

Bancos comerciales en
microfinanzas:

Mejores prácticas y directrices
para el diseño, seguimiento y
evaluación de proyectos

Glenn D. Westley

Banco Interamericano de Desarrollo

Washington, D. C.

**Serie de informes de buenas prácticas del
Departamento de Desarrollo Sostenible**

Glenn D. Westley es asesor senior de microempresa de la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Departamento de Desarrollo Sostenible. El autor desea agradecer a Marguerite Robinson, Robin Young, Juan Buchenau, Bob Vogel, Tomás Miller, Fermín Vivanco y Álvaro Ramírez por sus valiosas sugerencias en la preparación de este documento.

Las opiniones expresadas en el presente documento pertenecen al autor y no reflejan necesariamente la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo. Queda permitida la reproducción parcial o total de este informe siempre que sea para fines no comerciales y se hagan las pertinentes atribuciones al autor, al Departamento de Desarrollo Sostenible y al Banco Interamericano de Desarrollo.

Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo, junio de 2007

Gerente, Departamento de Desarrollo Sostenible: Antonio Vives
Jefe, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa: Álvaro R. Ramírez

Esta publicación (número de referencia MSM-138) puede obtenerse dirigiéndose a:

División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa
Parada B-0800
Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577

Correo electrónico: mipyme@iadb.org
Fax: 202-623-2307
Sitio de Internet: <http://www.iadb.org/sds/mic>

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

Westley, Glenn D.

Bancos comerciales en microfinanzas: mejores prácticas y directrices para el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos / Glenn D. Westley.

p.cm. (Sustainable Development Department Best practices series ; MSM-138)
Includes bibliographical references.

1. Banks and banking--Latin America--Finance. 2. Microfinance--Latin America. 3. Inter-American Development Bank. I. Inter-American Development Bank. Sustainable Development Dept. Micro, Small and Medium Enterprise Division. II. Title. III. Series.

HG2710.5 .A6W38 2007
332.1098 W38—dc22

Prólogo

En América Latina y el Caribe se ha demostrado reiteradamente que las microfinanzas son un segmento de mercado muy rentable que está sumamente desatendido. Aunque los bancos son actores importantes en este mercado –proveen un tercio del monto total de microcréditos de la región–, continúan sufriendo el síndrome de la puerta giratoria, en el cual un banco entra a las microfinanzas con elevadas expectativas y abandona decepcionado a los pocos años o incluso antes. Normalmente, en estos casos, el banco pierde dinero u obtiene sólo pequeñas ganancias por todo su esfuerzo. Hay dos causas principales que explican este síndrome sufrido por muchos bancos. En primer lugar, hay un fracaso técnico ya que a menudo estos bancos no entienden realmente las microfinanzas y no saben cómo hacer de esta actividad una línea de negocio rentable. En segundo lugar, hay una falta de compromiso ya que estos bancos a menudo no están lo suficientemente comprometidos con las microfinanzas como para hacer todas las cosas necesarias para que las microfinanzas funcionen, teniendo, además, la paciencia de esperar los años suficientes para que la cartera de microcréditos crezca lo bastante como para generar un impacto significativo en las utilidades totales del banco.

Los bancos tienen una enorme capacidad para proveer servicios microfinancieros –es decir, para hacer *downscaling*– debido a sus muchas ventajas inherentes: red de sucursales extensa, sistemas gerenciales sólidos, base de capital amplia, acceso a fondos para préstamos, sistema de propiedad privada que fomenta una gobernabilidad responsable y una provisión de servicios eficiente, control por parte de las autoridades reguladoras y capacidad para ofrecer depósitos, préstamos y otros servicios financieros. De ahí que los fracasos a la hora de hacer *downscaling* no sólo supongan un gran derroche de recursos sino también una pérdida de oportunidades. Se espera que mediante la prosecución de las mejores prácticas presentadas en estas directrices los bancos se den cuenta de su potencial para ayudar a atender a los millones de microempresarios que actualmente carecen de servicios financieros y así alcanzar el doble objetivo de servir a los accionistas e incrementar el bien común.

Este documento pretende proporcionar orientación al personal del BID sobre cómo preparar proyectos de *downscaling*, desde la fase de diseño hasta la fase de seguimiento y evaluación, utilizando cualquiera de los diversos instrumentos para proyectos del BID. Dada la importancia del compromiso de los bancos, el documento también hace hincapié en elegir bancos comprometidos a ofrecer servicios microfinancieros y en estructurar los proyectos de manera que se asegure este compromiso. El personal interesado en promover los objetivos de democratización financiera de la reciente iniciativa del BID, Oportunidades para la Mayoría (OM), encontrará a menudo que los bancos y sus operaciones de *downscaling* ofrecen una excelente vía para alcanzar resultados rápidos en esta importante área.

Álvaro R. Ramírez

Jefe

División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Índice

Objetivo	1
Antecedentes	1
Justificación para la intervención de donantes o gobiernos	2
Proyectos de <i>downscaling</i> en el BID	3
Diseño del proyectos	4
Cuatro formas de hacer <i>downscaling</i>	4
Mejores prácticas	6
Asegurando el compromiso	11
Seguimiento y evaluación	12
Anexo A. La elección de la mejor estructura microcrediticia	14
Pros y contras de una unidad interna frente a una organización externa	14
Pros y contras de una compañía de servicio frente a una subsidiaria	18

OBJETIVO

Cada vez más los bancos están entrando en microfinanzas y, cada vez más, donantes como el BID están ayudando a los bancos en este proceso¹. A pesar de esta tendencia, los bancos continúan cometiendo varios errores cuando intentan atender al sector de la microempresa. Un elemento clave para tener éxito atendiendo a este sector es seguir las mejores prácticas; éstas son tratadas con cierto detalle en este informe. Este informe proporciona también directrices operativas adicionales para el personal del BID sobre cómo estructurar proyectos en esta área, incluyendo la elección del banco participante, los mecanismos para ayudar a afianzar el compromiso del banco y el seguimiento y la evaluación del proyecto.

ANTECEDENTES

En los últimos años, los bancos han estado entrando en microfinanzas a un ritmo impresionante. A finales de 2005, en América Latina y el Caribe 30 bancos que hacían *downscaling* estaban atendiendo a más de un millón de clientes de microcrédito y otorgando préstamos por valor de US\$ 1.800 millones (cuadro 1)². Estos bancos

Para un análisis más detallado ver Glenn D. Westley. 2006. Estrategias y estructuras de microfinanzas para la banca comercial. Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible, documento de trabajo No. MSM-132. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

¹ Ejemplos de proyectos del BID de años anteriores en esta área incluyen (país, año y número de operación del BID entre paréntesis): Banco Uno (Nicaragua y El Salvador, 2006, MIF/AT-743), Interbank (Perú, 2006, PE-M1037), Banco G&T Continental (Guatemala, 2005, GU-M1006), Bancasol (Guatemala, 2004, ATN/ME-8789-GU), El Comercio Financiera (Paraguay, 2001, MIF/AT-430) y Sogebank (Haití, 1998, MIF-AT-222). Muchos bancos han hecho *downscaling* sin ayuda del BID, por ejemplo: ABN AMRO Real (Brasil), Banco de Venezuela (Venezuela), Banco del Pichincha (Ecuador), Banorte (México) y Jamaica National Building Society (Jamaica).

² En este informe los términos “banco” y “banco que hace *downscaling*” se utilizan de manera indistinta para referirse a bancos, financieras y otras institu-

proporcionan préstamos al 21% de los clientes de microcrédito de la región y proveen el 33% del monto total de microcréditos, participaciones substanciales. La tasa anual de crecimiento acumulada del número de clientes y de la cartera de microcréditos de los bancos desde mediados de 2001 a finales de 2005 fue del 32% y del 45%, respectivamente. Estas cifras son ligeramente por encima de las tasas anuales de crecimiento del 30% y del 40% que tienen, respectivamente, todas las instituciones de microfinanzas (IMF) tomadas conjuntamente. Así pues, los bancos son actores sumamente dinámicos en un campo que es muy activo. El hecho que los bancos, tanto en 2001 como en 2005, tengan un saldo promedio de préstamo que no está muy por encima del promedio global de todas las instituciones ofrece cierta evidencia que los bancos están llegando a clientes que son en general muy similares a los clientes atendidos por otras IMF.

Los bancos se sienten atraídos por las microfinanzas por varias razones, entre ellas:

- Un aumento de la competencia en los mercados tradicionales de los bancos (corporativo y otros).
- Atractivas ganancias. Por ejemplo, MicroRate informa que en diciembre de 2004 el ROA y el ROE promedio de las 30 IMF líderes a las que dieron seguimiento en América Latina fue de un 4,4% y de un 17,7%, respectivamente, mientras que el valor máximo alcanzado fue de un 17,5% y de un 48,7%, respectivamente³.
- Un amplio mercado no atendido: de los 60 millones de microempresas de la región sólo el 10% tiene crédito con una institución financiera.
- Abundante evidencia que demuestra que los microcréditos funcionan, incluso en los momentos malos de la economía. Por ejemplo, los datos del MIX Market para unas 100 IMF de América Latina muestran que los

ciones financieras reguladas que han atendido tradicionalmente a clientes más grandes –a menudo clientes corporativos– pero que ahora otorgan préstamos a microempresas.

³ MicroRate es una agencia calificadora de IMF; su página web –www.MicroRate.com– ofrece también datos sobre el desempeño de varias IMF.

Cuadro 1
Microcréditos en América Latina y el Caribe por tipo de institución

Tipo de IMF	Número de IMF en la encuesta	Cartera de microcréditos (US\$ millones)	Número de clientes de microcrédito (en miles)	Tamaño promedio del microcrédito (US\$)
<i>Datos a finales de 2005</i>				
Bancos	32	1.821	1.261	1.444
Otras reguladas	66	2.586	2.553	1.013
No reguladas	239	1.035	2.128	486
Total	337	5.442	5.942	916
<i>Datos a mediados de 2001</i>				
Bancos	21	343	365	940
Otras reguladas	39	558	572	976
No reguladas	124	288	870	332
Total	184	1.190	1.806	659

Fuentes: datos de 2001 obtenidos de una encuesta llevada a cabo por Glenn Westley y Bob Christen; datos de 2005 obtenidos de Sergio Navajas y Luis Tejerina. 2006. Microfinanzas en América Latina y el Caribe: Tamaño del mercado. Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible, documento de trabajo MSM-135. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. www.iadb.org/sds/mic/index_mic_s.htm. Ambas investigaciones son bastante exhaustivas y cubren tal vez el 80% de los clientes de microcrédito de América Latina y el Caribe en su momento.

- índices de morosidad y el ROA se vieron escasamente afectados durante las severas recesiones de 1998-99 y de 2001-02⁴.
- Diversificación, como mínimo en dos sentidos. En primer lugar, una cartera microcrediticia consta de miles de pequeños préstamos. En segundo lugar, los microcréditos presentan a menudo bajas correlaciones con las líneas de negocio tradicionales de los bancos puesto que se dirigen a un perfil de cliente muy diferente que tiene además una gran adaptabilidad durante los tiempos malos de la economía.

- Mejora de la imagen pública del banco.
- Posible presencia de capacidad infrautilizada (por ejemplo, en sucursales y sistemas de información).
- Disponibilidad de ayuda de donantes.

Con tantas buenas razones para entrar en microfinanzas, no es sorprendente que los bancos tengan una amplia y creciente presencia.

JUSTIFICACIÓN PARA LA INTERVENCIÓN DE DONANTES O GOBIERNOS

Aunque el rol de los donantes o los gobiernos para promover el *downscaling* no es necesariamente muy costoso, puede ser un elemento catalizador para alentar a los bancos a jugar un papel más amplio y efectivo en la provisión de servicios financieros a las microempresas. Muchos bancos cuentan con los fondos necesarios para montar un programa de microcréditos; sin embargo, a menudo desconocen las mejores prácticas del sector. Por tanto, la provisión de asistencia técnica puede ser un elemento determinante

⁴ El MIX Market es la fuente más extensa de información sobre el desempeño de la industria microfinanciera. Actualmente incluye más de 800 instituciones microfinancieras de todo el mundo. Se puede acceder a esta información en www.MIXmarket.org.

para alentar a los bancos a entrar en el campo de las microfinanzas y brindarles mayores posibilidades para desempeñarse de manera más exitosa.

Se podría argumentar que los bancos tienen fondos suficientes para pagar su propia asistencia técnica, por lo que los gobiernos y los donantes deberían reservar sus escasos recursos para las instituciones de microfinanzas que los necesitan más. Hay algo de cierto en este argumento. Sin embargo, también es cierto que los bancos, si se lo proponen, tienen un enorme potencial para ofrecer servicios de microfinanzas a cientos de miles, incluso millones, de microempresarios en América Latina y el Caribe. En general, este potencial de los bancos se refleja en su extensa red de sucursales, los sólidos sistemas gerenciales, la amplia base de capital, su acceso a fondos para préstamos, un sistema de propiedad privada que fomenta una gobernabilidad sólida y una provisión de servicios eficiente, el control por parte de las autoridades reguladoras y la capacidad para ofrecer depósitos, préstamos y otros servicios financieros. Además, los bancos que buscan nuevas líneas de negocio tienen muchas otras opciones más allá de las microfinanzas. Por tanto, para acelerar la entrada de los bancos en las microfinanzas, puede ser sensato que los donantes y los gobiernos inviertan modestas sumas de dinero para ayudar a los bancos a iniciar sus operaciones de manera exitosa en un campo poco conocido por la mayor parte de estas instituciones financieras.

Los elementos principales en un proyecto de *downscaling* son la asistencia técnica y la ayuda en la financiación. La asistencia técnica ayuda al banco a tener en cuenta las mejores prácticas (que se detallan más adelante) y es probablemente el componente fundamental en la mayoría de proyectos. Algunos proyectos pueden proporcionar fondos, por ejemplo, a través de líneas de crédito, aportaciones de capital o aportaciones de cuasi-capital. La ayuda en la financiación puede ser particularmente útil en el caso de bancos pequeños y financieras que no dispongan de liquidez suficiente para poner en marcha un programa de microcrédito por sí mismos. Por ejemplo, algunas de las personas involucradas en los programas de *downscaling* de las financieras paraguayas a mediados de los años 90 creen que

la existencia de fondos del BID ayudó a motivar a estas instituciones financieras a entrar en el campo de los microcréditos mediante la provisión de los fondos necesarios a un tipo de interés ligeramente subsidiado.

PROYECTOS DE *DOWNSCALING* EN EL BID

La amplia y creciente presencia de los bancos en microfinanzas les convierte en un vehículo ideal para contribuir al logro de los objetivos del programa Oportunidades para la mayoría (OM) del BID en el área de democracia financiera. La iniciativa OM, recientemente aprobada, pretende llevar los beneficios del desarrollo económico a la Mayoría en la región, es decir, a 360 millones de personas (el 70% de la población) con unos ingresos anuales de aproximadamente US\$ 3.260 o menos. En el área de democratización financiera, los objetivos de la iniciativa OM incluyen duplicar el número de hogares de la Mayoría con cuentas de ahorro (pasando del 15% al 30%) y triplicar el número de microempresas con acceso a crédito formal (pasando de cinco a 15 millones). Evidentemente, los bancos tienen un papel muy importante que jugar para contribuir al logro de estos objetivos dada la importante cuota de mercado que ocupan en las microfinanzas, su crecimiento dinámico, su claro interés en el sector y el enorme potencial que tienen para hacer todavía más.

Los programas de *downscaling* pueden encajar dentro de una amplia variedad de proyectos del BID. Muchas operaciones de *downscaling* se han llevado a cabo en los últimos años a través de la Línea de Actividad del FOMIN que facilita subvenciones para asistencia técnica (AT) de hasta US\$ 300.000 para una sola institución financiera y de hasta US\$ 500.000 para grupos de dos o más instituciones financieras. Las operaciones habituales del FOMIN –fuera de la Línea de Actividad– y las operaciones de la Corporación Interamericana de Inversión (CII) han sido utilizadas para facilitar cantidades mayores de AT y también para proporcionar fondos para préstamos a los bancos que quieran hacer *downscaling*. Las operaciones aún más grandes se han venido llevando a cabo por medio de préstamos globales en los que el BID proporciona en un determinado país un préstamo impor-

tante (US\$ 10-100 millones o más) a una entidad de segundo piso que a su vez presta a intermediarios financieros regulados del país para que estos intermediarios puedan, a su vez, prestar tanto a microempresas (en préstamos globales para microempresas) o a una variedad más amplia de compañías (en préstamos globales multi-sectoriales). Además, estas operaciones a menudo proveen AT para fortalecer la capacidad de los intermediarios para prestar a clientes no tradicionales como las microempresas. Puesto que los intermediarios financieros que participan en estos programas de préstamos globales normalmente tienen que estar regulados, muchos bancos que hacen *downscaling* han recibido ayuda sobre cómo prestar a microempresas a través de estas operaciones. La asistencia técnica y el apoyo financiero para los bancos que hacen *downscaling* pueden también ser otorgados como componente de los préstamos basados en políticas (los PBL), como los de competitividad u otros que puedan tener un componente para el sector financiero. Finalmente, el apoyo para los bancos que hacen *downscaling* puede canalizarse a través del nuevo programa “Facilidad OM” que está siendo establecido como parte de la reciente iniciativa OM (Oportunidades para la mayoría) del Banco. El personal del BID, por tanto, dispone de una amplia variedad de instrumentos para apoyar operaciones de *downscaling*.

DISEÑO DE PROYECTOS

Hay dos factores clave para asegurar el éxito de una operación de *downscaling*: a) evitar fracasos técnicos mediante la observancia de las mejores prácticas y b) evitar fracasos en el compromiso mediante la selección adecuada de los bancos y la aplicación de los incentivos apropiados. Esta sección trata estas dos cuestiones. Sin embargo, antes de que podamos empezar a considerar las mejores prácticas, debemos examinar las cuatro opciones de estructura que los bancos normalmente utilizan para hacer *downscaling*, puesto que algunas de las mejores prácticas dependen del tipo de estructura elegida.

Cuatro formas de hacer *downscaling*

Las estructuras mediante las cuales un banco puede otorgar microcréditos son, en orden creciente del costo y del esfuerzo requerido para el

establecimiento: la unidad interna, la compañía de servicio, la subsidiaria ligeramente regulada y la subsidiaria fuertemente regulada. Examinamos ahora estas cuatro estructuras alternativas para otorgar microcréditos.

Unidad interna. Utilizar una unidad interna implica simplemente que el banco otorga microcréditos internamente, por ejemplo, a través de un departamento o una división del propio banco. Éste es el modelo escogido para otorgar microcréditos por la mayor parte de los bancos de la región, y es a menudo la manera más rápida y económica de poner en marcha operaciones de microcrédito puesto que no se necesita crear ninguna organización independiente. Sin embargo, como se verá más adelante, ésta no es necesariamente la mejor opción ni la que maximice las utilidades a corto o a largo plazo.

Organizaciones externas. Las restantes tres estructuras microcrediticias son todas organizaciones externas. Las organizaciones externas son compañías independientes, normalmente sociedades anónimas, entre cuyos accionistas está el banco y pueden o no estar inversores externos como ONG internacionales, donantes e inversores privados locales. Crear una de estas organizaciones externas es, en muchos aspectos, como crear una IMF especializada. La organización externa tiene su propia junta directiva, gerencia y empleados, todos ellos dedicados a ofrecer microcréditos y quizás otros productos para la microempresa.

Subsidiarias fuertemente reguladas. Éste es quizás el tipo de organización externa más conocido. En este caso, el banco matriz crea otro banco, una financiera u otro tipo de institución financiera que esté regulada directamente por la superintendencia de bancos. Esta subsidiaria otorga microcréditos y puede también, en algunos casos, ofrecer otros tipos de servicios financieros. El nombre de “subsidiaria fuertemente regulada” hace referencia a la regulación y supervisión directa de este tipo de organización externa por parte de la superintendencia, en contraste con la subsidiaria ligeramente regulada y la compañía de servicio que están sujetas a poca o ninguna regulación o supervisión directa. Por tanto, las subsidiarias fuertemente reguladas deben cumplir con los requerimientos de capital

mínimo, de suficiencia de capital, de provisiones, de créditos vinculados y con todas las otras regulaciones impuestas a este tipo de instituciones financieras; deben presentar a la superintendencia todos los informes requeridos de forma diaria, semanal, mensual o de otro intervalo; y están, además, sujetas a inspecciones *in situ* como cualquier otra institución financiera independiente. Las subsidiarias fuertemente reguladas también tienen que pasar por un laborioso proceso de aprobación para al principio obtener la licencia de la superintendencia que les permita operar, un proceso que frecuentemente puede tomar un año o más. A pesar de su supervisión directa, algunas subsidiarias fuertemente reguladas no están autorizadas a movilizar ahorros.

Subsidiarias ligeramente reguladas y compañías de servicio. Las regulaciones bancarias de muchos países de América Latina y el Caribe permiten la creación de proveedores auxiliares de servicios financieros, que pueden ofrecer uno o varios de los productos que el banco está autorizado a proporcionar. Tal vez los proveedores auxiliares más conocidos son las compañías de leasing y las de factoraje que se han constituido como subsidiarias en varios países. Los proveedores auxiliares de servicios financieros también se han creado en varios países de la región para otorgar microcréditos; en algunos casos se han constituido como una subsidiaria ligeramente regulada y, en otros, como una compañía de servicio. La diferencia fundamental entre estos dos tipos de instituciones es que la subsidiaria es propietaria de la cartera de préstamos que genera y recupera, mientras que la compañía de servicio no lo es. Las compañías de servicio generan y recuperan los microcréditos, pero el banco matriz es el propietario de los préstamos y, por lo tanto, los registra en su balance. Como resultado, las compañías de servicio reciben del banco una comisión por los servicios de tramitación y cobro. En cambio, las subsidiarias ligeramente reguladas reciben sus ingresos de los intereses y comisiones que cargan a sus préstamos puesto que son propietarias de la cartera de microcréditos.

Las leyes bancarias de muchos países de América Latina y el Caribe permiten que los bancos creen proveedores auxiliares de servicios financieros con poca, o incluso con ninguna, supervi-

sión de la superintendencia de bancos. De ahí que los largos procesos que se deben seguir para obtener la licencia al crear una subsidiaria fuertemente regulada, puedan ser a menudo casi o totalmente eliminados cuando se crea una subsidiaria ligeramente regulada o una compañía de servicio.

Las compañías de servicio y las subsidiarias ligeramente reguladas reciben, además, poca o ninguna regulación y supervisión separada por parte de la superintendencia bancaria. Incluso las subsidiarias ligeramente reguladas, que son propietarias de su propia cartera de préstamos, no están generalmente sujetas a requerimientos separados de suficiencia de capital, provisiones, limitación de créditos vinculados, restricciones de concentración crediticia u otros controles prudenciales. Más bien, la práctica habitual es consolidar las subsidiarias ligeramente reguladas y las compañías de servicio con sus respectivas matrices e imponer todas estas restricciones a la entidad consolidada. Aunque las compañías de servicio y las subsidiarias ligeramente reguladas no están generalmente autorizadas a movilizar sus propios depósitos, algunas pueden registrar – y de hecho registran– a sus clientes para abrir cuentas ofrecidas por el banco matriz.

Los bancos matriz normalmente financian toda o la mayor parte de la cartera de préstamos de sus compañías de servicio de microcréditos, de sus subsidiarias ligeramente reguladas y, en menor medida, de sus subsidiarias fuertemente reguladas. Sin embargo, todos los tipos de organizaciones externas pueden obtener, y a veces obtienen, fondos externos de otras fuentes más allá de su matriz.

Finalmente, debería destacarse que las regulaciones bancarias de algunos países no permiten la creación de proveedores auxiliares de servicios financieros (compañías de servicio y subsidiarias ligeramente reguladas). Estas restricciones limitan las opciones y simplifican substancialmente la elección de la mejor estructura puesto que en estos casos sólo la unidad interna y la subsidiaria fuertemente regulada son alternativas factibles.

Mejores prácticas

Se ha aprendido mucho de las experiencias de los bancos que han hecho *downscaling* anteriormente. Proseguir las nueve mejores prácticas tratadas a continuación debería incrementar significativamente la probabilidad que un banco haga *downscaling* de manera exitosa y que un proyecto de un donante que busque apoyar esta actividad tenga éxito. Aunque ha habido fracasos importantes en la aplicación de cada una de estas nueve mejores prácticas, las áreas que han sido especialmente problemáticas en el pasado son los apartados 1, 2, 8 y 9.

1. *La elección de la mejor estructura para otorgar microcréditos.* La elección de la mejor estructura para otorgar microcréditos depende de las características del banco y del país en cuestión. No existe una estructura única que sea la mejor para todas las situaciones. De hecho, como queda claro cuando se examinan los muchos e importantes factores involucrados en la elección de la mejor estructura, el banco puede sufrir pérdidas y contratiempos importantes si elige una estructura equivocada para su situación. De los 22 grandes bancos comerciales encuestados por Valenzuela (2001)⁵, 11 solicitaron asistencia técnica que los ayudara en la elección de la estructura organizativa, lo que indica que ésta es, efectivamente, una elección compleja e importante. Puesto que para explicar esta mejor práctica se requiere un espacio considerable, ésta es tratada en el Anexo A.

2. *¡Si haces microfinanzas, hazlo bien!* El recuadro 1 resume muchos de los elementos clave de una metodología microcrediticia adecuada. Los bancos a menudo tienen problemas o reticencias a la hora de utilizar los productos y procesos adecuados para microcréditos. Por ejemplo, pueden tener problemas en:

- ofrecer préstamos con plazos muy cortos (lo cual puede parecer un derroche del tiempo del personal del banco)
- cargar tasas de interés muy elevadas e involucrarse en arduos esfuerzos de recuperación (los cuales pueden percibirse como injustos hacia los clientes pobres y malos para las relaciones públicas del banco)
- permitir que los préstamos sean aprobados de manera descentralizada, sin garantías formales o con lo que puede ser considerado por los banqueros como una documentación no adecuada para la concesión de préstamos (todos los cuales pueden percibirse como prácticas riesgosas)
- permitir el uso de esquemas de incentivos salariales para los oficiales de crédito (lo cual puede percibirse como inapropiado en la cultura del banco o negativo para el fomento del trabajo en equipo)

Éstos y muchos otros elementos son parte esencial de las mejores prácticas en microcrédito, aunque a menudo estos elementos pueden parecer contra-intuitivos o difíciles de aplicar. Algunas de las posibles consecuencias de no utilizar los productos y procesos adecuados para microcrédito incluyen:

- índices de morosidad altos
- costos operativos elevados
- crecimiento lento del programa
- baja rentabilidad

Estas consecuencias pueden ser bastante severas. Fracasos a la hora de hacer bien microcréditos es una de las razones principales por las que los bancos fallan en sus esfuerzos de hacer *downscaling* y terminan abandonando las microfinanzas. En estos bancos, los microcréditos nunca alcanzan la escala o la rentabilidad suficientes para justificar la continuación del programa.

⁵ Getting the Recipe Right: The Experiences and Challenges of Commercial Bank Downscalers. USAID Microenterprise Best Practices Paper. Washington, D.C.: USAID. Página Web: www.microlinks.org/ev_en.php?ID=2668_201_2&ID2=DO_TOPIC

Recuadro 1
Elementos clave de una metodología microcrediticia adecuada
(productos y procesos adecuados)

- Préstamos pequeños de corto plazo que pueden incrementarse en tamaño y plazo en caso que sean reembolsados satisfactoriamente
- Tasas de interés elevadas (mucho más elevadas que las que los bancos cargan por sus préstamos más grandes), para compensar los mayores costos operativos en los que se incurre cuando se otorgan préstamos muy pequeños
- Mayor dependencia de los análisis de flujo de fondos y del carácter de la persona que del uso de garantías, en los cuales:
 - ❖ La unidad que se toma para el análisis del flujo de fondos es el hogar en su conjunto y no sólo el negocio
 - ❖ El análisis del carácter del potencial prestatario se basa en visitas al hogar y al lugar de trabajo y en conversaciones con asociados de negocio, vecinos, amigos y familiares –no sólo en la visita al lugar de trabajo y en las cartas de referencia, por ejemplo
 - ❖ La garantía consiste, normalmente, en bienes del hogar y equipos del negocio que no están registrados y/o garantías solidarias
- En determinados casos, uso de frecuencias de reembolso no tradicionales (semanales o bisemanales en vez de mensuales) para facilitar un mayor control de los prestatarios, o incluso cuotas en las que varían el monto y/o la frecuencia de los pagos (para clientes con marcadas variaciones estacionales de sus ingresos, como ocurre frecuentemente en los sectores agrícola y de turismo)
- Procesos descentralizados de aprobación de préstamos, sin que varios departamentos tengan que participar en las aprobaciones
- Aprobaciones y desembolsos ágiles, con poca o ninguna documentación formal requerida a los clientes (como estados financieros o tasación de garantías)
- Oficiales de crédito que pasan entre el 80% y el 90% de su tiempo en el campo (procurando y seleccionando nuevos clientes y dando seguimiento a los antiguos, especialmente a aquellos que están en mora)
- Oficiales de crédito que hacen seguimiento de sus préstamos desde la apertura hasta el reembolso y que tienen una parte importante de su remuneración (quizás entre el 30% y el 70%) determinada por el monto y el índice de morosidad de su cartera
- Un estricto y eficaz sistema de recuperación que incluye un seguimiento inmediato y reiterado para los préstamos en mora y un sistema gerencial de información que favorece esto a través de listados diarios para los oficiales de crédito en los que constan sus clientes en mora
- Los costos operativos a menudo son contenidos mediante el uso de medios de transporte baratos (especialmente por parte de los oficiales de crédito) y de sucursales modestas, acordes con el hecho que el programa atiende a clientes de recursos limitados

Más allá de emplear productos y procesos de préstamo adecuados, existen otros asuntos relacionados con hacer bien microfinanzas. Entre otras cosas, es importante dar toda la autonomía posible a la entidad de microcrédito creada por el banco (la unidad interna o la organización externa que otorga los microcréditos) para que, con el objetivo de hacer frente a la competencia, expandir exitosamente el negocio de los micro-

créditos e incrementar la rentabilidad tanto de la entidad de microcrédito como la del banco, esta entidad pueda hacer lo siguiente:

- introducir nuevos productos (por ejemplo, préstamos para equipos, préstamos para vivienda, préstamos para la pequeña y mediana empresa, tarjetas de crédito, remesas, se-

guros y, para las subsidiarias que captan depósitos, productos de ahorro)

- modificar los productos existentes para adecuarlos mejor a los clientes de microempresa (por ejemplo, cuentas de ahorro con saldos mínimos bajos)
- ubicar nuevas sucursales y otros puntos de servicio en áreas idóneas para ofrecer microcréditos y otros productos para la microempresa y utilizar sucursales móviles, o con horario reducido, allí donde la demanda no justifique una sucursal permanente o de horario completo
- cambiar los precios (por ejemplo, las tasas de interés aplicadas a los diferentes productos de crédito)

Además, la entidad de microcrédito debe tener recursos financieros suficientes para ser capaz de competir eficazmente y maximizar las utilidades. Esto incluye disponer de:

- un presupuesto para costos operativos suficiente para que la entidad de microcrédito pueda expandir, de manera óptima, el número de sucursales donde tiene presencia; contratar y capacitar a nuevos oficiales de crédito y a otro personal; beneficiarse de un sistema de información gerencial adecuado; diseñar y hacer pruebas piloto de nuevos productos; y cubrir cualquier otro posible gasto operativo
- fondos suficientes para la cartera de préstamos

3. *Apoyarse en el banco.* La entidad del banco encargada de otorgar microcréditos –ya sea ésta una unidad interna, una compañía de servicio o algún tipo de subsidiaria– debería hacer el mejor uso posible de la infraestructura del banco y de todos los servicios relevantes que el banco ofrece, por ejemplo:

- infraestructuras como la red de sucursales y cajeros automáticos, los equipos informáticos y los sistemas de telecomunicaciones
- servicios del banco ofrecidos por departamentos como los de contabilidad, auditoría, finanzas, tecnología de la información, jurídico, mercadeo, personal y tesorería

La entidad de microcrédito debería hacer esto para reducir sus costos operativos y sacar provecho del personal especializado ya existente en el banco.

El grado en el que una organización externa puede y debería apoyarse en la infraestructura y los servicios del banco a veces no se valora lo suficiente. Que la entidad externa de microcréditos sea una compañía separada con su propia junta directiva, su propia gerencia y su propio personal no significa que no pueda comprar muchos, o incluso casi todos, de los servicios que necesita al banco matriz o alquilar sus instalaciones. Por ejemplo, Bangente –una subsidiaria de microcréditos del Banco del Caribe en Venezuela–, en sus inicios, funcionaba como un banco virtual, apoyándose casi en su totalidad en la infraestructura y los servicios del Banco del Caribe.

Por otro lado, lo que el banco ofrece puede que no cumpla siempre con las necesidades de la entidad de microcrédito; por ejemplo, puede ser que las sucursales no estén en lugares adecuados o que el departamento de personal no sepa cómo reclutar y capacitar correctamente a los oficiales de crédito encargados de los microcréditos. En estos casos, la entidad de microcrédito necesita tener la libertad de *no* utilizar la capacidad instalada del banco. Esto puede ser un reto importante para las unidades internas que pueden no tener el presupuesto o la libertad para reemplazar los servicios o instalaciones del banco que no sean adecuados.

4. *Ubicación de las sucursales.* Tanto si los microcréditos se otorgan a través de una unidad interna como si se conceden mediante una organización externa, se necesita operar desde sucursales ubicadas adecuadamente. Cuando algunas de las sucursales del banco están ubicadas en vecindarios de bajos ingresos, cerca de mercados con una concentración importante de microempresarios o en otras áreas apropiadas para conceder microcréditos, puede ser óptimo utilizar esas sucursales, siempre que se cumplan dos condiciones: a) que ya se disponga de suficiente espacio para sus operaciones o que la sucursal se pueda expandir a un costo razonable para albergar las operaciones de microcrédito y b) que el banco y la entidad de microcrédito quieran aso-

ciarse (ver el comentario sobre imagen y desarrollo de marca, punto A3/B3 en el anexo A). Esta primera condición no debería pasarse por alto; otorgar microcréditos puede, potencialmente, atraer a miles de nuevos clientes a las sucursales del banco, por lo que el banco necesita un plan bien pensado sobre cómo hacer frente a esta posible situación.

Compartir el espacio de la sucursal tiene por lo menos dos ventajas importantes. En primer lugar, los costos pueden reducirse al compartir las telecomunicaciones y los sistemas informáticos, los sistemas y el personal de seguridad o cualquier otra infraestructura o servicios de la sucursal. En segundo lugar, los clientes de microcrédito normalmente deben ir a una sucursal del banco para hacer efectivo el cheque o vale recibido en el desembolso, para hacer los pagos y para acceder a sus depósitos o a otros servicios solamente ofrecidos en el banco. Por tanto, tener la entidad de microcrédito y el banco en un mismo lugar reduce los costos de transacción del cliente y facilita la venta cruzada. Esto último puede ser una importante fuente adicional de ganancias para el banco.

La entidad de microcrédito puede también querer abrir sus propias sucursales, ya sea porque las sucursales del banco no están en zonas apropiadas o no tienen el espacio suficiente o ya sea por razones de imagen y desarrollo de marca. Al decidir dónde ubicar sus nuevas sucursales, la entidad de microcrédito debería tener en cuenta no sólo dónde se encuentran concentrados los clientes potenciales de microcrédito sino también dónde se encuentran las sucursales del banco. Estar cerca de las sucursales del banco facilita tanto las operaciones de caja requeridas por los clientes de microcrédito como la venta cruzada de cuentas de ahorro o de cualquier otro producto que sólo se ofrezca en el banco. Dar un paso más y situar las sucursales de microcréditos justo en el piso de arriba o junto a las sucursales existentes del banco también puede facilitar el compartir infraestructura y servicios, lo que puede resultar en un significativo ahorro de costos para la entidad de microcrédito.

5. Consideraciones especiales para las unidades internas de microcréditos:

i) *Las unidades internas de microcréditos deberían contar con un alto rango jerárquico*, tal vez desproporcionado, especialmente al inicio, con la importancia de los microcréditos en la cartera total del banco. La razón para esto es permitir que la unidad de microcréditos pueda: a) desarrollar mejor lo que para el banco son una serie de procedimientos operativos y productos no estandarizados y b) obtener de los gerentes y directores del banco la autonomía, la cooperación y los recursos necesarios para conseguir que este producto tan diferente, los microcréditos, sea un éxito para el banco.

ii) *Las unidades internas no deberían ubicarse en el departamento de préstamos corporativos*. Si a la unidad de microcréditos no se le asigna un departamento propio, por lo menos debería ser colocada en un departamento que tenga experiencia haciendo: a) gran cantidad de préstamos a negocios bastante pequeños, normalmente el departamento de préstamos a la pequeña y mediana empresa y/o b) gran cantidad de préstamos pequeños de consumo, normalmente el departamento de préstamos al consumo. La unidad interna de microcréditos probablemente tenga menos posibilidades de éxito cuando se ubica en el departamento de préstamos corporativos del banco, dada la gran diferencia que existe entre la cultura y los trámites vinculados a los préstamos corporativos en comparación a los utilizados en los microcréditos.

iii) *Las unidades internas deberían tener oficiales de crédito especializados* ya que los microcréditos tienen su propia metodología específica, la cual toma un tiempo considerable dominar, por lo que es mejor normalmente utilizar oficiales de crédito especializados. Las entidades de microcrédito que utilizan oficiales de crédito especializados son las únicas que alcanzan altos niveles de productividad (400 o más prestatarios por oficial de crédito). Es más, cuando la unidad de créditos a la pequeña empresa o la unidad de préstamos al consumo utilizan a sus oficiales de crédito para otorgar también microcréditos, es bastante común ver altos índices de morosidad en la cartera de microcréditos puesto que las

exigencias de la concesión de microcréditos son muy distintas.

6. *Consideración especial para las organizaciones externas: cómo reducir las demoras en la puesta en marcha.* Uno de los atractivos de otorgar microcréditos a través de una unidad interna en vez de hacerlo mediante una organización externa es que la puesta en marcha es a menudo más rápida que cuando se hace internamente. Esto se debe a que las organizaciones externas, al ser compañías independientes, necesitan: a) un acuerdo de accionistas siempre que el banco no sea el único propietario de la organización externa, b) un contrato de servicios con el banco (que detalle las instalaciones y los servicios del banco que la organización externa puede utilizar y el precio que debe pagar por su uso) y, posiblemente, c) aprobación de la superintendencia de bancos para operar como entidad regulada. Todo esto genera posibles demoras en la puesta en marcha.

Estas demoras en el arranque pueden reducirse, posiblemente incluso eliminarse, utilizando dos astucias para ahorrar tiempo. La esencia de estas astucias es llevar a cabo las tres gestiones adicionales –la negociación del acuerdo de accionistas, la negociación del contrato de servicios y la obtención de la autorización de la entidad reguladora para iniciar operaciones– en paralelo con las otras gestiones que debe realizar cualquier entidad de microcrédito, ya sea una unidad interna o una organización externa.

La primera astucia para reducir las demoras en la puesta en marcha consiste en negociar el acuerdo de accionistas y el contrato de servicios mientras se llevan a cabo las gestiones técnicas que deben hacerse simplemente para iniciar las actividades de microcrédito (tanto si se hace internamente como si se hace mediante una organización externa). Estas gestiones técnicas incluyen, por ejemplo, llevar a cabo estudios de mercado y de factibilidad, crear manuales operativos y de otros tipos, contratar y capacitar oficiales de crédito y otro personal, establecer sistemas de contabilidad y de seguimiento de préstamos y elaborar en detalle los productos. Aunque es difícil generalizar, llevar a cabo estas tareas a menudo toma aproximadamente entre 6 y 9 meses, que es con frecuencia –aunque no

siempre– tiempo suficiente para negociar el acuerdo de accionistas y el contrato de servicios. Una importante limitación en el uso de esta astucia es que el banco u otra entidad debe estar dispuesto a pagar los costos de llevar a cabo estas gestiones técnicas hasta que se pueda alcanzar un acuerdo entre los accionistas y ellos desembolsen el capital.

La segunda astucia consiste en llevar a cabo una prueba piloto del producto de microcrédito, ya sea internamente o a través de una fundación vinculada al banco, mientras se espera la autorización de la entidad reguladora para que la organización externa pueda iniciar operaciones. Esto es especialmente útil cuando se crea una subsidiaria de microcréditos fuertemente regulada ya que este tipo de subsidiaria requiere normalmente un período de tiempo significativo (entre 6 y 12 meses o más) para obtener la aprobación de la entidad reguladora. Es durante este período de espera que toda o la mayor parte de la prueba piloto del producto de microcrédito puede llevarse a cabo. Por ejemplo, en México, Banorte se ahorró más de un año en la puesta en marcha mediante esta astucia.

7. *Consideración especial para las compañías de servicio: fijación de la comisión de la compañía de servicio para maximizar las utilidades del banco.* La fórmula utilizada para fijar la comisión pagada por el banco a la compañía de servicio se puede elegir de tal manera que la compañía de servicio, a la vez que maximiza sus propias ganancias, maximice también las ganancias del banco. Éste es claramente un resultado deseable para el banco. Para alcanzar este resultado la compañía de servicio debería estar remunerada como si fuera una subsidiaria realizando las transacciones con el banco a precio de mercado, sin subvenciones. Esto quiere decir que la comisión de la compañía de servicio debería fijarse de manera que el banco no subsidie los fondos o los servicios que brinda a la compañía de servicio. El banco tampoco debería retener ninguna parte de los ingresos por intereses o comisiones a la compañía de servicio por sus operaciones de microcrédito. Finalmente, la compañía de servicio debería pagar todos los costos de las provisiones y de los castigos asociados a su cartera de préstamos. Por tanto, la comisión ideal de la compañía de servicio equi-

vale simplemente a las ganancias que ésta obtendría si fuese una subsidiaria y pagase el costo total de todos los servicios proporcionados por el banco. Este resultado se explica en el estudio más extenso en el que se basa este informe (ver la sección titulada “Comisiones y ganancias” en las páginas 9 y 10). Por ejemplo, Sogesol, la compañía de servicio de microcréditos del banco haitiano Sogebank, está remunerada de esta forma.

8. *Conseguir asistencia técnica.* En microfinanzas es tan difícil como innecesario reinventar la rueda. Se ha aprendido mucho sobre cómo hacer bien microfinanzas y sobre otras de las mejores prácticas expuestas en este informe. Los bancos pueden prevenir errores costosos y obtener más rápidamente mayores ganancias si consiguen asistencia técnica de buena calidad.

9. *Más allá de los abanderados: el compromiso institucional.* Los primeros analistas que escribieron sobre *downscaling* bancario enfatizaron la importancia de tener un abanderado en la junta directiva que inspirase y protegiese el programa de microcréditos. Destacaron también el papel del abanderado operacional quien era el que sabía cómo implementar el programa. Estos abanderados estaban comprometidos con la visión de incorporar las microfinanzas al banco.

Aunque esto es un buen comienzo, es probable que las cosas vayan bastante mejor para el programa de microcréditos si más directores, gerentes y personal del banco entienden de microfinanzas y están convencidos que es verdaderamente un negocio *comercial* en el que vale la pena que el banco se embarque. Incluso si el programa de microcréditos está dirigido por un gerente capaz, que cuenta con el respaldo del presidente de la junta y del gerente general del banco, hay todavía muchos otros gerentes de nivel medio y superior y otro personal que pueden crear un gran número de obstáculos y problemas para el programa de microcréditos. Así pues, una campaña de formación y sensibilización más general puede generar grandes dividendos, como así fue, por ejemplo, para Micro Credit National (MCN), una subsidiaria ligeramente regulada de Unibank –uno de los grandes bancos comerciales de Haití–. MCN no ha tenido dificultades en conseguir la colaboración de

los gerentes y demás personal del banco y, por consiguiente, ha evitado el tipo de problemas que suelen ocurrir en otras subsidiarias, compañías de servicio y unidades internas de microcrédito tales como los relacionados con la apertura de nuevas sucursales, la resolución rápida y efectiva de los problemas con los sistemas informáticos y la obtención de la colaboración de los muchos otros departamentos del banco los cuales son necesarios para hacer frente a las exigencias propias de los microcréditos. Para lanzar con éxito un programa de microcréditos, es a menudo especialmente importante obtener la cooperación del departamento de informática y de los gerentes de las sucursales donde se vayan a ofrecer microcréditos. Sin la cooperación del personal de los departamentos centrales y de las sucursales, es posible que las microfinanzas no se conviertan en un área de negocios significativa.

Asegurando el compromiso

Como se apuntó anteriormente, la experiencia ha demostrado que el compromiso del banco es un factor clave para crear un programa de microcréditos exitoso y duradero. En consecuencia, los donantes deberían buscar indicios de este compromiso a la hora de escoger a qué bancos apoyar. Los indicadores del compromiso del banco incluyen:

- la presencia en el banco de abanderados de las microfinanzas, incluyendo uno o más miembros de la junta que inspiren y protejan el programa de microcréditos y uno o más gerentes que sepan cómo administrarlo
- un sentir general en el banco que las microfinanzas sirven a los intereses *comerciales* de la institución (puesto que los bancos que hacen microfinanzas con propósitos meramente de relaciones públicas tienden a tener programas pequeños y/o de muy corta duración)
- la voluntad del banco, previa al inicio de cualquier programa de ayuda de donantes, para llevar a cabo, asumiendo sus costos, tareas iniciales tales como estudios de mercado y de factibilidad
- la voluntad del banco de comprometer los recursos necesarios para desarrollar las actividades de microcrédito de manera efectiva,

incluyendo capital para la constitución de una organización externa en el caso que ésta sea la mejor estructura microcrediticia y también dinero para: formación de oficiales de crédito y otro personal clave, un sistema de información gerencial adecuado, un diseño detallado de los nuevos productos de microfinanzas y sus pruebas piloto y, en caso necesario, nuevas sucursales

Los donantes, más allá de buscar indicios de compromiso en el banco que eligen apoyar, deberían considerar seriamente la posibilidad de otorgar sus donaciones para asistencia técnica tanto en forma de *desembolso condicional* como de *reembolso contingente*. Una vez más, la idea es apoyar sólo a los bancos que tengan un compromiso firme con las microfinanzas. Por desembolso condicional nos referimos a que el desembolso de los fondos para asistencia técnica debería hacerse en tramos o ser condicionado de otra forma a indicadores de desempeño como pueden ser los que miden el alcance al grupo objetivo o el índice de morosidad de la cartera de microcréditos. Por reembolso contingente nos referimos, por ejemplo, que si el banco no mantiene un cierto nivel mínimo de alcance a los clientes del grupo objetivo durante al menos los dos años posteriores al último desembolso de los fondos para asistencia técnica, podría estar obligado contractualmente a reembolsar parte o el total de estos fondos recibidos del donante o de la agencia gubernamental. La siguiente sección sobre seguimiento y evaluación proporciona información adicional sobre estas cuestiones.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Un número relativamente pequeño de indicadores cuantitativos es generalmente suficiente para supervisar y evaluar el desempeño de los proyectos de *downscaling*. Estos indicadores cuantitativos son de dos tipos: los que miden el desempeño del programa de microcrédito en sí mismo, y los que miden la robustez global del banco. Los indicadores clave del desempeño del programa de microcréditos son:

- Número de prestatarios y quizás cartera total de microcréditos (si estos indicadores son lo bastante grandes, indican que los objetivos

de alcance del programa están cumpliéndose)

- Tamaño promedio de préstamo (si este indicador es lo bastante pequeño, sugiere que el programa está alcanzando al grupo meta más que a empresas mayores)
- Índice de morosidad de la cartera de microcréditos, medida como cartera en riesgo (mide si el banco está manejando la metodología de microcréditos de manera exitosa)
- Tasa de retención de clientes (importante no sólo como indicador clave de la satisfacción del cliente sino también por el hecho que las entidades que otorgan microcréditos normalmente pierden dinero en el primer préstamo que otorgan a cada cliente)⁶
- Número de clientes de microcrédito por oficial de microcrédito (mide si el programa está cumpliendo sus objetivos en términos de eficiencia)

Los indicadores clave de la robustez global del banco (los cuales deberían ser reportados a la autoridad reguladora) incluyen:

- Patrimonio/Activos ponderados por riesgo (mide la solvencia del banco)
- Índice de morosidad de la cartera de créditos del banco en su conjunto, medido como cartera en riesgo (mide si el banco se está encontrando con dificultades en el manejo de este activo clave)
- Retorno sobre patrimonio –ROE– (mide si el banco está obteniendo utilidades significativas)

Normalmente, el documento del proyecto querrá establecer objetivos y niveles mínimos de des-

⁶ La tasa de retención de clientes (TRC) puede ser calculada utilizando la fórmula siguiente:

$TRC = C_1 / (C_0 + CN)$, donde C_1 es el número de clientes al final del año, C_0 es el número de clientes al comienzo del año y CN es el número de clientes nuevos (que ingresan al programa durante el año). Por ejemplo, si todos los clientes presentes al inicio del año (C_0) y todos los nuevos clientes (CN) se quedan en el programa hasta el final del año, $C_1 = C_0 + CN$, y la tasa de retención de clientes es igual a 1 (o 100%). Si solamente la mitad de cada grupo se queda al final del año, $C_1 = 0,5(C_0 + CN)$ y la tasa de retención de clientes es igual a 0,5 (o 50%).

empeño para cada una de estas variables en cada uno de los años de ejecución del proyecto. Mientras que para el banco la meta sería alcanzar los objetivos en todas las áreas, el proyecto podría suspenderse si el banco no consigue llegar a los niveles mínimos de desempeño en una o más de las áreas, especialmente en aquellas relacionadas con el alcance y la retención de clientes, la morosidad de la cartera de microcréditos y la robustez global del banco —que podría decirse que son los indicadores más críticos para el éxito del proyecto—. Condicionar la ejecución de esta forma proporciona incentivos al banco para abordar el programa de microcréditos de manera rigurosa y da un mecanismo para detener los desembolsos en caso que el programa o la robustez global del banco se vean seriamente comprometidos. Los indicadores señalados, quizás complementados con otros datos, también pueden sugerir como reorientar los recursos de un proyecto durante su ejecución. Por ejemplo, si los índices de morosidad alcanzan niveles inaceptables, la asistencia técnica puede reorientarse hacia la reducción de la morosidad más que dedicarse a la expansión del programa o al desarrollo de nuevos productos.

Una versión más estricta de este tipo de desembolso condicionado *exigiría* que el proyecto se suspendiera si los indicadores clave de desempeño no alcanzasen los niveles mínimos preestablecidos, especialmente si esto ocurre durante dos o tres semestres fiscales consecutivos. Esta condicionalidad más estricta tiene la desventaja que algunos proyectos podrían suspenderse debido a unos shocks transitorios a la economía o al banco que el banco podría finalmente superar. Por otro lado, la ventaja de este enfoque es que asegura que los recursos no se gastan en proyectos de bajo desempeño o en bancos riesgosos; además proporciona incentivos muy poderosos al banco para cumplir al menos con los estándares de desempeño mínimo.

Una posición intermedia (entre permitir y exigir que el proyecto se cancele si no se logran los niveles mínimos de desempeño) puede alcanzarse mediante la estructuración de los desembolsos por tramos. La ayuda total del proyecto se divide en dos o tres tramos, con el segundo y el tercer tramo sólo desembolsados una vez que el banco alcance al menos los niveles mínimos de desem-

peño asociados al tramo correspondiente. Esta estructuración por tramos se hace además de permitir la suspensión del proyecto si no se alcanzan los niveles mínimos de desempeño de año en año (o semestre a semestre).

Como se ha comentado anteriormente, la devolución por parte del banco de parte o toda la donación para asistencia técnica puede desencadenarse por el fracaso del banco en el mantenimiento de un alcance adecuado de clientes de microempresa o por no lograr otros objetivos durante un período de tiempo determinado (por ejemplo, dos años) después del desembolso final del proyecto. De esta manera, los incentivos para el buen desempeño del banco pueden crearse tanto posteriormente como durante la ejecución del proyecto.

Además de controlar los indicadores cuantitativos de *desempeño* del proyecto y del banco mencionados, es útil supervisar indicadores cualitativos y cuantitativos de las *actividades* principales del proyecto. Esto ayuda a comprobar que no se han pasado por alto actividades importantes durante la ejecución del proyecto. Aunque estos indicadores de actividad pueden ser diversos y pueden variar de un proyecto a otro dependiendo del contenido específico de cada proyecto, éstos pueden incluir: crear un plan de negocios para microfinanzas que sea aprobado por la junta directiva; llevar a cabo estudios de mercado y de factibilidad para tres productos microfinancieros (o otro número de productos, que puede variar cada año); realizar pruebas piloto de estos productos; ofrecer estos productos en al menos cinco sucursales (o otro número de sucursales, posiblemente distinto cada año); crear todos los manuales que necesita la entidad de microcréditos; contratar personal; formar en microcréditos y otras áreas pertinentes a oficiales de crédito y otro personal (incluyendo gerentes y directores); crear un sistema de incentivos salariales, aprobado por la junta directiva, para los oficiales de crédito y quizás otro personal; establecer sistemas de contabilidad y seguimiento de créditos; desarrollar controles internos y formar al auditor interno; y en el caso que se utilice una organización externa de microcréditos, crear el acuerdo de accionistas y el contrato de servicios y obtener la autorización de la entidad reguladora para iniciar operaciones.

Anexo A: La elección de la mejor estructura microcrediticia

Al considerar los pros y contras que las cuatro formas de hacer *downscaling* tienen para un banco, la exposición se simplifica considerablemente si dividimos el proceso de elección entre los cuatro modelos en dos etapas. En primer lugar, examinamos los pros y contras de estructurar la entidad de microcrédito como una unidad interna o como una organización externa (compañía de servicio, subsidiaria ligeramente regulada o subsidiaria fuertemente regulada). En segundo lugar, examinamos los pros y contras de las diferentes opciones de organización externa.

Centrado en la primera de estas dos decisiones, el cuadro 2 resume los ocho factores que favorecen la elección de una organización externa (numerados de A1 a A8) y los siete factores que favorecen la elección de una unidad interna (numerados de B1 a B7). Los factores A3 y B3 son un caso especial en el que un solo factor (la imagen y el desarrollo de marca) puede favorecer, dependiendo de las circunstancias, tanto a una unidad interna como a una organización externa. Por consiguiente, para indicar esta condición especial, a este factor se le llama A3/B3.

Centrado en la segunda de estas dos decisiones, el cuadro 3 presenta los factores que favorecen más a una compañía de servicio que a una subsidiaria o viceversa. Un asterisco aparece al lado del número de referencia de cada uno de los factores que son (o pueden ser) diferentes en función de si la comparación se realiza con una subsidiaria ligera o fuertemente regulada. Por ejemplo, una compañía de servicio puede tener una ventaja sobre una subsidiaria fuertemente regulada pero no sobre una subsidiaria ligeramente regulada, o la ventaja de la compañía de servicio puede ser mayor en el caso de la primera subsidiaria que en el de la segunda. Se utiliza un asterisco en cualquiera de estos casos. Lo cierto es que todos los factores que aparecen en el cuadro 3 ya han aparecido en el cuadro 2. Por esa razón se utiliza la misma serie de números de referencia en ambos cuadros (A1-A8 y B1-B7) aunque sólo algunos de los factores del cuadro 2 aparezcan en el cuadro 3.

Pros y contras de una unidad interna frente a una organización externa (cuadro 2)

A1. *Las organizaciones externas tienen mayor libertad para hacer microfinanzas bien.* La segunda de las mejores prácticas señaladas anteriormente define y analiza la importancia de hacer bien microfinanzas. Los directivos de las organizaciones externas a menudo citan su capacidad para hacer bien microfinanzas —en varios o todos los sentidos destacados anteriormente— como la principal ventaja que tienen frente a las unidades internas y una razón de peso para hacer frente a los costos y problemas adicionales que conlleva montar una organización externa. Los directivos de las unidades internas de microcrédito, e incluso los de los bancos que han demostrado la mayor flexibilidad en su manera de otorgar microcréditos, también están de acuerdo en que disfrutarían de una mayor autonomía si otorgaran microcréditos a través de una organización externa. Esto es así porque la mayor parte de bancos siguen siendo grandes estructuras burocráticas que imponen límites operativos significativos a las unidades que las componen. Además, incluso si el banco entiende de microcréditos e intenta hacer bien microfinanzas, puede llegar a fracasar en su implementación debido simplemente a que las microfinanzas no sean una de sus principales áreas prioritarias.

A2. *Las organizaciones externas a menudo tienen mayores incentivos para ser rentables y eficientes.* Esto es debido al hecho que una compañía de servicio o una subsidiaria es una compañía independiente relativamente pequeña y, como tal, disfruta a menudo de una mayor motivación del personal, orientación comercial, claridad de metas y responsabilidad en la gestión que una unidad interna de microcréditos de un banco. A su vez, estas virtudes provienen del hecho que las empresas independientes: a) se quedan con las utilidades que generan y b) tienen una influencia directa sobre los ingresos brutos y los costos que determinan esas utilidades.

Cuadro 2
La unidad interna frente a la organización externa: pros y contras

Número de referencia	Ventajas de una organización externa sobre una unidad interna
A1	Mayor autonomía para hacer bien microfinanzas (por ejemplo, utilizar los productos y procesos adecuados de préstamo, abrir nuevas sucursales y modificar tasas de interés según convenga, generar y aplicar recursos presupuestarios con una mayor discrecionalidad para satisfacer las necesidades prioritarias)
A2	Los directores, gerentes y todo el personal de microcrédito pueden tener incentivos más potentes para ser eficientes y rentables
A3/B3	Imagen y desarrollo de marca (puede ser una desventaja en determinadas circunstancias)
A4	Si se incorporan accionistas externos pueden darse varios beneficios, incluyendo capital adicional, mejor gobernabilidad y asistencia técnica de alta calidad
A5	Se puede reducir el riesgo de las operaciones de microcrédito para el banco
A6	Se pueden evitar ciertos problemas relacionados con la compensación y la escala salarial del banco
A7	Se pueden evitar las escalas salariales y otros acuerdos sindicales
A8	Una subsidiaria puede tener un trato más favorable bajo un techo de usura que una unidad interna e incluso más favorable que una compañía de servicio
	Ventajas de una unidad interna sobre una organización externa
B1	Una mayor integración al banco reduce los costos operativos (quizás entre 1% y 10%)
B2	Al eliminar las tareas iniciales, se reducen los costos de establecimiento y a menudo se reduce también el tiempo de inicio; posiblemente se necesita menor capital inicial; fácilmente se evita el capital ocioso
A3/B3	Imagen y desarrollo de marca (puede ser una desventaja en determinadas circunstancias)
B4	Los accionistas externos en una organización externa reducen las ganancias del banco y pueden crear conflictos
B5	Ventajas de financiamiento: a) el banco puede suministrar capital sin límite, b) mayor disponibilidad y menor incertidumbre sobre la disponibilidad de fondos para la cartera de préstamos y c) costo de fondos más bajo que las subsidiarias
B6	Hay la posibilidad de que se imponga el impuesto al valor agregado: a) a los pagos efectuados por una organización externa al banco por el uso de su infraestructura y sus servicios y b) a las comisiones pagadas por el banco a una compañía de servicio
B7	Problema de la duplicación del capital (más posible que afecte negativamente a las subsidiarias fuertemente reguladas)

Cuadro 3
La compañía de servicio frente a la subsidiaria: pros y contras

Número de referencia	Ventajas de una compañía de servicio sobre una subsidiaria (fuerte o ligeramente regulada)
B1*	Una mayor integración al banco reduce los costos operativos
B2*	Al eliminar las tareas iniciales, se reducen los costos de establecimiento y a menudo se reduce también el tiempo de inicio; posiblemente menos capital inicial y menos capital ocioso. Estas ventajas se aplican a todas las estructuras pero en especial a las subsidiarias fuertemente reguladas.
B5*	Ventajas de financiamiento: a) mayor disponibilidad y menor incertidumbre sobre la disponibilidad de fondos para la cartera de préstamos y b) costo de fondos más bajo que las subsidiarias
B7*	Problema de la duplicación del capital (más posible que afecte negativamente a las subsidiarias fuertemente reguladas)
A7*	Se pueden evitar las escalas salariales y otros acuerdos sindicales
	Ventajas de una subsidiaria (fuerte o ligeramente regulada) sobre una compañía de servicio
A1*	Mayor autonomía en ciertas limitadas esferas incluyendo, para las subsidiarias fuertemente reguladas que pueden captar ahorros, la posibilidad de ofrecer productos de ahorro más apropiados
A5	Se puede reducir el riesgo de las operaciones de microcrédito para el banco
A8*	Una subsidiaria puede tener un trato más favorable bajo un techo de usura que una unidad interna e incluso más favorable que una compañía de servicio

Nota: Un asterisco (*) indica aquellos factores donde el efecto es (o puede ser) diferente dependiendo de si la comparación se hace con una subsidiaria ligera o fuertemente regulada.

Frente a estas dos primeras ventajas de las organizaciones externas (más libertad y mayores incentivos para tener éxito y ser rentable), consideremos las dos primeras ventajas de las unidades internas.

B1. Las unidades internas pueden reducir los costos operativos (entre un 1% y un 10% según las estimaciones que tenemos) debido a su mayor integración con el banco. Una organización externa requiere:

- una junta directiva separada
- gerencia y empleados adicionales, necesarios tanto para suministrar y supervisar los servicios que provee por sí misma como para actuar como enlace para los servicios proporcionados por el banco, perdiendo por tanto economías de escala
- personal adicional y sistemas para cumplir con los requerimientos regulatorios (especialmente para las subsidiarias fuertemente reguladas)
- personal adicional para obtener financiamiento para la organización externa
- personal adicional para hacer la gestión de activos y pasivos (para el caso de subsidiarias de propiedad parcial)

Esto no implica que las unidades internas siempre tengan los menores costos operativos; sólo indica que hay una tendencia a que esto sea así debido a su mayor integración con el banco. Por otro lado, si la burocracia del banco impone a la unidad interna de microcréditos procedimientos costosos e inútiles, le obliga a aceptar una alta escala salarial o le niega la asistencia técnica que podría haber usado para reducir costos, la unidad interna puede ser, de hecho, la estructura con mayores costos operativos.

B2. La puesta en marcha de las unidades internas puede ser más rápida y menos costosa. Como se ha señalado en la mejor práctica número 6, la puesta en marcha de las unidades internas puede ser más rápida ya que no se necesita negociar ni un acuerdo de accionistas ni un contrato de servicios y, además, no se necesita obtener la autorización regulatoria. Por las mismas razones, la puesta en marcha de las unidades internas también puede ser menos costosa. De nuevo, éstas son sólo tendencias; las organizaciones externas pueden ser más baratas y más rápidas de arrancar si el banco complica demasiado la puesta en marcha interna de la concesión de microcréditos.

A veces, la comparación entre las unidades internas y las organizaciones externas llega hasta aquí. Sin embargo, hay muchas otras consideraciones importantes a tener en cuenta.

A3/B3. Imagen y desarrollo de marca. Las consideraciones referentes a imagen y desarrollo de marca son un caso especial que, dependiendo de las circunstancias, pueden favorecer tanto a la unidad interna como a la organización externa. Las organizaciones externas son más ventajosas cuando los bancos quieren separar sus operaciones tradicionales de los microcréditos. El banco puede querer hacer esto en beneficio de:

- los clientes tradicionales que se quiere conservar (y que podrían molestarse al encontrar demasiada gente pobre en las agencias del banco)
- los nuevos clientes de microempresa que se desea captar (y que podrían sentirse intimidados en el banco –por ejemplo, Banorte en México y Sogebank en Haití son casos claros de esto–)
- consideraciones relacionadas con la reputación general del banco (el banco no quiere ser identificado como una entidad que cobra tasas de interés muy elevadas y que presiona a la gente pobre para que paguen).

Una unidad interna es ventajosa cuando la entidad de microcrédito y el banco quieren estar tan estrechamente vinculadas como sea posible:

- porque el banco desea beneficiarse de la publicidad y de la imagen favorable asociada al hecho de atender a gente de escasos recursos
- porque la entidad de microcréditos desea beneficiarse del hecho de estar estrechamente vinculada a un banco mucho más grande que puede ser visto como una entidad financieramente sólida y prestigiosa (Bancolombia en Colombia es un claro ejemplo de esto)

A4 y B4. *Existen beneficios y costos asociados con los accionistas externos*, como se ha destacado en el cuadro 2. Estos beneficios y costos de los accionistas externos entran en juego sólo en el caso que el banco, en vez de optar por la propiedad total, decida ser propietario parcial de la organización externa, dando entrada por tanto a accionistas externos.

A5. *Las organizaciones externas pueden reducir el riesgo del banco en las operaciones de microcrédito* de dos formas. En primer lugar, si el banco es sólo propietario parcial de la organización externa, entonces tanto los riesgos como las recompensas vinculadas a la entidad de microcrédito se reducen. Por ejemplo, si el banco posee la mitad de las acciones de la organización externa, el impacto que cualquier pérdida en la organización externa tiene para el banco también se reduce a la mitad, aunque lo mismo sucede para cualquier utilidades generadas por la organización externa.

El segundo método funciona sólo con las subsidiarias (tanto las fuerte como las ligeramente reguladas), pero no es válido para las compañías de servicio. Siempre que la subsidiaria cumpla ciertas condiciones, que se establecen por lo general en las leyes locales de bancarrota o en las leyes bancarias, las pérdidas del banco están limitadas al capital que éste ha invertido en la subsidiaria, cantidad que normalmente es mucho menor que el capital total del banco. Estas condiciones por lo general incluyen la exigencia de que las transacciones entre el banco y su subsidiaria se realicen en condiciones de mercado (sin subsidios) y que la administración de la subsidiaria sea independiente del banco. Estos requerimientos pretenden garantizar que la subsidiaria se maneje realmente como una compañía separada y no solamente como una unidad más del banco.

A6 y A7. *Las organizaciones externas a veces pueden evitar la escala salarial del banco y otros problemas relacionados con la compensación*. Por ejemplo, Credife, la compañía de servicio de microcréditos del Banco del Pichincha en Ecuador, está exenta de los acuerdos de negociación colectiva que cubren a los empleados de las instituciones bancarias de Ecuador, ahorrándose un 25% en costos de personal. Bancolombia estima que evitando la elevada escala salarial que impera en el sistema bancario colombiano, mediante el otorgamiento de microcréditos a través de una organización externa y no internamente, podría ahorrar cerca del 50% en costos de personal. Otro tipo de problema puede proceder de las bonificaciones salariales recibidas por los oficiales de crédito y otros empleados de microcrédito. Estas bonificaciones pueden incitar celos entre los empleados tradicionales del banco quienes reciben un salario fijo y que, en algunos casos, pueden recibir menos compensación total. Estas envidias, que pueden minar la productividad, podrían mitigarse otorgando microcréditos a través de una organización externa, lo que normalmente tiende a separar los dos grupos de empleados.

A8. *Una subsidiaria puede tener un trato más favorable bajo un techo de usura que una unidad interna, e incluso que una compañía de servicio*. En algunos casos, como en el de Paraguay hasta el 2004, los techos a las tasas de interés varían en función del tipo de prestamista. En Paraguay, los bancos tenían un techo más bajo que las financieras, dando por tanto ventaja a estas últimas. De ahí que para un banco que quiera hacer microfinanzas, sería más ventajoso otorgar microcréditos a través de una financiera (una subsidiaria fuertemente regulada) para poder cargar una tasa más elevada en sus préstamos.

Hay, además, tres ventajas finales para las unidades internas.

B5. *Ventajas de financiamiento*. Los bancos no están limitados por ninguna regulación prudencial en su capacidad para financiar sus unidades internas. Al contrario, en el caso de las subsidiarias (de cualquier

tipo) los bancos afrontan límites de concentración de crédito y límites en lo referente a créditos vinculados, limitaciones que normalmente impiden a los bancos prestar o prestar e invertir más del 10% ó 20% del capital del banco en una subsidiaria. Esto se puede volver un factor limitante en el crecimiento de la cartera de la subsidiaria a medida que el tiempo pasa y la cartera crece. También incrementa los costos de financiamiento de la cartera de microcréditos en caso de que deban obtenerse fondos externos más caros.

En las compañías de servicio las limitaciones de financiamiento son generalmente mucho menos problemáticas: los bancos están sólo limitados en cuanto al monto que pueden invertir en la compañía de servicio, no en cuanto al monto de financiamiento que pueden aportar para su cartera. Estos límites a la inversión son generalmente mucho menos restrictivos, como se puede observar en los datos para 13 países recogidos en el estudio más largo en el que se basa este informe (ver ahí cuadro 8, pág. 57).

B6. *El impuesto al valor agregado (IVA)* en América Latina se suele imponer a las comisiones y los honorarios pero no a los intereses. De ahí que, a veces, el IVA se cargue a alguno o ambos de los siguientes flujos financieros: a) los pagos que las organizaciones externas hacen a los bancos por el uso de su infraestructura y por sus servicios y/o b) los pagos que los bancos hacen a las compañías de servicio por la apertura y tramitación de los préstamos. Éste fue uno de los principales factores en la decisión de Bancolombia y Banco Caja Social (ambos en Colombia) de otorgar microcréditos internamente y evitar así tener que pagar el IVA.

Sogesol, una compañía de servicio haitiana, se encontró en esta misma situación e ideó una ingeniosa solución que todavía hoy utiliza. Lo primero que hizo Sogesol fue descontar todo lo que debía al banco por la utilización de sus servicios y su infraestructura de la cantidad, mucho mayor, que el banco le debía por la apertura y tramitación de los préstamos. Luego Sogesol denominó a esta única entrada contable su “parte de los ingresos por intereses”, en vez de llamarla una comisión o unos honorarios. Puesto que los intereses en Haití no están sujetos a IVA, Sogesol evita el pago de este impuesto.

B7. *El problema de la duplicación del capital* nunca se presenta para las unidades internas, raramente surge en el caso de las compañías de servicio y las subsidiarias ligeramente reguladas, pero puede ser un problema para las subsidiarias fuertemente reguladas en algunos países. El problema de la duplicación del capital ocurre cuando las regulaciones prudenciales bancarias exigen que los requerimientos de suficiencia de capital se cumplan *por separado*, tanto para un préstamo del banco matriz a la organización externa como para los préstamos de la organización externa a los prestatarios finales como pueden ser las microempresas. Esto incrementa el monto total de capital que debe respaldar cada peso que el banco presta a un microempresario (a través de una organización externa), incrementando significativamente los costos de estos préstamos.

Pros y contras de una compañía de servicio frente a una subsidiaria (cuadro 3)

Las siguientes breves observaciones junto con lo expuesto hasta ahora referente a cada uno de los factores del cuadro 2, son suficientes para esclarecer la elección entre los tres tipos de organización externa. Empezamos por examinar las ventajas de la compañía de servicio sobre la subsidiaria y terminamos con las ventajas de la subsidiaria sobre la compañía de servicio. La distinción entre los dos tipos de subsidiaria se señala cuando es pertinente.

A1. *Mayor autonomía para hacer bien microfinanzas.* En la sección anterior (unidad interna frente organización externa) este punto engloba una amplia gama de ventajas que las compañías de servicio y las subsidiarias generalmente tienen sobre las unidades internas. Aquí la gama de ventajas es bastante más limitada. La ventaja principal es que las subsidiarias fuertemente reguladas que captan depósitos pueden ofrecer productos de ahorro más ajustados a las necesidades de los clientes de microempresa que las organizaciones externas, las cuales deben confiar en los productos de ahorro del banco.

A5. *Las subsidiarias pueden reducir el riesgo de las operaciones de microcrédito para el banco.* Esto es una ventaja, ya comentada anteriormente, que ambos tipos de subsidiaria tienen sobre las compañías de servicio: bajo ciertas condiciones bastante generales, las pérdidas del banco procedentes de su subsidiaria pueden limitarse al monto que el banco ha invertido en la subsidiaria.

A8. *Techos de usura.* Dependiendo de cómo estén redactadas las leyes o las regulaciones de usura, las subsidiarias pueden tener una ventaja sobre las compañías de servicio, aunque probablemente esto suceda en muy pocos casos.

Los siguientes puntos hacen referencia a las ventajas de las compañías de servicio sobre las subsidiarias de uno u otro tipo, o sobre ambos tipos.

B1. *Costos operativos más bajos.* Debido a su mayor integración con el banco, las compañías de servicio normalmente tienen costos operativos más bajos que las subsidiarias. Esto es especialmente cierto en el caso de las subsidiarias fuertemente reguladas debido a sus mayores costos de cumplimiento regulatorio. Además, hay menos duplicación de funciones y de personal de los departamentos de finanzas y tesorería en las compañías de servicio que en las subsidiarias fuertemente reguladas y probablemente incluso que en las subsidiarias ligeramente reguladas.

B2. *Costo y rapidez de arranque.* Las compañías de servicio normalmente tienen ventajas sobre las subsidiarias en cuanto a costo y rapidez de arranque. Esto es especialmente cierto en el caso de las subsidiarias fuertemente reguladas debido a la mayor carga de cumplimiento de las regulaciones prudenciales relacionadas con el establecimiento de una subsidiaria fuertemente regulada. La ventaja sobre las subsidiarias ligeramente reguladas es mucho menos marcada.

B5. *Ventajas de financiamiento.* Como se ha señalado anteriormente, las compañías de servicio tienen una ventaja clara sobre las subsidiarias debido a los límites de concentración de crédito y a los límites en lo referente a créditos vinculados que se aplican a los bancos cuando prestan a una subsidiaria pero no se aplican cuando se trata de compañías de servicio. Una subsidiaria fuertemente regulada que puede captar ahorros puede tener menos problemas que una subsidiaria ligeramente regulada en estas áreas ya que su capacidad para movilizar ahorros puede reducir sus restricciones de financiamiento y el costo de sus fondos.

B7. *Problema de la duplicación del capital.* Como se ha señalado anteriormente, es más probable que este problema afecte negativamente a las subsidiarias fuertemente reguladas, aunque como se indica en el estudio más extenso, en ciertos casos puede también tener un impacto negativo en los otros tipos de organización externa.

A7. *Escalas salariales.* Las compañías de servicio pueden evitar las escalas salariales y otros acuerdos sindicales que las subsidiarias no pueden eludir. Un buen ejemplo de esto es el caso de Credife, la compañía de servicio de microcréditos del Banco del Pichincha en Ecuador. Puesto que Credife es una compañía de servicio y no una institución bancaria en sí misma, está exenta de los acuerdos de negociación colectiva que cubren a los empleados de las instituciones bancarias de Ecuador, ahorrándose aproximadamente un 25% en costos de personal.