

Diversificación del riesgo en las instituciones microfinancieras

Carola Conde Bonfil¹

RESUMEN

Las organizaciones dedicadas a las microfinanzas en México son relativamente jóvenes y en la práctica han descubierto lo erróneo de algunas de sus políticas y procedimientos para prevenir los riesgos. El objetivo de este trabajo es analizar los tipos de riesgo que las instituciones microfinancieras perciben y las soluciones que han propuesto para afrontarlos tales como: (creación de instancias internas; establecimiento de mecanismos de control y seguimiento; uso de diversas herramientas para el control del riesgo). Establecer una gestión integral de éstos riesgos resulta esencial para su sustentabilidad en el largo plazo y uno de sus más grandes desafíos en la actualidad. No obstante, se concluye que la diversificación de riesgos es un mecanismo fundamental no sólo para evitarlos o mitigarlos sino como complemento de una estrategia de mayor cobertura de los servicios financieros que incida en la inclusión financiera y en la mejora de las condiciones de vida de la población a la que pretenden servir.

¹ Profesora investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco.

ABSTRACT

Microfinances in Mexico are relatively young and in practice have discovered the error of some of its policies and procedures to prevent risks. The aim of this paper is to analyze the types of risk that microfinance institutions perceive and the solutions have been proposed to address them (internal instantiation, establishment of control mechanisms and monitoring, use of various tools for risk control). Establish a comprehensive management of risk is essential to its sustainability in the long term and one of its biggest challenges today. However, it is concluded that risk diversification is a fundamental mechanism not only for preventing or reducing risk but as a strategy for increased coverage of financial services that affects financial inclusion and improves the living conditions of the people they seek to serve.

Palabras clave: microfinanzas, instituciones microfinancieras, riesgo, gestión integral de riesgo, diversificación de riesgos

Keywords: microfinance, microfinance institutions, risk, integral risk management, risk diversification

Introducción

Percibir el riesgo y administrarlo o establecer una gestión integral de éste resulta esencial para la sustentabilidad en el largo plazo de las instituciones microfinancieras (IMF) e incorporar su práctica es uno de sus más grandes desafíos en la actualidad.

No obstante los esfuerzos de las autoridades del sector por requerir algunas medidas de regulación prudencial y de las asociaciones y redes por capacitar a las IMF, la percepción y la prevención del riesgo parecen estar circunscritas al cumplimiento de requisitos más que a su administración o gestión integral.

En este artículo se analiza cómo perciben y enfrentan diversos riesgos las IMF. Debido a su relativa juventud, consideramos pertinente iniciar con una sección sobre su surgimiento y las diferencias existentes entre distintos tipos de éstas. En segundo término comentamos brevemente algunos aspectos de su evolución para poder comprender los riesgos que las amenazan, los cuales son revisados en la tercera sección y en la cuarta, las acciones que realizan (o convendría que llevaran a cabo) para hacerles frente. Finalmente, se presenta un apartado de conclusiones.

81

1. Tipos de instituciones microfinancieras (IMF)

Si bien desde hace mucho tiempo se impulsaban proyectos de crédito para personas de bajos ingresos (muchos de ellos con objetivos paternalistas o caritativos), las microfinanzas² son relativamente jóvenes en México³ pero en poco tiempo se han incrementado de forma impresionante las instituciones que prestan servicios financieros para esta población, los usuarios de esos servicios, los montos otorgados y recuperados, entre otros, y hoy presenciamos un sector diversificado y crecientemente profesionalizado, convirtiéndose en una industria compuesta principalmente por dos tipos de instituciones que abordamos a continuación

Aunque suele denominarse en forma genérica IMF a las instituciones que ofrecen servicios microfinancieros, para efectos del análisis consideramos conveniente distinguir a las organizaciones de la sociedad civil microfinancieras (OSCM) como un subconjunto de las IMF, en virtud de que sus productos, metodología y dinámicas operativas y organizacionales difieren sensiblemente. Es decir, las IMF

² Es el conjunto de servicios microfinancieros (ahorro, préstamos, seguros, transferencias, pago de remesas del exterior y pago de servicios), las instituciones que ofrecen al menos uno de ellos y los instrumentos mediante los cuales se prestan (Conde, 2005).

³ La mayoría de las IMF iniciaron operaciones en la última década del siglo pasado y algunas, en la penúltima. Dos de las más antiguas (la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, AC [FMDR, 1969] y el Comité Promotor de Investigaciones para el Desarrollo Rural, AC [Copider, 1977]) tenían inicialmente objetivos muy alejados de la prestación de servicios financieros y éstos fueron incluidos con el transcurso del tiempo como uno más de los servicios que proporcionan; es decir, no fueron creadas ni operan fundamentalmente como IMF.

propiamente dichas son instituciones creadas para la prestación de servicios microfinancieros y, por lo tanto, éstos son su *fin* en tanto que las OSCM son organizaciones que se constituyeron en la búsqueda de objetivos de desarrollo humano o comunitario y han encontrado en las microfinanzas un eje articulador de sus acciones por lo que las utilizan como un *medio* para alcanzar otros fines.

Las OSCM surgieron por dos vías: *i*) algunas organizaciones de la sociedad civil (OSC) preexistentes añadieron un nuevo programa de microfinanzas a sus actividades tradicionales y éste se convirtió en el principal (transformando la misión y visión de la organización) o cobró tanta importancia que hubo necesidad de crear una nueva organización para el desarrollo de las actividades microfinancieras y *ii*) otras surgieron buscando atender alguna necesidad social con base en las microfinanzas⁴. Algunas de estas organizaciones hoy están autorizadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para funcionar como sociedades financieras populares (Sofipo) en apego a la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP).

En el grupo de las IMF se ubican las instituciones con fines de lucro interesadas en atender este sector antaño ignorado, ya sea mediante la definición de productos específicos para esa población o con la aparición de nuevas empresas con diferentes figuras jurídicas: organizaciones auxiliares de crédito (OAC), sociedades anónimas (SA), sociedades de ahorro y préstamo (SAP), sociedades civiles (SC), sociedades financieras de objeto limitado (Sofol), sociedades financieras de objeto múltiple (Sofom) y uniones de crédito (UC). Algunas de estas organizaciones también están autorizadas por la CNBV para funcionar como Sofipo pero otras continúan como entidades no reguladas (ENR).

En el análisis excluimos dos tipos de instituciones que ofrecen servicios financieros para esa población:

- Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo (SCAP) pues en 2009 se publicó una ley de aplicación particular y exclusiva para éstas (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2009) que las reconoce como intermediarios financieros sin fines de lucro (por lo que se asemejan a las OSCM), pero algunas atienden *clientes* (en vez de socios) y privilegian más la evaluación económica de los proyectos y de las propias organizaciones que la social (por lo que se acercan a las IMF). Debido a esta dualidad y a la necesidad de especificar en todo caso a cuáles nos referimos, preferimos omitirlas.
- Los “bancos de nicho” que están enfocados a la banca de menudeo para atender esta población (Banco Ahorro Famsa, Banco Autofin México, Banco Azteca, Banco Compartamos, BanCoppel, Banco Wal-Mart de México Adelante), pero con características muy diferentes a las IMF y a las OSCM.

⁴ Por ejemplo, la Unión Regional de Apoyo Campesino (URAC) surgió con el objetivo de impulsar una estrategia de carácter económico orientada a fortalecer el poder de negociación de los campesinos y mejorar sus condiciones de vida, con base en el ahorro.

2. Evolución reciente

El 4 de junio de 2001 se expidió la LACP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2001), la cual tiene por objeto regular el servicio de captación de recursos y colocación de crédito por parte de las entidades de ahorro y crédito popular (EACP) con la participación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público⁵ y la supervisión de la CNBV⁶.

La LACP constituye el primer marco regulatorio de este sector ya que con anterioridad sólo algunas de las instituciones que participan en él estaban reconocidas en alguna ley y supervisadas por la CNBV⁷. Este es el caso de los intermediarios no bancarios definidos en la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (Lgoaac)⁸ y de las sociedades financieras de objeto limitado (Sofol) reguladas por la Ley de Instituciones de Crédito (LIC)⁹ y consideradas parte del sector bancario.

Aunque en general se le consideró un avance, muy pocas IMF aceptaron cabalmente la LACP por lo que se realizaron diversos foros y cabildeo con las autoridades correspondientes¹⁰ hasta que éstas se sensibilizaron acerca de las implicaciones de la ley para las organizaciones más pequeñas y los grupos de personas físicas que realizan actividades de ahorro entre sus miembros. Esto dio lugar a múltiples reformas y modificaciones a la LACP, una de las cuales incluyó la adición del Artículo 4 Bis que especificaba que

[...] no se considerará que realizan operaciones de ahorro y crédito popular, las asociaciones y sociedades civiles, así como los grupos de personas físicas que tengan por objeto exclusivamente la captación de recursos de sus integrantes para su colocación entre éstos (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2003)¹¹.

No obstante, continuaron los foros y reuniones (y la presión por parte de las organizaciones que se ampararon frente a la LACP) hasta que se preparó una nueva iniciativa de ley para crear un marco jurídico apropiado a las sociedades cooperativas¹² que no realizan intermediación financiera y la LACP quedó restringida a las Sofipo.

⁵ Órgano competente para interpretar a efectos administrativos los preceptos de la ley.

⁶ Autoridad de supervisión de las EACP.

⁷ Aunque el universo de las instituciones que realizaban o promovían alguna actividad microfinanciera era muy amplio pues funcionaban 19 figuras jurídicas, la mayoría de las cuales captaba ahorro.

⁸ Sociedades de Ahorro y Préstamo (SAP) y Uniones de Crédito (UC).

⁹ En virtud de que las Sofoles se constituyen como sociedades anónimas además son reguladas por: la Ley General de Sociedades Mercantiles, el Código de Comercio y los Códigos Civil y de Procedimientos Civiles.

¹⁰ Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, SNC (Bansefi), Comisión de Fomento Económico de la Cámara de Diputados, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, diferentes instancias del Poder Ejecutivo así como con diputados de diversos partidos.

¹¹ Este artículo fue derogado con la reforma de 2009.

¹² Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (Lrascap).

Todas las modificaciones que ha sufrido la LACP, las frecuentes prórrogas y cambios de la normatividad secundaria y los altos estándares que se impusieron a estas instituciones crearon un ambiente de constante incertidumbre que dio como resultado que algunas optaran por otras figuras jurídicas de ENR (SAP, Sofol y Sofom) que no les permiten captar ahorro pero que no les imponen la pesada carga y costos que implica la regulación prudencial.

Las condiciones cambiantes a las que se enfrentan las IMF (sobre todo jurídicas pero también macroeconómicas, de competencia, de su población objetivo, etc.) han obligado a la creación de redes y asociaciones (adicionales a las exigidas por la legislación vigente) que ofrecen a sus asociadas “servicios de fortalecimiento y representatividad a las financieras [...], propiciando contextos compatibles y atractivos que les aporten valor y permanencia en el sector” (Prodesarrollo).

84

3. Riesgos de las microfinanzas

Los riesgos que enfrentan las IMF son múltiples y no siempre percibidos por éstas ni por las autoridades del sector. El proceso de gestación del marco jurídico del sector (reseñado brevemente en el apartado anterior) muestra la permanente preocupación por proteger el ahorro mientras se consideraba que el crédito no requería ningún tipo de prevención ya que las malas decisiones de colocación sólo repercutían en pérdidas de los accionistas o propietarios de las empresas. En la actualidad se han visibilizado otros tipos de riesgos¹³ y se han multiplicado los actores que intentan contribuir a disminuir el riesgo asociado con la operación de las IMF desde muy diversas vías (capacitación, provisión de reservas, burós de crédito, etcétera).

3.1. Diferencia de visiones en los riesgos percibidos

Ahorro

Desde el punto de vista de las autoridades del sector por mucho tiempo el ahorro fue el principal –si no es que el único– tema/servicio donde se percibía algún riesgo y, en parte, eso provocó la creación del marco jurídico actual (LACP y Lrascap) debido a los fraudes cometidos por algunas cajas de ahorro que implicaron pérdidas significativa a los pequeños ahorradores que participaban en ellas.

Por el contrario, para las IMF en general no representa ningún riesgo y es incluso una protección porque los solicitantes de crédito tienen mayor interés en cubrir los adeudos porque se trata de su propio dinero o el de los miembros de su comunidad. Aquí cabe la primera distinción, pues en gran medida las OSCM han estado más conscientes de la importancia de fomentar el ahorro (ya que reduce la

¹³ Véase *infra*.

vulnerabilidad de las personas y las prepara contra imprevistos) y protegerlo siendo más cuidadosos en la colocación (porque no desean arriesgar el dinero de los miembros de la organización).

Crédito

En contraparte a la reglamentación para proteger el ahorro, las autoridades del sector no veían ningún riesgo en la colocación de crédito ni la necesidad de reglamentar esas actividades (hasta el momento en que se presentó la crisis de las hipotecas subprime, considerada la detonante de las crisis financiera y económica de 2008 y de la burbuja inmobiliaria en algunos países europeos).

En cambio, el crédito es el principal riesgo que perciben las IMF –en particular el incumplimiento por parte de los acreditados (no pago o mora)- ya que puede afectar sus indicadores financieros, sus ganancias y su acceso a nuevas fuentes de fondeo. Las principales formas de enfrentarlo han sido las tasas de interés elevadas que funcionan con una doble finalidad ya que en teoría lograrían que sólo los proyectos redituables estuvieran dispuestos a pagarlas y, en todo caso, los mayores montos de intereses cobrados compensarían las pérdidas de capital que pudieran enfrentar por una baja recuperación.

En las OSCM que captan ahorro, la preocupación inherente al otorgamiento de créditos se centra en no arriesgar el dinero de sus socios y mantener cierta liquidez para estar en condiciones de apoyarla en situaciones imprevistas.

3.2. Riesgos percibidos por las redes de instituciones microfinancieras

A diferencia de muchas IMF en las que el ritmo de la operación sólo les permite actuar de forma reactiva a las condiciones del contexto¹⁴, las redes y asociaciones que se han creado en el sector tienen capacidad proactiva y han estado desarrollando diferentes talleres y cursos acerca de los distintos tipos de riesgo que pueden enfrentar para que sus asociadas tengan capacidad de administrar el riesgo. En este documento analizaremos dos publicaciones orientadas a una adecuada administración del riesgo en las IMF: el Manual de mejores prácticas y herramientas para la gestión integral de riesgos en microfinanzas de ProDesarrollo y Herramientas para el control del riesgo financiero de la Asociación Nacional de Microfinancieras e Intermediarios Financieros (Anmif).

Esta última se muestra preocupada por las consecuencias que trajo consigo el boom de las microfinanzas:

[...] una descontrolada oferta de microcréditos así como la incursión de un gran número de instituciones nuevas carentes de una metodología apro-

¹⁴ Llegando al extremo de “tapar el pozo ya que se ahogó el niño”, es decir, visualizan el riesgo y toman medidas cuando ya ocurrió.

piada, sin un conocimiento específico de la realidad sociocultural de las regiones a atender y de la necesidad de contar con recursos humanos especializados. Ello provocó una gran rotación de personal y otros “vicios”, como valorar la colocación de microcréditos como índice de medición de un buen crecimiento. Este último factor tuvo una mayor incidencia en los medios urbanos, espacios donde las instituciones concentraron sus actividades en detrimento de las áreas rurales, y como resultado se dio un alto porcentaje de sobreendeudamiento, altas tasas de interés no justificadas en la mayoría de los casos y un incremento en la morosidad en la cartera, con pocas posibilidades de una reestructura que facilitara el pago de los créditos. (Muñoz, Villafuerte y Villafuerte. 2011).

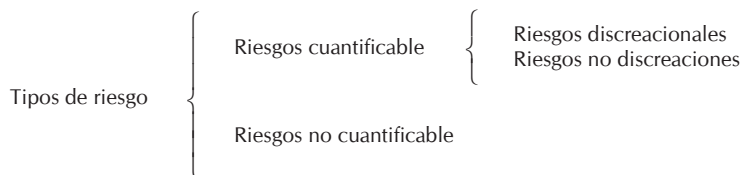
Por su parte, el Manual de ProDesarrollo señala:

Resulta cada vez más importante el que las instituciones de microfinanzas desarrollen e implementen mecanismos más sofisticados de gestión de riesgo por varias razones, entre las que están:

- Poder mantener operaciones estables en escenarios de crecimiento acelerado.
- Abrir la posibilidad de acceso a nuevas fuentes de fondeo.
- Garantizar su viabilidad financiera a través de una operación más eficiente.
- Prevenir o mitigar los efectos negativos de los eventos de riesgo.

Como muestra la figura 1, los riesgos pueden clasificarse dependiendo de la posibilidad de conformar bases estadísticas que permitan medir sus pérdidas potenciales (cuantificables) o derivados de eventos imprevistos por lo que no existe dicha posibilidad (no cuantificables).

Figura 1
Tipos de riesgo



Los riesgos cuantificables se dividen en: *i*) discrecionales (resultantes de la toma de una posición de riesgo como en los riesgos de crédito, de mercado y de liquidez) y *ii*) no discrecionales (producto de fallas o deficiencias en los controles internos, errores en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones o en la

transmisión de información, así como de resoluciones administrativas y judiciales adversas, fraudes o robos¹⁵).

A su vez, pueden clasificarse en categorías como se observa en la tabla 1.

Tabla 1
Categorías de riesgo de las IMF

Riesgo financiero	Riesgo operacional	Riesgo externo
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de crédito • Riesgo de mercado • Riesgo de liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo tecnológico • Riesgo de personas • Riesgo de operación • Riesgo de fraude extremo • Riesgo de fraude interno • Riesgo de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo político • Riesgo macroeconómico • Riesgo del sistema financiero • Riesgo de catástrofes naturales • Riesgo de seguridad

87

Fuente: ProDesarrollo.

Para la Anmif, la terminología y clasificación varían ligeramente:

Tabla 2
Tipos de riesgo (Anmif)

Riesgo de crédito	Riesgo de mercado	Riesgo operativo
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de incumplimiento • Riesgo de exposición • Riesgo de recuperación 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de liquidez • Riesgo de tasa de interés • Riesgo cambiario 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo legal

Fuente: Muñoz, Villafuerte y Villafuerte, 2011.

Para cada tipo de riesgo, ambos manuales proponen herramientas específicas para su gestión: la tabla 3 contiene el listado de ProDesarrollo y en la figura 2 se presentan las propuestas de la Anmif.

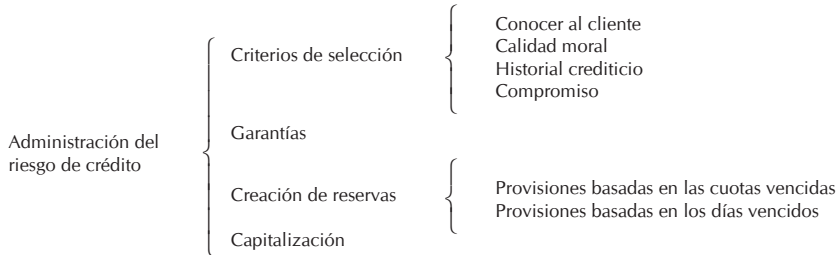
¹⁵ Ejemplos de éstos son los riesgos operativo, tecnológico y legal.

Tabla 3
Herramientas para la gestión de riesgos en las IMF

Gestión	Tipo de riesgo	Herramientas
Globales para la gestión integral de riesgo		Planeación estratégica de la gestión integral de riesgo Involucramiento del Consejo y de la alta gerencia Unidad de administración de riesgo Comité de administración de riesgo Metodología de administración de riesgo Identificación y jerarquización de riesgos Establecer objetivos y límites de exposición Establecer políticas Sistemas gerenciales de información Mecanismos de control y seguimiento Sistemas de incentivos Matriz o mapa de riesgos
Gestión de riesgo financiero	Riesgo de crédito	Definición de perfiles y mercado objetivo Diseño de productos Proceso de crédito Política de crédito Centrales de riesgo Registro y seguimiento de excepciones Estrategias de cobranza Calificación de cartera y provisiones Reconocimiento y registro de castigos Adecuación de capital Segmentación de portafolios Estrategias campeonas y retadoras Modelos de puntuación
	Riesgo de mercado	Medición y monitoreo Políticas de administración de riesgos de mercado
	Riesgo de liquidez	Medición y monitoreo de liquidez Políticas de administración de riesgos de liquidez
Gestión de riesgo operativo		Programas de autoevaluación Indicadores de alerta Niveles de autorización Segregación de funciones Diseño de proceso Implementación de controles Soporte documental Prevención de fraudes Medidas de contingencia operativa

Fuente: ProDesarrollo

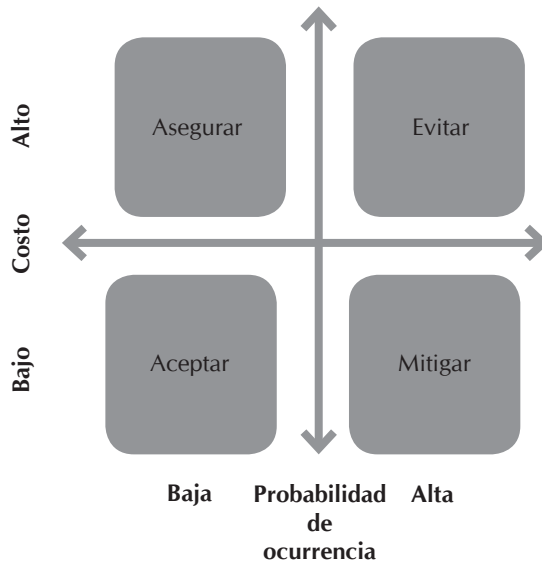
Figura 2
Administración del riesgo de crédito



Fuente: Elaboración propia con base en Muñoz, Villafuerte y Villafuerte, 2011.

Las decisiones de las IMF para enfrentar los riesgos dependen de dos variables (los costos que implica atenderlo/ ignorarlo y la probabilidad de su ocurrencia) y el nivel de éstas (bajo o alto), como se representa en la figura 3. Así, un nivel bajo en ambas variables sugiere aceptar que pueda ocurrir mientras en el extremo opuesto (alta probabilidad de ocurrencia y con un costo alto) conduce a evitarlo.

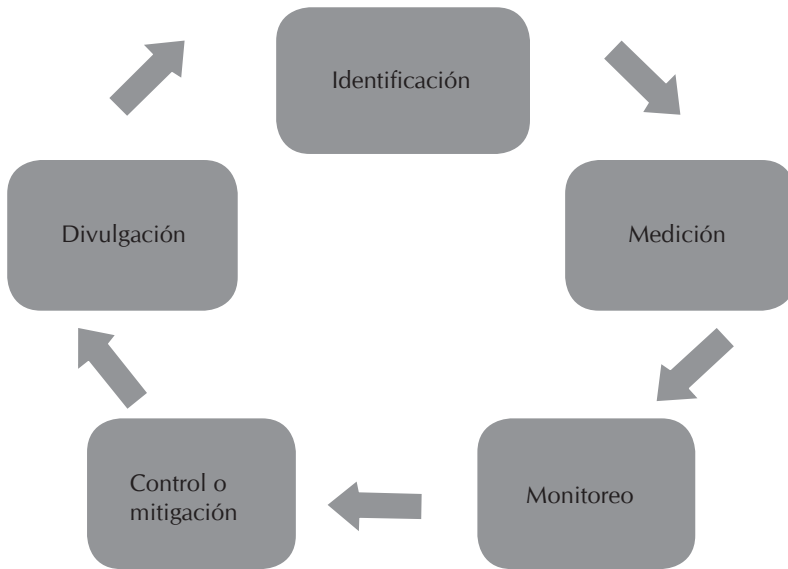
Figura 3
Estrategias de gestión de riesgo



Fuente: ProDesarrollo.

Salvo la primera opción (baja probabilidad de ocurrencia y bajo costo), las otras tres combinaciones implican que al menos una de las variables tiene un nivel alto por lo que es aconsejable tomar algún curso de acción (asegurar, evitar o mitigar). En cualquiera de esos casos sería necesario –como lo señala la figura 4- generar un flujo de información que debe ocurrir de manera sistemática y continua entre los distintos niveles y áreas funcionales de la IMF para garantizar que los distintos riesgos y su gestión sean reevaluados de forma permanente y que puedan ser gestionados de manera efectiva.

Figura 4
Etapas del proceso de gestión de riesgo



Fuente: ProDesarrollo.

4. ¿Existe diversificación de riesgo en las IMF?

Algunas IMF han sufrido desfalcos por parte de sus empleados de confianza o a éstos les han robado los depósitos y pagos que traían consigo; otras han descubierto que sus mecanismos de otorgamiento de crédito han resultado inadecuados y queriendo evitar el sobreendeudamiento, lo han provocado¹⁶; unas han descubierto que

¹⁶ Algunas IMF idearon un sistema “simple” de calificación (otorgar un monto inferior al que solicitan los acreditados para asegurarse de que pudieran pagar el crédito) pero provoca que los clientes vayan a otra IMF para conseguir lo que les faltaba y en ocasiones reciben un monto mayor que el requerido, lo que termina sobreendeudándolos.

las catástrofes naturales las pueden paralizar (ya que todos sus clientes habitan la región damnificada); otras más han creado su Consejo de Administración pero nunca se reúne o se firman actas ficticias para mostrar a la autoridad el cumplimiento de la norma pero sin lograr una incidencia real en el rumbo de la IMF; varias han pagado consultorías para que les elaboren los manuales pero “no hay tiempo” para difundirlos entre sus empleados; en algunas hay una genuina preocupación por capacitarlos pero cuando están en el taller no dejan de interrumpirlos con consultas o finalmente no pueden asistir el día que se imparte porque tienen otras tareas que requieren ser atendidas en ese momento...

Por falta de espacio no podemos continuar citando ejemplos de ese tipo o de aquellos provocados por la inadecuación de las normas exigidas por la autoridad con la práctica de estas instituciones¹⁷ pero nos parece obvio que la respuesta a la pregunta que encabeza esta sección es negativa pues ha sido en la práctica donde han descubierto lo erróneo de sus políticas y procedimientos.

Aunque los dos manuales se preocupan específicamente por la gestión o administración del riesgo, en forma implícita proponen una diversificación en algunos de los rubros y en otras, incluso explícita¹⁸.

No obstante, dado que las metodologías y tecnologías para medir los riesgos se crearon bajo los parámetros de la banca tradicional, la mayoría de las IMF ha optado por una de dos vías: *i*) centrar sus preocupaciones en la competencia y los indicadores financieros y de productividad que conduzcan a su autosustentabilidad o a ganar segmentos de mercado o *ii*) permanecer como ENR y limitar sus actividades a los servicios que no se encuentran regulados. Esto ha conducido a que ahora encontremos no sólo muchas más IMF que dan un peso mayor a los indicadores económicos que a los sociales, sino también que no haya una gestión integral de riesgos ni suficiente diversificación para evitarlos.

Las IMF que han concluido el proceso de registro y autorización ante la CNBV (o lo hagan en el futuro) tendrían que ser más eficientes para poder atender a los más pobres sin pasarles a ellos los costos de la regulación y supervisión, o peor aún, dejar de atenderlos y, paulatinamente, dar preferencia a sectores que resulta más barato atender (por cuestiones de riesgo, dispersión geográfica, etcétera).

Las que han optado por figuras intermedias como las sociedades de objeto múltiple (Sofom) deberían aprovechar las oportunidades que esa figura jurídica les permite para consolidarse interna y financieramente, para estar en condiciones de continuar el camino hacia una oferta integral de servicios financieros.

¹⁷ La metodología de otorgamiento de crédito se realiza mediante grupos solidarios en los cuales cada uno de los miembros avala el pago de los demás e implica una garantía moral mientras la regulación exige garantías físicas.

¹⁸ Véanse por ejemplo las herramientas 23, 28 y 29 de ProDesarrollo, en las cuales se menciona la diversificación del portafolio y de las fuentes de fondeo.

Sin negar la importancia de las herramientas propuestas por ambos manuales, las IMF pueden diversificar sus riesgos mediante cinco ejes:

◆ Innovación tecnológica y crediticia

Dada la concentración en algunas plazas, la diversificación requiere buscar zonas desatendidas e incursionar en ellas. Para poder atender lo remoto y lo desconocido se requiere una innovación tecnológica continua creando, por ejemplo, implementos que agilicen la transmisión de datos y la actualización de las operaciones realizadas en forma inmediata para dar mayor certeza a la población alejada de las oficinas y sucursales.

En este campo juegan un papel muy relevante las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)¹⁹ ya que permiten la transmisión de datos en tiempo real y que el depósito o pago queden automáticamente registrados y que, incluso en algunas de ellas, se emita un recibo con lo que la IMF corre los riesgos del traslado del dinero y el usuario queda protegido desde ese momento. Algunos ejemplos son las operaciones de banca electrónica, por medio de celulares y de computadoras que pueden transmitir los datos vía satélite.

Este rubro también comprende la innovación en tecnologías crediticias entendidas, en general, como el conjunto de pasos, procedimientos y criterios usados por un acreedor por ejemplo, un banco o una organización de microfinanzas para superar los obstáculos de información, incentivos y cumplimiento de contratos propios de cualquier transacción financiera (González-Vega, 2003).

En efecto, las innovaciones tecnológicas para la prestación de servicios financieros no tienen efectos neutrales sobre la composición de las clientelas del sistema. En particular, las microfinanzas se han destacado como un proceso de cambio tecnológico muy incluyente, capaz de incorporar dentro de la frontera de la prestación de servicios financieros a segmentos de la población que habían permanecido excluidos. Esto ha sido reflejo de características propias de las tecnologías de crédito que las organizaciones de microfinanzas han usado. Los resultados de inclusión o exclusión que finalmente surjan hacia el futuro dependerán de la efectividad y características de las tecnologías crediticias que los bancos y sus competidores no bancarios, incluyendo a las organizaciones de microfinanzas, desarrollen y apliquen. (Villafani-Ibarnegaray, 2006).

¹⁹ Las nuevas tecnologías de información y comunicación son aquellas herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información representada de la más variada forma. Es un conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información. Constituyen nuevos soportes y canales para dar forma, registrar, almacenar y difundir contenidos informacionales. <http://www.dcy.c.ipn.mx/dcy/c/quesonlastics.aspx>.

◆ *Ampliar la cobertura de los servicios financieros*

Claudio González Vega señala que las IMF requieren aumentar su:

- Amplitud, incrementando el número de comunidades en las que se prestan servicios financieros.
- Profundidad, elevando el número de usuarios, montos y transacciones en cada comunidad.
- Variedad, diseñando nuevos productos y prestando nuevos servicios financieros y no financieros.
- Calidad, mejorando el diseño y adecuando las características de los productos y servicios a las necesidades de la población que atienden.

Además, se necesitan reducir los costos de operación (de las IMF) y de transacción (de los usuarios) al innovar mecanismos de atención, y asegurar su permanencia, construyendo simultáneamente la sustentabilidad financiera y la social.

◆ *Abatir los costos de los servicios financieros*

Es imprescindible prestar atención a los costos de transacción de los deudores y de los depositantes así como a los costos de manejar la cartera de crédito y de movilizar los fondos (para las instituciones).

De las lecciones obtenidas se destaca que *i)* entre más pequeña la transacción, menos importan -relativamente- las tasas de interés y *ii)* los elevados costos de transacciones son el factor más regresivo en la formación de las transacciones financieras. La eficiencia (reducción de costos) importa para la equidad. (González-Vega, 2005)

◆ *Robustecer a las instituciones frente a eventos sistémicos*

Por la población a la que atienden y la eventualidad de los ingresos de ésta, las IMF son especialmente vulnerables a cambios en la estabilidad macroeconómica y a transformaciones estructurales como las provocadas por la globalización. Su capacidad de recuperación de los créditos se ve afectada con situaciones extraordinarias como los disturbios políticos o los desastres naturales. Adicionalmente, la competencia entre las IMF y la saturación de éstas en algunas zonas crean un clima propicio para verse afectadas por el riesgo sistémico.

◆ *Profesionalización*

Dada la velocidad de crecimiento del sector y de la presión por alcanzar altos indicadores de productividad, un reto fundamental es la capacitación permanente del personal, así como el desarrollo de una cultura organizacional que permita atender a este segmento de la población a la vez que prevenir los riesgos inherentes.

La oferta de servicios educativos para la industria aún es escasa y cara; además, las IMF no siempre están dispuestas a invertir en la formación de sus recursos humanos ya que éstos emigran con facilidad, pero el problema principal tal vez sea que no tienen suficientemente claro el perfil del personal que requieren y éste se

modifica de manera frecuente por las reformas legislativas y las exigencias de los fondeadores y algunos organismos internacionales²⁰.

Conclusiones

Las IMF en general y las OSCM en particular, son instituciones jóvenes que deben ejercer un proceso reflexivo y autocrítico frecuente para estar en condiciones de extraer lecciones de las experiencias (propias y de otras organizaciones) y estar preparadas para poder enfrentar las subsecuentes con mayor capacidad, robusteciendo las instituciones y empoderándolas.

Esto es válido para todo tipo de lecciones pero en especial para las relativas a los diversos riesgos pues normalmente son los usuarios de los servicios de las IMF quienes terminan pagando los costos de los errores de las organizaciones por muy diversas vías (tasas de interés más altas, desaparición de sucursales -lo que les acarrea la pérdida del servicio o mayores costos de transacción-, disminución de créditos colocados o de montos autorizados, etcétera)

Dada la gravedad y profundidad que ha adquirido la crisis mundial actual y las expectativas de “desaceleración económica considerable a partir de 2013” para México (o -en el mejor de los casos- un crecimiento estimado de 3.5%), sobrevivir a esta crisis y salir fortalecidos será el reto más importante e inminente que hayan enfrentado y estén por hacerlo. La variedad de elementos que participan en esta crisis o -incluso- la diversidad de crisis que están surgiendo y superponiéndose hacen de ésta la peor crisis que han vivido las IMF y aún cualquier ser humano, ya que rebasa por mucho a la de 1929 al combinar la crisis cíclica de la economía estadounidense y la de las hipotecas subprime con las mundiales de alimentos, de las materias primas, de los energéticos y del sistema financiero internacional.

La desaceleración económica por sí sola provoca disminución de empleos y de ingresos para la población meta de esta industria y en consecuencia una demanda mucho mayor de microfinanciamientos y, en particular, microcréditos para el autoempleo. Sin embargo, la natural aversión al riesgo de algunos de los dirigentes de estas instituciones, los altos estándares que les ha impuesto la LACP, el fondeo en otras divisas, el riesgo de incrementos en la tasa de interés o la disminución de los recursos para créditos considerados riesgosos llevarán a muchas de las IMF a “andar con pies de plomo” y alinearse con otros intermediarios financieros en el encarecimiento del crédito.

²⁰ La Campaña y la Cumbre Mundial de Microcrédito insistieron durante años en la necesidad de focalizar en los servicios en la población más pobre del planeta mediante mecanismos de selección pero posteriormente reconocieron que sólo tenía alrededor de 60 a 70 por ciento de efectividad. Adicionalmente, junto con los principales fondeadores internacionales presionaron a las IMF para alcanzar la sostenibilidad financiera y ciertos niveles de productividad y en la última Cumbre Regional para Latinoamérica y el Caribe insistieron en recuperar la orientación social aun a costa de los indicadores económicos.

En el extremo opuesto, algunas IMF podrán ver en estas crisis una oportunidad de negocios ya que el crédito va a ser cada vez más escaso y caro por lo que aumentará considerablemente el sector de la población que requerirá sus servicios y, en consecuencia, su mercado se ampliará. Muy probablemente tendrán que reestructurar los préstamos de los acreditados que están teniendo problemas en sus ventas (o que han perdido el ingreso de alguno de los miembros del hogar y no cuentan con ingresos suficientes para pagar los créditos); reducirán o cancelarán (si es que otorgaban) los préstamos de consumo y deberán analizar con mayor cuidado las solicitudes de nuevos clientes o de nuevos créditos para los actuales. Asimismo, tendrán que pensar en incentivos más atractivos para mantener el nivel de recuperación actual y realizar provisiones contables y reservas para no caer en problemas de insolvencia o falta de liquidez. Por último, tendrán que revisar sus gastos de operación, tratar de realizar economías en el gasto de energía, disminuir la compra de activos fijos, mejorar la productividad del personal, por mencionar sólo algunas.

Si bien este tipo de medidas puede “protegerlas”, es imperativo que conserven en mente el sentido social y traten de dar una respuesta adecuada a la población que más que nunca requiere crédito. Una actitud de “sálvese quien pueda” iría en contra no sólo de su misión social sino de sus propias posibilidades de sortear la crisis.

La crisis de liquidez eliminará por cierto algunas de las IMF más débiles mientras el dinero se hace más difícil conseguir y los inversionistas suben sus estándares del crédito para evitar riesgo. El aspecto positivo de la crisis de liquidez es que tal vez obligará que las IMF mejoren su eficiencia. (Mahmood, 2008).

Tal parece que la mejor protección ante la crisis (tanto para los acreditados como para las IMF) será el ahorro por el encarecimiento (y hasta enrarecimiento) del crédito pero para los primeros resultará difícil ya que tendrán ingresos menores a los acostumbrados (por la disminución en las ventas o por el desempleo de algún familiar) y para las segundas, porque no se los permite la LACP o porque no se trata simplemente de añadir un nuevo servicio.

La creación de instancias como la Unidad o el Comité de administración de riesgo o el establecimiento de políticas, sistemas gerenciales de información y mecanismos de control y seguimiento o el uso de herramientas clave como el buró de crédito, la auditoría interna, la manualización de procesos, el autodiagnóstico, las metodologías de cobranza y de recursos humanos, el uso de *software* de cartera, la educación financiera de los usuarios, las fianzas del personal, las coberturas y los seguros sin duda son importantes para el control del riesgo pero la diversificación de riesgos es un mecanismo fundamental no sólo para evitarlos o mitigarlos sino como complemento de una estrategia de mayor cobertura de los servicios financieros que incida en la inclusión financiera y en la mejora de las condiciones de vida de la población a la que pretenden servir.

Un análisis más profundo de cómo se relacionan entre sí las alternativas propuestas para la diversificación (amplitud, profundidad, abatimiento de costos, profesionalización, etc.) es sin duda, un aspecto a considerar en futuras investigaciones.

Bibliografía

- Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID) “Guía de recursos para evaluaciones de microfinanzas”, *Focus Note*, Estados Unidos de América, núm. 22, enero 2001, archivo pdf disponible en: http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2454/FN22_SP.pdf,
- Conde Bonfil, Carola (2005) “Instituciones e instrumentos de las microfinanzas en México. Definamos términos”, *El Colegio Mexiquense, AC*, Programa Interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector, *Documentos de discusión sobre el tercer sector*, núm. 33.
- Conde Bonfil, Carola (2009) *Realidad, mitos y retos de las microfinanzas en México*, Zinacantepec, El Colegio Mexiquense, AC-La Colmena Milenaria.
- González-Vega, Claudio (2003) “Deepening Rural Financial Markets: Macroeconomic, Policy and Political Decisions”. Trabajo presentado en la conferencia internacional sobre mejores prácticas “Paving the Way Forward for Rural Finance”, Washington, DC, junio de 2003, <http://aede/osu.edu/programs/RuralFinance/publications.htm>
- González-Vega, Claudio (2005) “Las microfinanzas en 2005: tiempo para celebrar logros, tiempo para anticipar desafíos”, Foro “Microfinanzas y Desarrollo”, México, 26 de abril de 2005.
- Isern, Jennifer et al. (2008) *Appraisal Guide for Microfinance Institutions Resource Manual*, CGAP, archivo pdf disponible en: <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2972/MFIResourceGuide.pdf>
- Jansson, Tor (1998) La regulación financiera y su importancia para las microfinanzas en América Latina y el Caribe, Washington DC, EUA, BID, archivo pdf disponible en: http://www2.iadb.org/sds/MIC/publication//publication_159_37_s.htm,
- Mahmood, Asad (2008) Director de Community Development Group, Deutsche Bank, New York, http://www.microcreditsummit.org/enews/2008-10_investors.html#mahmood

- Muñoz Lozano, Maribel, Patricia Villafuerte Salazar y Susana Villafuerte Salazar (2011) *Herramientas para el control del riesgo financiero*, Instituto para el Desarrollo Innovador para las Finanzas y Empresas Populares (Indifep), Asociación Nacional de Microfinancieras e Intermediarios Financieros (Anmif) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (Usaid).

- ProDesarrollo, *Manual de mejores prácticas y herramientas para la gestión integral de riesgos en microfinanzas*, [sle], www.prodesarrollo.org/sites/default/files/documentos/documentos_prodesarrollo/MANUAL%20BP%20GESTION%20RIESGOS.pdf

- Villafani-Ibarnegaray, Marcelo y Claudio González Vega (2006) "El sector bancario y las finanzas populares mexicanas: retos, oportunidades y amenazas para las organizaciones de microfinanzas", *Los mercados de las finanzas rurales y populares en México: una visión global rápida sobre su multiplicidad y alcance* vol. II, Programa Finanzas Rurales The Ohio State University, Proyecto Afirma, México, julio de 2006, <http://www.cide.edu/cide-osu/documentos/AFIRMA2.pdf>

98

Publicaciones periódicas

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2001) "Decreto por el que se expide la Ley de Ahorro y Crédito Popular y se reforman y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito y de la Ley General de Sociedades Cooperativas", *Diario Oficial de la Federación (DOF)*, 4 de junio de 2001, Primera Sección.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2003) "Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley de Ahorro y Crédito Popular", *DOF*, 27 de enero de 2003, Primera Sección.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2004) "Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley de Instituciones de Crédito; de la Ley de Ahorro y Crédito Popular; de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro; de la Ley Federal de Instituciones de Fianzas; de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros; de la Ley del Mercado de Valores; de la Ley de Sociedades de Inversión, y de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito", *DOF*, 28 de enero de 2004, Primera Sección.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2005a) “Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, así como de la Ley Orgánica del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros”, *DOF*, 23 de febrero de 2005.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2005b) “Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley de Ahorro y Crédito Popular”, *DOF*, 27 de mayo de 2005, Tercera Sección.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2005c) “Decreto por el que se reforma el artículo 46 de la Ley de Ahorro y Crédito Popular”, *DOF*, 28 de junio de 2005, Primera Sección.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2006) “Decreto por el que se reforman, derogan y adicionan diversas disposiciones de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, Ley de Instituciones de Crédito, Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, Ley Federal de Instituciones de Fianzas, Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, Ley de Ahorro y Crédito Popular, Ley de Inversión Extranjera, Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado y del Código Fiscal de la Federación”, *DOF*, 18 de julio de 2006, Primera Sección.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2007a) “Decreto por el que se reforman diversas disposiciones del Código Penal Federal; del Código Federal de Procedimientos Penales; de la Ley Federal contra la Delincuencia Organizada; de la Ley de Instituciones de Crédito; de la Ley de Ahorro y Crédito Popular; de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro; de la Ley de Sociedades de Inversión; de la Ley del Mercado de Valores; de la Ley Federal de Instituciones de Fianzas; de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros; y de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito”, *DOF*, 28 de junio de 2007, Primera Sección.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2007b) “Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la ley de ahorro y crédito popular y de la ley que crea el fideicomiso que administrará el fondo para el fortalecimiento de sociedades y cooperativas de ahorro y préstamo y de apoyo a sus ahorradores”, *DOF*, 31 de agosto de 2007, Primera Sección.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2009) "Decreto por el que se expide la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Sociedades Cooperativas, de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, de la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y de la Ley de Instituciones de Crédito", *DOF*, 13 de agosto de 2009, Tercera sección (Fe de erratas: *DOF*, 21-08-2009).

- Mendoza Escamilla, Viridiana (2012) "Grupo Sura prevé desaceleración en 2013", *CNNExpansión*, 11 de septiembre de 2012, <http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/09/11/habra-desaceleracion-en-2013-sura>