



# Jornadas Anuales de Microfinanzas en Argentina 2008

Buenos Aires, 14 de Octubre de 2008

**Bernd Balkenhol**

**Finanzas Sociales**

**[www.ilo.org/socialfinance](http://www.ilo.org/socialfinance)**



# Un Caso

- ONG creada en 1991
- Enfocada en los muy pobres  
(*crédito promedio de menos del 5% del PBN per cápita*)
- Metodología de crédito grupal
- 22.100 clientes rurales mujeres
- Cartera de crédito de US\$ 2.030.200
- Casi operativamente sostenible aunque aún no financieramente sostenible
- Altos costos laborales
- Obstáculos a la mejora de la productividad
- Divergencia entre el nivel de vida del personal y del cliente
- Moverse hacia un segmento superior de mercado o cerrar

¿Qué decidiría usted como gobierno?



# Estudio de la OIT

## 45 IMFs

Al Amana

FONDEP

Zakoura

CARUNA

FDL

MECREF de Niamey

Mutuelle N'GADA de DIFFA

Kashf

UPAP

DAMEN

ACEPPA

MECASSEF

CEP

Dong Trieu

TYM Fund

Vital Finance

CACTRI

ECOFUTURO

SAN ROQUE

PRIZMA

PortoSol

CEAPE

Blusol

Cresol

CVECA

SISSILI

RCPB

ABA

DBACD

Al Tadamun

ESED

Banque du Caire

CONSTANZA

SHEPHERD

CASHPOR (CMC)

BASIX

ASA

MFW

JMCC

Al Majmoua

AMEEN

OTIV Tana

ADEFI

Volamahasoa



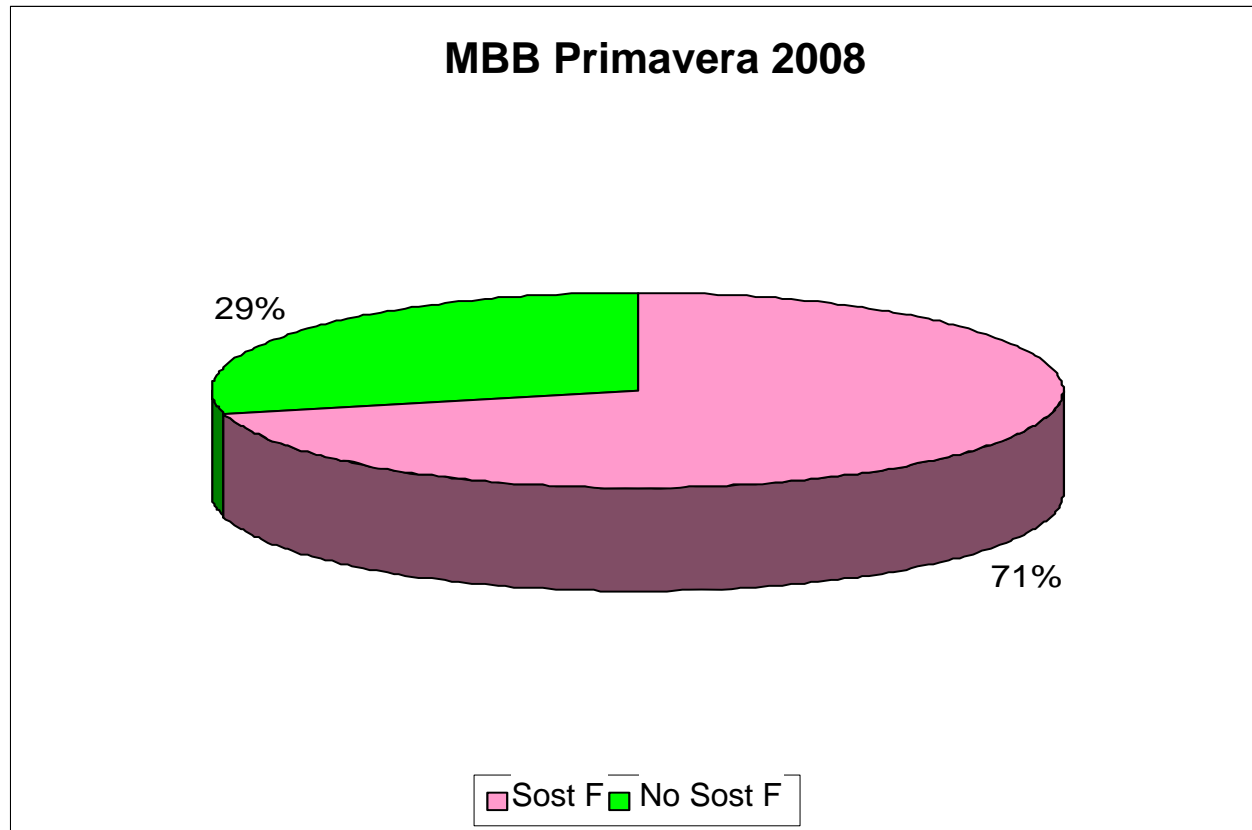
# Sostenibilidad Operativa & Sostenibilidad Financiera *de las 45 IMFs del Estudio*

- 12 < 100% de sostenibilidad operativa -  
ni operativa ni financieramente sostenibles
- 17 operativamente sostenibles  
pero no financieramente sostenibles
- 16 tanto operativa  
como financieramente sostenibles

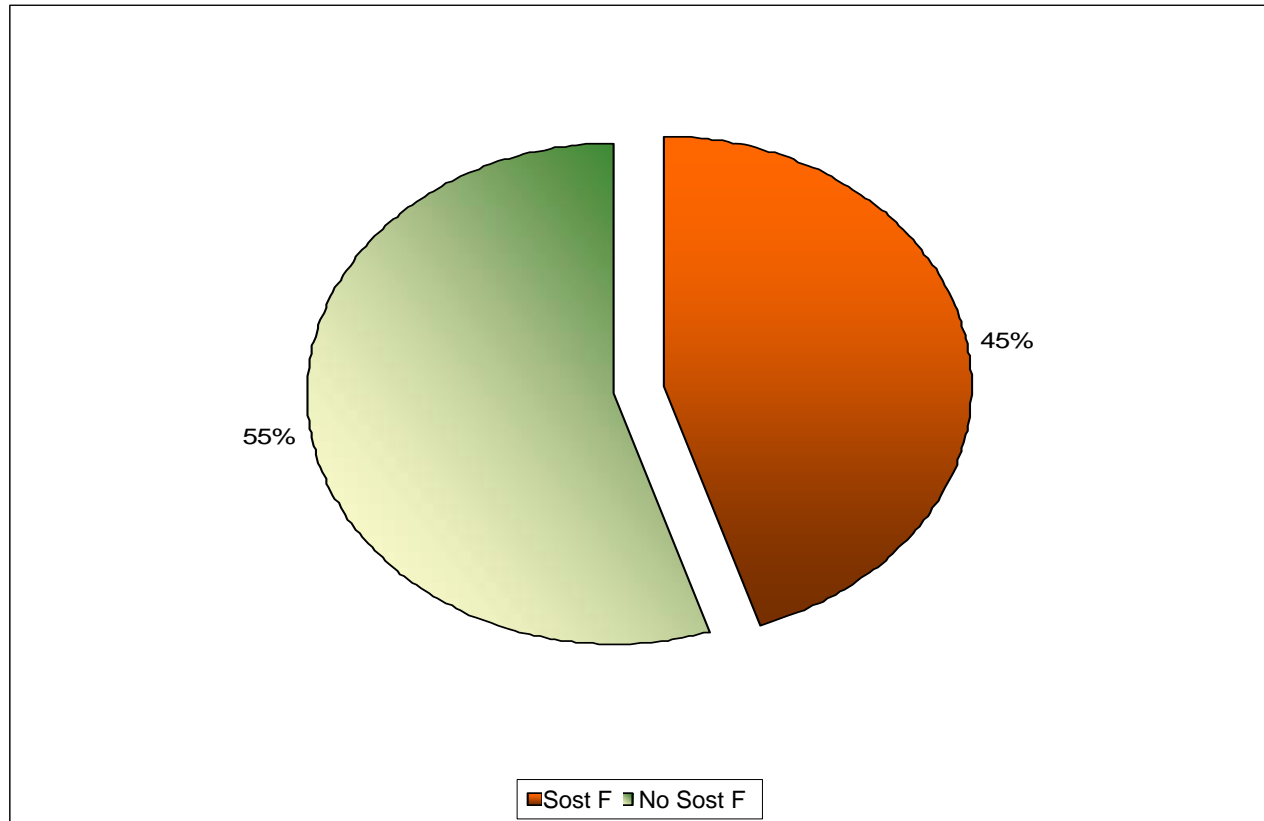


# Una Muestra Mayor: 340

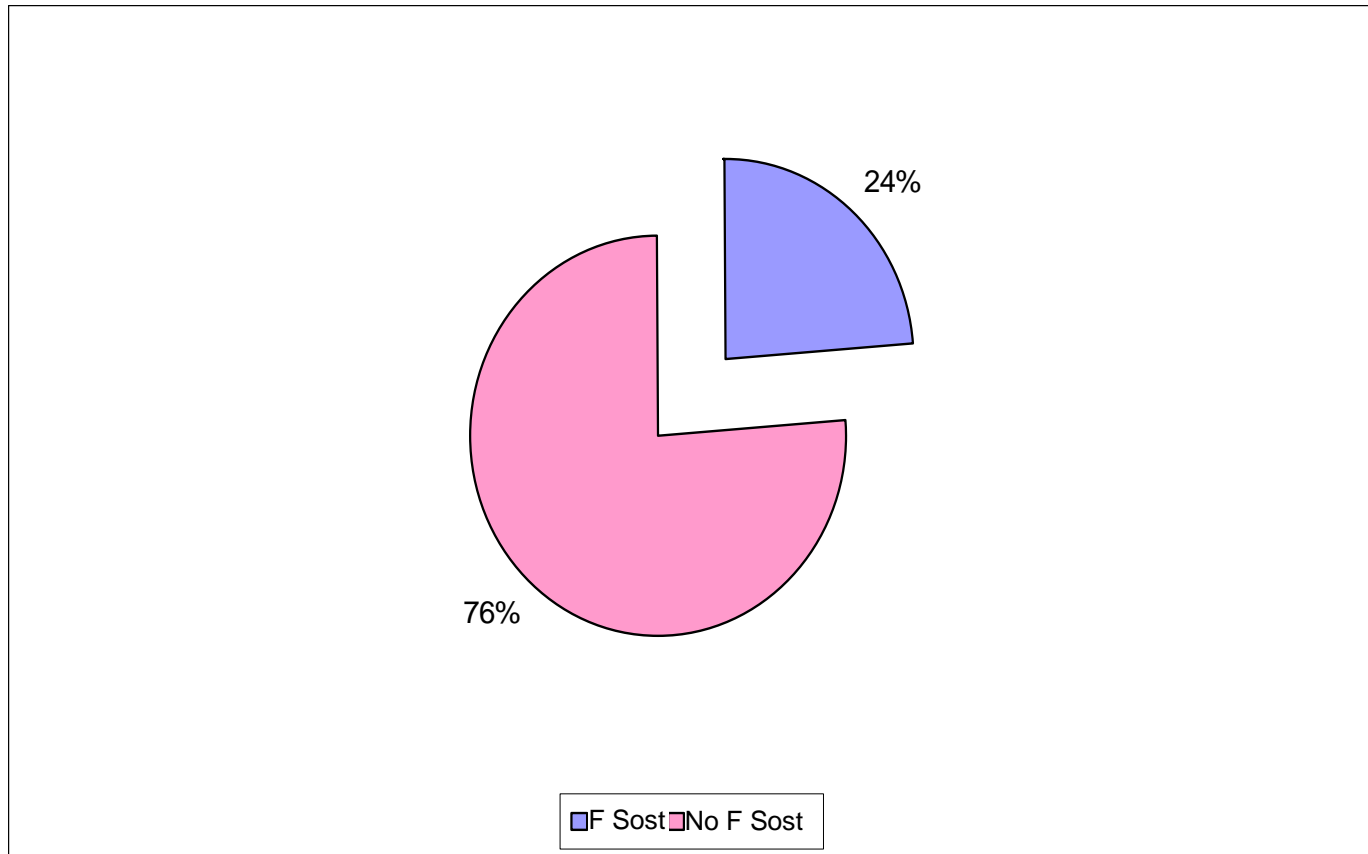
*(Microbanking Bulletin)*



# 1.308 MFIs (*MIX*): 590 IMFs con Sostenibilidad Operativa > 100%



# ... y 314 IMFs con Sostenibilidad Operativa > 120%



# IMFs con Sostenibilidad Financiera

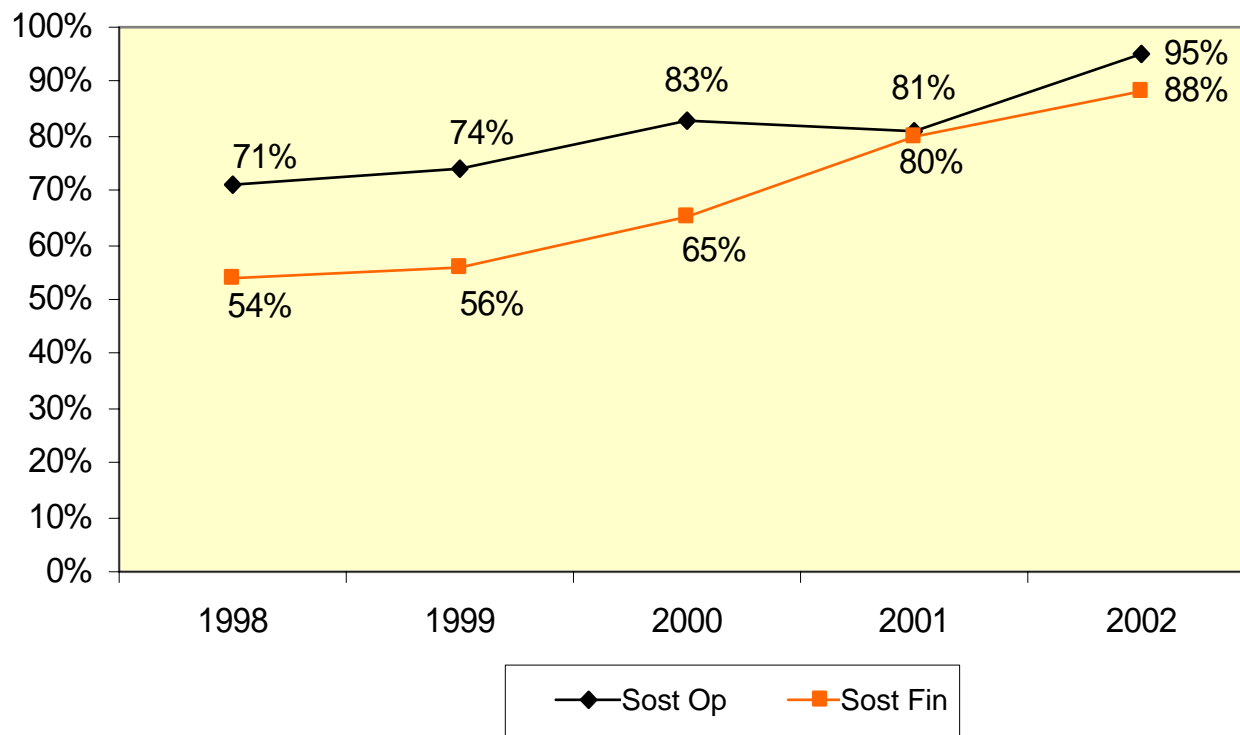
	Número	Financieramente Sostenibles
Microbanking Bulletin	340	71%
MIX	1.300	24%-45%
OIT	45	35%
Cumbre del Microcrédito	3.300	N.D.
<b>Total IMFs</b>	<b>10.000</b>	<b>N.D.</b>

*Nota: N.D. = no disponible*

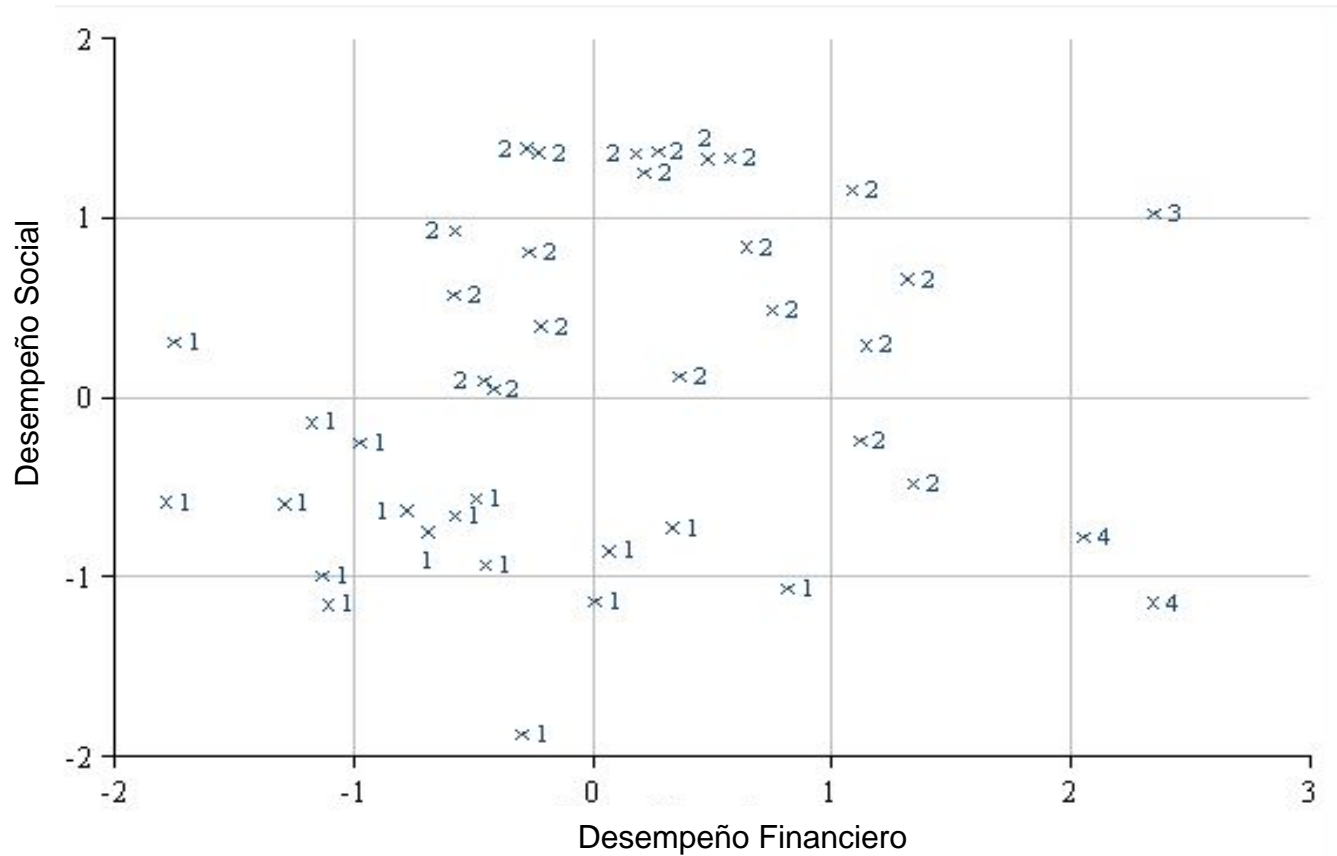


# Patrones de Desempeño Institucional

Sostenibilidad Operativa y Financiera



# Desempeño: Dos Dimensiones



# Por Qué las IMFs Necesitan Crecer

INDICADOR

Gastos Operativos  
Cartera de Créditos

¡MINIMIZAR! ¿CÓMO?

Reduciendo los gastos y/o  
aumentando el tamaño  
de la cartera de crédito



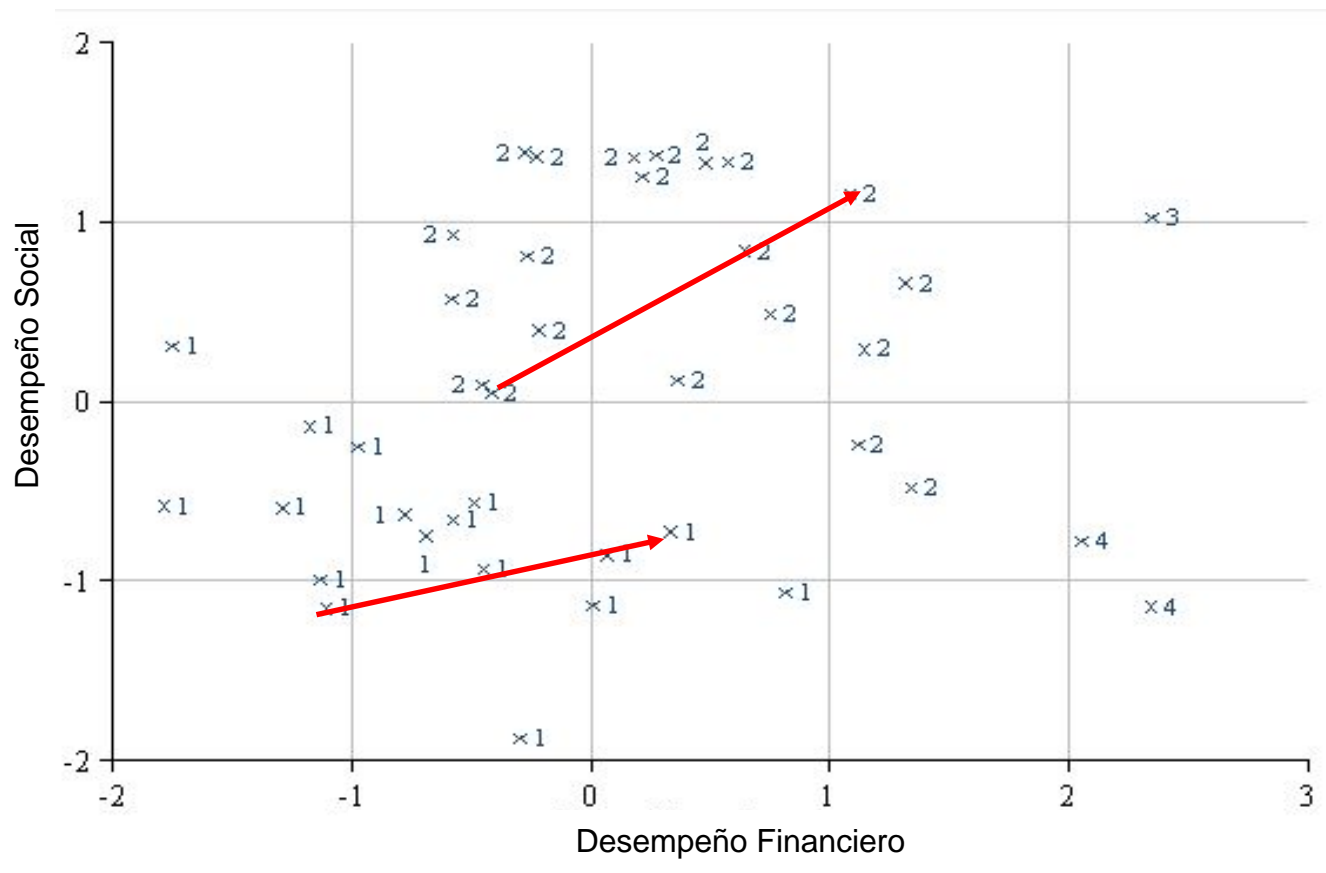
# El Factor Escala

	Todas las IMFs	IMFs Financieramente Sostenibles
Características Institucionales		
Edad (años)	8	10
Activos Promedio (millones de US\$)	7,9	14,5
Estructura de Financiación		
Coefficiente de Capital/Activos	42,7	40,4
Coefficiente de Endeudamiento Comercial	44,1	76,0
Depósitos sobre Activo Total	12,3	16,4
Cartera de Créditos Bruta /Activos Totales	70,9	73,1
Indicadores de Alcance		
Prestatarios Vigentes (número)	15.553	22.841
Saldo Promedio de Crédito por Prestatario (US\$)	532	621
Saldo Promedio de Crédito por Prestatario/PBN per Cápita	54,3	66,4
Indicadores Financieros		
Retorno sobre Activo	0,1	5,7
Retorno sobre Capital	2,3	14,6
Gastos Operativos/Cartera de Créditos	29,4	22,2

Fuente: MicroBanking Bulleting, julio de 2003



# Mejoras en Desempeño



# La Eficiencia No Garantiza Rentabilidad

Institución	Clientes por Asesor <i>(productividad)</i>	% Gastos Operativos sobre Cartera <i>(eficiencia)</i>	% Retorno sobre Activos <i>(rentabilidad)</i>
Muestra DAI	191	49,4	6,6
BancoSol, Andes, FIE	287	14,56	-0,7
Finamérica, BMMs	438	19,9	7,8
Adopem	328	23,2	10,3
Calpiá, Enlace	321	42,7	-7,4
Compartamos	321	59,4	12,1
Confía, Finde	195	23,2	5,3
Visión	361	21,1	-3,2
CMACs	298	21,5	3,2
Fucac	N.D.	11,9	0,3
Media <i>(excl. Brasil)</i>	326	23,1	3,4

*Nota: N.D. = no disponible*

*Fuente: Sitio Web de MicroRate. Los coeficientes son para junio de 2001*



# Detonantes de Gastos Operativos

- Personal
  - Costos Salariales
  - Trabajo Voluntario
  - Sistema de Pago
- Tecnología



# Gastos de Personal

	Como % de Gastos Operativos	Como Múltiplo del PBN per Cápita
Mundo	55%	5,5
Crédito Grupal	59%	7,0
Orientación a la Pobreza	52%	5,0
África	48%	11,6
Sudáfrica	64%	2,3

Fuente: T.Baumann, Pro-poor microcredit...(2004)



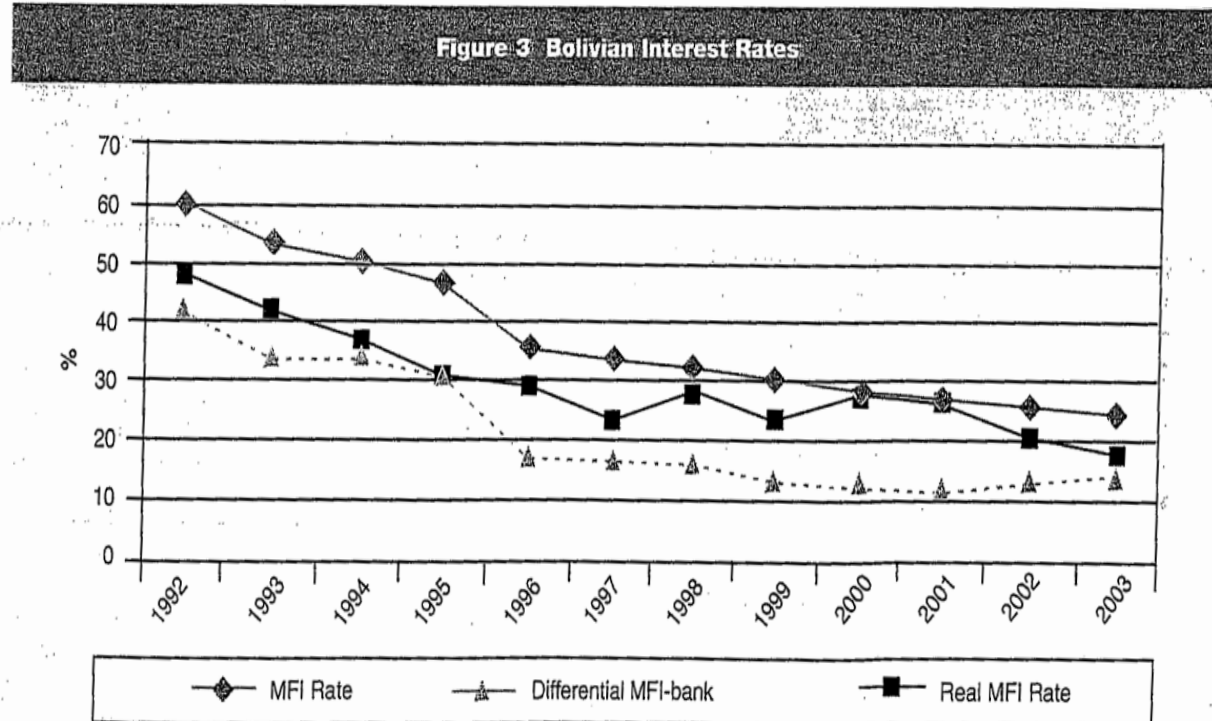
# Competencia: El Desafío Número 1 del Futuro

Los Mayores Riesgos		Los Riesgos que Más Están Creciendo	
1	Competencia	1	Competencia
2	Control de Costos	2	Desvío de la Misión
3	Regulación Inadecuada	3	Riesgo Crediticio
4	Tasas de Interés	4	Interferencia Política
5	Riesgo Crediticio	5	Personal
6	Desvío de la Misión	6	Estrategia
7	Calidad de la Gerencia	7	Gestión de la Tecnología
8	Gestión de la Tecnología	8	Pérdida de Independencia (control)
9	Personal	9	Tasas de Interés
10	Gobernabilidad	10	Calidad de la Gerencia

Fuente: CSFI de Nueva York: «Banana Skins Survey» 2008



# Bolivia: Tasas de Interés de IMFs 1992 - 2003

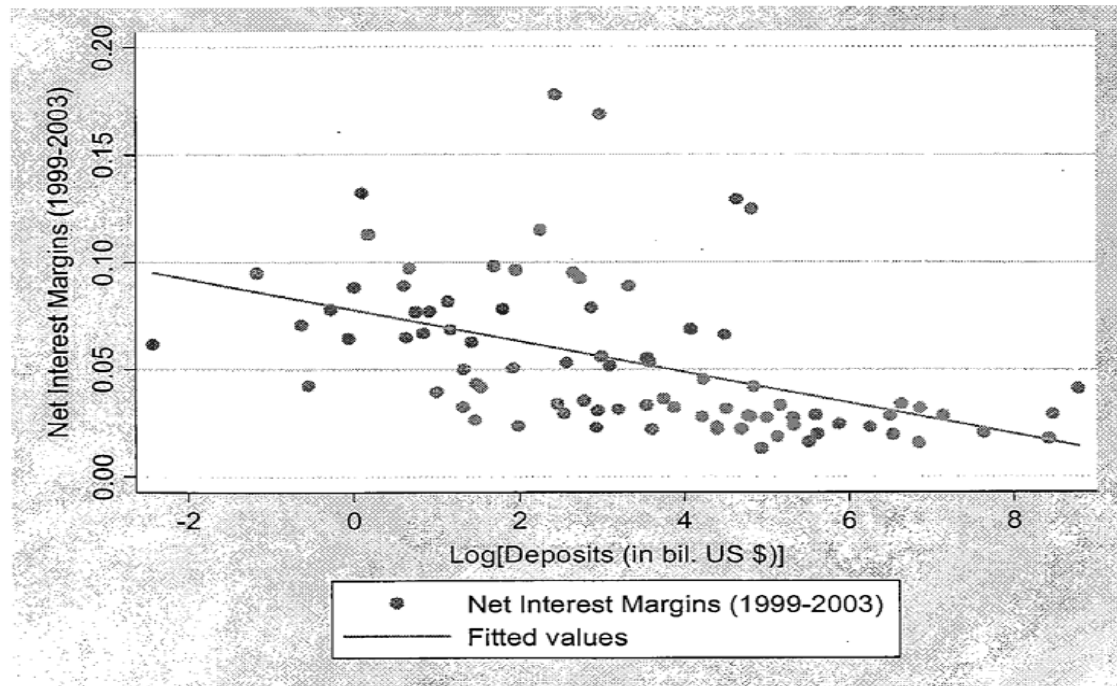


Source: MFI rate: Gonzales-Vega and Villafarni (2004), Graph 55; CPI inflation and bank rates: IFS



# Los Sistemas Financieros Más Pequeños Tienen Mayores Márgenes de Interés Neto

Figure 6: Small financial systems have higher net interest margin.



# Competencia, Tasas de Interés & Margen Neto

TASA DE INTERÉS LUEGO DE IMPUESTOS =  
COSTO DE FONDOS +  
GASTOS POR PÉRDIDA DE CARTERA +  
GASTOS OPERATIVOS +  
RESULTADO NETO

PROMEDIO DE AMÉRICA LATINA (MBB 2006)  
 $31,1\% = 8,2\% + 3,4\% + 15,5\% + 4\%$



# Detonantes de Costos a lo Largo del Tiempo (América Latina)

	2003	2006
Costo de Fondeo	8,9%	8,2%
Castigo por Pérdida de Cartera	3,7%	3,4%
Gastos Operativos	18,5%	16,7%
Resultado Neto	5,9%	5%



# El Costo de Fondeo Difiere por Tipo de IMF

2003 (Montos en US\$)	Pamecas (Cooperativa)	Ameen (Inst Fin no Bancaria)	SEF (ONG)
Capital	6.438.799 (29%)	1.582.531 (26%)	1.435.192 (57%)
Subsidios	1.890.997 (8,5%)	585.635 (9,7%)	984.840 (39%)
Depósitos	14.723.415 (66%)	0	0
Créditos Comerciales	0	100.000	0
Créditos Blandos de Corto Plazo	504.434	4.297.354 (71%)	1.070.258 (42%)
Créditos Blandos de Largo Plazo	517.313	0	0
Pasivos Totales	22.183.961	5.979.885	2.505.450



# Desempeño: ¿Una Función de la Misión Institucional?

- **Minimalista**  
Capital de trabajo para generación de ingreso a través de microempresas
- **Mezcla Moderada**  
Poblaciones objetivo diversas, rango de servicios financieros - particularmente toma de depósitos
- **Los Más Pobres**  
Objetivos de empoderamiento, organización de los pobres apenas por encima de la indigencia, mezcla de servicios financieros y no financieros



# ¿Desvío de la Misión?

## SALDO PROMEDIO DE CRÉDITO VIGENTE

---

### PBI PER CÁPITA

	<b>1990</b>	<b>1999</b>	<b>2006</b>
FIE	91%	99%	128%
MiBanco	9%	13%	49%
Banco Estado	11%	20%	37%
PRODEM	21%	51%	157%
BANCOSOL	21%	92%	142%
ADEMI	17%	121%	81%

Fuente: Información de MIX



# Otro Caso

- ONG creada en 1990
- 40.000 clientes
- Cartera de crédito de US\$ 5.900.000
- Pobreza moderada
- Créditos grupales e individuales (*87% y 13% respectivamente*)
- Altas tasas de deserción de clientes (*27,5% y 35% respectivamente*)
- 80% clientes mujeres
- Monto máximo de crédito:
  - Crédito grupal: Pesos 20.000
  - Crédito individual: Pesos 50.000.
- Acceso a infraestructura social y física
- Un alto porcentaje de hombres se movilizan a las ciudades para trabajar durante la semana
- Sostenible operativa y financieramente desde 2001

Como gobierno ¿apoyaría a esta IMF?



# Criterio para Donantes

- ¿Sostenibilidad financiera de  $> 100\%$ ?
- ¿Sostenibilidad operativa de  $> 100\%$  en todos los casos?
- ¿Sólo si también hay buen alcance?
- ¿Y si no hay progreso hacia la sostenibilidad financiera?
- ¿Y si no hay ese progreso, pero la IMF es eficiente?
- ¿Y si la IMF es ineficiente?

