

# Frenando la Corriente del Desvío de la Misión: Transformaciones en las Microfinanzas y el Doble Objetivo

## Introducción

Históricamente, la demanda de servicios de microfinanzas ha sido atribuida a la incapacidad y la falta de disposición del sector financiero formal para atender las necesidades de los clientes de bajos ingresos. En los últimos años, sin embargo, la industria de microfinanzas ha ido evolucionando y ahora incluye instituciones de microfinanzas (IMF) que operan bajo una amplia gama de estructuras legales, incluyendo un creciente número de IFR (instituciones financieras reguladas) además de las ONG tradicionales. Este documento ofrecerá un panorama del proceso mediante el cual las IMF se convierten de ONG a IFR, proceso conocido también como transformación o formalización, y examinará el impacto del proceso de la transformación sobre un grupo de control de aproximadamente 25 IMF a las que WWB ha ido dando seguimiento desde el año 2000<sup>1</sup>.

Este estudio tiene su origen en la preocupación de WWB de que la afluencia de capital privado hacia la industria de las microfinanzas pueda estar causando un “desvío de la misión”, por lo cual el enfoque de aliviar la pobreza por parte de las IMF transformadas se diluya ante la creciente presión por generar ganancias. Nuestro análisis se enfoca en las tendencias tanto financieras como no financieras – incluyendo el crecimiento en el número de clientes y la cartera, el tamaño promedio de los préstamos, la rentabilidad, la movilización de los ahorros y la estructura de accionistas – que surgieron cuando un grupo selecto de IMF transformadas fueron comparadas con un grupo similar de ONG de microfinanzas aún no transformadas. Las conclusiones de los resultados de esta base de datos reafirman la noción prevaleciente de que las transformaciones en las microfinanzas tienden a catalizar el crecimiento en el alcance de las IMF y en su oferta de productos.

Muchas IMF han atraído capital de inversionistas internacionales que buscan obtener rendimientos con un “doble objetivo” – social y también financiero. Consistente con el enfoque de WWB en cuanto a las necesidades financieras de las empresarias de bajos ingresos y sus familias, este documento resaltarán las tendencias que están afectando al alcance de las clientas por parte de las instituciones transformadas – en particular, la disminución significativa en el porcentaje de clientas atendidas por las IMF formalizadas tras la transformación. WWB espera que esta publicación incite al diálogo en la industria microfinanciera sobre las formas en las que se puede evitar esta tendencia, de manera que las transformaciones de IMF en el futuro aumenten, en lugar de disminuir,



### AUTORA

Christina Frank  
Grupo de Mercados de Capital  
Women's World Banking

### COLABORADORAS

Elizabeth Lynch  
Louise Schneider-Moretto  
Women's World Banking

el alcance de la clientela femenina. La última sección del documento presentará entrevistas con líderes de diversas IMF, acerca del tema de la transformación, y describirá estrategias innovadoras que Women's World Banking y los miembros de nuestra red están llevando a cabo para asegurar que las clientas reciban servicios financieros de alta calidad por parte de proveedores de microfinanzas formalizados, así como de ONG de microfinanzas.

## ¿Por qué se Transforman las IMF?

Comúnmente se reconoce a las microfinanzas como una fusión singular entre los intereses del sector público y los principios del sector privado. Aunque inicialmente se las asociaba con organizaciones filantrópicas, financiadas primordialmente con capital donado, la industria de las microfinanzas ha prosperado en los últimos años probando un caso comercial para las microfinanzas. La mayoría de las IMF fueron fundadas como organizaciones no lucrativas, con una misión social explícita de ofrecer servicios financieros a la población “no atendida” – principalmente mujeres – que anteriormente había sido excluida del sector financiero formal. En los 80 y principios de

los 90, muchas IMF lograron éxitos notables en la reducción del costo asociado con otorgar préstamos a esta clientela, y algunas instituciones evolucionaron hasta contar con balances generales que se parecían más a los de un banco comercial que a los de una organización tradicional, sin fines de lucro. Ahora se reconoce ampliamente que la provisión de préstamos de pequeños montos a empresarios de bajos ingresos puede constituir la base de una empresa sostenible, con el potencial de generar significativas ganancias e impulsar un crecimiento exponencial.

Contemplar el transformarse de una ONG a una IFR es una de las decisiones más importantes que el equipo gerencial y la junta directiva de una IMF tomarán. Debido a que el proceso de transformación impacta casi todos los aspectos de una organización – incluyendo el gobierno, la estructura de capital, la oferta de productos y la supervisión regulatoria – esta decisión nunca debe tomarse a la ligera y las oportunidades que ofrece la transformación deben sopesarse cuidadosamente, considerando los costos tangibles e intangibles del proceso. A menudo, la decisión de transformarse está motivada por tres objetivos: primero, los líderes de la ONG de microfinanzas esperan que al ser una IFR, la institución se beneficiará de un mejor y mayor acceso a fuentes de financiamiento comerciales. En segundo lugar, las ONG de microfinanzas buscan ofrecer productos no crediticios, especialmente ahorro, a sus clientes. Por último, los líderes de estas instituciones entienden que el proceso de transformación dará como resultado una mejor estructura de gestión y de gobierno que requerirá un mayor grado de transparencia, pero que al mismo tiempo generará mayor sostenibilidad organizacional. Estos tres factores se describen brevemente a continuación.

**Mayor acceso al financiamiento de fuentes comerciales.** Muchas ONG de microfinanzas encuentran que el mayor obstáculo para crecer es la inhabilidad de contar con suficiente financiamiento. Históricamente, las ONG de microfinanzas dependían en gran medida de fuentes de financiamiento subsidiado o de segundo piso, por la limitada cantidad de fondos comerciales que estaban disponibles a escala de país. Este escenario mejora significativamente después de la transformación, ya que las IFR parecen ser más “merecedoras de crédito” a los ojos de los inversionistas locales e internacionales,

### Términos Clave

**Transformación**—el proceso mediante el cual una ONG de microfinanzas se convierte en una institución financiera regulada (IFR) o “formalizada”. Esto comúnmente conlleva la inyección de capital nuevo por parte de inversionistas externos, aprobación regulatoria por parte de las autoridades bancarias locales y un mejor sistema de gobierno y de control interno. El proceso de transformación típicamente permite a la IMF movilizar los depósitos de sus clientes y ofrecer productos no crediticios adicionales.

**Formalización**—sinónimo de transformación.

**Comercialización**—término amplio que se utiliza para referirse a la aplicación de principios comerciales basados en el mercado, a las microfinanzas. Normalmente se relaciona con el paso de la IMF, de financiamiento de donantes o subsidiado, hacia préstamos comerciales mediante endeudamiento y capital accionario. La transformación es un método de comercialización.

y por lo tanto obtienen acceso a nuevas y más amplias fuentes de financiamiento. Además, los inversionistas de los mercados de capitales locales e internacionales – fuente cada vez más importante de financiamiento para las IMF – también favorecen las características de gobierno, gestión de riesgo y supervisión regulatoria asociadas a las IFR.

**Diversificación de productos, especialmente la movilización de depósitos.** La formalización casi siempre da como resultado una mayor diversificación de productos, ya que mejora la habilidad de la IMF de ofrecer una gama más amplia de servicios, en particular productos de ahorro. Aunque muchas IMF exigen ahorros obligatorios como parte de su programa de préstamos, en la mayoría de los países las ONG de microfinanzas no tienen autoridad legal para movilizar depósitos voluntarios. Como tales, estas ONG no pueden aprovechar el potencial de estos depósitos como fuente de fondos para otorgarlos a los prestatarios, a modo de préstamos a nuevos clientes. Las IMF que movilizan ahorros son menos vulnerables a las condiciones negativas del mercado – por las cuales el costo de pedir préstamos externos podría aumentar significativamente o la liquidez se agota – porque pueden tomar los ahorros de sus clientes para prestarlos a nuevos clientes. La transformación también aumenta el potencial de ofrecer otros productos no crediticios, tales como seguros, remesas, transferencias y depósitos institucionales.

**Mejores gestión, gobierno, eficiencia y sostenibilidad.** El proceso de transformación promueve una mejor calidad en la gestión, el gobierno, la eficiencia y la sostenibilidad por dos razones. Primero, para poder obtener una licencia, la IMF que desea formalizarse debe cumplir con los requisitos de las autoridades bancarias locales, incluyendo el cumplimiento de todas las estructuras de gestión adecuadas y los comités de la junta directiva, que son requeridos por las leyes locales. Además, una estructura accionaria nueva y una nueva junta con frecuencia llevan a una mayor supervisión, una mejor gestión, así como estructuras operacionales más duraderas que asegurarán la supervivencia a largo plazo de la institución. Se espera que la inyección de nuevo capital accionario, durante el proceso de formalización, y las estructuras institucionales impuestas por las autoridades regulatorias eliminen los obstáculos para lograr un crecimiento acelerado, permitiendo a la IMF transformada

### El Enfoque de WWB hacia la Transformación

*Suponiendo que los marcos regulatorios y legales son favorables, el enfoque de WWB hacia la transformación se presenta en una serie de principios que promueven que nuestros miembros de la red se conviertan en instituciones sostenibles que logren un impacto a largo plazo en la participación económica de los empresarios de bajos ingresos, en particular las mujeres, ofreciendo un conjunto diferenciado de productos de crédito y de ahorro dentro de sus sistemas financieros locales. Los principios de WWB para transformar a las IMF incluyen lo siguiente:*

- *Buscar la transformación únicamente cuando sea la mejor estrategia para la IMF y cuando el ambiente regulatorio local sea favorable.*
- *Transformarse únicamente cuando la institución sea capaz internamente de llevar a cabo este procedimiento caro y prolongado.*
- *Continuar enfocándose principalmente en los clientes de bajos ingresos (particularmente en las mujeres).*
- *Enfocarse en movilizar los ahorros de una base mixta de clientes, manteniendo la prioridad de los productos de ahorro ofrecidos a los clientes de bajos ingresos (particularmente a las mujeres).*

*Aproximadamente un tercio de los miembros de la red de WWB son actualmente instituciones financieras formalizadas y otro tercio está planificando la transformación para los próximos tres años. En 2008, WWB estableció un Departamento de Formalización especializado para asistir a los miembros de la red durante este proceso largo y complejo. La meta final del Departamento de Formalización es ayudar a las IMF transformadas y en transformación, a continuar atendiendo a los clientes de bajos ingresos, especialmente las mujeres, y ofrecer una gama más amplia de servicios financieros, incluyendo ahorros y otros productos crediticios adicionales. WWB también lanzará un fondo de capital accionario en 2008, para que los miembros de la red de WWB puedan tener acceso al capital necesario para cumplir con los requisitos de su nueva estructura legal y asegurar el apoyo de inversionistas de mentalidad afín, dedicados a proteger la misión social de la institución en el futuro. El Fondo de Inversión de Capital en Microfinanzas de WWB (WMEF, por sus siglas en inglés) dará a Women's World Banking una voz activa en las juntas directivas de varias IMF que son miembros de la red, para ayudarlas a asegurar un enfoque continuo en la provisión de servicios financieros a las empresarias de bajos ingresos.*

proseguir con su misión social sobre una base sostenible. Las funciones de gestión de riesgo se fortalecen ya que las IMF están obligadas a prestar mayor atención a la clasificación y gestión de la cartera, la provisión de pérdidas de préstamos, los controles internos, la gestión de liquidez, el calce de activos y pasivos, y los sistemas de tecnologías de la información. La transformación a menudo proporciona también el ímpetu para contratar personal nuevo, con experiencia en banca comercial, incluyendo funciones especializadas tales como las de los gerentes de riesgo y de investigación de mercado, y miembros del equipo de finanzas con habilidades técnicas más amplias que las que pueden encontrarse en una ONG de microfinanzas.

El proceso de transformación también exige que la IMF que va a formalizarse aumente su transparencia a través de una mayor divulgación de información hacia el mundo externo. Las IFR tienden a estar sujetas a requisitos de reportes más estrictos y frecuentes ante las autoridades regulatorias (como el Banco Central), que las ONG de microfinanzas. Además,

los inversionistas de capital, que son accionistas de la IFR, tienden a esperar el tener una comunicación más frecuente con los equipos gerenciales de la IFR. Por ejemplo, estos inversionistas podrían insistir en contar con estados financieros trimestrales, en lugar de solamente un reporte anual, para poder dar un seguimiento más cuidadoso al desempeño financiero y a la calidad de los activos o de la cartera. También es importante resaltar que el proceso de transformación en sí requiere una cantidad significativa de debida diligencia y de divulgación de información por parte de la IMF, tiempo durante el cual los inversionistas revisarán cuidadosamente el acta constitutiva, la estructura de gobierno, los acuerdos laborales, etc., para poder determinar si van a invertir. Por último, los miembros de la junta directiva de las IFR generalmente solicitan mayor información al equipo gerencial de la institución transformada, porque tienen una mayor responsabilidad potencial como miembros de la junta, que la que tendrían al ocupar un asiento en la junta de una ONG de microfinanzas. La mayor transparencia que resulta de la transformación abre la puerta a que las IMF se integren más a los sistemas financieros formales, al promover un buen desempeño. La entrega de información frecuente y puntual por parte de las IFR permite a los gerentes, reguladores y accionistas identificar áreas de mejora, lo cual atraerá mayor interés y fuentes de financiamiento para el crecimiento futuro.

Actualmente, en la creciente industria de las microfinanzas existe una tendencia inconfundible hacia la transformación. Ahora existen IMF formalizadas en casi todos los mercados en los cuales se ofrecen servicios de microfinanzas, y los participantes en la industria están dedicando recursos significativos a dar asistencia a las IMF en proceso de transformación. Como hemos comentado, las IMF se transforman para crecer, para incrementar su alcance y para mejorar sus operaciones. El análisis de WWB ha demostrado que la transformación – llevada a cabo por instituciones que están internamente preparadas para el proceso, bajo condiciones legales y regulatorias favorables – puede tener efectos altamente beneficiosos en la sostenibilidad de la IMF como proveedor de servicios financieros a empresarios de bajos ingresos. Por lo tanto WWB apoyará a las instituciones que son miembros de nuestra red y que elijan formalizarse, mediante la provisión de asesoría, asistencia técnica y, en ciertos casos, inversiones de capital. Al mismo tiempo, WWB continuará

#### **Consideraciones Clave para las IMF en Proceso de Transformación**

- *El proceso de transformación casi siempre conlleva una inyección de nuevo capital en la IFR transformada. Esto puede dar como resultado la cesión de control por parte de los fundadores, a un nuevo grupo de accionistas o miembros de la junta directiva.*
- *El mayor requisito de reportes y el cumplimiento con los procedimientos regulatorios, incluyendo reportes financieros y la implementación de medidas de seguridad costosas, pueden requerir inversiones en infraestructura y personal cuya implementación a menudo es costosa y prolongada.*
- *Al mismo tiempo, la necesidad de mejores sistemas y la incorporación de personal altamente calificado al equipo pueden tener un impacto significativo en los requerimientos de recursos humanos y la demanda de capacitación de la IMF transformada.*
- *El proceso de transformación típicamente da como resultado una oferta más amplia de productos por parte de la IFR, lo cual requiere una amplia experiencia en mercadeo y posicionamiento de marca, así como una intensiva investigación de mercado.*

aceptando a IMF con un alto desempeño y transparencia, sin importar su estructura legal. Cabe resaltar que la transformación no es el único medio para lograr un alto desempeño; varias de las ONG que son miembros de la red de WWB están entre las IMF con más elevado desempeño en la industria.

Al reconocer que la transformación no es ni una panacea ni un fin en sí mismo, WWB cree que es esencial estudiar los efectos positivos, así como los efectos potencialmente negativos de la formalización. Apreciamos que existen algunos en la industria de las microfinanzas que ven la transformación como algo equivalente a un “desvío de la misión” y creen que la decisión de una IMF de transformarse en una entidad formalizada requerirá un alejamiento de la provisión de préstamos de pequeños montos a empresarios de bajos ingresos. En un esfuerzo por analizar el riesgo de desvío de la misión entre las IMF formalizadas, la siguiente sección de este documento está dedicada al análisis cuantitativo de indicadores financieros y de alcance clave, a los que se ha dado seguimiento en la base de datos de WWB. La última sección del documento presentará entrevistas con líderes de instituciones de microfinanzas sobre el tema de la transformación, con el fin de establecer tanto las conclusiones del análisis de la base de datos, como los motivos para la transformación delineados anteriormente. Esperamos que el esquema analítico que sigue motive a otros a examinar los aspectos cualitativos y cuantitativos de la formalización, para asegurar que las necesidades de los empresarios de bajos ingresos continúen siendo atendidas por los proveedores de microfinanzas, tanto regulados como no regulados.

## Identificando Señales del Desvío de la Misión: La Base de Datos de WWB sobre la Transformación

En el año 2002, Women’s World Banking empezó a dar seguimiento al impacto de la formalización sobre un grupo de control de aproximadamente 25 instituciones de microfinanzas en distintas regiones del mundo. La base de datos monitoreó seis indicadores financieros y sociales clave (ver página 7) de cada IMF, anualmente, así como ciertos indicadores relacionados con la estructura de accionistas de la IMF. En este último punto, nos fijamos en el porcentaje de acciones de cada inversionista y la composición de la junta directiva cada

### Asistencia Técnica de WWB a las IMF en Transformación

- **Concientización:** WWB facilita visitas de intercambio entre equipos gerenciales de IMF formalizadas y en proceso de formalización, para dialogar sobre el proceso de transformación y proporcionar aprendizajes derivados de las experiencias de la institución formalizada como una IFR;
- **Estudios de factibilidad:** WWB lleva a cabo evaluaciones operacionales y legales sobre la capacidad de la institución para funcionar como una entidad regulada con fines de lucro;
- **Planeación de negocios y financiera:** WWB brinda asistencia a las IMF en transformación, con el proceso de planeación de negocios, incluyendo:
  - Desarrollo de una estrategia de negocios
  - Optimización de la estructura de capital de la institución que va a formalizarse
  - Creación de la estructura organizacional apropiada
  - Introducción de nuevos productos y servicios como IFR
  - Desarrollo de proyecciones financieras para poder atraer capital accionario;
- **Implementación:** WWB asesora a las IMF en transformación con lo siguiente:
  - Desarrollo de la estructura de capital y obtención de accionistas
  - Prácticas y procesos de gobierno
  - Desarrollo de nuevos productos
  - Desarrollo de la marca: desarrollo de la posición de la marca de la nueva entidad, que se diferencie de la entidad existente
  - Gestión del riesgo financiero: desarrollo de políticas de acuerdo con las regulaciones prudenciales en el país de la institución que va a formalizarse
  - Administración de cambios organizacionales.

año, en un esfuerzo por capturar la transferencia de acciones que pudo haber tenido lugar durante el año anterior y averiguar hasta qué grado los inversionistas eran privados o apoyados por el sector público<sup>2</sup>. La principal motivación detrás de este estudio era intentar establecer un marco cuantitativo en torno al tema altamente cualitativo de si tiene lugar un “desvío de la misión” en las IMF que están en el proceso de formalización.

Esta preocupación había surgido entre varias partes en el sector de las microfinanzas, particularmente aquellas que veían el alivio a la pobreza y la inclusión financiera como las metas más importantes de las microfinanzas. Como parte neutral en este debate, WWB decidió crear una base de datos que diera seguimiento a la progresión de estos indicadores, para poder así llegar a nuestras propias conclusiones sobre el tema del desvío de la misión y obtener un mejor entendimiento del impacto de la transformación sobre el desempeño de la IMF.

WWB empezó a recopilar estos datos en parte como respuesta a la falta de información disponible sobre el impacto de la transformación en las IMF individuales y en la industria en general. Lógicamente, parecía que la afluencia de capital privado afectaría de alguna forma al desempeño de las IMF transformadas, pero existía poco consenso sobre dónde sería más obvio el impacto o cómo podría medirse. A pesar de que existía bastante debate sobre el “desvío de la misión” en la industria de las microfinanzas, había pocos datos disponibles para respaldar o descartar las acusaciones. Cada IMF participante proporcionó

#### **¿Qué es el Desvío de la Misión?**

*En el contexto de las microfinanzas, el “desvío de la misión” es el concepto de que las IMF migran de su misión original (de atender a clientes de bajos ingresos y aliviar la pobreza), en favor de generar ganancias para los inversionistas, atendiendo a clientes de mayores ingresos o manteniendo tasas de interés altas en los préstamos a los clientes. Algunos observadores asocian el desvío de la misión a la comercialización y la transformación. Se piensa que la conversión de la estructura legal para pasar de ONG a IFR enfatiza la búsqueda de ganancias sobre el impacto social, lo cual a su vez puede instar a una IMF a enfocarse hacia una clientela de mayores ingresos y menor riesgo, desviando su enfoque de los clientes de bajos ingresos. Muchos críticos señalan como indicador de desvío de la misión, el hecho de que las IMF transformadas tienden a tener tamaños de préstamo promedio más elevados que las ONG de microfinanzas.*

a WWB datos propios y, cuando existían brechas en los datos, utilizamos cifras de MIX Market en sustitución de éstos. La base de datos de WWB incluye información de 27 IMF durante el periodo de 2000-2006. La mayoría de estas IMF tienen su base en América Latina (15) y en Asia, (9) y el resto en el Medio Oriente y el norte de África. La mayor parte de las IMF en la muestra se han transformado en entidades comerciales reguladas durante la década pasada. Utilizando cinco años de datos recopilados entre 2000 y 2006, WWB identificó varias tendencias clave; luego, para poder determinar si estas tendencias eran específicas de un grupo de IMF formalizadas, trabajamos con MIX Market para crear un grupo de control de aproximadamente 25 IMF no transformadas, con características similares (por ejemplo, coincidía la calificación de propensión).

Las conclusiones que se presentan en las siguientes secciones fueron generadas a partir de comparaciones año tras año, dentro del grupo de IMF transformadas, así como de comparaciones año tras año entre el grupo de IMF transformadas y el grupo de las IMF no transformadas (por ejemplo, de características similares). Creemos que este análisis representa sólo la primera pieza de un diagnóstico bastante más complejo que este tema merece. Cabe mencionar que, en un esfuerzo por incrementar el rigor analítico de este conjunto de datos, WWB intentó incorporar el análisis econométrico como parte del estudio, para probar si la transformación tiene un impacto directo en las variables sociales y financieras de interés, antes mencionadas. Debido al pequeño tamaño de la muestra de datos, este tipo de análisis econométrico no dio resultados concluyentes, pero pensamos que las observaciones de este análisis plantean algunas preguntas interesantes que merecen una mayor investigación y análisis. Animaríamos a otros a que sigan esta metodología econométrica en el futuro, con una muestra de datos más amplia. El análisis econométrico de WWB, así como las conclusiones de la base de datos en su totalidad, están disponibles como un apéndice a este documento, en la página web de WWB en [womensworldbanking.org](http://womensworldbanking.org).

### ¿Qué Han Mostrado Otros Estudios sobre el Desvío de la Misión?

En 2001, el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP, por sus siglas en inglés) publicó el estudio sobre: “Comercialización y Desvío de la Misión: La Transformación de las Microfinanzas en América Latina”<sup>3</sup>. El estudio mencionaba lo siguiente sobre este tema: “Alguna información interesante que ha surgido... podría aclarar la posibilidad de que la comercialización haya dejado atrás a los clientes más pobres. La evidencia demuestra que las instituciones de microfinanzas reguladas de América Latina proporcionan préstamos más grandes a sus clientes que las ONG no reguladas. De hecho, el promedio para ONG no reguladas (US\$ 322) es aproximadamente una tercera parte del promedio de instituciones de microfinanzas reguladas (US\$ 803). Esta relación también aplica, aunque a un nivel menor, a una medida comparativa más apropiada, el promedio de saldo pendiente de préstamos como porcentaje del PNB per cápita: las ONG no reguladas tienen un promedio que es la mitad del promedio de instituciones de microfinanzas reguladas. Esta evidencia inicial indica que el enfoque más comercial para las microfinanzas... dejó atrás a los clientes más pobres, lo cual podría apoyar el argumento de que el desvío de misión es una consecuencia inevitable del impulso hacia la viabilidad comercial”.

Sin embargo, el estudio de CGAP más adelante señala que: “los montos de préstamos más grandes no son necesariamente un indicio de un desvío de misión y podrían ser una función de varios factores, incluyendo el ‘factor generacional’”. Esto significa que, en ciertos casos, los montos de préstamos más grandes pueden no reflejar el cambio de la IMF hacia clientes de mayores ingresos, sino más bien la evolución natural de una IMF madura y sus clientes de microfinanzas. Las microempresas financiadas por estos préstamos probablemente han incrementado su demanda de crédito conforme los negocios crecieron. Por último, el documento de CGAP menciona que los montos promedio de los préstamos de las instituciones de microfinanzas “tienen que ser vistos dentro del contexto de la economía global en la cual operan: una economía dinámica puede beneficiar a las microempresas, que a su vez pueden requerir préstamos más grandes”. El documento de CGAP concluye diciendo que: “todos estos factores aplicarían una presión hacia arriba en el monto promedio de préstamo sin significar que la institución de microfinanzas haya abandonado a su grupo objetivo inicial. El saldo promedio de préstamos de una institución de microfinanzas típica fácilmente podría duplicarse o triplicarse a medida que tanto el programa como su grupo objetivo maduren”.

## INDICADORES SELECCIONADOS EN LA BASE DE DATOS: FINANCIEROS Y SOCIALES

La base de datos de WWB dio seguimiento a la evolución del crecimiento en los clientes y la cartera, el tamaño de préstamo promedio, la rentabilidad, la movilización de ahorros y la estructura accionaria de las IMF seleccionadas. Para poder medir estas categorías, recopilamos datos específicos:

**Cartera Bruta de Préstamos (o Cartera Bruta Vigente)**—Saldo del total del principal vigente de todos los préstamos a clientes vigentes, incluyendo préstamos corrientes, vencidos y reestructurados. La cifra no incluye intereses por cobrar.

**Número de Prestatarios Activos (al final del periodo)**—El número de individuos que actualmente tienen un saldo de préstamo vigente con la IMF o que tienen la responsabilidad de reembolsar cualquier porción de la Cartera Bruta de Préstamos.

**Ahorros Totales Vigentes (al final del periodo)**—El monto total de ahorros recaudados de depositantes institucionales e individuales.

**Número de Ahorradores Activos (al final del periodo)**—El número total de individuos que actualmente tienen fondos en depósito con una IMF, los cuales la IMF tiene obligación de reembolsar.

**Tamaño Promedio del Préstamo o Saldo Promedio del Préstamo**—El tamaño promedio del préstamo se refiere al principal de los préstamos vigentes, dividido entre el número total de préstamos vigentes. Esta cifra también se conoce como saldo promedio del préstamo.

**Porcentaje de Clientas**—Total de clientas (al final del periodo) dividido entre el total de clientes activos (al final del periodo).

## COMPOSICIÓN DE LA BASE DE DATOS “CENTRAL” Y METODOLOGÍA

Un gran reto al analizar esta base de datos fue la necesidad de clasificar los datos en categorías que fueran estadísticamente significativas, para poder mostrar las tendencias relevantes. El grupo meta de IMF transformadas era diverso, tanto en términos de su distribución regional como de su escala individual, pero quizás más significativo, el conjunto representaba un amplio rango de periodos de transformación de las IMF incluidas. Aproximadamente un tercio de las instituciones en el grupo habían acometido la transformación durante los años 90, mientras que los dos tercios restantes se habían transformado a partir de 2002 (con las transformaciones aproximadamente distribuidas por igual entre 2002 y 2006)<sup>4</sup>. Debido a que era importante considerar los resultados de las IFR en los años posteriores a la transformación, desarrollamos una metodología de análisis relativo por año mediante la cual separamos a las IMF en el grupo de las IMF transformadas, según el año en el cual se había transformado la institución. Mediante esta metodología pudimos estandarizar los datos de acuerdo con el año de la transformación, para eliminar inconsistencias debidas a la diversidad en la secuencia de la transformación<sup>5</sup>.

### **¿Cómo se Puede Medir el Desvío de la Misión, particularmente durante la Transformación?**

*Uno de los principales problemas en torno al tema del desvío de la misión es la inhabilidad de la industria de las microfinanzas de acordar la manera adecuada de medir el desempeño social. WWB utiliza una variedad de indicadores sociales y financieros para monitorear el desempeño de los miembros de nuestra red y actualmente existen varios esfuerzos en la industria para contemplar cómo realizar el seguimiento adecuado de los indicadores de impacto social de las IMF<sup>6</sup>. Nosotros alentaríamos a los líderes de las IMF (incluyendo a los miembros de la gerencia y de la junta directiva) a involucrar a inversionistas potenciales en un dialogo sobre la medición del desvío de la misión, conforme se inicia el proceso de transformación. Este dialogo podría incluir algunas de las siguientes preguntas:*

- *¿Quién es el cliente meta de los productos y servicios de la IMF transformada? ¿Cómo se refleja esto en la misión de la IMF y cómo se espera que esto cambie a lo largo del tiempo? ¿Qué ajustes va a realizar la IMF para mantener su enfoque en los empresarios de bajos ingresos, conforme aumente la presión por generar ganancias y distribuir dividendos entre los inversionistas en los años posteriores a la transformación?*
- *¿Qué indicadores de desempeño social va a monitorear la IMF para poder determinar cuán bien está atendiendo a los clientes meta, antes y después del proceso de transformación? ¿Qué indicadores financieros serán reportados a la junta directiva y a los inversionistas para poder mostrar un panorama equilibrado de rentabilidad e impacto social?*
- *¿Cómo la IMF transformada, la cual supuestamente va a tener acceso a fondos a un costo menor, ya sea a través de fuentes comerciales o depósitos de los clientes, va a pasar estos ahorros a los clientes a lo largo del tiempo? Una vez que se alcancen ciertos niveles de rentabilidad, ¿se van a reducir las tasas de interés sobre los préstamos de las microfinanzas?*



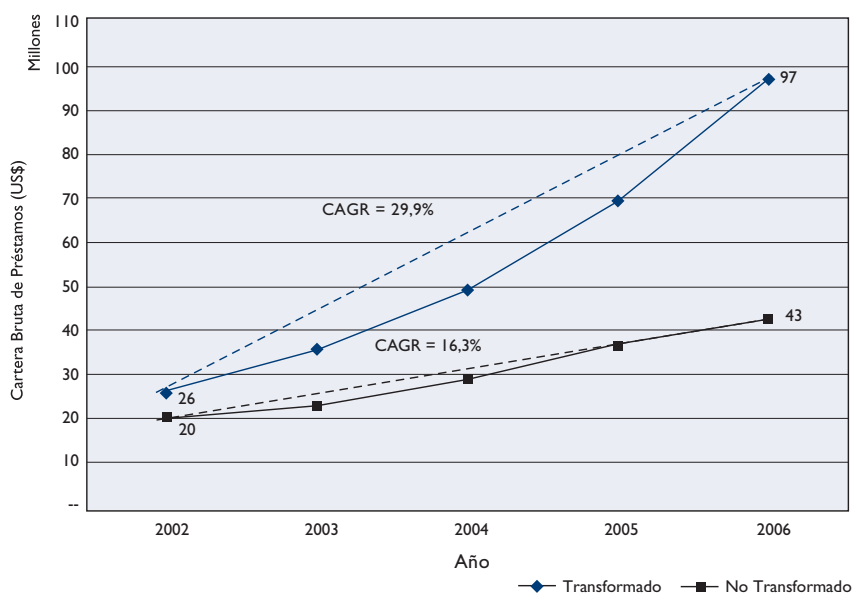
## OBSERVACIONES DEL CONJUNTO DE DATOS DE WWB

El siguiente es un resumen de los principales resultados de la base de datos de WWB, basados en los seis indicadores mencionados anteriormente. Las conclusiones completas están disponibles en un apéndice a este documento, en la página web de WWB que se encuentra en [womensworldbanking.org](http://womensworldbanking.org).

### I. La transformación da como resultado un mayor alcance de clientes y un crecimiento acelerado de la cartera total de préstamos

El valor total de la cartera de préstamos de una IMF se utiliza a veces como un sustituto de la extensión del alcance de la institución. Mientras que el cambio en la cartera bruta de un año a otro sirve como un indicador útil del crecimiento general de la IMF, no siempre es la medida más efectiva de la amplitud de cobertura ya que es susceptible de distorsión por un pequeño número de préstamos de montos muy elevados. Por lo tanto, la cartera bruta de préstamos debe considerarse junto con el número total de clientes activos atendidos por la IMF, para obtener un panorama completo del alcance de la institución. Además muchas IMF ofrecen una gama de productos no crediticios (como ahorros y seguros), los cuales no están reflejados en la cartera bruta de préstamos, pero es importante considerarlos a la hora de medir el alcance de la institución.

Gráfico A: Cartera Bruta de Préstamos, Grupo Transformado vs. Grupo No Transformado

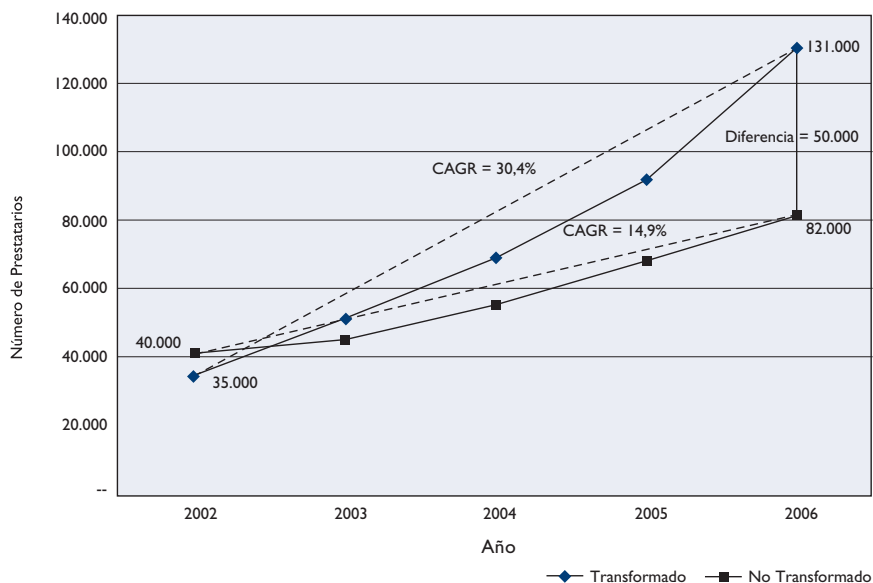


El Gráfico A que figura anteriormente muestra **el impacto considerable de la formalización sobre el crecimiento acelerado de la cartera bruta de una IMF**. El impacto de la transformación se comprueba al comparar el grupo transformado con el grupo no transformado, anualmente. El lado izquierdo del Gráfico A muestra que las carteras brutas promedio combinadas, de todas las instituciones en el grupo transformado y en el grupo no transformado, eran aproximadamente iguales en 2002 (el promedio del grupo transformado era de US\$ 26M, el del no transformado era de US\$ 20M). Sin embargo, las tasas de crecimiento de los dos grupos divergen significativamente después de 2004. En el lado derecho del Gráfico A, vemos que el grupo de IMF transformadas logró una tasa compuesta de crecimiento anual (CAGR, por sus siglas en inglés) de la cartera bruta total vigente de 29,9 por ciento en el periodo de 2002-2006, comparada con 16,3 por ciento durante el mismo periodo para el grupo de IMF no transformadas. En 2006, la cartera bruta vigente combinada ascendió a US\$ 97M para el grupo transformado y a US\$ 43M, para el no transformado.

Otra conclusión que podemos extrapolar de estas cifras es que la transformación podría tener un efecto de aceleración importante en el flujo de capital que entra a la IMF. Si aplicamos el principio de economías de escala al crecimiento de la cartera de la IMF, esperaríamos que la rentabilidad de la IMF y, por lo mismo las ganancias no distribuidas, aumenten de acuerdo con la cartera bruta vigente. Con mayores ganancias no distribuidas (las cuales son un componente clave de la base patrimonial de la IMF), la institución puede tomar prestadas mayores cantidades de capital de bancos locales e internacionales, debido a que estos bancos prestan a las IMF en base a algún múltiplo de su base patrimonial. Por esto, el crecimiento de la cartera típicamente es el resultado del mayor acceso al financiamiento comercial, el cual provee a la institución de mayores fondos para prestar a sus clientes actuales y futuros. Esta tendencia confirma las motivaciones mencionadas anteriormente: que las IMF con frecuencia se transforman para poder tener mayor acceso a capital comercial, para aprovechar la movilización de depósitos de sus clientes (otra fuente de fondos además de los préstamos comerciales), y para poder lograr un mayor apalancamiento de su base patrimonial al tomar fondos en préstamo.

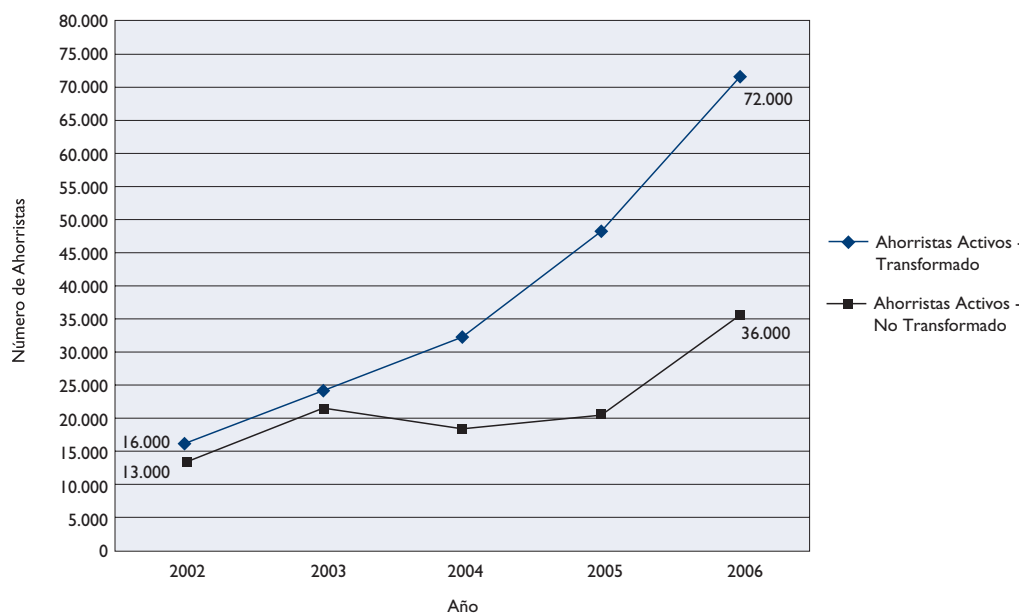
La profundidad del alcance de una IMF debe medirse tomando en cuenta su cartera bruta de préstamos vigentes junto al número de prestatarios activos, para poder determinar la escala y la penetración del mercado en general. Al comparar el crecimiento en el número de prestatarios entre el grupo transformado y el no transformado, de 2002-2005, observamos una tendencia similar a las que hemos mencionado anteriormente en la sección de la cartera. En 2002, el número promedio combinado de prestatarios del grupo transformado era de aproximadamente 35.000, ligeramente inferior que el promedio del grupo no transformado, de 40.000. Sin embargo, tal como se muestra en el Gráfico B, durante los cinco años siguientes el número combinado de prestatarios activos creció a una tasa compuesta anual del 30,4 por ciento para el grupo transformado, comparado con una tasa compuesta anual del 14,9 por ciento para el grupo no transformado. Para el año 2006, la brecha entre los dos grupos se había incrementado significativamente y la diferencia fue de aproximadamente 50.000, para el promedio combinado del grupo transformado (130.000) versus aproximadamente 80.000, para el promedio combinado del grupo no transformado.

Gráfico B: Número de Prestatarios Activos, Grupo Transformado vs. Grupo No Transformado



El elevado crecimiento en el número de prestatarios presentado en el Gráfico B, junto con los aumentos en la cartera vigente mostrados para las instituciones transformadas en el Gráfico A, confirma que el ritmo de expansión fue significativamente mayor para el grupo de IMF transformadas comparado con el grupo de IMF no transformadas. Con la capacidad de conseguir nuevos fondos de fuentes comerciales y de movilizar depósitos de los clientes, las IMF tienen la habilidad de expandir su alcance a áreas nuevas o con poca penetración y también pueden expandir la gama de productos de crédito para atraer a los clientes de la competencia. Las conclusiones de la base de datos de WWB sugieren que **el crecimiento anual en el alcance de clientes tiende a ser significativamente mayor en las instituciones transformadas, en comparación con el de las no transformadas.**

Gráfico C: Número Total de Ahorristas Activos, Grupo Transformado vs. Grupo No Transformado



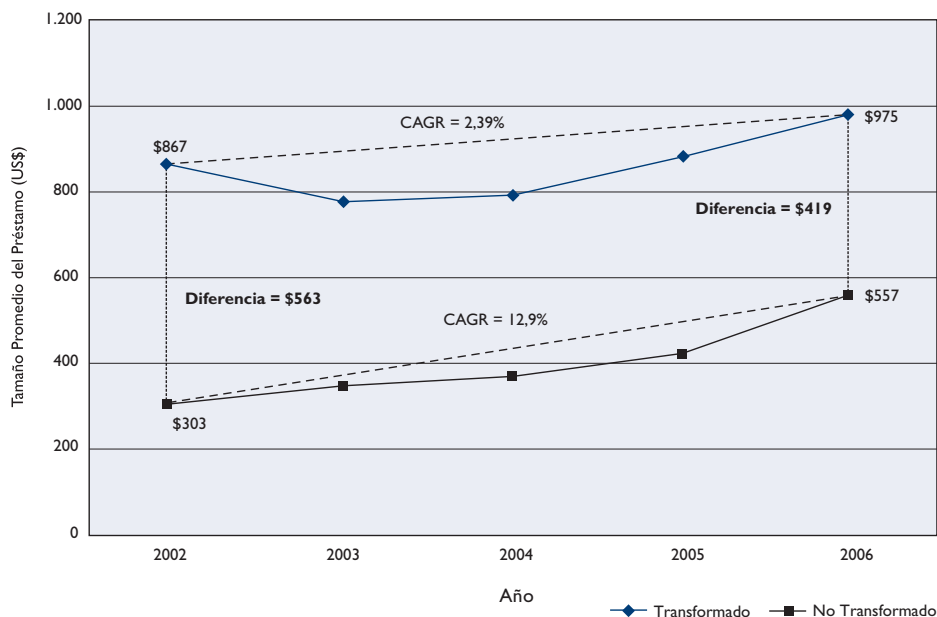
## 2. La transformación da como resultado una diversificación de productos— particularmente en lo que se refiere a la movilización de los ahorros de los clientes

La capacidad de recaudar legalmente los ahorros o depósitos de los clientes, como institución financiera regulada, es con frecuencia el factor primordial por el cual la IMF decide formalizarse. Un estudio de CGAP de 2006 indica que en algunas partes del mundo en vías de desarrollo, el porcentaje de adultos que tiene cuentas de ahorro en instituciones financieras puede llegar a ser tan bajo como el seis por ciento<sup>7</sup>. A pesar del lento crecimiento de los microahorros hasta la fecha, queda claro a partir de la investigación de WWB que los productos de ahorro son de suma importancia para los clientes de microfinanzas por dos razones: primero, existe una tremenda demanda de estos servicios entre los empresarios de bajos ingresos que están ansiosos de encontrar un lugar seguro para ahorrar y eventualmente usar sus ahorros para comprar activos tales como tierras, casas, automóviles y equipos. En segundo lugar, los ahorros proporcionan un colchón protector y una seguridad para los clientes en tiempos de necesidad de liquidez repentina – tales como emergencias de salud y desastres naturales. Las unidades familiares de bajos ingresos siempre han utilizado una variedad de mecanismos de ahorro informales y las IMF que han logrado atraer con éxito a los microahorradores, han creado productos de ahorro innovadores que ofrecen algunas de las mismas características que los mecanismos informales, tales como

la conveniencia. Para las IMF, los depósitos de los clientes tienden a ser, por lo general, una fuente de financiamiento de muy bajo costo (las tasas de interés que se pagan sobre los ahorros de los clientes tienden a ser bajas o insignificantes), de tal forma que las IFR pueden obtener un rendimiento significativo al prestar estos fondos como préstamos de microfinanzas, los cuales devengan una tasa de interés mayor.

De acuerdo con los puntos que fueron presentados anteriormente, con relación al deseo de las IMF de movilizar legalmente los ahorros de los clientes como motivación clave para la transformación, el Gráfico C demuestra que las IMF transformadas tuvieron un número uniformemente creciente de ahorradores activos (CAGR del 45 por ciento), en el periodo de 2002 a 2006. El número promedio combinado de ahorradores del grupo transformado fue de aproximadamente 75.000 en 2006, muy por encima de los aproximadamente 15.000 en 2002. Este aumento sugiere una expansión en la base de clientes, dirigiéndose tanto a clientes actuales como a clientes nuevos que buscan productos de ahorro. De hecho en algunos casos, en los años posteriores a la transformación, las IMF experimentaron un crecimiento más rápido en su base de clientes de ahorro que en su base de clientes de préstamos. En muchas IMF transformadas en África y el sur de Asia, el número total de ahorradores activos excedió en gran medida el número total de prestatarios activos. **El aumento en el número de ahorradores activos y el crecimiento impresionante en el monto total de ahorros movilizados por las IMF transformadas, son una prueba adicional de la importancia de poder ofrecer productos de ahorro, como motivación clave para la transformación de las IMF.**

Gráfico D: Tamaño Promedio del Préstamo, Grupo Transformado vs. Grupo No Transformado



### 3. La transformación tiende a dar como resultado mayores tamaños de préstamo promedio en las IFR que en las ONG de microfinanzas

En parte debido a la ausencia de datos más precisos, algunos analistas monitorean los cambios (incrementos) en el tamaño del préstamo promedio de una IMF, como sustituto para medir el desvío de la misión. Mientras que el tamaño del préstamo promedio de una IMF es una medida útil a monitorear, ya que está fácilmente disponible en el sistema de información gerencial de la institución, creemos que existen varias desventajas al usar este indicador como medida del desvío de la misión, algunas de las cuales se comentaron anteriormente (ver página 7: “¿Qué Han Mostrado Otros Estudios Sobre Desvío de la Misión?”). Existe a menudo una ligera correlación entre el préstamo desembolsado al cliente – y por extensión, el tamaño promedio del préstamo de una IMF – y el nivel real de pobreza de ese cliente. La evidencia anecdótica muestra que negocios grandes a veces solicitan préstamos pequeños, y que clientes de menores ingresos pueden estar autorizados a tomar préstamos de mayores montos. Esto puede suceder ya sea por un pobre análisis de crédito o porque los clientes se han graduado desde préstamos de menores montos, a través de ciclos de préstamos repetidos<sup>8</sup>.

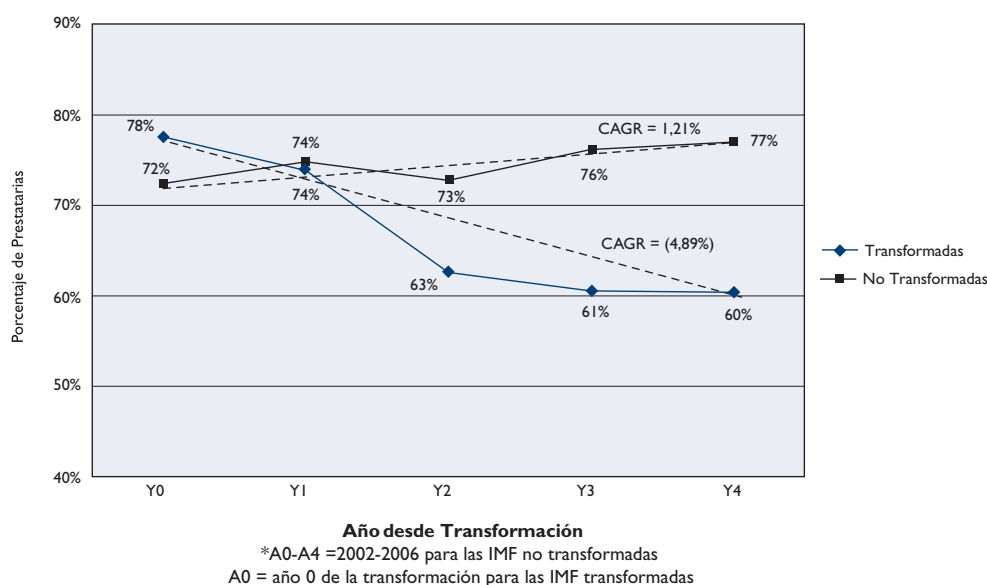
Las conclusiones del análisis del tamaño del préstamo promedio (ALS, por sus siglas en inglés) en nuestra base de datos confirmaron la noción de que las IFR transformadas tienden a desembolsar préstamos mayores, mientras que las ONG de microfinanzas tienden a ofrecer préstamos de montos menores. En promedio, encontramos que las IMF transformadas consistentemente ofrecen préstamos de montos aproximadamente dos o tres veces mayores que los que ofrecieron las IMF no transformadas, entre 2002 y 2006. Sin embargo, la diferencia en el tamaño del préstamo promedio entre los dos grupos converge en 2006, lo cual sugiere que conforme las ONG crecen y maduran – quizás combinado con mejores condiciones económicas locales – existe una tendencia a que su tamaño de préstamo promedio aumente.

Conforme aumenta la cartera bruta vigente y las IMF pueden ofrecer una gama más amplia de productos de crédito (incluyendo préstamos de distintos tamaños y plazos), las IMF pueden estar ampliando el número total de personas con acceso a servicios de microfinanzas y por lo tanto estar promoviendo la expansión del mercado, más que dejando a un lado a los clientes de bajos ingresos<sup>9</sup>. En conclusión, encontramos que el tamaño promedio del préstamo de una IFR aumenta después de que se transforma la IMF; sin embargo, hasta que los datos puedan desglosarse no sabremos cómo afecta esto al alcance y a la base de clientes.

#### 4. La transformación permite a las IMF atender a más clientas, pero el porcentaje de clientas atendidas disminuye

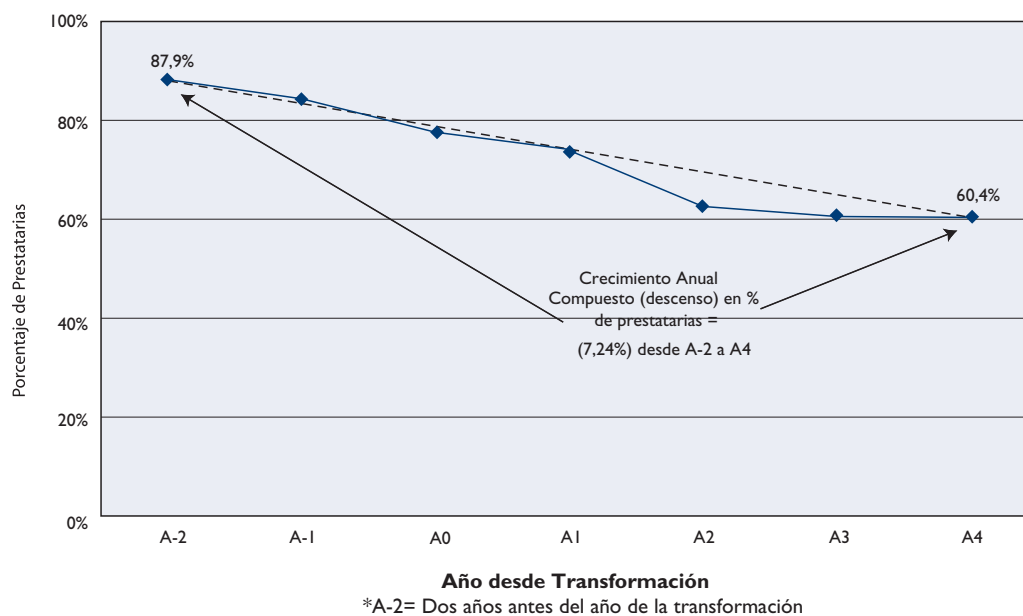
Women's World Banking cree que existen beneficios exponenciales al atender las necesidades financieras de las empresarias de bajos ingresos. Los estudios han mostrado que las mujeres típicamente contribuyen un mayor porcentaje de sus ganancias al hogar, que los hombres. Más aún, los estudios han demostrado que las mujeres tienden a dar prioridad a las necesidades de sus hijos, gastando un mayor porcentaje del ingreso disponible en la educación de sus hijos, en ropa y cuidado de la salud, que lo que gastan los hombres, y catalizando así mayores beneficios intergeneracionales. Debido a que las mujeres son responsables del ahorro en la mayoría de los hogares y que enfrentan distintos riesgos que los hombres, tienden a dar prioridad al ahorro y a la creación de activos por encima del consumo. Además, cuando las mujeres tienen la capacidad de generar ingresos propios, existen otros efectos transformacionales dentro del hogar, incluyendo el hecho de que las mujeres disfrutan de mayor poder en la toma de decisiones y autonomía, como resultado de su mayor participación económica. Aunque aún falta por hacer una considerable investigación en esta área, existe evidencia que sugiere que en muchos casos las mujeres experimentan un significativo aumento de la capacidad para controlar su bienestar económico, como resultado de sus préstamos de microfinanzas. WWB cree que una mayor cantidad de mujeres logrará este aumento de la capacidad para controlar su bienestar, si tiene acceso a un conjunto de productos accesibles, a precios razonables, tales como crédito, ahorros y seguros, y si son tratadas consistentemente con respeto por el proveedor de microfinanzas.

Gráfico E: Porcentaje de Prestatarias, Grupo Transformado vs. No Transformado



WWB se dedica a ayudar a las IMF miembro de nuestra red a cumplir con esta propuesta de valor hacia su base de clientes. El compromiso con esta base de clientes principal informó una parte importante del análisis de la base de datos de la transformación. Para poder identificar tendencias relacionadas con el número y porcentaje de prestatarias de las IFR, decidimos enfocarnos en el porcentaje de prestatarias, como sustituto del enfoque de la IMF en las clientas (en función de los datos más fácilmente disponibles). **Las tendencias muestran que se produjo una caída inequívoca en el porcentaje de clientas atendidas por las IFR en los años posteriores a la transformación.** Más aún, las comparaciones entre los grupos transformados y no transformados sobre una base anual, tanto relativa (como se puede ver en el Gráfico E) como absoluta, mostraron que las IMF no transformadas consistentemente atendieron un mayor porcentaje de clientas que las IFR semejantes. Aunque el número absoluto de clientas atendidas por ambos grupos se incrementó significativamente durante el periodo del análisis, el Gráfico F a continuación muestra que el porcentaje de clientas (como fracción de la base de clientes total) atendidas por el conjunto de IMF transformadas disminuyó del 88 por ciento al 60 por ciento – indicando un descenso en el porcentaje de clientas atendidas del 7,3 por ciento por año<sup>10</sup>.

**Gráfico F: Porcentaje Promedio de Prestatarias después de la Transformación (Análisis Anual Relativo)**



Para poder confirmar la validez de las conclusiones de la base de datos de WWB, consultamos los datos de referencia de MIX Market sobre el porcentaje de clientas atendidas por IMF con distintas estructuras legales<sup>11</sup>. El cuadro que figura a continuación representa el conjunto entero de IMF que reporta sus resultados a MIX Market anualmente, separado por tipo de estructura legal (o tipo de acta constitutiva, en la terminología de MIX). Las tendencias en el análisis de los datos de MIX confirman las conclusiones de la base de datos de WWB. Las ONG de microfinanzas que reportan a MIX consistentemente, atendieron aproximadamente a un 80 por ciento de clientas



mientras que, bajo el modelo de bancos e IFNB (Instituciones Financieras No Bancarias), casi nunca se superó el 50 ó 60 por ciento. En 2006, de las 446 instituciones que reportaron, los porcentajes más altos de clientas se encontraron en aquellas instituciones que son: jóvenes, ONG o uniones de crédito, de pequeña escala, sin fines de lucro y no sostenibles financieramente. Los porcentajes más bajos se encuentran en las entidades bancarias e instituciones financieras no bancarias maduras, con fines de lucro, y a gran escala. La diferencia en los porcentajes entre los bancos y las ONG puede explicarse en parte por el hecho de que muchos de los bancos que reportan al MIX son bancos comerciales que están “bajando de segmento” y que nunca antes se habían enfocado en llegar a las mujeres. Sin embargo, las conclusiones son claras: **cuando la industria de microfinanzas se desglosa por tipo de estructura legal, las ONG de microfinanzas tienen un porcentaje significativamente mayor de prestatarias que las instituciones transformadas o reguladas comparables.**

Existen varias explicaciones para esta tendencia. Primero, las mujeres tienden a ser dueñas de negocios más pequeños que los de los hombres; debido a que estos negocios generan menos flujo de efectivo, la capacidad de las empresarias de absorber deuda es, en promedio, menor que la de los hombres. WWB ha llevado a cabo varios estudios innovadores sobre este tema, en un esfuerzo por determinar por qué los negocios de las mujeres tienden a ser más pequeños que los de sus colegas masculinos, en una variedad de regiones y culturas. Nuestra investigación ha mostrado que existe un vínculo claro entre el tamaño de la microempresa y los roles de género en la sociedad (ver: “Por qué Los Negocios de Las Mujeres Son más Pequeños”, en la página 19, para mayor información). En otro estudio, WWB ha analizado la base de clientes de diez IMF en diferentes mercados, para poder determinar la mejor forma de segmentar a los clientes de préstamos potenciales. En general hemos encontrado dos amplios segmentos: el segmento de “generadores de ingreso” y el segmento de “microempresa”. El primero está compuesto por actividades a pequeña escala, a menudo realizadas desde el hogar, que son altamente estacionales y que requieren retiros frecuentes de ganancias del negocio para cubrir gastos del hogar. Estos negocios están mejor posicionados para recibir préstamos de montos pequeños—los que probablemente se otorgan a través de metodologías de créditos grupales. Estos préstamos pueden reembolsarse con fondos de la actividad generadora de ingresos o con cualquier otra fuente de ingreso del hogar. Este segmento está dominado por mujeres. En cambio, el segmento de la “microempresa” está compuesto por negocios que generan suficientes ingresos para pagar los gastos del hogar y dejar suficientes ganancias restantes para permitir una reinversión de capital en el negocio. Estos negocios tienden a estar orientados al crecimiento, son menos estacionales y con frecuencia se encuentran ubicados fuera del hogar. A estas microempresas se dirigen las metodologías de crédito individual. La mayoría de los clientes que tienen negocios en este segmento son hombres<sup>13</sup>. Ligada a este punto, existe una correlación entre la estructura legal de una IMF, la metodología de crédito predominante de la institución y la composición de género de su base de clientes. Las ONG de microfinanzas típicamente ofrecen préstamos grupales y, por lo tanto, tienden a tener un alto porcentaje de clientela femenina, mientras que las instituciones financieras reguladas con frecuencia ofrecen únicamente préstamos individuales y por lo tanto tienen un menor porcentaje de clientas.

Cuadro 1: Resultados del Sistema de Referencia de MIX Market<sup>12</sup>

TIPO DE ESTATUTOS DE LA IMF	PORCENTAJE DE PRESTATARIAS								
	UNIDAD	%	%	%	%	%	%	%	%
	AÑO	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>BANCO</b>		35.1	47.4	48.3	52.3	52.8	50.0	52.5	46.0
<b>IFNB</b>		72.6	69.7	71.7	65.2	55.8	60.8	56.1	54.2
<b>ONG</b>		73.9	73.7	72.5	73.6	79.0	82.1	79.7	79.4

Una segunda explicación de la razón por la cual una IMF puede alejarse de atender a la clientela femenina después de la transformación, está relacionada con la rentabilidad institucional y la necesidad de aumentar los tamaños del préstamo promedio para poder mejorar los márgenes. Debido a que es menos costoso administrar los préstamos de montos grandes que los de montos pequeños, es posible que las instituciones busquen ofrecer préstamos de mayores montos como medio para mejorar los índices de eficiencia y generar un mayor ingreso. Al mismo tiempo, la mayoría de las IMF operan en mercados altamente competitivos. Varias IMF que son miembros de la red de WWB, las cuales anteriormente habían ofrecido únicamente préstamos grupales, más adelante tomaron la decisión estratégica de añadir un producto de préstamo individual para atender al segmento de clientes de la “microempresa”. Su razonamiento era que este segmento estaba a menudo subatendido, especialmente en los mercados donde los créditos grupales habían sido dominantes (por ejemplo, en el sur de Asia). Al añadir la capacidad de otorgar préstamos individuales, las IMF que eran prestamistas grupales adquirirían ventajas competitivas significativas sobre sus competidores. Le permite a la institución llegar a un nuevo segmento del mercado, para ofrecer productos adicionales con mayor flexibilidad en montos y plazos de los créditos, y constituye un modelo de negocios más difícil de replicar para los competidores.

WWB continúa teniendo una variedad de preguntas sobre este tema: ¿Hasta qué grado es la disminución en el porcentaje de prestatarias, un resultado práctico de cambios en la metodología y el diseño de productos, más que un cambio en la misión? ¿Qué puede hacerse para asegurar que el sector de las microfinanzas mantenga a las mujeres como su base de clientes principal? Y finalmente, y quizás lo más importante: ¿Qué puede hacer el sector para asegurar el máximo impacto sobre las mujeres y las unidades familiares pobres?

### Por qué los Negocios de las Mujeres Son más Pequeños

Desde 2003, WWB ha llevado a cabo cuatro estudios en profundidad (en la República Dominicana, Marruecos, Bosnia-Herzegovina y Jordania) para entender las barreras que enfrentan las mujeres para ampliar sus negocios. Aunque las razones específicas varían entre individuos y países, algunas generalizaciones son aplicables.

- **Las mujeres pasan menos tiempo atendiendo sus negocios:** las mujeres son responsables de las labores domésticas, la educación de los hijos y el cuidado de padres ancianos, lo cual limita la cantidad de tiempo que pueden dedicar al negocio. Este factor es significativo particularmente en países como Marruecos, donde las mujeres reportan que sólo pueden trabajar por las tardes entre las 3 y las 5, y por las noches después de las 8. A nivel global, las mujeres dicen que la clave para su éxito es ser organizadas y tener habilidades de administración efectiva del tiempo.
- **Las mujeres reinvierten menos en su negocio:** es probable que el ingreso del negocio de la mujer se tome como complementario para el hogar, aun en los casos en los cuales contribuyen más que sus parejas masculinas. Esta tendencia y el hecho de que las mujeres dan prioridad a invertir en sus hijos, implica que las mujeres son más propensas a retirar dinero de su negocio para financiar gastos del hogar, que los hombres.
- **Los negocios de las mujeres existen en subsectores altamente competitivos:** las mujeres tienden a buscar actividades de negocio que sean extensiones de sus tareas domésticas, tales como la preparación de alimentos, la costura, los servicios de salón de belleza y el comercio. Estos subsectores tienden a ser altamente competitivos, con bajas barreras de penetración.
- **Los negocios de las mujeres están ubicados en lugares poco óptimos:** las barreras culturales para movilizarse en algunos países, así como la responsabilidad de criar a los hijos en todas partes, hacen que las mujeres a menudo operen sus negocios desde su casa. Esto limita el tamaño y, hasta cierto grado, el éxito del negocio.
- **Los negocios de las mujeres “esquivan la vigilancia”:** Muchas mujeres que entrevistamos nos dicen que conforme ellas realizan mayores contribuciones financieras al hogar, sus parejas masculinas contribuyen menos. No está claro cuánto desincentiva esto la reinversión en un negocio, pero es importante resaltarlo. Por esto, las mujeres restringen el crecimiento de sus negocios, para poder esquivar la vigilancia de sus esposos, autoridades fiscales y otros actores financieros.
- **Las empresarias están limitadas por actitudes y normas culturales:** en algunas regiones, los roles y las identidades tradicionales de género impiden a las mujeres pensar en sí mismas como mujeres de negocios capaces, que deben estar motivadas a hacer crecer su negocio. De la misma manera, una mujer debe pedir permiso a un miembro masculino de su hogar – su esposo si está casada, su padre si no lo está – antes de iniciar un negocio. El tipo de negocio que establece también debe ser culturalmente aceptado (por ejemplo, no puede trabajar en un negocio que requiera interactuar con hombres).

A pesar de estas dificultades, WWB ha visto múltiples instancias de empresarias altamente exitosas, atendidas por los miembros de nuestra red. Es importante ver los ingresos de los múltiples negocios que operan numerosas mujeres y no solamente los ingresos de un único negocio (por lo general, la base de datos de las IMF lleva la información de un solo negocio – el negocio para el cual se otorgó el préstamo). Este concepto se conoce también como inversión horizontal<sup>14</sup>. También es importante ver en qué invierten las mujeres los ingresos de su negocio – matrículas escolares, nutrición y cuidado de la salud para sus unidades familiares.

## Recordando el Papel de las Microfinanzas para las Mujeres

El potencial de crecimiento acelerado de las IMF transformadas es la tendencia positiva principal, observada en la base de datos de WWB y en otros estudios sobre la transformación. Sin embargo, las conclusiones de WWB de nuestro estudio de la base de datos, resaltan algunas preocupaciones sobre el impacto que las transformaciones de las IMF tienen en el alcance de los servicios financieros, para las mujeres de bajos ingresos. Esperamos que este documento incite a los líderes de las microfinanzas y a otros participantes en la industria, a una deliberación más profunda sobre cómo mantener la misión social de las microfinanzas, la cual históricamente se enfocaba en la provisión de “micro” préstamos a empresarios de bajos ingresos, especialmente a las mujeres.

WWB ha trabajado en varias áreas para asegurar que nuestra red mantenga y ofrezca un valor creciente a las clientas:

1. Llevando a cabo estudios de referencia sobre género, para que los miembros de la red puedan comprender mejor las realidades de los clientes, y los tipos de productos y servicios que tienen el mayor impacto en las unidades familiares.
2. Diseñando todos los productos (préstamos, ahorros, seguros) en base a una investigación de mercado, que profundice en las necesidades tanto de los hombres como de las mujeres, y asegurando que los productos sean accesibles y tengan un alto impacto en las mujeres.
3. Diseñando estrategias de mercadeo para adquirir y retener a las clientas.
4. Diseñando estrategias de marca que distingan a las mujeres como contribuyentes a la economía familiar y como mujeres de negocios.
5. Enfatizando la innovación en productos que son conocidos por su impacto particular en las mujeres, por ejemplo ahorros y seguros (en particular, de salud).
6. Creando plataformas de aprendizaje, incluyendo talleres para líderes de IMF y compartiendo con el sector el conocimiento sobre cómo puede mejorar su impacto en las mujeres.
7. Colaborando con otros participantes para decidir qué indicadores de desempeño social pueden monitorearse para que los inversionistas socialmente responsables tengan datos para respaldar sus metas de inversión.

## Experiencias de los Líderes de IMF con la Transformación: Desvío de la Misión, el Mercado de las Mujeres y la Administración del Cambio

Para poder enmarcar las conclusiones de nuestra base de datos con las realidades en el campo, entrevistamos a líderes de IMF dentro y fuera de la red de WWB. Estos líderes representan una gama de estructuras legales, incluyendo instituciones formalizadas, aquellas que están en proceso de transformarse, aquellas que esperan transformarse en el futuro y aquellas con intenciones explícitas de no transformarse. Estos líderes de microfinanzas describieron las difíciles elecciones

que implicó equilibrar la sostenibilidad institucional y la misión social. Esta sección da voz a sus experiencias y proporciona al lector un sentido más profundo de las preguntas clave que deben contemplarse respecto a la transformación, particularmente en lo que se refiere a su impacto sobre el alcance de las clientas.

## MANTENIENDO LA MISIÓN DESPUÉS DE LA TRANSFORMACIÓN

Una preocupación clave de muchos en la industria de las microfinanzas es si una IMF puede mantener su misión social principal tras convertirse en una entidad regulada, con fines de lucro. Existe una amplia gama de perspectivas sobre la cuestión de la inevitabilidad del desvío de la misión de las instituciones formalizadas. No sorprende que las opiniones de los líderes de las instituciones transformadas y no transformadas favorecieran el estatus legal de las instituciones a las cuales representaban. Aquellos que habían tomado la decisión de transformarse argumentaban que, con los controles adecuados y una supervisión rigurosa, las instituciones pueden equilibrar con éxito las metas del doble objetivo; aquellos líderes que habían decidido explícitamente no formalizarse, observaban una estrecha correlación entre el compromiso con la misión de la IMF y su estatus como institución sin fines de lucro.

Una variable importante que parece impactar el enfoque de una institución hacia la relación entre el compromiso con la misión y la transformación, es si la transformación formó parte de la visión institucional desde el momento de su fundación. El Banco CARD, en Filipinas, fue fundado como ONG en 1986, con la visión de convertirse en una institución formalizada con sus clientas como accionistas. Dolores Torres, Directora Ejecutiva y fundadora del Banco CARD, vio que la misión de la institución y el proceso de transformación estaban en perfecta armonía, permitiendo a la institución cumplir su compromiso de aumentar la capacidad de las clientas que atiende, para que controlen su bienestar: “Como parte de la misión queríamos que [las clientas] participaran y se beneficiaran lo más posible de su relación con CARD; actualmente el 29 por ciento de las acciones de CARD son propiedad de nuestras mujeres miembro”.

La transformación también formó parte de la visión original de MI-BOSPO en Bosnia-Herzegovina, debido a la clara necesidad de permanecer competitiva en el mercado de tan rápida evolución de ese país. Para Nejira Nalic, Directora Ejecutiva de MI-BOSPO, la capacidad de la institución de cumplir con su misión – el aumento de la capacidad de la mujer para controlar su bienestar económico – dependía de si la institución podía sobrevivir y competir: “Nuestra decisión de transformarnos no se debió a que esto era una novedad; más bien lo vimos como algo que teníamos que hacer para poder mantener la misión. La idea no era abandonar la misión ni a nuestros clientes sino darles mayores opciones de productos, lo cual nos ayudaría a sobrevivir en mejores términos ante la competencia”.

Según Roshaneh Zafar, fundadora y Directora Ejecutiva de Kashf Foundation en Pakistán, la decisión de transformarse en un banco de microfinanzas (MFB, por sus siglas en inglés) fue simplemente el siguiente paso en el camino de cumplir con la misión de Kashf de “ofrecer servicios financieros para todos”. Como proveedor de microfinanzas no regulado, la Fundación Kashf no podía movilizar los ahorros de su base de 300.000 clientes, en su mayoría mujeres. Pero, debido a la importancia de los ahorros como una “parte clave para lograr la reducción de la pobreza entre las personas de bajos ingresos”, afirmó la Sra. Zafar, “nosotros [Kashf] sentíamos que teníamos que ofrecer productos de ahorro a nuestros clientes a la par de los préstamos grupales, de emergencia y de empresa que habíamos ofrecido durante años”. Como resultado, tras convertirse en una

IFR, Kashf inmediatamente introducirá un producto de ahorro “orientado hacia un objetivo”, para superar obstáculos económicos específicos, tales como la compra de una motocicleta o el pago de la matrícula escolar. Según la Sra. Zafar, debido a que las mujeres son los ahorradores reales en las familias paquistaníes, el añadir un producto de ahorro a la oferta de productos de Kashf es un paso esencial dentro de la misión de la institución de atender el mercado de las mujeres.

## MANTENIENDO EL COMPROMISO CON LAS MUJERES, AL MISMO TIEMPO QUE SE MANEJA EL CRECIMIENTO POR LA TRANSFORMACIÓN

WWB está particularmente interesada en entender la relación entre la transformación y la capacidad de la institución de mantenerse enfocada en atender a las mujeres de bajos ingresos. Ninguno de los líderes con los cuales hablamos supuso que había una inevitable relación causal entre la transformación de la institución y su compromiso con la atención a las mujeres de bajos ingresos. Sin embargo existe la preocupación de que el crecimiento y la rentabilidad puedan posiblemente impactar el desglose por género de la cartera de la IMF. Una cuestión central es si una institución que se ha fijado metas agresivas de crecimiento tras la formalización, puede sostener esos niveles de crecimiento al mismo tiempo que mantiene su enfoque en prestar servicio a las mujeres, quienes en promedio demandan montos de préstamo más pequeños que los hombres.

Existen, sin embargo, varios ejemplos de instituciones formalizadas que mantuvieron con éxito su compromiso con las clientas de bajos ingresos y al mismo tiempo manejaron elevadas tasas de crecimiento. En el caso del Banco CARD, el crecimiento de la institución se alimentó no mediante la atención a un nivel más alto del mercado de clientes más grandes, sino más bien expandiéndose en términos de profundidad del alcance. La cartera de crédito de CARD sigue estando constituida aún por un 100 por ciento de clientas, pero se han movilizado ahorros del público en general, tanto de mujeres como de hombres.

MI-BOSPO recientemente inició el proceso de transformación y la Sra. Nalic mencionó la posibilidad de que su institución pueda expandir su base de clientes para incluir a hombres y así alimentar el crecimiento futuro de su cartera: “Sí que es costoso atender exclusivamente a las mujeres, ya que la mayoría de éstas comienza con préstamos de montos más pequeños que no son muy rentables. Estamos comprometidos a atender a estos clientes, aunque es posible que tengamos que expandir y ofrecer nuestros servicios a los hombres [quienes tienden a comenzar con un préstamo inicial mayor] para poder atender sosteniblemente a nuestro nicho de mujeres. Para nosotros, una motivación importante [para la transformación] fue que como organización no lucrativa no podíamos emitir préstamos mayores de 10.000KM [equivalentes a US\$ 8.089]. [Una vez que nos hayamos formalizado] tendremos que aprender a hacer préstamos de montos mayores, que están hechos para clientes masculinos y femeninos”. Para aquellas instituciones que están expandiéndose para atender a clientes masculinos, es importante determinar qué indicadores se pueden monitorear para asegurar que no se pierda el enfoque en las mujeres. MI-BOSPO no ha fijado metas específicas, pero la visión de la Sra. Nalic es que los clientes masculinos nunca representarán más del 20 al 25 por ciento de la base total de clientes.

### Consideraciones Clave para Dirigirse al Mercado de las Mujeres

- **Pedir garantías mínimas y accesibles:** debido a que las mujeres son pobres en cuanto a la posesión de activos, parte del éxito de los préstamos grupales ha sido que requieren colateral mínimo o nulo para poder obtener un préstamo (es decir, las mujeres se garantizan los préstamos entre sí). Comúnmente se pide que los prestatarios ahorren el equivalente a un porcentaje del monto del préstamo con una institución, antes de tener acceso a un préstamo. Si este porcentaje se mantiene en un nivel bajo, es uno de los requisitos más fáciles de cumplir para las mujeres. Las instituciones que requieren una escritura de propiedad como garantía y aquellas que requieren un empleado asalariado como aval, atraerán a muy pocas clientas.
- **Proporcionar formularios sencillos con explicaciones:** las mujeres de bajos ingresos tienden a tener menor nivel educativo que sus contrapartes masculinos y tienen menores conocimientos de finanzas; las IMF deben proporcionar formularios sencillos con explicaciones y quizás con alguna información financiera.
- **Garantizar la confidencialidad:** durante la investigación de WWB muchas mujeres reportaron que, conforme aumentaba su contribución financiera al hogar, su pareja masculina reducía la suya. Es importante ser sensibles a la necesidad de la mujer de confidencialidad por parte del proveedor de servicios financieros. Las instituciones deben pensar cuidadosamente antes de exigir que la firma del esposo sea un requisito para el contrato del préstamo. Asimismo, con los productos de ahorro, los ahorradores deben poder mantener confidenciales sus saldos.
- **Mantener el tiempo de transacción al mínimo:** las mujeres tienen poco tiempo que perder. Es importante mantener al mínimo el tiempo de las reuniones en grupo y en las sucursales.
- **Diseñar un mercadeo efectivo:** las campañas de mercadeo incluyen actividades de promoción en barrios residenciales y en el momento en que los niños salen de las escuelas. Las IMF deben enfocarse en deleitar – no solo satisfacer – al cliente por la importancia del mercadeo de “boca en boca”, y en el poder de las técnicas del mercadeo social para motivar las aspiraciones emocionales de las mujeres (por ejemplo: ser mujeres de negocios exitosas; ser reconocidas como contribuyentes a la economía del hogar; ser independientes y capaces de tomar decisiones financieras).
- **Ofrecer un excelente servicio al cliente:** los miembros del personal de la IMF que dan la cara ante el cliente son los embajadores y representantes de la institución; los perfiles y la capacitación de los agentes de crédito pueden tener un gran impacto en la experiencia de los clientes y su lealtad a la IMF. En muchos países, las clientas señalan una preferencia en cuanto a que su cartera sea atendida por agentes de crédito que sean mujeres. Las actitudes de los agentes de crédito hacia las clientas – cuán bien tratan a las clientas, cuán sensibles son a las realidades y los retos que ellas enfrentan – puede llegar a afectar en gran medida a sus niveles de satisfacción y la probabilidad de que recomienden a la organización a sus familiares y amigos.
- **Ofrecer ahorros y seguros a la medida de las necesidades de las mujeres:** las mujeres son las que ahorran en la mayoría de los hogares y desean productos de ahorro seguros que les permitan ahorrar para cubrir necesidades del ciclo de vida, tales como emergencias de salud, matrículas escolares, vivienda, bodas de sus hijos, vejez, etc. Asimismo, las mujeres desean tener acceso a seguros de salud para sus familias.

Como se resaltó anteriormente, la decisión de Kashf Foundation de convertirse en un banco de microfinanzas regulado concordaba estrechamente con su misión de “ofrecer servicios financieros para todos”, y por esto la Sra. Zafar afirmó que ella no está preocupada por el “desvío de la misión” en el sentido tradicional. Más aún, ella comentó que Kashf había llevado a cabo una investigación extensa sobre los distintos segmentos del mercado de Pakistán para entender la correlación entre los tamaños del préstamo promedio y los clientes meta. La entidad regulada Kashf se enfocará en el segmento de préstamos individuales o de empresa, mientras que la Fundación continuará ofreciendo préstamos grupales. Una observación clave, mencionó, fue que se llega y se atiende mejor a las empresarias con agentes de crédito que sean mujeres. De este modo, una parte importante del plan de transformación de Kashf incluye la contratación y promoción de agentes de crédito femeninos, a quienes se otorgan incentivos específicamente para captar nuevas clientas. También comentó que se realizarían algunos ajustes en la metodología de préstamos empresariales para adecuarse a las clientas (incluyendo el dar menor énfasis al inventario existente, porque las mujeres tienden a administrar negocios tales como salones de belleza y escuelas, los cuales requieren un tipo distinto de evaluación del crédito)—pero en general, la Sra. Zafar expresó su confianza en que existían bastantes empresarias en el mercado paquistaní que necesitaban préstamos empresariales.

### EL PERFIL DE LOS INVERSIONISTAS, LA JUNTA DIRECTIVA Y EL PERSONAL: UN ENFOQUE EN LAS CLIENTAS Y LOS RECURSOS

Una institución que se ha formalizado recientemente requiere un nuevo conjunto de habilidades y actores que realcen la capacidad de la institución, desde los niveles del personal y la gerencia hasta la junta directiva y los inversionistas. Todos los líderes que fueron entrevistados mencionaron la identificación de miembros de la junta y partes interesadas con mentalidades afines, como un factor clave del éxito para mantener un doble objetivo. La Sra. Nalic explicó que MI-BOSPO está en el proceso de identificar inversionistas potenciales, un proceso de varios pasos el cual permitirá a la institución vincularse cuidadosamente con inversionistas que compartan la misma visión para la institución: “Comenzaremos por establecer los criterios para accionistas futuros. Después analizaremos quiénes están interesados en invertir en nosotros y veremos dónde coinciden los dos grupos. El acuerdo con nuestra misión será una parte importante de los criterios para seleccionar inversionistas – no queremos que nadie venga a tratar de cambiar la visión y la misión de MI-BOSPO”.

En el caso del Banco CARD, no se buscaron inversionistas externos porque la capitalización se financió con los ahorros obligatorios de los miembros y con las ganancias no distribuidas. El Banco CARD no requirió capital de inversionistas internacionales para transformarse, pero la Sra. Torres sabía desde el principio que el perfil de la junta directiva sería crítico para poder lograr el doble objetivo: “Nosotros [los fundadores de CARD] estamos aquí para asegurar que la institución cumpla con su misión social. Nosotros sí invitamos a directores independientes para que nos ayuden con este equilibrio y también con el control de la rentabilidad. Es muy importante el papel de la junta directiva en cuanto a equilibrar la misión con la rentabilidad”.



## TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN: REFLEXIONES FINALES

La motivación más comúnmente mencionada para la formalización entre los que fueron entrevistados, fue el mayor acceso a financiamiento y la diversificación de productos. Nejira Nalic explicó que la principal motivación de MI-BOSPO tenía que ver con financiar la sostenibilidad y el crecimiento de la institución: “Para poder crecer, debemos poder tener acceso al capital de los inversionistas, el cual nos dará una base patrimonial más amplia. Después apalancaremos esta base patrimonial para poder aumentar nuestros préstamos de bancos locales. Como IMF formalizada, los bancos nos permitirán apalancar nuestra base patrimonial a un mayor múltiplo del que tenemos ahora como ONG de microfinanzas”. En el caso del Banco CARD, Dolores Torres explicó que la principal motivación para la formalización fue disminuir la dependencia de la institución, de los fondos donados: “En ese momento [1996] sentíamos que los donantes mostraban cierta fatiga en cuanto al suministro de donaciones y asistencia [a IMF]. Así que pensamos que si podíamos movilizar ahorros del público, podríamos sostener nuestras operaciones”. Como se mencionó anteriormente, el proceso de convertirse en una institución financiera formalizada le da al proveedor de microfinanzas la habilidad de diversificar su oferta de productos, en particular ahorros, en la mayoría de los entornos regulatorios. CARD es una institución para la cual la posibilidad de movilizar los ahorros del público respondió a una fuerte necesidad de fuentes alternativas de financiamiento, que eventualmente eliminaron la dependencia en los fondos donados. “Al movilizar los ahorros”, dijo la Sra. Torres, “pensamos que podíamos asegurar el financiamiento para el crecimiento futuro de la cartera. Esa era nuestra primera motivación”.

La transformación es un componente central de la tendencia de comercialización en la industria de las microfinanzas. Así como celebramos el crecimiento impresionante y futuro potencial de las microfinanzas, hecho posible por la comercialización, debemos estar pendientes de los clientes que fueron inicialmente la meta de la industria – empresarias pobres y de bajos ingresos – y su rol central en la misión de reducir la pobreza. ¿Llevará la necesidad de generar ganancias por parte de las IMF transformadas, a atender clientes de mayores ingresos y menor riesgo, o a mantener tasas de interés innecesariamente altas sobre los préstamos a sus clientes? La industria de las microfinanzas necesita permanecer alerta ante la posibilidad del desvío de la misión y asegurar que el movimiento hacia préstamos de montos mayores y más rentables no se produzca a costa de los empresarios de bajos ingresos que han constituido la base de la industria desde sus comienzos.



## Notas

1. Creemos que las tendencias que surgieron de este análisis son un reflejo adecuado de los resultados históricos relacionados con las transformaciones de las IMF en general. Sin embargo, ni las conclusiones de este análisis, ni ninguna de las conclusiones de este documento tienen la intención de predecir lo que pasará en futuras transformaciones de IMF, ya sea a escala individual o de una institución específica.
2. El principal propósito de recopilar información sobre los accionistas de las IMF formalizadas era descubrir si estos nuevos inversionistas eran verdaderamente "privados", públicos o inversionistas de instituciones de desarrollo, y ver cómo las estructuras de capital accionario cambiaron en los años posteriores a la formalización. En particular, nos interesaba ver si las acciones adquiridas inicialmente por organizaciones de desarrollo o instituciones financieras internacionales durante el proceso de transformación, fueron posteriormente vendidas a inversionistas locales o totalmente comerciales. Al final, detectamos pocos cambios en la estructura accionaria a lo largo de los años; esto confirmó nuestra sospecha de que las salidas de inversiones en microfinanzas están todavía en una etapa naciente de desarrollo.
3. "Comercialización y Desvío de la Misión: La Transformación de las Microfinanzas en América Latina", Documento Ocasional Número 5. Enero de 2001, páginas 13, 14 y 16. [http://www.cgap.org/docs/OccasionalPaper\\_05.pdf](http://www.cgap.org/docs/OccasionalPaper_05.pdf)
4. Aunque hubiéramos preferido construir y analizar un conjunto de datos de IMF que se transformaron justo antes o después de 2002 (para poder aislar mejor el impacto de la transformación en los indicadores sociales y financieros), reconocimos que esto no era factible debido a que los tamaños de las muestras son demasiado pequeños para realizar un análisis concluyente. Además, sentimos que era importante considerar el desempeño de las IMF transformadas que habían estado operando como IFR por varios años, para poder observar así las tendencias en una ventana de tiempo más larga.
5. Se deben mencionar varios problemas relacionados con el análisis relativo anual. Debido a la disparidad en el rango de años de la transformación (por ejemplo, la distribución entre 1990 y 2005) entre las IMF en el conjunto de instituciones transformadas, existe un número inconsistente de IMF incluidas en los cálculos de los años posteriores a la transformación cuando la oferta de datos disminuyó. Por ejemplo, en el caso de una IMF que se transformó en 1996, pudimos generar datos relativos anuales para diez años (o hasta A10), mientras que en el caso de una IMF que se transformó en el 2002 únicamente pudimos generar datos relativos anuales para cuatro años (hasta A4). En pocas palabras, la mayoría de las IMF en nuestra base de datos tenía aproximadamente 4 años de experiencia después de la transformación; por lo tanto, pudimos ver algunas tendencias indicativas a partir de estas cifras, pero estamos reacios a llegar a demasiadas conclusiones a partir de un conjunto tan pequeño de observaciones.
6. Favor de referirse a la Nota de Enfoque de CGAP, Número 41, publicada en mayo de 2007 para mayor información sobre monitoreo del desempeño social. El documento menciona que el monitoreo del desempeño social tiene que ver con que "la publicidad sea veraz. Muchas personas, agencias de cooperación, fundaciones y gobiernos destinan dinero a las microfinanzas convencidos de que esta actividad ayuda a los pobres. Para rendir cuentas a estas entidades de financiamiento, las IMF (o quienes las respaldan) deben poder informar si los objetivos que se propusieron (esto es, mejorar las ganancias, reducir la vulnerabilidad, otorgar mayor potenciación a los clientes, etc.) se cumplen y de qué manera". El documento también menciona otras herramientas (tales como CERISE y la herramienta de SPA, entre otras), así como la lista de los Principales Indicadores del Desempeño Social, que deben considerarse al evaluar el desempeño social de una IMF.
7. "Seguro y Accesible: Integración de los Ahorristas Pobres en el Sistema Financiero Formal", Nota de Enfoque de CGAP no. 37, septiembre de 2006.
8. El ratio del tamaño promedio del préstamo como proporción del PNB per cápita comúnmente se prefiere al cálculo simple del tamaño promedio del préstamo, ya que se considera como un sustituto más preciso del enfoque de una IMF en la pobreza.
9. Otro factor a considerar al examinar el tamaño de préstamo promedio de una IMF, es la distribución entre los préstamos grupales e individuales de la institución. Muchas IMF con carteras brutas de préstamos, compuestas principalmente por préstamos grupales, tienen tamaños promedio de préstamos inflados con relación al tamaño de su base de clientes.
10. Al mismo tiempo, en 2006, el último año de análisis de la base de datos, el conjunto de IMF transformadas atendieron en promedio el doble de mujeres prestatarias que el conjunto de IMF no transformadas. Reconociendo las implicaciones potencialmente favorables y desfavorables de estos resultados, WWB cree que el tema merece mayor exploración.
11. El MIX Market es la principal plataforma para información sobre microfinanzas basada en Internet. MIX recopila datos de las IMF, fondos públicos y privados que invierten en microfinanzas, redes de IMF, evaluadores y calificadores externos, firmas de asesoría, y agencias gubernamentales y regulatorias alrededor del mundo, y proporciona información a distintos participantes en el sector y al público en general. El MIX Market busca desarrollar un mercado de información transparente que vincule a las IMF alrededor del mundo con inversionistas y donantes, y promover mayores flujos de inversión e información.
12. MicroBanking Bulletin, Ediciones 8, 9, 10, 12, 13, 15, Tablas de Referencia. <http://www.mixmbb.org/Templates/PreviousIssues.aspx>
13. La asimetría de género entre segmentos es menos marcada en los países latinos y más pronunciada en el Medio Oriente y el norte de África (MONA), y el sur de Asia.
14. Las mujeres tienden a invertir horizontalmente. Esto les permite suavizar los flujos de efectivo a lo largo de semanas, meses y temporadas, ya que los distintos negocios tienen distintos ciclos. También significa que si un negocio quiebra, existen otras fuentes de ingreso disponibles. Las mujeres pueden también diversificar construyendo una habitación o dos para rentar. Este es un medio para asegurar ingresos para la vejez.

## Agradecimientos

Los autores y Women's World Banking desean agradecer a los siguientes miembros de la red de WWB, que fueron entrevistados para esta nota de enfoque y cuyos comentarios fundamentaron las conclusiones de este documento con las realidades en el campo: Roshaneh Zafar de la Fundación Kashf (Paquistán), Nejira Nalic de MI-BOSPO (Bosnia), Arije Al-Amad de Microfund for Women (Jordania), Dolores Torres de Banco CARD (Filipinas), Teresa Prada de la Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga (Colombia), y Ganhuyag Hutagt de XacBank (Mongolia). Además, deseamos reconocer las inestimables contribuciones realizadas por estudiantes de la Escuela Wharton, de la Universidad de Pennsylvania, y de la Escuela de Asuntos Internacionales y Públicos, de la Universidad de Columbia, quienes recopilaron y mantuvieron la base de datos de WWB entre 2002 y 2007. En especial deseamos agradecer a Katie Dischner, Gaurav Gujral y Michela Masi Leone su ayuda para completar el análisis de la base de datos. Por último, estamos especialmente agradecidos a Robert McNeill, Julie Slama, Inez Murray, Anna Gincherman y Donald Creedon, del Equipo Global de WWB, por sus contribuciones escritas y su asistencia durante el proceso de edición y composición. La fotografía de portada, tomada por Diane Bondareff, muestra a una clienta siendo atendida por el Banco SEWA, en Ahmedabad, India.

*Esta publicación se llevo a cabo gracias a la generosa contribución del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) - Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).*



Banco Interamericano de Desarrollo



### Acerca de WWB

Nuestra misión consiste en mejorar el estatus económico de las familias de bajos ingresos en los países en vías de desarrollo, impulsando el poder inherente a las mujeres. Creemos que cuando a una mujer se le brindan las herramientas para desarrollar un pequeño negocio, crear activos y protegerse de pérdidas catastróficas, aumenta su capacidad para cambiar su vida y la de su familia. Aprovechando nuestra diversidad, recursos y experiencia, el equipo global de asesores de WWB contribuye al fortalecimiento de las organizaciones de microfinanzas y bancos en nuestra red, los cuales comparten nuestro compromiso de ayudar a las mujeres de bajos ingresos para que accedan a los servicios financieros y a la información.

Women's World Banking se fundó en 1979 con objeto de ser una voz y un agente para el cambio de las empresarias de bajos ingresos. Nuestro objetivo es continuar desarrollando una red de sólidas instituciones financieras en todo el mundo y asegurarnos que el campo de las microfinanzas, rápidamente cambiante, se enfoque hacia las mujeres como clientas, innovadoras y líderes.

### Información de Contacto de WWB

Women's World Banking  
8 West 40th Street, 9th Floor  
New York, NY 10018

Tel: 212-768-8513 Fax: 212-768-8519  
Email: [wwb@swwb.org](mailto:wwb@swwb.org)  
[www.womensworldbanking.org](http://www.womensworldbanking.org)

Copyright © 2008 Women's World Banking  
Todos los derechos reservados

*Queda prohibida la reproducción parcial o total de esta Nota de Enfoque, sin el previo consentimiento por escrito de Women's World Banking.*