

Red Centroamericana y
del Caribe de Microfinanzas



ESTUDIO SECTORIAL DE MICROFINANZAS

“Valoración general del sector de
microfinanzas en Centroamérica
y el Caribe: Desafíos estratégicos
hacia el futuro”



Índice de Contenido

Primera Sección: Generalidades y Fundamentos	5
I. Introducción	6
A. Antecedentes	6
B. Objetivo del Estudio	6
C. Metodología	6
D. Estructuración del documento	7
II. Marco Conceptual del Estudio	8
A. Aspectos de Contenido	8
B. Filosofía subyacente en la industria	8
C. Enfoque Conceptual	9
Segunda Sección: Análisis por País	11
III. Guatemala	12
A. Análisis de Contexto	12
B. Análisis de Tendencia Financiera y Estratégica de la Industria Microfinanciera en Guatemala	14
C. Desafíos Estratégicos	16
IV. El Salvador	20
A. Análisis de Contexto	20
B. Análisis de Tendencia Financiera y Estratégica de la Industria Microfinanciera en El Salvador	22
C. Desafíos Estratégicos	24
V. Honduras	28
A. Análisis de Contexto	28
B. Análisis de Tendencia Financiera y Estratégica de la Industria Microfinanciera en Honduras	30
C. Desafíos Estratégicos	32
VI. Nicaragua	36
A. Análisis de Contexto	36
B. Análisis de Tendencia Financiera y Estratégica	38
C. Desafíos Estratégicos	40
VII. Costa Rica	45

A.	Análisis de Contexto	45
B.	Análisis de Tendencia Financiera y Estratégica	47
C.	Desafíos Estratégicos	49
VIII.	Panamá	53
A.	Análisis de Contexto	53
B.	Análisis de Tendencia Financiera y Estratégica	54
C.	Desafíos Estratégicos	57
IX.	República Dominicana	60
A.	Análisis de Contexto	60
B.	Análisis de Tendencia Financiera y Estratégica	61
C.	Principales Desafíos Estratégicos	63
	Tercera Sección: Análisis Consolidado por la Región	67
X.	Análisis Consolidado de la Región Centroamericana	68
A.	Análisis de Contexto	68
B.	Análisis de Tendencia Financiera y Estratégica	70
C.	Desafíos Estratégicos	72
XI.	Conclusiones	68
	Anexos	83
	Anexo 1: Establecimiento de Problemas Prioritarios.....	84
	Anexo 2: Establecimiento de Desafíos Estratégicos.....	85
	Anexo 2.1: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para Guatemala	85
	Anexo 2.2: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para El Salvador	86
	Anexo 2.3: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para Honduras	87
	Anexo 2.4: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para Nicaragua	88
	Anexo 2.5: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para Costa Rica	89
	Anexo 2.6: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para Panamá	90
	Anexo 2.7: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para República Dominicana	91
	Anexo 2.8: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para la Región Centroamericana	92
	Anexo 3: Establecimiento de la Priorización de Desafíos	¡Error! Marcador no definido.
	Anexo 3: Establecimiento de la Priorización de Desafíos (continuación)	¡Error! Marcador no definido.

Siglas y Acrónimos

ADA	:	Appui au Développement Autonome
CEPAL	:	Comisión Económica para América Latina
CNBS	:	Comisión Nacional de Banca y Seguros (Honduras)
CONAMI	:	Comisión Nacional de Microfinanzas
IMF	:	Institución de Microfinanzas
ASOMI	:	Asociación de Organizaciones de Microfinanzas El Salvador
ASOMIF	:	Cámara de Microfinanzas
INE	:	Instituto Nacional de Estadísticas (Guatemala)
MAC	:	Microfinancieras de Ahorro y Crédito (Guatemala)
MIC	:	Microfinanciera de Inversión y Crédito (Guatemala)
MIPYME	:	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MYPE	:	Micro y Pequeña Empresa
ONG	:	Organización No Gubernamental
PaR	:	Portfolio at Risk (Cartera en Riesgo)
PaR1	:	Cartera en Riesgo a partir de un día
PaR30	:	Cartera en Riesgo a más de 30 días
PEA	:	Población Económicamente Activa
PIB	:	Producto Interno Bruto
PYME	:	Pequeña y Mediana Empresa
RD	:	República Dominicana
REDCAMIF	:	Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas
REDCOM	:	Red Costarricense de Organizaciones para la Microempresa
REDIMIF	:	Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala
REDMICROH	:	Red de Microfinancieras de Honduras
REDOMIF	:	Red Dominicana de Microfinanzas
REDPAMIF	:	Red Panameña de Microfinanzas
RIN	:	Reservas Internacionales Netas
ROA	:	Retorno sobre Activos
ROE	:	Retorno sobre el Patrimonio
SBD	:	Sistema de Banca de Desarrollo (Costa Rica)
SIB	:	Superintendencia de Bancos (Guatemala)
SIBOIF	:	Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (Nicaragua)
SSF	:	Superintendencia del Sistema Financiero (El Salvador)

REDCAMIF agradece a todas las personas que participaron en las entrevistas del presente estudio. También agradece a Appui Au Développement Autonome ADA y al Ministerio de Relaciones Exteriores y Europeas, Dirección de la Cooperación para el Desarrollo y la Acción Humanitaria del Gran Ducado de Luxemburgo por la cooperación brindada para la elaboración de este informe.

Con el apoyo de:



Primera Sección: Generalidades y Fundamentos

Esta sección contiene los aspectos introductorios que dan una visión del marco general en que se desenvuelve el trabajo, así como el marco conceptual en el que se establece el enfoque utilizado respecto a los fundamentos del estudio.

I. Introducción

A. Antecedentes

La Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas (REDCAMIF) aglutina a 7 redes nacionales de los países que integran la región centroamericana y la República Dominicana. Desde su creación, REDCAMIF ha venido desarrollando diversas acciones en pro de la industria de microfinanzas, acompañando la evolución natural de la misma, algunas veces respondiendo a las necesidades que dicha evolución va manifestando o requiriendo, y otras veces anticipando necesidades que la propia dinámica del sector va generando.

En medio de esa situación, REDCAMIF como gremio relacionado con la industria del sector en toda la región, ha dado respuestas a las necesidades manifiestas a través de diversas iniciativas que, de período en período, se han traducido en programas específicos que abarcan una variedad de acciones de diversa índole conforme las etapas que vive la industria y según lo va indicando. Para ello, se ha basado en la detección de los principales problemas del sector que atienden las microfinancieras concibiendo a partir de allí grandes programas temáticos como los servicios financieros inclusivos, y que, tomando en consideración las fortalezas y debilidades de las microfinanzas en su etapa de desarrollo, a su vez, se han traducido en la identificación concreta de las acciones a desarrollar en pro de la industria, tales como la capacitación en diversos temas, el fortalecimiento en temas críticos como la gobernanza y la gestión del riesgo, el desarrollo de productos, etc.

Varios años después de haber desarrollado e implementado estas iniciativas, ha surgido la necesidad de identificar cuáles son los grandes desafíos que enfrenta el sector en esta etapa de su desarrollo para consecuentemente, delinear nuevos programas que ayuden a dar respuesta a tales desafíos. Aunque la industria ha evolucionado en todos los países de la región, no todos presentan la misma problemática, o no todos sienten la misma urgencia en cuanto a desafíos a resolver; en parte por problemas de regulación, en parte por las características de cada país, su población y la conformación de su economía, y en parte por las diferentes políticas públicas y la situación sociopolítica de cada uno.

Por tales razones, REDCAMIF consideró necesario impulsar esfuerzos en tratar de identificar las necesidades a nivel de cada país y de la región en su conjunto, así como los desafíos que se espera encarar en el mediano plazo y las prioridades de tales desafíos. Este estudio trata de dar respuesta a esas inquietudes.

B. Objetivo del estudio

En base a lo planteado en el apartado anterior, el objetivo del estudio consiste en lo siguiente:

“Identificar los grandes desafíos estratégicos que influirán en el desarrollo y fortalecimiento del sector de microfinanzas de Centroamérica y el Caribe en el mediano plazo”.

C. Metodología

Para la realización del estudio se siguió una metodología basada fundamentalmente en investigación directa con representantes de las entidades relacionadas con la industria, así como investigación documental, tanto del entorno macro como de la tendencia financiera de cada país, a modo de identificar los principales problemas y desafíos de país y los desafíos como región.

A nivel de investigación y análisis, concretamente se realizó lo siguiente:

1. Entrevistas a representantes de IMF.
2. Entrevistas a representantes de Redes de Microfinanzas.
3. Entrevistas a representantes de fondeadores.
4. Entrevistas a consultores.
5. Entrevistas a representantes de órganos reguladores.
6. Investigación documental del entorno macro, tanto a nivel sociopolítico, como macroeconómico y de políticas públicas, para conformarse una idea de la evolución, situación y perspectivas de cada país, a nivel macro.
7. Análisis documental de la información de las microfinanzas de las instituciones afiliadas a REDCAMIF en cada país para conocer su evolución y comportamiento y tratar de perfilar la tendencia de la industria.

D. Estructuración del documento

El documento se ha estructurado en tres grandes secciones:

- Sección de Generalidades y Fundamentos que se conforma por este capítulo introductorio y el marco conceptual del estudio.
- Sección de Análisis por país, en donde se recogen los resultados por país.
- Sección de Análisis Consolidado, en donde se recogen los resultados a nivel consolidado por la región y se emiten algunas conclusiones.

Es importante señalar que, en las dos secciones de Análisis, por país y consolidado, el abordaje se efectúa desde tres dimensiones: (i) Análisis de Contexto; (ii) Análisis de Tendencia Financiera; (iii) Desafíos Estratégicos.

A. Aspectos de contenido

Como se reseñó rápidamente en el capítulo anterior, el estudio se ha dividido en 3 grandes secciones, pero a la vez la segunda y la tercera sección incluyen conceptualmente de lo mismo, con la diferencia de que la segunda sección aborda el tema por países y la tercera sección es un consolidado.

El contenido esencial de estas secciones trata de analizar y describir tres aspectos: (i) el entorno o contexto general del país que resume los grandes temas socio-políticos, macroeconómicos y de políticas públicas; (ii) la tendencia financiera que muestra la evolución de la industria analizada en base a las IMF que conforman las redes de cada país y que están afiliadas a REDCAMIF; (iii) los desafíos estratégicos, divididos en los principales problemas existentes en la industria y los desafíos mismos a mediano plazo.

Aunque cada país tiene sus propias características, en cierto sentido muchos de los desafíos serán comunes para los diferentes países y en ese aspecto la diferenciación no será trascendente. Por tal razón, puede que la descripción de un problema o la identificación de un desafío común tenga aproximadamente el mismo contenido para dos o varios países y, por tanto, hace que la descripción sea escueta.

B. Filosofía subyacente en la industria

La filosofía que guía a la industria es esencial en la determinación de los desafíos y ejes de acción. En cierta forma es el punto de partida y de revisión que, en conjunto con los problemas detectados, permite establecer los desafíos que enfrentará la industria en la región en los próximos años y los ejes de acción para abordar los desafíos resultantes.

1. Inclusión financiera

Una definición que ha sido adoptada en estudios anteriores vinculados con la inclusión financiera, establece que “el valor agregado de la inclusión financiera consiste en permitirle al sector vulnerable tomar control de su vida financiera y construir su propio camino para salir de la pobreza”¹, constituyéndose en un ente con más participación en la dinámica de su país. En este estudio, se acoge esta definición como un enfoque que se adecúa al interés del mismo y al objetivo planteado. Se reconoce que las personas de menores ingresos tienen necesidades que van más allá del crédito, tales como el ahorro, los seguros, transferencias, pagos automáticos, medios de pago en general, etc, y que, al proveer esos productos y servicios, se está realizando inclusión financiera.

Desde hace unos años la industria en la región ha hecho del tema de “inclusión financiera” una bandera que refleja la filosofía que predomina en las microfinanzas y que se ha convertido en un lema que orienta diversos foros internacionales como un reflejo de dicha filosofía. Por tanto, en este trabajo se rescatan esos conceptos al considerar la inclusión financiera como un elemento fundamental de la filosofía imperante en las microfinanzas.

¹ Hernán Romañach. “Sistemas Financieros Inclusivos. El Rol de la tecnología”. Buenos Aires. Junio 2008.

2. Enfoque en el cliente

El otro elemento que constituye un pilar de la filosofía de las microfinanzas es el “enfoque en el cliente”, lo que implica que las acciones de la IMF deben concebirse, diseñarse, desarrollarse e implementarse, con la vista puesta en el cliente, a manera de cubrir las necesidades reales del mismo. Eso puede abarcar desde la comprensión del cliente y su formación, hasta la creación de productos orientados al mismo. El punto central es que la IMF debe sufrir una transformación en toda su concepción de trabajo, de modo que tanto en su acción diaria como en sus nuevos desarrollos se guíe por el criterio de orientarse hacia el cliente.

C. Enfoque conceptual

1. Los problemas y los desafíos

El estudio busca determinar los principales desafíos que enfrentarán las microfinanzas de la región en los próximos años, lo cual en buena medida se ha tratado de recoger a través de las opiniones de los diferentes tipos de actores de la industria en la región.

En la investigación realizada se ha abordado tanto lo referente a la problemática como a los desafíos y de hecho, el apartado sobre Desafíos Estratégicos que comprenden los capítulos de cada país y el análisis consolidado consta de un subapartado sobre la problemática y un subapartado sobre los desafíos. Esto en principio puede generar o provocar sensación de redundancia, por esa razón se trata seguidamente de aclarar estos criterios y/o diferenciar estos aspectos.

Aunque en general puede pensarse que al identificar los principales problemas de la industria en cada país se está identificando también los desafíos existiendo una relación de identidad entre ambos, no forzosamente se presenta de forma absoluta esa situación, por las siguientes razones:

- b. Algunos de los problemas que puedan haberse presentado en la industria en los últimos años, son susceptibles de estar en camino a la solución.
- c. El aspecto que es identificado como el problema no es forzosamente el desafío presente ya que el problema puede ser la manifestación de la situación y no la causa. Por ejemplo: el sobreendeudamiento es la manifestación o la consecuencia de un conjunto de factores que se han presentado como pueden ser la sobreoferta de crédito, la laxitud de los oficiales de crédito en su gestión, la poca responsabilidad de los propios clientes, etc. Esto puede abordarse de diferentes formas; por un lado, puede que el problema se identifique también con el desafío, pero por otro lado puede que se presenten como desafío las causas que están generando la manifestación y/o las acciones que permitan resolver el problema.
- d. Otra situación es que un mismo problema puede requerir enfrentar varios desafíos. Por ejemplo: la ineficiencia que enfrenta una IMF puede estar provocada por dificultades o carencia de tecnología o por tener procesos muy burocráticos y/o pesados, sin relacionarse con el tema de tecnología. Entonces, si el tema de eficiencia o más bien de ineficiencia se indica como un desafío, puede estarse contemplando un abanico muy amplio de situaciones; por el contrario, si la carencia de tecnología se indica como el desafío, de hecho, se está tratando un tema de eficiencia.

- e. Aunque los desafíos que se intentan establecer son de carácter estratégico, lo que ya delimita el enfoque, de alguna manera se buscará: (i) especificar los desafíos lo más posible evitando la amplitud o evitando generalizar mucho el tema; (ii) ubicar como desafío principalmente las causas que generan el problema, en vez de la consecuencia o la manifestación del problema. Hay situaciones en que hay una identificación de uno con el otro, en cuyo caso, el mismo tema podrá aparecer como problemática y como desafío.

2. La lógica de calificación

Para poder establecer un orden de prioridad los problemas y desafíos se requiere adoptar algún esquema de calificación. En este trabajo se ha adoptado el siguiente esquema:

a. Para la calificación de los problemas

- ✓ Partiendo de los resultados de las entrevistas se determinaron cuáles eran los problemas señalados, tratando de agrupar aquellos problemas que hacían referencia a un mismo tema o un tema similar. En este ejercicio se identificaron alrededor de 9 problemas principales, de los cuales no todos aparecen en todos los países.
- ✓ En las entrevistas se solicitó a los participantes que trataran de priorizar los problemas asignándoles una calificación de prioridad, siendo “5” la prioridad más alta y “1” la más baja. Además, se trabajó en la identificación de las causas de cada problema, las cuales pueden variar de un país a otro o tener peso diferente, de país a país.
- ✓ Al procesar las entrevistas se determinó para cada uno de los problemas cuántas respuestas fueron de nivel 5, cuántas fueron de nivel 4, cuántas de nivel 3, etc.
- ✓ Seguidamente, para cada problema se multiplicaba la cantidad de respuestas por el nivel de prioridad (5, 4, 3, 2, ó 1), se realizó una sumatoria de los resultados obteniendo una calificación a cada problema. En este sentido el problema con la calificación más alta se consideraba como el principal problema. Cabe destacar que no en todos los países se realizó la misma cantidad de entrevistas, pero en la mayor parte fueron 3 entrevistas, exceptuando Honduras que solamente se logró una y Costa Rica donde se realizaron 4 entrevistas.

b. Para la calificación de los desafíos

- ✓ Como se planteó anteriormente un problema no forzosamente implica un desafío; además, un problema puede deberse a varias causas. En este sentido, para establecer cuáles son los verdaderos desafíos y su prioridad, se definió para cada problema sus causas asociadas y se le dio un peso a cada causa, convirtiéndose las mismas en los verdaderos desafíos e incluso priorizándose automáticamente. De allí que un problema que aparece como principal en un país, no tendrá un equivalente como desafío ni tendrá el mismo nivel de prioridad. Es decir, hay causas que por aparecer en varios problemas (eje: recursos humanos, políticas públicas, etc.) pueden constituirse en un desafío importante.
- ✓ La ponderación de las causas en cada problema puede variar de país a país, pero en general no son diferencias mayores.

Segunda Sección: Análisis por País

Esta sección contiene el análisis por país, de las microfinanzas de la región centroamericana, y sus perspectivas, englobando en cada caso, los aspectos relevantes del análisis, como son: análisis del contexto, análisis de la tendencia financiera y estratégica y los desafíos estratégicos del sector.

III. Guatemala

A. Análisis de Contexto

1. Generalidades del país

Guatemala tiene una extensión geográfica de 108.9 mil km² y una población total de 16,548,168 habitantes², siendo el país más poblado de América Central. La Población Económicamente Activa (PEA) es del 40.7% de la población total, y en más del 70% es una economía informal basada en actividades de comercio, servicios técnicos, manufactura, oficina y profesionales por cuenta propia. En este contexto, la tasa de desempleo abierto presentó una tendencia favorable desde el 2013 hasta el 2016 cuando el indicador bajó de 3% a 2.4% y mostró decrecimientos anuales cada vez mayores; no obstante, en el 2017 este indicador se elevó a 3.2%. Guatemala es la décima economía a nivel latinoamericano y la primera en América Central.

2. Aspecto sociopolítico

En las últimas décadas, los principales aspectos que han marcado este campo han sido: (i) problemas de corrupción presente en los distintos niveles de la administración pública; (ii) irregularidades en las campañas gubernamentales y en el combate a la corrupción; (iii) presencia de “maras” (grupos delincuenciales, que son parte del crimen organizado) y la extorsión proveniente de estos grupos sobre todo a las pequeñas empresas.

Aunque en términos generales el país ha presentado estabilidad, en los últimos años se ha ido perdiendo debido a la falta de transparencia en el combate a la corrupción, lo que está ralentizando la inversión extranjera y la inversión en general. Hasta el momento, los niveles elevados de violencia y de crimen han generado altos costos económicos en el país. De modo que un reto para Guatemala consiste en lograr combatir estos problemas con éxito, para mejorar la seguridad ciudadana y lograr mayor transparencia en la gestión pública.

A pesar de que la economía de Guatemala es la más grande de Centroamérica, también es el país con mayores niveles de desigualdad y altos índices de pobreza, principalmente en zonas rurales y en la población indígena. La Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI) 2014, realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) de Guatemala, indica que la tasa de incidencia de la pobreza sobre la línea de pobreza nacional (% de la población) es del 59.3%; este mismo indicador para el área rural es del 76.1% y para la población indígena es del 79.2%, aumentando el nivel de pobreza para ambos grupos desde el 2000 hasta el 2014.

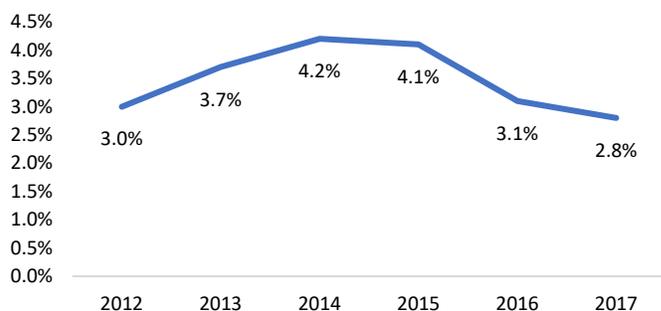
Según la misma fuente, el índice de Gini que mide la desigualdad de ingresos en un país es de 0.53. Para el 2014, el 20% de la población más pobre capta únicamente el 3.3% del total de ingresos, mientras que el 20% de la población más rica, capta el 57.3% del total de ingresos, lo que refleja los niveles de desigualdad del país.

² “Guatemala en Cifras 2018. Banco de Guatemala”

3. Aspecto macroeconómico y productivo

Durante los últimos cinco años, la economía de Guatemala ha logrado uno de los mejores desempeños económicos de América Latina, con tasas de crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB) que superan el 3% la mayoría de los años. En el año 2016 inició una tendencia descendente en el crecimiento del PIB, debido a una menor demanda externa y una reducción del gasto público. El gráfico 3.1 ilustra el crecimiento del PIB en el período 2013 – 2017.

Gráfico 3.1. Crecimiento del PIB



El sector agrícola conforma un cuarto del PIB, dos tercios de las exportaciones y la mitad de la fuerza laboral. Las exportaciones, que venían mostrando un crecimiento importante hasta 2014, en los años siguientes presentaron reducción debido a una disminución en el precio y el volumen de productos tradicionales y no tradicionales, volviendo a repuntar en el 2017, llegando hasta US\$ 11,118.4 millones, el monto más alto de los últimos cinco años. Las importaciones reflejan un comportamiento

similar al de las exportaciones.

El gasto público que también impacta en el crecimiento económico ha tenido una baja ejecución los últimos años. Los ingresos públicos han disminuido en relación con la economía del país. Por otro lado, la inversión extranjera directa disminuyó 23% en el período 2013–2017.

Desde el 2014 hasta el 2017, la inflación ha venido en incremento constante, pasando desde 2.9% hasta 5.7% en estos 4 años. Este incremento ha estado asociado en la mayoría de los años al alza de los precios internos de los alimentos y bebidas no alcohólicas y de la vivienda.

Otro aspecto importante que ha contribuido al desempeño económico del país son los ingresos percibidos en concepto de remesas, cuyo crecimiento fue del 61% en el período 2013 – 2017. Las remesas familiares presentan crecimiento anual y una clara tendencia creciente que han mantenido por más de una década. Al finalizar el 2017, el ingreso de divisa en concepto de remesas familiares fue de US\$ 8,171 millones, la cifra de mayor valor histórico registrado en el país.

Por su parte, las reservas internacionales netas (RIN) muestran una tendencia ascendente, con tasas de crecimiento anuales cada vez mayores. Para el 2017 las RIN en el Banco de Guatemala eran de US\$ 11,769.50 millones. El ratio RIN a meses de importaciones muestra la misma tendencia al pasar de 5 meses en el 2013 a 7.6 meses de importaciones en el 2017.

4. Las políticas públicas en torno a las microfinanzas

Quizás el elemento más importante a considerar dentro de la industria es la aprobación de la “Ley de Entidades de Microfinanzas y de Entes de Microfinanzas sin Fines de Lucro” en El Congreso de la República en el 2016, la cual pretende facilitar un mayor grado de profundización, inclusión financiera y desarrollo de la microempresa a nivel nacional. Con esta ley las instituciones que decidan transformarse en Microfinancieras de Ahorro y Crédito (MAC) podrán captar recursos del público a través de depósitos de

ahorro y a plazo, y adicionalmente podrán emitir deuda. Aquellas instituciones que se transformen en Microfinancieras de Inversión y Crédito (MIC) podrán captar recursos únicamente por emisión de deuda. Hasta el momento no se ha manifestado mucho interés de parte de las microfinancieras en transformarse en MAC o MIC debido a que las condiciones que implican ambas, no son atractivas para la mayoría de las entidades y se asume que, como máximo, sólo unas dos entidades quizás se transformen en el futuro cercano.

B. Análisis de tendencia financiera y estratégica de la industria microfinanciera en Guatemala

1. Caracterización de la industria

El análisis del país se basa en los datos de 13 Instituciones de Microfinanzas (IMF) que reportan su información a la Unidad de Información y Análisis de REDCAMIF. A diciembre del 2017, las IMF de Guatemala disponían de una red de 130 oficinas concentradas principalmente en los departamentos de Huehuetenango, Totonicapán, Quiché y Ciudad de Guatemala. El capital humano estaba integrado por 1,446 colaboradores de los cuales el 51% eran oficiales de crédito.

Las principales actividades económicas que atiende el sector de microfinanzas en Guatemala son el comercio y la actividad agropecuaria, que representan el 45.6% y 17.2% del total de la cartera, respectivamente. El 47% de la cartera es pactada a un plazo menor a 12 meses y el 53% a un plazo mayor a 12 meses. La colocación de créditos se realiza a través de la metodología individual y grupal (grupo solidario y banco comunal); la metodología individual genera mayor escala ya que representa el 66% de la cartera de créditos, mientras que la metodología grupal tiene mayor alcance, puesto que mediante esta metodología se coloca el 74% del total de créditos.

Más del 70% de los clientes a nivel nacional pertenecen a zonas rurales, lo que es congruente con la misión social de las instituciones del sector, de atender a personas de escasos recursos económicos, más aún en el caso de Guatemala donde el 76.1% de la población rural vive en pobreza. En relación con la distribución de clientes por género, el 78.3% son mujeres, lo que evidencia el enfoque de género de las Instituciones de Microfinanzas locales dadas las profundas desigualdades que prevalecen entre hombres y mujeres en el país.

2. Evolución de la cartera crediticia

La cartera de créditos del sector de microfinanzas en el país muestra una tendencia positiva y creciente los últimos tres años. Este indicador ha venido en incremento a tasas del 5%, 15% y 17% los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente. Al finalizar este último año, la cartera de créditos llegó hasta US\$ 129.6 millones. Por el contrario, el número de prestatarios registró una disminución del 2% en el año 2015, pero los años posteriores creció a tasas del 9% y 7% para cerrar el 2017 con 164 mil prestatarios. El gráfico 3.2 muestra la tendencia de ambos indicadores para el período 2015- 2017.

Para el 2016 el saldo promedio de crédito creció 30%, llegando hasta US\$ 809 por crédito y se mantuvo en el mismo nivel para el año 2017. El indicador crédito promedio nacional del país, que considera el saldo promedio del crédito y el PIB per cápita fue de 26%, lo que indica que el sector de microfinanzas en términos globales atiende al nicho demográfico más pobre del mercado.

3. Análisis de indicadores financieros

3.1 Cartera de créditos

La calidad de la cartera ha venido mejorando de manera gradual los últimos tres años, ya que el indicador cartera en riesgo mayor a 30 días (CeR30) pasó de 5.1% en el 2015 a 3.6% en el 2017, registrando una disminución del 25%. En parte esta mejora fue resultado del mayor seguimiento de las instituciones al análisis crediticio y al fortalecimiento en la gestión de cobro. No obstante, para el 2018, el tema de la sobreoferta de crédito a través de sociedades anónimas o empresas comerciales que han incursionado en el sector con una nueva modalidad de créditos podría afectar la calidad de la cartera.

Por su parte, el índice de cobertura de riesgo no llega a 80% ninguno de los años en análisis; aunque mostró crecimiento los años 2015 y 2016, en el 2017 se redujo 10% el indicador finalizando en 65.7%. Esta cifra indica de alguna forma que las instituciones están un poco más desprotegidas ante la posibilidad de pérdidas ocasionadas por el no pago de los préstamos. El índice de créditos castigados se mantiene entre 1.5% y 1.6% en el período 2015–2017.

3.2 Gestión financiera

La cartera de créditos es el principal activo de las instituciones de Guatemala, y a partir del 2015 ha tomado mayor relevancia dentro de los activos. El indicador cartera /total de activos pasó de 70% en el 2015 hasta 82% en el 2017. Debido a que en la estructura de financiamiento de las instituciones la deuda no ha incrementado su aporte, el índice de endeudamiento permanece estable en 1, los últimos años. Este indicador de Guatemala es bajo en relación con el resto de los países ya que en su mayoría las instituciones de Guatemala son organizaciones no gubernamentales (ONG) que tienen mayores restricciones de acceso al financiamiento.

En los últimos tres años el patrimonio ha sido una fuente importante de financiamiento, al finalizar el 2017 representaba el 50% de la estructura de financiamiento; sin embargo, ha disminuido su participación en comparación con el 2015. La deuda institucional ha permanecido igual que en el 2015, aportando el 45% a la estructura de financiamiento. Por el contrario, los depósitos han venido compensando la disminución del patrimonio, puesto que su participación ha pasado de 1% en el 2015 a 5% en el 2017. Cabe señalar que el crecimiento de los depósitos dentro de la estructura fue el más importante; no obstante, los depósitos son captados únicamente por las cooperativas de ahorro y crédito.

El costo de los fondos tomados en préstamo fue de 9.2% para los años 2015 y 2016 y registró una ligera disminución en el 2017 llegando a 8.9%. Por otro lado, el índice de gastos de financiamiento ha venido

Gráfico 3.2. Evolución de la cartera de créditos y número de prestatarios de Guatemala



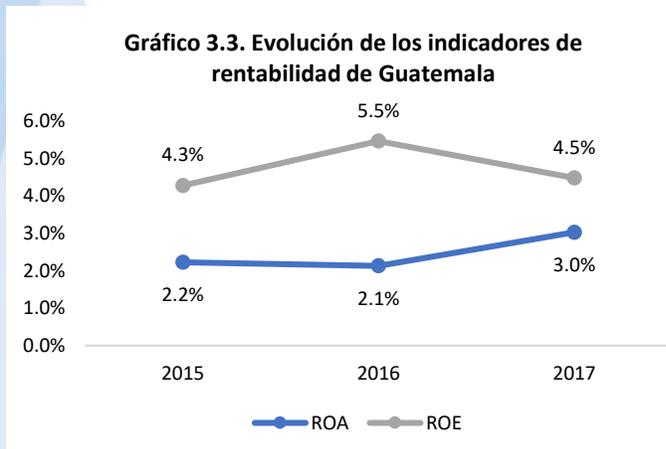
disminuyendo paulatinamente desde 4.3% en el 2015 hasta 3.5% en el 2017. El índice de patrimonio/total activos fue superior al 47% durante el período evaluado, sugiriendo que las instituciones del sector poseen suficientes recursos propios para absorber posibles pérdidas derivadas de los riesgos de su operatividad y suficiente capacidad de endeudamiento.

3.2 Eficiencia y productividad

La eficiencia operativa de las instituciones se ha mantenido estable los tres años evaluados, con un índice de gastos operativos de 23.9%, 23.5% y 23.6% para los años 2015, 2016 y 2017. Caso contrario ha sucedido con el costo por préstamo que ha incrementado en promedio 11% anual durante los tres años, lo que puede ser el resultado de que gran parte de los créditos se colocan en áreas rurales que son de difícil acceso, lo que genera mayores costos para gestionar esos préstamos.

3.4 Rentabilidad y sostenibilidad

En términos de rentabilidad, el sector de microfinanzas en Guatemala ha mostrado indicadores favorables durante los últimos tres años. El retorno sobre los activos (ROA) ha superado el 2% aunque en el 2017 incrementó el 42% con respecto al año anterior, llegando a 3%. El retorno sobre patrimonio (ROE), se ha mantenido entre 4.3% y 5.5% en el mismo período, siendo el año 2016 el de mayor nivel. El gráfico 3.3 presenta la evolución del ROA y ROE en el período 2015 – 2017.



El resultado positivo de estos indicadores fue el resultado de la disminución de los gastos financieros y de provisión, producto de la mejor calidad de la cartera y del incremento en los ingresos financieros, reflejados en el crecimiento anual del rendimiento de la cartera de créditos que pasó de 32.1% a 34.1% del 2015 al 2017. Finalmente, la autosuficiencia operativa ha superado el 100% durante los tres años, garantizando la cobertura de los gastos de las instituciones con sus ingresos.

C. Desafíos estratégicos

1. Problemática principal actual

En los últimos años la industria de microfinanzas de Guatemala ha venido acusando ciertos problemas, algunos de los cuales son de carácter interno y otros son temas que, aunque quizás no se propicien precisamente en las propias IMF, tiene que ver con el entorno de las mismas.

De acuerdo con la información levantada, la problemática más relevante se encuentra asociada a lo siguiente (Ver “Anexo 1: Establecimiento de Problemas Prioritarios”):

1.1 Sobreoferta de crédito/Sobreendeudamiento

En los últimos años ha surgido una sobre oferta de crédito en el país, de las formas más variadas y bajo variados mecanismos, yendo desde los más tradicionales hasta mecanismos poco ortodoxos que buscan colocar el crédito sin ningún tipo de análisis y asegurando el pago bajo formas coercitivas. Esta situación y presión de colocación de crédito es posible gracias a un excedente de liquidez generado por la economía interna, así como por la presencia de grupos provenientes de fuera que buscan oportunidades de inversión a niveles del mercado informal y a través de mecanismos también informales. Otro factor que provocó esta sobreoferta fue el incremento de competencia y la incursión de algunos bancos con programas orientados a financiar a los sectores pequeños.

La consecuente sobreoferta de crédito, generada por los factores ya mencionados, provoca que en algunos medios se vaya produciendo distorsión del mercado y, peor aún, que se esté generando sobreendeudamiento, con la consecuente afectación de la sanidad de la industria. Sobreendeudamiento se entiende como el hecho de que los clientes o una cantidad relevante de ellos manejen varios créditos, que en cantidad y condiciones se les dificulta el cumplimiento y comienzan a caer en niveles de mora más allá de lo normal.

1.2 Debilidades en recursos humanos

Un problema recurrente que no ha podido ser resuelto de forma sistemática es el capital humano, no solamente en lo que atañe a las capacidades técnicas, sino también, y fundamentalmente, en lo referente a valores. Este problema se percibe sobre todo a nivel de oficiales de crédito, ya que los nuevos prospectos generalmente hay que formarlos desde cero y no se dispone de entidades que puedan prestar ese servicio orientado a las microfinanzas.

1.3 Oferta poco diferenciada de productos

Aunque han venido haciéndose esfuerzos en dar respuestas a este problema, todavía persiste la inquietud, puesto que los clientes demandan servicios más allá de solamente créditos. Aunque hay entidades que han avanzado en ello, todavía hay varias que requieren dar respuesta a las necesidades de los clientes. Se han manifestado requerimientos de créditos para emprendimientos, vivienda, etc.

1.4 Información Crediticia Segmentada

Aunque existen 3 centrales de riesgo o burós de crédito (el bancario, el de las cooperativas y el privado de las IMF), la información a obtener se encuentra segmentada porque unas entidades reportan a una central, mientras que otros reportan a otros burós, y no tienen acceso al buró que deseen acceder, como es por ejemplo el hecho de que solamente las entidades supervisadas por la Superintendencia de Bancos pueden acceder al buró controlado por esa entidad. Evidentemente, al no tener acceso completo a los burós, se incrementa el riesgo de colocar créditos a clientes que no estén bien calificados y podrían aumentar los problemas de sanidad de cartera. Este problema, dado que el acceso a los burós de la banca no depende solo de la industria de microfinanzas, realmente es un tema de política pública y de gobierno corporativo, generándose desafíos en ambos aspectos.

1.5 Dificultades de acceso y alto costo de transacción

Otro problema manifiesto es la dificultad para que los clientes puedan acceder a los servicios ofrecidos sin que tengan que efectuar grandes desplazamientos ni incurrir en uso excesivo de su tiempo para efectuar las transacciones, lo cual se podría resolver si hubiese más y mejor uso de tecnología, ya sea para disponer de mejores sistemas automatizados de gestión o para poner a disposición de los clientes opciones de transacciones que les minimicen sus costos.

A lo interno, uno de los principales problemas que se han reflejado es la necesidad de agilizar los procesos, fundamentalmente a través del uso de tecnología, tanto en lo que se refiere a mejorar los procesos automatizados de las operaciones de soporte (ERP) como a los procesos de inteligencia de negocios.

2. Principales desafíos estratégicos percibidos a futuro

A continuación, se muestra la priorización de los Desafíos Estratégicos que resultaron para Guatemala (Ver “Anexo 2.1: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para Guatemala”):

2.1 Selección y formación de recursos humanos

Se considera que este es ya uno de los principales desafíos que enfrenta la industria de microfinanzas en el país. La aspiración es que se logre encontrar personal con al menos 12 años de escolaridad, con la gama de valores y la mentalidad y actitud que permita capacitarlos en el campo de las microfinanzas y lograr su desarrollo, lo que redundará en mejoría de operaciones para las instituciones. Este aspecto se considera una limitante importante, ya que las entidades de microfinanzas siguen todavía bastante concentradas en el crédito; adicionalmente, la bienandanza de las operaciones dependerá en gran medida de que se cuente con el capital humano apropiado para atender las nuevas ofertas que las entidades vayan implementando.

2.2 Políticas públicas (Sobreendeudamiento)

Como se mencionó anteriormente, el sobreendeudamiento que existe en Guatemala es un problema que podría profundizarse en los próximos años, no solamente por la liquidez disponible en el mercado, sino también por la distorsión que pueda ya estarse presentando, tanto de parte de las IMF como de parte de los propios clientes, quienes han comenzado a habituarse a obtener dinero con relativa facilidad.

Aunque el problema se genera en parte por la sobreoferta, este es solamente un lado del mismo puesto que generalmente se produce por laxitud de parte de uno o varios de los actores que intervienen: (i) las IMF a través de la sobreoferta del crédito; (ii) el oficial de crédito al otorgar el crédito sin realizar el análisis apropiado, presionado más por la necesidad de colocar el crédito; (iii) el cliente aceptando el crédito aun cuando pueda percibir la dificultad del repago; (iv) las políticas públicas ya que las disposiciones legales se vuelven relevantes en la solución del problema.

En el caso de Guatemala las políticas públicas constituyen uno de los principales desafíos para resolver el tema del sobreendeudamiento debido a que hay al menos dos componentes del problema para los cuales la legislación juega un rol importante en su solución, como son: (i) disposiciones para que las IMF puedan tener acceso a la central de riesgo del sistema bancario, y de esta forma obtener información más confiable sobre los clientes; (ii) control del origen de fondos de muchos proveedores irregulares de fondos, así como la acción legislativa para restringir las fuentes irregulares de fondos que utilizan mecanismos poco ortodoxos para su colocación.

2.3 Tecnología

Otro desafío importante lo constituye la ampliación y profundización de tecnología para mejorar el servicio al cliente, no solamente a través de procesos más ágiles y eficientes a nivel del back-office, sino también ofreciendo al cliente la posibilidad de realizar operaciones electrónicas que le permitan agilizar su proceso y disminuir el costo de transacción. Aunado a esto, se plantea la importancia de usar tecnología en el ámbito de la inteligencia de negocios, de modo que la IMF pueda aprovechar estos procesos tecnológicos y la captura de datos implícita en estos procesos para conocer más de los clientes y mejorar las relaciones con ellos.

2.4 Diversificación de productos y servicios

El desarrollo y oferta de productos y servicios se constituye en otro desafío importante para las microfinanzas en Guatemala, tanto en el área crediticia como más allá de las opciones de crédito, de modo que se complemente el financiamiento con otras alternativas que visibilizan más al cliente insertándolo en el andamiaje económico del país a través de una mayor inclusión financiera con la utilización de otros productos.

Los productos que se consideran de mayor necesidad e interés son: (i) Crédito para Vivienda; (ii) Crédito adaptado a la actividad agropecuaria, particularmente a la inversión; (iii) Crédito para emprendedores; (iv) Ahorros.

2.5 Gobierno corporativo

Si bien todavía en el país se perciben necesidades de que algunas IMF reenfoquen su visión, la razón de que aparezca este tema como desafío es, sobre todo, por el rol que juega el gobierno corporativo en algunos de los problemas señalados, tales como los temas de recursos humanos y el sobreendeudamiento.

A. Análisis de contexto

1. Generalidades del país

Es el país más pequeño de Centroamérica, con una extensión de 21,041 kms cuadrados³. De acuerdo con la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2017 realizada por la Dirección General de Estadísticas y Censos de El Salvador, la población total del país es de 6,581,860 personas, de las cuales el 60.2% residen en el área urbana. La Población Económicamente Activa (PEA) está constituida por 2,960,788 personas; de este total el 59.3% corresponde a hombres y el 40.7% a mujeres. La tasa de desempleo abierto fue de 5.9% en el 2013 y desde el 2014 ha permanecido en el 7%. La desagregación por sector geográfico refleja leves diferencias. La tasa de desempleo de los hombres es 3.1 puntos porcentuales mayor que la de mujeres.

Por otro lado, los niveles de pobreza en El Salvador han disminuido en los últimos años. De conformidad con los datos de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la tasa de incidencia de la pobreza sobre la línea de pobreza nacional (% de la población) pasó de 34.9% en el 2015 a 29.2% en el 2017. La pobreza rural fue de 32.1%, mientras que la urbana fue de 27.4%. En términos de desigualdad de ingresos, el país también muestra una tendencia positiva. Su índice de Gini disminuyó desde 0.40 en el 2013 hasta 0.34 en el 2017. Esta mejora fue estimulada por el crecimiento en los ingresos del 20% de la población más pobre, así como por el efecto positivo de las remesas.

2. Aspecto sociopolítico

En el aspecto político se ha tenido estabilidad en los últimos años. El 2019 es un año electoral y aunque se espera un desarraigo de las paralelas políticas tradicionales a través de una tercera opción, y es impredecible el rumbo a tomar, en general se ha ido estableciendo una tendencia en que ya no se generan cambios bruscos con los cambios de gobierno -ni hacia fuera, ni hacia dentro- porque la polarización política ha disminuido, por lo que no se vislumbran tensiones sociales por causa de temas electorales.

En el lado social, la delincuencia sigue siendo un problema que no se supera y eso dificulta la operatividad de cualquier empresa, incluyendo las microfinanzas. Hay áreas geográficas en que hay extorsiones, limitando las iniciativas empresariales, el emprendedurismo, la ampliación de los negocios y provocando migraciones internas y externas. Aunque este aspecto ha venido presentando alguna mejoría, todavía es un problema importante.

3. Aspecto macroeconómico y productivo

La economía de El Salvador ha presentado bajas tasas de crecimiento durante los últimos años, lo que ha ubicado al país entre las economías que menos crecen en Centroamérica. En promedio el crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB) durante el período 2013–2017 fue del 2.3%. En el 2014 presentó el crecimiento más bajo que no alcanzó el 2%; a partir de entonces, el crecimiento anual oscila entre 2.4% y 2.5% (Ver gráfico 4.1), pero para el 2018 los organismos internacionales esperaban una tasa del 2.8%. Del 2013 al 2014 los principales sectores que aportaron al crecimiento fueron comercio, servicio, transporte e

³ Banco Central de Reserva de El Salvador. Indicadores Económicos 2012-2016.

industria manufacturera. A partir del 2015, otros sectores tomaron relevancia en el crecimiento, entre ellos el sector agropecuario, restaurantes, hoteles y construcción.

Gráfico 4.1. Crecimiento del PIB de El Salvador



Las exportaciones han tenido un comportamiento inestable durante los últimos cinco años. En el 2013, el monto de las exportaciones que fue de US\$ 4,334 incrementó 2% en comparación con el año anterior, lo que estuvo asociado con la recuperación de las exportaciones del sector maquila que sirvió para compensar la disminución de las exportaciones de bienes tradicionales. En el 2017 las exportaciones alcanzaron los US\$ 4,662 millones y registraron

un crecimiento del 8%, como resultado del aumento en las exportaciones de origen industrial.

Las importaciones disminuyeron tres años consecutivos en el período 2014–2016, comportamiento que estuvo asociado con la caída en los bienes de consumo intermedios y maquilas, esto a pesar de que los bienes de capital aumentaron durante estos años debido al empuje de la industria manufacturera, la construcción y el comercio.

Las remesas familiares han beneficiado a la economía salvadoreña mejorando la cuenta corriente de la balanza de pagos gracias a los fuertes flujos provenientes principalmente de los Estados Unidos, pero también de la Unión Europea y Canadá. Las remesas muestran una tendencia al alza los últimos años, no solamente crecen anualmente, sino que cada año la tasa de crecimiento es mayor. Al finalizar el 2017, El Salvador recibió US\$ 5,043 millones en concepto de remesas, registrando un crecimiento del 10% en relación con el flujo del 2016.

Las reservas internacionales netas (RIN) del Banco Central habían disminuido los años 2013 y 2014, en el 2015 se mantuvieron y a partir del 2016 iniciaron un crecimiento anual hasta cerrar el 2017 en US\$ 3,273 millones. La relación RIN a meses de importaciones se ubicó 3.6 y 3.7 en el 2016 y 2017 respectivamente.

La tasa de inflación del país ha sido la más baja de la región, estando hasta el 2015 por debajo del 1% y para el cierre del 2016 se registró una deflación de -0.9% asociado primordialmente con la baja en los precios de los alimentos, pero para el 2017 alcanzó el 2% debido al aumento de precios en varios productos. Hay que recordar que la moneda que se utiliza en la economía es el dólar estadounidense.

Se percibe cierto estancamiento en la economía y se han hecho intentos para reactivar el agro, pero no han madurado lo suficiente, y se percibe bastante endeudamiento de las personas y las empresas. Un aspecto de gran preocupación en El Salvador es el alto nivel de deuda pública que supera el 70% del PIB. Aunque se espera que el déficit fiscal se mantenga controlado alrededor del 2.5% del PIB para los próximos años, las crecientes tasas de interés de la deuda incrementan los riesgos.

4. Las políticas públicas en torno a las microfinanzas

Hay iniciativas de regulación que podrían impactar al sector. Si se llega a aprobar una ley de regulación las IMF grandes van a tener que adaptarse, un segundo segmento de instituciones va a resultar más afectado, pero se estima que les dará tiempo a prepararse y habrá otras instituciones que podrán salir muy afectadas.

Hay otra iniciativa que tiene que ver con el apoyo a la microempresa. La ley contra la usura estableció topes a las tasas de interés en algunos rubros, y una reforma a la ley del consumidor prohíbe el cobro de comisiones. También hay una intención de regular a todas las IMF no reguladas, con diferentes rangos de activos propuestos.

B. Análisis de tendencia financiera y estratégica de la industria microfinanciera en El Salvador

1. Caracterización del sector de microfinanzas en El Salvador

El sector de Microfinanzas de El Salvador está representado por 9 Instituciones de Microfinanzas que reportaron su información a REDCAMIF de manera constante para el período 2015- 2017. Al finalizar el 2017, el sector en su conjunto atendía más de 111,000 clientes a través de una red de 93 oficinas distribuidas principalmente en San Salvador, San Miguel y Usulután, departamentos donde se concentra el 43% de la cartera de créditos. El total de empleados del sector fue de 1,396 personas, de las cuales el 40% eran oficiales de crédito.

El financiamiento del sector está dirigido hacia diferentes actividades económicas, siendo las principales el comercio que representa el 39.5% del total de la cartera de créditos y la vivienda que contribuye en el 24.8% a la cartera total. En menor porcentaje el sector también financia las actividades agropecuarias, de servicios, consumo y pequeña industria. La metodología crediticia que prevalece es la individual.

Referente al segmento del mercado que atienden las instituciones del país, el 33.3% atiende a clientes de ingresos medios y el 66.7% se enfoca en los clientes de bajos ingresos. El 54.8% de la cartera de créditos está colocada en zonas rurales y 45.2% en el área urbana. El 57% de la clientela son mujeres lo que indica que el sector también trabaja para fomentar la igualdad de género.

2. Evolución de la cartera de créditos

Los indicadores de escala y alcance han mostrado una tendencia favorable, ya que tanto la cartera de créditos como el número de prestatarios han logrado crecimientos anuales. La cartera de créditos ha venido creciendo a tasas del 16%, 20% y 15% para los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente, habiendo en este último año alcanzado US\$ 256.7 millones. El número de prestatarios también creció todos los años, aunque a tasas menores y finalizó el 2017 con 111,539 prestatarios. El 2016 fue el mejor año en el período 2015–2017, con los mayores crecimientos de cartera y prestatarios. El gráfico 4.2 ilustra la evolución de ambos indicadores para el período en análisis.

Gráfico 4.2. Evolución de la cartera de créditos y número de prestatarios de El Salvador



El saldo promedio del crédito se mantuvo estable en US\$ 1,530 durante el 2015 y 2016, finalizando el 2017 con US\$ 1,581. El comportamiento positivo del sector en los indicadores de escala y alcance se debió en parte a la diversificación de productos y servicios que realizaron las instituciones, a la implementación de nuevas herramientas tecnológicas para agilizar los procesos de crédito y a la incursión en nuevos mercados.

3. Análisis de indicadores financieros

3.1 Cartera de créditos

La calidad de la cartera del sector ha venido mejorando con los años. En el 2015 la cartera en riesgo mayor a 30 días (CeR30) era de 6.5%, en el 2016 disminuyó considerablemente hasta finalizar en 4.3%; no obstante, esta importante mejora estuvo influenciada por la aplicación de castigos que realizaron las instituciones para limpiar la cartera con mayores atrasos en los pagos, y ya en el 2017 terminó en 4.4%. Las instituciones además de realizar los castigos tomaron algunas medidas para mejorar la calidad de la cartera como el fortalecimiento del proceso crediticio, ajustes en la política de crédito y capacitación al personal.

Los castigos de cartera reflejan una tendencia desfavorable para el sector ya que el índice de créditos castigados que había sido bajo en el 2015, sufrió un incremento del 143% en el 2016, llegando a un indicador de 1.2%, el cual volvió a aumentar en el 2017 hasta finalizar en 1.4%. En contraste, la cobertura de riesgo ha mejorado en el período 2015–2017, incrementando año tras año hasta cerrar el 2017 con un índice de 87%, brindando una cobertura más adecuada a la cartera en riesgo, en caso del peor escenario de no pago.

3.2 Gestión financiera

En términos generales la gestión financiera del sector se ha mantenido relativamente estable los últimos tres años; las variaciones de los principales indicadores en esta categoría han sido bajas. Como en el resto de la región Centroamericana, el principal activo de las instituciones es la cartera de créditos; el ratio cartera de créditos/ total de activos de El Salvador osciló entre 81% y 84% en el período 2015–2017 cerrando este último año con 81%. El índice de endeudamiento se ha mantenido entre 3.4 y 3.6 veces los años en análisis finalizando el 2017 con 3.6 veces. Por su parte, el costo de los fondos tomados en préstamo y el índice de gastos de financiamiento aumentaron ligeramente en el 2016, pero en 2017 disminuyeron a los niveles anteriores, terminando el año con 8.6% y 7.2% respectivamente.

La estructura de fondeo de las instituciones de microfinanzas se ha modificado en estos tres años. La principal fuente de fondeo ha sido la deuda institucional; sin embargo, ha disminuido su participación dentro de la estructura. En el 2015 representaba el 55.8% y bajó a 51.2% en el 2017. En segundo lugar de importancia se ubica el patrimonio que contribuía con el 27.3% a la estructura de financiamiento en el 2015, pero también ha reducido su participación a 25.3%. Estas disminuciones tanto en deuda como en patrimonio han sido compensadas por un incremento considerable en los depósitos que pasaron de aportar el 16.8% a la estructura de fondeo en el 2015 a 23.5% en el 2017. Cabe destacar que las cooperativas han fomentado la

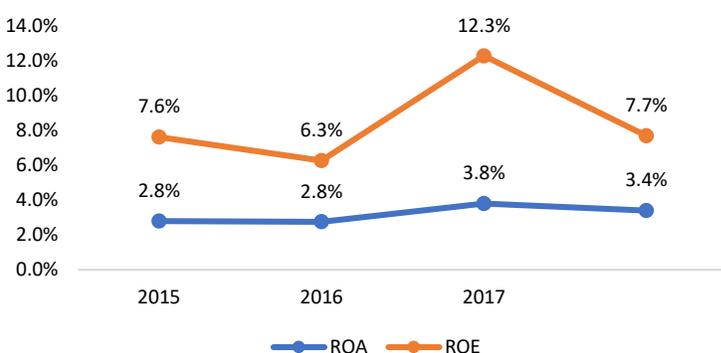
captación de ahorro entre sus clientes a través de diversas estrategias de comercialización que han dado buenos resultados.

3.3 Eficiencia y productividad

La eficiencia operativa del sector en El Salvador se ha deteriorado en el 2017; el índice de gastos operativos se mantuvo en 18.1% en el 2015 y 2016 e incrementó hasta 18.9% en el 2017. Por otro lado, el costo por préstamo no superaba los US\$ 270 en los primeros dos años, aunque se elevó hasta US\$ 303 en el 2017. Esta disminución en la eficiencia operativa es consecuencia de un incremento del 51% en los gastos de operación debido a la expansión de la cobertura geográfica de las instituciones a través de nuevas sucursales. La productividad permanece en el mismo rango para los tres años; la productividad de los empleados estuvo entre 86 y 90 préstamos por empleado y la de los oficiales de crédito osciló entre 210 y 220 préstamos por oficial de crédito.

3.4 Rentabilidad y sostenibilidad

Gráfico 4.3. Evolución de los indicadores de rentabilidad de El Salvador



Los indicadores de rentabilidad han sido favorables los años evaluados, aunque fue el 2016 el que presentó los mejores resultados. Estos indicadores recogen el resultado de la gestión global de la institución, por lo que presentaron mejores cifras en el año 2016 en congruencia con el mayor crecimiento de la cartera y el número de prestatarios, la mejora en la calidad de la cartera, la disminución en los gastos operativos y el aumento en el rendimiento de la cartera de créditos. El Retorno sobre Activos (ROA) pasó de 2.8% en el 2015 a 3.4% en

el 2017, y el mismo comportamiento mostró el Retorno sobre Patrimonio (ROE) que incrementó desde 6.3% en el 2015 hasta 7.7% en el 2017. El gráfico 4.3 refleja la evolución del ROA y ROE para el período en estudio.

C. Desafíos estratégicos

1. Problemática principal actual

De acuerdo con la información levantada, la problemática más relevante se encuentra asociada a lo siguiente (Ver “Anexo 1: Establecimiento de Problemas Prioritarios”):

1.1 Necesidades de mejora tecnológica

Los sistemas informáticos generalmente representan un problema difícil de gestionar porque son temas muy técnicos y se perciben distintas necesidades, no solamente desde la perspectiva de agilizar el proceso y disponer de información confiable, sino también la poca utilización de estos y de los datos que generan para convertirlos en información útil para mejorar la relación con el cliente. Adicionalmente, por la complejidad técnica a veces los costos se van tornando prohibitivos a medida que la implementación de las aplicaciones

avanza, de modo que, al finalizar una implementación el costo ha resultado mayor de lo presupuestado inicialmente.

1.2 Carencia de personal apropiado

Las IMF, particularmente las que están volcadas hacia el campo o el sector rural, sienten que no se cuenta con los recursos humanos adecuados, ya especializados, puesto que generalmente hay que formarlos desde cero. Este es un problema que también se percibe en Guatemala, sin que todavía se hayan logrado estructurar los programas adecuados para impulsar este tema. Los requerimientos se presentan en diferentes niveles y temas, y aunque principalmente se refiere al área crediticia, también ocurre en otras áreas como sistemas, control y riesgos.

1.3 Oferta creciente y mayor competencia

La industria microfinanciera experimentó crecimiento en los últimos años (alrededor del 17%), en parte propiciada por clientes que fueron soltados por la banca, pero también por la presencia de cooperativas que tienen otras ventajas que no poseen las IMF, particularmente las que están bajo las figuras de ONG. Sin embargo, la proliferación de la oferta ha conducido a una saturación de mercados, principalmente en el sector urbano, que hace que ya se esté produciendo sobreendeudamiento.

1.4 Debilidad en la gestión directiva

Otro problema que reviste importancia es la debilidad que se ha reflejado en algunas entidades en relación con la gestión directiva. Si bien en el país se han implementado programas conducentes a fortalecer los aspectos técnicos de dicha gestión, se percibe que todavía hay problemas en cuanto a la visión estratégica y particularmente en lo que atañe al nivel de compromiso en la gestión y el control que compete a estos niveles.

1.5 Procesos poco ágiles

Si bien este tema se refiere básicamente a aspectos de políticas y procedimientos que atañen a las operaciones de las diferentes áreas y la búsqueda de optimizar los mismos, también se siente la necesidad de que los sistemas automatizados se mejoren y se aproveche el uso de los datos que se captan y generan, lo cual no ha sido suficientemente explotado en términos de conocer más acerca del cliente y de brindar servicios más expeditos.

1.6 Costo del fondeo

El fondeo se ha percibido como de altos costos y las figuras jurídicas no han abonado a la posibilidad de optar a mecanismos más baratos de fondeo que, a su vez, permitan trasladar al cliente mejores precios para los productos. Este es un tema importante porque con los cambios que se están produciendo en el entorno, en que otras figuras entran al mercado, se va a requerir obtener fondos a mejor precio para valorar la posibilidad de reducir márgenes y hacer llegar al cliente recursos más baratos.

1.7 Marco legal y regulatorio

La legislación aprobada y la que está en perspectiva no han abonado a la competitividad del sector, habiendo establecido techos a tasas. Hay una iniciativa de ley de regulación que de darse, las IMF grandes pueden

adaptarse, a las medianas les va a afectar más y habrá pequeñas IMF que pueden salir muy afectadas. Todo esto puede impactar mucho a la industria.

2. Principales desafíos estratégicos percibidos a futuro

Partiendo de los problemas encontrados o sentidos por las voces entrevistadas, y basados a la vez en el soporte provisto por la información existente, se plantean los siguientes desafíos a ser enfrentados por la industria microfinanciera en El Salvador en los próximos años (Ver “Anexo 2.2: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para El Salvador”):

2.1 Recursos humanos

Esta preocupación manifestada por las IMF, en el caso de El Salvador se considera quizás como el principal desafío, pero con la particularidad de que no se limita al personal operativo, sino que se extiende a otros niveles, incluyendo niveles altos e intermedios.

Si se parte de que en años recientes se han hecho esfuerzos importantes de las redes y organismos de cooperación y las propias IMF de proveer entrenamiento y capacitación en diversos temas, incluyendo temas que son de manejo o difusión más reciente en la industria financiera en general, como el manejo del riesgo y la gobernanza, es llamativo que se siga considerando como uno de los principales desafíos a enfrentar. En este sentido, hay dos aspectos que se señalan: (i) desde el punto de vista técnico, la capacitación debe ser más sistemática buscando un aprovechamiento integral del conocimiento que se va adquiriendo; (ii) desde el punto de vista de formación, debe procurarse ir más allá de la simple transmisión de un conocimiento y adoptar más un enfoque de formación, sobre todo a nivel de las áreas operativas, que posiblemente requieran más este esfuerzo integral.

2.2 Tecnología

Este es un desafío muy relevante y se señala también como de los principales a enfrentar. Hay claridad de que hoy en día prácticamente todas las entidades han entrado de alguna forma en el uso de tecnología, pero la dinámica altamente cambiante en este tema y los procesos disruptivos que son propios de este factor requieren respuestas más ágiles, ya que los clientes, a partir de la difusión del celular, están más empoderados en el uso de instrumentos tecnológico; por otro lado, esta facilidad, per se, permite ser más eficiente y ofrecer productos y servicios más competitivos, adoptando tecnología que permita estar más cerca del cliente. Un ejemplo de ello es buscar masificar servicios con los que el cliente pueda hacer operaciones a través de su celular y puedan recibir avisos sobre los corresponsales más cercanos.

2.3 Políticas públicas y marco regulatorio

El marco regulatorio es un desafío vigente que, en el caso de El Salvador, es de particular interés ya que se han adoptado leyes, y hay otras en perspectiva, que dificultan la gestión financiera de las IMF, por la existencia de techos a las tasas de interés. En ese sentido, si bien la emisión de leyes es un asunto fuera de la competencia de las IMF, el reto está en lograr articular iniciativas y realizar lobbies que puedan de alguna manera incidir en la toma de decisiones sobre política públicas para las microfinanzas.

2.4 Eficiencia operativa

La mejora de la eficiencia en los diferentes ámbitos del negocio es un desafío no solamente para disponer de procesos que logren reducción de costos en la etapa actual que transitan las microfinanzas del país, sino también por las exigencias regulatorias que llevan implícito un aumento de costos que no se tienen cuando no se es una entidad regulada. En este sentido, es necesario el logro de mayor eficiencia operativa, a nivel de sistemas, procesos y recurso humano.

2.5 Gobernanza corporativa

De igual forma que en el tema de Recursos Humanos se mencionaba la necesidad de contar con un enfoque más integral en la capacitación y profesionalización de los distintos niveles de las entidades, esto es válido también en cuanto a Gobernanza Corporativa. Se han hecho esfuerzos importantes desde hace algunos años, pero se plantea la importancia de que estos esfuerzos sean sistemáticos y que el enfoque sea más amplio.

2.6 Diversificación de productos y servicios

En el caso de El Salvador, este desafío se ha vinculado con la necesidad de ir a las zonas rurales, lo que implica el desarrollar productos para este sector, tanto para el segmento agropecuario como el no agropecuario, considerando las particularidades de cada uno. También se ha señalado la importancia de prestar servicios no financieros, aun cuando no se ofrezcan directamente por la IMF sino a través de alianzas con entidades especializadas.

2.7 Formación a clientes

Este es un tema que ha surgido como desafío y, en El Salvador, si bien no fue muy enfatizado de manera directa, aparece como un tema relevante porque tiene que ver con el esfuerzo para tratar de resolver o abordar otros problemas, como el sobreendeudamiento, ya que el cliente es un actor relevante en la responsabilidad conjunta que se debe asumir para evitar este problema. Asimismo, las necesidades de tecnología, particularmente en lo que atañe al desarrollo, implementación y uso de canales electrónicos, en donde el cliente actuará directamente sobre los mecanismos de transacción.

2.8 Disminuir el costo financiero para los clientes

Con la proliferación de instituciones financieras de distinto tipo y ámbito, así como la mayor accesibilidad de los clientes a los servicios financieros, el costo de los recursos para los clientes se ha vuelto un tema de competitividad para las IMF, pero además es una facilidad que cada día se va volviendo un reto para las microfinanzas.

En esa vía el desafío para las IMF consiste en buscar, encontrar y adoptar mecanismos que, desde el punto de vista financiero, le permitan llevar recursos a un costo menor para los clientes. Uno de los medios más obvios y tradicionales para esto es lograr ofrecer ahorros a los clientes, pero esto está estrechamente ligado a la regulación y legislación en general. Por tales razones, también habrá que explorar otros mecanismos basados en tecnología, para obtener fondos a menor costo y consecuentemente trasladarlos a mejor precio a los clientes.

A. Análisis de contexto

1. Generalidades del país

Honduras es un país de ingreso medio-bajo con una superficie de 112,492 km² y una población de 8.8 millones de habitantes al finalizar el 2017⁴. Los últimos años el país ha logrado un desempeño económico moderado; sin embargo, enfrenta importantes desafíos en términos de desarrollo, pobreza e igualdad.

2. Aspecto sociopolítico

En el ámbito político se mantiene una situación de inestabilidad en el país, la cual persiste desde hace algunos años, en que la institucionalidad del país ha sido afectada por problemas de cuestionamiento de la autoridad constituida y legitimidad electoral.

Aunque hay importantes esfuerzos por parte del gobierno en la lucha contra la violencia y el crimen organizado, la situación se fue complicando cada vez más, sobre todo porque el crimen organizado se ha arraigado tanto en la estructura de poder que dificulta una solución en el cercano plazo. A pesar de esto, ha mejorado la seguridad, pero continúa el tema de la extorsión sobre todo para pequeñas empresas.

A pesar de que el desempeño económico hasta el 2017 y las perspectivas de Honduras son favorables, los retos del país son significativos. Uno de ellos es reducir los niveles de pobreza; según la Encuesta de Hogares de Propósito Múltiple (EHPM) del 2017, el 64.3% de los hogares hondureños se encuentran en condiciones de pobreza, ya que sus ingresos se encuentran por debajo del costo de una canasta básica de consumo que incluye alimentos y otros bienes y servicios. Aunque la pobreza es más grave en el área rural, también en el área urbana alcanza a más de la mitad de los hogares (60.4% urbano y 69.3% rural).

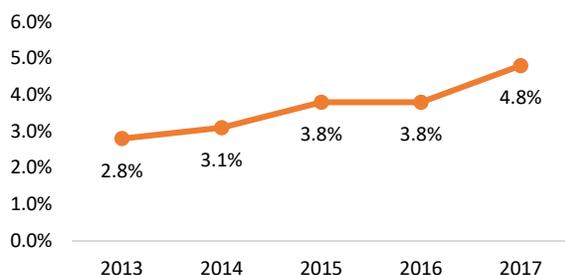
En otro aspecto, Honduras enfrenta altos niveles de desigualdad en la distribución de los ingresos, que se ubican entre las más altas de Latinoamérica. El coeficiente de GINI en 2017 se ubicó en 0.52 con ligeros altibajos en los años anteriores. Por otro lado, aunque en los últimos años el número de homicidios ha disminuido, Honduras continúa con una de las tasas más altas en el mundo. Según el Observatorio de la Violencia de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras para el 2017 la tasa de homicidios es de 43.6 asesinatos por cada 100.000 habitantes.

3. Aspecto macroeconómico y productivo

En los últimos cinco años, el Producto Interno Bruto (PIB) de Honduras ha mostrado tendencia creciente, desde 2.8% en el 2013 hasta 4.8% en 2017. El gráfico 5.1 muestra la evolución del crecimiento del PIB para el período 2013–2017.

⁴ “Honduras en Cifras 2015-2017. Banco Central de Honduras”.

Gráfico 5.1. Crecimiento del PIB de Honduras



El crecimiento del país ha sido impulsado por el fortalecimiento tanto de la demanda interna como externa. Las principales actividades que han aportado al dinamismo de la economía durante la mayoría de los años comprendidos entre el 2013 y el 2017 son correo y telecomunicaciones, agricultura, ganadería, silvicultura y pesca e industria manufacturera. En algunos años también ha resaltado el impulso de actividades como la construcción y la electricidad.

Las exportaciones que habían venido creciendo levemente, en el 2017 presentaron un crecimiento del 11% comparado con el año previo, alcanzando una cifra de US\$ 7,016 millones. Igualmente, las importaciones reflejan la misma tendencia de las exportaciones, que disminuyen en el 2013 y 2016 y se recuperan el resto de los años, llegando a US\$ 10,239 millones en el 2017. En los años en que las exportaciones decrecieron, generalmente se debió a una afectación climática o a la caída en los volúmenes y precios de sus principales productos de exportación como el café. Las importaciones, por su parte, están especialmente vinculadas a las importaciones de bienes de consumo y materias primas, aunque las importaciones de bienes de capital también influyen en el resultado.

En el ámbito del sector externo, las remesas familiares tienen un efecto positivo puesto que el flujo se ha mantenido por encima de los US\$ 3,000 millones los últimos cinco años, con un crecimiento promedio anual del 9% en el período antes mencionado. Al cierre del 2017 el ingreso por remesas alcanzó los US\$ 4,351 millones.

Las Reservas Internacionales Netas (RIN) presentan una tendencia favorable creciendo anualmente, finalizando 2017 con US\$ 4,785 millones. El indicador “RIN/meses de importación” ha venido aumentando todos los años, pasando de 4 veces en el 2013 a 5.9 veces en el 2017.

Las inversiones públicas han jugado un rol importante en el desempeño económico del país. El gasto de capital del gobierno central ha venido incrementando la mayoría de los años y pasó de US\$ 983 millones en el 2013 a US\$ 1,059 millones en el 2017. Por su parte, la inversión extranjera directa ha logrado un importante aumento en el 2017 debido a la inversión especialmente en el sector de telecomunicaciones y el de industria manufacturera, de modo que al cierre de este año este flujo superaba los US\$ 1,000 millones.

Por otro lado, la inflación ha sido variable durante los últimos cinco años. En el 2015 reflejó el menor indicador de 2.4%, en el 2014 fue el más alto del período con 5.8% y al finalizar el 2017 llegó a 4.7%.

Hay un alto nivel de endeudamiento público, del orden del 50% del PIB y desde hace 10 años se tiene un sistema de minidevaluaciones.

4. Las políticas públicas en torno a las microfinanzas

Se aprobó una ley de fomento a la microempresa para agilizar trámites, para incentivar que las empresas entren al sector formal de la economía y que paguen salarios mínimos al mes. Las políticas regulatorias en general están bien. El sistema bancario es sólido, con reservas adecuadas, bien capitalizado y buen manejo de la prevención de lavado de activos.

B. Análisis de tendencia financiera y estratégica de la industria microfinanciera en Honduras

1. Caracterización del sector de microfinanzas en Honduras

En el presente análisis, el sector de Microfinanzas de Honduras está conformado por 19 Instituciones de Microfinanzas que reportan su información a la Unidad de Información y Análisis de REDCAMIF. Entre ellas hay diversidad de tamaños y de figuras jurídicas (ONG, OPD, OPDF, Financieras y Bancos). A diciembre del 2017 estas instituciones atendían a 265,677 clientes mediante 251 sucursales localizadas en todo el territorio nacional. Estas sucursales están concentradas fundamentalmente en los departamentos de Cortés, Comayagua, Yoro y Francisco Morazán que, en conjunto, agrupan el 51% de la cartera total. El total de empleados del sector fue de 2,655 en el 2017, de los cuales el 44% eran oficiales de crédito.

El sector financia diferentes actividades económicas, de las cuales las más relevantes son el comercio que aporta el 39.2% a la cartera total, vivienda que representa el 23.7% y la actividad agropecuaria y forestal que suma el 22.9% de la cartera. En menor medida también hay créditos destinados a actividades de servicio, consumo y pequeña industria. El 92.1% de la cartera de créditos está colocado por medio de la metodología de crédito individual.

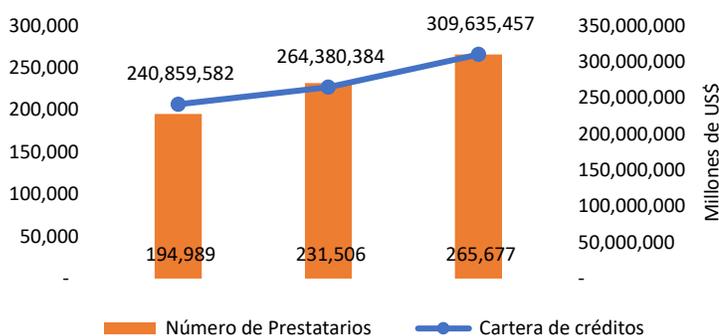
De la cartera total el 56% está colocado en zonas rurales donde los niveles de pobreza llegan casi al 70% de la población. El 53.1% de los clientes y el 47.1% de la cartera de créditos ha sido otorgado a mujeres; de esta manera las instituciones fomentan la inclusión financiera de una población considerada vulnerable económica y socialmente. Cabe destacar que el 37% de las instituciones del país atienden a población de ingresos medios y el 63% de ellas se enfocan en la población de bajos ingresos.

2. Evolución de la cartera de crédito

La cartera de créditos del sector presenta una tendencia positiva, con tasas de crecimiento del 7%, 10% y 17% para los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente. Durante el período 2015–2017 este indicador creció 29%; en el 2013 el total de la cartera sumaba US\$ 240.8 millones y finalizó el 2017 con US\$ 309.6 millones. El número de prestatarios refleja un comportamiento similar al de la cartera creciendo de manera sostenida a una tasa promedio anual del 15%, pasando de 194,989 prestatarios en el 2015 a 265,677 prestatarios en el 2017. El gráfico 5.2 ilustra la evolución de estos indicadores de escala y alcance. El saldo promedio del crédito estuvo estable los dos primeros años en análisis (US\$ 840 en el 2015 y US\$ 837 en el 2016), pero en el 2017 sufrió un considerable incremento del 14% con relación al año anterior alcanzando un saldo de US\$ 955.

El buen desempeño de los indicadores de escala y alcance fue favorable gracias en parte al mejor ambiente macroeconómico que ha presentado el país los últimos años y a la mayor disponibilidad de recursos destinados al desarrollo de la micro y pequeña empresa, así como al esfuerzo de las

Gráfico 5.2. Evolución de la cartera de créditos y número de prestatarios de Guatemala



instituciones de microfinanzas por proveer nuevos productos y servicios que se ajustan a las necesidades de los clientes. Asimismo, varias instituciones del sector están implementando una estrategia agresiva de crecimiento que ha tenido su efecto en estos indicadores.

3. Análisis de indicadores financieros

3.1 Cartera

La calidad de la cartera de las Instituciones de Microfinanzas del país ha sido afectada por factores externos como los altos niveles de violencia provocados por los grupos delincuenciales o “maras”, y otros grupos delictivos, la inseguridad social, cambios climatológicos (sequías, inundaciones, plagas en los cultivos), etc.

El indicador cartera en riesgo mayor a 30 días (CeR30) fue de 4.3% y 4.2% en el 2015 y 2016 respectivamente; sin embargo, en el 2017 finalizó en 4.6%. Este deterioro del último año estuvo marcado por la crisis política que afectó al país a finales del 2017 que se agudizó después de las elecciones presidenciales en noviembre de ese año; muchos microempresarios clientes del sector redujeron sus ingresos y, por tanto, su capacidad de pago.

El índice de créditos castigados disminuyó el último año, pasando de 1.2% en el 2015 a 0.9% en el 2017. De la misma manera la cobertura de riesgo disminuyó en el período en análisis, estando por encima de 90% durante el 2015 y 2016 pero con el deterioro de la cartera en el 2017, dicho indicador bajó a 87%; a pesar de ello, sigue siendo una cobertura adecuada para el sector que le permitirá enfrentar el no pago de los préstamos en el peor de los casos.

3.2 Gestión financiera

La estructura de fondeo del sector es un poco más pareja en cuanto a distribución de las tres fuentes de financiamiento de las instituciones, en comparación con el resto de los países de la región. La principal fuente de fondeo en los últimos tres años ha sido la deuda que representa el 38% de la estructura al finalizar el 2017. Por otro lado, el patrimonio ha perdido relevancia dentro de la estructura disminuyendo su participación desde 34% en el 2015 hasta 31% en el 2017. Esta disminución del patrimonio ha sido retomada ligeramente por los depósitos que pasaron de representar el 29% en el 2015 al 30% del fondeo en el 2017.

La cartera de créditos en relación con el total de activos ha permanecido bastante estable terminando el 2017 con 82%. El índice de endeudamiento ha venido incrementando los tres años consecutivos, en el 2015 era de 1.6 veces y en el 2017 llegó a 2.2 veces. El costo de los fondos tomados en préstamos ha disminuido estos tres años, bajando desde 12.3% hasta 11.6% en el 2017. Finalmente, el índice de gastos de financiamiento presentó una ligera disminución en el 2017 cerrando con 8.8%.

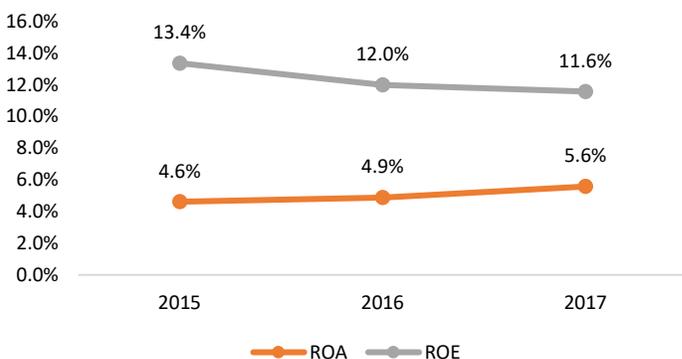
3.3 Eficiencia y productividad

El índice de gastos operativos mostró una tendencia positiva, finalizando en 21.1% en el 2017. La productividad de los oficiales de crédito se mantuvo estable en los años 2015 y 2016 con cifras cercanas a los 240 préstamos por oficial de crédito; decreciendo a 233 en el 2017. La productividad de los empleados también reflejó un comportamiento negativo durante el período en estudio pasando de 117 préstamos por empleado en el 2015 a 115 en el 2016 hasta finalizar el 2017 con su valor más bajo de 108.

3.4 Rentabilidad y eficiencia

La rentabilidad del sector ha sido positiva en el período evaluado. El ROA ha venido creciendo de manera sostenida durante los tres años, alcanzando 5.6% en el 2017. Por el contrario, el ROE muestra una tendencia negativa al disminuir todos los años y llegar a 11.6%. A pesar de ello, los resultados son superiores a los indicadores de la región Centroamericana. La autosuficiencia operativa osciló entre 121% y 122%, superando con holgura el punto de equilibrio. El gráfico 5.3 muestra los indicadores de rentabilidad del período 2015 – 2017.

Gráfico 5.3. Evolución de los indicadores de rentabilidad de Honduras



C. Desafíos estratégicos

1. Problemática principal actual

De acuerdo con la información levantada, se perciben como principales problemas que afectan a la industria, los siguientes (Ver “Anexo 1: Establecimiento de Problemas Prioritarios”):

1.1 Aspectos de regulación

Desde el año 2000 en que se aprobó la ley de OPDF (Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero) supervisado por la Comisión Nacional de Banca y Seguros (CNBS) se abrió un proceso regulatorio en las microfinanzas que dio la oportunidad de institucionalizar a las IMF, creando una base de entidades microfinancieras que pudiesen movilizar recursos, sin perder su finalidad de ser entidades sin fines de lucro. Además, este proceso permitió a las instituciones ir escalando de microfinancieras ONG a microfinancieras, a ONG reguladas y luego a sociedades financieras con fines de lucro, siempre manteniendo el carácter ético, logrando atraer capitales y crear bancos de nichos. Aunque algunas IMF quedaron en el camino, básicamente por problemas internos, todo el proceso ayudó a crear un “ecosistema” microfinanciero bastante desarrollado.

No obstante, la regulación presenta todavía la necesidad de que la normativa y legislación en general se adecúen más a las microfinanzas y menos a la industria bancaria, en el sentido de que las exigencias de información del regulador obligan a montar una estructura organizacional y sistemas de información más complejos que hacen más pesada la carga institucional de las entidades microfinancieras. En ese sentido, se percibe que el regulador requiere adecuar su estructura interna para conocer mejor las microfinanzas y por

tanto, implementar esquemas de regulación más ágiles hacia la industria que redunde en una regulación más efectiva y de más utilidad para ambas partes.

1.2 Sobreoferta/Sobreendeudamiento

El gobierno tiene programas de apoyo a las MYPES, subsidiadas, porque ofrecen tasas de interés con las que la industria microfinanciera no puede competir. El banco del estado que antes proveía recursos para canalizar a diferentes sectores, ahora sólo los canaliza a través de ciertas entidades para llevarlos a las MIPYMES y les han puesto techo a las tasas de estos fondos, constituyendo una competencia desleal que distorsiona la cultura crediticia y el mercado en general. En vista que las IMF no tienen acceso a esos fondos, no les queda más que buscar fondos institucionales que son más caros.

Como una consecuencia del punto anterior y de la falta de educación financiera del cliente, se ha patentizado ya el sobreendeudamiento en algunos sectores, particularmente a nivel urbano. Este es un problema que sus causas deben abordarse con cierta urgencia para evitar que se masifique esta situación. Adicionalmente, similar al caso de Guatemala, hay personas o instancias que poseen fondos y funcionan de forma muy irregular que están afectando el mercado. Se dice que hoy no hay una sola microfinanciera con presencia en los locales de los mercados.

1.3 Poca interacción y apoyo al cliente

En Honduras este problema se percibe muy relacionado con la educación financiera, pero se indica también la importancia de llevarlo más allá en busca de apoyar una formación más integral del cliente. Esto cobra importancia a la luz de los cambios tecnológicos que se están presenciando.

1.4 Poca facilidad de transacción

En general, las instituciones han venido desplegando esfuerzos para implementar servicios a través de canales tecnológicos y se ha avanzado en el uso de sistemas que permiten manejar de mejor forma las operaciones cotidianas. Sin embargo, los clientes todavía tienen que realizar sus transacciones de forma convencional, aun cuando en los últimos años en todos los países de la región ha habido una explosión en el uso del celular hasta en los lugares más alejados. De hecho, en las zonas rurales se ha convertido en un elemento fundamental que ha permitido a las personas ampliar su contacto con familiares, amistades y otros actores. Entonces, el costo de transacción continúa siendo un problema que todavía no se resuelve y que mantiene encarecido el servicio para los clientes.

1.5 Visión y enfoque de la alta dirección

Sobre este tema hay señalados varios aspectos que tienen que ver con el hecho de que todavía persisten problemas de comunicación. Dado que muchas de las estructuras de alta dirección permanecen desde hace muchos años, se debe considerar importante revisar esta situación desde el punto de vista institucional.

2. Principales desafíos percibidos a futuro

A continuación, se muestra la priorización de los Desafíos Estratégicos que resultaron para Honduras (Ver “Anexo 2.3: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para Honduras”):

2.1 Políticas públicas: regulación y marco legal

Al igual que en otros países de la región el tema regulatorio no solamente constituye un desafío fundamental a resolver, sino que no está bajo el control o decisión de la industria o de cada IMF en particular. La forma de lograr un avance en esta vía es generando una incidencia efectiva en los círculos gubernamentales, de manera tal que se logre crear conciencia de esta situación y se generen políticas públicas apropiadas. Para ello, son las formas asociativas las que pueden generar acciones concretas en pro de lograr esa incidencia, razón por la cual son las redes de cada país las que pueden articular acciones en esa vía.

La competencia gubernamental e incluso las formas irregulares de oferta que han surgido son también un tema de política pública y se inscriben en el enfoque indicado en el párrafo anterior, en donde las redes están llamadas a jugar un rol importante para encarar este desafío. Por lo que el tema a esgrimir para buscar la solución a estos problemas es la incidencia en el marco regulatorio y legal.

2.2 Formación y orientación a clientes

Esta es una actividad paralela que debe conducir también a resolver situaciones ya señaladas en diferentes ámbitos de la problemática existente. En el caso de Honduras hay una percepción más específica respecto a formar al cliente con el objetivo de empoderarlo y esta acción convierte este tema en un desafío por sí mismo, además de lo que representa en la contribución a otros problemas. Por tal razón, en este caso el desafío parece orientarse más a empoderar al cliente en los aspectos técnicos y empresariales para que pueda enfrentar los retos del crecimiento.

2.3 Selección y formación de recursos humanos

Como se mencionó anteriormente, el tema del sobreendeudamiento que ha comenzado a manifestarse ya de forma preocupante en Honduras es consecuencia no sólo de la oferta y de la distorsión de mercado provocado por la competencia desleal, sino también por otros factores, como la educación financiera de los clientes y la actitud del personal de la IMF involucrados en el otorgamiento de crédito. Por lo cual se convierte en un problema de corte educativo que debe enfocarse y resolverse desde varios ángulos, ahí radica precisamente el desafío. No es solo un tema externo de políticas públicas sino también de distorsiones internas que deben ser corregidas con acciones dirigidas al cliente externo y al cliente interno. En este abanico de desafíos es básico contar con recursos humanos adecuados que conozcan y entiendan el tema, sobre todo en el área de negocios.

2.4 Tecnología

El desafío que se presenta en este aspecto consiste en aprovechar el uso masivo del celular o la tecnología móvil para poner a disposición de los clientes mecanismos que les faciliten las transacciones y les abarate el costo de transacción. Actualmente, en Honduras hay algunas entidades que hacen uso de la tecnología en facilidades más “pasivas” como la mensajería, que, si bien es de utilidad para el cliente y la IMF, no llega a permitir una verdadera interacción entre ambos ya que no facilita al cliente la realización de sus transacciones ni mayor bancarización.

2.5 Gobierno corporativo y estrategia

Un cuarto desafío orientado hacia lo interno de las IMF es la gobernanza corporativa. Hay que comenzar por reconocer los esfuerzos que se han hecho en ese sentido a través de herramientas desarrolladas por

programas de la cooperación internacional y otros de metodologías diferentes que continúan implementándose. No obstante, de acuerdo con el enfoque de las personas entrevistadas, hay dos aspectos que mantienen viva esta necesidad: (i) el avance organizacional de las instituciones que exige cumplir con los requerimientos de la regulación; (ii) una ampliación del enfoque metodológico, abordando o privilegiando no sólo el aspecto técnico de la gobernanza, sino también aspectos más intrínsecos y relacionales como los valores, el compromiso y la convicción profunda sobre la necesidad de mantener una revisión permanente sobre la situación del gobierno corporativo.

Otro punto de preocupación está vinculado con la creación de planes de sucesión que permitan a las entidades estar listas para los cambios cuando sea momento de que se produzcan. De igual manera, es importante que las instancias de gobierno reenfoquen su visión y hagan esfuerzos por transmitir hacia toda la organización la necesidad de actuar responsablemente en la colocación de créditos y no privilegiar el crecimiento a cualquier costo, contribuyendo a evitar o reducir el sobreendeudamiento.

La cartera de microfinanzas está creciendo a un ritmo del 12% anual en los últimos 3 años. Sin embargo, este crecimiento no es tanto en alcance, obteniendo más clientes en la proporción en que crece la cartera, sino que en gran medida es un crecimiento “vertical” basado en los mismos clientes, a veces con los mismos productos y en las mismas zonas. Este hecho sugiere que aumenta la capacidad operativa de dichos clientes, pero que no se abren nuevas perspectivas que impliquen innovaciones que permitan una mayor competitividad, ni se amplían los segmentos para alcanzar mercados no atendidos.

La apreciación es que el mercado no está totalmente atendido y que hay una zona gris donde las IMF no han llegado y la banca no ha bajado. Este es un dilema, si se considera la postura que la industria microfinanciera debe orientarse a su mercado meta que la originó. Sin embargo, el desafío consiste en continuar atendiendo primordialmente ese segmento al que por su propia filosofía está orientado, pero abriendo espacios para atender otras zonas o segmentos que han avanzado, pero que todavía no califican para la atención bancaria. Este es un asunto de visión y de estrategia, por cuya razón se ha considerado un tema de gobierno corporativo.

A. Análisis de contexto

1. Generalidades del país

Nicaragua es el país con mayor área geográfica de la región, con una superficie de 130,373 km² y una población de 6,279,712 habitantes. A pesar de ello y de su variedad de recursos, es el país con menos desarrollo de la región. Su economía está basada principalmente en la agroexportación y prevalece una economía primaria.

2. Aspecto sociopolítico

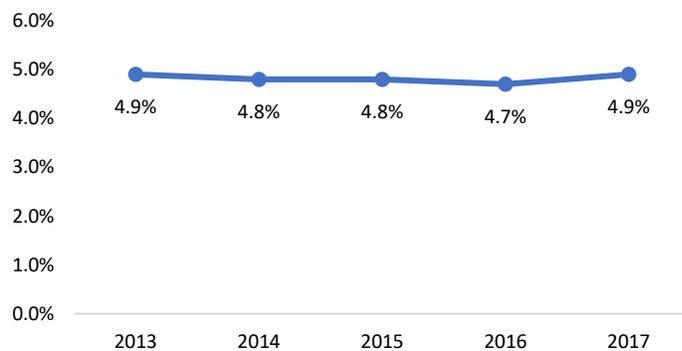
Hasta inicios de este año 2018 el país se consideraba uno de los más estables de la región, política y socialmente. No obstante, a inicios del segundo trimestre de este año se desencadenó una crisis sociopolítica que se expresó en protestas cívicas de una parte importante de la población y desembocó en muertes, inseguridad y una situación económica que se ha traducido en cierre de empresas, desempleo e inestabilidad en general.

3. Aspecto macroeconómico y productivo

La economía de Nicaragua había repuntado los años previos al 2013 con tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) superiores al 5%, pero sufrió una desaceleración los años siguientes hasta llegar a una tasa de crecimiento del PIB del 4.9% en el 2017. Aun con estos resultados los últimos cinco años la economía se ha caracterizado por su constante dinamismo y un desempeño económico positivo (Ver gráfico 6.1), ubicándose entre los países con mayor crecimiento económico en Centroamérica.

No obstante, según los organismos vinculados al Banco Mundial, para el 2018 se estima que la economía experimentará una contracción del 3.8% debido a la crisis social y política que enfrenta el país desde abril 2018 provocando un alto grado de incertidumbre y desconfianza tanto dentro del país como a nivel internacional.

Gráfico 6.1. Crecimiento del PIB de Nicaragua



Las actividades económicas que influyeron en el desempeño de la economía fueron manufactura, agricultura, construcción, comercio y servicios (hoteles y restaurantes principalmente). Asimismo, tuvieron un efecto positivo el consumo tanto privado como del gobierno central y el consumo individual impulsado por las remesas familiares y el crédito de consumo.

Las exportaciones mostraron un comportamiento variable en el período 2013 – 2017, registrando decrecimiento los años

2013, 2015 y 2016 e incrementando el resto de los años; en el 2017 el monto de las exportaciones ascendió a US\$ 4,143 millones. Las exportaciones han sido estimuladas estos años por los productos agropecuarios y

de manufactura que han sido los productos de exportación. Los montos disminuyeron debido a una reducción en los precios de los principales productos de exportación, a la caída en los rendimientos productivos de algunos cultivos ante condiciones climáticas desfavorables y al vencimiento de preferencias arancelarias para la industria textil.

Por el contrario, las importaciones han presentado incremento los últimos cuatro años registrando una tasa de crecimiento promedio del 2% y finalizando el 2017 con US\$ 6,613 millones. Este comportamiento es consecuencia especialmente del incremento en los bienes de consumo y en menor proporción en los bienes de capital, estimulados por la actividad de la construcción.

Las remesas familiares, al igual que en la mayoría de los países de la región, juega un papel importante en el ingreso de divisas de Nicaragua. El crecimiento promedio anual de esta variable en los últimos cinco años es del 5%. En el 2017 el flujo de remesas fue de US\$ 1,391 millones, mejorando el déficit de la cuenta corriente. Los principales países de origen de remesas son Estados Unidos y Costa Rica.

Las Reservas Internacionales Netas (RIN) han presentado incremento la mayoría de los años excepto en el 2016; al finalizar el 2017 las RIN sumaban US\$ 2,716 millones. El indicador RIN/meses de importaciones incrementó desde 3.1 meses en el 2013 hasta 4.2 meses en el 2017.

La inflación del país incrementó en el 2014 y llegó hasta 6.5%, para luego disminuir a 3.1% los años 2015 y 2016; sin embargo, en el 2017 nuevamente se disparó hasta 5.7%.

De conformidad con los datos del Banco Mundial y la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) hubo una disminución de la pobreza entre los años 2014 y 2016, la tasa de incidencia de la pobreza sobre la línea de pobreza nacional (% de la población) bajó de 29.6% a 24.9% en ese período. La pobreza extrema también disminuyó de 8.3% a 6.9% entre esos años.

No obstante, la Encuesta de Hogares para Medir la Pobreza en Nicaragua 2017 realizada por la Fundación Internacional para el Desafío Económico Global (FIDEG) refleja que el porcentaje de la población que vive en pobreza a nivel nacional pasó de 42.7% en el 2012 a 41.2% en el 2017 y la pobreza extrema subió de 7.6% a 8.4% en el mismo período. En el área urbana la pobreza alcanza el 29.3% de la población y en el área rural llega al 55.9%. En cuanto a género la diferencia no es abrumadora, los hombres registran una tasa del 42.5% y las mujeres 40%. En el tema de desigualdad, el coeficiente de Gini ha permanecido en 0.33 del 2012 al 2017.

A pesar de esta mejora, el país sigue siendo uno de los menos desarrollados de América Latina y ahora enfrenta mayores desafíos producto de la incertidumbre que ha provocado la crisis, donde ha prevalecido la violencia, las pérdidas de empleo, la desconfianza de consumidores y empresas, entre otros aspectos que afectan el desempeño económico del país.

4. Las políticas públicas en torno a las microfinanzas

En Nicaragua existe la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI) quien es el órgano regulador de las microfinanzas en el país, y cuenta con su ley creadora, la cual lo tipifica como un órgano de regulación y supervisión, pero también de fomento, por mandato de ley. En general, hay algunos aspectos en que la regulación se puede sentir con un nivel de requerimientos propios de la industria bancaria, pero se puede decir que el órgano regulador mantiene contacto con las IMF y en la crisis sociopolítica que ha vivido el país

ha procurado responder emitiendo ajustes normativos temporales, que permitan solventar en alguna medida el impacto que ha generado dicha crisis.

B. Análisis de tendencia financiera y estratégica

1. Caracterización del sector de microfinanzas en Nicaragua

En este análisis se utiliza la información de 19 Instituciones de Microfinanzas del país que reportan sus datos a la Unidad de Información y Análisis de REDCAMIF de manera constante. Las Instituciones de Microfinanzas del país atienden a sus clientes a través de una red de 241 sucursales distribuidas en todo el territorio nacional, concentrándose la mayor parte en Managua, Matagalpa y Jinotega, que agrupan el 42.3% de las sucursales y el 44.3% del total de la cartera. Al finalizar el 2017, el total de empleados es de 3,695 trabajadores de los cuales el 38.6% son oficiales de crédito.

2. Evolución de la cartera de crédito

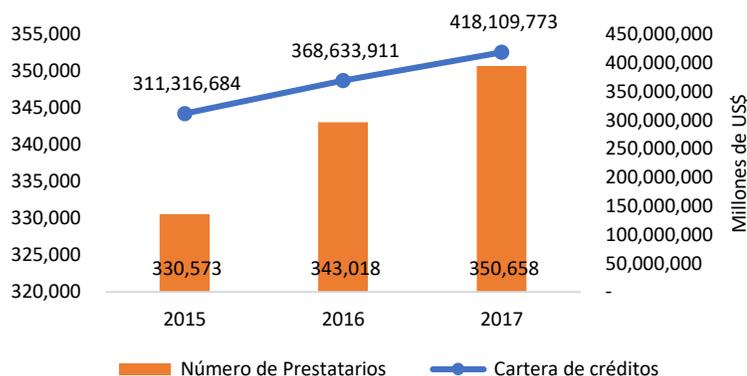
Las principales actividades económicas financiadas por el sector son el comercio, que representa el 41.5% del total de la cartera, la actividad agropecuaria y forestal que aporta el 25.6% a la cartera total y vivienda que contribuye el 15.5% a la cartera total. La metodología crediticia que prevalece es la individual a través de la cual se coloca el 93.7% de la cartera total. En cuanto a plazos, el 70% de la cartera se pacta a plazos mayores a 12 meses, porcentaje del cual el 36.5% se ubica en el plazo mayor a 24 meses.

Aunque los niveles de pobreza han bajado en un período de cinco años, todavía hay mucho trabajo por hacer en este tema. Como en varios países de la región, la pobreza en el área rural es mayor que en la urbana, es por ello que casi el total de instituciones de Nicaragua sirven al sector rural y destinan un importante porcentaje de la cartera y de los clientes a esta zona. Al finalizar el 2017, el 54.5% de la cartera y el 48.4% de los clientes están colocados en zonas rurales.

Por otra parte, del total de clientes activos el 61.8% son mujeres, lo que demuestra el enfoque de género de las Instituciones de Microfinanzas del sector a fin de apoyar la autonomía y el crecimiento económico de las mujeres de forma sostenible.

En el aspecto de escala y alcance el sector de Microfinanzas de Nicaragua muestra una tendencia positiva pero decreciente. El crecimiento de la cartera de créditos durante el período 2015–2017 fue del 63%; sin embargo, cada año el crecimiento es menor (22%, 18% y 13% para los años 2015, 2016 y 2017). Al cierre del año 2017 la cartera total del sector llegó hasta US\$ 418 millones. Por su parte, el número de prestatarios registró crecimientos del 9%, 4% y 2% los años 2015, 2016 y 2017, finalizando este último año con 350,658 prestatarios. El gráfico 6.2 ilustra la tendencia de ambas variables para el período en análisis. El saldo promedio del crédito del sector creció 30% en el año 2015,

Gráfico 6.2. Evolución de la cartera de créditos y número de prestatarios de Nicaragua



pero los años siguientes se mantuvo en un rango entre US\$ 1,030 y US\$ 1,069 correspondiendo esta última cifra al 2017.

El crecimiento tanto de la cartera de créditos como del número de prestatarios fue promovido por el buen ambiente económico que presentó el país durante estos años, por la diversificación de productos y servicios considerando las necesidades de los clientes, por la expansión en la cobertura geográfica de las instituciones y el ingreso de nuevos inversionistas que inyectaron más capital al sector.

3. Análisis de indicadores financieros

3.1 Calidad de cartera de créditos

De manera conjunta los indicadores que reflejan la evolución de la calidad de la cartera del sector se han deteriorado en el período 2015–2017. El indicador cartera en riesgo mayor a 30 días (CeR30) ha incrementado en el período en estudio pasando de 2.7% a 4.3%, con una tendencia claramente negativa puesto que el indicador presenta crecimientos mayores cada año. Esta afectación de la cartera obedece en parte a las disminuciones en los precios de productos tradicionales del sector agropecuario y a cambios climatológicos adversos que afectan algunos cultivos como el café, esto considerando que el 25% de la cartera está colocado en el sector agropecuario. En el 2018, la calidad de la cartera continúa esta tendencia negativa, propiciada por la crisis que golpea el país y tiene fuertes repercusiones en la economía en general, pero de manera especial en el sector de la micro y pequeña empresa y en la actividad comercial.

El índice de créditos castigados muestra la misma tendencia del CeR30, pasando de 1.5% en el 2015 a 2.3% en el 2017, siendo que este último año incrementó el 65% en comparación con el año previo. A pesar de este alto nivel de créditos castigados, la calidad de la cartera de las instituciones del país no mejoró. El índice de cobertura de riesgo bajó desde 137% hasta 104% entre el 2015 y 2017; aunque todavía es un indicador adecuado, es preocupante la tendencia decreciente ya que cada año las instituciones quedan más desprotegidas en caso de no pago de los préstamos.

3.2 Gestión financiera

La gestión financiera de las instituciones de Nicaragua se ha mantenido relativamente estable en el período analizado. La estructura de financiamiento de los activos de las instituciones es más sencilla que la del resto de países, ya que en Nicaragua no hay captación de depósitos a pesar de que hay 4 financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SIBOIF); sin embargo, algunas de estas instituciones están en el proceso de autorización para iniciar la captación de depósitos del público. En este particular, la deuda es la fuente de fondeo más importante aportando en el 2017 el 74% a la estructura y el patrimonio contribuye en un 26%, siendo prácticamente similar a la de años anteriores.

La cartera de créditos concentra la mayor parte de los activos de las instituciones y esta concentración es cada vez mayor; el ratio cartera de créditos/total de activos ha incrementado en promedio 1% anual hasta finalizar el 2017 en 84%. El índice de endeudamiento permanece estable en 3.3 veces, mientras que el costo de los fondos tomados en préstamos oscila entre 8.4% y 8.3%, pero el índice de gastos de financiamiento ha sufrido aumentos ya que subió desde 7.7% a 8.6% entre el 2015 y el 2017.

3.3 Eficiencia y productividad

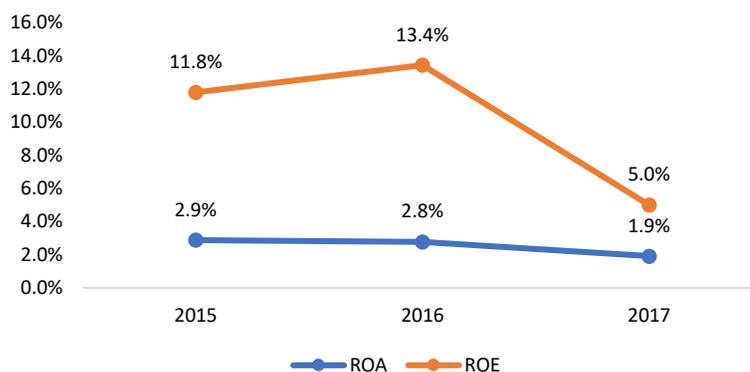
La eficiencia operativa y la productividad del personal han disminuido en el período evaluado. El índice de gastos operativos mejoró en el 2016 pero se deterioró en el 2017, cerrando este año con 23.5%. El costo por préstamo aumentó el 24% en el 2017 en comparación con el año anterior llegando hasta US\$ 269. Por su parte, la productividad de los empleados pasó de 83 a 75 préstamos por empleado; no obstante, el número de préstamos por oficial de crédito se mantuvo en 221 todo el período.

3.4 Rentabilidad y sostenibilidad

Los indicadores de rentabilidad, aunque siguen siendo positivos, presentan una tendencia decreciente. Tanto el Retorno sobre Activos (ROA) como el Retorno sobre Patrimonio (ROE) registraron crecimientos cada vez menores en el 2015 y 2016 e incluso decrecieron en el 2017. En el período 2015–2017 el ROA pasó de 2.9% a 1.9% y el ROE de 11.8% a 5% (Ver gráfico 6.3).

Este comportamiento está influenciado por la reducción en el rendimiento de la cartera que bajó de 36.1% en el 2016 a 33.6% en el 2017 y al aumento de los tres principales gastos de las instituciones: gastos operativos, gastos de financiamiento y gastos de provisión.

Gráfico 6.3. Evolución de los indicadores de rentabilidad de Nicaragua



C. Desafíos estratégicos

Luego de la crisis que se desató a mediados de abril 2018, cuya situación y efectos persisten al momento, se presentaron nuevas situaciones o problemas que quizás no estaban exacerbadas antes de dicha crisis, o por lo menos no estaban tan visibles. Esto crea cierta dificultad en tipificar los problemas y desafíos porque algunos podrían ser coyunturales, pero otros, aun cuando se volviese a la normalidad en el país posiblemente llevará un tiempo recobrar el estado que prevalecía antes de la crisis y solamente se irá logrando en la medida en que la economía se recupere. Esto es agravado por el nivel de incertidumbre que se vive en la actualidad; si bien en algunos aspectos el país parece estar volviendo a la normalidad, es también notorio que hay situaciones que no han recuperado su normalidad, por ejemplo, el caso de las afectaciones que se han producido en la industria financiera y no está claro cuándo se podrá resolver este impase.

Aunque la crisis de Nicaragua afecta en algún sentido a toda la región, este trabajo busca identificar la problemática no desde una perspectiva coyuntural, sino desde una perspectiva que refleje aspectos más permanentes o que puedan tener características de cierta permanencia en el futuro inmediato. Es desde este enfoque que se abordan la problemática y sus desafíos.

1. Problemática principal actual

De acuerdo con la información levantada, se perciben como principales problemas que afectan a la industria los siguientes (Ver “Anexo 1: Establecimiento de Problemas Prioritarios”):

1.1 Dificultades de comunicación a diferentes niveles

Este problema se viene percibiendo en las diferentes formas institucionales, tanto si son sociedades anónimas, como si son organizaciones no gubernamentales (ONG), aunque se da más en las entidades de figura jurídica asociativa, entre ellas las ONG.

El problema se ha manifestado básicamente a través de dificultades de comunicación y enfoques entre miembros de una misma instancia o de diferentes instancias, ya sea en forma horizontal o vertical, y en este último caso tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba, puesto que muchas veces la información relevante no baja a los canales intermedios adecuadamente y otras veces ocurre que no fluye la suficiente información entre el cuerpo ejecutivo y la dirección. También se aprecia alguna dificultad en la implementación efectiva de normativas, sobre todo lo que tiene que ver con transparencia y protección al cliente. De igual forma, parece detectarse un insuficiente aprovechamiento efectivo de los programas de capacitación, probablemente provocado desde la selección de las personas que deben asistir hasta el poco seguimiento posterior al resultado de las mismas.

1.2 Sobreendeudamiento

Aunque la crisis dificultó la sanidad de las carteras de crédito, ya se venía gestando una situación de sobreendeudamiento provocada en alguna medida por el imperativo del crecimiento, que en los años anteriores inmediatos se había producido a niveles del 20% sobre saldos. En la década pasada se presentaron problemas de este tipo que posiblemente podrían significar alguna saturación de mercado en ciertas zonas. En este sentido las centrales de riesgo podrían jugar un papel importante en la prevención, pero las dos centrales privadas no siempre son consultadas y no se tiene acceso a la central de riesgo del sistema financiero y bancario.

1.3 Vulnerabilidad del fondeo y debilidad patrimonial

Este es un problema que se ha derivado a raíz de la crisis actual, lo cual ha provocado afectaciones en el patrimonio de varias entidades como consecuencia del incremento de la mora, principalmente en las más pequeñas. A nivel casi generalizado ha provocado dificultades en la obtención de fondeo ya que ante el deterioro del riesgo país y la perspectiva de dificultades de recuperación en algunos casos, hay más temores de colocación por parte de los fondeadores. Cabe destacar que el fondeo proviene, en la mayoría de IMF, de inversionistas institucionales y algunos de la banca, lo cual no deja de ser un riesgo.

1.4 Debilidad en los procesos

Este problema, que de alguna manera está vinculado con el anterior, se refiere fundamentalmente a la falta de eficiencia en los procesos operativos en general, más allá de lo que la tecnología pueda implicar o representar en ello. La manifestación de este problema se da en diferentes niveles y/o actividades, como pueden ser: (i) manuales más enfocados en políticas que en procesos, lo cual dificulta una apropiación adecuada de parte de los usuarios del tema, por ejemplo: crédito o negocios; (ii) procesos que no están centrados en el cliente; (iii) procesos que a ratos muestran signos de burocracia y problemas de control; (iv) falta de aprovechamiento de los recursos organizacionales y opciones de capacitación para fortalecer el equipo de negocios y otros equipos, tanto para actividades de front office como para actividades de back office; (v) dificultades en el suministro de información al órgano regulador, las inspecciones regulatorias todavía encuentran problemas de cumplimientos de procedimientos o políticas.

1.5 Poca facilidad y costo de transacción para los clientes

Aunque en la industria microfinanciera de Nicaragua se han comenzado a implementar algunos procesos tecnológicos como el uso de Tablets para recabar información directa en campo y facilitar el proceso de captura de datos del cliente, estos procesos están volcados más hacia lo interno de la IMF que hacia el cliente mismo, por lo que todavía el costo de transacción para el cliente es alto, principalmente para los del sector rural. Si bien existen corresponsales bancarios, lo cual ayuda a paliar un poco esta necesidad, no hay todavía otros productos tecnológicos que contribuyan a facilitar las transacciones del cliente, tales como transferencias, pagos, aplicación de desembolsos, etc.

1.6 Enfoque en crédito tradicional

Al igual que en otros países, aunque varias IMF ofrecen o están en busca de ofrecer productos que se adecúen más a las necesidades del cliente, otras tantas IMF todavía carecen de una oferta amplia para los clientes, sobre todo ajustada a las necesidades en términos de crédito y de otros servicios. En Nicaragua, solamente los bancos y las financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos pueden captar ahorros, pero de las 4 Financieras cobijadas por este ente supervisor, ninguna ofrece ese servicio hasta el momento. El grupo de IMF supervisadas por el órgano de las microfinanzas (CONAMI), sean ONG o sociedades anónimas, no pueden captar ahorros. En las iniciativas de modificación de la ley se pensaba introducir algún esquema para captación de ahorros; no obstante, por el momento se encuentra suspendido debido a la crisis.

Algo que se considera importante es que las IMF se compenetren más con las necesidades del productor agropecuario y que se gesten acciones de apoyo, independientemente de que este apoyo se concrete a través de alianzas con otras entidades especializadas en estos temas.

2. Principales desafíos

A continuación, se muestra la priorización de los Desafíos Estratégicos que resultaron para Nicaragua (Ver “Anexo 2.4: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para Nicaragua”):

2.1 Eficiencia operativa

Los problemas señalados en términos de eficiencia operativa indican la necesidad de revisar los procesos como un desafío importante, bien sea desde un contexto amplio que involucre los sistemas automatizados de procesos o bien lo que atañe a los procesos manuales; aunado a ello, la necesidad de contar con controles

efectivos se percibe todavía como un tema pendiente que también constituye un desafío. La importancia de este desafío estriba en que muchas veces se avanza en otras direcciones y se van dejando de lado puntos básicos importantes, como los ya mencionados, que pueden opacar los avances que se logren en otras vías.

2.2 Selección y formación de recursos humanos

En el caso de Nicaragua, este tema se vuelve un desafío principal por el rol que los recursos humanos juegan en la solución de problemas, tales como el sobreendeudamiento y la necesidad de gestionar un buen gobierno corporativo. En ese sentido, es interesante notar este efecto como desafío, ya que los recursos humanos en sí, o percibidos como un tema aislado, no fueron considerados como uno de los problemas prioritarios. Pero si hay sobreendeudamiento y una mora en incremento (aun sin considerar el efecto de la crisis) significa que algo falló en el otorgamiento de los créditos y bien sea que hayan fallado las políticas o los procedimientos, es claro que gran parte de la cadena humana (oficiales de crédito, miembros de comité, etc.) y las instancias de gobierno tampoco funcionaron debidamente.

2.3 Gobierno corporativo

En la problemática identificada en el sector se señala como dificultad de primer orden el hecho de que en muchas entidades surgen dificultades de entendimiento entre directivos y de transmisión de información a distintos niveles. En general esto se entiende como un problema de gobernanza que habría que resolver, pero la gobernanza tiene también otras facetas y son estos aspectos los que parecen reflejar más dificultades internas. Por otro lado, si se ha hecho labor desde diversas instancias en abordar este tema y persisten este tipo de problemas, ello sugiere que quizás se requiera un abordaje diferente. También llama la atención que en El Salvador se señaló esta situación; efectivamente se ha hecho una labor orientada más a los aspectos técnicos, pero falta un mayor enfoque hacia el compromiso de los directivos. Todo ello apunta a la necesidad de reorientar el enfoque de capacitación, de modo que se logre una efectiva apropiación del rol de los directivos y de superar los problemas de comunicación.

2.4 Políticas públicas

En Nicaragua aparece como siguiente desafío importante las políticas públicas, no por el hecho que se perciba la necesidad de políticas públicas específicas, sino porque otros problemas que resultaron relevantes como el sobreendeudamiento y la vulnerabilidad en el fondeo requieren de políticas públicas para su solución y, por tanto, este desafío se hace más presente que otros.

2.5 Tecnología

El uso de tecnología fue identificado como una necesidad en sí para disminuir los costos de transacción de los clientes, tanto de zonas rurales como urbanas, aprovechando la cobertura de telefonía móvil en todos los departamentos del país. Este desafío fue señalado en consonancia con la inclusión financiera que es un tema que se ha estado tratando en Nicaragua y que ha sido objeto de estudios específicos por parte de diferentes entidades del país.

En el tema de tecnología se identifican diferentes aspectos como el uso de mensajería, hacer pagos por celular y recibir desembolsos en las cuentas; obviamente esto va de la mano con la generación de políticas públicas que permitan tener ahorro en las IMF. Otro aspecto importante que se ha señalado es la utilización efectiva de los datos que recoge la IMF y a los cuales no siempre se les saca todo el provecho, siendo que podrían ser utilizados para inteligencia de negocios, en conjunto con la generación y utilización de scorings.

2.6 Formación a clientes

Este tema es un desafío que, aunque no es señalado en los primeros lugares, no por ello es menos importante. En el caso de Nicaragua cobra relevancia debido a la existencia de sobreendeudamiento ya que una de las causas es la falta de responsabilidad del cliente por incurrir en deudas que, muy probablemente, le será difícil honrar. Por tal razón es un reto importante el desplegar esfuerzos en la formación del cliente, de modo que la mejoría de la relación Cliente-IMF y el mayor conocimiento del cliente en manejar responsablemente sus finanzas, ayudarán a mitigar sus problemas y asumir obligaciones de forma responsable.

2.7 Nuevos productos financieros: Ahorros y otros productos y servicios

Como ya se ha mencionado en el análisis de otros países, este es un desafío muy importante. En el caso de Nicaragua se pone de relieve la necesidad de implementar productos de ahorro para solventar el problema que pueda significar la obtención de fondeo y para proveer al cliente de una mayor flexibilidad financiera. No obstante, esto no depende exclusivamente de la industria, sino que entran en juego las políticas públicas ya que se requiere legislación al respecto. Por tanto, el desafío realmente está en lograr la incidencia política necesaria para que la política gubernamental favorezca estas necesidades.

Algunos productos y servicios que se han planteado son: (i) Ahorro; (ii) Crédito para Emprendimiento; (iii) Productos para el sector rural, particularmente para el sector agropecuario; (iv) Seguros agropecuarios; (v) Mesas de Cambio; etc.

2.8 Estructura de financiamiento

Si bien el caso más visible actualmente es Nicaragua debido a la crisis que ha impactado en el patrimonio y el fondeo de las instituciones, surge como otro desafío importante la importancia de adoptar o lograr estructuras de financiamiento que, desde el punto de vista financiero, provean una mayor estabilidad institucional. Para ello, se vuelve necesario profundizar esquemas de financiamiento que favorezcan la participación accionaria o fondeos que permitan conversión de deuda en capital. Estos esquemas pueden variar desde esquemas más tradicionales hasta esquemas más abiertos que faciliten la participación accionaria.

A. Análisis de contexto

1. Generalidades del país

Costa Rica posee una extensión territorial de 51,100 kms cuadrados. Según la Encuesta Nacional de Hogares 2017, del Instituto Nacional de Estadística y Censo de Costa Rica, el país tiene una población total de 5 millones de personas, de las cuales el 49% son hombres y el 51% mujeres, el 73% se encuentran en zonas urbanas y el resto en las zonas rurales. Del total de la población, el 44% pertenece a la Población Económicamente Activa (PEA). La tasa de desempleo abierto se mantuvo por debajo de 9% los primeros dos años en estudio, pero a partir del 2015 subió a más del 9%, siendo que los indicadores para los años 2015, 2016 y 2017 son 9.6%, 9.5% y 9.4% respectivamente.

Costa Rica es un país de ingreso medio alto y de los más desarrollados en América Latina, presentando un crecimiento sostenido durante las últimas dos décadas. La estrategia de crecimiento del país ha sido consistente y orientada hacia el exterior, fomentando la inversión extranjera y la liberalización comercial.

A pesar del nivel de desarrollo económico del país, de sus altos estándares de desarrollo humano, de sus bajas tasas de pobreza a nivel de Latinoamérica y de su liderazgo en temas ambientales, Costa Rica enfrenta importantes situaciones, entre los que están la deteriorada situación fiscal y los altos niveles de desigualdad entre su población.

2. Aspecto sociopolítico

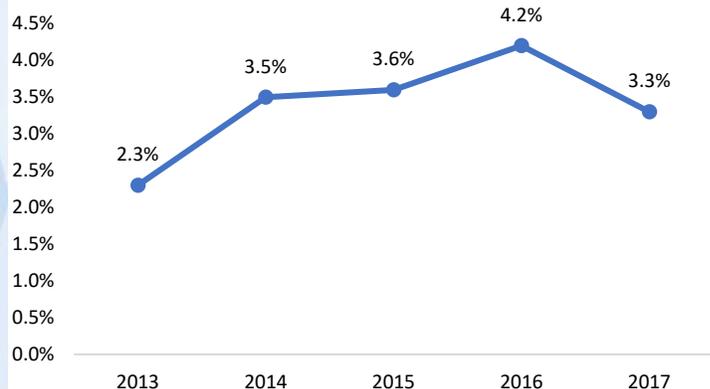
El porcentaje de hogares pobres en Costa Rica pasó de 20.5% a 20% entre el 2016 y 2017 y la pobreza extrema disminuyó desde 6.3% a 5.7% en el mismo período. En el 2017 el porcentaje de hogares viviendo en pobreza en el área rural fue del 24.2% mientras que en el área urbana fue del 18.5%. Aunque en términos de pobreza el país ha mejorado un poco, no ha pasado lo mismo con la desigualdad en la distribución de la riqueza, ya que el coeficiente de Gini se ha mantenido estable entre 0.51 y 0.52 durante los años 2013 a 2017.

Aunque generalmente el país ha gozado de una estabilidad política en que los cambios de gobierno no trastocan los planes de país, actualmente se encuentra inmerso en una situación tensa debido al alto déficit fiscal que viene arrastrando desde hace algunos años y que los gobiernos no han querido o podido enfrentar. Sin embargo, la administración actual lo ha puesto en el tapete, habiendo sometido y logrado la aprobación de un paquete de reformas fiscales que ha dividido a la nación y que está pendiente de ser resuelta por el poder judicial. De cualquier forma, es una situación que cualquiera que sea la decisión final de las autoridades dejará inconformidades de algún lado y podría provocar protestas serias.

3. Aspecto macroeconómico y productivo

El producto Interno Bruto (PIB) del país ha crecido por encima del 3% en el período 2014–2017, siendo el crecimiento del PIB para este último año de 3.3% como refleja el gráfico 7.1. No obstante, el crecimiento se ha desacelerado los últimos años y se estima que para el 2018 la economía continuará dicha desaceleración.

Gráfico 7.1. Crecimiento del PIB de Costa Rica



Aunque en el período analizado muchas de las actividades económicas registraron bajos crecimientos o desaceleraron el ritmo que llevaban producto de factores tanto externos como internos, las actividades que han impulsado la recuperación de la economía son la industria manufacturera (en especial las empresas de zona franca), la construcción pública, las actividades de servicios (servicios empresariales, servicios de información y comunicación), actividades financieras y de seguros y el comercio.

Las exportaciones han mantenido un crecimiento promedio anual del 4% entre los años 2013 y 2017, finalizando el último año en US\$ 10,916 millones. Este comportamiento ha sido estimulado primordialmente por las ventas provenientes de las zonas francas operando en el país. Por su parte, las importaciones crecieron a bajas tasas los dos primeros años en análisis para caer 5% en el 2015, como consecuencia de una menor factura petrolera y el bajo precio de las materias primas. Los años 2016 y 2017 las importaciones presentaron un crecimiento del 4% cada año como resultado del alza en la factura petrolera, la compra de mercancías generales y las adquisiciones de empresas de regímenes especiales.

A diferencia de los países del norte de Centroamérica, en Costa Rica las remesas no son una variable tan relevante para la economía. A pesar de que en tres de los cinco años evaluados el flujo de remesas presenta crecimiento, el monto no es tan significativo y su tendencia es decreciente. En el año 2013 el flujo de remesas fue de US\$ 228.4 millones y al finalizar el 2017 se redujo hasta US\$ 195.6 millones.

Por otra parte, las Reservas Internacionales Netas (RIN) disminuyeron la mayoría de los años y pasaron de US\$ 7,331 millones a US\$ 7,150 millones entre el 2013 y el 2017. Sin embargo, aunque la ratio reservas internacionales netas/meses de importaciones incrementó en el 2014 y 2015, disminuyó en el 2016 y 2017, pero en el período de los 5 años se observa un aumento desde 4.9 hasta 5.2 meses.

La inversión extranjera directa que es una variable importante dentro de la economía costarricense presentó crecimientos los años 2013 y 2014, para luego disminuir los dos años siguientes; no obstante, en el 2017 registró un crecimiento del 21% en comparación con el 2016 y finalizó el año con un flujo de US\$ 2,583 millones.

La inflación se mantuvo por encima de 3% los años 2013 y 2014 debido al alza generalizada en todos los productos y a la subida en los bienes cuyos precios están regulados. En el 2015 hubo una considerable reducción hasta llegar a una deflación de -0.8%, producto de tres factores: la reducción en los precios de las materias primas en el mercado internacional sobre todo del petróleo y derivados, la reducción en los precios de bienes y servicios regulados (agua y electricidad principalmente) y la reducción de precios de productos agrícolas. Los años siguientes volvió a incrementar hasta terminar el 2017 con una inflación de 2.6%, debido al incremento en los precios de algunas materias primas importadas.

4. Las políticas públicas en torno a las microfinanzas

El Sistema de Banca de Desarrollo (SBD) es el fondeo más barato que se tiene en Costa Rica. Tiene 3 líneas: (i) recursos del estado con lo que se financian la mayoría de IMF, a través de un fondo que maneja el Banco de Costa Rica que es el fiduciario, cuyos fondos deben colocarse a la tasa pasiva (6%), poniéndose un margen máximo de 10 puntos de intermediación; (ii) los bancos públicos tienen que destinar un 15% de sus utilidades para orientarlas al desarrollo y apoyar a las IMF en alianza con ellos, a la misma tasa que a cualquier empresa o cliente, algunos bancos están entrando en esta dinámica; (iii) los bancos privados deben tomar de los fondos de captación de cuenta corriente para destinarlos a los créditos para el desarrollo.

B. Análisis de tendencia financiera y estratégica

1. Caracterización del sector de microfinanzas en Costa Rica

El sector de Microfinanzas de Costa Rica está representado por 11 Instituciones de Microfinanzas que han reportado su información de manera continua durante el período 2015-2017. En conjunto las instituciones suman una red de 19 sucursales a través de las cuales atienden a 25,146 clientes. El 70% de las sucursales están ubicadas en San José y Alajuela que a su vez concentran el 61.1% de la cartera total. El personal total que labora en el sector es de 208 colaboradores, de los cuales el 26.5% son oficiales de créditos.

Las principales actividades económicas que financia el sector son la actividad agropecuaria y forestal que constituye el 35.9% del total de la cartera y la actividad comercial que representa el 22.7%. Debido a que una parte importante de los créditos fueron colocados en el sector agropecuario, el 88.1% de la cartera fue pactada a un plazo mayor a 24 meses, dada la naturaleza de dicha actividad.

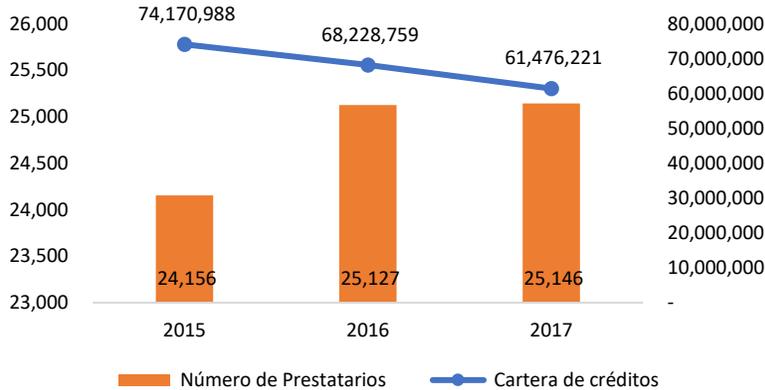
La metodología crediticia implementada por todas las instituciones es el crédito individual. Sin embargo, algunas instituciones utilizan el modelo de comités de créditos, organizaciones de base comunitaria que funcionan como una sucursal donde se analizan las solicitudes de créditos y una vez que los préstamos son aprobados se encargan de remitir la documentación a la IMF para el correspondiente trámite de desembolso. De esta forma, se facilita el acceso al crédito a más personas dentro de las comunidades, especialmente rurales.

Las instituciones de Costa Rica registran una alta participación rural; más del 70% de la cartera y del 85% de los clientes están ubicados en este sector. Con este considerable alcance a las zonas rurales, las instituciones del país trabajan por reducir el nivel de pobreza que llega al 24% de esta población. Por otra parte, el 47.1% del total de prestatarios y el 39% de los clientes son mujeres.

2. Evolución de la cartera crediticia

En términos de escala y alcance, el sector de Microfinanzas del país ha sufrido un decrecimiento considerable y una tendencia decreciente. La cartera de créditos ha disminuido desde US\$ 74.1 millones hasta US\$ 61.4 millones entre el 2015 y el 2017, que constituye un decrecimiento del 17%. En el caso del número de prestatarios, aunque en los tres años en análisis han incrementado, dicho crecimiento es cada vez menor; en este sentido, el indicador pasó de 24,156 en el 2015 a 25,146 en el 2017, registrando crecimientos del 38% en el 2015, 4% en el 2016 y 0% en el 2017. El gráfico 7.2 refleja la evolución de estos indicadores.

Gráfico 7.2. Evolución de la cartera de créditos y el número de prestatarios de Costa Rica



El saldo promedio de crédito mostró un incremento del 11% en los últimos tres años, finalizando el 2017 con una cifra de US\$ 2,046. Algunos de los factores que incidieron en el comportamiento de la cartera y los prestatarios fueron la presencia de nuevos competidores, dada la mayor penetración de la banca comercial y pública en zonas tradicionalmente atendidas por el sector de microfinanzas y la incursión de prestamistas informales que ofrecen mecanismos flexibles que facilitan la captación de clientes excluidos del

sistema financiero formal.

3. Principales indicadores de desempeño

3.1 Calidad de cartera

La calidad de la cartera se ha venido deteriorando gradualmente en el período 2015–2017, siendo que el indicador cartera en riesgo mayor a 30 días (CeR30) pasó de 5.5% a 5.8% en estos tres años. Una de las causantes de esta desmejora se vincula a los clientes del sector agropecuario, que constituyen una proporción importante de los clientes del sector y han sufrido afectaciones en el flujo de sus ingresos ocasionadas por el impacto de fenómenos naturales en sus cultivos.

La mayoría de las instituciones de Costa Rica no tienen por práctica realizar castigos, aunque en los últimos años algunas instituciones están aplicando esta medida. Sin embargo, el índice de créditos castigados ha venido disminuyendo año con año, pasando de 0.2% a 0% entre el 2015 y el 2017. Por otra parte, aunque la cobertura de riesgo ha incrementado en el período analizado, pasando de 46.4% a 67%, aun así, no alcanza los niveles óptimos para el sector.

3.2 Gestión financiera

En referencia a la gestión financiera del sector, la estructura de financiamiento es más sencilla que la de muchos de los países de la región. Las dos fuentes de financiamiento de las instituciones son la deuda y el patrimonio, siendo la primera la fuente de fondeo más importante. A pesar de la relevancia de la deuda dentro del financiamiento, ésta ha venido perdiendo representatividad dentro de la estructura, pasando de aportar el 64% en el 2015 al 58% en el 2017. Esta disminución de la deuda ha sido retomada por el patrimonio que ha incrementado su contribución desde 36% hasta 42% en el período analizado.

La razón cartera de crédito/total de activos ha disminuido gradualmente hasta llegar a 83% en el 2017, que es un indicador similar al resto de los países de la región. Por otro lado, el índice de endeudamiento se mantiene bastante estable entre 1.9 y 2 veces. Tanto el costo de los fondos tomados en préstamos como el índice de gastos financieros ha disminuido en el período de estudio, cerrando el 2017 con 6.9% y 4.9% respectivamente, índices bastante bajos en comparación con los indicadores de la región.

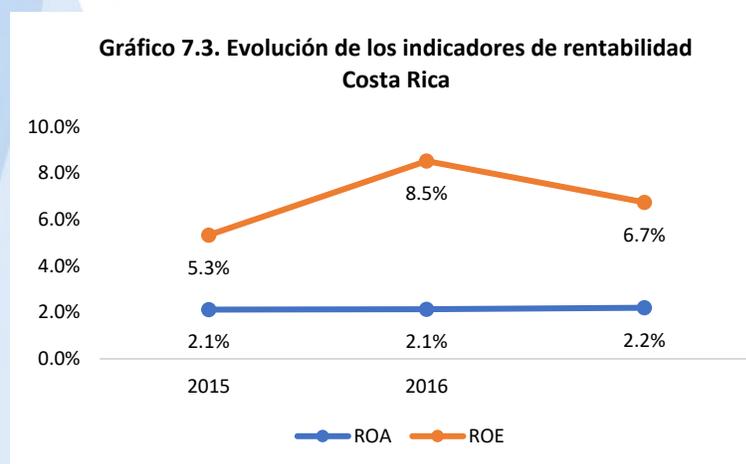
3.3 Eficiencia y productividad

Los indicadores de eficiencia operativa se han deteriorado. El índice de gastos operativos que es el más pertinente para medir la eficiencia aumentó de 12.9% a 13.4%, pero a pesar de esta tendencia es un indicador muy bueno dado que las instituciones de Costa Rica son pequeñas con poco personal, lo que tiene un efecto positivo en los gastos operativos. El costo por préstamo aumentó de US\$ 366 a US\$ 473, resultado que es ocasionado parcialmente por el alto porcentaje de cartera y clientes rurales, lo que aumenta el costo de transporte y comunicación con los clientes.

En cuanto a la productividad del personal, ha mejorado un poco en el periodo analizado ya que el número de préstamos por empleado cerró el 2017 con 86 y el número de préstamos por oficial de crédito en 308. Este último indicador tiene el efecto resultante de los comités de crédito que operan en algunas instituciones del país, que tienden a incrementar un poco más el resultado.

3.4 Rentabilidad y sostenibilidad

Finalmente, la rentabilidad del sector presentó una mejora en el 2016 pero luego disminuyó; no obstante, los resultados son positivos. El Retorno sobre Activos (ROA) terminó el 2017 con 2.2%, el Retorno sobre Patrimonio (ROE) alcanzó 6.7% y la autosuficiencia operativa finalizó en 112%.



En el 2017 el ROA presentó un ligero incremento que estuvo asociado con un aumento en los ingresos financieros con relación al año anterior; adicionalmente, los gastos financieros y de provisión disminuyeron, lo que compensó el alza de los gastos operativos que se dio durante ese año. El gráfico 7.3 detalla la evolución del ROA y ROE.

C. Desafíos estratégicos

1. Problemática principal actual

De acuerdo con la información levantada, se perciben como principales problemas que afectan a la industria los siguientes (Ver “Anexo 1: Establecimiento de Problemas Prioritarios”):

1.1 Incremento de la competencia gubernamental y sobreendeudamiento

Los programas de gobierno que ofrecen fondos baratos exigen determinados requisitos que en ciertos casos limitan a las IMF a acceder a esos fondos, entre ellos la colocación a determinadas tasas que en general son iguales a las tasas pasivas de la banca más un plus. Por un lado, esto es un problema de política pública que incide en las microfinanzas; por otro lado, los fondos institucionales externos son caros aunado al hecho de que los fondeadores externos no consideran prioritario ni atractivo el fondeo a la industria microfinanciera

en Costa Rica, debido precisamente a los programas gubernamentales existentes y al sistema banca de desarrollo.

Aunque no se cuenta con un mecanismo que permita medir la existencia de sobreendeudamiento, es notorio que la industria ya ha entrado en esa espiral y urge encontrar formas de abordar esta problemática antes de que se convierta en un problema más difícil de controlar. Las causas son variadas, pero la facilidad del acceso a las tarjetas de crédito es uno de los elementos que ha contribuido a ello, ya que, si bien la industria de microfinanzas no las oferta, el cliente se endeuda por otro lado y se ve inmerso en el círculo del sobreendeudamiento.

1.2 Recursos humanos

Hay problemas de formación en los recursos humanos, no solamente en el ámbito técnico, sino también de actitud, lo que se manifiesta en una atención poco adecuada hacia los clientes. Por otro lado, se percibe poco interés en enfocarse en lo que está pasando en el entorno y desarrollar una visión de hacia dónde se deben dirigir las instituciones. A su vez, esto impacta en la prevalencia de una misma visión y forma de hacer las cosas y poca disposición hacia la innovación en cualquiera de sus posibilidades.

1.3 Dificultad de gestionar transacciones por parte del cliente

Al igual que en los demás países de la región, se detecta la carencia del uso de tecnología para facilitarle las transacciones al cliente, encareciendo el servicio y disminuyendo la agilidad. Básicamente se expresa lo mismo que en otros países de la región, en el sentido de proveer al cliente facilidades tales como mensajería, monedero electrónico, recepción de desembolsos, entre otros servicios, lo que requiere disponer de políticas públicas que lo faciliten. La idea expresada en general, es que se ponga a disposición de los clientes las facilidades para que puedan realizar sus transacciones desde casa. También se plantea el uso de la tecnología para simplificar procesos internos, tales como que el cliente realice toda la tramitación del crédito, por medio de internet, y de esa forma también reducir gastos operativos.

1.4 Fuerte dependencia de fondeadores

Relacionado con la competencia gubernamental, el fondeo se ha convertido en un problema que va creciendo en el país ya que la estructura financiera está proporcionalmente cargada hacia la deuda institucional y no hay mecanismos de fondeo que garanticen una mayor estabilidad de recursos, ya sea a través de captura de depósitos o de mayor recurso propio. En tal sentido, las IMF son vulnerables puesto que cualquier problema en las fuentes actuales puede afectar el suministro de crédito.

1.5 Misión social

Se percibe que la parte social a veces se ha visto como una necesidad para facilitar la obtención de otras necesidades como fondeo, relegando lo social a segundo plano; otras veces la IMF no se convence de la importancia de efectuar mediciones sociales porque puede requerir inversión y no se destinan recursos para ello. A ratos parece que el modelo original de las microfinanzas se está perdiendo.

1.6 Pocos productos/servicios orientados a necesidades del cliente

En este aspecto, uno de los problemas que se percibe aparte de la necesidad de crear productos financieros orientados al sector y generar servicios que vayan en pro de la inclusión financiera del cliente, es que hay

carencia de servicios complementarios que son de utilidad para los clientes (por ejemplo: servicios de salud, educación financiera, etc) que se pueden ofrecer a través de alianzas con instituciones especializadas en estos temas.

1.7 Eficiencia operativa

Todavía existen problemas importantes en los procesos operativos, puesto que los procesos actuales resultan pesados y onerosos. Otro aspecto que destaca en este aspecto es la necesidad de tener mejor gestión del riesgo que permita manejar un volumen mayor de operaciones de forma efectiva y controlando el riesgo. Esto exige simplificar procesos a lo interno y hacia los clientes, sobre todo en crédito, y hacer más eficientes los procesos automatizados a la vez que se hacen más efectivos los controles. En la actualidad las IMF de Costa Rica son de tamaño relativamente pequeñas, pero en la medida que la industria crezca le resultaría más difícil y riesgoso su manejo si no se cuenta con procesos eficientes que gestionen el riesgo y disminuyan el costo operativo.

2 Principales desafíos estratégicos percibidos a futuro

A continuación, se muestra la priorización de los Desafíos Estratégicos que resultaron para Costa Rica (Ver “Anexo 2.5: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para Costa Rica”):

2.1 Formación del recurso humano

A partir de los problemas señalados por las personas entrevistadas, el disponer de los recursos humanos adecuados en los distintos niveles es percibido como el principal desafío en la industria microfinanciera de Costa Rica. Cabe destacar que no solamente se refiere al sentido estricto de los requerimientos técnicos, sino también a lograr que el personal se sienta comprometido con la misión de las microfinanzas manteniendo el enfoque rentable, se centre en el cliente, que desarrolle una actitud de servicio al cliente, una mentalidad no conformista y que esté pendiente de las necesidades institucionales y de la clientela. Es posible que esto requiera un reenfoque en las metodologías de formación y una revisión de las temáticas a desarrollar con el fin de lograr una mayor asimilación del compromiso requerido. Adicionalmente, puede implicar también afinar métodos de selección de personal.

2.2 Gobierno corporativo

Este desafío ha sido planteado en correspondencia con el problema de la misión social, por lo que se centra más en rescatar el modelo de las microfinanzas, que la alta dirección se preocupe más por los aspectos sociales, la medición de los impactos que se generen en la población, y analizar todos los indicadores sociales que se utilizan normalmente, sin descuidar el enfoque empresarial. No se trata de perder la autosuficiencia en términos financieros, sino de no descuidar la parte social. En ese aspecto, la Gobernanza institucional tiene un reto importante a llevar a cabo.

2.3 Tecnología

Otro desafío considerado importante es el proveer de los productos y canales tecnológicos para facilitar las transacciones del cliente con la IMF sin necesidad de hacer presencia física en las sucursales. Básicamente se expresa lo mismo que en otros países de la región; sin embargo, aquí se enfoca la atención en que proveer esas facilidades redundará en una mejor relación con el cliente, aunque la tecnología no es suficiente para lograr este propósito que además requiere entender mejor las necesidades del cliente y mantener el

contacto estrecho con él, lo cual ha sido parte de la filosofía básica de las microfinanzas. En este aspecto resalta la importancia de buscar los mecanismos para ampliar las facilidades tecnológicas y mantener la relación estrecha con el cliente.

2.4 Eficiencia operativa

Este es otro desafío que busca simplificar procesos con ayuda de tecnología, esto es con la implementación de sistemas más eficientes de gestión de operaciones que permitan reducir costos. Sin embargo, también requiere revisión de los procesos. El reto está en reducir costos para poder reducir márgenes y de esta forma abaratar el crédito a los clientes.

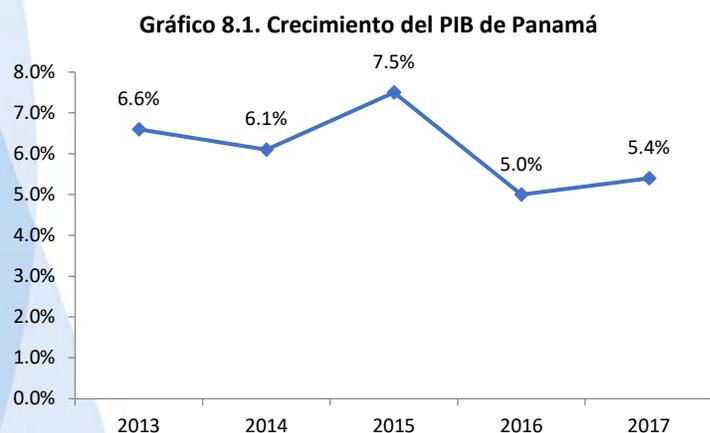
2.5 Políticas públicas

En el caso de Costa Rica, el desafío que se espera de las políticas públicas está bastante orientado a tratar de resolver problemas de sobreendeudamiento y de fondeo, buscando que los fondos dispuestos por el gobierno sean de condiciones tales que puedan ser de acceso para las IMF sin que constituya una operación difícil de llevar a la práctica por restricciones de tasa de interés. Asimismo, que se pueda tener acceso a todos los burós de crédito con el fin de manejar la información necesaria para evitar el sobreendeudamiento.

A. Análisis de contexto

1. Generalidades del país

Panamá posee una extensión territorial de 75.4 mil kms cuadrados. La población de Panamá es de 4 millones de habitantes, de los cuales 2 millones conforman la población económicamente activa. Panamá es una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina. Los últimos cinco años el crecimiento promedio



anual del Producto Interno Bruto (PIB) es de 6.1% y la tasa de crecimiento más baja que ha registrado el país es de 5%, llegando hasta 7.5% en el 2017 (Ver gráfico 8.1).

Según el Banco Mundial se estima que en el mediano plazo el país continúe con este comportamiento; un factor relevante será la inversión pública a través de los proyectos de infraestructura que se están realizando (construcción de la tercera línea del metro y cuarto puente sobre el canal de Panamá, entre otros).

2. Aspecto sociopolítico

El país presenta una de las tasas de desempleo abierto más bajas de la región Centroamericana; sin embargo, refleja una tendencia negativa dado que este indicador ha crecido todos los años. En el 2013 la tasa de desempleo abierto era de 3% y ha llegado hasta 4.4% en el 2017.

Panamá ha logrado muy buenos resultados en la reducción de la pobreza, no solamente presenta los niveles más bajos de la región, sino que también refleja progresos significativos en los últimos años. Entre el 2015 y el 2017 los niveles de pobreza nacional pasaron de 15.4% a 14.1%; aunque los niveles de pobreza extrema tuvieron una reducción marginal del 6.7% a 6.6% en el mismo período. Algunos de los factores que impulsan estos logros son el crecimiento económico y las transferencias públicas. A pesar de este progreso en el tema de la pobreza, las poblaciones rurales son las que enfrentan más esta problemática, lo que constituye un gran reto para el país.

3. Aspecto macroeconómico y productivo

El crecimiento del país ha sido impulsado tanto por la inversión pública como privada. Las actividades económicas con mayor dinamismo durante el período 2013–2017 han sido construcción, minas y canteras y pesca; recientemente aportaron más otras actividades como la intermediación financiera, el suministro de electricidad, gas y agua y el transporte, almacenamiento y comunicaciones.

Las exportaciones del país mostraron decrecimiento todos los años en análisis. En el 2013 esta variable llegaba a US\$ 17,058 millones y al finalizar el 2017 era de US\$ 9,260 millones, que corresponde a una

importante disminución del 46%. De igual forma se han comportado las importaciones, decreciendo 39% en el mismo período, bajando desde US\$ 26,500 millones hasta US\$ 16,100 millones. Estos comportamientos están principalmente vinculados a la menor producción agrícola e industrial en el caso de las exportaciones y al menor precio del combustible para las importaciones.

Las remesas familiares no son una variable tan importante en la economía panameña como lo es en otros países de Centroamérica, pero la inversión extranjera sí es relevante y presenta un crecimiento del 68% en el período evaluado, pasando desde US\$ 3,236 millones en el 2013 hasta US\$ 5,432 millones en el 2017. Por su parte, las Reservas Internacionales Netas (RIN) habían incrementado del 2013 al 2016; no obstante, en el 2017 hubo una reducción del 22%, finalizando en US\$ 3,500 millones. El indicador RIN/meses de importaciones ha oscilado entre 1.9 meses y 2.6 meses en los últimos cuatro años y en el 2017 el indicador cerró en 1.9 meses.

La inflación del país ha disminuido de manera significativa, en el 2013 el indicador era de 3.7%, a partir del 2014 bajó a 1% y se mantuvo en ese rango todos estos años hasta finalizar el 2017 con 0.5% de inflación. Estas disminuciones son producto de los menores precios del petróleo y sus derivados, en especial lo correspondiente a gastos de transporte. Hay que recordar que también en Panamá, la moneda utilizada en las transacciones es el dólar estadounidense.

4. Las políticas públicas en torno a las microfinanzas

Las IMF locales dependen de las líneas de crédito que otorgan los bancos, quienes por exigencias de provisiones o de listas grises, etc., han ido recortando dichas líneas a las IMF, por lo que se ha tenido que salir a buscar otros medios de financiamiento, ya que, además, debido a regulaciones más fuertes, los bancos están siendo más estrictos. Esto puede representar un problema para las IMF en el futuro mediano.

B. Análisis de tendencia financiera y estratégica

1. Caracterización del sector de microfinanzas en Panamá

En el presente análisis el sector de Microfinanzas de Panamá está representado por 6 Instituciones de Microfinanzas que reportan su información de manera constante a la Unidad de Información y Análisis de REDCAMIF. El sector de microfinanzas en el país cuenta con una red de 60 sucursales a nivel nacional, de las cuales el 68% se concentra en Panamá, Veraguas y Chiriquí, en conjunto estos departamentos agrupan el 83% de la cartera total del sector. El total de colaboradores trabajando en estas instituciones es de 771, de los que el 32.2% son oficiales de crédito.

Aunque el sector financia diversas actividades económicas en el país, el principal destino de los créditos es el consumo que constituye el 53.6% del total de la cartera y el 33% del total de los clientes. En cuanto a actividad productiva la más importante es el servicio, que representa el 19% tanto de la cartera como de los clientes, seguido de la actividad comercial que aporta el 12% al total de la cartera y el 17.2% a los clientes. La metodología de créditos individuales fue la que prevaleció en las Instituciones de Microfinanzas del país en la colocación de los préstamos. Referente a la distribución de cartera por plazos, un poco más del 80% de los créditos fueron a más de 24 meses.

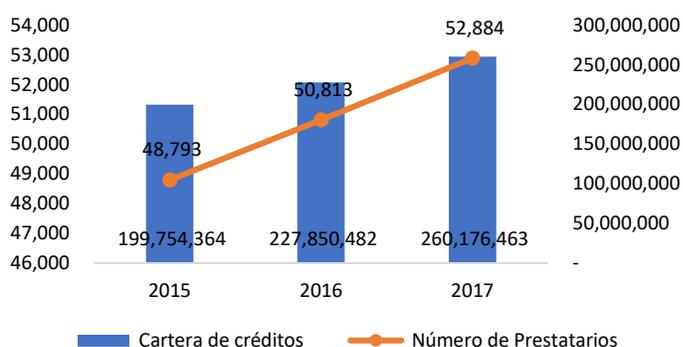
El sector microfinanciero en Panamá aún presenta limitaciones en la cobertura geográfica de las poblaciones rurales, dado que las instituciones locales reflejaron una baja participación de cartera en el sector rural de apenas el 9.7% a diciembre del 2017. No obstante, el 40.3% de prestatarios activos son mujeres, lo que refleja

el propósito de reducir las desigualdades y alcanzar la inclusión financiera y el empoderamiento de un sector considerado vulnerable.

2. Evolución de la cartera de créditos

En términos de escala y alcance el sector presenta una tendencia positiva y sostenida. La cartera de créditos del sector ha mostrado un crecimiento sostenido durante el período 2015–2017, con un crecimiento promedio anual del 13%, la cartera pasó de US\$ 199 millones a US\$ 260 millones en el período analizado. Por su parte, el número de prestatarios también creció todos los años, pero a tasas menores. El indicador pasó de 48,793 en el 2015 a 52,884 en el 2017 para lograr un incremento del 8% en ese período. El gráfico 8.2 refleja la evolución de estos indicadores. El incremento de la cartera y de los clientes se debió, entre otros factores, a un entorno económico favorable que permitió a los microempresarios continuar con el buen desempeño de sus negocios.

Gráfico 8.2. Evolución de la cartera de créditos y el número de prestatarios de Panamá



El saldo promedio del crédito en el país también ha incrementado los años en estudio, pasando de US\$ 3,890 a US\$ 4,897. Cabe destacar que los niveles de pobreza son más bajos en Panamá que en otros países de la región; asimismo, el costo de la vida del país es uno de los más altos de Centroamérica, por lo que las microempresas requieren préstamos con montos altos para operar dentro del mercado. El crédito promedio nacional finalizó el 2017 en 43%, sugiriendo que de manera general las instituciones de Panamá atienden al segmento de mercado

con ingresos bajos.

3. Análisis de indicadores financieros

3.1 Calidad de la cartera

En general los indicadores de la categoría calidad de cartera son positivos y registran una buena tendencia. La calidad de la cartera mejoró en el período evaluado, el indicador cartera en riesgo mayor a 30 días (CeR>30) bajó desde 3.8% hasta 3.2%, alcanzando los mejores resultados de la región Centroamericana. La cobertura de riesgo incrementó de manera significativa al pasar de 79% en el 2015 a 97% en el 2017, logrando niveles óptimos de cobertura. El índice de créditos castigados osciló entre 1.3% y 0.8%, siendo esta última cifra la correspondiente al 2017.

3.2 Gestión financiera

Las instituciones del país tienen tres fuentes de financiamiento: depósitos, deuda y patrimonio. Aunque los depósitos han sido la fuente de fondeo más importante, han disminuido su participación dentro de la estructura, pasando de representar el 65% al 60% entre el 2015 y el 2017. Por el contrario, la deuda ha aumentado su contribución a la estructura pasando de 15% a 22% en el mismo período. El patrimonio que para el 2017 representa el 19% del financiamiento, disminuyó ligeramente puesto que en el 2015 su participación era del 20%.

La cartera de crédito al igual que en todos los países de la región es el activo más importante de las instituciones de Panamá; el indicador cartera /total de activos se mantiene entre 77% y 80%. El índice de endeudamiento ha incrementado desde 2.5 veces hasta 2.9 veces producto del aumento en la deuda como fuente de financiamiento. Tanto el costo de la deuda como el índice de gastos financieros han aumentado los últimos tres años, cerrando el 2017 en 8.4% y 7.3% respectivamente.

3.3 Eficiencia y productividad

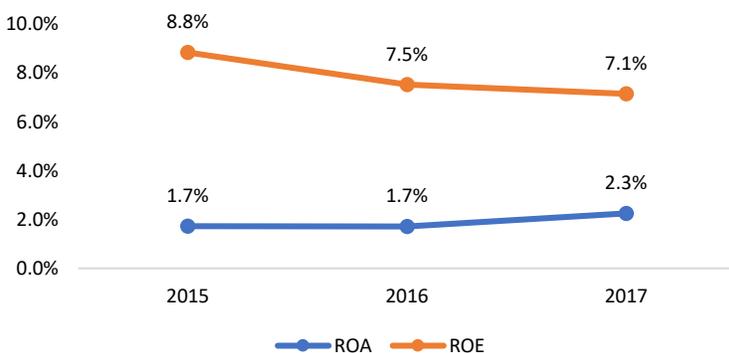
La eficiencia operativa de las instituciones se ha mantenido muy estable durante el período analizado, ya que el índice de gastos operativos fue de 22% los tres años. A diferencia del indicador anterior, el costo por préstamo presenta una tendencia negativa con incrementos anuales cada vez mayores, el indicador pasó de US\$ 516 a US\$ 555 entre el 2015 y el 2017. La productividad tanto de los empleados como de los oficiales de crédito ha mejorado de manera significativa estos tres años; el número de préstamos por empleado aumentó desde 77 hasta 82 en este período, mientras que el número de préstamos por oficial de crédito pasó desde 257 hasta 284 para el mismo corte.

3.4 Rentabilidad

En términos de rentabilidad, el Retorno sobre Activos (ROA) del país después de haberse mantenido estable durante los años 2015 y 2016 en 1.7%, en el año 2017 aumentó a 2.3%. Por su parte, el Retorno sobre Patrimonio (ROE) reflejó una tendencia decreciente pasando de 8.8% en el 2015 a 7.1% en el 2017, lo que significó una reducción del 19.2% (Ver gráfico 8.3). Al cierre del último año, ambos indicadores se ubicaron en una posición similar con respecto a la rentabilidad del sector a nivel regional.

El resultado del ROA durante el último año se dio gracias a una disminución de los gastos de provisión. Sin embargo, debido a la pesada carga de gastos sostenida por las instituciones del país y al bajo rendimiento de la cartera, el margen financiero fue negativo en los últimos tres años, situación que se acentuó durante el 2017 como consecuencia de la disminución en el rendimiento de la cartera y del aumento de los gastos de financiamiento.

Gráfico 8.3. Evolución de los indicadores de rentabilidad de Panamá



C. Desafíos estratégicos

1. Problemática principal actual

De acuerdo con la información recolectada, se perciben como principales problemas que afectan a la industria, los siguientes (Ver “Anexo 1: Establecimiento de Problemas Prioritarios”):

1.1 Dificultad de acceso a los servicios

Los bancos y financieras en Panamá han avanzado en ofrecer productos financieros gestionados a nivel electrónico, a través de diferentes canales. Sin embargo, a nivel de las IMF son pocas las que han avanzado en este sentido dejando espacio para ofrecer soluciones que faciliten las transacciones al cliente, abaratando el servicio. Esto tiene la ventaja de que en los últimos años ha aumentado de manera importante la cantidad de personas que están conectadas a través de la telefonía móvil, con un uso extendido de la misma, lo que hace que se cuente con la plataforma básica para desarrollar productos que se puedan gestionar a través de estos canales.

1.2 Políticas públicas

A pesar de que no hay una afectación importante con las políticas públicas existentes, el sector no cuenta con un entramado legal que lo impulse y lo proteja ante eventuales dificultades futuras. Se espera que pronto llegue una disposición en que las financieras van a ser reguladas por la Superintendencia de Bancos, y esto va a afectar a las IMF pequeñas.

1.3 Falta de acompañamiento al cliente

Un problema existente en el sector en Panamá es que parte de la clientela percibe que las microfinanzas son más caras que los bancos. Las IMF no han logrado aclarar a sus clientes estas diferencias de precios, para de esta forma mejorar su imagen y la confianza del cliente en ellas. Otro aspecto es que los clientes no sienten el acompañamiento de las IMF en su desarrollo empresarial, aun cuando muchos de ellos requieren de este apoyo.

1.4 Oferta limitada en cuanto a servicios y productos

La oferta sigue siendo la misma, principalmente concentrada en el ofrecimiento de crédito; no hay muchas entidades diseñando nuevos productos o fomentando una cultura de innovación. Se percibe también que la gente del sector rural, especialmente del sector agropecuario, es atendido con los mismos productos. Si a esto se agrega que hay población del sector que percibe el servicio que ofertan las IMF como un servicio caro, se dificulta llegar de manera convincente al segmento de microempresarios.

1.5 Carencia o limitación en cuanto a recursos humanos

Este problema se ha presentado en Panamá desde tiempo atrás por la falta de analistas y personal vinculado al negocio de las microfinanzas, además de la falta de capacitación adecuada. En cierta forma es parte de las necesidades de recursos humanos que ha tenido Panamá como parte de su crecimiento económico, aunque en este momento se esté produciendo un menor movimiento económico al que han generado los megaproyectos de años recientes.

1.6 Sobreendeudamiento

Un problema que se viene percibiendo, aun cuando no se puede decir que ha llegado a niveles graves, es el sobreendeudamiento puesto que se encuentran clientes con 3 o 4 créditos activos; esta situación podría irse deteriorando. Posiblemente algo que esté incidiendo en ello es el hecho de que no se cuenta con suficiente recurso humano en las diferentes áreas involucradas en el otorgamiento de crédito y que a niveles de dirección el enfoque sea en las microfinanzas más como negocio. No se ha internalizado lo suficiente el hecho de que las microfinanzas van más allá del enfoque empresarial que permita generar rentabilidad y sostenibilidad, descuidándose el enfoque formativo apropiado de todos los funcionarios, olvidando los otros servicios no financieros, que tradicionalmente fueron parte de las microfinanzas.

1.7 Sector rural desatendido

Otro problema que se viene manifestando en las microfinanzas en Panamá es su mayor orientación hacia el sector urbano. Esto no quiere decir que no haya presencia en zonas rurales porque las hay en alguna medida, pero básicamente del banco estatal; sin embargo, no hay suficiente alcance y profundización en estas zonas aumentando el costo de transacción. Se han hecho esfuerzos importantes para impulsar opciones como los agentes bancarios, pero la atención al sector rural todavía es insuficiente. A nivel de mercado todavía hay potencial, lo que falta es un mayor conocimiento en cuanto al segmento rural.

2. Principales desafíos estratégicos percibidos a futuro

A continuación, se muestra la priorización de los Desafíos Estratégicos que resultaron para Panamá (Ver “Anexo 2.6: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para Panamá”):

2.1 Regulación y adaptación a las exigencias de la regulación

Ante la posible llegada de una regulación de las IMF por parte de la Superintendencia de Bancos, las IMF tendrán el desafío de mejorar sus procesos y volverse más eficientes para enfrentar los costos que esto implica, sobre todo para las IMF pequeñas. En este particular, la incidencia que puedan realizar las IMF y la Red Nacional se vuelve relevante ya que a nivel del regulador todavía no se comprende lo suficiente la filosofía de las microfinanzas, ni las políticas, criterios y operatividad de esta industria. Este desafío se complementa con la importancia de generar procesos de autorregulación a manera de lograr que la etapa de conversión se transite de la forma menos traumática posible.

2.2 Selección y formación de recursos humanos

De acuerdo con la percepción de la mayoría de los entrevistados, el tema de recursos humanos es uno de los principales desafíos al que se enfrentan las microfinanzas del país. Hay varios aspectos relacionados con recursos humanos, pero entre sus causas se refleja de manera relevante el no disponer de recursos humanos comprometidos y que además tengan las mejores competencias técnicas. El sobreendeudamiento es un ejemplo, que se genera en buena medida por no contar con los recursos humanos apropiados, y aunque no sea el único factor, es indudable que es un factor relevante. Por tanto, sigue siendo un desafío que, por ser percibido como algo relevante en varios países de la región, se perfila quizás, como el principal, o uno de los principales desafíos a enfrentar a nivel general.

2.3 Tecnología

Aunque hay bancos de microfinanzas que ya han tenido un avance en materia de tecnología, en Panamá todavía hay IMF con carencia en este aspecto y esa necesidad es muy sentida en las zonas rurales tanto de parte de los clientes como de las IMF que operan en esas zonas. Los productos que se mencionan son Pagos de Servicios, Tarjeta de Débito especial para pagar determinadas transacciones, etc.

2.4 Pocos productos orientados al cliente

A raíz del problema de la insuficiente penetración, atención y conocimiento del sector rural, surge como necesidad y desafío el dedicar esfuerzos a conocer a cabalidad este mercado, explorando todas sus características y potencialidades. Esto pareciera no ser propiamente el desafío, puesto que la penetración en el sector no se da de forma directa, sino a través de otros mecanismos como la oferta de productos apropiados, la disposición de fondos adecuados, etc; sin embargo, por su importancia y por la relevancia de conocer este mercado, en el caso de Panamá se ha planteado como un desafío asociado con la oferta de productos para los clientes.

2.5 Formación a clientes

En el caso de Panamá este desafío va encauzado hacia dos aspectos: (i) orientar más al cliente sobre lo que son las microfinanzas para que no las vean con un enfoque distorsionado (entidades muy caras, sin conocer cómo se gestionan); (ii) entrenamiento en educación financiera, pero ampliando más sus conocimientos en general para ayudarles en la toma de mejores decisiones financieras; (iii) capacitaciones en temas diversos como salud y gestión empresarial, de modo que el cliente perciba que obtiene un valor agregado.

A. Análisis de contexto

1. Generalidades del país

República Dominicana posee una extensión territorial de 48.4 mil kms cuadrados. De conformidad con la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) de República Dominicana, la población total del país es de 10.1 millones de habitantes en el 2017, de la cual 4.9 millones conforman la población económicamente activa. La economía fue beneficiada con la generación de nuevos empleos, aumentando la población ocupada y disminuyendo de esta forma la tasa de desempleo abierto. Esta última variable presenta una tendencia positiva en el período 2013 – 2017, disminuyendo desde 7% hasta 5.4%.

La economía de República Dominicana presenta uno de los crecimientos más fuertes de América Latina en las últimas dos décadas. Durante el período 2013–2017 el crecimiento promedio anual del Producto Interno Bruto (PIB) es del 6.1%, incluso por dos años consecutivos superó el 7%; sin embargo, al finalizar el 2017 dicho indicador cerró en 4.6% y se espera que para el 2018 el PIB crezca 5% basados en una sólida demanda interna.

2. Aspecto sociodemográfico

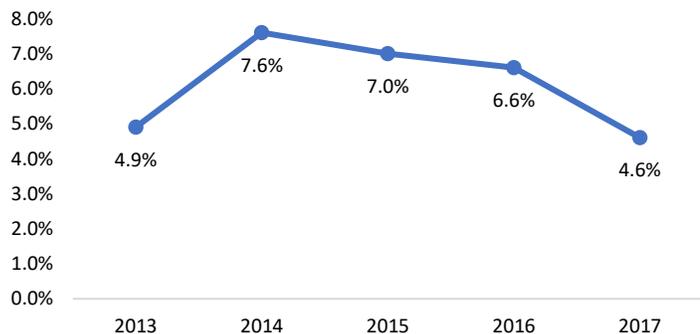
Respecto a los niveles de pobreza, el país muestra una reducción significativa en los últimos cinco años; la ONE registra una tasa de pobreza general nacional que ha disminuido de 39.6% a 25.5% en el 2017. La tasa de pobreza extrema nacional pasó de 9.3% a 3.8% en el mismo período. Se estima que los próximos años los niveles de pobreza sigan disminuyendo a un ritmo más lento, en la medida que el crecimiento del PIB se aproxime a su potencial de crecimiento.

Aún con estos avances en términos de economía y reducción de pobreza, el país sigue expuesto a desastres naturales que tienen implicaciones negativas en el desarrollo del país. Otro de los retos es mejorar la sostenibilidad fiscal del país ya que de momento enfrenta una creciente deuda pública.

3. Aspecto macroeconómico y productivo

Durante el período en análisis la economía ha sido impulsada por el dinamismo de diferentes actividades económicas, destacando la explotación de minas y canteras, la construcción, hoteles y restaurantes y la intermediación financiera; en los años más recientes también realizaron un importante aporte a la economía las actividades del sector agropecuario y el turismo. El gráfico 9.1 refleja la evolución del crecimiento del PIB.

Gráfico 9.1. Crecimiento del PIB de República Dominicana



Las exportaciones han mantenido un crecimiento moderado pero sostenido, con un crecimiento promedio anual del 3%. El valor de las exportaciones pasó de US\$ 9,424 millones en el 2013 a US\$ 10,121 millones en el 2017, para un crecimiento del 7% en esos cinco años. Esta variable ha sido estimulada por el aumento en las exportaciones mineras, especialmente la venta de oro. En contraste, las importaciones han mostrado un comportamiento variable resultando en una tasa de crecimiento promedio anual del 0%. Sin embargo, en el período 2013–2017 el crecimiento fue del 5% cuando la cifra pasó de US\$ 16,801 millones a US\$ 17,700 millones. Las importaciones estuvieron marcadas por el comportamiento de los bienes de capital y las importaciones de materias primas.

Las remesas constituyen una variable relevante en la economía de República Dominicana ya que, según el Instituto Nacional de Migración de la República Dominicana, más de 2 millones de dominicanos viven en el exterior, fundamentalmente en Estados Unidos y España, pero también en otros 16 países. Del total de emigrantes, las mujeres son la mayoría puesto que encuentran más facilidades para migrar. La diáspora dominicana ejerce un efecto positivo en el flujo de las remesas familiares que pasaron de US\$ 3,879 millones en el 2013 a US\$ 5,450 millones en el 2017, registrando crecimientos anuales que superan el 6% cada año.

La inversión extranjera también ha favorecido la economía del país, registrando un incremento del 79% en los últimos cinco años, incrementando el monto de la inversión desde US\$ 1,990 hasta US\$ 3,570. Por otro lado, las Reservas Internacionales Netas (RIN) han crecido todos los años en análisis, con un crecimiento aún mayor los últimos tres años; al finalizar el 2017 las RIN ascendían a US\$ 6,780 millones. El indicador RIN/meses de importación, también muestra una tendencia positiva, cerrando el 2017 con 4.6 meses de importación.

La inflación del país ha presentado un comportamiento variable los años en estudio, el índice pasó de 3.9% a 4.2% entre el 2013 y el 2017. Este comportamiento se ha visto afectado por las fluctuaciones en los precios del transporte, vivienda, alimentos y bebidas no alcohólicas.

4. Las políticas públicas en torno a las microfinanzas

El principal problema es la política de desarrollo al segmento de MIPYMES que el estado ha impulsado ya que creó varias entidades que hacen crédito de primer piso en montos que van de 50 dólares a 200 mil dólares muy por debajo de las condiciones al mercado, casi al costo del dinero. Es banca solidaria que además no reporta información; por tanto, no se sabe cuál es el desempeño de esa cartera. Lo que ha impactado es la entrada del gobierno como banco de primer piso.

Otros aspectos son el grado de informalidad que atenta contra la competencia, la dificultad de la formalización y cambios en el reglamento de evaluación de activos; esto último debido a que los bancos debían exigir a los clientes un documento de clasificación, que de no presentarse, obligaba a los bancos a elevar provisiones. Estos cambios pretendían formalizar al microempresario, pero sin ningún tipo de beneficio. Otro problema es que hay anticipo del impuesto basado en lo que se facturó el año anterior.

B. Análisis de tendencia financiera y estratégica

1. Caracterización de la industria microfinanciera

En el presente análisis el sector de microfinanzas de República Dominicana está conformado por 12 Instituciones de Microfinanzas que reportan su información a la Unidad de Información y Análisis de REDCAMIF. La red de sucursales que forma el sector es de 232 oficinas distribuidas en todo el territorio

nacional, concentrándose el 49.6% de ellas en los departamentos de Santo Domingo, Distrito Nacional, La Vega y Santiago; en conjunto estos departamentos agrupan el 43.8% del total de la cartera. El total de colaboradores es de 4,227 de los que el 39% son oficiales de crédito.

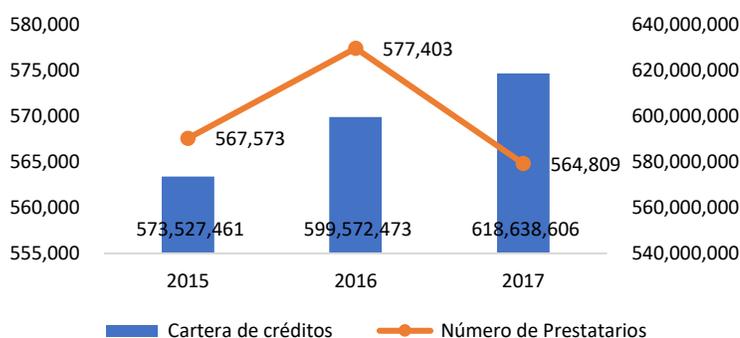
El sector microfinanciero local dirigió sus recursos financieros al fortalecimiento de diversas actividades económicas, dentro de las cuales destacó el comercio puesto que constituye el 31.7% de la cartera total y el 51.1% de los clientes atendidos. De igual forma, una parte representativa de la cartera total fue destinada a préstamos de consumo (26.0%) y vivienda (17.2%).

En relación con la metodología crediticia el 98.4% de la cartera está colocada a través del crédito individual. Aunque el sector en su conjunto atiende las zonas rurales, la proporción de la cartera destinada a esta área es del 17.4%, un porcentaje bajo en comparación con la mayoría de los países de Centroamérica. Por otro lado, del total de prestatarios el 58.1% está colocado en mujeres, fomentando de esta forma la igualdad de oportunidades y empoderamiento de ellas.

2. Evolución de la cartera crediticia

Aunque durante el período 2015 – 2017 la cartera de créditos del sector ha crecido de manera anual, dicho crecimiento es cada vez menor, reflejando una tendencia decreciente. En el 2015 la cartera era de US\$573.5 millones y finalizó el 2017 en US\$ 618.6 millones, registrando un crecimiento del 8% en esos tres años. De igual forma el número de prestatarios muestra una tendencia decreciente, con tasas de crecimiento anuales cada vez menores e incluso negativa en el 2017. El indicador pasó de 567,573 prestatarios a 564,809 prestatarios entre el 2015 y el 2017. El gráfico 9.2 muestra la evolución de estos indicadores de escala y alcance. El saldo promedio de crédito del sector refleja incrementos anuales del 11% en promedio, pasando de US\$ 562 a US\$ 734 entre el 2015 y el 2017.

Gráfico 9.2. Evolución de la cartera de créditos y el número de prestatarios de R. Dominicana



3. Principales indicadores de desempeño

3.1 Calidad de cartera

La calidad de la cartera del sector se ha deteriorado en el período analizado. El indicador cartera en riesgo mayor a 30 días (CeR30) pasó de 4.4% a 5.2% entre el 2015 y el 2017. El índice de cobertura de riesgo se ha mantenido relativamente estable en el mismo período, finalizando el 2017 con 114%, resultado óptimo para mantener cobertura en casos del no pago de los préstamos. El índice de créditos castigados ha mejorado, disminuyendo en el período evaluado hasta finalizar el último año en 0.1%.

3.2 Gestión financiera

La estructura de fondeo de las instituciones ha variado en los tres años analizados; no obstante, los depósitos han permanecido como la principal fuente de fondeo. Los depósitos representaban el 45% de la estructura

de financiamiento en el 2015, pero aumentaron a 49% en el 2017; este incremento sustituyó la disminución de los fondos tomados en préstamos que bajaron su aporte a la estructura de 24% a 21% en el mismo período. Por su parte, el patrimonio se mantuvo relativamente estable oscilando entre 30% y 31% su participación en la estructura de fondeo de las instituciones. La relevancia de los depósitos en el fondeo puede explicarse por la existencia de bancos orientados a las microfinanzas.

En términos generales los indicadores de gestión financiera no presentaron cambios significativos en el período evaluado. La cartera de créditos se mantuvo como el principal activo representando el 78% del total de los activos durante los tres años. El índice de endeudamiento también permaneció en 2.7 entre el 2015 y el 2017. El índice de gastos de financiamiento sufrió una ligera disminución pasando de 6.9% a 6.8%. Finalmente, el costo de los fondos tomados en préstamos incrementó de 9.5% a 10% en el mismo corte.

3.3 Eficiencia y productividad

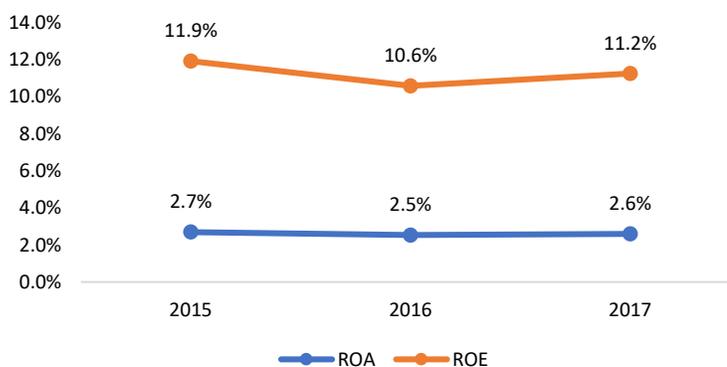
La eficiencia operativa de las instituciones de microfinanzas refleja una tendencia positiva desde el 2014, ya que el índice de gastos operativos disminuyó desde 25.6% en el 2015 hasta 22.7% en el 2017. Por el contrario, el costo por préstamo incrementó el 23% entre el 2015 y el 2017, finalizando en US\$ 173. La productividad de los empleados ha disminuido, ya que el número de préstamos por empleado pasó de 106 a 92; no obstante, la productividad de los oficiales de crédito mejoró cerrando con un indicador de 283 préstamos por oficial de crédito.

3.4 Rentabilidad y sostenibilidad

Los indicadores de rentabilidad presentan buenos resultados durante el período evaluado; no obstante, el retorno sobre activos (ROA) y el retorno sobre patrimonio (ROE) disminuyeron levemente, el ROA finalizó el 2017 en 2.6% y el ROE fue de 11.2%. En cambio, la autosuficiencia operativa alcanzó 112% en el 2017 pero aumentó en comparación con el 2015. El resultado de los principales indicadores de rentabilidad fue favorecido por la importante disminución de los gastos operativos. El gráfico 9.3 ilustra el comportamiento del ROA y ROE.

Por otra parte, el margen de tasa refleja una tendencia decreciente, en el 2015 era de 3.5% y en el 2017 bajó hasta 2.5%, producto de la considerable disminución del rendimiento de la cartera de créditos que pasó desde 37.8% hasta 33.9% en el 2017.

Gráfico 9.3. Evolución de los indicadores de rentabilidad de R. Dominicana



C. Principales desafíos estratégicos

1. Problemática principal actual

De acuerdo a la información levantada, se perciben como principales problemas que afectan a la industria, los siguientes (Ver “Anexo 1: Establecimiento de Problemas Prioritarios”):

1.1 Legislación y regulación

Hay una mayor demanda de los clientes por servicios digitales y al mismo tiempo un desarrollo de las microfinanzas en este sentido, pero las IMF están limitadas. Al no estar reguladas las IMF no pueden ofrecer esos servicios porque no son parte del sistema de pagos del país y no pueden, por ejemplo, hacer transferencias de una cooperativa a un banco, ni utilizar la red de cajeros. Se señala también que las entidades orientadas a microfinanzas están reguladas como si fuesen bancos sin tener la fortaleza institucional para ello.

1.2 Atención en canales tradicionales

Este problema tiene que ver con la transformación digital. Se ha desarrollado el uso de cajeros automáticos, banca electrónica y ya los clientes están entendiendo más el tema, pero todavía no se aprovechan las potencialidades que brinda la tecnología. Si bien las opciones que tiene el cliente para tener acceso a un producto y/o servicio son un canal de distribución, estos productos y/o servicios vinculados a canales tecnológicos son muy particulares porque su entrega generalmente sólo representa ventaja para el cliente. Por ello, aunque en algún momento se pueda percibir que el problema de “productos y servicios” es el mismo problema de “canales tecnológicos”, en realidad se presentan como dos problemas porque son dos aristas distintas de una dimensión más amplia.

1.3 Recursos humanos

Este problema se refiere principalmente a las debilidades que existen en el tema de análisis crediticio que requieren una mejor gestión de recursos humanos. En este caso se tiene la particularidad de que no solamente hace referencia a las necesidades del personal de distintas áreas, sino también de la gestión de personal.

1.4 Visión estratégica

Otro problema que se está presentando es la percepción de que hay demasiada centralización en la alta gerencia y que los mandos medios no se encuentran suficientemente empoderados, lo que dificulta la gestión. Adicionalmente la visión de los directores de muchas IMF parece haberse ido desplazando de manera muy preponderante hacia el enfoque de rentabilidad, pero a costa de irse desplazando exclusivamente hacia ese objetivo y existe la posibilidad de perder la percepción del otro gran objetivo de las microfinanzas, como es su contenido social.

1.5 Saturación de mercados: sobreoferta de crédito y sobreendeudamiento

Un problema que está presente hace cierto tiempo y se agrava cada vez más es la saturación de mercados debido a una sobreoferta de los mismos productos en los mismos mercados. Por una parte debido al exceso de liquidez en la economía y a los programas de gobierno, que se espera conduzcan a un sobreendeudamiento. Por otro lado, hay entidades líderes que van penetrando en los lugares que vislumbran apropiados y el resto de las entidades busca incorporarse a la atención de esos mercados, sin buscar otras posibilidades.

2. Principales desafíos estratégicos percibidos a futuro

A continuación, se muestra la priorización de los Desafíos Estratégicos que resultaron para República Dominicana (Ver “Anexo 2.7: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para República Dominicana”):

2.1 Incidencia en políticas públicas

Como ya se ha mencionado, este es un desafío importante que no está en las manos de la industria microfinanciera, aunque se puede realizar cierta incidencia si se logra un nivel importante de visibilidad y gestión efectiva de las redes y se aprovecha adecuadamente el logro que ha significado la industria en términos de apoyo a los sectores menos favorecidos. Sin embargo, el problema que representa para la industria actualmente la existencia de programas gubernamentales que proveen fondos en condiciones de subsidio se convierte en un desafío importante. Es necesario que las IMF creen conciencia de la necesidad de llegar a su población meta con productos y condiciones financieras que sean más adaptadas a estos sectores, manteniendo siempre las condiciones de mercado.

2.2 Recursos humanos

En República Dominicana el desafío en el tema de recursos humanos enfatiza la parte relacionada con los aspectos éticos y de compromiso institucional, dado el rol que el personal y las instancias de negocio pueden jugar en el sobreendeudamiento a través del otorgamiento de malos créditos. A pesar de este énfasis, también se hace referencia a diversas necesidades relacionadas con la mejora de conocimientos y la creación de programas de formación más integrales, que permitan a los colaboradores, especialmente los que están de cara al cliente, gestionar mejor sus funciones.

2.3 Canales tecnológicos

Este desafío se refiere a la utilización de un canal, ya sea basado en telefonía móvil u otro medio tecnológico, que aproveche la tecnología para facilitarle las transacciones al cliente. En términos de productos y servicios, posiblemente este tipo de productos sea el principal desafío que enfrentarán las IMF en los próximos años y a los cuales habrá que volcar esfuerzos importantes para lograr soluciones que redunden en beneficio del cliente y las IMF. En ese aspecto, se vuelve necesario explorar las necesidades del cliente y las opciones que se pueden servir a través del análisis de la cadena de valor, de modo que pueda darse una respuesta más integral. Como tal, se vislumbra la posibilidad de que el cliente efectúe los pagos a proveedores a través de alguna facilidad financiera que la IMF le pueda otorgar sin que forzosamente sea una figura crediticia, lo cual reduce también el riesgo para la IMF, y así se pueda ir agregando más servicios basados en tecnología, de modo que el cliente pueda, incluso, convertirse en un centro financiero para la comunidad.

2.4 Gobernanza y reenfoque de la visión

El desafío identificado en este tema tiene que ver con la necesidad de que las instituciones piensen en un reenfoque estratégico, que tome en cuenta lo siguiente: (i) la rentabilidad es primordial, pero no debe ser lo único que guíe a la entidad; (ii) en línea con el punto anterior, desde la alta dirección hasta los oficiales involucrados en la concesión de los créditos, requieren comprender que no se trata de crecer por crecer, sino crecer responsablemente y manteniendo la orientación a la misión; (iii) todo esto posiblemente requiera ajustes internos que permitan enrumbar las entidades en la dirección y hacia la visión que adopten, para lo cual se requerirán ajustes que van desde la capacitación hasta el ajuste de incentivos.

A nivel interno se presenta el desafío de generar una adecuada gobernanza, principalmente en los siguientes aspectos: (i) descentralización del alto mando y un empoderamiento de la gerencia media y de los mandos operativos que son los que están más cerca de los clientes y pueden proporcionar una retroalimentación efectiva; (ii) creación de planes de sucesión, que impliquen que las tres o cuatro personas candidatas se roten para ir aprendiendo de lo que hacen los actuales titulares de los cargos relevantes y que haya transparencia en todo el proceso; (iii) si bien hay que seguir los lineamientos o exigencias regulatorias, el asunto estriba en que la propia dirección se concientice de la necesidad de adoptar estos enfoques, por convicción y visión.

2.5 Eficiencia operativa

Este tema constituye un desafío importante para las entidades nuevas o pequeñas ya que resulta indispensable contar con un buen sistema de contabilidad y de cartera, además de una buena gestión administrativa de recursos humanos, tanto en el aspecto de procesos como de su manejo automatizado. Es válido señalar que este tema es básico para luego pensar en etapas más avanzadas de tecnología. El tema parece muy elemental, pero actualmente se encuentran muchas IMF con dificultades en sus sistemas de gestión, lo que a su vez dificulta el crecimiento por falta de soporte adecuado.

2.6 Diversificación de productos

En términos de productos, el desafío planteado va en el sentido de que hay que aprender a trabajar la cadena de valor del cliente para identificar el tipo de productos que se pueden generar para atender los diferentes aspectos o puntos de la cadena. Esto debe ser viable combinando los productos actuales con otros que se puedan generar, como los pagos al proveedor, el financiamiento a la cadena, entre otros.

2.7 Formación de clientes

Este es un desafío importante que busca cambiar el enfoque que tradicionalmente se ha tenido respecto a la capacitación del cliente. Anteriormente se ha provisto con capacitaciones sobre gestión empresarial básica y elementos de educación financiera. El enfoque aquí planteado va más allá de la educación financiera y busca una formación más integral del cliente. Para ello se vislumbran alianzas con centros especializados o la creación de centros de formación que sean atendidos por entidades expertas, como pueden ser universidades, generando un enfoque de más largo plazo en la relación con el cliente y más conocimiento acerca del cliente.

Tercera Sección: Análisis Consolidado por la Región

Esta sección contiene el análisis de las microfinanzas y sus perspectivas consolidado a nivel de la región centroamericana, abordando siempre los aspectos relevantes del análisis que fueron considerados en la primera sección, estos son: análisis del contexto, análisis de la tendencia financiera y estratégica y los desafíos estratégicos del sector.

A. Análisis de contexto

1. Generalidades de la región

La región centroamericana, junto con la República Dominicana, tienen una superficie aproximada de 547.7 miles de km² y una población estimada de 58.5 millones de habitantes. A nivel de cada país y como región, la Población Económicamente Activa (PEA) alcanza valores aproximados que oscilan entre el 40% y el 50% de la población.

El principal componente de las economías de estos países es el sector primario (agropecuario) y el terciario (comercio y servicios), habiendo algunos de ellos como Panamá y República Dominicana, en los que el sector servicio es muy relevante.

Por otro lado, exceptuando Costa Rica y Panamá, las remesas juegan un papel importante en la economía y cada año crecen. Estados Unidos es el principal país donde se originan, aunque cada día Europa, particularmente España, aparece como una fuente que va aumentando su participación. En el caso de Nicaragua, aunque su principal fuente de remesas es Estados Unidos, Costa Rica ya juega un rol relevante. El otro aspecto para destacar es la importancia que ha tenido la industria de maquila en las zonas francas convirtiéndose en una fuente generadora de empleo, con importante presencia en Honduras, Guatemala y República Dominicana.

2. Aspecto sociopolítico

Desde hace más de una década el triángulo norte de Centroamérica (Guatemala, El Salvador, Honduras) ha sido seriamente afectado por problemas de violencia e inseguridad ciudadana, producto de la presencia y enraizamiento de grupos delincuenciales y el crimen organizado. Recientemente esta inseguridad se ha extendido a Nicaragua por la crisis sociopolítica que vive el país desde mediados de abril 2018 y todavía permanece a la fecha de este estudio. Aunque esta situación en el triángulo norte parece haber disminuido en los últimos años, todavía es considerable y el esfuerzo por neutralizarla o disminuirla en alguna medida está sujeta al apoyo de otros países externos a la región como Estados Unidos, cuyos gobiernos no siempre reaccionan igual ante el tema. Un aspecto por considerar es la afectación que este problema significa para la industria microfinanciera puesto que repercute en la expansión de las IMF en las zonas geográficas con mayor presencia de estos grupos en los países afectados.

El nivel de desigualdad en los ingresos es bastante uniforme en la región. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU), un índice de Gini mayor de 0.4 ya es preocupante y el de la región se ubica alrededor del 0.5, lo cual muestra desigualdad.

En varios de los países también se presenta un alto grado de informalidad en la economía, a veces provocado por migraciones, de Haití en el caso de República Dominicana, y de Nicaragua, en el caso de Costa Rica y Panamá. Esto afecta de alguna forma el presupuesto nacional de estos países que acogen los migrantes porque se ven en la necesidad de proveer servicios públicos sin que el estado tenga un retorno a través de impuestos o cuotas de seguridad social, precisamente por el nivel de informalidad que implica.

La tasa de desempleo abierto en casi todos los países oscila entre el 5% y el 7%, exceptuando Costa Rica, que en los últimos años alcanza tasas superiores al 9.0%.

3. Aspecto macroeconómico y productivo

El PIB total de la región asciende a US\$ 332,050 millones, siendo República Dominicana y Guatemala los 2 países más relevantes en ese aporte, seguidos de Panamá y Costa Rica. Nicaragua presenta el menor PIB de la región, aun cuando es el país con mayor extensión territorial y con buena cantidad de tierras fértiles. En los últimos 3 años el PIB ha crecido entre el 3.5% y el 6.0% en los diferentes países de la región, con excepción de El Salvador que estuvo bastante rezagado con tasas del 1%, aunque últimamente ha comenzado a despegar y en el 2017 llegó al 2.3%. La tendencia ha sido muy variada, mientras algunos países como Guatemala y República Dominicana han tendido a desacelerar un poco el crecimiento, la mayoría han mantenido el nivel de crecimiento, en cambio Panamá ha crecido del 6.1% al 7.5% en el 2017.

La inflación en los países sujetos al dólar (Panamá y El Salvador) han registrado tasas bajas entre el 0.5% y el 2.0%, mientras el resto de los países de la región han manejado una inflación relativamente estable, entre el 4.2% (R. Dominicana) y el 5.7% (Nicaragua, el mayor). Costa Rica ha controlado la inflación en niveles del 2.5%.

En cuanto a las remesas, todos los países de la región son receptores netos. Guatemala es el que mayor monto recibe en valor absoluto llegando en el 2017 a la cifra de US\$ 8,191 millones, mientras Costa Rica y Panamá fueron los menores llegando el primero apenas a US\$ 195.0 millones. En relación con el PIB, los mayores receptores son El Salvador y Honduras, cuya relación Remesas/PIB es del 20.3% y del 18.9% respectivamente, seguidos de Guatemala con el 10.8% y Nicaragua con el 10.1%.

La mayoría de los países cuentan con niveles de Reservas Internacionales Netas (RIN) aceptables que oscilan entre 4 a 5 meses de importaciones; exceptuando Panamá que en el 2017 sus reservas equivalían a 1.9 meses de importación.

4. Las políticas públicas en torno a las microfinanzas

La mayoría de los países de la región enfrentan problemas de política pública que ya sea de forma directa o indirecta, afectan a la industria microfinanciera. Los temas que han surgido como más relevantes son:

- a. Hay varios países de la región, principalmente Costa Rica, que desde hace algún tiempo han venido enfrentando problemas de déficit fiscal creciente que por ser temas impopulares se vinieron postergando por los gobiernos de turno. La decisión que se tome sobre el tema va a repercutir en la población, con la posibilidad de que algunos sectores importantes rechacen estas medidas creando cierta inestabilidad. Esto hace que, ya sea que se aprueben o rechacen las medidas, se provoquen efectos ralentizadores en la economía lo cual también afectará las microfinanzas.
- b. En varios de los países, destacando El Salvador y República Dominicana, se han aprobado y/o existen iniciativas legislativas que conllevan importantes restricciones, bien sea estableciendo límites de tasas en determinados rubros o sectores o a través de restricciones en términos de garantías o de acciones legales para recuperar los recursos comprometidos.

- c. Hay programas y/o iniciativas gubernamentales cuyas condiciones, además de distorsionar el mercado, llegan a considerarse como competencia desleal por las restricciones que imponen para acceder a los fondos por parte de las IMF.
- d. Los órganos reguladores o quienes ejercen alguna función relacionada no parecen todavía haberse compenetrado plenamente del contenido, filosofía e implicaciones de las microfinanzas. Consecuentemente, en cierta medida la normativa prudencial ha surgido más con un enfoque de banca y no ha bajado todavía lo suficiente al nivel apropiado para regular y supervisar la industria microfinanciera ajustado a las realidades de la misma.

B. Análisis de tendencia financiera y estratégica

1. Caracterización de la industria microfinanciera

La industria microfinanciera de la región Centroamericana y del Caribe se caracteriza por mostrar bastante homogeneidad en el mercado meta al que va dirigida su oferta y por los sectores principalmente atendidos por las instituciones microfinancieras. A grandes rasgos, estas entidades cubren las actividades de comercio, servicio, pequeña industria, agropecuaria, vivienda -sobre todo en lo que atañe a mejoramiento- y consumo/personal. La mayor parte de los montos otorgados se canalizan a las actividades de comercio/servicio, pero si se toma la región como un todo prevalece el comercio. En los casos de Costa Rica y Panamá las actividades más favorecidas son agropecuarias y consumo respectivamente.

La industria está mayormente orientada al segmento de micro y pequeña empresa, prevaleciendo el sector rural sobre el urbano. En 5 países de la región la cartera rural supera el 50% y en dos de ellos alcanza el 70%, aunque estos últimos son los de menor cartera; mientras que los dos países restantes son los que concentran la mayor cartera (Panamá y República Dominicana), pero tienen una cartera rural del 9.7% y 10.4% respectivamente. Tomando toda la región en su conjunto la cartera de créditos del sector rural es cercana al 40%.

En materia de género prevalece ligeramente el servicio a mujeres, en 5 países de la región las clientes mujeres están por encima del 50% del total de clientes y tomando la región como un solo mercado, el 56.7% de los clientes atendidos son mujeres.

2. Evolución de la cartera crediticia

A diciembre 2017 el saldo de la cartera de créditos de toda la región asciende a US\$ 2,053.7 millones, atendiendo un total de 1,534.7 miles de clientes. La evolución de esta cartera ha tenido un comportamiento relativamente homogéneo. Por un lado, en términos de saldos de cartera la mayoría de los países disminuyó su ritmo de crecimiento, exceptuando dos de ellos que tuvieron una leve mejoría (Guatemala y Honduras); por otro lado, en el 2017 casi todos los países crecieron arriba del 10%, siendo la excepción República Dominicana cuyo crecimiento de cartera fue por el orden del 4% para ese año. En términos de clientes, la evolución ha sido un poco más irregular en las variaciones experimentadas por el sector en los diferentes países, prácticamente todos disminuyeron el número de clientes y algunos como Costa Rica y República Dominicana no crecieron o tuvieron crecimiento negativo.

3. Principales indicadores de desempeño

3.1 Calidad de cartera crediticia

El indicador de cartera en riesgo mayor a 30 días (CeR>30) que había oscilado entre 2.7% y 5.5% entre el 2015 y el 2016, en el 2017 se ubicó entre 3.2% y 5.8%, considerando que si bien algunas entidades desmejoraron su calidad de cartera fue un desmejoramiento leve y los niveles de mora son todavía aceptables. Los castigos de cartera se han mantenido bastante similares, el índice de castigos se ubica alrededor del 1% que está dentro de los límites aceptables, pero debiendo cuidar algunos casos como Costa Rica donde hay poca práctica de efectuar castigos, aunque han comenzado a implementarse. La cobertura de riesgo de cartera presenta solamente dos países por encima del 100%, estando los demás pendientes de ajustar estos resultados, sobre todo en algunos países como Guatemala, cuya cobertura es del orden del 65% considerado muy vulnerable.

3.2 Gestión financiera

La utilización de activos productivos ha mejorado levemente en el período 2015-2017, los 3 años anteriores había 3 países que no alcanzaban el 80% en el indicador cartera / total de activos; sin embargo, para el 2017 ya prácticamente todos lo logran con un indicador alrededor del 83%. El índice de endeudamiento se ubica entre 1 para Guatemala y 3.6 para El Salvador, estando todos los demás un poco arriba de 2; estos resultados indican que prácticamente todos los países de la región tienen capacidad de absorber deuda, dependiendo de las tasas existentes en el mercado y de las formas jurídicas institucionales. El costo de los fondos se ha ubicado entre el 6.9% en Costa Rica y el 11.6% en Honduras, en el primer caso se explica por la existencia de programas gubernamentales que conllevan limitaciones para la tasa de interés activa impuesta a las IMF que acceden a dicho programa. Los gastos de financiamiento están por debajo del costo de fondeo y oscilan entre 3.5% en Guatemala y 8.8% en Honduras.

3.3 Eficiencia y productividad

El índice de gastos operativos se maneja alrededor del 21% con variaciones de uno o dos puntos hacia arriba o abajo, lo cual no es lo idóneo, pero es aceptable; solamente Costa Rica presenta un índice bastante bajo del 13.4%. Por su lado, el indicador de productividad de los oficiales de crédito en la mayoría de los países se ubica entre 280 y 300 clientes por oficial, que se considera dentro de los estándares aceptables. La productividad del personal varía entre 75 y 108 clientes por empleado, siendo que 3 de los países están por debajo del estándar recomendado.

3.4 Rentabilidad

La rentabilidad ha mejorado en la mayor parte de los países. El Retorno sobre Activos (ROA) ha pasado de estar entre 1.7% y 4.8% en los años 2015 y 2016, a situarse entre 2.2% y 5.6% en el 2017. Por su parte el Retorno sobre Patrimonio (ROE) ha presentado una situación contraria ya que en casi todos los países disminuyó, ubicándose entre 4.5% en el caso de Guatemala hasta 11.6% en el caso de Honduras. Es llamativo que habiendo mejorado el ROA se presente una desmejora en el ROE, lo que puede ser un reflejo que la participación patrimonial ha mejorado y su efecto ha compensado la mejoría en la gestión.

C. Desafíos estratégicos

1. Problemática principal actual

De acuerdo con la información recopilada a través de las entrevistas, a nivel consolidado de la región Centroamericana y República Dominicana, se perciben como principales problemas que afectan a la industria, los siguientes (Ver “Anexo 1: Establecimiento de Problemas Prioritarios”):

1.1 Sobreoferta y sobreendeudamiento

Este problema ha sido identificado como el más relevante porque es un tema que prácticamente atañe en su mayor parte a la industria misma, con menor incidencia de actores externos. El sobreendeudamiento es un tema que podría considerarse tanto un problema como un desafío y aparecer en ambas concepciones; sin embargo, el siguiente enfoque lo ubica más como problema. En todo caso, los desafíos son aquellos aspectos que deben atacarse para resolver el problema del sobreendeudamiento. La razón estriba en que el endeudamiento no se produce por sí solo pues no tiene “vida propia”, sino que es provocado por otros factores identificables que no forzosamente son los mismos en cada país. No obstante, en la mayoría de los países se perfila un patrón de causas a las cuales se permite atribuirle este efecto, aunque cada una puede tener diferente nivel de incidencia en el problema.

Se han identificado como causas principales las siguientes: (i) laxitud de los Oficiales de Crédito y las instancias resolutorias en el otorgamiento de crédito; (ii) falta de educación y conciencia del cliente de forma que genere un sentido de responsabilidad en la búsqueda y aceptación de un crédito; (iii) existencia de sobreoferta de crédito debido al exceso de liquidez o a la presencia de formas no regulares e informales de crédito que han incursionado en el mercado de algunos países con prácticas diferentes, tanto en el otorgamiento como en la recuperación del crédito.

1.2 Poca facilidad y alto costo de transacción para los clientes

A pesar del tiempo transcurrido en el desarrollo de las microfinanzas en la región no se logran costos y gastos más idóneos a nivel de los tres componentes básicos: costo financiero, gasto de provisiones y gasto operativo. Este es un problema que abarca varios aspectos y se debe a causas inmediatas tan diferentes como: (i) esquemas de financiamiento de las IMF que todavía no son suficientemente aceptable; (ii) mora creciente en algunos sectores; (iii) eficacia operativa no adecuada. A su vez, estas causas pueden tener otras causas primarias, entre ellas, no aprovechar la tecnología para agilizar procesos, no disponer de productos y canales que faciliten y abaraten el costo de transacción del cliente, no gestionar apropiadamente los riesgos de crédito y de liquidez, obligando a las instituciones a aumentar los precios y ampliar los márgenes.

Este es un problema que engloba diferentes aristas, pero al final para el cliente se manifiesta en un problema de costos. Realmente implica enfrentar desafíos de diferente naturaleza por lo que requiere respuestas distintas, idealmente cobijadas por una misma filosofía de eficacia más que de eficiencia, aun cuando está implícita. Más específicamente este problema se refiere a la dificultad que tienen los clientes en llevar a cabo sus transacciones financieras, a veces porque están en zonas rurales o aisladas y en otras ocasiones porque resulta engorroso el tiempo y costo que se invierte en llegar a las sucursales y efectuar la operación.

1.3 Legislación, programas gubernamentales y regulación que afectan a las microfinanzas

Aunque los temas mencionados a continuación no son exactamente un mismo problema, en este apartado se han contemplado bajo un mismo ámbito de problemática porque de alguna forma todos están relacionados con las políticas públicas. A pesar de que el marco regulatorio responde a un contexto más específico, todos los aspectos pueden enfocarse como un mismo desafío.

La razón de considerar estos temas como uno de los principales problemas que sufre actualmente la industria microfinanciera de la región es porque prevalece en la mayoría de los países involucrados en el estudio, siendo considerado por algunos de ellos como el problema de mayor relevancia. Cabe destacar que este tipo de aspectos está fuera del control directo de las instituciones de microfinanzas, dejándoles un ámbito de acción limitado; adicionalmente, las disposiciones que se logren en estos aspectos pueden trastocar diversos elementos de la industria de microfinanzas.

Hay dos aspectos que resaltan en estas consideraciones:

a. Competencia gubernamental

Este problema se ha manifestado fundamentalmente bajo la forma de programas dispuestos por los gobiernos para apoyar las micros y pequeñas empresas (MIPYES). Este apoyo puede ser a través de la canalización de recursos a entidades de segundo piso o mediante la colocación directa a los clientes finales por medio de bancos u otro tipo de entidades.

El objetivo es válido, importante y necesario, pero concebido, orientado y gestionado bajo esquemas poco apropiados. El problema surge porque muchas veces esta acción se da bajo condiciones discutibles, una de ellas es la exigencia de requerimientos difíciles de cumplir. Un tema que resalta en estas exigencias es el otorgamiento de los fondos a un precio que no es compatible ni sostenible con las realidades de la industria; estos precios distorsionan el mercado y crean una cultura inadecuada en los clientes, generando problemas posteriores cuando la industria de microfinanzas y los clientes deben operar bajo las condiciones del mercado.

b. Regulación no adaptada a las microfinanzas

Este problema se presenta en los países que operan bajo un marco regulatorio. La dificultad aquí consiste en las exigencias normativas y de información requeridas por el ente regulador que en algunos países parecen más propias de la industria bancaria, sin adaptarse lo suficiente a la realidad del entorno y la concepción de las microfinanzas. Por un lado, la normativa prudencial a veces es bastante exigente desconociendo ciertas condiciones inherentes al segmento atendido y al espíritu que conlleva llegar al sector más vulnerable, tal es el caso de la aceptación del manejo de información informal de parte de los microempresarios; por otro lado, los requerimientos de información exigen una estructura organizativa que va más allá de lo que muchas instituciones de microfinanzas pueden soportar, en términos de gestión y costos.

1.4 Debilidades en recursos humanos

Otro problema identificado en el estudio es la atención inadecuada a la clientela, en sus diferentes perspectivas. En este sentido se detecta lo siguiente: (i) atención inadecuada muchas veces por

desconocimiento de los procesos; (ii) poco interés de las distintas instancias en conocer y comprender las necesidades del cliente; (iii) falta de valores y principios en el personal de las instituciones, ocasionando que no se actúe con el compromiso moral necesario para cumplir normas y disposiciones internas y externas. En este particular, el personal trabaja más con una mentalidad inmediatista y sin un conjunto de principios interiorizados y cimentados para actuar siempre responsablemente.

En algunos de los países se percibe más pronunciado el aspecto referente a las carencias técnicas del personal, pero en otros se percibe más el tema de valores, actitudes y mentalidad de compromiso. Si tuviese que resaltarse uno de los dos, pareciera que este último es el que más preocupa en los países que señalan este tipo de problemas.

1.5 Debilidad en visión estratégica, comunicación y control

Otro tipo de problema planteado por los entrevistados tiene que ver con la conducción general de la IMF, las relaciones que se generan a lo largo del entramado institucional y el control que se requiere a los distintos niveles organizativos. De los diversos aspectos percibidos en este tema, destacan el problema de la visión estratégica, el compromiso institucional y la comunicación a lo largo de la entidad.

En cuanto a la visión, algunas veces el problema gira alrededor de no visualizar adecuadamente el rumbo organizacional, mientras otras veces se percibe como haberse desviado del origen y no tener el compromiso suficiente para replantearse este tema. Otras veces, se refiere a la discrepancia existente entre diversas instancias del mismo nivel directivo, lo que retarda el desarrollo que debería estar logrando la institución.

1.6 Pocos productos orientados a las necesidades del cliente

El siguiente problema detectado se refiere al hecho de que no hay un completo enfoque en las necesidades de los clientes o por lo menos, no con la amplitud requerida. Existen entidades que cuentan con diversidad de productos; no obstante, en una cantidad importante de IMF, sobre todo las pequeñas, son básicamente productos de crédito y en gran medida, productos que no se adaptan a las necesidades inherentes a la actividad del cliente por lo que no contemplan condiciones crediticias apropiadas.

Aparte de ello, hay necesidades de otros productos diferentes al crédito, como pueden ser servicios de transferencia, pago de remesas, mesa cambiaria, seguros, entre otros. En esta diversidad el ahorro tiene especial importancia tanto para el cliente, pues lo visibiliza en el aspecto financiero y lo hace apropiarse de su gestión financiera, como para la IMF, que contaría con una fuente de fondeo relativamente estable y más barata. Obviamente este es un asunto que no depende sólo de las IMF porque involucra elementos de legislación y regulación, pero su abordaje es de mucha importancia para la industria microfinanciera y sus clientes.

1.7 Procesos poco ágiles

El siguiente problema está relacionado con la poca agilidad que todavía persiste en los procesos internos, ya sean manuales o automatizados. Esta situación repercute en el cliente, en los costos operativos y en los gastos de provisiones de la IMF; en este último gasto influye debido a que muchas veces la mora no es producto solamente del riesgo de crédito, sino de procesos operativos que no fueron bien realizados por incumplimiento de normativas, desconocimiento del personal o simplemente laxitud en la realización del trabajo. Si bien esto lleva implícito un tema de recursos humanos, muchas veces se debe a que los procesos

son todavía pesados o burocráticos y los sistemas de soporte no son lo suficientemente flexibles sin perder la confiabilidad requerida.

1.8 Carencia de opciones o vulnerabilidad en el Fondeo

Este aspecto ha sido identificado como uno de los últimos problemas en orden de importancia, pero al igual que los problemas mencionados anteriormente tienen una relación transversal, que implica cruces entre sí. Podría pensarse que la sobreoferta existente debería actuar de acuerdo con las leyes económicas de oferta y demanda, generando costos financieros bajos para las IMF; sin embargo, esto no siempre es así. Quizás los aspectos implicados aquí que revisten más importancia son los siguientes: (i) en algunos países como en Nicaragua y Costa Rica, por cuestiones de entorno o de políticas públicas, las opciones que existen tanto en esquema como en estructura de fondeo se han encarecido o se ha dificultado el acceso; (ii) en otros casos, la aparición de formas irregulares de entidades ofertantes de crédito no forzosamente significa disminución en el costo, más bien implican fondos caros para los clientes y la posibilidad de aumentar el sobreendeudamiento debido a su propia naturaleza que no tiene nada que ver con el enfoque de las microfinanzas.

El fondeo institucional o de inversionistas sociales no se mencionó como un problema acuciante; sin embargo, podría comenzar a presentar problemas en ciertos países ya que según algunos fondeadores los bancos se están acercando más a las IMF generando una creciente competencia local para los fondeadores. Esto a su vez empuja las tasas hacia abajo, dificultando la operación de los inversionistas institucionales. También perciben otras posibles barreras de aspecto impositivo y de control de capitales que están comenzando a sentirse en algunos países y estarían aumentando la presión de sus operaciones.

En otros países la situación es un poco distinta ya que se ha indicado que, por posibles exigencias regulatorias futuras, los bancos podrían ser forzados a aumentar su fondeo a las IMF. De cualquier forma, ambas situaciones -de llegar a materializarse- estarían implicando problemas importantes de fondeo para las IMF en el futuro cercano, aunque por el momento no se manifiesten claramente y no se hayan indicado como un problema actual relevante a nivel de región. Lo anterior sugiere que se requiere una revisión a conciencia de las opciones para la obtención de financiamiento, tanto a nivel de recursos proveniente de terceros como de participación patrimonial.

1.9 Falta de vinculación y formación Cliente-IMF

Este problema ha sido reconocido en los diferentes países como un tema que está cobrando y cobrará más importancia en el futuro cercano. Si bien las microfinanzas se fundamentan en la relación y el conocimiento del cliente, parece existir un estancamiento en las acciones de las IMF que van orientadas al apoyo al cliente. Hay transformaciones sociales y tecnológicas que están requiriendo un mayor compromiso de la institución en la atención al cliente y la generación de oferta para cubrir sus necesidades. Se percibe que muchas veces por no establecer el contacto suficiente con el cliente, no se profundiza en sus aspiraciones ni en sus necesidades, y una vez que el crédito es otorgado el cliente queda solo sin aprovechar el apoyo que la IMF pudiera prestarle, lo cual a la larga sería beneficioso para ambos.

2. Principales desafíos estratégicos percibidos a futuro

A continuación, se muestra la priorización de los Desafíos Estratégicos que resultaron para la región Centroamericana y República Dominicana (Ver “Anexo 2.8: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para Centroamérica”):

2.1 Políticas públicas y marco regulatorio

Los principales problemas identificados en la industria (competencia gubernamental y marco regulatorio) son temas de políticas públicas, por tanto, este es considerado el principal desafío a enfrentar por la industria de la región en los próximos años. Es un tema que no está en manos de la industria porque este tipo de decisiones corresponden a órganos gubernamentales o al poder legislativo de cada país. No obstante, la industria como un solo órgano asociado a través de las redes locales, puede hacer lobby y generar incidencia en los órganos decisorios en cuanto a políticas públicas y regulación.

Para emprender esas acciones de incidencia es conveniente tomar en cuenta la importancia de los siguientes puntos: (i) identificar las instancias que pueden servir de aliados o de apoyo a los órganos representativos de la industria; (ii) disponer de la debida documentación que sirva como soporte para destacar el rol que juegan las microfinanzas en el país y el efecto positivo que han generado en los mercados meta; (iii) generar acciones que faciliten al órgano regulador una mejor comprensión de las microfinanzas; (iv) invitar en todos los casos posibles a miembros de la instancia reguladora, a los eventos que permitan obtener mayor conocimiento de estos temas y la oportunidad de compartir con diferentes tipos de actores muy representativos de la industria, como fondeadores, asociaciones gremiales, consultores, calificadores, profesionales e investigadores, etc.

En otra vía, también es primordial crear conciencia en los órganos de gobierno sobre la importancia de los ajustes que requieren los programas gubernamentales que se desarrollan en pro de los sectores vulnerables y MYPES en general, para evitar que se creen distorsiones en el mercado como competencia desleal y una cultura peligrosa en cuanto al manejo responsable del crédito de parte de los clientes.

2.2 Recursos humanos (RRHH)

Este es, quizás, uno de los desafíos más importantes porque es parte fundamental de la respuesta que se requiere para varios de los problemas identificados en la industria. Atender el desafío de los recursos humanos puede solventar diferentes problemas o ser parte de la solución de varios de ellos. En cuanto a la problemática los enfoques no fueron unilaterales, sino desde diferentes perspectivas, detalladas a continuación:

- a. Desde la perspectiva del nivel: mientras algunos consideran que la necesidad se encuentra más a nivel de los oficiales de crédito, otros consideran que las principales necesidades están a nivel de los mandos medios o niveles más alto, cayendo ya en una perspectiva de gobierno corporativo.
- b. Desde la perspectiva del tema: mientras algunos consideran primordial la necesidad de disponer de recursos humanos capacitados en el aspecto técnico, otros perciben que la necesidad y la formación es más importante en el ámbito de valores y de actitud.

A pesar de las diferentes perspectivas, parece haber un consenso bien establecido sobre el hecho que el recurso humano es un tema que requiere atención en ambos aspectos. El desafío que enfrentar en cuanto a

los recursos humanos es un tema con varias aristas, por tanto, requiere respuestas más amplias, diversas e integrales. Algunos elementos que considerar en la búsqueda de la solución son:

- a. Dado el requerimiento de un enfoque más integral, no se trata simplemente de pensar en una capacitación en temáticas como: análisis de crédito, temas de control, desarrollo de productos o atención al cliente; cualquiera de estos esfuerzos son temas puntuales que si no se dirigen al personal idóneo probablemente no fructificarán.
- b. En concordancia con lo anterior, la formación del personal debería considerar como un elemento esencial la formación basada en valores y principios, lo que incluye el sentido de responsabilidad, pertenencia, actitud y mentalidad proactiva. Estos programas deben abarcar no solamente al personal de línea y de atención al cliente, sino también a los diferentes niveles de gerencias.
- c. La selección del personal surge como un elemento primordial, por lo cual el proceso para la búsqueda y captación de talento humano adecuado debería contemplar acciones que privilegien el enfoque de valores sobre el enfoque técnico, sin que esto signifique minimizar este último. Evidentemente no sirve de mucho ni es razonable contratar a alguien para un cargo técnico si no tiene una mínima formación o aptitudes que lo potencien para ello, pero es su disposición o actitud la que posiblemente genere resultados más efectivos y consistentes.
- d. Otro aspecto por revisar son los enfoques metodológicos, en el sentido que se deben explorar otras opciones no tradicionales que logren mayor efectividad en la apropiación e internalización del mensaje de parte de los capacitados. Si bien hay diferentes métodos y unos pueden considerarse más innovadores y efectivos que otros, es muy importante que el cuerpo de instructores o formadores no descuiden el aspecto relacionado con la psicología del personal a ser capacitado para que la enseñanza tenga más posibilidades de permear en el ánimo y convicción de los receptores.
- e. Otro elemento significativo es la selección del personal que asiste a las capacitaciones. Hay países donde el órgano regulador o instancias de fomento al sector han informado que los programas que desarrollan y ponen a disposición de las IMF no siempre logran la efectividad deseada por dos razones: en primer lugar, no se envía al personal idóneo y, en segundo lugar, con frecuencia son las mismas personas las que asisten a dichas actividades, aun cuando no sea su ámbito de trabajo.

Si se logran garantizar los aspectos anteriores es más razonable esperar que los esfuerzos de capacitación específicos o técnicos puedan fructificar en la medida y dirección deseadas. El aspecto multidimensional que conlleva este tema hace que el desafío no solamente sea importante, sino que va a requerir atención especial de todos los niveles y de la alta dirección de las instituciones de microfinanzas.

2.3 Tecnología: productos y canales tecnológicos

Otro problema identificado en el estudio es el alto costo que representa para el cliente la realización de sus transacciones. Mucho se hablado de la necesidad de aprovechar la tecnología y el aumento de la población conectada a través de la telefonía móvil para desarrollar opciones que faciliten al cliente la realización de

transacciones y disminuir el costo de las operaciones. Este desafío apunta básicamente a resolver problemas de costo de transacción.

En general se habla de dos aspectos: (i) desarrollar opciones que permitan al cliente hacer sus propias transacciones a través de canales electrónicos, tales como monedero, uso de mensajes, transferencias, etc; (ii) utilizar la tecnología acompañada de elementos adicionales que permitan disminuir riesgos, un ejemplo de ello sería facilitar al cliente los fondos para pagar proveedores siendo la propia IMF que transfiera el dinero al proveedor, con lo que se asegura que los fondos no se desvían.

Aquí es importante señalar que, si bien es cierto que se trata de disponer de canales basados en tecnología de comunicaciones para facilitar la transacción al cliente, realmente hay una vinculación estrecha con el tema de productos porque hay productos que solamente funcionan a través de estos canales. Ejemplos de estos casos pueden ser: tarjeta de crédito, el pago de cuentas por cobrar a proveedores del cliente de manera directa desde la IMF, esto último puede generar dificultades ya que implicaría tener el acceso a la cuenta del proveedor para efectuar el pago.

2.4 Mejora del gobierno corporativo y control

Este desafío está vinculado a los problemas de visión estratégica, comunicación y control, que fueron señalados en varios de los países y necesitan de cierto reenfoco. Se reconoce que en la región se han hecho esfuerzos importantes de las redes de microfinanzas, de la cooperación internacional y de entidades de apoyo a la industria con el desarrollo de programas de fortalecimiento institucional en el tema de gobernanza; estos han incluido diagnósticos, capacitaciones, acompañamientos y encuentros orientados a fortalecer el gobierno corporativo. Sin embargo, persiste la idea de que ha sido un tema escurridizo debido a las implicaciones que tiene y el nivel de involucramiento que se requiere de parte de la alta dirección.

Asimismo, el enfoque utilizado posiblemente requiere reorientarse y ampliar más en los compromisos que deben asumir los directores de las IMF, quedando pendiente una apropiación efectiva del tema, lo que constituye parte del desafío. La otra parte de este desafío consiste en considerar la necesidad de reenfocar la gobernanza de modo que se genere el compromiso necesario de parte de las instancias de mayor nivel en impulsar la implementación de las mejores prácticas y de efectuar el seguimiento requerido para asegurar los resultados apropiados.

2.5 Optimización en la eficiencia operativa

Este desafío centra su solución en dos aspectos: (i) reducción de gastos operativos y gastos de provisión; (ii) valoración de la reducción del margen. Este sigue siendo un problema de altos costos, pero abordado desde otro tipo de desafío.

La esencia de este desafío se basa prácticamente en la eficiencia operativa y la gestión eficiente del riesgo operativo. Es sabido que, si una IMF no logra trabajar eficientemente, manejando procesos ágiles y seguros, su gasto operativo se mantendrá alto y buscará cómo transferir el efecto de esa ineficiencia al cliente, a través de la tasa de interés. De la misma forma, si el riesgo de crédito y el riesgo operativo no son bien manejados, asegurando que se cumplan las normativas, disposiciones y políticas de crédito tratando de reducir la mora, la IMF mantendrá precios altos para el cliente.

Aun cuando se logre reducir gastos, la otra parte del desafío consiste en que se pueda trasladar parte de este beneficio al cliente. Esto cada día se vuelve más importante por dos razones: (i) la banca y otras entidades

están bajando a algunos nichos que pueden resultar de interés para ella y para los clientes puesto que los precios son menores; (ii) la percepción real de que las microfinanzas resultan onerosas para el cliente cada día viene siendo más discutida y cuestionada por la clientela y se vuelve necesario que haya reducción de precios a través de reducción de márgenes. Para que esto sea viable es necesario que primero se logre la reducción de gastos.

Los temas que se perciben como más necesarios para mejorar la eficiencia operativa son: (i) optimización de procesos; (ii) mayor efectividad en el control; (iii) mejora en los sistemas informáticos de gestión de recursos empresariales.

2.6 Diversificación de productos

Este desafío ha comenzado a trabajarse por iniciativas de las redes de microfinanzas, desarrollando algunos productos; sin embargo, el desafío aquí planteado busca ampliar la gama de productos para los clientes. Hay varios aspectos sobre este desafío: (i) desarrollar e implementar nuevos productos crediticios con condiciones que se adapten a las necesidades del cliente, por ejemplo: crédito agropecuario, crédito de emprendimiento, créditos de vivienda bajo diferentes enfoques, etc; (ii) generar el lobby necesario para incidir en el ánimo de los legisladores o reguladores en la búsqueda de la autorización para que las IMF puedan ofrecer los diferentes productos, tal es el caso del ahorro; (iii) ofrecer otros servicios como remesas, mesa de cambio y otros, que permitan atender al cliente de manera integral.

2.7 Formación e impulso al cliente

El problema de falta de acompañamiento y orientación a clientes conduce a plantearse como un desafío la formación de clientes en un sentido más allá de la educación financiera y más amplio que lo ha que se ha realizado tradicionalmente. Más bien se requiere un reenfoque, partiendo de la idea que es del interés de la IMF que el cliente no solamente le pague de cualquier forma, sino que sea exitoso en su negocio y que tenga posibilidades de crecer; es decir, que el crecimiento de la IMF no vaya disociado del crecimiento de su cliente. En tal sentido deben considerarse aspectos como: (i) la IMF debe ampliar su visión más allá del crédito; en este particular, la IMF debe acompañar al cliente en sus procesos para identificar sus fortalezas y debilidades y desarrollar, en alianzas con entidades especializadas, programas que le permitan al cliente mejorar sus destrezas y su horizonte, buscando mecanismos o esquemas de formación, que realmente permitan potenciarlo; (ii) pensar siempre en la facilidad para el cliente permitiendo que sus transacciones sean “amigables”; (iii) pensar en los cambios generacionales y los cambios sociales que conlleva la tecnología que pueden crear esquemas de formación para involucrar a otros miembros de la familia, pensando en el relevo generacional.

2.8 Fortalecimiento y ampliación de los recursos de fondeo

Este desafío se relaciona con el costo financiero que es parte del problema de costos. Para lograr costos aceptables y consecuentemente ofrecer tasas razonables a los clientes, se requiere contar con medios de financiamiento que permitan disponer de recursos a precios adecuados. Además, es posible que en el futuro cercano inicien los problemas de fondeo de parte de inversionistas institucionales, lo que acrecienta el desafío para buscar otros canales de financiamiento.

Una de las formas básicas, por ser quizás la menos cara, es obtener recursos del público lo que generalmente requiere ser permitido por la legislación y se convierte en un tema de política pública. Otra alternativa por considerar es insertarse dentro de determinadas formas de fondeo que han surgido los últimos años

(Crowdfunding, Fintech, etc.) que permiten recolectar fondos más favorables y bajo esquemas menos convencionales. Adicionalmente, se perfila el aumento de participación patrimonial aun cuando no es una fuente permanente, a no ser a través de una mayor retención de utilidades. En los 3 casos hay un desafío importante, puesto que requiere incidir en las políticas públicas, gestionar esquemas novedosos en los que la mayor parte de los países de la región no ha desarrollado experiencia ni tiene referencias todavía; finalmente tener la disposición de pensar más en el largo plazo para reinvertir utilidades.

XI. Conclusiones

1. La región Centroamericana y República Dominicana en conjunto representan un mercado y un potencial geográfico que, si bien sigue siendo pequeño a un nivel agregado, no deja de ser interesante en cuanto a la población que sirve pues cuenta con casi 60 millones de habitantes.
2. El contexto macro de la región en el período 2015-2017 ha presentado en el aspecto social situaciones un tanto heterogéneas; mientras su zona norte ha vivido desde la última década una situación de inestabilidad social debido a la descomposición social, en la zona sur se ha tenido mayor estabilidad. En el aspecto político se presentan algunas inquietudes por decisiones macro en algunos países que son requeridas para su estabilidad económica, las cuales pueden resultar dolorosas y provocar movimientos sociales. Las economías presentaron en el mismo período mayor signo de estabilidad teniendo crecimientos atractivos en su PIB, con algunos casos de estancamiento.
3. La industria microfinanciera también tuvo crecimientos interesantes de hasta el 20% aproximadamente en saldos de cartera de crédito, si bien en los últimos años hay muestras de que ese crecimiento puede entrar en una tendencia a disminuir.
4. Las políticas públicas relacionadas con la industria de microfinanzas sean referentes a la regulación o sean de otro carácter, han generado inquietud en algunos de los países puesto que muchas veces conllevan elementos como la provisión de fondos a entidades estatales o créditos con condiciones distintas a las de mercado, que pueden crear distorsiones.
5. Los resultados del trabajo muestran desafíos que persisten en el tiempo, tales como la necesidad de incursionar con opciones tecnológicas para proveer a los clientes las facilidades de realizar sus propias transacciones. Este estudio también revela que han surgido algunos otros desafíos interesantes como es el volcar interés hacia el cliente con miras a fortalecerlo en su gestión y acompañarlo en su desarrollo. Asimismo, brindar mayor atención a los recursos humanos construyendo esquemas formativos que se enfoquen en los temas éticos y de compromiso es un desafío importante porque implica un reajuste en la óptica tradicional de formación, que ha tenido cierto sesgo hacia los aspectos técnicos.
6. En términos generales los desafíos encontrados son prácticamente los mismos que se han identificados en otros análisis o trabajos realizados en años anteriores, pero con variantes en el contenido o en el enfoque. De hecho, hay desafíos que en años anteriores han sido abordados por las redes y las IMF, pero el enfoque planteado esta vez busca algo distinto sobre esos mismos temas; un ejemplo de esto es el hecho de que a nivel de gobernanza se plantee la necesidad de lograr más compromiso, una visión de querer enfrentar más riesgos para atender sectores vulnerables, o estar dispuestos a sacrificar algunos beneficios para facilitar la inserción del cliente en el entramado económico.
7. Se obtuvo cierta similitud en cuanto a los desafíos identificados como principales en los diferentes países, principalmente en los temas de tecnología, políticas públicas y recursos humanos.
8. Aunque el fondeo no se ha materializado como un problema relevante actualmente, no hay que perderlo de vista porque en algunos países se han percibido intenciones de políticas públicas, a través de exigencias regulatorias, que podrían complicar esta situación.

- 
9. Quizás una de las principales conclusiones es que en muchos de los desafíos planteados hay que privilegiar un cambio de enfoque, buscando caminos, metodologías y mecanismos que permitan una apropiación efectiva de las acciones a llevar a cabo para enfrentar los problemas; además del seguimiento adecuado para determinar la efectividad de estas acciones o enrumbar las mismas en caso de ser necesario.



Anexos

Anexo 1: Establecimiento de Problemas Prioritarios

Establecimiento de Problemas Prioritarios									
País	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica	Panamá	R. Dominicana	Total	
Nivel de Prioridad	PP	PP	PP	PP	PP	PP	PP	PR	PO
Problema o Perspectiva / Ponderación de la Prioridad									
Legislación y regulación que afectan las microfinanzas	4	3	5	4	3	9	14	42	3
Sobreoferta de Crédito/Sobreendeudamiento	14	5	4	7	10	2	4	46	1
Procesos poco ágiles	4	5	0	5	5	1	4	28	7
Poca facilidad y alto costo de transacción para los clientes	4	11	2	4	8	9	7	45	2
Pocos productos orientados a necesidades del cliente	6	3	0	3	6	7	4	35	6
Débil visión, comunicación y control	3	5	1	13	8	2	5	37	5
Falta de vinculación Cliente-IMF	1	0	3	0	4	8	2	18	9
Debilidades en RRHH	7	9	0	3	8	5	5	37	4
Vulnerabilidad en el fondeo y patrimonio	2	4	0	6	8	2	0	22	8
Total	45	45	15	45	60	45	45	310	

P1 a P5: Nivel de Prioridad; PP: Puntaje de Problemas por País (a mayor puntaje, mayor prioridad); PR: Puntaje de Problemas por la Región (a mayor puntaje mayor prioridad); PO: Orden de Prioridad de

Anexo 2: Establecimiento de Desafíos Estratégicos

Anexo 2.1: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para Guatemala

Establecimiento de desafíos estratégicos de las microfinanzas en Guatemala a partir de los problemas identificados			
No.	Problemas	Causas del problema y/o requerimientos para solución	Desafíos
1	Sobreoferta de Crédito/Sobreendeudamiento	Legislación y/o Normativas Regulatorias	Políticas públicas y regulación
		Control de origen de fondos	
		Mejores Centrales de Riesgo y acceso a las del regulador	Gobierno corporativo
		Políticas de colocación responsables riesgos	
		Inspecciones de Auditoría y seguimiento de sus informes comprometidos	RRHH: selección, formación y políticas
		Políticas de Incentivos apropiadas y alineadas con los objetivos	
		Selección de clientes	Formación a Clientes
		Entendimiento de la problemática y aspiraciones del cliente	
Educación más integral del cliente			
Acompañamiento al cliente en su desempeño			
2	Poca facilidad y alto costo de transacción para los clientes	Falta de canales alternos	Tecnología
		Disposiciones regulatorias favorables	regulación
		Entrenamiento al cliente	Formación al cliente
3	Legislación y regulación que afecta las microfinanzas	Revisión Enfoque Regulación	Políticas Públicas y Regulación
4	Debilidad en RRHH	Selección de Personal	RRHH: Selección, formación y políticas
		valores	
		mercado (JD)	Gobierno Corporativo
		compromiso	
5	Débil visión, comunicación y control	Directores con falta de visión y de compromiso con la institución responsable	Gobierno Corporativo y Control
		Débil sistema de seguimiento y retroalimentación	Recursos Humanos
			Eficiencia Operativa
6	Pocos productos orientados a necesidades del cliente	Falta de Productos Crediticios: Emprendimiento, Agropecuario, etc.	Diversificación de Productos
		No contar con la autorización regulatoria	Políticas Públicas
		Flexibilidad en el diseño	Tecnología
7	Procesos poco ágiles y/o costosos	Políticas y procedimientos burocráticos o costosos	Eficiencia Operativa
		Mejora de sistemas automatizados de gestión de procesos	Tecnología
8	Vulnerabilidad en el fondeo y patrimonio	tecnológicas	Gobierno Corporativo
		Fortalecimiento Patrimonial	Eficiencia Operativa
		Captación de Ahorros	Políticas Públicas
9	falta de vinculación cliente-imf	Falta conocer y escuchar al cliente	Formación RRHH
		Diseñar procesos de formación y acompañamiento al cliente	Formación e impulso al cliente
		Implementar procesos de formación y acompañamiento al cliente	Tecnología

Anexo 2.2: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para El Salvador

Establecimiento de desafíos estratégicos de las microfinanzas en El Salvador a partir de los problemas identificados			
No.	Problemas	Causas del problema y/o requerimientos para solución	Desafíos
1	Sobreoferta de Crédito/Sobreendeudamiento	Legislación y/o Normativas Regulatorias	Políticas públicas y regulación
		Control de origen de fondos	
		Mejores Centrales de Riesgo y acceso a las del regulador	
		Políticas de colocación responsables	Gobierno corporativo
		riesgos	
		Inspecciones de Auditoría y seguimiento de sus informes	
		comprometidos	RRHH: selección, formación y políticas
		Políticas de Incentivos apropiadas y alineadas con los objetivos	Formación a Clientes
		Selección de clientes	
Entendimiento de la problemática y aspiraciones del cliente			
Educación más integral del cliente			
Acompañamiento al cliente en su desempeño			
2	Poca facilidad y alto costo de transacción para los clientes	Falta de canales alternos	Tecnología
		Disposiciones regulatorias favorables	regulación
		Entrenamiento al cliente	Formación al cliente
3	Legislación y regulación que afecta las microfinanzas	Revisión Enfoque Regulación	Políticas Públicas y Regulación
4	Debilidad en RRHH	Selección de Personal	RRHH: Selección, formación y políticas
		valores	
		mercado	Gobierno Corporativo
		(JD)	
compromiso			
5	Débil visión, comunicación y control	Directores con falta de visión y de compromiso con la institución	Gobierno Corporativo y Control
		responsable	Recursos Humanos
		Débil sistema de seguimiento y retroalimentación	Eficiencia Operativa
6	Pocos productos orientados a necesidades del cliente	Falta de Productos Crediticios: Emprendimiento, Agropecuario, etc.	Diversificación de Productos
		No contar con la autorización regulatoria	Políticas Públicas
		Flexibilidad en el diseño	Tecnología
7	Procesos poco ágiles y/o costosos	Políticas y procedimientos burocráticos o costosos	Eficiencia Operativa
		Mejora de sistemas automatizados de gestión de procesos	Tecnología
		tecnológicas	Gobierno Corporativo
8	Vulnerabilidad en el fondeo y patrimonio	Fortalecimiento Patrimonial	Eficiencia Operativa
		Captación de Ahorros	Políticas Públicas
			Tecnología
9	Falta de vinculación cliente-imf	Falta conocer y escuchar al cliente	Formación RRHH
		Diseñar procesos de formación al cliente	Formación e impulso al cliente
		Diseñar procesos de acompañamiento al cliente	
			Tecnología

Anexo 2.3: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para Honduras

Establecimiento de desafíos estratégicos de las microfinanzas en Honduras a partir de los problemas identificados			
No.	Problemas	Causas del problema y/o requerimientos para solución	Desafíos
1	Sobreoferta de Crédito/Sobreendeudamiento	Legislación y/o Normativas Regulatorias	Políticas públicas y regulación
		Control de origen de fondos	
		Mejores Centrales de Riesgo y acceso a las del regulador	
		Políticas de colocación responsables	Gobierno corporativo
		riesgos	
		Inspecciones de Auditoría y seguimiento de sus informes comprometidos	
		Políticas de Incentivos apropiadas y alineadas con los objetivos	RRHH: selección, formación y políticas
		Selección de clientes	Formación a Clientes
		Entendimiento de la problemática y aspiraciones del cliente	
Educación más integral del cliente			
Acompañamiento al cliente en su desempeño			
2	Poca facilidad y alto costo de transacción para los clientes	Falta de canales alternos	Tecnología
		Disposiciones regulatorias favorables	regulación
		Entrenamiento al cliente	Formación al cliente
3	Legislación y regulación que afecta las microfinanzas	Revisión Enfoque Regulación	Políticas Públicas y Regulación
4	Debilidad en RRHH	Selección de Personal	RRHH: Selección, formación y políticas
		valores	
		mercado	Gobierno Corporativo
		(JD)	
5	Débil visión, comunicación y control	Directores con falta de visión y de compromiso con la institución responsable	Gobierno Corporativo y Control Recursos Humanos
		Débil sistema de seguimiento y retroalimentación	Eficiencia Operativa
6	Pocos productos orientados a necesidades del cliente	Falta de Productos Crediticios: Emprendimiento, Agropecuario, etc.	Diversificación de Productos
		No contar con la autorización regulatoria	Políticas Públicas
		Flexibilidad en el diseño	Tecnología
7	Procesos poco ágiles y/o costosos	Políticas y procedimientos burocráticos o costosos	Eficiencia Operativa
		Mejora de sistemas automatizados de gestión de procesos	Tecnología
8	Vulnerabilidad en el fondeo y patrimonio	tecnológicas	Gobierno Corporativo
		Fortalecimiento Patrimonial	Eficiencia Operativa
		Captación de Ahorros	Políticas Públicas
9	Falta de vinculación cliente-imf	Falta conocer y escuchar al cliente	Formación RRHH
		Diseñar procesos de formación al cliente	Formación e impulso al cliente
		Diseñar procesos de acompañamiento al cliente	Tecnología

Anexo 2.4: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para Nicaragua

Establecimiento de desafíos estratégicos de las microfinanzas en Nicaragua a partir de los problemas identificados			
No.	Problemas	Causas del problema y/o requerimientos para solución	Desafíos
1	Sobreoferta de Crédito/Sobreendeudamiento	Legislación y/o Normativas Regulatorias	Políticas públicas y regulación
		Control de origen de fondos	
		Mejores Centrales de Riesgo y acceso a las del regulador	
		Políticas de colocación responsables	Gobierno corporativo
		riesgos	
		Inspecciones de Auditoría y seguimiento de sus informes comprometidos	
		Políticas de Incentivos apropiadas y alineadas con los objetivos	RRHH: selección, formación y políticas
		Selección de clientes	Formación a Clientes
		Entendimiento de la problemática y aspiraciones del cliente	
Educación más integral del cliente			
2	Poca facilidad y alto costo de transacción para los clientes	Acompañamiento al cliente en su desempeño	Tecnología regulación Formación al cliente
		Falta de canales alternos	
		Disposiciones regulatorias favorables	
3	Legislación y regulación que afecta las microfinanzas	Entrenamiento al cliente	Políticas Públicas y Regulación
		Revisión Enfoque Regulación	
4	Debilidad en RRHH	Selección de Personal	RRHH: Selección, formación y políticas
		valores	
		mercado (JD)	Gobierno Corporativo
5	Débil visión, comunicación y control	compromiso	Gobierno Corporativo y Control Recursos Humanos Eficiencia Operativa
		Directores con falta de visión y de compromiso con la institución responsable	
		Débil sistema de seguimiento y retroalimentación	
6	Pocos productos orientados a necesidades del cliente	Falta de Productos Crediticios: Emprendimiento, Agropecuario, etc.	Diversificación de Productos Políticas Públicas Tecnología
		No contar con la autorización regulatoria	
		Flexibilidad en el diseño	
7	Procesos poco ágiles y/o costosos	Políticas y procedimientos burocráticos o costosos	Eficiencia Operativa Tecnología
		Mejora de sistemas automatizados de gestión de procesos	
8	Vulnerabilidad en el fondeo y patrimonio	tecnológicas	Gobierno Corporativo Eficiencia Operativa Políticas Públicas Tecnología
		Fortalecimiento Patrimonial	
		Captación de Ahorros	
9	Falta de vinculación cliente-imf	Falta conocer y escuchar al cliente	Formación RRHH Formación e impulso al cliente Tecnología
		Diseñar procesos de formación al cliente	
		Diseñar procesos de acompañamiento al cliente	

Anexo 2.5: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para Costa Rica

Establecimiento de desafíos estratégicos de las microfinanzas en Costa Rica a partir de los problemas identificados			
No.	Problemas	Causas del problema y/o requerimientos para solución	Desafíos
1	Sobreoferta de Crédito/Sobreendeudamiento	Legislación y/o Normativas Regulatorias	Políticas públicas y regulación
		Control de origen de fondos	
		Mejores Centrales de Riesgo y acceso a las del regulador	
		Políticas de colocación responsables	Gobierno corporativo
		Compromisos de informes adecuados y oportunos a la central de riesgos	
		Inspecciones de Auditoría y seguimiento de sus informes	
		Oficiales y Comités de Crédito eficientes, conscientes y comprometidos	
		Políticas de Incentivos apropiadas y alineadas con los objetivos	RRHH: selección, formación y políticas
		Selección de clientes	
		Entendimiento de la problemática y aspiraciones del cliente	Formación a Clientes
Educación más integral del cliente			
Acompañamiento al cliente en su desempeño			
2	Poca facilidad y alto costo de transacción para los clientes	Falta de canales alternos	Tecnología
		Disposiciones regulatorias favorables	Políticas públicas y/o regulación
		Entrenamiento al cliente	Formación al cliente
3	Legislación y regulación que afecta las microfinanzas	Revisión Enfoque Regulación	Políticas Públicas y Regulación
4	Debilidad en RRHH	Selección de Personal	RRHH: Selección, formación y políticas
		Formación del personal en aspectos técnicos, normativos y de valores	
		Política salarial, beneficios e incentivos alineadas con objetivos y mercado	Gobierno Corporativo
		Planes de sucesión y de selección de miembros de Junta Directiva (JD)	
Capacit. y actualizac. a JD en temas técnicos, normativos y de compromiso			
5	Débil visión, comunicación y control	Directores con falta de visión y de compromiso con la institución	Gobierno Corporativo y Control
		Directores en capacitación continua y con autoevaluación responsable	Recursos Humanos
		Débil sistema de seguimiento y retroalimentación	Eficiencia Operativa
6	Pocos productos orientados a necesidades del cliente	Falta de Productos Crediticios: Emprendimiento, Agropecuario, etc.	Diversificación de Productos
		No contar con la autorización regulatoria	Políticas Públicas
		Flexibilidad en el diseño	Tecnología
7	Procesos poco ágiles y/o costosos	Políticas y procedimientos burocráticos o costosos	Eficiencia Operativa
		Mejora de sistemas automatizados de gestión de procesos	Tecnología
8	Vulnerabilidad en el fondeo y patrimonio	Acceder a nuevas fuentes de fondeo institucional, incluyendo tecnológicas	Gobierno Corporativo
		Fortalecimiento Patrimonial	Eficiencia Operativa
		Captación de Ahorros	Políticas Públicas Tecnología
9	falta de vinculación cliente-imf	Falta conocer y escuchar al cliente	Formación RRHH
		Diseñar procesos de formación al cliente	Formación e impulso al cliente Tecnología
		Diseñar procesos de acompañamiento al cliente	

Anexo 2.6: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para Panamá

Establecimiento de desafíos estratégicos de las microfinanzas en Panamá a partir de los problemas identificados			
No.	Problemas	Causas del problema y/o requerimientos para solución	Desafíos
1	Sobreoferta de Crédito/Sobreendeudamiento	Legislación y/o Normativas Regulatorias	Políticas públicas y regulación
		Control de origen de fondos	
		Mejores Centrales de Riesgo y acceso a las del regulador	
		Políticas de colocación responsables	Gobierno corporativo
		Compromisos de informes adecuados y oportunos a la central de riesgos	
		Inspecciones de Auditoría y seguimiento de sus informes	
		Oficiales y Comités de Crédito eficientes, conscientes y comprometidos	RRHH: selección, formación y políticas
		Políticas de Incentivos apropiadas y alineadas con los objetivos	Formación a Clientes
		Selección de clientes	
Entendimiento de la problemática y aspiraciones del cliente			
Educación más integral del cliente			
2	Poca facilidad y alto costo de transacción para los clientes	Acompañamiento al cliente en su desempeño	
		Falta de canales alternos	Tecnología
		Disposiciones regulatorias favorables	Políticas públicas y/o regulación
3	Legislación y regulación que afecta las microfinanzas	Entrenamiento al cliente	Formación al cliente
		Revisión Enfoque Regulación	Políticas Públicas y Regulación
4	Debilidad en RRHH	Selección de Personal	RRHH: Selección, formación y políticas
		Formación del personal en aspectos técnicos, normativos y de valores	
		Política salarial, beneficios e incentivos alineadas con objetivos y mercado	Gobierno Corporativo
		Planes de sucesión y de selección de miembros de Junta Directiva (JD)	
Capacit. y actualizac. a JD en temas técnicos, normativos y de compromiso			
5	Débil visión, comunicación y control	Directores con falta de visión y de compromiso con la institución	Gobierno Corporativo y Control
		Directores en capacitación continua y con autoevaluación responsable	Recursos Humanos
		Débil sistema de seguimiento y retroalimentación	Eficiencia Operativa
6	Pocos productos orientados a necesidades del cliente	Falta de Productos Crediticios: Emprendimiento, Agropecuario, etc.	Diversificación de Productos
		No contar con la autorización regulatoria	Políticas Públicas
		Diseño y automatización apropiados	Tecnología
7	Procesos poco ágiles y/o costosos	Políticas y procedimientos burocráticos o costosos	Eficiencia Operativa
		Mejora de sistemas automatizados de gestión de procesos	Tecnología
8	Vulnerabilidad en el fondeo y patrimonio	Acceder a nuevas fuentes de fondeo institucional, incluyendo tecnológicas	Gobierno Corporativo
		Fortalecimiento Patrimonial	Eficiencia Operativa
		Captación de Ahorros	Políticas Públicas Tecnología
9	Falta de vinculación cliente-imf	Falta conocer y escuchar al cliente	Formación RRHH
		Diseñar procesos de formación al cliente	
		Diseñar procesos de acompañamiento al cliente	Formación e impulso al cliente Tecnología

Anexo 2.7: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para República Dominicana

Establecimiento de desafíos estratégicos de las microfinanzas en República Dominicana a partir de los problemas identificados			
No.	Problemas	Causas del problema y/o requerimientos para solución	Desafíos
1	Sobreoferta de Crédito/Sobreendeudamiento	Legislación y/o Normativas Regulatorias	Políticas públicas y regulación
		Control de origen de fondos	
		Mejores Centrales de Riesgo y acceso a las del regulador	Gobierno corporativo
		Políticas de colocación responsables	
		Compromisos de informes adecuados y oportunos a la central de riesgos	
		Inspecciones de Auditoría y seguimiento de sus informes	RRHH: selección, formación y políticas
		Oficiales y Comités de Crédito eficientes, conscientes y comprometidos	
		Políticas de Incentivos apropiadas y alineadas con los objetivos	Formación a Clientes
		Selección de clientes	
		Entendimiento de la problemática y aspiraciones del cliente	
Educación más integral del cliente			
Acompañamiento al cliente en su desempeño			
2	Poca facilidad y alto costo de transacción para los clientes	Falta de canales alternos	Tecnología
		Disposiciones regulatorias favorables	Políticas públicas y/o regulación
		Entrenamiento al cliente	Formación al cliente
3	Legislación y regulación que afecta las microfinanzas	Revisión Enfoque Regulación	Políticas Públicas y Regulación
4	Debilidad en RRHH	Selección de Personal	RRHH: Selección, formación y políticas
		Formación del personal en aspectos técnicos, normativos y de valores	
		Política salarial, beneficios e incentivos alineadas con objetivos y mercado	Gobierno Corporativo
		Planes de sucesión y de selección de miembros de Junta Directiva (JD)	
		Capacit. y actualizac. a JD en temas técnicos, normativos y de compromiso	
5	Débil visión, comunicación y control	Directores con falta de visión y de compromiso con la institución	Gobierno Corporativo y Control
		Directores en capacitación continua y con autoevaluación responsable	Recursos Humanos
		Débil sistema de seguimiento y retroalimentación	Eficiencia Operativa
6	Pocos productos orientados a necesidades del cliente	Falta de Productos Crediticios: Emprendimiento, Agropecuario, etc.	Diversificación de Productos
		No contar con la autorización regulatoria	Políticas Públicas
		Flexibilidad en el diseño	Tecnología
7	Procesos poco ágiles y/o costosos	Políticas y procedimientos burocráticos o costosos	Eficiencia Operativa
		Mejora de sistemas automatizados de gestión de procesos	Tecnología
8	Vulnerabilidad en el fondeo y patrimonio	Acceder a nuevas fuentes de fondeo institucional, incluyendo tecnológicas	Gobierno Corporativo
		Fortalecimiento Patrimonial	Eficiencia Operativa
		Captación de Ahorros	Políticas Públicas Tecnología
9	Falta de vinculación cliente-imf	Falta conocer y escuchar al cliente	Formación RRHH
		Diseñar procesos de formación al cliente	
		Diseñar procesos de acompañamiento al cliente	Formación e impulso al cliente Tecnología

Anexo 2.8: Establecimiento de Desafíos Estratégicos para la Región Centroamericana

Establecimiento de desafíos estratégicos de las microfinanzas en Centroamérica a partir de los problemas identificados			
No.	Problemas	Causas del problema y/o requerimientos para solución	Desafíos
1	Sobreoferta de Crédito/Sobreendeudamiento	Legislación y/o Normativas Regulatorias	Políticas públicas y regulación
		Control de origen de fondos	
		Mejores Centrales de Riesgo y acceso a las del regulador	
		Políticas de colocación responsables	Gobierno corporativo
		Compromisos de informes adecuados y oportunos a la central de riesgos	
		Inspecciones de Auditoría y seguimiento de sus informes	
		Oficiales y Comités de Crédito eficientes, conscientes y comprometidos	
		Políticas de Incentivos apropiadas y alineadas con los objetivos	RRHH: selección, formación y políticas
		Selección de clientes	
		Entendimiento de la problemática y aspiraciones del cliente	
Educación más integral del cliente			
Acompañamiento al cliente en su desempeño	Formación a Clientes		
2	Poca facilidad y alto costo de transacción para los clientes	Falta de canales alternos	Tecnología
		Disposiciones regulatorias favorables	Políticas públicas y/o regulación
		Entrenamiento al cliente	Formación al cliente
3	Legislación y regulación que afecta las microfinanzas	Revisión Enfoque Regulación	Políticas Públicas y Regulación
4	Debilidad en RRHH	Selección de Personal	RRHH: Selección, formación y políticas
		Formación del personal en aspectos técnicos, normativos y de valores	
		Política salarial, beneficios e incentivos alineadas con objetivos y mercado	Gobierno Corporativo
		Planes de sucesión y de selección de miembros de Junta Directiva (JD)	
Capacit. y actualizac. a JD en temas técnicos, normativos y de compromiso			
5	Débil visión, comunicación y control	Directores con falta de visión y de compromiso con la institución	Gobierno Corporativo y Control
		Directores en capacitación continua y con autoevaluación responsable	Recursos Humanos
		Débil sistema de seguimiento y retroalimentación	Eficiencia Operativa
6	Pocos productos orientados a necesidades del cliente	Falta de Productos Crediticios: Emprendimiento, Agropecuario, etc.	Diversificación de Productos
		No contar con la autorización regulatoria	Políticas Públicas
		Flexibilidad en el diseño	Tecnología
7	Procesos poco ágiles y/o costosos	Políticas y procedimientos burocráticos o costosos	Eficiencia Operativa
		Mejora de sistemas automatizados de gestión de procesos	Tecnología
8	Vulnerabilidad en el fondeo y patrimonio	Acceder a nuevas fuentes de fondeo institucional, incluyendo tecnológicas	Gobierno Corporativo
		Fortalecimiento Patrimonial	Eficiencia Operativa
		Captación de Ahorros	Políticas Públicas
9	Falta de vinculación cliente-imf	Falta conocer y escuchar al cliente	Formación RRHH
		Diseñar procesos de formación al cliente	
		Diseñar procesos de acompañamiento al cliente	Formación e impulso al cliente
			Tecnología

Redes Nacionales Afiladas



Guatemala
(502) 2361-3647
redimif@redimif.org
www.redimif.org



El Salvador
(503) 2206-7800
asomi@asomi.org.sv
www.asomi.org.sv



REDMICROH
Red de Microfinancieras
de Honduras

Honduras
(504) 2232-2311
msalgado@redmicroh.org
www.redmicroh.org



Nicaragua
(505) 2278-8613
administracion@asomif.org
www.asomif.org



Costa Rica
(506) 2253-8478
direccionejecutiva@redcom.or.cr
www.redcom.or.cr



Panamá
(507) 340-0003
directorejecutivo@redpamif.org
www.redpamif.org



República Dominicana
(809) 549-5316
redomif@gmail.com