

**Tipología de Instituciones
Financieras
para la Microempresa
en América Latina
y el Caribe**

**Miguel Taborga
Fernando Lucano**

**Tipología de Instituciones
Financieras
para la Microempresa
en América Latina
y el Caribe**

**Miguel Taborga
Fernando Lucano**

**Washington, DC
1998**

Agradecimiento

Los autores agradecen a las diferentes personas que colaboraron con la revisión de las primeras versiones del presente documento, principalmente al Sr. Alex Silva, Gerente General de la empresa de inversiones PROFUND, y al Sr. Ernesto Mondelo, experto financiero del BID-FOMIN.

Los Autores

Fernando Lucano Urioste (Coordinador del proyecto **AP**atrones de Desempeño de Instituciones de Financiamiento de la Microempresa[®]) y Miguel Taborga (Especialista Financiero Principal) forman parte del equipo de la Unidad de Microempresa del BID.

INDICE

INTRODUCCION

| | | |
|-------------|---|-----------|
| I. | CLASIFICACION DE IFMS e INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO y ASESORIA TECNICA. | |
| 1. | Definiciones | 1 |
| 2. | Principales Características | 3 |
| 3. | Fortalezas y Debilidades | 5 |
| 4. | Instrumentos de Financiamiento y de Asesoría Técnica de IFMs | 6 |
| II. | DESCRIPCION DETALLADA DE LA TIPOLOGIA DE IFMS | |
| 1. | Instituciones Financieras Convencionales | 7 |
| 2. | Instituciones Financieras Especializadas | 11 |
| 3. | ONGs Crediticias | 16 |
| 4. | ONGs Generalistas | 19 |
| III. | CONCLUSION | 23 |

INTRODUCCION

En el importante mercado potencial de las microfinanzas convergen una serie de instituciones provenientes tanto del sector financiero convencional, como del desarrollo social. Desde conglomerados financieros hasta asociaciones caritativas desean lograr una mayor y permanente penetración de este mercado. Las motivaciones que los inclinan a servirlo son diversas, y varían desde la filantropía hasta el logro de generosos retornos sobre los capitales invertidos. El término **Instituciones Financieras para la Microempresa@- IFM¹** - engloba a una serie de entidades de origen y características operativas diversas. La multiplicidad de tipos de IFMs constituye una de las principales características de esta industria.

Paralelamente, los proveedores de recursos financieros a las IFMs son también de diferente índole. Instituciones de solidaridad, de cooperación para el desarrollo, organismos bi y multilaterales, bancos de desarrollo nacionales e internacionales, bancos y fondos de inversiones privados se encuentran financiando el crecimiento de las carteras de las IFMs.

Es debido a la presencia de esta gran variedad de actores que intervienen en la promoción de las microfinanzas que se presenta este ensayo, denominado **Tipología de IFMs@**. Esta herramienta ha sido diseñada para orientar a una amplia gama de instituciones y profesionales interesados en comprender las características de las instituciones que financian la microempresa. En lo particular, la presente Tipología ha sido concebida para responde a las necesidades de las instituciones de financiamiento de IFMs. En efecto, dichos financiadores buscan identificar con mayor claridad los tipos de IFMs que operan en el contexto latinoamericano, sus características operativas y sus potencialidades de desarrollo. Ello a fin de administrar con mayor eficiencia los instrumentos de financiamiento que ofertan y poner en marcha planes de asesoría técnica destinados a consolidar el desarrollo de dichos organismos microfinancieros.

Obviamente, la Tipología no es suficiente para tomar una decisión de financiamiento o de inversión en una IFM. Es también necesario conocer los índices financieros y operativos que caracterizan a las mejores instituciones proveedoras de microcrédito. Sobre dicho tema, la Unidad de Microempresa del BID está llevando a cabo un proyecto destinado a identificar los Patrones de Desempeño de las IFMs latinoamericanas. Este tema será sujeto de una publicación posterior. La presente Tipología y los Patrones de Desempeño de las IFMs, deberán constituir dos de los principales elementos de referencia para el análisis de las IFMs y para la determinación de los instrumentos de financiamiento más idóneos que les deberían ser propuestos.

La primera parte de esta publicación presenta la tipología en forma esquemática. A fin de facilitar la lectura comparamos entre los tipos de IFMs las definiciones y características operativas, las fortalezas y debilidades institucionales, así como los instrumentos de fondeo y de asesoría técnica. La segunda parte está compuesta por una descripción detallada de las principales características de los diferentes tipos de IFMs. Insertamos además presentaciones resumidas de instituciones exitosas de cada

¹ Para efectos de este documento, microempresa se define de acuerdo a los parámetros utilizados por el BID: negocios con un máximo de 10 empleados y activos totales inferiores a US\$ 20,000 excluyendo profesiones liberales como la médica y jurídica.

categoría. Como en todo ejercicio de clasificación, existe un margen de error a la hora de interpretar la clasificación a la cual corresponde cada institución. En este sentido, la selección de los ejemplos depende únicamente de la apreciación personal de los autores.

I. CLASIFICACION DE IFMs E INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO Y ASESORIA TECNICA.

1. DEFINICIONES

El esquema de clasificación propuesto pretende distinguir las principales características de las IFMs en Latinoamérica, el cual también podría ser aplicado de manera universal. En teoría, cada una de las instituciones puede ser clasificada dentro de una de las cuatro categorías siguientes: **Instituciones Financieras Convencionales**, **Instituciones Financieras Especializadas**, **AONG Crediticias** y **AONG Generalistas**. El criterio predominante para clasificar las instituciones está relacionado a su nivel de intermediación financiera, siendo las instituciones convencionales las que reflejan una mayor potencialidad en este campo.² A mayor capacidad de intermediación financiera, superiores son las posibilidades de brindar una variedad de servicios a la microempresa y lograr la masificación de los servicios de crédito, inversión, ahorro y operaciones a la vista. A continuación presentamos las definiciones de cada tipo de IFM.

Instituciones financieras convencionales

Son establecimientos financieros, sociedades por acciones y cooperativas, que han decidido penetrar el mercado de la microempresa, sin abandonar sus nichos tradicionales de intervención. Es así que estas instituciones se caracterizan por abordar diferentes segmentos de mercado y por no estar concentradas en la cartera de microcrédito. El interés por el emergente mercado de la microempresa es una situación relativamente nueva y/o experimental, razón por la cual la cartera ligada a dicho segmento, en la mayoría de los casos, no supera el 10% del total de los Activos.

Instituciones financieras especializadas

Son aquellas instituciones financieras reguladas, generalmente sociedades anónimas, que fueron creadas con el objetivo específico de atender a la micro y pequeña empresa. Sus activos se concentran en el segmento de mercado de la microempresa y están facultadas para captar ahorros.

ONGs crediticias

Se trata de aquellas instituciones que manteniendo su base jurídica de asociación sin fines de lucro o de fundación se dedican, única o principalmente, al financiamiento de la microempresa. Eventualmente realizan actividades de capacitación y asesoría técnica de microempresarios, las cuales forman parte de la estrategia de educación crediticia del cliente y de recuperación de los créditos.

² La capacidad de intermediación financiera se refiere a la capacidad jurídica, operativa y financiera de las IFMs para ofrecer una amplia gama de instrumentos financieros, tanto activos (créditos e inversiones) como pasivos (cuentas corrientes, de ahorro, etc.). A mayor cantidad de servicios disponibles para la clientela microempresarial, mayor es la capacidad de intermediación financiera de la institución.

ONGs generalistas

Al igual que las ONGs crediticias, estas instituciones son asociaciones sin fines de lucro o fundaciones, con la diferencia que, además del otorgamiento de préstamos, proveen una amplia gama de servicios de desarrollo empresarial y de apoyo social. Por lo tanto no están específicamente enfocadas en la actividad financiera.

2. PRINCIPALES CARACTERISTICAS

En el cuadro que presentamos en la siguiente página exponemos cinco elementos que caracterizan los diferentes tipos de IFMs.

- , **La estrategia institucional** indica los principales motivos que conducen las IFMs a intervenir en el campo de la microempresa. Estas estrategias persiguen por lo general, dos tipos de objetivos : el logro de importantes índices de rentabilidad o el deseo de lograr un impacto en el nivel de vida del cliente. Una combinación de ambas lógicas, de finanzas y de solidaridad, es también practicada por muchas instituciones. Identificar la tendencia de la IFM en cuanto a su misión y estrategia, es un tema de suma importancia, puesto que define, por lo general, los mecanismos de dirección y de funcionamiento de la institución. En todo caso, el surgimiento de la competencia en la oferta de servicios de microfinanzas, tiende a que las IFMs, al margen de la lógica de intervención, busquen obtener excelentes índices de productividad y de calidad de cartera. Ello a fin de mejorar las tasas de interés activas y diversificar su oferta de servicios financieros.
- , **La forma jurídica** es el estatus legal adoptado por las IFMs para ejercer la actividad crediticia. Cabe señalar que las Instituciones financieras convencionales y las especializadas son generalmente reguladas por las entidades de control de organismos financieros de cada país, en tanto que las ONGs crediticias y generalistas no lo son. La forma jurídica que adopta la IFM tiene importantes repercusiones en sus características operativas y financieras. Las instancias de gobierno son más convencionales en las instituciones reguladas, en tanto que las ONGs disponen de una libertad más amplia para diseñar sus centros de decisión. En lo financiero, las IFMs reguladas cuentan con las posibilidades legales para practicar diferentes instrumentos de crédito y de captación de recursos, mientras que las ONGs tienen limitantes de regulación para diversificar sus instrumentos activos y pasivos.
- , **El tercer elemento indica el tipo de cliente** al que se dirigen prioritariamente las IFMs. En este campo observamos que son las ONGs quienes, en muchos casos, estarían destinando su oferta crediticia a los sectores de más bajos ingresos, o a las microempresas de menor tamaño. En cambio, son las instituciones financieras reguladas las que presentan una mayor tendencia de atención a empresas con un mayor grado de evolución, dadas las garantías que proveen y su historial crediticio. Sin embargo, no podemos afirmar que exista una correlación perfecta entre el tipo de institución y el tipo de cliente. Sólo deseamos hacer notar que percibimos limitantes de orden jurídico³, financiero y operativo, para que instituciones financieras reguladas puedan llegar a clientes de muy bajos ingresos.
- , **Los instrumentos crediticios** son los productos de financiamiento que normalmente ofrecen las IFMs a la microempresa, los cuales se configuran en función del riesgo del cliente y del tipo de

³ Ej. El marco regulatorio no acepta, por lo general, la garantía solidaria, al no ser una cobertura tangible de un riesgo financiero.

garantía. Los Bancos comunales@ y Agrupos solidarios@ son utilizados para atender a los clientes de más bajos ingresos. Los créditos individuales son orientados hacia las microempresas que disponen de garantías prendarias y de referencias de buen comportamiento crediticio.

Los instrumentos de captación de recursos son determinados por el estatus jurídico de la IFM y por el volumen y calidad de sus activos.

Cuadro resumen de las principales características operativas de IFMs

| | INSTITUCIONES FINANCIERAS CONVENCIONALES | INSTITUCIONES FINANCIERAS ESPECIALIZADAS | ONGs CREDITICIAS | ONGs GENERALISTAS |
|---|---|--|--|---|
| ESTRATEGIA | Penetración nuevos mercados Imagen y Filantropía | Impacto social Rentabilidad | Impacto social Generación de márgenes Graduación | Impacto social Autosuficiencia financiera |
| FORMA JURÍDICA | Bancos y Financieras Cooperativas y Mutuales | Bancos Financieras | Asociaciones sin fines de lucro Fundaciones | Asociaciones sin fines de lucro Fundaciones |
| CLIENTELA | Diversos segmentos Microempresa es minoritaria | Micro y Pequeña Empresa | Microempresa | Microempresa |
| INSTRUMENTOS CREDITICIOS | Diversos para cada segmento del mercado En general crédito individual | Grupo solidario Crédito individual Leasing y otros, aún incipiente | Grupo solidario Crédito individual Banco comunal | Grupo solidario Crédito individual Banco comunal |
| INSTRUMENTOS PASIVOS Y DE PATRIMONIO | Acciones, Quasi-capital Bonos - Bolsa Líneas de redescuento Certificados - Ahorro Préstamos | Acciones, Quasi-capital Bonos - Bolsa Líneas de redescuento Certificados - Ahorro Préstamos | Préstamos Garantías | Préstamos Garantías |
| ALGUNOS EJEMPLOS | Bco. del Pacifico, (Ecuador) Bco. Empresarial, (Guatemala) Bco. del Comercio, (Costa Rica) Financieras Fassil, (Bolivia) Financiera Familiar, (Paraguay) Coop. Liberación, (Chile) Coop. Fucac, (Uruguay) | Financiera Calpiá, (El Salvador) Banco Solidario, (Bolivia) Los Andes, (Bolivia) Credinet, (Perú) Multicredit Bank, (Panamá) Bandes-Microempresa, (Chile) | Acodep, (Nicaragua) F.E.D., (Ecuador) Prodem, (Bolivia) Funadeh, (Honduras) Red FINCA, Red Bco. Mundial de la Mujer | Fundasol, (Uruguay) Fund. Carvajal, (Colombia) Fundación Cesap, (Venezuela) Fund. Trabajo para un Hermano, - (Chile) Red CRS, Red CARE |

3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En el cuadro que presentamos a continuación analizamos los elementos favorables y los inconvenientes que se presentan generalmente en cada tipo de IFM para lograr un servicio financiero de carácter masivo en favor de la microempresa. Suponemos que la cobertura de un mayor número de clientes se debe lograr aplicando una lógica de rentabilidad en un mercado sumamente competitivo.

| TIPOLOGIA | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|--|
| INSTITUCIONES FINANCIERAS CONVENCIONALES | <ul style="list-style-type: none"> * Infraestructura y herramientas de gestión ad-hoc y experiencia en el manejo financiero. * Oferta potencial de diversos instrumentos activos y pasivos. * Volumen adecuado para lograr un fondeo de calidad y de bajo costo. * Diversificación de activos y riesgos. * Elevan el nivel de competencia. | <ul style="list-style-type: none"> * En algunos casos, visión paternalista. * Falta de información analítica de la cartera de microcrédito. * Autonomía de gestión insuficiente para tomar decisiones idóneas para el mercado de la microempresa. * Difícil cohesión institucional entorno del microcrédito. * Poca potencialidad de atención a personas de muy bajos ingresos. |
| INSTITUCIONES FINANCIERAS ESPECIALIZADAS | <ul style="list-style-type: none"> * Política empresarial de permanencia en el mercado puesto que fueron creadas específicamente para atender las microempresas. * Especialización en tecnología de microcrédito. * Experiencia en atención a microempresas. * Autonomía de gestión para adecuar estrategias operativas idóneas para el mercado de la microempresa. | <ul style="list-style-type: none"> * Concentración de activos en un mismo tipo de clientela. * Dificultad para obtener fondeo óptimo debido a sus bajos volúmenes, a su concentración en clientes con garantías no convencionales y a su reciente creación como organismo financiero. * Débiles herramientas de gestión interna. * Poca experiencia de las Agraduadas® en la captación de ahorros. |
| ONGs CREDITICIAS | <ul style="list-style-type: none"> * Innovación en materia crediticia. * Capacidad de penetración de nuevos mercados populares. * Posibilidades de generación de patrimonio previo a la Agraduación®. | <ul style="list-style-type: none"> * Limitantes de expansión debido a su forma jurídica y costumbre de subvenciones. * Alto riesgo para clientela cuando captan ahorros puesto que no son reguladas. * Centros de decisión muy dependientes de líderes. * Ausencia de inversionistas privados que tomen decisiones en función de la preservación de sus recursos. * Información contable y financiera insuficiente. |
| ONGs GENERALISTAS | <ul style="list-style-type: none"> * Innovación en materia crediticia. * Atienden a poblaciones de muy escasos recursos económicos. | <p>Idem ONGs Crediticias y :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Poca visión comercial y difícil expansión. * Autonomía de gestión insuficiente par tomar decisiones idóneas para el mercado de la microempresa. * Difícil cohesión institucional entorno a la toma de decisiones de corte financiero. |

4. EJEMPLOS DE INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO DE IFMs

Exponemos a continuación la relación existente entre la Tipología de IFMs y algunas de las instituciones proveedoras de recursos financieros y los tipos de instrumentos que proveen. Las zonas **En blanco** indican la imposibilidad jurídica de utilizar el instrumento de financiamiento (participación accionaria en ONGs) o su innecesaria aplicación (garantías para IFMs Convencionales). En función de sus fortalezas y debilidades y de su nivel de desarrollo técnico, la asesoría que necesitan las IFMs se articula generalmente entorno a tres temas principales: metodología crediticia, sistemas de información de gestión y esquemas de organización. La asesoría técnica a IFMs se financia principalmente vía préstamos concesionales y donaciones.

| | PARTICIPACION ACCIONARIA y CUASI CAPITAL | PRESTAMOS | GARANTIAS | ASESORIA TECNICA |
|---|---|--|--|--|
| INSTITUCIONES FINANCIERAS CONVENCIONALES | BID - FOMIN CAF PROFUND | BID MICROGLOBAL | | * Tecnología Crediticia * Manuales de crédito * Contabilidad Analítica * Sistema Informático * Recursos Humanos |
| INSTITUCIONES FINANCIERAS ESPECIALIZADAS | BID - FOMIN CAF PROFUND SIDI - Francia TRIODOS Holanda EDCS - Holanda FUNDES - Suiza GATEWAY - USA | BID - FOMIN BID - MICROGLOBAL CAF CALVERT - USA EDCS Holanda | BRIDGE FUND - USA RAFAD - Suiza SOS FAIM - Bélgica | * Reportes de Gestión * Estrategia Operativa de Productividad * Contabilidad Analítica * Software de Cartera y Contabilidad * Tecnología de Captación de Ahorro * Estrategia Penetración Mercado de Capitales |
| ONGs CREDITICIAS | | CAF TRIODOS Holanda EDCS Holanda | BRIDGE FUND - USA RAFAD Suiza SOS FAIM Bélgica | * Reportes de Gestión * Estrategia Operativa de Productividad * Contabilidad Analítica * Software de Cartera y Contabilidad * Plan de Transformación en Institución Regulada |
| ONGs GENERALISTAS | | TRIODOS Holanda EDCS Holanda | RAFAD Suiza SOS FAIM Bélgica | * Reportes de Gestión * Estrategia Operativa de Productividad * Tecnología Crediticia * Manuales de Crédito * Contabilidad Analítica * Software de Cartera y Contabilidad * Plan de Negocios * Manual de Organización y Funciones |

* Siglas: Corporación Andina de Fomento (CAF), Société D'Investissement et de Développement International (SIDI), Cooperativa Ecuménica de Holanda (EDCS)

II. DESCRIPCION DETALLADA DE LA TIPOLOGIA DE IFMs.

1. INSTITUCIONES FINANCIERAS CONVENCIONALES

CHILE

Institución Financiera Convencional de origen comercial.

BANCO EMPRESARIAL S.A.

La competencia en la prestación de servicios financieros corporativos en Guatemala ha inducido a que algunos bancos incursionen en nuevos nichos de mercado. Este es el caso del Banco Empresarial, cuya estrategia comercial se enfoca hoy en día hacia el sector de la micro, pequeña y mediana empresa esencialmente. Las microempresas son atendidas con montos de hasta 25 mil Quetzales (US\$4,000 aprox.) y constituyen 9% de la cartera total. El banco cuenta con 12 agencias, y una amplia red de 100 cajeros automáticos. Su captación de recursos proviene en 64% de cuentas corrientes, 5% de depósitos de ahorro, 11 de colocaciones a plazo fijo, y 20% a través de la emisión de bonos. La rentabilidad antes de impuestos en 1997 fué del 15.5%.

Fuente: Banco Empresarial, Memoria de Labores 1997 y entrevistas.

Definición

Se trata de aquellos establecimientos financieros, sociedades por acciones y cooperativas, que han decidido penetrar el mercado de la microempresa, sin abandonar sus nichos tradicionales de intervención (ej. mercados corporativos, de consumo, de banca de inversión, de comercio exterior, banca múltiple etc). Es así que estas instituciones se caracterizan por abordar diferentes segmentos de mercado y por tener la posibilidad de ofrecer a su clientela microempresarial una amplia gama de instrumentos activos y pasivos. El interés por el emergente mercado de la microempresa es una situación relativamente nueva y/o experimental, razón por la cual la cartera ligada a dicho segmento no supera, en muchos casos, el 10% del total de los activos.

Subclasificación

Se reconocen dos grandes tipos de **Instituciones Financieras Convencionales**. La primera subclasificación agrupa los **establecimientos financieros comerciales**, que se constituyen en torno a grupos económicos familiares, corporativos y/o de inversiones, con el objetivo de maximizar el rendimiento de sus patrimonios. La segunda subclasificación identifica a **establecimientos financieros de origen social** quienes, si bien basan sus operaciones en la rentabilidad y la eficiencia, tienen también

como objetivo el desarrollo socio-económico de su clientela. En este campo se encuentran principalmente cooperativas y mutuales, así como también algunos bancos (Ej. Banco Caja Social de Colombia).

Estrategias de intervención en microempresa

Estas entidades no consideran al microcrédito ni como un elemento central de su estrategia, ni como su principal fuente de ingresos. En lo que concierne a algunos bancos comerciales, la estrategia de incursión en las microfinanzas está ligada a la **penetración de nuevos mercados rentables** para **conocer el negocio** y, luego de un período razonable de prueba, decidir una intervención más vigorosa y masiva. En efecto, dichas instituciones, generalmente de talla mediana, se ven enfrentadas a una agresiva competencia en el campo de la clientela corporativa y de personas naturales con ingreso estable. Ello debido a la modernización de los servicios financieros y a la apertura de los mercados en América Latina lo cual exige un aumento de la productividad para seguir compitiendo en los segmentos tradicionales del mercado. Estos establecimientos financieros buscan nuevos mercados donde la banca internacional no tiene la costumbre de competir. Es así que las microempresas presentan ventajas comparativas, puesto que constituyen un importante mercado potencial.

En algunos casos las **AIFMs Convencionales** deciden su intervención **en función de facilidades financieras** otorgadas por instituciones de desarrollo, nacionales y/o multilaterales (Ej. Préstamos denominados **AMicroglobales del BID**). La motivación de incursionar en las microfinanzas puede también ser de **solidaridad social e imagen institucional**. Finalmente, existen casos muy particulares de **obligatoriedad jurídica** cuando, por ejemplo, el Estado decreta que una parte de los activos de los bancos debe destinarse a atender a la microempresa.

Sea por interés económico o político, por obligatoriedad o solidaridad, o por una combinación de varias motivaciones, la estrategia de intervención de los establecimientos financieros convencionales es el vehículo de expresión de una mutación social a la cual los banqueros convencionales y los propietarios de microempresas de barrios populares no escapan. Dicha evolución concierne al acercamiento cultural entre diferentes estratos de la sociedad, fenómeno que se vive en la mayoría de países latinoamericanos.

Con respecto a los bancos con objetivos sociales y a las cooperativas, dichas instituciones financian tradicionalmente a las familias de recursos económicos modestos, reconociéndolas como unidades económicas sujetas de crédito. Para éstas, el núcleo familiar es un ente socio-económico que genera ingresos, y que consume créditos de diversa naturaleza. Muchos de los clientes son dueños de microempresas, pero generalmente no se les otorga préstamos para financiar sus unidades, aunque los créditos personales que obtienen sirven, en algunos casos, para la compra de un activo fijo o de mercaderías.

La actividad de microcrédito es identificada como un elemento estratégico que puede consolidar y expandir su presencia en los mercados populares. En cuanto al caso particular de las cooperativas, cabe destacar la estrategia comercial estrechamente ligada a la capacidad de captación del ahorro popular, lo cual no se presenta con frecuencia en los otros tipos de IFM. Esta particularidad da al sistema

cooperativo sólidas ventajas competitivas en cuanto a su potencialidad de expansión en el mercado de la microempresa.

COLOMBIA

Institución Financiera Convencional - de origen social

GRUPO CAJA SOCIAL

El origen del grupo financiero y empresarial de la AFundación Social@ data de 1911 cuando un sacerdote jesuita reúne a obreros colombianos para promover proyectos de desarrollo. Así, creó el ACírculo de Obreros@ y la ACaja de Ahorros del Círculo de Obreros@. Con el tiempo la primera se convirtió en la AFundación Social@ y la segunda en el ABanco Caja Social@. La Fundación Social agrupa actualmente a 14 empresas en las cuales su participación accionaria es superior al 50%. El patrimonio consolidado es de US\$ 531 millones, y los activos son de aprox. US\$ 5 mil millones, con los cuales se atiende a 5 millones de clientes en 416 oficinas. La vocación de este sólido grupo colombiano es de atender a grupos de bajos ingresos y a estratos medios de la población.

En lo que concierne el acceso de negocios de pequeña escala a los servicios del grupo, El ABanco Caja Social@ ha puesto en marcha un proyecto destinado a identificar la mejor estrategia operativa para dirigirse a dicho segmento del mercado. El proyecto que cuenta con el apoyo de la GTZ ha desembolsado US\$ 21 millones en 1997. Paralelamente, en el seno de la AFundación Social@ un proyecto piloto especialmente destinado a la microempresa se encuentra en ejecución. En 1997 se había desembolsado US\$ 340 mil en 373 operaciones, con un monto promedio de US\$ 900. Si esta experiencia resulta exitosa, la metodología sería introducida prudentemente en las operaciones masivas del ABanco Caja Social@. De lo contrario el grupo seguirá trabajando para encontrar la metodología más adecuada para atender los sectores más frágiles de la población colombiana.

Fuente : Reportes institucionales y entrevistas.

Principales características operativas

Gobierno. Los directorios de las entidades financieras comerciales y cooperativas están concebidos para dirigir sus instituciones definiendo planes y políticas de desarrollo institucional, estrategias operativas, analizando la evolución de las actividades y evaluándolas en función de su rentabilidad.

Gestión de activos. Los criterios de prudencia de estos establecimientos apuntan a una diversificación de sus activos. Esta política está dirigida a reducir los riesgos financieros de concentración en tipos de clientes, sectores de actividad, garantías exigidas y volúmenes de préstamos.

Gestión de pasivos. El endeudamiento para financiar la cartera de microcrédito está generalmente establecido en función de la estructura financiera de la institución y de sus necesidades de captación de fondos a corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, la cartera de microcrédito no tiene una fuente de recursos específica y su fondeo se beneficia o perjudica, en función de la tasa y los plazos de los promedios disponibles para el establecimiento financiero en general⁴.

Gestión del patrimonio. La rentabilidad esperada en dichas instituciones es una condición de primer orden, y exige un rendimiento óptimo de la cartera de microempresa, puesto que la misma debe contribuir a consolidar y mejorar el rendimiento de los inversionistas.

Organización. Generalmente, en las AIFMs convencionales se crea un departamento especializado en microcrédito, el que se inserta en las políticas generales de gestión administrativa, comercial y de recursos humanos de la institución. Las particularidades de la gestión de las microfinanzas en términos de horarios de trabajo, de atención y servicio a la clientela, y de disponibilidad e imagen de los oficiales de crédito, no corresponde, por lo general, al *modus operandi* de un banco comercial. Es por ello, que los encargados de los departamentos de microfinanzas deben hacer un esfuerzo particular por insertarse en la vida de la institución financiera y promover la credibilidad de sus clientes microempresarios, así como demostrar la viabilidad financiera de sus operaciones.

Herramientas de gestión. Las IFMs en esta categoría requieren de instrumentos de contabilidad analítica que les permitan identificar y separar los centros de ingresos, costos y márgenes por productos, a fin de poder medir oportunamente el rendimiento de sus diferentes carteras, entre las que se encuentra el de microempresa. La tecnología de micro-crédito es adquirida mediante consultorías de expertos y/o vía la contratación de personal con experiencia de ONGs crediticias.

⁴ Una excepción se presenta, por ejemplo, con los créditos globales para la Microempresa del BID destinados a IFMs Convencionales.

2. INSTITUCIONES FINANCIERAS ESPECIALIZADAS

BOLIVIA

Institución Financiera Especializada - Graduada

CAJA DE AHORRO Y CREDITO

ALOS ANDES@

Fondo Financiero Privado

Un grupo de personalidades bolivianas creó en 1991 la asociación sin fines de lucro denominada **APROCREDITO@**. El objetivo de la institución fue el de promover la iniciativa empresarial de personas de bajos recursos mediante la prestación de eficientes servicios de intermediación financiera. La puesta en marcha y el desarrollo de la tecnología crediticia contó con el decidido apoyo de la empresa alemana IPC y con el apoyo financiero de la GTZ.

Luego de 4 años de constante penetración del mercado, crediticio popular y gracias a los rendimientos logrados, **APROCREDITO@** decidió formalizar su actividad financiera y crear un **Fondo Financiero Privado@** denominado **ACaja de Ahorro y Préstamo Los Andes@**. En el accionariado de **ALos Andes@**, **APRO-CRÉDITO@** se encuentra acompañada por la Corporación Andina de Fomento, la Agencia Suiza de Cooperación, el BID-FOMIN y empresarios nacionales que participan a título personal.

Luego de siete años de haber comenzado el programa crediticio, Los Andes cierra el ejercicio 1997 con uno de los mejores rendimientos de las microfinanzas en América Latina. La cartera de US\$ 20.5 millones, compuesta por 27,900 clientes presentó una mora superior a 30 días del orden de 0.7 %. Los gastos operativos sobre cartera fueron del orden del 15%, los clientes en cartera por asesor fueron de 470 en promedio y la rentabilidad del patrimonio del orden del 32%. La captación de depósitos se incrementó en un 180% con respecto al año anterior.

En 1998, **ALos Andes@** desea mantener su nivel de presencia y rendimientos en un mercado microfinanciero tan competitivo como es el Boliviano, en donde la presencia de Bancosol, FIE, cooperativas y financieras están demostrando que el microcrédito es un negocio rentable.

Fuente : Reportes institucionales y entrevistas.

Definición

Son aquellos establecimientos financieros regulados, generalmente sociedades anónimas, que concentran sus activos en el segmento de mercado de la microempresa, y están facultados para captar el ahorro local. Fueron creados con el objetivo específico de atender a la micro y/o pequeña empresa.

Subclasificación

En este tipo de instituciones se encuentran las **Agraduadas@**, es decir, las ONGs que habiendo practicado el microcrédito en forma exitosa, en cantidad y calidad, decidieron convertirse en institución financiera regulada. Son también **AIFMs especializadas@**, algunas **filiales de bancos**, quienes son el ente especializado del grupo financiero para dirigirse al segmento de mercado de la microempresa. Redes internacionales propician alianzas estratégicas entre ONGs con experiencia en microcrédito y grupos financieros a fin de relacionarlos como accionistas de estas instituciones. Este esquema permite la complementariedad de experiencias y competencias, lo cual es muy provechoso para el sistema de dirección y gestión de las IFMs.

Estrategia de intervención en microempresa

Para las **Agraduadas@** el **objetivo principal es proporcionar acceso al crédito a un número importante de microempresas**, logrando al mismo tiempo una rentabilidad sostenida del patrimonio de la IFM. Como el negocio del microcrédito consiste en lograr adecuados volúmenes de una cartera de calidad y correctos índices de productividad, la estrategia de intervención es coherente con la naturaleza financiera de estas entidades.

Para las **filiales de grupos financieros la estrategia de intervención es la penetración de nuevos mercados** sin afectar la estrategia de gestión y la rentabilidad de la casa matriz. Por lo tanto la rentabilidad debe ser acorde con la del grupo financiero al cual pertenece la IFM, debiendo lograr, por lo menos, los rendimientos promedios consolidados.

Principales características operativas

Forma jurídica. En la mayoría de los casos, las **AIFMs especializadas@** se constituyen como sociedades anónimas y son reguladas por los organismos encargados del control y supervisión de entidades financieras. En función del volumen del capital social requerido y de la naturaleza de sus actividades adoptan la forma de bancos, financieras, cajas de ahorro y crédito o, según los países, son entes con una personería jurídica especial para realizar operaciones de microcrédito. Con el objetivo de promover la transformación de ONGs crediticias exitosas en instituciones financieras reguladas, algunos países vienen modificando las leyes que reglamentan a los establecimientos financieros. De esta manera se crea una nueva generación de intermediarios financieros, los cuales están autorizados a operar con un capital social inferior al de los Bancos y Financieras. Paralelamente están en la obligación de adecuarse a la normatividad relativa a los servicios que pueden ofrecer, a los niveles de prudencia financiera, al perfil profesional de sus ejecutivos y a la manera de analizar los riesgos. Ejemplos de este tipo de instituciones tenemos en Bolivia bajo la denominación de "Fondos Financieros Privados" - FFPs - y en el Perú mediante las **Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Micro-Empresa@** - EDPYMES -.

PANAMA

Institución financiera especializada - Filial

ACCIÓN EMPRESARIAL Filial de Multicredit Bank

Desde su incorporación en mayo de 1990, uno de los principales objetivos de Multicredit Bank ha sido el de brindar servicios financieros a los sectores desplazados de la economía, los cuales no tienen acceso a servicios financieros del sistema. Como consecuencia de este interés, en mayo de 1991, Multicredit Bank creó Acción Empresarial S.A. como una ventanilla para atender al sector de la micro y pequeña empresa. A mayo de 1997, Acción Empresarial contaba con una cartera de US\$12.7 millones, de la cual 28.6% (o US\$3.9 millones) representaba préstamos menores a US\$10,000 (promedio US\$2,945 por préstamo). Es importante anotar sin embargo que en número de clientes, el total de cartera prestada a este segmento durante 1996, representa un 77.1% del número total de clientes de la institución. El promedio general de la cartera de Acción Empresarial es de aproximadamente US\$6,800 por préstamo. La calidad de la cartera muestra como indicador principal un 4 % de saldo cartera en mora a más de 30 días . Acción Empresarial atiende a 5 zonas importantes en Panamá, y proyecta abrir 7 nuevas agencias en los próximos 5 años. Durante los primeros 4 meses de 1997, la cartera de préstamos creció en 31%. Acción Empresarial administra una operación rentable, la cual generó durante 1996 ingresos netos por US\$500,000, que se proyectan a US\$700,000 para la gestión 1997, que representan un margen sobre cartera del orden de 5.6%.

Fuente: Multicredit Bank, y Corporación Interamericana de Inversiones.

Constitución del patrimonio inicial. Las **AGraduadas@**constituyen parte del capital social de la empresa financiera con su cartera de préstamos, o con la liquidez proveniente de su cartera activa, en la que el capital semilla fué, en la mayoría de los casos, financiado por subvenciones y fondos blandos de estado o de organismos de cooperación internacional. Estos aportes de capital social están acompañados por participaciones de empresas privadas y por instituciones financieras internacionales, cuyas motivaciones son primordialmente sociales.

Gestión de activos. Los activos de las **AFMs especializadas@**se caracterizan por estar concentrados en la cartera de microempresa. A su vez, dicha cartera está generalmente constituida por un mono-producto (crédito individual o grupo solidario) o por una gama limitada de instrumentos crediticios. Si bien la cartera de microempresa aborda diferentes sectores de actividad, el riesgo con respecto a la solvencia financiera del tipo del cliente no varía substancialmente.

Gestión de pasivos. La estructura de pasivos representa uno de los principales retos para este tipo de instituciones. Generalmente se presenta el fenómeno de la dependencia de fondos de organismos de

cooperación, los mismos que son aparentemente ventajosos en cuanto a la tasa, pero que tienen un costo de transacción elevado y que además son cada vez más escasos. Paralelamente las IFMs especializadas, al ser nuevos participantes en los mercados financieros y al estar concentradas en clientes activos no tradicionales, se ven obligadas a asumir las tasas y condiciones más drásticas de los préstamos interbancarios. Por lo tanto, estas entidades apuntan a captar ahorros de su clientela activa y de su entorno social.

Adicionalmente, las instituciones más exitosas y con mayor volumen intentan lograr una mayor diversificación y calidad de su fondeo utilizando técnicas innovadoras en el campo de las microfinanzas, como lo son las deudas subordinadas, la emisión de certificados de depósito corporativos y de valores bursátiles.

Sin embargo, fuentes importantes para estas instituciones siguen siendo los créditos interbancarios, y las líneas de financiamiento de organismos bi y multilaterales.

El nuevo reto en las microfinanzas es la captación del ahorro proveniente del segmento socio-económico al cual se dirigen. En la actualidad existen muy pocas experiencias de captación masiva del ahorro popular en las IFMs especializadas. Lograr ello no es sencillo puesto que la gestión del ahorro de pequeños montos puede ser tan costosa como la administración de pequeños créditos.

Tanto el endeudamiento comercial como la captación de ahorro podrán jugar un papel más importante cuando las IFMs especializadas perciban que los fondos de los organismos de cooperación y de promoción serán insuficientes para acompañar su crecimiento y que los costos de transacción de dichos recursos son elevados.

Gestión del patrimonio. En cuanto a la rentabilidad, la filosofía de las Agraduadas pasa, por lo general, por un proceso de Adaptación cultural. En efecto, en la mayoría de los casos, dichas IFMs se enfrentan al dilema existente entre la rentabilidad y el objetivo social. Es por ello que las ONGs crediticias que se convierten en establecimientos financieros formales atraviesan por procesos de profunda transformación. Generalmente, esta fase de adecuación a los conceptos y prácticas de las finanzas frenan el pujante impulso y la cohesión interna que necesita una institución financiera en fase de lanzamiento. Para las IFMs filiales de la banca, el tema de rentabilidad es una condición *sine qua non* del negocio, puesto que no se concibe la existencia de una actividad financiera sin generación de ganancias.

Herramientas de gestión. En muchos casos, la Agraducción revela una serie de vacíos en los soportes de gestión y en la experiencia de los equipos gerenciales, los cuales no siempre se encuentran adecuados para afrontar los importantes cambios en la administración financiera y organizacional que implican la gestión de una entidad financiera (con respecto a la de una ONG), y los altos niveles de crecimiento y productividad de la cartera que exige la rentabilidad.

3. ONGs CREDITICIAS

PARAGUAY

ONG Crediticia

FUNDACION PARAGUAYA DE COOPERACION Y DESARROLLO

Fundación Paraguaya es una asociación civil sin fines de lucro, fundada en 1985. Hoy en día maneja dos programas: uno de créditos a microempresas, y otro de asesoramiento a jóvenes emprendedores. En sus 12 años de existencia, el programa de créditos a otorgado más de 102 mil préstamos a aproximadamente 17,500 microempresarios. Actualmente, la cartera de préstamos se encuentra cerca a los US\$2 millones, 60% en préstamos individuales, y 40% en solidarios (promedio US\$450 por préstamo). La rentabilidad sobre patrimonio es del orden del 33%, y los cálculos sobre la calidad de la cartera reflejan bajos índices de mora. La Fundación no ha recibido donaciones en los últimos 3 años. Su estructura de recursos se distribuye de la siguiente forma: 69% Patrimonio; 30% deudas bancarias, y 1% otros pasivos. Durante 1995 realizaron una emisión de certificados de inversión en la Bolsa paraguaya por aproximadamente US\$150,000, los cuales fueron pagados durante la gestión 1996. En la actualidad, se encuentran trabajando en un estudio de factibilidad para convertirse en institución financiera regulada.

Fuente: Memoria Anual, Gestión 1996, y entrevistas.

Definición

Las **AONGs crediticias** son aquellas que, manteniendo su base jurídica de Asociación sin fines de lucro o de Fundación, se dedican única o principalmente al financiamiento de la microempresa. Eventualmente realizan también acciones de capacitación y asesoría técnica de microempresarios, normalmente obligatorias, las cuales forman parte de la estrategia de educación crediticia y posterior recuperación de los créditos. Aquellas ONGs que utilizan correctos métodos financieros registran estos costos como cualquier otro gasto operativo relacionado a la gestión crediticia.

Subclasificación

Este tipo de instituciones son, en algunos casos, originarias de redes de ONGs que nacieron con la voluntad de ocuparse exclusivamente de ese tipo de actividades. Es decir, **su origen es de ONG especializada en microcrédito**, como es el caso de la mayoría de afiliadas a Acción Internacional, y a la red Banco Mundial de la Mujer. En otros casos, la ONG especializada es **originaria de una ONG generalista** (ver definición en la siguiente sección), que con el tiempo se fue concentrando cada vez más en la prestación de servicios financieros y decidió la creación de un ente especializado en la actividad crediticia.

Estrategia de intervención en microempresa

La estrategia de intervención no es uniforme entre los diferentes tipos de instituciones en esta categoría. En algunos casos estas instituciones, se encuentran en **proceso de acumulación patrimonial**. Es decir, son organismos que gracias a sus márgenes, eficiencia operativa y todavía algunas subvenciones, logran consolidar, y muchas veces incrementar substancialmente el patrimonio institucional. Uno de los fines que persiguen es justamente la generación de utilidades, lo cual les permite maximizar su potencial de crecimiento. Estas instituciones, podría argumentarse, están próximas a transformarse en instituciones reguladas, pero a menudo, el beneficio de dicha transformación no es claramente identificado, o el marco regulatorio no lo permite.

En otros casos la misión principal de la ONG crediticia es el de **permitir el acceso al crédito a la mayor cantidad de personas posible**, sin que la rentabilidad, o sostenibilidad institucional, sea el objetivo predominante.

COLOMBIA

ONG Crediticia

BANCO MUNDIAL DE LA MUJER DE CALI

En 1982 fue creada la Fundación **Banco Mundial de la Mujer de Cali@** - WWB Cali - en la cual se implementó el primer programa de crédito de la red mundial **AWomen's World Banking@**. En Colombia existen cinco afiliadas a la red WWB , quienes se manejan de forma autónoma pero compartiendo una misión y visión comunes.

A diferencia del sistema financiero nacional, el WWB-Cali otorga préstamos a partir de US\$ 60, siendo el préstamo promedio de US\$ 600. La estrategia crediticia adoptada permite al cliente una gestión muy ágil de sus trámites con la Fundación. El trato es personalizado, las garantías solicitadas se adecuan a las posibilidades del usuario y la aprobación del crédito es casi automática. 70% de la clientela es femenina y 62% de las actividades financiadas son del sector comercio.

De 529 préstamos vigentes en 1991, la Fundación cuenta al cierre del ejercicio 1997 con 10,985 clientes activos. El saldo de cartera a dicha fecha fue de US\$ 5.9 millones, presentando una mora a más de 30 días del orden de 1.6 %. La rentabilidad del patrimonio fue del orden del 20 % en 1997. El endeudamiento proviene principalmente de la banca colombiana de **segundo piso@**, del BID-FOMIN y de la Corporación Andina de Fomento.

En 1998 el WWB-Cali proyecta un importante aumento del volumen de la cartera, lo cual la convertirá en la líder del mercado de las microfinanzas del Valle del Cauca.

Fuente : Reportes institucionales y entrevista con ejecutivos de la Fundación.

Principales características operativas

Estatus jurídico. Estos organismos no son regulados y se encuentran generalmente en un **Aimbo@** legal con respecto a su capacidad comercial para el otorgamiento de crédito. Ello les impide diversificar sus instrumentos crediticios y de captación. La no regulación a veces se interpreta como una circunstancia cómoda. Las IFMs no reguladas están exoneradas de impuestos y presentan un mejor perfil para la captación de subvenciones.

Gobierno. El sistema de dirección y gerencia de este tipo de instituciones está generalmente conformado por un grupo de personas y/o instituciones promotoras de la Asociación o Fundación. En algunos casos las ONG especializadas son dirigidas por líderes carismáticos quienes al mismo tiempo asumen roles operativos.

Gestión de activos. Los activos se encuentran, como en las Instituciones financieras especializadas, concentrados en la cartera de microcrédito.

Gestión de pasivos. Estas instituciones sufren de la limitante ligada a su situación informal, por lo cual la captación de recursos se efectúa principalmente vía préstamos y donaciones.

Gestión del patrimonio. Las IFM que se están preparando para la **Agraduación@** corrigen sus estados financieros. Generalmente, ajustan los costos subvencionados de funcionamiento y el costo de apalancamiento, utilizando como referencia tasas de mercado. De esta manera calculan el rendimiento del patrimonio como si fuesen organismos regulados. Sin embargo, otros costos de **Aformalización@** no se incluyen, por lo general, en estos cálculos (ej. reportes a la Superintendencia, inversiones en sistemas de seguridad para las agencias, pago de honorarios a miembros del Directorio, etc.).

Herramientas de gestión. En cuanto a la tecnología del micro-crédito cuentan con un conocimiento profundo de las metodologías y procesos necesarios para lograr un cartera con muy baja mora. Al no ser reguladas y estar poco relacionadas al mundo financiero, las ONGs Crediticias presentan deficiencias en sus instrumentos de gestión : sistemas informáticos, contabilidad, reportes financieros, etc.

4. ONGs GENERALISTAS

URUGUAY

ONG Generalista de servicios empresariales

FUNDACION URUGUAYA DE COOPERACION Y DESARROLLO SOLIDARIOS FUNDASOL

FUNDASOL es una asociación sin fines de lucro constituida en 1979. Sus fundadores están ligados a la actividad empresarial del sector social uruguayo. Desde sus inicios FUNDASOL apoyó el desarrollo del movimiento de empresas cooperativas de producción y comercialización, especialmente a aquellas especializadas en la actividad agropecuaria.

En los últimos años FUNDASOL ha desarrollado tres líneas de actividad con resultados muy alentadores. Se trata de la actividad crediticia, de un programa de capacitación y asesoría de empresarios para la creación y expansión de sus negocios, y de la exportación de sus servicios especializados en la puesta en marcha y fortalecimiento de programas de desarrollo empresarial.

En cuanto a la actividad crediticia FUNDASOL gerenciaba, a diciembre de 1997, una cartera activa de US\$2.2 millones constituida por 1,400 clientes y con una mora a más de 30 días del orden de 2.5%. El préstamo promedio es de US\$ 1,200.

El departamento de crédito ha elaborado una metodología de crédito basada en préstamos individuales y un sistema informático de seguimiento de las operaciones que le permite tener al día los reportes de cartera. FUNDASOL desea ampliar su cobertura crediticia, para lo cual se encuentra evaluando las condiciones financieras, operativas y jurídicas más adecuadas para expandir su apoyo financiero a la microempresa uruguayana.

Fuente : Entrevistas con la gerencia de FUNDASOL y reportes institucionales.

Definición

Al igual que las ONGs crediticias, estas instituciones son Asociaciones o Fundaciones sin fines de lucro, con la diferencia que, además del otorgamiento de préstamos, proveen una amplia gama de servicios de desarrollo empresarial y de apoyo social. En este sentido, se las puede diferenciar de las anteriores, ya que no están específicamente enfocadas en la actividad crediticia.

Subclasificación

En primer lugar identificamos a las **AONGs de servicios empresariales**[@]. Son aquellas que promueven la iniciativa privada prestando servicios no financieros a empresarios y que acompañan dichos mecanismos con un programa de crédito.

La segunda subclasificación concierne a las **AONGs de solidaridad**[@] que se concentran en el desarrollo de programas sociales. Estas ponen en marcha programas de salud, de nutrición, de

educación, vivienda popular, ecología, etc. El contacto con poblaciones de bajos recursos las llevaron a crear mecanismos crediticios para apoyar la autogeneración de ingresos de las familias atendidas por sus programas sociales.

Estrategias de intervención en microempresa

Las ONGs generalistas de servicios empresariales incursionan en la actividad crediticia a fin de disponer de una gama de servicios financieros y no financieros. El crédito es percibido como una actividad con mayor capacidad de autosostenibilidad con respecto a la asesoría en gestión o la capacitación. El crecimiento de sus carteras crediticias depende de la estructura organizativa de la ONG, que generalmente no es compatible con las necesidades de gestión de entidades de tipo financiero.

CHILE

ONG de solidaridad

FUNDACION ATRABAJO PARA UN HERMANO@

La Fundación nace en 1987 para dar permanencia a la labor de la **AC** Campaña Trabajo para un Hermano@. Esta acción partió en 1982 como iniciativa de un grupo de laicos de la Iglesia Católica que buscaba formar de enfrentar el desempleo que sufría el país en ese momento.

En 1993 se puso en marcha un proyecto especial de inserción laboral de ex-presos políticos. Dada la situación de dichas personas, sus posibilidades de ser empleadas eran muy difíciles. Por ello se les ofreció la capacitación en creación de empresas y una línea de crédito para fortalecer sus unidades económicas y así consolidar su única fuente de ingresos y su dignidad.

En los últimos cinco años, la Fundación ha gerenciado una serie de proyectos de inserción y reinserción de personas con serios impedimentos para encontrar un empleo o acceder a préstamos del sistema financiero chileno. Se trata de cursos de capacitación, de asesorías y de créditos a prisioneras en libertad vigilada e impedidos físicos.

Mediante estos programas la Fundación ha otorgado más de 352 créditos a cerca de 221 beneficiarios.

Paralelamente, y con un financiamiento de la línea de **A** pequeños proyectos@ del BID, la Fundación administra una cartera de microcrédito más convencional, pero que también está dirigida a nichos de alto riesgo para los operadores financieros chilenos.

Fuente : entrevista con gerente de la Fundación y reportes de la institución.

Las **A**ONGs generalistas@ con actividades sociales desean lograr un claro impacto social en las poblaciones más pobres.

Con frecuencia se cuestiona su poca visión comercial y posibilidades de expansión de sus actividades. Sin embargo existen notables ejemplos de crecimiento y viabilidad financiera.

En los casos donde sus programas de crédito han demostrado ser exitosos en cuanto al volumen y la morosidad, las ONGs enfrentan por lo general dilemas de identidad y objetivo institucional.

Las de origen caritativo se encuentran en una coyuntura filosófica que las lleva del campo de la ayuda social al de la necesaria autosuficiencia financiera o rentabilidad. Allí el dilema es el de desarrollar la actividad crediticia y de enfrentarse a un mercado competitivo en el cual se deben tomar decisiones empresariales y de orden financiero. El subsidio cruzado entre las actividades financieras y las sociales se convierte en una tentación, lo cual limita el potencial financiero de la institución.

PERU

De ONG de solidaridad a institución financiera especializada

CARE

CARE, una organización caritativa basada en Atlanta, instaló una sede en Lima en 1970 con el objetivo de ayudar a los damnificados del terrible sismo que afectó la costa y sierra norte del Perú en dicho año.

En 1984 la Agencia Norteamericana de Cooperación - USAID - solicitó a CARE ser operador de una línea de financiamiento a la microempresa que administraba un banco estatal. Es así que CARE comenzó su experiencia en la gestión microfinanciera. En 1985 CARE ya contaba con tres agencias en los barrios marginales de Lima. Actualmente la institución mantiene dichas tres agencias y creó 7 más al interior del país. Allí se administra una cartera microempresarial del orden de US\$ 7 millones y 6,800 clientes activos. La cartera afectada a más de treinta días es del orden del 5%. Las tasas nominales que se manejan son del 4% mensual en moneda nacional y 19% anual en Dólares. El volumen y los rendimientos logrados permitían pensar a los ejecutivos de CARE en la creación de una pequeña entidad financiera. El marco jurídico peruano permite actualmente a instituciones como CARE, formalizar su actividad financiera constituyéndose en las denominadas EDPYMES. Es así que CARE solicitó a la Superintendencia de Banca la autorización para convertirse en entidad financiera regulada. El 28 de noviembre de 1997 CARE obtuvo la autorización de funcionamiento de parte del estado peruano y el 5 de enero de 1998 abrió sus puertas al público bajo la denominación de Edpymes **AEDYFICAR@**. De esta manera **AEDYFICAR@** es actualmente una institución que corresponde a la clasificación de **AInstitución Financiera Especializada@**.

Fuente : Entrevista con la gerencia de Edyficar y reportes institucionales

Principales características operativas.

Estatus jurídico. Las **AONGs Generalistas@** no son reguladas. Las que se dirigen a los más bajos estratos de la sociedad son en algunos casos representaciones de ONGs extranjeras. Un problema común es que sus autorizaciones de operación no les permiten ofrecer servicios remunerados, puesto

que estarían ejerciendo una actividad comercial. Se encuentran en el mismo limbo jurídico que las ONGs

Especializadas. Sin embargo, su papel es tolerado por el Estado dada la función social que cumplen.

Gobierno. Los órganos de gobierno de las instituciones de servicio empresarial están constituidos por personas ligadas al mundo de los negocios y, por lo tanto, sus decisiones son más acordes a la práctica financiera y empresarial. Mientras tanto, las ONGs de origen social generalmente componen sus juntas directivas con personas muy bien capacitadas para analizar la evolución social del país y con un importante conocimiento sociológico de las zonas marginales.

Gestión de activos. En las AONGs generalistas, la cartera de microfinanzas es normalmente gerenciada por un departamento especial. Los principales indicadores de desempeño manejados son la cantidad de beneficiarios y préstamos otorgados, la calidad de la cartera y el Nivel de autosuficiencia (cobertura de costos). Aquellas instituciones que se dirigen a estratos de muy bajos ingresos han desarrollado técnicas para otorgar préstamos de monto muy reducido y a bajo costo operativo (bancos comunales); en algunos casos, también captan el ahorro de la clientela activa.

Gestión de pasivos. La fuente de recursos financieros está constituida principalmente por donaciones y por préstamos con condiciones especiales. El hecho de proveer crédito y, en el seno de la misma institución, realizar otras actividades hace difícil la identificación de los costos directos e indirectos exclusivamente relacionados a la actividad crediticia. Sin embargo, un número cada vez más importante de instituciones que responden a las características antes ilustradas, y que han logrado rendimientos adecuados, están en condiciones de convertirse próximamente en Instituciones financieras especializadas, u ONGs Crediticias, si el marco regulatorio de sus países lo permite.

III. CONCLUSIONES

La Tipología es una herramienta destinada a brindar mayor transparencia en la identificación de la situación jurídica, organizativa y operativa de las IFMs en América Latina. La transparencia facilita la observación de la realidad de un ente económico y guía a sus administradores y financiadores en la definición de estrategias destinadas a reforzar su presencia en el mercado.

La presente Tipología nos permite identificar las IFMs con mayor potencialidad para masificar su oferta crediticia bajo una lógica de eficiencia, rentabilidad y captación de recursos de fuentes privadas para financiar su crecimiento. Dichas IFMs serían aquellas que, teniendo eficientes patrones de desempeño, responden a las normas jurídicas que rigen la práctica financiera, puesto que esta es una condición inevitable para la diversificación de sus productos de crédito y de captación de recursos (incluyendo el ahorro). Esta es además la tendencia que observamos en la evolución de los marcos regulatorios de los países en los cuales las microfinanzas se encuentran más desarrolladas. En efecto, los nuevos esquemas regulatorios buscan adaptarse a instituciones con carteras de bajos volúmenes pero con un número importante de clientes sin garantías tangibles. Asimismo, esta tendencia a la regulación se observa en la mayoría de las ONGs que, habiendo demostrado la calidad de sus carteras, buscan en la formalización jurídica una plataforma más adecuada para el crecimiento de sus actividades. La Tipología brinda también mayores elementos de juicio en el diseño de los instrumentos de financiamiento de las IFMs, sean estos destinados a financiar el crecimiento de la cartera o a reforzar sus capacidades técnicas. Sería oportuno alertar a las instituciones de cooperación y a los organismos bi o multilaterales sobre la posible perturbación del acceso de las IFMs a los mercados financieros, mediante el otorgamiento de préstamos a condiciones que no promueven el acercamiento entre las microfinanzas y las fuentes privadas de capitales.