

Elementos para abordar la sustentabilidad de las Instituciones de

Microfinanzas

Silvina Hoffman

Becaria de Investigación.

Centro de Estudios de la Estructura Económica (CENES),

Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas (FCE),

Universidad de Buenos Aires (UBA). Argentina

Resumen

Las microfinanzas están orientadas a revertir la situación de pobreza de la población vulnerable y a mejorar su calidad de vida. Las instituciones encargadas de brindar los servicios microfinancieros presentan dificultades a la hora de asegurar su continuidad en el tiempo junto al logro de efectos en la condición de vida de los destinatarios de los servicios en cuestión. Este trabajo pretende estudiar algunos elementos que permiten el logro de la sustentabilidad, mientras que al mismo tiempo presentan contradicciones con las misiones de las Instituciones de Microfinanzas (IMFs). Tales elementos se presentan agrupados desde el lado del manejo de los costos (costos operativos y financieros, como también los relacionados a la provisión de servicios no microfinancieros) y por otro lado desde el manejo de los ingresos (tasas de interés, sustentabilidad del microemprendimiento y población objetivo). Por último se plantea el rol del Estado como factor importante en la resolución de la disyuntiva "sustentabilidad – mejoramiento de las condiciones de vida", a través de una política pública nacional a favor de la actividad microfinanciera, la cual reconozca la importancia del sector como una gran herramienta para la salida de la exclusión y precariedad.

Palabras claves: microfinanzas, microcréditos, microemprendimientos, pobreza, sustentabilidad.

Abstract

Microfinances are oriented to revert the situation of poverty of vulnerable population and to improve their life quality. The institutions that are in charge of providing microfinancial services show some difficulties when it comes to assurance their permanence after some time and to succeed in reaching the expected effects in the life conditions of those who receive these services. This work intends to study some of the elements that enable the aim of sustainability whereas, at the same

time, they reveal contradictions in relation to Microfinances Institutions (MFI) missions. On one hand, these elements are grouped according to costs` management (operative and financial costs and the ones related to the provision of non-microfinancial services) and on the other hand, they are separated in relation to the incomings administration. (interest rate, sustainability of the microenterprise and objective community) Lastly, the role of the State will be regarded as important in the resolution of the disjunctive between sustainability and improvement of life quality throughout a national public policy in favour of microfinancial activity that should take into account the importance of the sector and consider it an useful tool to find a solution to exclusion and scarcity.

Key words: microfinances, microcredits, microenterprises, poverty, sustainability.

I. Introducción

La prestación de servicios microfinancieros está dirigida a la población que se encuentra excluida del sector bancario formal por carencia de garantías y por tratarse de montos y operaciones de un valor relativamente inferior a los transados en los bancos comerciales. Por lo tanto, son otras las organizaciones encargadas de suministrar tales servicios, éstas son las denominadas Instituciones de Microfinanzas (IMF). Pero no sólo las IMFs se dedican a otorgar préstamos a los habitantes de bajos ingresos, sino que existen también otros agentes financiadores que generalmente se ubican en las cercanías de dicha población. La característica principal de estos últimos prestamistas mencionados es el alto grado de informalidad (es decir que operan sin un marco legal), y la alta tasa de interés cargada a los créditos otorgados, esto es así ya que la razón de ser de su actividad es la obtención de grandes ganancias.

De esto se deduce que la principal diferencia entre las IMFs y los otros agentes financiadores es el fin de su actividad. Este fin, de tinte social, tiene como objetivos: reducir la pobreza, lograr el desarrollo de capacidades que todo ser humano posee, el empoderamiento y la solidaridad comunitaria, ampliar las oportunidades entre los más excluidos del sistema, crear y difundir la cultura del trabajo a través de la generación y ampliación de los ingresos obtenidos en los hogares de los deciles más bajos. En conclusión, se aspira a mejorar la calidad de vida de los deciles más bajos de la población. Por el contrario, objetivos puramente financieros y actividades con fines de lucro se observan en los otros financiadores citados.

A partir de esta categorización es posible entonces, esbozar una definición de IMF que se utilizará en este trabajo, la cual hace referencia a las instituciones que se dedican a la actividad microfinanciera con el principal objetivo de mejorar la calidad de vida de la población¹.

El Estado puede adoptar un rol muy importante y activo en el sector microfinanciero. Existe un amplio debate en la literatura internacional acerca de la intervención estatal, donde se encuentran diversas posturas. Éstas van desde la idea de que el sector público debe mantenerse al margen de esta actividad dedicándose sólo a regular, hasta la concepción de que el Estado debe adoptar una política pública

¹ Cabe aclarar que en la literatura es posible encontrar instituciones con otros objetivos dentro del universo de IMF, y son las que persiguen fines de lucro como principal objetivo.

nacional respecto a la actividad microfinanciera. A lo largo del tiempo las microfinanzas se fueron desarrollando y con este desarrollo la labor académica produjo una diversidad de opiniones sobre el accionar gubernamental en el campo microfinanciero. Dentro de las mismas se puede observar cada vez con más fuerza la idea de que el Estado debe incorporarlas a su agenda y asumir de esta manera una política pública que fomente y promueva el desarrollo del sector.

Este trabajo tiene por objetivo analizar distintos elementos que influyen en la sustentabilidad de las IMFs. Esta temática es considerada relevante ya que de ella se deriva la continuidad y viabilidad de la provisión de servicios microfinancieros a la población excluida. Tales servicios cobran real importancia en las sociedades de América Latina, dadas las altas tasas de desempleo, pobreza e informalidad que afectan a la población, y a la dificultad de revertir tal situación vía mejoramiento de las condiciones económicas y distributivas de los países de la región.

Adicionalmente, es de vital importancia el tratamiento y análisis de los elementos relacionados con la sustentabilidad de las IMFs, ya que en la práctica se presentan grandes dificultades para su logro.

Para la exposición se trabajará primero el concepto de sustentabilidad y su clasificación en sustentabilidad *operativa y financiera*, como también las diversas visiones que existen en la literatura acerca de tal temática.

Luego, se analizarán los diferentes *instrumentos* para el logro de la sustentabilidad, como así también sus implicancias en la institución y en los microemprendimientos afectados. Tales instrumentos pueden agruparse, según afecten a los costos o a los ingresos de la IMF. En el primer caso, se clasificarán los costos en operativos y financieros y luego se tratarán las implicancias de la provisión de servicios no microfinancieros. Para el caso de los elementos que afectan a los ingresos se considerarán como relevante a la sustentabilidad del microemprendimiento, a la tasa de interés activa de la IMFs y a la población objetivo.

Por último, aspectos como la misión institucional, la eficiencia, la ampliación de los servicios microfinancieros ofrecidos y el rol del estado, serán tratados como cuestiones que se relacionan íntimamente con la problemática de la sustentabilidad.

II. ¿Qué es una institución sustentable?

La sustentabilidad de una IMF se refiere a la capacidad que tiene la institución de poder seguir operando a través del tiempo. Para ser capaces de continuar con sus funciones, las organizaciones no deben incurrir en déficit en sus balances de ingresos y egresos, ya que en presencia de repetidos ejercicios con pérdidas estarán destinadas a desaparecer.

La cuestión clave radica en cuál es la manera y con qué instrumentos las instituciones evitarán caer en una situación deficitaria. Para el esclarecimiento de esto se trabajarán a lo largo de este estudio diferentes elementos que se relacionan con el poder conseguir ser una IMF de la sostenibilidad.

i. Sustentabilidad operativa y financiera

Es posible dividir al logro de la sustentabilidad en dos etapas: en un primer momento se logra alcanzar la sustentabilidad *operativa*, y luego en un segundo paso la sustentabilidad financiera. El primer concepto se refiere a la capacidad de poder cubrir los gastos de gestión² con los ingresos generados por la tasa de interés activa. En este caso, una institución deberá recibir subsidios para poder cubrir los costos financieros³ de su fondeo, o bien, operar sobre la base de donaciones. En cambio, la noción *financiera* del concepto de sustentabilidad incluye lograr un correcto apalancamiento, de modo de conseguir cubrir los costos originados por la tasa de interés pasiva con los ingresos obtenidos por el cobro de la activa.

Un elemento muy importante que influye en la sustentabilidad financiera es la tasa de *morosidad* en el repago de los créditos otorgados por parte de los prestatarios. Esto es así ya que de suceder que un gran monto de dinero prestado no es devuelto a término, la institución deberá financiarse aún más, lo que implica aumentar los costos financieros, comprometiendo la sustentabilidad.

ii. Diversas visiones a cerca de la sustentabilidad

Se pueden encontrar, a lo largo de la literatura, distintas definiciones acerca de la sustentabilidad, siguiendo cada una de ellas un patrón ideológico y una visión diferente sobre la actividad microfinanciera.

El CGAP propone que "La sostenibilidad financiera es la habilidad de la institución microfinanciera de cubrir todos sus costos. Esto permite el mantenimiento continuo

² Ver próxima sección.

de los servicios financieros a los pobres. Alcanzar sostenibilidad financiera significa reducir los costos de transacciones, ofrecer mejores productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, y buscar nuevas alternativas para alcanzar a la población sin acceso a servicios financieros”. Mientras que define a la sostenibilidad operativa como la habilidad de las IMF de generar los ingresos suficientes como para cubrir sus costos no financieros.

Por otro lado, la CEPAL, en su informe de desarrollo productivo, relaciona el concepto de sostenibilidad con la posibilidad de que los resultados obtenidos puedan continuar en el tiempo y que programas e instituciones puedan mantenerse mediante sus propias fuerzas. Es sinónimo de independencia y responsabilidad, porque los actores que la alcanzan pueden avanzar en el desarrollo de su comunidad sin tener que recibir continuamente ayuda externa.

Una de las diferencias que surgen de estas dos definiciones es que la primera explicita la manera de convertirse en una institución sustentable, lo cual – como se verá más adelante – puede presentar contradicciones con los objetivos de las IMFs al exigir un mantenimiento bajo de los costos. En cambio, la segunda definición sólo propone el espíritu de lo que es el concepto sin detallar la forma de lograrlo, otorgando más grados de libertad a las instituciones.

III. ¿Cómo se logra la sustentabilidad?

Presentado el concepto de sustentabilidad, el asunto más debatido es la metodología a seguir y los instrumentos utilizados por cada institución para lograr ser sustentable. Este es el punto en donde se verá marcadamente el concepto que cada organización tiene sobre las microfinanzas. Es decir, aquí es posible observar la misión que cada institución tiene.

Es conveniente hacer una clasificación de los instrumentos utilizados por las IMFs para el logro de la sustentabilidad. Tal clasificación se refiere a los instrumentos que se relacionan con el manejo de los costos y con el de los ingresos.

No debe perderse de vista que existen otros aspectos a tener en cuenta, los cuales están fuera de dicha clasificación, pero están relacionados con el alcance de la sustentabilidad de una IMF.

³ Ver próxima sección.

(a) Costos

Un aspecto relevante para que la IMF sea sustentable en el tiempo, es el monto de los costos que ésta debe afrontar. En este punto entran en escena los distintos tipos de costos que una IMF debe acarrear. Estos son los costos *operativos*, los costos *financieros* y los costos generados por la prestación de servicios que no son microfinancieros, los cuales son proveídos en carácter de apoyo a la tarea microempresaria o bien a las familias que están implicadas en tal actividad.

i. Costos operativos y costos financieros

Toda IMF incurre en costos para llevar adelante su actividad. Estos costos son de variada naturaleza. En primer lugar, existen los *costos operativos*, que son los gastos relacionados con el funcionamiento y gestión de la institución. Estos son los pagos de alquileres de los locales y oficinas como así también su mantenimiento. También se incluye a las erogaciones por conceptos de recursos humanos (sueldos de los oficiales de crédito, personal administrativo o gerencial), y todos los desembolsos que sean necesarios para que la institución pueda estar en funcionamiento, como por ejemplo material de librería, viáticos, y diferentes bienes de consumo.

En segundo lugar, las IMFs tienen *costos financieros* derivados de su necesidad de fondeo. La materia prima de las organizaciones en cuestión es el dinero para poder prestar, y como toda materia prima, el dinero tiene un costo. Tal costo es la tasa de interés - pasiva - que la institución paga a sus financiadores. Ahora bien, ¿quienes son tales financiadores? Son instituciones que de la misma manera que las IMFs, trabajan con dinero como insumo básico, y son los bancos comerciales y/o financieras⁴. La diferencia fundamental es que este tipo de organizaciones persigue un fin estrictamente comercial con objetivos específicos de obtención de ganancias.

Otro aspecto a tener en cuenta en toda actividad "financiadora" es la tasa de incobrabilidad de los créditos otorgados. Como se tratará más adelante a raíz de la existencia del riesgo crediticio y del riesgo moral, los préstamos pueden no ser devueltos, lo que implica que la institución deba derivar esos montos a la cuenta de costos (como una pérdida) en vez de a la cuenta de los ingresos.

⁴ Vale la pena aclarar que muchas instituciones tienen otra fuente de fondeo y es la que surge a raíz de las donaciones recibidas, las cuales obviamente no implican gastos financieros.

ii. Prestación de servicios no microfinancieros

Un elemento importante que impacta en la cuantía de los costos a cubrir es la prestación o no de servicios que no sean microfinancieros. Ciertas instituciones, en consonancia con su concepción de lo que implica la actividad microfinanciera, deciden prestar otros servicios.

Estas prestaciones pueden tratarse de charlas acerca de temas relacionados con la salud (las áreas más frecuentes son las que tienen que ver con la prevención del VIH y con salud reproductiva y planificación familiar), nutrición, higiene, y demás materias. Puede cuestionarse cuál es la relación de este tipo de servicio con la actividad microfinanciera. La relación es claramente directa: una persona (y el resto de los integrantes de su hogar, que en general suelen ser parte del microemprendimiento) que goza de buena salud, ejerce óptimas prácticas en materia de higiene y tiene una adecuada alimentación estará en condiciones de llevar adelante su proyecto microempresario de manera exitosa. Esto afecta directamente a la evolución satisfactoria del microemprendimiento y por ende a la capacidad para cumplir con sus obligaciones con la entidad microfinanciera. Es decir, tiene un efecto en la sustentabilidad del microemprendimiento y de manera consecuente en la de la institución.

Adicionalmente, suelen brindarse capacitaciones técnicas que ayudan – de forma un poco más directa – a la actividad microempresaria. Muchas veces los microemprendedores tienen muy buena habilidad y dominio de técnicas productivas, pero tienen ciertas falencias y dificultades en cuestiones relacionadas con la comercialización y distribución de sus productos, como también con la contabilización y organización de la producción y de los recursos.

Es evidente que estos servicios educativos y de capacitación técnica también tienen sus implicancias *positivas*. Estas implicancias positivas pueden denominarse, desde la terminología económica, como *externalidades tecnológicas*. Esto es así porque no sólo tienen efectos en el hogar, en el microemprendimiento y en la IMF, sino también porque presenta repercusiones en la comunidad en su conjunto.

Sin lugar a dudas, este tipo de prestaciones implica incurrir en costos extras, lo que a su vez – según ciertos puntos de vista – puede atentar contra la sustentabilidad de la institución (lo cual podría tomarse como implicancias *negativas*). Pero puede pensarse que el balance final de las repercusiones positivas y negativas, es de signo positivo. Ya que lo que aporta tener una cartera de prestatarios con conocimientos completos acerca de cómo llevar a cabo su

actividad de una manera correcta que los ayude a que sea exitosa, sumado a que goce – junto con los demás integrantes del hogar y del emprendimiento - de buenas condiciones físicas, es claramente superior al costo que genera brindar estos servicios.

(b) Ingresos

Dados los costos que una IMF debe afrontar, debe generar al mismo tiempo ingresos para lograr cubrirlos. En relación con el monto, la forma de conseguir tales ingresos y su estabilidad en el tiempo, entran en escena varios aspectos importantes como por ejemplo la sustentabilidad de los microemprendimientos, y un tema muy debatido que es el de la tasa de interés - activa - cargada a los préstamos. Es decir, se está haciendo referencia a ingresos de carácter financiero y no operativo⁵.

i. Sustentabilidad del microemprendimiento

Es fundamental no perder de vista la relevancia de la sostenibilidad de los microemprendimientos financiados por las IMFs, ya que si las actividades desarrolladas por los destinatarios de los servicios microfinancieros no son sustentables, tampoco lo serán las IMFs. En este punto surgen varias cuestiones a destacar y prestar atención para no poner en riesgo la sustentabilidad tanto del microemprendimiento como de la IMF. En primer lugar, es fundamental una correcta evaluación del proyecto presentado por el microemprendedor y con este elemento ser capaz de determinar sus posibilidades de repago del crédito. Se trata por lo tanto, de poder precisar exitosamente la capacidad de endeudamiento del destinatario del préstamo. Rápidamente se pueden nombrar ciertos indicadores de dicha capacidad, los cuales son: los patrones de efectivo (o sea, los flujos de ingresos y de egresos); su periodicidad y su carácter regular o irregular, o sea, los derivados de una eventual actividad estacional. Adicionalmente, no debe perderse de vista otros compromisos del posible prestatario así como otras fuentes de ingreso que no provienen de la actividad a financiar (por ejemplo ingresos de otros integrantes del grupo familiar, subsidios, etc.). En segundo lugar, para evitar situaciones de alta morosidad o incobrabilidad es fundamental el apropiado diseño del producto crediticio, es decir, los montos de los préstamos, los plazos de la devolución del mismo y el eventual otorgamiento de un período de gracia. Si finalmente se produce una situación de atrasos en los repagos, entra en escena el

trabajo de la IMF junto al microemprendedor. Esto implica evaluar qué ha provocado el atraso de la(s) cuota(s), la búsqueda de soluciones y la visita constante al prestatario para poder lograr que su situación se regularice.

Hasta aquí, se hizo referencia a la existencia de un potencial *riesgo crediticio*, relacionado con la verdadera capacidad del microemprendimiento de cumplir con las obligaciones que el otorgamiento de un préstamo desprende y también un correcto diseño del producto. Sin embargo, pueden presentarse situaciones en las que se ha realizado una correcta evaluación del microemprendimiento y un apropiado diseño del producto crediticio donde se presentan problemas en la estimación de la cobranza. Esto responde a la existencia de *riesgo moral*, lo que quiere decir que ante la real viabilidad de repago de los microemprendedores éstos no cumplan con sus obligaciones. Esta situación es resultado de la problemática de información que envuelve al sector microfinanciero. Tal problema se refiere a la característica asimétrica que presenta la información, ya que las IMFs no tienen perfecta y completa información del destinatario del crédito.

Hasta aquí, estas tareas (la evaluación del proyecto, la definición adecuada de la suma del crédito, el diseño del esquema de repagos y la eventual regularización de una situación de mora) se circunscriben al desempeño y a la labor cotidiana del oficial de crédito y del comité evaluador⁶, y a su correspondiente capacitación y capacidad para su función. Sin embargo, hay un determinante de la sustentabilidad del microemprendimiento, y consecuentemente de la IMFs que lo financia, que está directamente ligado a la política y el perfil de la institución y es uno de los temas más debatidos en el campo de las microfinanzas: es el que se refiere a la tasa - activa - de interés cobradas por las IMFs.

ii. El debate de la tasa de interés

Las microfinanzas tienen una naturaleza diferente a las finanzas convencionales. ¿Cómo afecta esto a las tasas de interés? Lo hace de una manera directa, ya que muchas instituciones se ven en la necesidad de cobrar altas tasas de interés para así cubrir las erogaciones inherentes a tal diferencia en la naturaleza del sector, proveniente de la diferente tecnología aplicada en la tarea diaria, de las distintas

⁵ Es importante agregar que ciertas instituciones cobran bajo el concepto de "Costos administrativos" un cargo fijo por crédito, lo que implica una generación extra de ingresos para la IMFs.

⁶ El *oficial de crédito* es el encargado dentro de la IMF de contactarse con el potencial usuario de los servicios, visitarlo y observar el microemprendimiento. Luego de esta tarea, llevará el caso *al comité evaluador* (el cual es el grupo encargado dentro de la IMF de aprobar o rechazar los proyectos a ser financiados) y este decidirá si el microempresario se convierte o no en prestatario de la institución. En caso afirmativo, el oficial será el nexo entre el usuario y la organización, visitando el emprendimiento para captar posibles problemas en la actividad. Es decir, es el que lleva a cabo el contacto directo e intensivo con el prestatario.

fuentes y calidad de información de los posibles usuarios, y del riesgo característico de trabajar con población sin garantías convencionales.

Ahora bien, en relación con esto, es posible ubicar - en un extremo de la discusión - la postura a favor del mantenimiento de una tasa de interés lo suficientemente alta, de manera tal que permita a la institución cubrir sus costos tanto operativos como financieros. Por lo tanto - según esta visión - las IMFs deben cargar sus préstamos con altas tasas de interés para poder así mantener su servicio a través del tiempo. De otra manera su nivel de actividad descenderá en vez de aumentar, a menos que dependa de subsidios tanto privados como gubernamentales, los cuales no son suficientes y pueden no estar siempre disponibles. Es decir que - desde esta perspectiva - estarán disponibles fondos de inversión siempre y cuando las IMFs sean sustentables y sean lo suficientemente rentables como para continuar su actividad y ser atractivas a dichos fondos.

Esto es viable ya que, desde este punto de vista, los prestatarios pobres pueden pagar altas tasas de interés para mantener la sostenibilidad de la IMF. Entre los argumentos que sustentan esta idea se pueden encontrar los siguientes (I) la evidencia de la "no - salida" de los prestatarios de los programas a causa de la existencia de problemas asociados a las altas tasas; (II) la baja elasticidad de la demanda (los "clientes" están convencidos de que las ganancias que los préstamos les permiten obtener son superiores al interés que deben pagar, o sea que el acceso al financiamiento es más importante que su costo). Esto tiene relación con *la ley de rendimientos marginales decrecientes*; es decir, el primer monto invertido tiene mucho más rendimiento que los posteriores, como consecuencia, es posible cumplir satisfactoriamente con el pago de intereses potencialmente altos. De esto se deriva que el grupo objetivo susceptible de recibir un microcrédito tiene mayores posibilidades de afrontar altas tasas de interés en comparación con grandes compañías. (III) Por último, se observa la participación de sectores pobres en mercados informales de crédito con tasas aún mayores a las cobradas por las IFM. (CGAP, 1999).

Por el otro lado, una visión contraria a la recientemente expuesta es la que sostiene que altas tasas de interés cobradas a los prestatarios puede atentar contra la sustentabilidad y viabilidad de los mismos, y por lo tanto contra la de la institución. Por lo tanto, ciertas IMFs no están de acuerdo en cargar a los préstamos con altas tasas de interés para cubrir sus erogaciones y llegar a ser instituciones sustentables y plantean - como se desarrollará más adelante - la necesidad de la intervención estatal vía subsidios a las tasas de interés.

Sin embargo, otras posturas advierten que tasas de interés más bajas que las del mercado pueden atraer la atención de personas que no son parte del grupo destinatario (Terberger, 2003).

iii. Población objetivo

Surge ahora la necesidad de exponer otro elemento que afecta a los ingresos de las IMFs. Si se plantea el caso de una institución que apunta a los estratos más pobres, claramente, los montos prestados serán menores y consecuentemente lo será el margen entre los ingresos y los costos. Por el contrario, si se trabaja con los “menos pobres entre los pobres”, las sumas de los productos microfinancieros serán mayores, y por ende el rendimiento también. Es por eso que si se pretende maximizar los ingresos dejando en segundo plano los derrames sociales, se orientarán los servicios a la población menos vulnerable entre los pobres. En cambio, si se aspira a maximizar el ingreso de la población perteneciente a los deciles más pobres se incorporará también la intención de llegar a tal población.

(c) Otros elementos ligados al logro de la sustentabilidad

i. Misión de una IMF

Hasta aquí se han nombrado ciertos conceptos claves del sector microfinanciero: sustentabilidad, tasas de interés, otros servicios brindados, población objetivo, etc. En relación con estos temas que hacen al funcionamiento de una IMF, cada institución debe tomar decisiones, como por ejemplo: ¿Cómo llegar a ser una institución sustentable? ¿Qué tasa de interés se debe cobrar? ¿Deben existir límites a las tasas de interés cobradas? ¿Se prestarán también otros servicios no microfinancieros? ¿A qué población objetivo se orientarán los productos microfinancieros? Poder ser capaz de tener respuestas a todas estas preguntas implica que se vaya delineando y definiendo la política, el espíritu y la misión de cada IMF.

Previo a tratar las implicancias de la misión de una IMF, es pertinente conocer qué significa la *misión* de una organización como parte de una estrategia global - la cual puede estar explícita o implícita -. La misión es la razón de ser de la organización, es una breve descripción del propósito mayor y debe guiar las acciones y el rumbo de la organización. Es deseable que una organización defina su misión ya que orienta el esfuerzo, y es además una fuente de motivación y una base para formular

programas y planes. Adicionalmente, la misión asegura la continuidad de los propósitos, evitando así que surjan potenciales contradicciones y conflictos internos. Como se ha nombrado recientemente cada IMF tiene una misión, y ésta puede estar explicitada o no. Si no está explicitada puede mostrarse a través de ciertas definiciones en su accionar. Es decir, existen indicadores de cuál es el perfil de una institución microfinanciera. Entre ellos es posible nombrar a la población objetivo a la cual están dirigidos los servicios microfinancieros, la prestación o no de otros servicios no microfinancieros, el nivel de la tasa de interés cargada a los montos prestados, entre otros.

En la literatura⁷ es posible identificar dos perfiles probables de una IMF, o bien una combinación de ambos. Una institución puede llevar a cabo su actividad microfinanciera teniendo como principal objetivo la obtención de un beneficio, persiguiendo logros y derrames sociales; o bien, puede tener un perfil mixto. Existen diversas opiniones de los autores que estudian la temática del perfil de una organización microfinanciera y ellos identifican debilidades y fortalezas de tener una orientación u otra. Con relación a las instituciones con un perfil mixto, dichos autores advierten la posibilidad de que se presenten incoherencias en las prioridades. En cambio, cuando se trata de organizaciones totalmente orientadas a obtener un beneficio, el control aumenta significativamente, ya que se persigue tener una performance altamente eficiente. Este incremento del control se traduce en una mejor gestión. Se podría inferir por lo tanto, según este enfoque, que existe una relación directa entre lo que un agente tiene en juego en una institución, el grado de control exigido y por ende el éxito de la tarea (Marc Labie, 2000).

De todas formas, podría pensarse que perseguir *solamente* un fin estrictamente social puede poner en riesgo la sustentabilidad y en consecuencia existencia de la organización. Por lo tanto, estar atento a indicadores financieros puede ayudar a lograr los objetivos sociales. Entonces, es evidente que lo importante es el grado en que se persiguen fines sociales y en que se atiende a indicadores financieros, y por lo tanto lo relevante es poder llegar, de esta manera, a definir un equilibrio en la combinación de las prioridades y los objetivos.

Instituciones que actúan a escala internacional nucleando a IMFs (como es el ejemplo de Imp-Act) proponen llevar a cabo un seguimiento del desempeño social de la institución junto con metas financieras (conocido como GDS, por la sigla de "Gestión de Desempeño Social"). Esto significa evaluar la efectividad de las metas sociales, lo que implica que a través de ciertas prácticas puede hacerse un

⁷ Los perfiles de las IMFs tienen características diferentes en el contexto internacional y en el caso argentino. En nuestro país es difícil encontrar instituciones con fines de lucro ya que en general se caracterizan por tener un espíritu social, en cambio en otros países es probable encontrar organizaciones que vean en las microfinanzas un sector potencial de ganancias.

seguimiento, entendimiento y luego una mejora del derrame social. Este mecanismo, que tiene como objetivo afinar la dirección y el sentido de la tarea, genera claramente un doble efecto: trae beneficios al nivel de la institución y también a los usuarios de los servicios microfinancieros, ya que se logra un mejor conocimiento de las necesidades de la población objetivo. Detrás de esta propuesta está la idea – tratada anteriormente – de que el éxito de los emprendedores influye en el éxito de la IMF. La tarea del GDS incluye el diseño de los productos crediticios y el planeamiento de las actividades, una vez establecidos los objetivos de la organización.

ii. Eficiencia

No deben dejarse de lado otras cuestiones que se relacionan directamente con la sustentabilidad de la institución. Se trata de la *escala* alcanzada, la *capacidad institucional*, la *innovación metodológica* y la *trasparencia de gestión*. Estos puntos están bajo la esfera de lo que tiene que ver con la *eficiencia* de la institución.

La teoría económica nos explica que una actividad debe ampliar su *escala* de producción (o provisión de servicios) cuando el costo marginal de producción (o provisión) de un bien (o servicio) adicional es decreciente. Desde el momento en que producir (o proveer) una unidad más del bien (o servicio) implica que el costo marginal es creciente debe, para ser eficiente, detenerse el aumento de la producción (o provisión). Ahora bien: ¿Cómo opera este mecanismo en las microfinanzas? La lógica es exactamente la misma: cuanta más cantidad de prestatarios se logre abarcar, menor será el costo adicional por prestatario nuevo (y el de los existentes en la cartera de la IMF). Esto será así hasta un punto en que un nuevo prestatario implique contratar a un nuevo oficial de crédito, abrir un nuevo curso de capacitación técnica – si es que la institución brinda este tipo de servicios –, inaugurar una nueva sucursal, etc. Ahora bien, si al punto de entrada de este prestatario la IMF tiene la seguridad de que también podrán incorporar a otros prestatarios, es válida – entonces – la ampliación de la estructura de la IMF vía contratación de un oficial de crédito extra, apertura de otra sucursal o curso, etc.

Invitando a la Administración a la escena, se incluyen los determinantes que influyen en la sustentabilidad de una IMF y que tienen que ver con la *capacidad institucional* de la misma. Este concepto implica prestar atención a lo referido a la calidad y capacidad de la gestión, del control, a la estructura de dirección, como también a la cultura organizacional, entre otros aspectos.

Una visión interesante en cuanto a lo referente al *control* proviene de cruzar a las microfinanzas con las normas de "corporate governance", las cuales son una herramienta para estandarizar la visión de control en cualquier compañía del mundo. Es decir, este concepto puede ser definido como el set de medidas dentro de una entidad para incentivar y controlar mecanismos que permiten a la organización desarrollarse, manteniendo al mismo tiempo un equilibrio entre los intereses de los integrantes. (Marc Labie, 2000). Este autor relaciona los derechos de propiedad (tipos de propiedad) con el espíritu de la organización y el grado de énfasis en las actividades de control. En este sentido, no es lo mismo la existencia de accionistas institucionales que si se está bajo la presencia de organizaciones que funcionan bajo la modalidad de cooperativas.

La cuestión de la capacidad y calidad de la gestión está íntimamente relacionada con la capacidad, calidad y capacitación de los recursos humanos. Los participantes de las IMF pueden tener saberes al momento de su incorporación a la institución o bien, pueden capacitarse en ciertos aspectos una vez que se han incorporado a la institución. Una de las claves de la calidad y capacidad de gestión está en que en cada puesto haya un individuo con la capacitación adecuada y requerida para su rol. Por ejemplo, una mala evaluación de los proyectos a financiar, puede llevar al fracaso de los microemprendimientos en cuestión, así como también elevar las tasas de morosidad y de incobrabilidad de la institución.

Otro factor importante que hace a la calidad del accionar de las instituciones es la existencia de reglas, normas y procedimientos, los cuales hacen que todos los integrantes del equipo de trabajo tengan de base una misma manera de actuar, iguales métodos y conceptos. Este paso es un avance luego de la definición de la misión de la organización, y consiste en – teniéndola en cuenta y como base – delimitar de una manera clara y homogénea el accionar de los participantes de la IMF. La no-existencia de tales guías institucionalizadas, es decir escritas, de fácil acceso y conocidas por todos los participantes del proyecto, puede afectar sin dudas a la sustentabilidad de la institución ya que trae aparejado trabas, problemas en la tarea diaria que requieren de esfuerzos para su solución – los cuales muchas veces implican erogaciones monetarias - esfuerzos que podrían estar destinadas a la innovación metodológica y de gestión o a otros aspectos del desarrollo de la institución.

Por último, otro elemento muy tratado por las organizaciones que nuclean a IMFs de diversos países es lo referido a la *transparencia*. Esta característica de la información y del accionar es fundamental para los donantes como también para el estado al momento de otorgar subsidios. Adicionalmente, en el ámbito interno cobra relevancia el seguimiento de la información. Para que tal seguimiento pueda ser utilizado en la

toma de decisiones, los datos en cuestión y la información en general deben ser procesados y seguidos de manera constante.

iii. Ampliación de los servicios financieros

El producto más frecuente de las microfinanzas es el otorgamiento de créditos a la población excluida del sector bancario formal. Sin embargo, en varios países se vienen desarrollando progresivamente otros servicios microfinancieros. El producto más utilizado es la posibilidad de que los usuarios coloquen depósitos. Suelen haber dos modalidades: el ahorro forzoso o el ahorro voluntario. El primero corresponde a un porcentaje (previamente estipulado por la IMF) del crédito otorgado y constituye una especie de seguro para la IMF ante posibles situaciones de incobrabilidad. El segundo tipo de ahorro es estrictamente a disposición del prestatario. El ahorro, y en mayor medida el de tipo voluntario, está a favor de la sustentabilidad ya que libera a la institución de necesitar donaciones o subvenciones al fondearse ella misma con los depósitos de la población. Este es un punto complicado ya que se necesita cierta regulación, que en muchos países no está aún disponible: una institución para poder captar ahorros debe estar regulada bajo la esfera de la legislación de entidades financieras. Este es un desafío y una tarea importante a llevar a cabo por el Estado ya que hace al desarrollo del sector, pudiendo captar sus propios recursos liberando también al sector público de otorgar subsidios.

Otra posibilidad es la formación de bancas solidarias, las cuales actúan – una vez que se constituye un grupo - como bancos a partir de un monto de dinero que se le otorga. Bajo esta modalidad se aplica también la captación de ahorro (ya sea voluntario o forzoso).

La importancia del ahorro tiene efectos en la sustentabilidad de la institución por una doble vía. La primera de ellas es por la ampliación de las fuentes de fondeo de la IMF y la segunda vía es la que tiene que ver con los efectos positivos de la posibilidad de ahorrar en los microemprendimientos.

La población en cuestión tiene otras necesidades financieras además del ahorro, y son las que se relacionan con los seguros y las transferencias de fondos a parientes que viven en otro sitio. El "microseguro" es un sistema mediante el cual las personas, los negocios y otras organizaciones efectúan un pago para compartir los riesgos. El acceso a los seguros permite que los empresarios se concentren más en hacer prosperar su negocio al tiempo que se reducen otros riesgos que afectan a la propiedad, la salud o la capacidad de trabajo. Las remesas son transferencias de fondos entre personas, a menudo entre familiares y amigos que viven en diferentes

países. Comparadas con otras fuentes de capital que pueden fluctuar en dependencia de la situación política o económica, las remesas son una fuente de fondos relativamente estable. (Naciones Unidas, 2004)

iv. El rol del Estado en las microfinanzas

En el ámbito del debate de la posibilidad o no de la participación del sector estatal en la actividad microfinanciera existen - de la misma manera que en los apartados anteriores - diversas posturas.

Por un lado, se ubica en un extremo del debate la idea de que el Estado debe estar lo más alejado posible de las microfinanzas, o en su defecto sólo mantener un papel regulador. En la otra punta de la discusión se ubica la postura de que las microfinanzas deben ser objeto de políticas públicas.

La primera de las dos visiones, mantenida por ejemplo por el CGAP, sostiene que cuando los gobiernos se hacen cargo de prestar directamente los servicios microfinancieros y encaran programas públicos de microcréditos lo hacen deficientemente y con tasas de reembolso bastante bajas, ya que tentados por ganancias políticas de corto plazo - llámese "populismo" - desembolsan fondos rápidamente, los cuales luego no pueden ser reembolsados con éxito. Según esta tendencia los gobiernos sólo deben prestar atención a mantener condiciones macroeconómicas estables y eliminar los topes a las tasas de interés. Sin embargo, se reconoce que muchos países vieron desarrollar el sector sin estas condiciones macroeconómicas y sin un marco de política nacional - como por ejemplo los casos de Indonesia, Bolivia y Bangladesh.

Adicionalmente, el sector público debe abstenerse de establecer normas que fijen techos a las tasas de interés cobradas por las IMFs. El sector público sí deberá intervenir a través de *protección al consumidor* (que incluye la obligatoriedad de la exhibición de los costos totales de los préstamos y educación a los consumidores para que no sufran prácticas abusivas, entre otros) lo cual hace a que las instituciones sea más transparentes y eficientes, lo que trae consecuencias directas en la baja de las tasas de interés. Otra de las herramientas de intervención que sí debe estar presente es la *regulación* para el caso en el que las instituciones ofrezcan servicios de ahorro, para proteger de esta manera a los depositantes (CGAP).

Moviéndose hacia la otra punta de las opiniones, se pueden encontrar posturas que mantienen la creencia de que el Estado debe dar un paso más y crear la regulación necesaria para que las IMFs operen, no sólo en cuanto a lo que se refiere a los servicios de recepción de ahorro.

En el otro extremo de la línea de corrientes se encuentra la que sostiene que el Estado debe adoptar una política pública nacional en relación con el sector microfinanciero⁸. Entre las líneas de acción se encuentra el otorgamiento de subsidios a las IMFs. Estos subsidios pueden estar dirigidos a los costos operativos, a los costos financieros o bien a las tasas de interés. Veamos ahora cada una de estas variantes, sus implicancias y analicemos sus debilidades y fortalezas.

Las subvenciones aplicadas a los costos operativos implican que el Estado se haga cargo de ciertos gastos que son esenciales para que la IMF opere. Estos gastos pueden ser los necesarios para cubrir lo relacionado a los recursos humanos – sueldos y comisiones de los oficiales de crédito, directores, comité evaluador, etc. -, o a la infraestructura – alquileres de las locaciones, reparaciones, etc. -. En este punto se puede citar el caso chileno cuando aplicó el Programa IFI-OID (por las siglas de “Instituciones Financieras – Organismos Intermediarios de Crédito”) creado en el año 1992 y dirigido a instituciones formales e informales respectivamente. Dicho programa tiene como objetivo la promoción del acceso al crédito de las microempresas a través del sistema financiero formal, mediante un incentivo que toma la forma de un subsidio a la oferta de los servicios microfinancieros. Estas subvenciones estaban dirigidas a solventar la evaluación de cada crédito otorgado por la institución. El Programa financia costos operacionales del análisis de los créditos, por lo que apunta a corregir las fallas de acceso al sistema financiero al disminuir los costos de transacción, “bancarizando” de esta manera, a los microempresarios para transformarlos en usuarios regulares.

Por otra parte, otra disposición que puede decidir tomar el sector gubernamental en cuanto a su accionar en la actividad microfinanciera es subsidiar los costos financieros. Esto es que el Estado se haga cargo de cubrir los montos correspondientes a la carga por intereses del fondeo de las IMFs. Esto implicaría que las instituciones no desembolsen estos montos. Esto es, por lo tanto, que la tasa de interés pasiva de la IMF sea igual a cero.

Hasta aquí estos dos mecanismos influyen (in)directamente en la tasa de interés activa de la IMF, es decir, al recibir subvenciones ya sea para aliviar los costos operativos o los costos financieros el efecto que se produce es que disminuye la necesidad de la institución de cobrar altas tasas de interés a los prestatarios. Por lo

⁸ A modo de ejemplo se cita el caos del Sistema Nacional de Microcrédito Ecuatoriano el cual tiene como objetivo democratizar el acceso al crédito para microempresarios, con incentivos de mercado, aumentando y diversificando la oferta de este tipo de préstamos, facilitando la disponibilidad de fondos reembolsables de microcréditos a las operadoras de primer piso (cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones no gubernamentales, bancos). Con este Sistema aumentará el mercado de microcréditos de las operadoras, lo que genera competencia y, por lo tanto, reducción de las tasas de interés. El Ministerio de Economía y Finanzas Ecuatoriano considera indispensable para la reactivación productiva, vista desde la mediana, pequeña y micro empresa, avanzar en el impulso de un Sistema Nacional de Microfinanzas a través de la constitución de una Red Nacional que articule al sector público,

tanto, subsidios a costos operativos y/o financieros es un subsidio indirecto a las tasas de interés activas.

Existe, sin embargo, una tercer variante que es la de subvencionar de manera directa a las tasas de interés activas. Esto significaría que la tasa efectivamente cargada a los préstamos otorgados por la institución es menor a la necesaria para poder cubrir los egresos de la organización. El "gap" entre tasa necesaria y tasa efectivamente cobrada es la subvención.⁹

Otra clasificación en la cual se puede agrupar a los subsidios es la referente al horizonte temporal de los mismos. Esto es, si son de carácter *transitorio* o *permanente*. Los primeros son defendidos para la situación inicial de una institución y para que pueda ampliar su escala. Una vez que la IMF logra alcanzar cierto tamaño y puede continuar sus actividades sin ayuda externa los subsidios serán suspendidos. Contrariamente, los subsidios permanentes son los que siguen otorgándose más allá de la escala alcanzada. Ciertas posturas sostienen que la consecuencia de recibir un subsidio permanente es que se creará cierta dependencia a tal subvención, y la institución no tendrá incentivos a ser eficiente. Por tal motivo se argumenta que los subsidios deben ser de naturaleza transitoria.

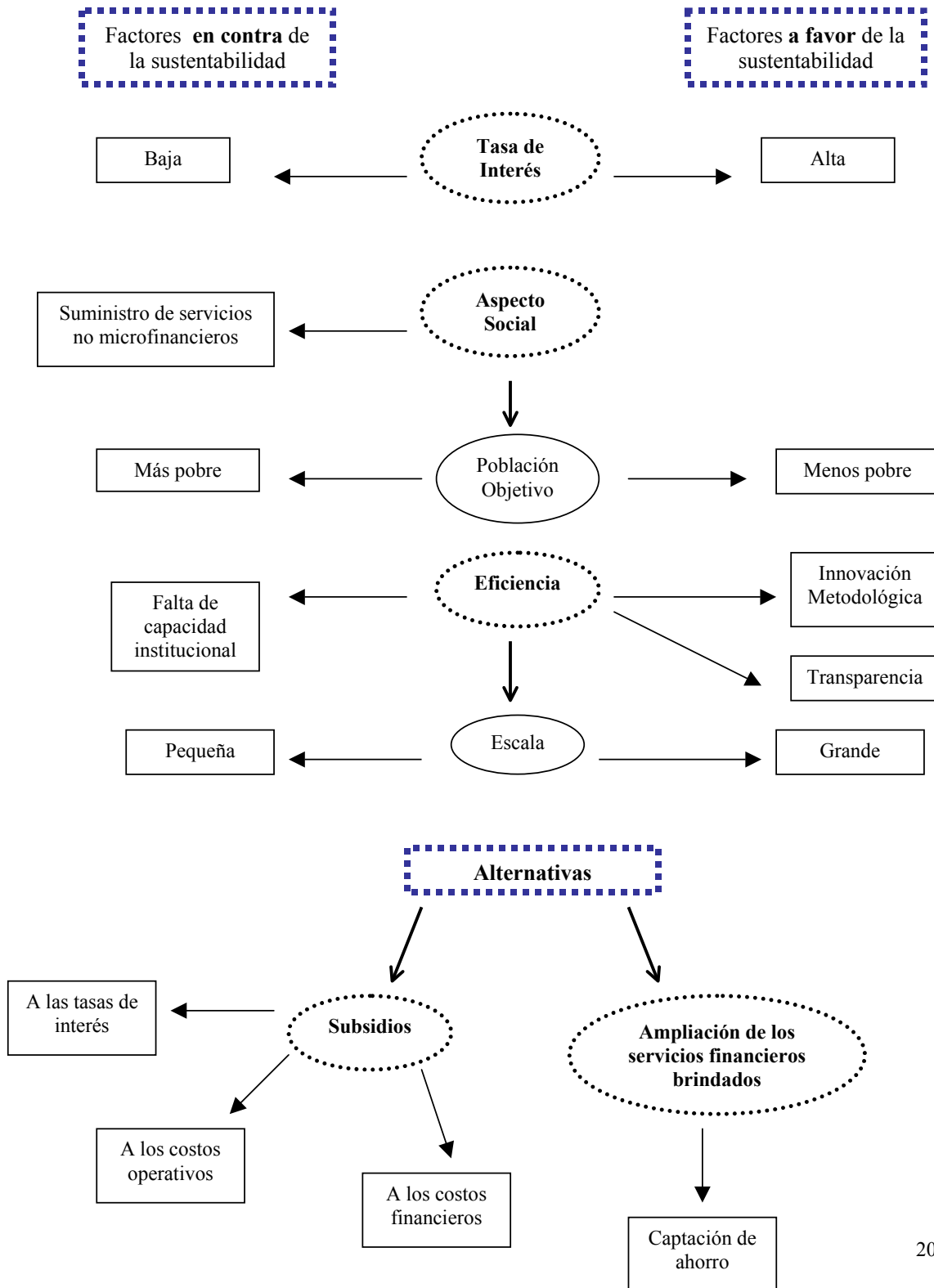
Como se ha tratado anteriormente, estos mecanismos ayudan no solo a alcanzar la sustentabilidad de la IMF sino también a la del microempresario, que a su vez repercute en la de la institución, por lo que se podría decir que los subsidios a una IMF tiene un doble efecto que a su vez se retroalimentan.

la banca formal, los organismos multilaterales, las cooperativas y organizaciones no gubernamentales, generando un esquema institucional sólido y transparente.

⁹ Nótese que si la subvención (el "gap") es el total de la tasa activa necesaria para cubrir los costos de la IMF, los prestatarios pagan una tasa igual a cero por los servicios microfinancieros.

IV. A modo de resumen

A modo de resumen se pueden unificar los diferentes elementos que se fueron trabajando en el siguiente esquema, en el cual se indica qué factores están a favor del logro de lograr una IMF sustentable y cuáles están en contra.



Observar el esquema es una herramienta útil para que las IMFs puedan tener en claro qué elementos tener en cuenta al momento de delinear su misión y con ello establecer sus líneas de acción. A través de la selección de un perfil podrán llevar a cabo una tarea dentro del campo de la actividad microfinanciera con lineamientos en concordancia con su intención. Una vez esclarecido el espíritu de la institución, sus participantes podrán diseñar el plan por el cual llegar a ser una organización sustentable.

También para el caso del sector público, tener en cuenta este esquema le puede resultar sumamente conveniente, ya que facilita el delineamiento de posibles intervenciones en el sector.

V. Conclusión

Luego de analizar varias cuestiones que afectan a la sustentabilidad de una IMF es posible esbozar una definición del concepto. Una institución será sustentable cuando pueda seguir brindando a lo largo del tiempo sus servicios microfinancieros con la misma o mejor calidad, sin cobrar tasas prohibitivas a los destinatarios y sin suspender servicios no microfinancieros que pudiera llegar a ofrecer. Es decir, debe mantener intacta sus acciones tendientes a reducir la pobreza.

Se han estudiado, hasta aquí, diversos elementos que determinan la capacidad de una IMF de ser sustentable en el tiempo. A raíz de esto pueden plantearse dos cuestiones, la primera es que es evidente que el manejo de algunos de estos elementos presenta contradicciones en el impacto social. Tal es el caso de empleo de tasa de interés elevadas, lo cual ayuda al logro de la sustentabilidad pero tiene – como se ha tratado a lo largo del trabajo – un claro impacto negativo en los microemprendimientos. Lo mismo sucede si se eliminan servicios no microfinancieros y/o se decide trabajar con la fracción menos vulnerable entre la población pobre. ¿Cómo puede solucionarse tal contradicción?

La segunda cuestión es responder a las siguientes preguntas ¿qué sucede en el caso argentino? ¿Es realmente viable que las instituciones locales logren ser sustentables? Para responder a estas preguntas es necesario remitirse a información de las principales características de las microfinanzas en la Argentina.

Dada la corta vida que tiene la actividad microfinanciera en el país, a raíz de la reciente explosión de los índices de pobreza, desocupación y precariedad en las condiciones de trabajo (en relación con el resto de América, Asia y África, las cuales

son las regiones que tradicionalmente han experimentado un desarrollado sector microfinanciero), las instituciones son de pequeña escala (es decir, con poca cantidad de beneficiarios) y con poca antigüedad (Bekerman, 2005). Por esto cabe preguntarse si realmente puede pretenderse que las IMFs puedan ser sustentables. Más aun, la pregunta debería ampliarse y entonces analizar si es viable separar el concepto de institución sustentable del accionar estatal en el sector, o sea del otorgamiento de subsidios.

Es posible esbozar una respuesta para ambas preguntas a modo de conclusión y es que resulta difícil que pueda resolverse la contradicción "impacto social – sustentabilidad" como también que en el corto y mediano plazo las IMFs logren ser autosustentables, esto es sustentables por sus propios medios manejando la tasa de interés, la población objetivo, recortando servicios no microfinancieros, etc. sin la intervención estatal vía subvenciones. Lo que sí es probable y viable es que mientras que las instituciones reciben un subsidio por parte del gobierno pueden operar mediante los diferentes elementos que tienen un efecto en el campo social y en el logro de la sustentabilidad, y de esa manera ir delineando su forma de actuar en el sector. Transcurrido cierto período de tiempo el Estado deberá evaluar si la institución será capaz de seguir operando sin la subvención o si, por el contrario, requerirá que se continúe con la provisión de subsidios.

A modo de recomendación de política social y económica, se puede concluir que es de vital importancia la existencia de un rol activo por parte del Estado, en cuanto a la provisión de subsidios para que a la par las instituciones puedan manejar otras herramientas logrando de esta manera importantes efectos en la calidad de vida de la población excluida.

Referencias bibliográficas

- Biciato, F.; Foschi L.; Bottaro, E. y Ganapini, I. "*Microfinanzas en países de América Latina: Bolivia, Ecuador y El Salvador*". Serie Desarrollo Productivo N° 121, CEPAL.
- Labie, Marc. "*Corporate Governance in microfinance organizations: a long and winding road*". Université de Mons – Hainaut, Faculté Warocqué, Mons, Belgium (2000)
- H. Koontz y H. Weihrich. " *Administración: una perspectiva global*" 11ª edición. Ed. Mc Graw Hill (1998).
- CGAP. "*Las tasas de interés de los microcréditos*". Trabajos especiales, Nota N°1 (Diciembre 1999).
- CGAP. "*Principios claves de las microfinanzas*".
- Boyco Ch., Patricia. Y Tapia C., Leonel. "*Impacto de los programas de crédito en apoyo a microempresas de mujeres*". Temas Sociales N°52, SUR Corporación de Estudios Sociales y Educación (Diciembre 2004).
- UNIC (Centro de Información para Argentina y Uruguay, Naciones Unidas). "*Folleto Microfinanciación y Microcrédito ¿Cómo pueden 100 dólares modificar una economía?*" Hojas Informativas (18-11-2004).
- Terberger, Eva. "*Instituciones de microfinanciación en el desarrollo de mercados financieros*". Revista de la CEPAL N°81. (Diciembre 2003).
- Bekerman, Marta; Rodriguez, Santiago; Ozomek, Sabina e Iglesias, Florencia. "*Microfinanzas en la Argentina*". PNUD (2005).