con la compañía de al menos doce meses”²², todo lo cual sumado excede el 90% efectivo anual.

No sorprende por ello que a nadie le preocupase la estructura operativa tan costosa que estaba montando la entidad desde un comienzo, la cual obviamente se justificaba ya que planeaban atender 55,000 clientes al cabo de 5 años. Esos costos representaron más del 300% de la cartera promedio el primer año de operación, un 183% el segundo año y un 78% en el tercero²³, incluyendo el rubro que se le reconocía al asistente técnico, ya comentado. Este elevado nivel de gastos, y los derivados de las provisiones que se comentan a continuación, hicieron financieramente inviable a la institución.

5. La calidad de la carteraun problema nunca resuelto

Como se comentó al comienzo, una de las características en términos de valor agregado que se suponía agregaba esta institución al mercado de microfinanzas en el país E era que se utilizaría la tecnología de crédito individual. Por ello trajeron personal de otros países con experiencia en esta metodología, dado que en el mercado local solo se conocía la metodología de banca comunal. Posteriormente, al cabo de 2 años, anuncian el desarrollo del crédito individual con garantía grupal, con el fin de mejorar el desempeño de la cartea. Y finalmente en el 2009, acuden a la metodología de banca comunal para aumentar el ritmo de colocación de cartera y así lograr la meta de llegar al punto de equilibrio al finalizar ese año.

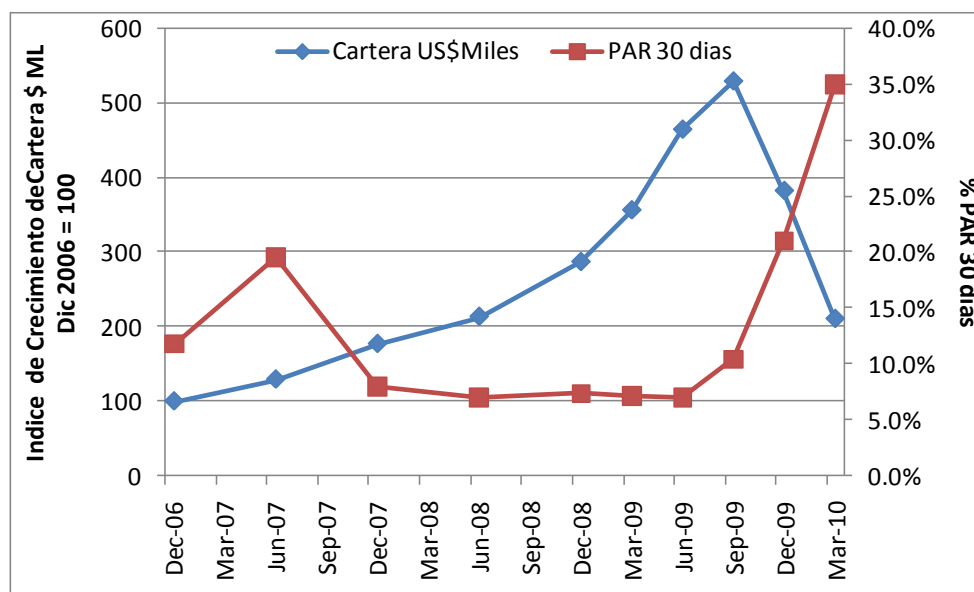
²² Informe Anual 2008.

²³ Cálculo con base a indicadores publicados en Mix Market.

Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina

Sin embargo, como se observa en la gráfica, esta microfinanciera nunca logra tener un indicador de mora inferior al 5% a más de 30 días. La estabilidad aparente que se observa durante el 2008 en realidad se produce producto de dos elementos: una reducción del nivel de la cartera afectada por mora del 28% en Diciembre a 2007 reduciéndose a 19% a diciembre de 2008, y un nivel de castigos del 20% de la cartera en diciembre de 2007, que pasa al 11% en el 2008.

Crecimiento de Cartera y Nivel de PAR 30 días



Fuente: Cálculos con base en información publicada en la Web de la Holding

La explicación de por qué esta institución en realidad nunca logra manejar el riesgo de su cartera no es fácil. Varios de los entrevistados argumentaron la situación de sobreendeudamiento de la población microempresarial del país, en especial debido a la penetración de crédito de consumo que generan no solo una institucionalidad que otorga créditos con otra metodología, sino además que crean en el cliente hábitos de pagos mucho más flexibles. Ante esta explicación, cabe preguntarse cómo otras microfinancieras operando en ese país si lo han logrado hacer.

La segunda explicación parte del rápido crecimiento de la institución, el cual desde el primer año se evidenció no solo por su expansión geográfica sino por el crecimiento de la cartera. Este crecimiento, dentro de una institución que tenía los problemas administrativos y operativos que ya se mencionaron, parecería ser ofrece una interpretación más acertada del origen del descalabro.

A los seis meses de haber iniciado operaciones, y de haber creado dos sucursales en la capital, se expande a otras dos ciudades a los dos meses y a otras dos para final del año primer año. Estas seis sucursales se mantienen en el 2007 mientras la institución busca controlar la mora, y ya para el 2008 inicia una segunda fase, aumentado 5 aunque con un diseño mas "liviano" pues estos nuevos puntos de atención no tienen servicio de caja, servicios que se suministran a través de convenios con dos bancos y con una red de tiendas, con el fin de abaratar los costos operativos y facilitarle a los clientes el repago de sus obligaciones. Inclusive en el 2009, se aumentan otras dos sucursales a la red, bajo el argumento de que la extensión hacia áreas más rurales les permitía alejarse de la competencia del crédito de consumo.

En cuanto a la cartera, esta presenta un crecimiento bastante acelerado desde un comienzo, como se evidencia de la gráfica. Durante el 2008 la cartera en moneda local aumenta un 116% en el 2007 y un 58% en el 2008, lo cual en términos de cualquier institución que otorga crédito se considerara satisfactorio. Es más, según los indicadores de la industria, la cartera de las entidades microfinancieras efectivamente hasta el 2007 había estado creciendo en

forma acelerada al 40%, y en 2008, a raíz de la desaceleración económica del país, el ritmo de crecimiento se reduce al 17%, demostrando así como la IMF10 superaba ampliamente el promedio. A pesar de ello, el 2009 se define como el año en el cual van a alcanzar el punto de equilibrio y, como se observa en la gráfica, se inicia una etapa de crecimiento acelerado, a la cual se le agrega un cambio de tecnología de microcrédito pasando de créditos individuales a créditos de banca comunal.

La etapa de crecimiento “a toda costa” con una nueva tecnología sorprende a una entidad que, como se comentaba, no había logrado consolidar ni siquiera la tecnología de crédito individual. La antigüedad de los asesores de crédito era mínima y por tanto su experiencia también. Esto se ve agravado, según los comentarios de varios de los funcionarios, por la actitud del Director General quien, ante el afán de crecer, llega a aceptar comportamientos poco éticos de los asesores de crédito, los cuales incluso pagan comisiones a personas para que les conformen los bancos comunales, o alcanzan a crear créditos ficticios. Falla el esquema de control de la entidad y se demuestra nuevamente que los asesores, en una espiral de desembolsos, pueden recibir el premio de los nuevos desembolsos e irse, antes de que la mala calidad de los créditos originados les impacte sus ingresos personales.

La situación del deterioro de la calidad de la cartera definitivamente desborda la capacidad institucional, y en noviembre se decide cambiar nuevamente al Director General y se suspenden los desembolsos, pero para ese momento ya parece ser muy tarde: la mora a más de 30 días sobrepasa el 20%.

¿Cómo fue que la IMF10 financió su crecimiento? En toda su primera etapa, utilizando el patrimonio aportado por los accionistas y solo en el 2008 acude a préstamos de tres entidades. El primero, un préstamo comercial, pero garantizado por la Holding y respaldado por un programa estatal de garantías. En ese mismo año también recibe una línea de crédito pequeña de un fondo internacional, el cual estaba interesado en apoyar entidades relacionadas con “practicantes” y que consideraba que en este caso los accionistas y la asistencia técnica de la Holding ofrecían elementos de seguridad interesantes. Pero claramente el gran impulso del crecimiento de la institución es el fondo local de apoyo al financiamiento microempresarial, un programa del Gobierno Nacional que tiene como propósito impulsar el desarrollo de la industria microfinanciera. Un 55% del incremento de la cartera del 2008 se financia con este crédito, y si se incluyen los otros dos, la proporción sería del 83%. Los aportes de capital efectuados por los accionistas en ese año, tanto en la forma de recursos frescos como a través de la capitalización de deudas, se destinaron a cubrir las pérdidas acumuladas y mantener la solvencia de la entidad.

Si a los gastos operativos señalados en la sección anterior se le agregan las provisiones derivadas de la calidad de la cartera, no debe sorprender el hecho de que la institución registrara un ROE después de impuestos²⁴ del -96% en el 2006, -140% en el 2007 y del -35% en el 2008, alcanzando a acumular pérdidas (sin tener en cuenta el crédito tributario) superiores a los US\$ 5 millones para septiembre de 2009. La recapitalización y reestructuración que hubiese demandado la institución ya no coincidían con los planes de los accionistas, quienes deciden buscarle comprador a la institución.

Fuentes de Información

Página web de la empresa Holding
Página web de la IMF10
Página web del AT1
Informes anuales de Gestión 2006, 2007, 2008
MTL 1 - Documentos publicados sobre la IMF10.
Benchmarking de las Microfinanzas en el país D - 2007, 2009.

²⁴ La entidad reporta unos ingresos por el crédito tributario que activa para ser descontado en el futuro.

Anexo 11

Expertos Entrevistados:

Nombre	Institución
Inversionistas o donantes	
Tomás Miller	BID/FOMIN
Alejandro Soriano	CAF
Diego Guzmán	ACCION INTERNACIONAL
Alejandro Silva	OMTRIX/CALMEADOW
Gabriel Schor	IPC-PROCREDIT
Financiadores	
Jacinta Hamann	Consultora
Ann Miles	Blue Orchard
Erik Geurts	Triple Jump
Rita de Boer	Triodos Bank
Calificadoras de Riesgo	
Damian Von Stauffenberg	Microrate
Otros	
Glenn Westley	CGAP
Michael Chu	Fondo Ignia
Felipe Portocarrero	IFC Perú
Bob Christen	Gates Foundation
Fernando Prado	Fondo Próspero
Juan Vega	Promifin Nicaragua
Paul Di Leo	Grassroots Capital Management
Luis Echarte	SIM Desarrollo Paraguay
Lauren Burnhill	Consultora
Pilar Ramírez	FIE
Robin Young	DAI
Fernando Fernández	DAI México
Willy Escobedo	DAI México

Coordinado por



Con el apoyo de



Deutsche Bank



International Association of
Microfinance Investors



BID

