



BIENVENIDA

Estimado lector, me complace llegar a ustedes nuevamente con la tercera versión de nuestro Boletín Informativo. En esta oportunidad, los invito a compartir el análisis de las microfinanzas en Bolivia, las cuales pasan por una etapa de consolidación y crecimiento para los principales actores en el país, incluso el “downscaling” de algunos bancos comerciales a la banca PYME. Es por ello que, le exponemos también un análisis del comportamiento de pago de los clientes de IMFs, según los comentarios de dos expertos y pioneros en la industria microfinanciera boliviana, el Lic. Reinaldo Marconi, Gerente General de FINRURAL, y el Lic. Julio César Herbas, Gerente Nacional de Comercialización de Bancosol.

A continuación, le mostramos las primeras experiencias de nuestro Programa de Formación Integral (PFI) en Bolivia, con el cual realizamos cursos para pequeños empresarios, en las ciudades de La Paz, El Alto y Cochabamba, como primera fase del proyecto. Espero que les agrade leer los comentarios de algunos de los participantes, quienes se expresaron sobre los beneficios de los cursos para seguir con sus negocios, pequeñas empresas y en su vida en general.

También, exponemos algunos aspectos importantes a tomar en cuenta en la Gestión de Productividad y Riesgos, según la experiencia en las últimas consultorías realizadas en Instituciones de Microfinanzas (IMFs) en Centro América (Nicaragua), el Caribe (Haití), y Africa (Ghana, Nigeria).

Asimismo, le invito a revisar nuestras últimas noticias, entre las que se destaca nuestra presencia en la XI edición del Foro Interamericano de la Microempresa (FOROMIC) que se llevará a cabo del 8 al 10 de Octubre en Asunción – Paraguay. Visítenos en nuestro Stand en el Centro de Exhibiciones dispuesto por el Foro.

Fabiana Pastor
Gerente General
Perfect Point Partners SRL



Personal FONKOZE – Puerto Principe Haití

COMPORTAMIENTO DE PAGO EN LAS IMF_s BOLIVIANAS

Para contextualizar el análisis sobre el tema, cabe explicar previamente algunas características del sistema financiero boliviano. Este, está conformado por varios tipos de instituciones que se clasifican en dos grandes grupos, las reguladas por la Superintendencia de Bancos y las no reguladas. Así, se tienen por el lado de las instituciones reguladas las clasificaciones de: Bancos Comerciales, Bancos de Microfinanzas, Mutuales de Ahorro y Préstamo, Cooperativas Abiertas y Fondos Financieros Privados (FFPs)¹.

ENTREVISTA AL LIC. JULIO CESAR HERBAS G. GERENTE NACIONAL DE COMERCIALIZACIÓN BANCOSOL

1. ¿Cuál es el factor por el cual la industria microfinanciera obtiene la tasa de morosidad más baja del sistema financiero nacional?

R. La explicación es fácilmente identificada. Las instituciones de microfinanzas en Bolivia deben su éxito en la administración del portafolio al uso de tres variables estratégicas: 1. La tecnología crediticia usada, permite tener un profundo conocimiento del comportamiento de los clientes en el mercado objetivo, efectuar seguimiento directo y permanente, 2. Los RR.HH. altamente capacitados, motivados e identificados con el nicho de mercado y los objetivos institucionales, 3. La existencia de sistemas de control y filtro externo (Burós de Información Crediticia) que están permitiendo construir una sólida cultura de repago en el país.

2. ¿Por qué se tienen índices tan altos de cobertura sobre la cartera en mora? Previsión por cartera/Cartera en mora

R. Las instituciones toman previsiones ante probables contingencias negativas que el entorno económico, legal, social o político puedan crear. La solvencia de las instituciones es un propósito máximo a ser cumplido, es una de las pocas formas de garantizar la permanencia en el tiempo, en ciclos negativos de la economía. Corresponde a la decisión estratégica del Directorio de mantener elevados niveles de Solvencia, sacrificando rentabilidad.

3. ¿Cuál es su opinión sobre la gestión empresarial de sus clientes (microempresarios)?

R. Los clientes han madurado al igual que las instituciones de microfinanzas en el país, la gestión empresarial en microfinanzas se caracteriza por ser eficiente y de rápida respuesta a las oportunidades que el mercado les presenta.

4. ¿Cuáles son los temas en los que necesitan mayor apoyo en capacitación?

R. Desde nuestra perspectiva el cliente debería ser capacitado en: Gestión financiera, Marketing y Ventas, Técnicas de producción eficientes, uso de tecnología, otros.

Por el lado de las instituciones no reguladas por la Superintendencia de Bancos, se encuentran: Las Instituciones Financieras para el Desarrollo IFDs (ONGs financieras) y las Cooperativas Cerradas. Ambos tipos comprenden a varias instituciones dedicadas a brindar servicios de microfinanzas, y especialmente las entidades no reguladas llegan a sectores de la población en el área rural con servicios de microcrédito, en sus varias metodologías, así como otro tipo de servicios (P.ej. desarrollo empresarial, microleasing, micro warrant). Asimismo, debido al gran desarrollo y crecimiento - desde los años 90 - que ha tenido la industria de microfinanzas en Bolivia, existen varios actores que apoyan al sector, tales como organismos de cooperación internacional, empresas privadas, programas estatales, bancos de segundo piso y Gremios. Entre estos últimos, se destacan dos principalmente: ASOFIN² (para las entidades reguladas) y FINRURAL (engloba las no reguladas).

¹ Los Fondos Financieros Privados (FFPs) son figuras creadas de la transformación de ONGs dedicadas al microcrédito a sociedades anónimas, tal es el caso de la reconocida institución PRODEM.

² Creada en 1999, su sigla significa "Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas". Está constituida como una asociación civil, gremial, sin fines de lucro, y de derecho privado. Es la máxima entidad de representación nacional del sector de las microfinanzas reguladas de BOLIVIA. Las entidades que son socias de ASOFIN son: BANCOSOL, AGRO CAPITAL, BANCO LOS ANDES PROCREDIT, ECOFUTURO, FASSIL, FIE, FORTALEZA, PRODEM.

Las entidades que están asociadas a ASOFIN, presentan un crecimiento sostenido en su cartera de créditos desde 1999, sobrepasando los 969 millones de dólares. En los dos primeros meses de este año (2008), hubo un incremento de más de 47.5 millones de dólares en créditos desembolsados. El número de clientes de crédito también se ha incrementado en este año, alcanzando en febrero/2008 a los 391.040 (39,1% en relación al total de clientes del sistema financiero Boliviano). Asimismo, al 29 de febrero de 2008, registraban una tasa de morosidad de 1.18%, y una cobertura de previsión sobre la cartera en mora de 335%.³

ENTREVISTA A REYNALDO MARONI, GERENTE GENERAL FINRURAL

1. ¿Cual es el factor por el cual la industria microfinanciera obtiene la tasa de morosidad más baja del sistema financiero nacional?

R. El factor es el comportamiento de pago de los clientes principalmente por las tecnologías masivas que se están utilizando. Son dos instituciones que tienen un peso muy importante dentro la cartera sectorial (Crecer y PRO MUJER), donde los niveles de comportamiento de su cartera es ejemplar. Los indicadores pueden ser mejores; sin embargo otras entidades que trabajan con un enfoque más productivo (sector agrícola) han sido objeto de tasas mayores de morosidad que afectan al promedio general.

2. ¿Por qué se tienen índices tan altos de cobertura sobre la cartera en mora? Previsión por cartera/Cartera en mora

R. Genéricamente esta cobertura ha sido una meta exigida en el marco del sistema de autorregulación, de manera que los índices de cobertura sean suficientemente razonables para demostrar a todo el sector que se está haciendo un buen monitoreo de las previsiones. Globalmente reflejan una decisión estratégica tomada por las instituciones de respaldar adecuadamente la cartera contaminada. En el caso de algunas entidades particulares es importante conocer el entorno.

3. ¿Cuál es su opinión sobre la gestión empresarial de sus clientes (microempresarios)?

R. Hay que distinguir tres mercados diferentes que son atendidos por nuestros asociados: a) El sector microempresarial con radicatoria en ciudades intermedias tiene programas de apoyo que vincula su intervención con otro tipo de entidades; son microempresarios con un perfil privilegiado en relación a clientes de menores recursos ya que son objeto de este tipo de programas b) El sector productivo desde mi perspectiva tiene una ausencia en gestión empresarial, donde no es el rol de nuestras instituciones copar ese vacío, mas bien se debería generar los esfuerzos público – privados para que se de un sostén más importante a este mercado c) Banca Comunal que en su mayoría son mujeres, reciben un tratamiento privilegiado porque se trata de dar empoderamiento a las mujeres que reciben estos servicios y uno de los campos es desarrollar las destrezas individuales, su capacidad de liderazgo y gestión; en estos casos la incidencia es positiva y es masiva, porque estamos hablando de cerca de 200.000 clientes dentro todo el sistema microfinanciero boliviano.

4. ¿Cuáles son los temas en los que necesitan mayor apoyo en capacitación?

R. Se debería hacer énfasis en mejoras de la productividad de los clientes atendidos, porque visiblemente se ve que los niveles de productividad (principalmente de los productores pequeños agrícolas) comparativamente a países vecinos tiene índices bajos, por lo tanto más que la gestión empresarial se debería analizar la gestión de su producción agrícola. La gestión empresarial como tal tiene que ver globalmente a los sectores productores de café, quinua, etc. Para hacer más competitivos los productos se debe ver la productividad.

A la misma fecha de análisis, las entidades que son socias de FINRURAL⁴, muestran una disminución en el comportamiento de la mora entre 2006 y 2007, de 4,9% a 3,2%. La cobertura de previsión sobre la cartera en mora fue de 134,07%.⁵ La tasa de morosidad más alta del Sistema Financiero Boliviano corresponde a las Mutuales de Ahorro y Préstamo⁶ (8,26%). Por otro lado la tasa de morosidad más baja se registra en las entidades de ASOFIN (1,07%). La cobertura de previsión sobre la cartera en mora más alta se

³ <http://www.asofinbolivia.com/>

⁴ La Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural, "FINRURAL", es una Asociación Civil sin fines de lucro, constituida el 28 de Septiembre de 1993. Las entidades que son socias de FINRURAL son: ANED, FADES, IDEPRO, FONDECO, PRO MUJER, CIDRE, CRECER, DIACONIA, FUNBODEM, FUBODE, FONCRESOL, IMPRO, SARTAWI, EMPRENDER, AMIGO

⁵ <http://www.finrural-bo.org/>

⁶ En Bolivia, las Asociaciones Mutuales de Ahorro y Préstamo han originado y administrado préstamos de vivienda desde su creación a medianos de los años sesenta.

encuentra en ASOFIN (335%), por el contrario los bancos registran el nivel de cobertura más bajo (129,68%). Es importante destacar el hecho de que en las Instituciones de Microfinanzas (IMFs) se están obteniendo resultados alentadores, por el comportamiento de pago del mercado al cual están enfocadas dichas instituciones.

Como se observa, en su gran mayoría las instituciones microfinancieras presentan resultados financieros favorables, con una tendencia positiva en la mejora de indicadores de rentabilidad y de eficiencia. Sin embargo, en algunos mercados atendidos continúan los problemas de morosidad de los créditos. En ese sentido, entrevistamos a uno de los expertos a nivel nacional para que nos comparta sus opiniones al respecto, tal como se ilustra en los recuadros anteriores.

Concluimos que las IMFs continúan teniendo menores tasas de morosidad en comparación a la banca tradicional, así como altos niveles de previsión por mora. Sin embargo se ve un potencial de mejora de la calidad de cartera, al capacitar mejor a los clientes sobre temas de productividad, gestión empresarial, financiera y estrategias de ventas entre otros. En Perfect Point Partners SRL, compartimos ese punto de vista, y hemos empezado realizar actividades de capacitación y formación integral en cuatro ciudades de Bolivia. En la siguiente sección, le mostraremos los primeros resultados.

CURSOS A PEQUEÑOS EMPRESARIOS - PFI



El Programa de Formación Integral (PFI), es una iniciativa conjunta de tres empresas dedicadas al desarrollo sectorial y la capacitación: Perfect Point Partners SRL (consultora experta en soluciones en gestión para instituciones microfinancieras), Proyecto Horizonte Ushpa-Ushpa (Asociación social brindando servicios integrales para el desarrollo local), y Consultora Educativa CONSER. Juntas, desarrollan el programa de capacitación según el Modelo: "Diálogo de Gestiones" de ACCION Internacional (licencia para Bolivia). www.pfi-bolivia.com

La Misión del programa es impulsar el desarrollo del sector empresarial a nivel de micro y pequeñas empresas, a través de productos y servicios que busquen soluciones de gestión, mejora de capacidades y formación integral, pensados en las necesidades y la realidad de los distintos sectores atendidos, garantizando su desarrollo y mejora en la calidad de vida.

Los servicios ofrecidos se basan principalmente en: Formación y Capacitación, y Servicios de Desarrollo Empresarial. Esto a través de:

1. Capacitación según la Metodología "Diálogo de Gestiones (DG)" de ACCION Internacional - Colombia,
2. Transferencia de Tecnología,
3. Servicios de Desarrollo Empresarial.

El Grupo Meta atendido conforman Emprendedores; Empresarios de la Micro y pequeña empresa; Desempleados; Jóvenes; Mujeres; Clientes de Instituciones Financieras; Personas con discapacidad, entre otros.



Capacitación PFI a clientes del BNB Bolivia, La Paz y El Alto

El programa DG contiene 54 módulos o temas de capacitación, y según el tipo de personas, se pueden armar las rutas de enseñanza acorde a las necesidades particulares, ya sean mujeres, microempresarios, jóvenes, personas con capacidades diferentes (visuales, físicos, etc.), prestatarios, etc. Con base en la metodología enseñanza/aprendizaje de Dialogo de Gestiones, el empresario desarrolla habilidades que le permiten VER, ANALIZAR, TRANSFORMAR y EVALUAR los criterios, estrategias y herramientas que necesita para mejorar su gestión empresarial y potenciar su desarrollo personal, familiar, comunitario y ambiental, entre otros.

En nuestro primer proyecto, se beneficiaron con los cursos 270 clientes empresarios del Banco Nacional de Bolivia (BNB) de las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz. El tema fue: "Estrategias de Ventas para Negocios Exitosos". En el recuadro siguiente, se resumen algunas de las impresiones de los participantes sobre el desarrollo del curso.

IMPRESIONES SOBRESALIENTES DE LOS PARTICIPANTES

A continuación se detallan las impresiones de los participantes, respondiendo a la hoja de evaluación y a la pregunta ¿cómo me sentí?

- Me sentí cómodo y en libertad de exponer mis ideas y aclarar mis dudas.
- Muy a gusto por ser un curso dinámico. La interrelación con otras personas hace que el curso sea más dinámico y provechoso extrayendo las experiencias de cada empresa.
- Muy cómodo y el curso bastante provechoso ya que conocí a bastantes personas empresarias que con el tiempo voy a necesitar de sus productos para seguir fabricando mi mercadería.
- Súper cómodo, totalmente feliz porque el clima con la gente que compartí fue agradable, mi sugerencia es que sigan ofreciendo estas capacitaciones
- Me sentí muy cómoda compartiendo mis experiencias y aprendiendo de otras experiencias de mis compañeros. Me ayudará mucho a mí y a mi empresa en el futuro.
- Muy bien, el ambiente ideal y casi todos los que asistimos tenemos los mismos intereses "Crecer".
- Muy complacido al conocer a otros empresarios que querían compartir sus experiencias.
- Cómodo, en una familia heterogénea de actividades, pero homogénea en ideales y expectativas, encontrando gran afinidad y con posibilidad de formar alianzas.
- Me sentí muy bien, el curso fue muy dinámico, el profesor sabe mucho del tema y te hace sentir bien, el curso no es aburrido. Gracias al Banco que se preocupa por nosotros sus clientes y gracias al "profe" por transmitir su sabiduría, que Dios lo bendiga.
- Muy feliz y contento por saber identificar las falencias que tiene mi empresa con la competencia y la competencia a mi empresa.
- Me sentí muy contento por la orientación y explicación que me dieron para poder mejorar mi negocio, quiero darles las felicitaciones al banco por llevar a cabo estos cursos.
- Satisfecho con las explicaciones y el método que lo usan es muy bueno. Muchas felicidades.

El BNB se ha trazado la meta de mejorar la capacidad gerencial de uno de los segmentos más importantes del país: las pequeñas y medianas empresas (Pyme). En ese sentido, ha comenzado a desarrollar talleres de capacitación cuyos objetivos son mejorar las habilidades gerenciales de los empresarios Pyme y, simultáneamente, retroalimentar la relación de negocios con el banco. Roberto Zenteno, subgerente Nacional de Banca Pyme del BNB, aseguró que si sus clientes mejoran sus habilidades gerenciales, la gestión de sus empresas será más eficiente. "El beneficio es recíproco: ellos aceleran su crecimiento y nosotros los financiamos".



Como observamos en la gráfica siguiente, la mayor parte de los participantes corresponden al sector de comercio en la economía boliviana, con una participación del 52% del total de asistencias.

El siguiente grupo, lo conforman los empresarios que se dedican a la actividad de producción (32%).

Por último, los participantes se ubicaron en la actividad de servicios.

En una próxima edición, les mostraremos los resultados de la segunda fase de este proyecto.

GESTIÓN DE RIESGOS Y PRODUCTIVIDAD:

La evolución de las microfinanzas en Latinoamérica y El Caribe, estuvo matizada de muchos aspectos en común entre los distintos países, así como entre los pioneros y los nuevos actores en la industria. Se ha visto que, por ejemplo, en mercados bien desarrollados y con un nivel considerable de competencia de instituciones que brindan servicios de microfinanciamiento, las necesidades y preocupaciones están relacionadas a mantener una cartera saludable, indicadores de eficiencia razonables, desarrollo de nuevos servicios financieros para clientes antiguos, reducción de la tasa de interés, perfección de la tecnología y sobre todo reducción de los riesgos a nivel integral.



De izquierda a derecha: Desembolso a Grupo Solidario FONKOZE; Evaluación cliente FUNDESER - Nicaragua

Por su parte, las instituciones de microfinanzas que aún trabajan en mercados donde son los únicos – o de los pocos – que brindan servicios financieros en zonas alejadas o rurales por ejemplo, las políticas internas se basan en: estrategias de crecimiento, lograr sostenibilidad, productividad, introducción de nuevos productos, reducción de concentración por segmentos de atención, reducción de mora, capacitación al personal, servicios de desarrollo, entre los más importantes.

Sin embargo se puede concluir que las microfinanzas funcionan mejor cuando se mide y revela su desempeño. Una **eficiente gestión** en las instituciones microfinancieras, es un factor clave para la sostenibilidad y crecimiento de las mismas, sin importar su tamaño, misión social o mercado atendido. Una de las limitaciones importantes sigue siendo la insuficiencia de instituciones sólidas y de personal calificado. Los organismos internacionales e instituciones de apoyo deberán centrar su ayuda en la construcción de capacidad institucional en tal sentido.

Todas las IMFs con las que trabajamos, presentan aspectos de mejora en la gestión, los cuales se resumen en los siguientes temas:

- Gestión preventiva y planificación de la administración de riesgos a nivel integral (Riesgos de Crédito, Operativo, de Mercado, de Liquidez).
- Eficiencia al segundo nivel (Cobertura de TODOS los Costos).
- Estandarización y automatización en el proceso de otorgación de servicios

financieros.

- Descentralización.
- Mejora de controles internos.
- Personal motivado y comprometido.
- Responsabilidad social (calidad de servicio, bajo costo, mejora del nivel de vida)

Los dueños de las instituciones microfinancieras que llegan a estratos más pobres de la población en sus países, deben tener en cuenta que el impacto social a largo plazo a través de servicios financieros, sólo se pueden conseguir si éstos se integran en los sistemas financieros generales. Vale decir, respetando las normas del mercado y la competencia, con eficiencia, productividad, consolidación, diseño de productos aceptado y demandados y generando valor agregado.

NOTICIAS:

- Perfect Point Partners y su Programa de Formación Integral (PFI) estarán presentes en el **XI Foro de la Microempresa y Microfinanzas del BID en Asunción – Paraguay** que se llevará a cabo del 8 al 10 de Octubre. Visite nuestro Stand en el Centro de Exhibiciones.
- PPP inicia la consultoría en la IMF MIKRA – Bosnia en Septiembre 2008 y Partner en Octubre 2008, cuyos servicios serán: desarrollo de un sistema de costeo por productos, diagnóstico institucional, análisis de riesgos y mejoras en la eficiencia.
- PPP empezó dos proyectos en Gestión de Riesgo en África con Grammeen Foundation.
- Fabiana Pastor realiza un curso en “Gestión de Productividad”, 3-5 de Septiembre 2008 en el Centro de Apoyo a las Iniciativas Financieras (AFIN), La Paz, Bolivia. Referencias: www.microfinanzasbolivia.com, Telf./Fax. (591-2) 2432084, 2430085.
- Christian Ruehmer va a presentar un seminario de Riesgo en el Shanghai Institute for Banking and Finance el 18-19 de Octubre 2008.

Visite nuestro sitio web: www.perfectpointpartners.com