

Los bancos comerciales, nuevos protagonistas en el sector del microfinanciamiento



La serie de notas Focus constituye el principal medio por el cual el CGAP divulga las prácticas óptimas en materia de financiamiento para microempresas entre los gobiernos, los donantes y las instituciones privadas y financieras.

Rogamos dirigir sus comentarios, contribuciones y solicitudes de otros números de esta serie a:

CGAP Secretariat
1818 H Street, NW,
Washington, DC 20433

Tel: (202) 473 9594

Fax: (202) 522 3744

Correo electrónico:
CGAP@Worldbank.org

WWW:
<http://www.worldbank.org/html/cgap/cgap.html>

Se ha escrito poco sobre el papel de los bancos comerciales en el microfinanciamiento. El motivo es muy sencillo: no ha habido mucho que decir, porque los bancos comerciales se han mantenido ostensiblemente al margen de este sector. En su ausencia, un gran número de organizaciones no gubernamentales (ONG) y otras instituciones especializadas han creado tecnologías financieras que sirven a un creciente número de personas pobres y mantienen tasas de reembolso de préstamos que no sólo son competitivas con los bancos comerciales tradicionales, sino que resultan rentables sin necesidad de subvenciones.

Los bancos comerciales de los países en desarrollo están empezando a considerar el microfinanciamiento no sólo como valioso instrumento de relaciones públicas sino también como operación productiva, y están estudiando este mercado. Al mismo tiempo, algunas ONG se han transformado en bancos regulados. El panorama del microfinanciamiento se caracteriza hoy por la presencia de bancos regulados de microfinanciamiento de esas dos distintas procedencias, con sus respectivas ventajas e inconvenientes.

En noviembre de 1996, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) patrocinó una conferencia para examinar la ampliación de los servicios bancarios a microempresas del mundo en desarrollo. La conferencia, primera en su género, congregó a banqueros de 17 entidades financieras reguladas en 16 países en desarrollo para adquirir y compartir experiencias, aprender mutuamente de sus respectivas prácticas y examinar sus dificultades. Entre los participantes había grandes bancos de servicios múltiples y de propiedad estatal y pequeños bancos especializados, así como compañías financieras.

Esta nota tiene por objeto divulgar los resultados de una encuesta de estos bancos recogidos en un estudio publicado por la USAID el año pasado (véase la cita). En esta nota, el término «bancos» se usa en un sentido amplio para referirse a los bancos comerciales que participaron en la conferencia.

Bancos comerciales y microfinanciamiento

Los directivos de los grandes bancos comerciales suelen mencionar el riesgo de impago, los elevados costos y las barreras socioeconómicas y culturales como los motivos principales que impiden su participación en el sector del microfinanciamiento. También están sujetos a trabas internas, entre ellas, las siguientes:

- **Compromiso institucional:** La incursión de los grandes bancos comerciales en el sector del microfinanciamiento se debe con frecuencia a la acción de un pequeño grupo de directivos idealistas, en vez de estar basada en una misión institucional.
- **Estructura orgánica:** Los bancos comerciales tienen dificultades para integrar el microfinanciamiento en la cultura y estructura de un banco grande que no está orientado a un gran volumen de negocio conseguido con préstamos de pequeña magnitud.
- **Metodología financiera:** La mayoría de los bancos comerciales carecen de metodologías financieras para captar y mantener clientes de ingreso bajo que necesitan pequeños montos de capital.
- **Recursos humanos:** Los problemas de contratación, capacitación e incentivos vinculados al desempeño precisan consideración y esfuerzos especializados, pues las operaciones de microfinanciamiento requieren un uso intensivo de mano de obra y conocimientos especializados sobre recursos humanos.
- **Eficacia en función del costo:** Debido a los mecanismos y estructuras generales de los bancos tradicionales, les es difícil reducir al mínimo los costos de tramitación, aumentar la productividad del personal y ampliar rápidamente las carteras de préstamos de microfinanciamiento, actividades todas ellas necesarias para cubrir costos y obtener beneficios.
- **Cumplimiento de los reglamentos:** El cumplimiento de los reglamentos y de las normas de presentación de informes sobre las

operaciones de microfinanciamiento exige nuevos procedimientos que ni los bancos comerciales ni los organismos estatales competentes han elaborado todavía.

Pese a estas trabas, los bancos comerciales tienen varias características orgánicas y estructurales que pueden contribuir al éxito de las operaciones de microfinanciamiento:

- Son instituciones reguladas que reúnen condiciones de propiedad, divulgación financiera y suficiencia de capital que contribuyen a asegurar una gestión prudente;
- Muchos de ellos disponen de una infraestructura física, incluidas redes de sucursales, que les permite llegar a un gran número de clientes de las operaciones de microfinanciamiento;
- Tienen controles internos y sistemas administrativos y contables para supervisar el desarrollo de gran número de transacciones;
- La estructura privada de su capital social tiende a alentar la buena gestión, la eficacia en función del costo, la rentabilidad y sostenibilidad;
- El acceso a sus propias fuentes de fondos (depósitos y capital social) hace que no tengan que depender de unos recursos escasos e inestables facilitados por donantes, y
- La posibilidad de ofrecer préstamos, depósitos y otros productos financieros los hace atractivos a los clientes del sector del microfinanciamiento.

Conclusiones fundamentales

El estudio examinó algunos de los factores que influyeron en la entrada en el sector del microfinanciamiento de los bancos comerciales que asistieron a la conferencia y las formas en que estos bancos habían integrado ese sector en sus operaciones.

Marco normativo

Era evidente que los países que habían conocido una liberalización financiera considerable brindaban una oportunidad mucho más prometedora de efectuar experimentos de microfinanciamiento que los que estaban bajo un régimen de represión financiera. Los bancos que asistieron a la conferencia (véase el cuadro) realizaban sus operaciones principalmente en países que llevaron a cabo campañas de estabilización a finales de los años ochenta, y todos, salvo uno, habían liberalizado las tasas de interés sobre los préstamos y los depósitos. Estas medidas les permitían cobrar tasas relativamente altas de interés sobre los microprestamos y cubrir los costos de transacción, el riesgo de impago y los costos de oportunidad de fondos, lo que constituía un estímulo para su entrada en el microfinanciamiento.

La obligación de mantener cuantiosas reservas es también un impedimento a los bancos comerciales que deciden emprender operaciones de microfinanciamiento. Cuanto más oneroso es la reserva obligatoria menor es la base de depósitos disponible para préstamos y menores también son los beneficios. Los bancos comerciales de América Latina no emprendieron actividades de microfinanciamiento hasta los primeros años noventa, cuando el encaje legal bajó de cerca del 50% a niveles más moderados, entre el 10 % y el 30%.

Compromiso de la dirección

Además de un entorno normativo favorable, el interés por el financiamiento en los niveles directivos superiores es condición imprescindible para el éxito de las operaciones en este sector. La falta de compromiso firme puede explicar en parte la breve duración del programa de microfinanciamiento del Standard Bank de Sudáfrica y la escasa captación de clientes del Banco del Pacífico del Ecuador, que, tras 23 años de operaciones de microfinanciamiento, sólo cuenta con 4.000 prestatarios activos.

Las metodologías del microfinanciamiento son tan diferentes de las de la banca convencional que la mayoría de los administradores bancarios de nivel medio no las entienden, y a veces las consideran como una actividad de segunda clase. Además, cuando el programa de microfinanciamiento compite con otras divisiones del banco interesadas también en conseguir recursos y mayor rango tiene que soportar amenazas dentro de la misma institución. Por ello, es imprescindible contar con un equipo directivo firme y comprometido, capaz de diseñar, aplicar y orientar la evolución de las operaciones de microfinanciamiento.

Mecanismos administrativos

En los bancos estudiados se utilizaron cuatro estructuras administrativas para realizar las operaciones de microfinanciamiento:

- a) Centros de servicio totalmente independientes, afiliados al banco, pero con sus propias normas crediticias, personal y sistemas de información, que rindan informes ante el banco principal (la sucursal de microfinanciamiento del Banco del Desarrollo en Chile, la Unit Desa del Banco Rakyat de Indonesia, y el Social Enterprise Program del Banco de Nova Scotia, en Guyana).
- b) Concesión de préstamos a través de ONG que, a su vez, prestan a clientes de microempresas (Banco Wiese, en Perú).
- c) Centros de microfinanciamiento semiindependientes que otorgan préstamos directamente y/o servicios especializados en cada sucursal bancaria, a cuyo frente estaría un encargado de microfinanciamiento. Las funciones administrativas y financieras están integradas en el banco principal (Banco Agrícola Comercial, de El Salvador; Banco del Pacífico, del Ecuador, y Financiera Familiar, del Paraguay).
- d) Operaciones plenamente integradas, en las que funcionarios de préstamos a pequeñas empresas atienden también a las microempresas. Todos los sistemas administrativos, financieros y de personal están integrados (Centenary Bank, en Uganda; Multi-credit Bank, de Panamá; Caja de Ahorro y Crédito Los Andes y BancoSol, en Bolivia).

La mayoría de los bancos comerciales que asistieron a la conferencia ofrecían microprestamos a través de una ventanilla o parte independiente de la sucursal que atiende solamente a los clientes de operaciones de microfinanciamiento. Esta separación permitía al personal y a los clientes reconocer las relaciones y las diferencias entre los servicios de la banca comercial tradicional y los de microfinanciamiento. El estudio revela una correlación positiva entre el grado de independencia del centro de microfinanciamiento y la magnitud de la operación.

Además, a los bancos con sucursales o centros especializados semiindependientes de microfinanciamiento les era más fácil establecer normas, procedimientos y metodologías crediticias

especiales para esas actividades y evitar la injerencia de la cultura del banco principal. Tal vez el ejemplo más espectacular lo constituye el Banco de Nova Scotia, que administra un programa de préstamos colectivos en Guyana, la mayor parte de los cuales no llega a US\$300, bajo los auspicios de un banco comercial grande y moderno de propiedad extranjera.

Costos iniciales y fuentes de financiamiento

La mayoría de los bancos subvencionaban indirectamente las operaciones de microfinanciamiento con sus propios recursos para cubrir los costos iniciales no recuperables y los de operación durante un período que solía ser de dos a tres años. Algunos, como el Banco Rakyat de Indonesia y el Centenary Bank de Uganda, contaron con asistencia técnica subvencionada por donantes. Otros, como la Family Finance Building Society (Kenya), también tenían acceso a fondos de donantes para préstamos, aunque estos montos suponían menos del 10% de su cartera de microfinanciamiento. Unos pocos bancos, como la Caja Los Andes (Bolivia), el National Bank for Development (Egipto), Financiera Familiar (Paraguay), y Workers Bank (Jamaica), recibían fondos de donantes para préstamos y para cubrir sus costos iniciales de operación.

El grado en que los grandes bancos usaban su base de depósitos para financiar carteras de microfinanciamiento dependía mucho de los costos de oportunidad de la utilización de depósitos para este fin en comparación con los beneficios derivados de otros usos. Para muchos, la posibilidad de cobrar tasas de interés más altas por los préstamos de microfinanciamiento compensaba esa diferencia y hacía más atractivo el microfinanciamiento.

Eficacia en función del costo

Aunque la mayoría de las operaciones de microfinanciamiento eran rentables, los banqueros, en general, consideraban demasiado elevados los costos de la concesión de micropréstamos. Si bien los costos de microfinanciamiento son más altos que los de la banca convencional, existen varios medios de reducirlos. Por ejemplo, la tarjeta inteligente de la Financiera Familiar parecía ser un medio excelente de reducir costos de tramitación de préstamos complementarios. Un sistema similar utilizado por la Caja Los Andes y el Centenary Bank, consistente en el uso de una línea de crédito para los clientes que solicitan créditos complementarios, también parecía ser eficaz en función del costo.

Algunos bancos se habían visto en la necesidad de aumentar sus tasas de interés debido a que las operaciones de microfinanciamiento son más costosas, pero los banqueros se refieren con frecuencia a los problemas de «imagen» o de mala publicidad vinculados al cobro de tasas más altas de interés a los clientes más pobres.

De todos modos, los costos reales de las operaciones de microfinanciamiento en los bancos comerciales no están claros, sobre todo cuando dichas operaciones están integradas en una estructura más amplia. Mientras no haya una mayor separación de costos en estas instituciones y los bancos con operaciones de microfinanciamiento no se sientan en libertad de compartir datos sobre ingresos y gastos, seguirá pendiente la duda de si estas operaciones son más costosas para los bancos comerciales tradicionales que para las ONG o los bancos especializados (como el BancoSol).

Gestión de los recursos humanos

Dado el uso intensivo de mano de obra de los servicios de microfinanciamiento, los bancos tienen grandes dificultades para contratar, capacitar y motivar a su personal. La mayoría de los bancos que asistieron a la conferencia contrataban personal para las operaciones de microfinanciamiento fuera del banco y preferían a jóvenes graduados universitarios con poca experiencia, más abiertos a la misión y a las prácticas especiales del programa de microfinanciamiento.

Los incentivos basados en el desempeño como remuneración de los oficiales de préstamos, práctica común en las instituciones de microfinanciamiento, pueden llegar a ser una fuente de tensiones si los empleados del banco (que se dedican a operaciones de otro tipo) no reciben esas primas. Algunos bancos han controlado estas tensiones haciendo que la suma de los salarios y los incentivos del personal de microfinanciamiento no exceda los salarios de otros empleados. Otros (Banco Dagang Bali, Banco Empresarial, National Bank for Development) ofrecen los mismos incentivos a todo el personal, con lo que se elimina la posibilidad de que surjan tensiones.

Productos y servicios financieros

Existen algunas curiosas diferencias y semejanzas entre los servicios de ahorro y crédito que ofrecen los bancos comerciales y las ONG con operaciones de microfinanciamiento.

En general, el tamaño medio de los préstamos de los bancos participantes en la conferencia no llegaba a US\$1.400, monto superior al promedio de los que conceden las ONG. Además, los vencimientos oscilaban entre un mes y cuatro años, aunque la mayoría de los bancos ofrecían préstamos con vencimientos de más de un año (plazo mayor que el normal de las ONG). La mayoría de los bancos preferían los préstamos individuales a los colectivos, aunque unos pocos, como el BancoSol, el Banco Empresarial y el Banco de Nova Scotia de Guyana, también concedían préstamos colectivos. Los bancos que otorgan préstamos más pequeños suelen solicitar información personal sobre los posibles prestatarios, mientras que los que hacen préstamos más importantes exigen que los clientes aporten enseres domésticos o presenten cosignatarios como garantía.

Una de las semejanzas observadas entre los bancos comerciales y las ONG es la frecuencia de los reembolsos. Reembolsos quincenales, semanales e incluso diarios eran normales en varias de las instituciones presentes en la conferencia. Asimismo, al igual que en las ONG, el período de tramitación de los micropréstamos era muy breve: de uno a siete días.

A diferencia de las ONG, todos los bancos prestaban servicios de depósito. Sólo cuatro de ellos (Banco Dagang Bali, Banco Rakyat de Indonesia, Standard Bank y Workers Bank) habían adoptado iniciativas explícitas para atraer a clientes que hacían depósitos muy pequeños. No obstante, todos los bancos decían tener pequeñas cuentas de ahorro con saldos de menos de US\$500. Aunque el Centenary Bank no tenía un plan especial para llegar a los pequeños ahorradores, al reducir sus requisitos de saldo mínimo a US\$10 (frente a US\$50 como exigen otros bancos de Uganda), consiguió atraer a gran número de estos clientes y tener más de 42.000 cuentas de ahorro con saldos de menos de US\$500.

En resumen, pese a que todos los bancos habían establecido algunas técnicas e innovaciones para atender al sector del microfinanciamiento, muchos debían ajustar sus procedimientos operativos y los precios de los préstamos para que sus productos y servicios respondieran mejor a las necesidades de los clientes de dicho sector.

Función de los donantes

El estudio también se ocupa de la función que pueden desempeñar los donantes para facilitar la entrada de los bancos comerciales en las operaciones de microfinanciamiento.

Los donantes pueden contribuir poderosamente a mejorar el clima financiero para atraer a los bancos comerciales hacia el microfinanciamiento. Por ejemplo, los donantes pueden instar a los gobiernos a que eliminen reglamentos financieros represivos, como los topes de las tasas de interés y las onerosas normas sobre encaje legal o planes de crédito focalizados. Estos cambios ayudarán a los prestamistas del sector de microfinanciamiento a competir en mercados abiertos y cubrir los costos de operación, los riesgos y los costos de oportunidad del capital.

Los donantes pueden contribuir a establecer y alentar la adopción de marcos normativos prudentes que reconozcan la indole especial de estas operaciones. Las estrictas prescripciones en materia de reservas, los onerosos requisitos de información, los criterios inapropiados de clasificación y constitución de reservas, las restricciones sobre el volumen de préstamos sin garantía y unos costos de operación indebidos son algunos de los elementos que es preciso modificar para adaptarse a las condiciones especiales de este sector. Los donantes deben apoyar el diálogo entre los bancos que prestan servicios de microfinanciamiento y los encargados de la reglamentación, con objeto de enseñar a las autoridades encargadas de la supervisión a reconocer la diferencia entre el microfinanciamiento y las operaciones tradicionales de banca.

Por último, los donantes tienen una función útil, aunque limitada, en la prestación de apoyo a los bancos comerciales que entran en el mercado de microfinanciamiento mediante el financiamiento y la asistencia técnica gratuita. Pero este flujo de recursos de donantes a los bancos comerciales plantea dos importantes cuestiones:

- 1) ¿Cuál es el instrumento más eficaz para la subvención (fondos baratos, garantías, asistencia técnica, etc.)? y
- 2) ¿Cuál es el nivel más apropiado de subvención y durante cuánto tiempo se debe otorgar?

Institución y país	Proporción de préstamos de microfinanciamiento	Número de préstamos de microfinanciamiento	Saldo pendiente de préstamos de microfinanciamiento	Préstamo pendiente medio de microfinanciamiento /PIB per cápita	Número de cuentas de ahorro	Saldo de ahorros pendiente	Tasa de interés efectiva
Grandes bancos de servicios múltiples							
Banco Agrícola Comercial, El Salvador	3,3%	9.305	\$14,8M	2,27	50.459	\$3,3M	n.d.
Banco del Desarrollo, Chile	100%	17.500	\$17,6M	0,28	n.d.	n.d.	3,7%p.m.
Banco del Pacífico, Ecuador	2%	4.000	\$4M	0,78	8.000	n.d.	57% p.a.
Banco de Nova Scotia, Guyana	9% (100% en la sucursal)	9.000	\$1,2M	0,25	2.700	n.d.	25% p.a.
Banco Wiese, Perú	10%	4.760	\$19M	1,89	n.d.	n.d.	41% p.a.
Banco Rakyat Indonesia, Indonesia	100% en el programa Unit Desa	2.4M	\$1,6B	0,76	15,6M	\$2,8B	32% p.a.
Multi-credit Bank, Panamá	10%	1.450	\$8,6M	0,23	1.750	\$143,3M	32% p.a.
National Bank for Development, Egipto	3,7%	20.852	\$13,5M	0,83	20.852	\$1,7M	30% p.a.
Standard Bank, Sudáfrica	Insignificante	226	\$138.000	0,20	287.786	\$20M	50% p.a.
Workers Bank, Jamaica	Nuevo programa crediticio	177	\$3,3M	8,44	n.d.	\$51M	n.d.
Bancos pequeños especializados							
BancoSol, Bolivia	100%	57.745	\$30,2M	0,67	45.911	n.d.	48% p.a.
Banco Dagang Bali, Indonesia	83%	13.133	\$43,1M	3,73	344.619	\$105M	30% p.a.
Banco Empresarial, Guatemala	11%	840	\$2M	1,98	20.000	\$33M	30% p.a.
Caja de Ahorro y Crédito Los Andes, Bolivia	100%	17.854	\$8,62M	0,62	360	\$1,2M	3,5% p.m.
Centenary Bank, Uganda	83%	3.900	\$5,8M	7,80	60.900	\$9,3M	46% p.a.
Family Finance Building Society, Kenya	85%	6.000	\$1,4M	0,93	22.500	\$5,8M	34% p.a.
Financiera Familiar, Paraguay	20%	4.658	\$4,5M	0,61	1.100	\$13,5M	6% p.m.
Panabo Rural Bank, Filipinas	27%	1.602	\$1,61M	1,06	10.019	\$34,6M	40% p.a.

Esta nota es una sinopsis de un estudio realizado por Mayada Baydas, Douglas Graham y Liza Valenzuela, titulado «Commercial Banks in Microfinance. New Actors in the Micro-finance World». El estudio se puede solicitar por correo a Development Alternative Inc., 7250 Woodmont Avenue, Suite 200, Bethesda, MD 20814, Estados Unidos, por teléfono (301) 718-8699, o fax (301) 718-7968. También se puede obtener en <http://www.mip.org>, en la Web.

Directora de la serie de notas Focus: Mohini Malhotra; Traducción: División de Servicios de Traducción del Banco Mundial/Nathalie D'Ambrosio-Vitale; Producción: Valerie Chisholm; EarthWise Printing, Gaithersburg, MD (301) 977-3765.

♻️ Impreso en papel reciclado