



# SENSIBILIZACIÓN EN INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS

© ADA 2008

**ada** MICROFINANCE  
EXPERTISE

Programme d'innovation en microfinance sous le Haut Patronage  
de Son Altesse Royale la Grande-Duchesse du Luxembourg

**Jornadas de Microfinanzas, Buenos Aires, 2008**

## **Participantes:**

Taller dirigido a Instituciones de Microfinanzas en crecimiento y poco familiarizadas con el tema de los indicadores de desempeño financiero

## **Sensibilización:**

Taller detallado de 3 días en Argentina en el 2009 implementado por ADA y BRS

## **Objetivo General:**

- Mejor entendimiento de los beneficios de monitorear los indicadores de desempeño financiero
- Capacidad de analizarlos en el contexto institucional y las áreas operacionales principales de riesgo para comprobar la condición financiera y con ello alcanzar progresivamente el crecimiento y la sostenibilidad financiera

## **Objetivos Específicos:**

- Elevar el conocimiento de las IMFs acerca del uso de los indicadores de desempeño y monitoreo financiero
- Proveer información y conocimientos básicos para la supervisión del desempeño, aumento de la transparencia e introducir procesos de calificación, así como los ítems necesarios para facilitar el acceso y la búsqueda de fuentes de fondeo
- Promover el intercambio de experiencias entre los participantes al taller

## **ADA (Apoyo al Desarrollo Autonomo):**

**Ong** especializada en Microfinanzas en los países de desarrollo, fundada en el 1994

*Mandato del Ministerio de Asuntos Exteriores de Luxemburgo*

*Bajo el Alto Patronazgo de S.A.R la Gran Duquesa de Luxemburgo*

**Apoyo técnico y/o financiero** con el objetivo de profesionalizar a las IMFs en África, Asia y America Latina para que sean:

Rentables

Autónomas

Innovadoras

## **Ustedes:**

Tipo de IMF ?

Localización ?

Cartera Bruta Promedia ?

Cartera de Clientes ?

Crédito Promedio?

Depósitos ?

Regulada ?

Calificada ?

## **I) Definiciones :**

- **Evaluación de Desempeño y Calificación,**
- **Ajustes analíticos**

## **II) Presentación de los 16 principales indicadores de desempeño financiero enmarcados en las áreas de:**

- **Calidad de la Cartera**
- **Eficiencia y Productividad**
- **Gestión financiera**
- **Rentabilidad y Sostenibilidad**

## **III) Hoja de trabajo ADA/BRS:**

**Herramienta de trabajo amigable para el cálculo de indicadores y la construcción gráfica**

## **IV) Conclusión**

## **Un análisis basado en indicadores estandarizados para medir el nivel de desempeño y los riesgos de una IMF:**

- Provee un análisis objetivo de la situación actual de la institución:
  - Alcanzar las metas
  - Viabilidad/Sostenibilidad
- Registra el progreso en el tiempo
- Permite identificar áreas de mejoras claves
- Permite el análisis comparativo entre instituciones (benchmarking)
- Genera transparencia y por ende credibilidad de cara a terceros

- **Lo que es:**
  - Una evaluación de la solvencia de una institución financiera.
  - Puede dirigirse a la institución o a la deuda emitida por ella
  - Se expresa a través de una escala de notas sintéticas con relativas definiciones de riesgo crediticio
- **Lo que no es:**
  - Una auditoria
  - Una consultoría
  - Un *due-diligence* para decisión de inversión/financiamiento
  - Una recomendación para compra/venta/mantenimiento de títulos

## **Cuál es el valor añadido de una calificación para una IMF?**

- Certifica la solidez financiera frente a los actores del sector (bancos locales, inversionistas nacionales/internacionales, clientes, proveedores y autoridades de regulación)
- Ayuda en ganar confianza de las entidades de financiamiento / inversionistas y incrementa el poder de negociación de la IMF (tasas de interés y plazo de préstamos recibidos)
- Mejora el entendimiento de la IMF de su desempeño operativo y financiero y de su solvencia, en comparación con sus pares

**Se realizan ajustes estándares de los estados financieros para poder comparar diferentes instituciones y/o medir la sostenibilidad según condiciones del mercado, lo más cerca posible de la realidad:**

**Los principales ajustes que se realizan son:**

- Devengados
- Inflación
- Castigos Adicionales
- Provisiones
- Subsidios

- 1) Cartera en Riesgo (CeR)**
  
- 2) Coeficiente de Cobertura de Riesgo**
  
- 3) Coeficiente de Gastos de Provisión**
  
- 4) Coeficiente de Castigo**

## **La Cartera de préstamos es el mayor activo y el mayor fuente de riesgo para una IMF:**

- 3 factores de riesgo principales:
  - Organización
  - Clientes
  - Medio Ambiente
- Para las microfinanzas hay escasos respaldos de la cartera por garantías reales
- Clientes vulnerables

Calidad de la cartera puede mejorar o deteriorarse muy rápidamente en el sector de las Microfinanzas

- La calidad de la cartera depende sobre todo de
  - La parte de la cartera afectada por pagos atrasados
  - El nivel de provisiones de cobertura de riesgo
  - El saldo de créditos castigados
- La aplicación de políticas internas de provisión de fondos y de abandono de créditos no debe hacerse solamente siguiendo la reglamentación o la rentabilidad deseada  
Debe más bien ser conservadora y tomar en cuenta las pérdidas anteriores (reseña histórica) de la IMF

- La calidad de la cartera es fundamental en la gestión de una IMF
- Necesidad de reaccionar tan pronto como  $CeR > 5\%$
- Detallar el análisis calculando  $CeR$  a 1, 7, 30 o 60 días
- Está recomendado tener una cobertura de riesgos de 100% especialmente si los pagos atrasados están concentrados

## Elementos de autoevaluación:

- Tiene mi institución una política de gestión de cartera ?
  - Política de créditos
  - Política de provisión de fondos
  - Política de abandono de créditos
- Cuáles son las CeR30 y CeR90 de mi IMF?
- Cuál es la ratio de pérdida sobre créditos?
- Cuál es la tasa de cobertura de riesgo ?
- Con qué frecuencia estamos midiendo o controlando estos indicadores?
- Estamos respetando las leyes?
- Qué dificultades estamos encontrando en el seguimiento de la calidad de la cartera ?
- Qué necesitamos para calcular y hacer el seguimiento de los indicadores de manera eficaz ?

- 1) Ratio de Gastos operativos**
- 2) Costo por Prestatario**
- 3) Productividad del Personal**
- 4) Productividad de los Oficiales**

## **Indicadores de desempeño que muestran como las IMFs razionalizan el tratamiento de sus operaciones:**

- Indicadores de productividad solo reflejan la cantidad de output por unidad de input
- Indicadores de eficiencia toman en cuenta el precio del input y del output

## Elementos de autoevaluación:

Cuál es la productividad adecuada de mi IMF ?

- Número de prestatarios activos por oficiales de crédito
- Número de prestatarios activos por total del personal
- Cuál es la eficacia de mi IMF ?
  - Ratio de eficacia y de costo por prestatario
  - Otras medidas del ratio de eficacia (a definir)
- Qué dificultades estamos encontrando calculando y siguiendo la eficacia ?
- Qué necesitamos para calcular estos ratios de manera eficaz?

- 1) **Ratio de gastos de financiamiento**
- 2) **Índice de costo de recursos financieros**
- 3) **Índice de deuda/patrimonio**
- 4) **Índice de Cartera/Activos**

## **Importancia de estos indicadores para:**

- Gestión de la tasa de interés
- Gestión de los activos
- Palanca financiera
- Gestión de las liquidecas
- Gestión des divisas

## Elementos de autoevaluación:

- Está mi IMF practicando gestión financiera / gestión activo-pasivo ?
- Con qué tipo de recursos estamos financiando nuestras actividades de crédito ?
- Cuál es el costo de estos recursos ? Cuáles son las ventajas y desventajas ?
- Somos capaces de crear una palanca financiera con nuestros fondos propios ?
- Qué dificultades hemos encontrado calculando y siguiendo estos indicadores ?

- 1) Retorno sobre patrimonio**
- 2) Retorno sobre activos**
- 3) Autosuficiencia operacional**
- 4) Rendimiento de la cartera**

Los indicadores de rentabilidad resumen el desempeño de la IMF de manera general

Muestran la capacidad de la IMF a mantener su actividad et alcanzar su crecimiento futuro y hacen parte del proceso de decisiones estratégicas

La rentabilidad es necesaria para permitir este crecimiento, aumentar el alcance, permitir la innovación y el acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

Subvenciones/subsidios hacen difícil el análisis de la rentabilidad  
Diversidad des prácticas contables et creatividad contable afectan los resultados de rentabilidad

Presentar une rentabilidad muy alta no es suficiente: necesidad de conocer las razones de esta rentabilidad

Eficacidad y calidad de cartera son las bases de una buena rentabilidad

## **Rentabilidad y resultados positivos dependen principalmente de:**

- tasa de interés y rendimiento de la cartera
- productividad del personal
- gastos operacionales y eficacia/productividad
- gastos de provisión
- gastos financieros
- gastos de ajuste
- tasas e impuestos pagados por la IMF

## Elementos de autoevaluación:

- Cuáles son nuestros métodos actuales para hacer el seguimiento de la rentabilidad ?
- Cuáles son las tendencias de nuestra rentabilidad ?
- Cuáles son las fuentes de ingreso y los gastos que nos dan dificultades controlar ?
- Cuáles son los gastos que podríamos reducir fácilmente ?
- Cuáles herramientas y informaciones necesitamos para un mejor seguimiento ?
- Cuáles son las dificultades que encontramos calculando y siguiendo estos indicadores ?

## Presentación

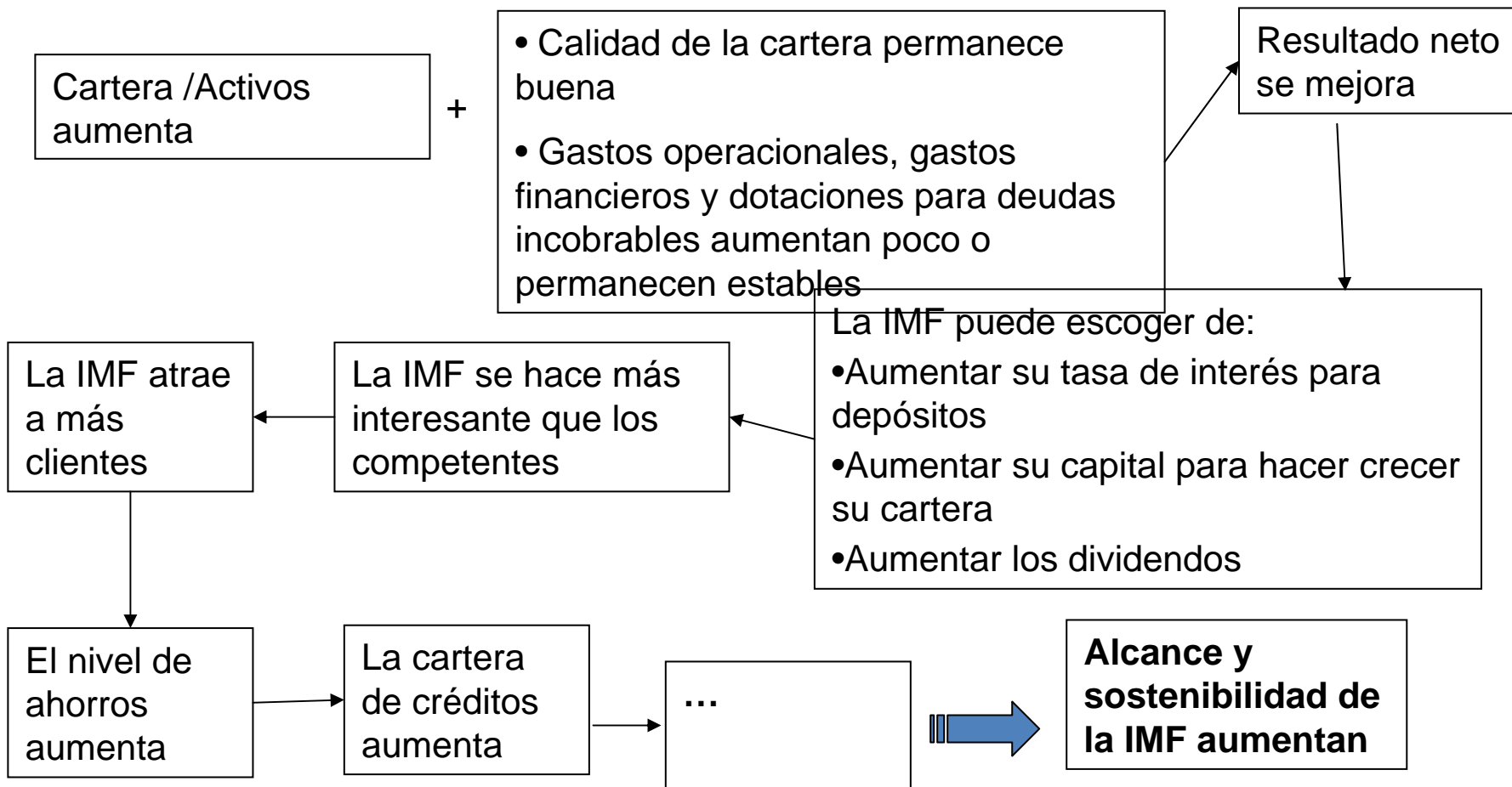
[Raccourci vers MFIFACTSHEET20DEMO.Ink](#)

## 6 IDEAS CLAVES

- **Calidad de la cartera y eficacia son las bases de la rentabilidad y de la sostenibilidad**
- **Hay de encontrar un equilibrio entre calidad de la cartera y productividad**
- **La rentabilidad puede ser artificial por subalimentar la reserva de créditos morbosos**
- **Los benchmarks no son valores óptimas sino promedios**
- **La performance de una IMF puede ser muy volátil**
- **El análisis de un ratio no es suficiente. Todos los ratios son interdependientes**

# INTERDEPENDENCIA DE LOS RATIOS

## Influencia de la gestión financiera y de la calidad de la cartera sobre alcance y sostenibilidad de una IMF



## Vulnerabilidad del Sector de las Microfinanzas ?

**Indicadores de Desempeño para Instituciones Microfinancieras,  
Guía Técnica**  
**3a edición,**  
*MicroRate y BID*  
*2003*

***(Mesurer la performance des institutions de microfinance (FRAME)) (SEEP Network et  
Alternative Credit Network)***  
***(2005)***

MÁS INFORMACION...



Alexandre Hippert  
ADA Microfinance Expertise

[alex.ada@microfinance.lu](mailto:alex.ada@microfinance.lu)

Tfno: +352 45686823; Fax: +352 45686868

21-25 Allée Scheffer

L-2520 Luxemburgo

Grand Ducado de Luxemburgo

Europa

[adainfo@microfinance.lu](mailto:adainfo@microfinance.lu)

[www.microfinance.lu](http://www.microfinance.lu)