



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI-740

Marzo, 2008

## REVISION DE MEJORES PRACTICAS EN MODELOS DE NEGOCIO UTILIZADOS POR ENTIDADES FINANCIERAS

Francesc Prior

Javier Santomá

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2008 IESE Business School.

# REVISION DE MEJORES PRACTICAS EN MODELOS DE NEGOCIO UTILIZADOS POR ENTIDADES FINANCIERAS

Francesc Prior<sup>1</sup>

Javier Santomá<sup>2</sup>

## Resumen

Este documento presenta tres modelos de negocio utilizados por entidades microfinancieras y que a nuestro entender son mejores prácticas en sus respectivos ámbitos de actuación. En primer lugar, el caso analizado de Banco Compartamos refleja un proceso de transformación exitosa de una organización no gubernamental sin ánimo de lucro en entidad bancaria. Adicionalmente, el éxito de su salida al mercado bursátil pone de manifiesto el interés de los inversionistas de entidades microfinancieras, que como muestra Banco Compartamos, pueden ser extremadamente rentables.

En segundo lugar, este trabajo presenta una revisión de los modelos organizativos utilizados en estrategias de *downscaling* por ACCION Internacional. Esta revisión muestra cómo el factor clave de éxito de las estrategias de *downscaling* es generar un modelo de negocio adaptado al segmento empleando la infraestructura no utilizada del banco.

Finalmente, el análisis del Grupo ProCredit muestra cómo el modelo de negocio denominado *greenfield bank* pretende crear instituciones que operen normalmente en el sistema financiero y bancario del país, creciendo con el desarrollo económico de sus clientes.

<sup>1</sup> Investigador, IESE

<sup>2</sup> Profesor, Dirección Financiera, IESE

**Palabras clave:** entidades microfinancieras, mejores prácticas, sistema financiero y desarrollo económico.

# REVISION DE MEJORES PRACTICAS EN MODELOS DE NEGOCIO UTILIZADOS POR ENTIDADES FINANCIERAS

## Introducción

Durante las últimas dos décadas, la expansión de las microfinanzas ha sido uno de los fenómenos más relevantes que han tenido lugar en los países en desarrollo. La promoción del acceso a los servicios financieros entre los hogares de bajos ingresos es un instrumento efectivo para mejorar sus condiciones de vida y su desarrollo económico. Tradicionalmente, las iniciativas de promoción de acceso a servicios microfinancieros han sido mayoritariamente ejecutadas por organizaciones no gubernamentales. Estas organizaciones han intentado expandir la oferta de servicios microfinancieros mediante su transformación en organizaciones microfinancieras reguladas, procesos de transformación conocidos en la terminología anglosajona como *upscaling*. Estos procesos de transformación muestran sin embargo ciertas limitaciones para alcanzar la bancarización masiva, ya que la mayor parte de entidades que los han seguido difícilmente han conseguido ser sostenibles financieramente. Una excepción es Banco Compartamos, cuyo modelo de negocio y proceso de transformación es considerado como una mejor práctica en el sector y cuyo caso se presenta en este trabajo.

En los últimos años se han incorporado también al sector de las microfinanzas las entidades bancarias tradicionales mediante el desarrollo de estrategias específicas para servir a este segmento. Este tipo de entidades que lideran el mercado de las microfinanzas en muchos países en desarrollo aplican estrategias denominadas de *downscaling*, optimizando las infraestructuras que ya tienen para aplicar nuevas tecnologías bancarias en el desarrollo de modelos alternativos de distribución de servicios financieros de bajo coste. El grupo ACCION Internacional ha sido una de las entidades líderes en la prestación de asistencia técnica a entidades bancarias para el desarrollo de este tipo de estrategias. De especial relevancia es el desarrollo del modelo de empresa de servicios que se presenta en este trabajo, que ha sido un modelo de negocio muy exitoso para ayudar a las entidades bancarias a desarrollar estrategias específicas para la prestación de servicios microfinancieros a los segmentos de bajos ingresos.

El tercer caso que se presenta en este trabajo, y el último modelo de negocio bancario que cronológicamente se ha desarrollado en el sector de las microfinanzas, es el conocido en la terminología anglosajona como *greenfield bank*. Se trata de entidades bancarias que se crean específicamente para prestar servicios microfinancieros y que, por tanto, utilizan un modelo de negocio que se apoya en tecnologías que permiten distribuir servicios microfinancieros a bajo

coste. Este modelo de negocio se diferencia de los modelos de negocio basados en procesos de transformación *upscaling* o *downscaling*, en que las entidades que lo siguen no cuentan con ninguna organización previa, sea una organización no gubernamental en el caso de los procesos *upscaling*, o una entidad bancaria en el caso de los procesos *downscaling*. La entidad financiera ProCredit Holding es una mejor práctica en el desarrollo de este modelo de negocio, y en este trabajo se presenta su estrategia y organización, así como los resultados obtenidos.

## **Banco Compartamos. Análisis del exitoso proceso de transformación de una ONG de banca comunal en entidad regulada y de su salida a bolsa**

### **Introducción**

En abril del año 2007, el Banco Compartamos se convirtió en la primera institución financiera latinoamericana en realizar una oferta pública de venta de acciones (OPV). Los accionistas de Compartamos, ACCION International, la corporación financiera internacional del Banco Mundial (I FC), la organización no gubernamental sin ánimo de lucro Compartamos, y algunos inversores privados mexicanos, vendieron el 29% del capital del Banco Compartamos en una oferta secundaria de acciones en el mercado mexicano de valores<sup>1</sup>. Los ingresos procedentes de esta venta fueron de 468 millones de dólares, participando 5.920 inversores institucionales y particulares de México, Estados Unidos, Europa y América del Sur.

Las OPV son un fenómeno nuevo en la financiación de las entidades microfinancieras, y el éxito de Compartamos permite a otras entidades microfinancieras plantearse la posibilidad de realizar procesos propios de OPV. Estas representan la culminación de una estrategia para incorporar al sector privado en las microfinanzas: el denominado modelo comercial de las microfinanzas<sup>2</sup>. El éxito de la OPV de Compartamos ha generado un nivel de interés sin precedentes entre la comunidad de inversores mundial sobre las posibilidades de inversión en las microfinanzas. Los promotores de la OPV de Compartamos<sup>3</sup> argumentan que este éxito ha enviado el mensaje al sector privado de que servir a los pobres puede realizarse rentablemente.

Sin embargo, los altos precios de la valorización de Compartamos, y por tanto los ingresos por la venta de parte de su capital, han provocado un creciente debate sobre elementos fundamentales del modelo de negocio microfinanciero, tales como los tipos de interés cobrados, la reinversión de beneficios y la adecuación de los procesos de oferta pública de venta de acciones (OPV) como mecanismo de financiación de entidades microfinancieras. Este debate se plantea especialmente en el caso en que las instituciones microfinancieras que realizan procesos de OPV hayan recibido subsidios públicos.

Adicionalmente, dado el origen de Compartamos como entidad no gubernamental sin ánimo de lucro, su proceso de transformación en entidad regulada primero, en banco después, y

---

<sup>1</sup> Una oferta secundaria implica la venta de capital existente mediante la venta de acciones cotizadas, en lugar de generar capital adicional a través de la emisión de nuevas acciones.

<sup>2</sup> Este modelo se diferencia del asistencial al requerir que las operaciones microfinancieras sean rentables para poder atraer capital privado y, por tanto, no depender de subsidios públicos. El modelo asistencial prioriza la lucha contra la pobreza y no considera necesario que las microfinanzas sean autosostenibles, ya que argumenta que deben recibir subsidios públicos dados sus objetivos sociales.

<sup>3</sup> Rhyne y Guimon, 2007.

finalmente su operación pública de venta de acciones (OPV), son de especial relevancia. El éxito de este proceso de transformación debe además contextualizarse en el segmento de negocio en el que Compartamos opera, los segmentos de menor ingreso de la sociedad rural mexicana (mayoritariamente mujeres), así como el modelo de negocio de banca comunal que sigue.

## Origen del Banco Compartamos

Los orígenes de Compartamos los encontramos en la organización juvenil Gente Nueva, fundada en el año 1982 para mejorar la calidad de vida de las comunidades marginadas en México a través de programas de acción social, salud y alimentación. En 1990, con el objetivo de apoyar la creación de microempresas familiares y otras actividades generadoras de ingreso en estas comunidades, Compartamos se lanzó como un programa piloto de banca comunal<sup>4</sup>. En 1995, la expansión del programa de banca comunal permitió su sostenibilidad financiera, por lo que este programa se separó del resto de programas de asistencia sanitaria y alimentaria gestionados por Gente Nueva.

En los últimos 17 años, Compartamos se ha expandido por la mayor parte de estados mexicanos<sup>5</sup>. A finales del año 2006, su red de distribución se componía de 187 agencias presentes en 29 de los 32 estados mexicanos. Esta expansión y crecimiento se han materializado generando importantes beneficios financieros. Hoy, Compartamos es una de las entidades microfinancieras más eficientes en el mundo y una de las mayores de América Latina en términos de número de clientes, proveyendo préstamos a más de 630.000 mexicanos (marzo de 2007).

Desde sus inicios, Compartamos definió su segmento objetivo a las mujeres microempresarias residentes en áreas rurales<sup>6</sup>. Sus clientes se dedicaban a una multitud de actividades económicas tales como distribución alimentaria, agricultura, artesanía y otras labores de producción. Compartamos inició sus operaciones aplicando el modelo de banca comunal, que ofrece un préstamo básico que pretende la financiación de capital circulante para actividades generadoras de ingreso. Actualmente ofrece préstamos de banca comunal, grupos solidarios y préstamos individuales. El monto medio de sus préstamos es de 446 dólares, lo que representa el 58% del ingreso nacional per cápita bruto mexicano. Este bajo porcentaje indica que la clientela de esta entidad pertenece al segmento de muy bajos ingresos de la población mexicana.

Adicionalmente, todos los clientes de Compartamos están cubiertos por un seguro de vida. Compartamos y Banamex seguros diseñaron conjuntamente<sup>7</sup> este producto, que combina un seguro de vida (con compensación monetaria en efectivo en caso de fallecimiento del titular) y una cobertura voluntaria adicional. Compartamos está desarrollando un amplio número de nuevos productos crediticios, tales como préstamos para mejorar el hogar (con aproximadamente 1.000 clientes en el proyecto piloto), préstamos preferenciales a los mejores clientes, préstamos de emergencia para víctimas de huracanes y créditos a los receptores de remesas.

---

<sup>4</sup> Metodología denominada en la terminología anglosajona como *Village Banking*.

<sup>5</sup> Originalmente se inició en los estados de Oaxaca y Chiapas.

<sup>6</sup> En diciembre del año 2006, el 98% de sus clientes eran mujeres.

<sup>7</sup> Premio Financial Times Sustainable Banker of the Year, 2007.

Tras conseguir la sostenibilidad financiera en el año 1997, Compartamos inició el proceso de transformación a institución financiera regulada. La figura escogida fue la sociedad financiera de objeto limitado (Sofol), con el objetivo de convertirse en entidad regulada para la financiación de capital circulante. La categoría regulatoria de Sofol se creó en el año 1993, en parte como resultado del Nafta. Las Sofol son entidades financieras especializadas en un único objeto de financiación, sea capital circulante, hipotecas, agricultura otro tipo de préstamos en México. Esta transformación ayudó a Compartamos a conseguir un mayor y más rápido crecimiento, gracias al acceso a la financiación comercial. En el año 2000, las operaciones, personal y cartera crediticia de la organización no gubernamental Compartamos fueron transferidas a Financiera Compartamos S.A. de C.V. Esta entidad fue constituida con un capital inicial de 6 millones de dólares proporcionados por la IFC, ACCION International (a través del fondo ACCION Gateway Fund), Profund, Compartamos A.C. (la organización no gubernamental fundadora) y otros inversores privados mexicanos.

En seis años de operación de la entidad financiera Compartamos, su expansión, crecimiento y resultados financieros han sido extraordinarios. Su crecimiento ha sido incluso más rápido en términos porcentuales que el que tuvo en la década de los noventa, lo que representa un importante logro dada la importante cartera de clientes con la que ya contaba en el año 2000. En términos absolutos, Compartamos aumentó el número de clientes a una velocidad muy superior al resto de las entidades microfinancieras en América Latina: más de 100.000 nuevos clientes netos tanto en 2005 como en 2006. Su tasa de crecimiento anual fue del 46% en términos de número de clientes, y del 60% en términos de cartera crediticia entre los años 2001 y 2006. A finales del año 2006, su cartera crediticia bruta era de 272 millones de dólares, con una tasa de morosidad (30 días) del 1,1%<sup>8</sup>.

Entre los años 2000 y 2006, la rentabilidad sobre capitales propios (ROE) fue en media del 52%. Este rápido crecimiento y elevada rentabilidad permitió a Compartamos acceder a los mercados de capitales. En el año 2002, Financiera Compartamos realizó su primera emisión de bonos (20 millones de dólares) en la bolsa de valores mexicana. Durante los siguientes años, Compartamos emitió bonos por valor de 70 millones de dólares<sup>9</sup>. Estas emisiones, con paulatinamente mejores condiciones gracias a la participación, entre otras entidades, de la Corporación Financiera del Banco Mundial (IFC), fueron atrayendo inversores de un creciente número de instituciones financieras mexicanas. Todas las emisiones de bonos de Compartamos fueron calificadas con *ratings* positivos por las entidades de análisis Standard and Poors y Fitch Ratings. A finales del año 2006, Banco Compartamos tenía calificaciones de MXA+ por Standard and Poors y MXA+ por Fitch Ratings.

La estructura legal de la Sofol no permite captar depósitos. Para poder acceder a este tipo de financiación, y así expandir su gama de servicios financieros, Banco Compartamos decidió pedir una licencia bancaria. En junio del año 2006, la Financiera Compartamos recibió una licencia para operar como banco comercial por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cambiando su nombre a Banco Compartamos S.A., institución de banca múltiple. La licencia bancaria permite a Compartamos a acceder a la financiación por depósitos para continuar creciendo.

---

<sup>8</sup> Cuentas anuales de Compartamos, diciembre de 2006.

<sup>9</sup> López, 2006.

## El modelo de negocio de banca comunal

Compartamos sigue un modelo de negocio de banca comunal. La banca comunal se diferencia de otros modelos de negocio de entidades microfinancieras por ofrecer crédito, en forma de un préstamo con garantía solidaria, a un grupo de aproximadamente 15 a 30 personas. Este modelo de negocio ofrece también servicios de ahorro, tanto forzoso como voluntario; y servicios no financieros informales y, a veces, también formales. Compartamos no ofrece servicios no financieros formales, como asistencia técnica o educación, aunque las reuniones ordinarias del grupo que conforma el banco comunal permite a sus integrantes recibir otros beneficios. Estos beneficios, que reciben los miembros de estos grupos son, por ejemplo, el establecimiento de redes, el disfrute de las oportunidades de socializar y el sentido de pertenecer a largo. De especial relevancia, dado que la mayor parte de los clientes de Compartamos son mujeres, es el empoderamiento que reciben en estos grupos y que normalmente se les niega en la sociedad o en sus hogares.

La banca comunal comienza con un préstamo de la institución de banca comunal (IBC) a un grupo de aproximadamente 15 a 30 personas. De este modo se asemeja a los préstamos a grupos solidarios, sólo que el tamaño del grupo es mayor que los 3 a 7 individuos que por lo general reciben un préstamo a grupo solidario. Las 15 a 30 personas forman un banco comunal, aprueban estatutos y aprenden a mantener registros de todas las transacciones financieras. Eligen a un presidente, un tesorero y tal vez a otras autoridades para que gestionen las reuniones, recojan y desembolsen el dinero, y se encarguen en general de la gestión y los asuntos del banco comunal en recibir y proporcionar servicios.

Como en el caso de los préstamos a grupos solidarios, todos los socios del banco comunal son responsables del reembolso del préstamo que ha sido otorgado por la IBC al banco comunal y dividido entre sus socios. Si el banco comunal no logra reembolsar su préstamo a la IBC, por lo general se enfrenta ante la suspensión de todos los servicios que proporciona la IBC. Por tanto, los socios del banco comunal tienen fuertes incentivos para admitir al banco comunal solamente a personas responsables, que probablemente reembolsan sus préstamos a tiempo. Como es fundamentalmente el banco comunal el que decide el tamaño del préstamo que recibe cada uno de sus socios –con algún insumo tal vez del oficial de préstamo de la IBC, que es el representante de la IBC ante el banco comunal–, todos los socios del banco comunal también tienen incentivos para asegurarse de que ninguna persona tome un préstamo mayor de lo que es capaz de reembolsar.

Las instituciones de banca comunal proporcionan también servicios de ahorro. Por lo general, las IBC requieren que cada socio del banco comunal ahorre. Estos ahorros forzosos, con frecuencia constituyen un porcentaje considerable del monto que el socio ha tomado en préstamo de la IBC. Los ahorros forzosos tienen por lo menos dos propósitos principales. Primero, actúan como garantía en efectivo para impedir el fracaso completo de los bancos comunales y para amortiguar los efectos de dichos fracasos en las IBC. Los ahorros forzosos también se utilizan para cubrir los casos más rutinarios de morosidad de préstamos individuales que no ponen en peligro la existencia del banco comunal. El segundo propósito es obligar a los socios de los bancos comunales a ahorrar, introducirlos a la disciplina y el hábito del ahorro y las posibilidades que se les podrían abrir al tener una cuenta de ahorros considerable. Por ejemplo, un fondo considerable de ahorros podría utilizarse para emergencias, para pagar las cuotas de escuelas y otros gastos importantes de la unidad familiar, para comprar herramientas o maquinarias, o para iniciar otro negocio.

Por lo general, las IBC también ofrecen a sus clientes la oportunidad de ahorrar en forma voluntaria, por encima de los montos que están obligados a ahorrar. Una de las grandes ventajas de la banca comunal es que proporciona una manera de ofrecer a sus clientes no solamente crédito, sino también servicios de ahorro. Al aunar todos sus ahorros forzados y voluntarios en una sola cuenta de depósito, los socios del banco comunal con frecuencia pueden superar los mínimos que se requieren para los depósitos y los cargos que se imponen por saldos bajos en muchos bancos y otras instituciones financieras que captan depósitos. Cuando los socios están lejos de la institución financiera, el uso de esa cuenta de ahorros única de un banco comunal también puede reducir en forma marcada los costes de transacción para los ahorradores. Uno o dos de los socios del banco comunal pueden hacer el viaje para muchos, combinando los depósitos y las solicitudes de retiro junto con los reembolsos de préstamos de la IBC en un solo viaje.

Además de los servicios financieros, las instituciones de banca comunal ofrecen también servicios no financieros. Los bancos comunales se reúnen regularmente (por lo general semanal o bisemanalmente, a veces mensualmente) para cobrar el pago del préstamo de cada socio, recibir depósitos, pagar las solicitudes de retiros de ahorros y realizar otras transacciones. Si bien estas reuniones alejan a los socios de sus propios negocios durante un período de tiempo considerable (una reunión por lo general dura de una hora y media a dos horas), estas reuniones son el vehículo a través del cual se brindan los servicios de ahorro y crédito de la banca comunal.

Estas reuniones ordinarias también proporcionan a los socios otros diversos beneficios, que incluyen lo que puede llamarse servicios no financieros informales. Entre éstos están el establecimiento de redes, la asistencia técnica informal, el empoderamiento, el disfrute de las oportunidades de socializar y el sentido de pertenecer a algo, todo lo cual puede tener lugar con la participación en un banco comunal.

La asistencia técnica informal y el empoderamiento también son importantes beneficios de la banca comunal. Lo primero se refiere a que los socios de los bancos comunales intercambian conocimientos e ideas para ayudarse unos a otros con los problemas de los negocios. El empoderamiento es un beneficio de la banca comunal que se cita ampliamente y es particularmente pertinente a las mujeres.

En términos financieros, las entidades microfinancieras que otorgan préstamos individuales logran niveles más elevados de sostenibilidad que las IBC, tanto en América Latina como en el resto del mundo<sup>10</sup>. Sin embargo, cuando se comparan los prestamistas individuales y las IBC financieramente sostenibles<sup>11</sup>, el resultado se invierte tanto en América Latina como el resto del mundo. De especial relevancia es el caso de Compartamos, que en el año 2005 obtuvo un AROE<sup>12</sup> medio del 55,2%.

La pregunta que la mayor parte de observadores del sector financiero no conocedores del sector de las microfinanzas se hacen es cómo las IBC, que otorgan estos préstamos tan pequeños, pueden lograr niveles tan elevados de sostenibilidad. La base de la rentabilidad de estas entidades, y especialmente de Compartamos, son los bajos índices de morosidad, la ausencia de competencia intensa que les permite determinar precios muy elevados, y los bajos gastos operativos ajustados/promedio de la cartera de préstamos. Estos bajos costes operativos se

---

<sup>10</sup> [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)

<sup>11</sup> Las mayores IBC de América Latina son sostenibles: Compartamos, CRECER, FINCA Nicaragua y Promujer Bolivia.

<sup>12</sup> Rentabilidad sobre capitales propios media.

fundamentan en bajos sueldos promedios del personal y un elevado número de prestatarios por oficial de crédito.

Rentabilidad sobre capitales propios media de Compartamos comparada con otros tipos de entidades microfinancieras y bancos comunales<sup>13</sup>

Tipos de entidad	AROE 2005
Bancos comunales	4,20%
Microfinancieras que sirven a segmentos de bajos ingresos	5,00%
Todas las microfinancieras	7,50%
Todas las microfinancieras en América Latina	11,10%
Mayores microfinancieras	18,30%
Compartamos	55,20%

El caso de Compartamos es sin duda una mejor práctica en cómo hacer de una entidad de banca comunal una entidad financiera altamente rentable. Esta elevadísima rentabilidad la obtiene Compartamos aplicando mejores prácticas que le permiten maximizar los ingresos y minimizar los costes. Estas mejoras prácticas, como se muestra a continuación, se refieren a cómo Compartamos estructura las reuniones de sus bancos comunales, cómo controla la morosidad y qué tecnología crediticia utiliza (determinación de préstamos). Con el uso de su tecnología crediticia, Compartamos ha conseguido resolver el desafío más importante que tienen las entidades microfinancieras de banca comunal, aumentar su flexibilidad y la orientación al cliente de sus productos<sup>14</sup>.

La excesiva duración y frecuencia de las reuniones de los grupos comunales es uno de los factores que explican las bajas tasas de retención e insatisfacción de los clientes con las entidades de banca comunal. Para resolver este problema se puede hacer que las reuniones sean más cortas o que sean menos frecuentes. Compartamos intenta resolver este problema haciendo que las reuniones sean excepcionalmente cortas. Gracias a la eliminación de la cuenta interna<sup>15</sup>, Compartamos estima haber reducido las reuniones en un promedio de 45 minutos (con una duración estimada de entre 36 y 60 minutos). Compartamos promueve la reducción de los tiempos medios de reuniones, por lo que no ofrece servicios no financieros formales e incentiva la llegada de los socios con anticipación al horario previsto de la reunión. Por tanto, las reuniones se dedican exclusivamente a recoger ahorros y reembolsos de préstamos, y a gestionar asuntos ordinarios como verificar asistencia, escuchar informes y anuncios de los oficiales de los bancos comunales y del oficial de préstamo de Compartamos. Gracias a esta medida Compartamos ha aumentado su tasa de retención de forma importante, situándose en el año 2002 en el 92% de clientes, un porcentaje muy elevado respecto de otras entidades de banca comunal<sup>16</sup>.

El control de la morosidad es el factor principal que explica la alta rentabilidad de las entidades de banca comunal. Las instituciones de banca comunal más importantes de Latinoamérica

<sup>13</sup> [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)

<sup>14</sup> Wright et al., 2002.

<sup>15</sup> Servicio que ofrecen algunas entidades de banca comunal, en la que presta a sus miembros sus ahorros a tasas de mercado.

<sup>16</sup> Westley, 2007.

tienen tasas de morosidad de aproximadamente el 1%<sup>17</sup> (Compartamos tenía el 1,1% de cartera morosa a treinta días a diciembre del año 2006<sup>18</sup>). Esta bajísima tasa de morosidad se obtiene gracias a la utilización de eficientes mecanismos de control de la morosidad, promoción de incentivos de reembolso y sistemas de seguimiento de la morosidad.

Los mecanismos de control de la morosidad de las instituciones de banca comunal se basan en la garantía solidaria entre los miembros, que obliga al grupo a cubrir las deudas individuales de sus componentes. En segundo lugar, los ahorros forzosos, y en algunos casos los ahorros voluntarios, funcionan como garantías ante posibles impagos de los préstamos. Compartamos deja claro a sus clientes que los ahorros forzosos establecidos por los bancos comunales se utilizarán como garantía en caso de impago, devolviéndose estos ahorros más los intereses al finalizar el ciclo de préstamos. Esta práctica, que diferencia esta entidad de otras instituciones de banca comunal en Latinoamérica, define con claridad el objetivo de los ahorros forzosos y aumenta la disciplina del pago de sus clientes.

Los sistemas de incentivos son también importantes al explicar las bajas tasas de morosidad de las instituciones de banca comunal. Compartamos aplica una estrategia de diferenciación de tipos de interés en función del riesgo de sus bancos comunales. Todos los bancos comunales comienzan pagando una tasa de interés fija sobre sus préstamos. Esta tasa se reduce para los bancos comunales que mantienen un buen historial de reembolso, y aumenta para los bancos comunales que no pagan al día sus deudas.

Los desarrollados sistemas de seguimiento de pagos de Compartamos son un tercer factor importante que explica las bajas tasas de morosidad de la entidad. Los sistemas de información de Compartamos permiten tener información sobre los pagos no realizados diariamente. El sistema de información y seguimiento de pagos de Compartamos permite no sólo tener información sobre los pagos de los bancos comunales, sino también de sus individuos. Con esta información, Compartamos se convierte de facto en una especie de central de créditos de los segmentos de bajos ingresos<sup>19</sup>, obteniendo beneficios tales como una mejor vigilancia de la dinámica interpersonal de reembolso, una memoria institucional de quiénes son los deudores problemáticos, un seguimiento y verificación de los pagos de los socios individuales en los libros del banco comunal y una garantía de continuidad de los bancos comunales en los casos en los que haya rotación de los oficiales de crédito.

La flexibilidad en la determinación del tamaño máximo del préstamo y la escalera de préstamos en los diferentes ciclos es otra de las mejores prácticas desarrolladas por Compartamos. Esta flexibilidad de su tecnología crediticia aumenta la satisfacción de sus clientes y, por tanto, sus tasas de retención. Compartamos permite a los clientes más dinámicos con negocios más rentables que pasen más rápidamente a mayores montos de préstamos. Adicionalmente, Compartamos evalúa la capacidad de reembolsar préstamos no sólo del banco comunal, sino también de cada miembro del banco comunal en función del ingreso de su unidad familiar. Este análisis individualizado permite flexibilizar y adaptar la escalera de préstamos a cada uno de los miembros del banco comunal sin aumentar las tasas de morosidad.

Compartamos resuelve también el problema de flexibilidad del banco comunal mediante la concesión de préstamos individuales o a grupos solidarios complementarios a los préstamos del banco comunal. Adicionalmente, Compartamos permite también el pago anticipado de

---

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> Banco Compartamos, diciembre de 2006.

<sup>19</sup> McCord, 2000.

préstamos tanto individuales como solidarios o comunales. Estos préstamos individuales permiten adaptar los estrictos plazos que tienen los préstamos concedidos a los bancos comunales. Sin embargo, la importancia de los préstamos comunales en la cartera total de Compartamos es todavía destacada, representando a finales del año 2006 el 87,7% del número de préstamos y el 87,4% de la cartera de créditos. Esta importancia de los préstamos de banca comunal respecto del resto de préstamos se mantiene gracias al sistema de incentivos, que motiva a los oficiales de crédito a sobreponderar los préstamos comunales.

Cartera de productos de Compartamos (31 de diciembre de 2006)<sup>20</sup>

Producto	Requisitos	Número de préstamos	Porcentaje de préstamos	Cartera (dólares)	Porcentaje cartera
Generador de ingreso de banca comunal	Mujeres, grupo de 15 o más, garantía solidaria	570.905	87,69	236.669.027	87,39
Grupo solidario	Hombre o mujeres, grupos de 3 a 8, garantía solidaria	28.360	4,36	10.572.843	3,90
Crédito Individual	Hombres o mujeres, garantía solidaria	16.646	2,56	17.892.504	6,61
Crédito paralelo	Mujeres miembros de un banco comunal	35.142	5,40	5.693.069	2,10
Total		651.053	100,00	270.827.443	100,00

Otro producto que Compartamos ha desarrollado para resolver el problema de flexibilidad de los préstamos comunales son los préstamos paralelos. Estos están destinados a satisfacer las necesidades de crédito a corto plazo de un miembro de un banco comunal. En el ciclo de préstamos de los bancos comunales de Compartamos, un ciclo que concede dieciséis reuniones semanales, los préstamos paralelos pueden comenzar la cuarta semana o después y deben ser reembolsados en la semana quince o antes. Aunque el banco comunal no le garantiza el reembolso de los préstamos paralelos a Compartamos, sí asume la responsabilidad de recomendar si debería otorgarse un préstamo a un socio determinado, así como el monto del préstamo. Adicionalmente, el banco comunal tiene un fuerte incentivo para seleccionar bien a la persona que recibe el préstamo, ya que no se podrá otorgar ningún otro préstamo a ningún otro socio del banco comunal cuando uno de estos préstamos esté en mora.

Sin embargo, donde Compartamos destaca por su falta de flexibilidad es en la frecuencia de los reembolsos que se producen en la reuniones de los bancos comunales. Mientras otras entidades aceptan reuniones bisemanales o mensuales, Compartamos mantiene estrictamente reuniones semanales. Su objetivo es mantener las tasas de morosidad bajo control mediante el seguimiento de los impagos, aunque implique mayor rigidez en su producto.

Los ahorros forzosos son depositados en efectivo por los clientes previamente a la concesión del préstamo. Para Compartamos, los ahorros forzosos son básicamente una garantía del control de la morosidad y no un producto de ahorro proveído a sus clientes. Compartamos, como hacía con los precios a través de los tipos de interés, determina tasas de ahorro forzoso variables en función del perfil de riesgo del banco comunal. En segundo lugar, para destacar la función de los ahorros forzosos como garantías de los préstamos concedidos, libera el total de los ahorros forzosos más los intereses devengados al final de cada ciclo de préstamos. Adicionalmente, al

<sup>20</sup> Cuentas anuales, 2006. Banco Compartamos.

haber obtenido licencia bancaria, está también desarrollando productos como los depósitos a plazo, para los clientes que deseen colocar dicho excedente de liquidez en productos de ahorro a medio y largo plazo.

## **¿Por qué Compartamos decidió lanzar una operación pública de venta de acciones (OPV)?**

La OPV fue resultado de la voluntad de algunos de los principales accionistas de Banco Compartamos de vender una parte del capital del banco para utilizarlo en nuevos proyectos. Profund, uno de los accionistas que participaron en la creación de Compartamos, ya había salido del capital de esta entidad. Otros accionistas, como ACCION International e IFC, habían pospuesto la venta de su participación hasta que se obtuviera la licencia bancaria<sup>21</sup>.

ACCION International consideraba que dado que Banco Compartamos era una oportunidad atractiva para inversores privados, debía vender su participación en esta entidad para utilizar el capital en nuevos proyectos. Esta operación permitiría, en primer lugar, la incorporación de inversores comerciales privados en las microfinanzas, objetivo que durante años Compartamos y sus principales accionistas han perseguido intentando integrar las microfinanzas en el sector financiero regulado. La emisión de bonos fue un primer paso, pero el proceso público de venta de acciones representaba su consolidación definitiva. En segundo lugar, la venta de parte de su participación en Compartamos permitiría a ACCION International desarrollar nuevos proyectos en los que el sector privado no estaba interesado, tal y como requiere<sup>22</sup> su mandato de organización no gubernamental.

Adicionalmente, desde una perspectiva financiera, la inversión de ACCION International en Compartamos representaba un elevado porcentaje de su cartera total de inversiones, por lo que su concentración de riesgo era demasiado elevada. Por tanto, era aconsejable, desde este punto de vista, la venta de una parte de esta participación para diversificar el riesgo de gestión de la cartera de fondos de ACCION International. Por su parte, tanto la organización no gubernamental Compartamos, IFC, como los accionistas privados, se mostraban también dispuestos a vender parte de su participación en Banco Compartamos.

Dado el interés de todos los accionistas en vender parte de su participación, el comité de dirección de la entidad pidió a los accionistas que actuaran de forma conjunta para seleccionar el mejor método posible de venta. De entre las varias posibilidades analizadas, uno de los factores a favor de realizar una OPV fue el deseo de mantener la misión de la entidad en la provisión de servicios microfinancieros a los segmentos de bajos ingresos<sup>23</sup>. Esta solución permitiría, según sus promotores, evitar cambios en el control de la entidad y, por tanto, cambios en la gestión, dirección y orientación estratégica. El control de la entidad, y de su misión como prestadores de servicios microfinancieros a segmentos de bajos ingresos, fue el argumento más relevante que decidió a Compartamos a realizar una oferta pública de venta en lugar de una venta directa a una entidad financiera o inversión institucional.

Para asegurar el control de Banco Compartamos por parte de sus accionistas de referencia, se decidió vender sólo el 30% del capital del banco. La cantidad máxima que un inversor pudiera

---

<sup>21</sup> Su participación reforzaba la solicitud de la licencia bancaria.

<sup>22</sup> La cantidad de capital disponible para inversiones en microfinanzas que tenía ACCION era muy limitada en el momento de la OPV, por lo que la venta de su participación en Compartamos era una fuente de financiación necesaria para el desarrollo de nuevos proyectos.

<sup>23</sup> ACCION, 2007.

comprar también estaría limitada al 10% de la oferta, lo que representaba el 3% del capital del banco<sup>24</sup>. La multiplicidad de pequeños accionistas impidió por tanto que ni la estructura del gobierno de la entidad ni su estrategia de negocio cambiaran como resultado de la OPV.

La oferta pública de venta de acciones de Compartamos se diferenció de otras operaciones de este tipo en que no pretendía captar nuevos fondos mediante la emisión de nuevas acciones (ampliación de capital). Se trataba de una oferta pública de venta de acciones existentes (secundaria), no de una venta de acciones nuevas (primaria). Por tanto, no se trataba de una operación de financiación ni de capitalización de la entidad. La licencia bancaria obtenida permitía la financiación a través de la captación de depósitos. Por otra parte, el nivel de capitalización de Banco Compartamos era mucho más elevado no sólo de lo que los estándares prudenciales requieren, sino también de la media del sistema financiero mexicano<sup>25</sup>.

## Resultados de la oferta pública de acciones del Banco Compartamos

Los compradores de acciones de Banco Compartamos fueron tanto instituciones y personas físicas mexicanas (18% del total) como inversores institucionales internacionales (82% del total)<sup>26</sup>. Las acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. El precio estimado inicialmente (28-35 pesos mexicanos) por acción aumentó a 40 pesos mexicanos debido a la gran demanda de acciones (13 peticiones por cada acción disponible). El número total de acciones ofrecidas fue de 128.308.412. A un precio de 3,65 dólares por acción (tomando el tipo de cambio utilizado para la oferta pública de venta), la oferta pública de venta alcanzó un valor de 468,3 millones de dólares. Ello implicaba una valoración de mercado de Banco Compartamos de aproximadamente 1.560 millones de dólares.

### Características de la oferta pública de acciones de Compartamos<sup>27</sup>

Duración de la operación	17 semanas
Demanda	Suscrita 13 veces
Porcentaje capital vendido ( <i>floating</i> )	29,90%
Número total de acciones vendidas	128.308.412
Precio de apertura	MXN 40/dólares 3,65
Precio/Valor contable ( <i>Price to Book</i> )	12,8
Precio/Beneficios (PER)	24,2
Valor de la operación	468.325.703 dólares

El éxito de la oferta pública de venta de Banco Compartamos se observa comparando las ratios PER obtenidas con otras instituciones financieras en Latinoamérica. Mientras el PER de Banco Compartamos fue del 24,2 (19 de abril de 2007, basado en los beneficios del año 2006), el PER de las instituciones bancarias de Chile era de 15,6; el de los bancos brasileños, de 16, mientras que los bancos mexicanos tenían un PER de 24,5<sup>28</sup>. Adicionalmente, la evolución de la acción de Banco Compartamos fue muy positiva en el primer día de cotización, subiendo un 32,3%. El 8 de agosto de 2007, el precio de la acción de Compartamos alcanzaba ya los 63 pesos

<sup>24</sup> Ningún participante en la OPV recibió más del 1% del capital.

<sup>25</sup> La ratio de capitalización de Banco Compartamos era del 40% a diciembre de 2006, respecto del 16% del sistema bancario mexicano.

<sup>26</sup> Crédit Suisse Transaction Summary, 15 de junio de 2007.

<sup>27</sup> *Ibidem*.

<sup>28</sup> *Ibidem*.

mexicanos<sup>29</sup>, lo que supone más del 50% de aumento respecto del valor que tenía al iniciar su cotización.

La oferta pública de venta de acciones de Banco Compartamos tuvo éxito por un amplio número de factores que no sólo están relacionados con los fundamentales y las expectativas de crecimiento de esta entidad bancaria. En primer lugar, el mercado de las microfinanzas en México se encuentra en sus primeras fases de desarrollo<sup>30</sup>, con poca competencia<sup>31</sup> y mucho potencial de crecimiento. En segundo lugar, el mercado financiero mexicano cuenta con un desarrollado mercado de valores, que junto con la falta de operaciones públicas de venta del sector financiero hicieron que la operación de Banco Compartamos fuera especialmente interesante para inversores tanto nacionales como internacionales interesados en el sector financiero mexicano. En tercer lugar, México vive un período de estabilidad macroeconómica y también política, tras la elección de Felipe Calderón como presidente de la República. En cuarto lugar, los altos niveles de liquidez en los mercados financieros mundiales, así como el creciente atractivo del sector microfinanciero en las carteras de los inversores internacionales, aumentó el atractivo de la operación. Finalmente, la excelente ejecución del proceso de venta realizado por los socios de Banco Compartamos<sup>32</sup>, así como la efectividad de las presentaciones realizadas por el equipo de la entidad, reforzaron la imagen de la entidad y el atractivo de la operación.

El éxito de Banco Compartamos es un punto de referencia importante en la evolución de las microfinanzas, en especial en su integración en el sector financiero internacional y en el mercado de capitales. Sin embargo, Banco Compartamos no fue la primera entidad microfinanciera que realizó una operación pública de venta de acciones. Bank Rakyat de Indonesia empezó a cotizar en el mercado de valores de Yakarta y Singapur el 10 de noviembre del año 2003. Equity Bank, por su parte, empezó a cotizar en el mercado de Nairobi (Kenia) en agosto del año 2006. A pesar de que ambas operaciones tuvieran gran éxito<sup>33</sup>, no generaron rentabilidades comparables a las de Banco Compartamos. Otra diferencia con estas dos operaciones previas es que de las tres instituciones, Banco Compartamos es la única que originalmente había sido creada como organización no gubernamental, y que por tanto había seguido un proceso de transformación *upscaling*.

### **¿Debe una entidad que recibió importantes subsidios públicos para la concesión de microcréditos a segmentos de bajos ingresos, generar rentabilidades tan elevadas para sus accionistas en el proceso de OPV en base a elevados tipos de interés cobrados a sus clientes?**

Compartamos operó desde su creación en 1990 hasta el año 2000 como una organización no gubernamental sin ánimo de lucro. Durante este período recibió 4,3 millones de dólares en donaciones (o casi donaciones vía préstamos blandos) procedentes de agencias internacionales de desarrollo y donantes mexicanos. A finales del año 2000, con el objetivo de acceder a la financiación comercial para aumentar el crecimiento de su cartera de clientes, Compartamos se convirtió en una entidad financiera regulada. Para asegurar el éxito de su transformación, USAID donó 2 millones de dólares a ACCION para apoyar este proceso. ACCION dedicó 200.000 dólares de esa donación en asistencia técnica a Compartamos. Utilizó 800.000 dólares para

---

<sup>29</sup> <http://mx.finance.yahoo.com/q?s=comparto.mx>

<sup>30</sup> México es uno de los países con menor acceso a servicios financieros en América Latina.

<sup>31</sup> Banco Compartamos opera en una situación de casi monopolio en su segmento.

<sup>32</sup> Crédit Suisse, Banamex y Banorte.

<sup>33</sup> Bank Rakyat generó un PER el primer día de cotización de 11,14, mientras que para Equity Bank fue del 15,9.

comprar acciones de la nueva entidad financiera Compartamos, mientras que ACCION Gateway Fund compró un millón de dólares adicionales de acciones del capital de la nueva entidad financiera Compartamos con sus fondos propios. Finalmente, prestó el millón de dólares restante a Compartamos en deuda subordinada.

Una vez completado el proceso de transformación a entidad regulada, la financiera Compartamos recibió también más de 30 millones de dólares de préstamos provenientes de agencias de desarrollo públicas<sup>34</sup>, y otros 15 millones de dólares de inversores privados sociales<sup>35</sup> a tasas de interés de mercado. En el año 2002, Compartamos emitió deuda en el mercado mexicano de valores por valor de 70 millones de dólares. La mayor parte de esta emisión de deuda fue garantizada por la corporación financiera internacional del Banco Mundial (IFC), que cobró un 2,5% de las cantidades garantizadas. Adicionalmente, Compartamos emitió deuda por valor de 65 millones de dólares financiada por bancos y otras instituciones financieras mexicanas. En junio de 2006, Compartamos recibió la licencia bancaria que le permitía captar depósitos. En abril de 2007, la compañía salió a cotización pública en la Bolsa de Valores de México.

Estructura accionarial de Banco Compartamos antes y después de la OPV<sup>36</sup>

Accionistas	Porcentaje antes de la OPV	Porcentaje vendido en la OPV	Porcentaje tras la OPV
Compartamos A.C.	39,20	7,40	31,80
ACCION Internacional	18,10	9,00	9,00
IFC	10,60	2,70	7,90
Accionistas privados	32,20	11,00	21,20
Inversores compradores en la OPV			29,90
Total	100		100

Los resultados de la OPV generaron espectaculares rentabilidades a los inversores de Banco Compartamos. El precio originalmente pagado por los accionistas de Compartamos en el período 1998-2000 totalizó 6 millones de dólares. Este capital necesario para la creación de la compañía financiera fue invertido con anterioridad a la obtención de la licencia para asegurar su solidez. Tras la OPV, la rentabilidad de los accionistas respecto del valor contable del capital invertido fue del 53% anual a partir del año 2000. Esta rentabilidad se consiguió, en parte, gracias a la capitalización del beneficio (más del 80% entre los años 2000 a 2006), para financiar el crecimiento de su cartera de préstamos.

Los beneficios se consiguieron gracias a los altos márgenes financieros generados por los préstamos de Compartamos, dados los muy elevados tipos de interés cobrados a sus clientes. El tipo de interés medio cobrado por Compartamos en el año 2005 fue del 86%. Este tipo de interés, aunque no más elevado que el resto de los proveedores de microcrédito que operan en el segmento de banca comunal<sup>37</sup>, era mucho más elevado que la media de crédito proveído por el sistema bancario mexicano.

<sup>34</sup> Interamerican Investment Corporation, KfW (Alemania), Andean Development Corporation, corporación financiera internacional del Banco Mundial (IFC), e Instituto de Crédito Oficial (España).

<sup>35</sup> Dexia Microcredit Fund y Crédit Suisse Microfinance Fund Management.

<sup>36</sup> Crédit Suisse, Banco Compartamos Transaction Summary, presentación, 15 de junio de 2007.

<sup>37</sup> FINCA cobraba en el año 2005 el 89%; FINCOMUN, el 103%, y FINSOL, el 81%.

La oferta pública de venta de acciones de Compartamos de abril del año 2007 generó 450 millones de dólares por la venta del 29,9% de su capital. Este valor representa más de doce veces el valor contable de las acciones. Estos múltiplos nos permitirían estimar el valor de mercado de Compartamos en aproximadamente 1.500 millones de dólares, lo que generaría una tasa interna de retorno teórica de aproximadamente 100% anual, respecto de los 6 millones invertidos ocho años antes.

La mayor parte de los 450 millones de dólares obtenidos en la operación pública de venta fueron a entidades de desarrollo (IFC) o sin ánimo de lucro (ACCION y ONG Compartamos). Sin embargo, un tercio de los ingresos (aproximadamente 150 millones de dólares), fueron a accionistas privados. Estos inversores privados tenían el 32,2% del capital de Compartamos antes de la OPV<sup>38</sup>, vendiendo el 11% y quedándose con el 21% tras la operación (aproximadamente 300 millones de dólares a los precios de la OPV). El excesivo beneficio por parte de inversores privados, beneficiándose de donaciones y créditos blandos de entidades de apoyo al desarrollo, es una de las críticas más destacadas del proceso de la OPV de Compartamos<sup>39</sup>.

Una segunda crítica al proceso es la referida a los excesivos tipos de interés cobrados por Compartamos. Rosenberg argumenta en su crítica al proceso de OPV de Compartamos, que no sólo las entidades multilaterales ayudaron a los inversores privados a obtener tan pingües beneficios. Los clientes, gracias a los altísimos (en opinión de Rosenberg abusivos) tipos de interés pagados, financiaron gran parte de la expansión de Compartamos<sup>40</sup> y sustentaron los elevados múltiplos pagados por las acciones de Banco Compartamos. Estos múltiplos se basaban no sólo en la elevadísima rentabilidad de Compartamos<sup>41</sup>, sino también en su crecimiento pasado<sup>42</sup> y su crecimiento esperado futuro. Rosenberg concluye, por tanto, que el fin social de la actividad de Compartamos se abandonó parcialmente, priorizando la generación de beneficios para los accionistas de Compartamos.

## Conclusiones

El caso analizado de Compartamos refleja un proceso de transformación exitosa de una organización no gubernamental sin ánimo de lucro en entidad bancaria. Adicionalmente, el éxito de su OPV pone de manifiesto el interés de los inversores en entidades microfinancieras que, como muestra Compartamos, pueden ser extremadamente rentables. Sin embargo, el éxito de este proceso de transformación (*upscaling*) ha generado numerosas críticas. Estas críticas, como se presentaban anteriormente, consideran que los subsidios públicos no se han empleado en el bien común (disminución de precios), sino en beneficio de los accionistas.

En nuestra opinión, estas críticas son exageradas y reflejan una posición contraria a la evolución de las microfinanzas como un segmento del sector financiero que opera en base a las leyes de la economía de mercado. En primer lugar, consideramos que a pesar de que Compartamos recibió subsidios y créditos blandos de entidades de desarrollo, estas ayudas estaban justificadas en un momento en que la oferta de servicios microfinancieros en México

---

<sup>38</sup> 23,7%, directores y gerentes, y 8,5%, otros inversores privados.

<sup>39</sup> Rosenberg, 2007.

<sup>40</sup> Rentabilidad bruta del 23,6% sobre la cartera de créditos.

<sup>41</sup> En diciembre de 2006, Compartamos presentaba un ROE del 56,2% respecto del ROE medio del sistema bancario mexicano del 15,1%.

<sup>42</sup> 46% anual en número de prestatarios entre 2000-2006, y 24% entre 1996 y 2000.

era inexistente. Por tanto, dicha ayuda, y la excelente gestión de Compartamos, permitió desarrollar un modelo de negocio que ahora, gracias a su nivel de rentabilidad, atraerá competencia y asegurará la oferta de servicios microfinancieros a los segmentos de bajos ingresos. La creación de esta oferta era el objetivo de política pública que se perseguía, y la inversión en Compartamos ha mostrado ser un excelente medio para conseguirlo.

El segundo argumento crítico con Compartamos es el nivel de precios cobrado a sus clientes. Como se mostró anteriormente, los tipos de interés cobrados por Compartamos son comparables a los cobrados por sus competidores. Se trata, por tanto, de precios de mercado, que sólo disminuirán cuando aumente la competencia en este segmento. Adicionalmente, cobrar precios subsidiados, como argumenta Rosenberg, hubiera sido contraproducente, porque hubiera dejado fuera de mercado a otros competidores y hubiera impedido la expansión de Compartamos.

La alta rentabilidad de Compartamos (ROE 2006 del 55%) respecto de sus competidores FINSOL (44%), FINCA (34%) y FINCOMUN (25%), no hay que buscarla en los altos precios cobrados, sino en los excelentes niveles de eficiencia de esta entidad. Mientras Compartamos tenía una ratio de costes per cápita del 1,8% de su ingreso, la media de las entidades mexicanas tenían un 12% de costes sobre ingreso per cápita del cliente<sup>43</sup>. Esta excelente ratio de eficiencia se debe a la aplicación de las mejores prácticas presentadas de su modelo de negocio de banca comunal, así como a la obtención de economías de escala gracias a su rápido crecimiento.

Consideramos, por tanto, que el caso presentado de Compartamos es una mejor práctica no sólo en términos de modelo de negocio de banca comunal, sino especialmente como proceso de transformación de una entidad no gubernamental sin ánimo de lucro en una entidad bancaria regulada. Gracias a la estructura del mercado (escasa oferta y elevados precios), y aprovechando los apoyos públicos recibidos, Compartamos desarrolló una estrategia de capitalización de beneficios que le permitió crecer y obtener economías de escala para mejorar sus ratios de eficiencia y, por tanto, su rentabilidad.

En paralelo, diseñó un proceso de transformación a entidad regulada que le permitió acceder a préstamos comerciales, y por tanto consolidar su crecimiento. Este proceso de transformación concluyó en una OPV, que asegurando el control de la entidad de sus accionistas y sin aumentar el capital, permitiera a sus accionistas realizar las plusvalías latentes. Estas plusvalías no sólo permitirán a sus accionistas desarrollar nuevos proyectos como Compartamos, sino que han mostrado al sector financiero la rentabilidad potencial de inversiones en microfinanzas.

## **Revisión de modelos organizativos utilizados en estrategias de *downscaling* por ACCION International: el modelo de empresa de servicios**

### **Introducción**

ACCION es una organización no gubernamental independiente fundada en el año 1961 y con base en Boston (Estados Unidos de América). Su objetivo es desarrollar programas de microcrédito que puedan tener un impacto relevante en la disminución de la pobreza. ACCION

---

<sup>43</sup> [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org).

propone la generación de microcrédito mediante modelos de negocio que se basen en la viabilidad comercial y el crecimiento institucional<sup>44</sup>. Para conseguir estos objetivos, ACCION ha creado una red de asociados a los que apoya mediante programas de asistencia técnica (normalmente financiados por entidades multilaterales) y programas de financiación dirigidos a ayudar a las entidades microfinancieras a acceder al mercado de capitales.

La red de entidades pertenecientes a ACCION se compone por organizaciones no gubernamentales, entidades financieras especializadas en microfinanzas y entidades bancarias. La mayor parte de las operaciones de ACCION se concentran en América Latina y el Caribe, aunque desde el año 1991 también opera en Estados Unidos<sup>45</sup>. Desde el año 2000 también apoya a entidades microfinancieras en Africa, y desde el año 2005 en Asia. Siendo el objetivo de ACCION la promoción del microcrédito mediante modelos autosostenibles, en los últimos años esta entidad ha concentrado su actividad no sólo en promover la transformación de organizaciones no gubernamentales en entidades reguladas (*upscaling*), sino también en ayudar a entidades bancarias a diseñar programas de microcrédito (*downscaling*).

La mayor parte de los 25,1 millones de dólares de ingresos del año 2005<sup>46</sup> provinieron de contribuciones privadas (13,7 millones de dólares); la segunda partida de ingresos provino de las donaciones de entidades de apoyo al desarrollo multilaterales y nacionales no estadounidenses (5,1 millones de dólares). Una tercera partida de ingresos fueron los obtenidos por contratos de asistencia técnica (3,4 millones de dólares), que junto con los ingresos provenientes de su venta de inversiones en las entidades microfinancieras en las que participa (2,2 millones de dólares), totalizó ingresos por 5,6 millones de dólares por actividades propias.

ACCION tuvo un gasto operativo en el año 2005 de 14,9 millones de dólares, 11,4 millones de los cuales destinados a la financiación de programas. De esta financiación de programas operativos, 6,1 millones de dólares se destinaron a la financiación de sus programas internacionales, y 2,4 millones a Estados Unidos. El resto de los gastos operativos del año 2005 fueron los 3,5 millones de dólares correspondientes a los gastos de los servicios centrales.

## Historia de ACCION

ACCION se fundó en el año 1961 para resolver los problemas de pobreza que sufrían las ciudades de América Latina. Un estudiante llamado Joseph Blatchford, que acababa de terminar una gira por treinta ciudades latinoamericanas como jugador de tenis aficionado, regresó a Estados Unidos impactado por la pobreza de la región. Con la determinación de ayudar, Blatchford y sus compañeros de la escuela de Derecho captaron 90.000 dólares procedentes de entidades privadas para iniciar un nuevo tipo de organización: una organización comunitaria destinada a que los pobres pudieran ayudarse a sí mismos.

En el verano del año 1961, Blatchford y treinta voluntarios más se desplazaron a Venezuela, donde empezaron a trabajar. Inicialmente fueron recibidos con reticencias por los residentes locales, aunque su empeño les permitió trabajar conjuntamente con algunas comunidades en las que instalaron electricidad, sistemas de tratamiento de aguas fecales, programas de nutrición, construcción de escuelas y centros comunitarios. Durante los diez años siguientes, ACCION inició programas en tres países más de América Latina: Brasil, Perú y Colombia. Durante ese

---

<sup>44</sup> Aproximación denominada de sistemas financieros, *financial systems approach*.

<sup>45</sup> Mediante la ONG Accion USA.

<sup>46</sup> Cuentas consolidadas Acción Internacional 2005 (Deloitte Auditors).

período, ACCION contribuyó con más de 1.000 voluntarios y más de 9 millones de dólares al desarrollo de algunas de las comunidades más pobres de América Latina.

A principios de los años setenta, los responsables de ACCION se fueron dando cuenta de que los proyectos no tenían el impacto esperado en la disminución de la pobreza. Se concluyó que dotar a las comunidades de agua y electricidad era sólo reorganizar y mejorar los insumos que ya tenían, sin aumentar los recursos y, por tanto, sin crear oportunidades económicas. El desempleo en los centros urbanos era muy precario. Millones de emigrantes procedentes de las zonas rurales se dirigían a las ciudades en búsqueda de empleo industrial. Sin embargo, al llegar a las ciudades, los inmigrantes se encontraban con escasas y mal remuneradas oportunidades de trabajo. Incapaces de encontrar trabajo, y sin la cobertura de un sistema social que les asegurara su subsistencia, la mayor parte de los emigrantes se veían obligados a iniciar sus actividades por cuenta propia. Para iniciar estas actividades y la compra de capital circulante, los emigrantes se veían obligados a pedir prestado capital a usureros locales, cuyas tasas de interés eran tan elevadas que hacían poco rentable las actividades microempresariales. Al observar esta realidad, en 1973 el equipo de ACCION de Recife (Brasil) inició el primer programa de microempresa otorgando pequeños préstamos. El experimento fue un éxito, y en cuatro años de operación se otorgaron 885 préstamos que contribuyeron a la creación de 1.386 nuevos empleos.

En la década de los ochenta, ACCION ayudó a desarrollar programas de microcrédito en catorce países de América Latina. ACCION y su socios desarrollaron una metodología crediticia que se adaptaba a las necesidades de las microempresas. Pequeños créditos a corto plazo ayudaban a los microempresarios a financiar el capital de trabajo y a establecer un historial de crédito. Las visitas y el conocimiento personal del microempresario reemplazaban los requerimientos documentales y administrativos.

Los clientes de ACCION mostraron que el mito de que los clientes pobres no pagaban sus deudas era falso, ya que presentaban tasas de pago del 97%. La experiencia mostró también cómo los microcréditos tenían un impacto muy favorable en la mejora de sus condiciones de vida. Gracias a sus bajas tasas de morosidad, los microcréditos mostraron cómo podrían ser la base de un modelo de prestación de servicios microfinancieros sostenible.

En 1984 se creó un fondo de garantía de préstamos que permitió a los socios de ACCION recibir préstamos del sector bancario y aumentar drásticamente el número de microcréditos concedidos. Entre 1989 y 1995, los préstamos otorgados por la red de socios latinoamericana de ACCION se multiplicaron en más de veinte veces. Sin embargo, el impacto sobre el desarrollo económico de la región era todavía limitado, ya que sólo se conseguía servir al 2% de los microempresarios.

En 1992, ACCION ayudó a crear BancoSol, el primer banco comercial en el mundo dedicado exclusivamente a la microempresa. BancoSol es un banco que ofrece servicios específicamente destinados a los segmentos más pobres de la población que realizan una actividad por cuenta propia. Su modelo de negocio ha sido replicado por ser una mejor práctica en la provisión de un amplio número de servicios financieros a segmentos de bajos ingresos. En 1994, ACCION ayudó a BancoSol a vender certificados de depósito en el mercado de capitales norteamericano. Se trataba de la primera ocasión en la que instituciones financieras privadas invertían en las microfinanzas, no con fines caritativos, sino buscando la rentabilidad financiera. El ejemplo de BancoSol ha sido seguido por quince organizaciones asociadas a ACCION que en los últimos

años se han convertido en entidades financieras reguladas. Gracias a su acceso a los mercados financieros, tienen el potencial de alcanzar no sólo miles, sino millones de pobres.

En 1991, preocupados por el creciente diferencial de ingresos y desempleo en Estados Unidos, ACCION aplicó su metodología microcrediticia en dicho país. Inició su programa de microcréditos en Brooklyn (Nueva York), donde utilizando la misma metodología<sup>47</sup> que en América Latina ayudó a los pequeños empresarios sin acceso a los servicios financieros a acceder a crédito para financiar el capital circulante.

En el año 2000, el programa de ACCION en Estados Unidos se formalizó en ACCION USA, una asociación sin ánimo de lucro filial de ACCION. Actualmente este programa tiene oficinas en Atlanta, Miami y Nueva Inglaterra, así como franquiciados en California, Illinois, Nuevo México, Nueva York y Texas. ACCION USA y sus franquiciados conforman la red de ACCION en Estados Unidos, red líder en la provisión de microcrédito en el país. A finales del año 2003, la red de ACCION en Estados Unidos había prestado más de 90 millones de dólares a más de 10.000 microempresarios de bajos ingresos en más de treinta ciudades de nueve estados.

La filial ACCION USA es una entidad sin ánimo de lucro con una organización basada en sus relaciones con las comunidades en las que opera. Fortalecer su presencia en dichas comunidades es fundamental para desarrollar sus actividades. ACCION USA ha desarrollado también alianzas con entidades bancarias tales como Bank of America, Fleet Bank o Wachovia, para que éstas referencien a ACCION cuando los clientes potenciales de las entidades bancarias no cumplan los requisitos para acceder a los servicios bancarios. ACCION USA también alcanzó un acuerdo con AXA Financials, para prestar formación financiera a los microempresarios.

En octubre del año 2000, ACCION inició sus operaciones con entidades microfinancieras en el Africa subsahariana. Actualmente, ACCION provee asistencia técnica a entidades microfinancieras en Angola, Benin, Mozambique, Nigeria, Tanzania, Uganda y Zimbawe. En el año 2005, ACCION inició operaciones en India, primer país asiático en el que interviene.

### **Principales áreas de actividad de ACCION: el desarrollo de programas de asistencia técnica en estrategias *downscaling***

ACCION propone la generación de microcrédito mediante modelos de negocio que se basen en la viabilidad comercial y el crecimiento institucional. Para conseguir estos objetivos, ACCION asiste a sus asociados mediante programas de asistencia técnica dirigidos a la mejora de la eficiencia de operaciones, y programas de financiación dirigidos a ayudar a las entidades microfinancieras a acceder al mercado de capitales. Los programas de asistencia técnica, el elemento más importante de la estrategia de ACCION, se ha complementado en los últimos años con la transferencia temporal de personal calificado<sup>48</sup> a entidades microfinancieras para que puedan desarrollar tareas directivas.

Los programas de asistencia técnica se estructuran en dos tipos de programas genéricos: en primer lugar, los programas que ayudan a las organizaciones no gubernamentales con actividad microcrediticia a convertirse en entidades reguladas (*upscaling*). Casos de éxito de este tipo de programas son, por ejemplo, Banco Solidario en Ecuador, Mibanco en Perú o Compartamos en

---

<sup>47</sup> Con el tiempo fue adaptando dicha metodología a la realidad de Estados Unidos.

<sup>48</sup> Personal de ACCION o consultores contratados por ACCION.

México. En segundo lugar, los programas de ayuda a los bancos comerciales líderes nacionales les permiten desarrollar estrategias exitosas en las microfinanzas y la microempresa (*dowscaling*). Dada la complejidad de estos procesos, ACCION ha desarrollado además diferentes tipos de programas de *dowscaling* en función de la situación particular de cada entidad financiera. Ejemplos de asistencia exitosa en estos tipos de programa son Banco do Nordeste (Brasil), ABN Amro Banco Real (Brasil), Sogebank (Haiti) y Banco del Pichincha (Ecuador).

Los programas de financiación incluyen tanto la inversión directa en el capital de la entidad como la provisión de garantías para permitir el acceso a las entidades microfinancieras apoyadas en los mercados de crédito. La inversión directa en el capital de entidades microfinancieras se realiza normalmente en el contexto de procesos de asistencia técnica. Se trata de porcentajes de capital normalmente minoritarios, invertidos en el contexto de procesos de transformación (*upscaling*) o de creación de filiales especializadas en microfinanzas (*dowscaling*). En los procesos de *dowscaling*, ACCION invierte siguiendo el proceso de inversión de capital semilla<sup>49</sup>, saliendo del capital una vez el banco comercial matriz considera que su filial está suficientemente preparada para iniciar su andadura en solitario. En los procesos *upscaling*, sin embargo, la participación en el capital de ACCION es más a largo plazo, ya que estas entidades necesitan de su ayuda para acceder a los mercados de capitales.

Las participaciones en el capital de ACCION están gestionadas mayoritariamente por el fondo ACCION GATEWAY LLC. Este fondo capitalizado en 5 millones de dólares, tiene actualmente participaciones en BancoSol (Bolivia), BanGente (Venezuela), Compartamos (México), MiBanco (Perú), Sogesol (Haiti), Finamérica (Colombia) y El Comercio (Paraguay). Adicionalmente, mediante la filial ACCION Investments, ACCION participa en Apoyo Integral (El Salvador) junto con el Banco Interamericano de Desarrollo.

El Latin American Bridge Fund, establecido en 1984, es el primer fondo de garantía creado para entidades microfinancieras. Este fondo permite a las entidades financieras asociadas de ACCION en América Latina a acceder a financiación bancaria. Adicionalmente, el departamento de servicios financieros de ACCION ayuda a sus asociados a acceder a financiación en períodos de crisis bancarias o falta de liquidez, así como a asegurar financiación procedente de entidades multilaterales.

## **Análisis de los modelos organizativos utilizados por ACCION en estrategias de *dowscaling* en América Latina**

ACCION ha jugado un papel muy importante en la adaptación de los modelos de negocio de bancos comerciales líderes al segmento de microfinanzas/microempresa, en especial de sus metodologías de análisis crediticio en América Latina. Una de las decisiones estratégicas más importantes que ha tenido que afrontar junto con sus socios en el desarrollo de estrategias de *dowscaling* ha sido la organización de la unidad responsable de este negocio. ACCION ha desarrollado diferentes soluciones con sus entidades bancarias asociadas, creando diversos programas que se adaptan a la situación de cada una de estas entidades bancarias. El siguiente análisis revisa las ventajas y desventajas de los programas de *dowscaling* en los que ha

---

<sup>49</sup> Proceso de inversión denominado en inglés *venture capital*.

participado ACCION<sup>50</sup> en Banco do Nordeste (Brasil), ABN Banco Real (Brasil), Sogebank (Haití) y Banco del Pichincha (Ecuador).

En términos generales existen dos opciones: la creación de una unidad interna (unidad de negocio, modelo utilizado por Banco do Nordeste en Brasil) o la creación de una unidad externa para servir este segmento. Esta unidad externa puede ser una filial con actividad de intermediación financiera propia y por tanto regulada (opción no utilizada por ACCION), o bien una sociedad de servicios filial no regulada que actúa como agente de la entidad matriz (ABN Banco Real en Brasil, Banco del Pichincha en Ecuador, Sogebank en Haití). El éxito o fracaso de una entidad bancaria en el segmento de las microfinanzas dependerá en gran medida de la estructura organizativa adoptada. Dado el amplio número de casos en los que ha participado ACCION, la revisión de sus resultados nos permite también extraer conclusiones sobre los modelos de *downscaling* más efectivos.

#### *Unidad interna de negocio responsable de estrategias de downscaling*

CrediAmigo es el programa de microcrédito del Banco do Nordeste (Brasil), banco de desarrollo que opera en el noreste de Brasil, una de las regiones más pobres del país. En el año 1997, el Banco do Nordeste pidió asistencia técnica a ACCION para el desarrollo de un programa de microcrédito. El programa se denominó CrediAmigo y se inició en cinco agencias piloto. Tras el éxito de esta prueba, el programa se expandió rápidamente a 51 agencias en el año 1998, y es hoy uno de los mayores programas de microcrédito del mundo.

El programa CrediAmigo tenía a finales del año 2005 una cartera crediticia activa superior a los 65 millones de dólares, con 195.378 clientes activos, de los cuales el 51% eran mujeres. La tasa de morosidad es sólo del 1,5%, sobre microcréditos de un monto medio de 336 dólares. En la misma fecha, el programa se distribuía en 166 agencias situadas en once estados del noreste de Brasil. El rápido crecimiento de este programa muestra una de las mayores ventajas de la utilización de una estrategia de *downscaling* mediante una unidad interna: su rapidez de desarrollo.

El caso de CrediAmigo muestra cómo la creación de una unidad de negocio interna permite iniciar operaciones de forma más rápida que la creación de una filial externa. Esta mayor rapidez se explica no sólo por la utilización de la estructura propia de la entidad bancaria, sino también por la eliminación de los requerimientos regulatorios para la creación de filiales. Estos requerimientos regulatorios son especialmente relevantes en el caso de constitución de filiales reguladas por la superintendencia local, con áridos trámites administrativos a cumplir y capitalización obligatoria.

La creación de unidades internas permite también eliminar las restricciones que en muchos países existen para financiar a sus filiales. En la mayor parte de los países de Latinoamérica y el Caribe, los préstamos a una filial no pueden exceder el 10/20% del capital de la entidad matriz. Sin embargo, la financiación de una unidad interna no está sujeta a ningún tipo de limitación. En el caso en que la filial pueda captar depósitos, esta limitación no es tan importante, pero si no puede limita claramente su crecimiento futuro al no contar con financiación disponible.

La generación de sinergias operativas es, sin embargo, la ventaja competitiva más destacada de las unidades internas, evitando la duplicación de funciones, lo que permite la disminución

---

<sup>50</sup> Información obtenida en agosto de 2007 de [www.accion.org](http://www.accion.org).

de los costes<sup>51</sup>. Independientemente de la estructura organizativa adoptada, las sinergias con la entidad bancaria matriz son fundamentales para asegurar el éxito de las estrategias de *downscaling*. En primer lugar, pertenecer a un grupo bancario permite disponer de la infraestructura tecnológica de medios de pago electrónicos, tratamiento de bases de datos y análisis de riesgos. Esta infraestructura permite desarrollar modelos de negocio de prestación de servicios financieros a bajo coste especialmente adaptados para los segmentos de bajos ingresos<sup>52</sup>.

En segundo lugar, pertenecer a un grupo bancario permite también utilizar su red de distribución, y en especial su red de agencias bancarias<sup>53</sup>. Las agencias bancarias pueden ser utilizadas por la unidad dedicada a las microfinanzas siempre que haya espacio suficiente (es decir, estén infrautilizadas), y su utilización no entorpezca la estrategia de diferenciación de ofertas de valor (y quizá también marcas). Si estas condiciones se cumplen, las sinergias no sólo se limitan a la reducción de costes, sino también a la venta cruzada de servicios bancarios (cuentas de ahorro) y seguros a los clientes de la unidad de microfinanzas. Contar con la infraestructura para la gestión de los pagos en las agencias bancarias de la entidad matriz permite hacer más eficiente el proceso de cobro y pago de los microcréditos. La utilización de medios de pago electrónicos para la gestión de estas transacciones es una ventaja competitiva muy importante de las entidades bancarias respecto de sus competidores no regulados<sup>54</sup>.

Sin embargo, las sinergias no sólo incluyen a la red de distribución y la plataforma tecnológica. Para un exitoso desarrollo de su estrategia explotando adecuadamente sus ventajas competitivas, las unidades responsables de microfinanzas (internas o externas) deben hacer un eficiente uso de los servicios proporcionados por la entidad matriz. El conjunto de estas sinergias, combinadas con la capacidad financiera y de inversión de las entidades de banca comercial líderes, explican su ventaja comparativa frente a las entidades especializadas.

Primero, la unidad de microfinanzas puede utilizar el sistema de *reporting* y control de gestión de los microcréditos de la entidad matriz. Estos sistemas son normalmente suficientemente flexibles para permitir la adopción de microcréditos como un producto nuevo en su sistema de *reporting* (MIS). La utilización de medios de pago electrónicos permite la actualización de estas bases de datos de forma automática y, por tanto, en tiempo real.

Segundo, la información regulatoria proveída por los supervisores puede ser realizada por el departamento de cumplimiento regulatorio y normativo de la entidad bancaria matriz. En los casos en los que la organización de la unidad de microfinanzas se establece como una unidad interna, o una compañía de servicios, la información proveída al regulador no incluye balances ni cuentas de resultados separados de la unidad de microfinanzas. Adicionalmente, el departamento legal, parte del departamento de cumplimiento normativo y regulatorio de la entidad bancaria, puede ocuparse de las necesidades en este ámbito de la unidad de microfinanzas.

Tercero, la gestión de los recursos humanos es un servicio que también puede proveerse desde las oficinas centrales del grupo. Sin embargo, dadas las especificidades del negocio y la

---

<sup>51</sup> Las sinergias estimadas pueden ser de entre el 1 y el 10% de los costes operativos de la unidad.

<sup>52</sup> Prior y Santomá, 2007.

<sup>53</sup> También son muy relevantes las redes de cajeros automáticos, terminales punto de venta, telemarketing y agentes.

<sup>54</sup> Prior y Santomá, 2007.

particular estructura salarial de los oficiales de crédito, algunas entidades prefieren gestionar separadamente los recursos humanos de las filiales.

Cuarto, los departamentos de control interno y auditoría deben estar también centralizados. Dada la descentralización del proceso de generación de microcrédito, una eficaz auditoría y un departamento de control interno aseguran la prevención de problemas futuros. Este departamento es de especial importancia para asegurar el control y la correcta gestión de las filiales, en el caso en que sea ésta la estructura organizativa adoptada.

Quinto, las políticas de marketing de la unidad de microfinanzas se benefician también de la gestión centralizada por parte de la entidad matriz. A pesar de que las marcas pueden y deben ser diferentes para el negocio tradicional bancario y el negocio de microfinanzas, la gestión centralizada permite la generación de economías de escala en la contratación de proveedores externos para la gestión del marketing (publicidad, imagen...).

Sexto, la gestión financiera y de la tesorería de la unidad de microfinanzas se benefician de forma especialmente relevante de la pertenencia a un grupo bancario. A pesar de que los costes internos (en el caso de una unidad interna), o en el contrato de servicios (en el caso de una unidad externa), deben reflejar los costes financieros reales, éstos serán más bajos gracias a la capacidad de la entidad bancaria para obtener financiación a bajo coste (depósitos). Estas economías de escala son también muy relevantes cuando la financiación se obtiene mediante emisiones de capital (renta fija o variable).

A pesar de estas potenciales sinergias, para que las unidades internas dedicadas al microcrédito tengan éxito deben hacer frente a importantes desafíos. En primer lugar, deben desarrollar procesos diferenciados de generación de microcrédito con oficiales de crédito especializados. En este sentido, la asistencia técnica de proveedores especializados como ACCION es de especial relevancia para la adopción de dichos procesos. Adicionalmente, la implicación de la dirección general es clave para que las unidades internas tengan éxito en la generación de una oferta de servicios dedicada a los segmentos de menor ingreso. En el caso de Banco do Nordeste, al tratarse de un banco de desarrollo, su compromiso con el desarrollo del segmento de microfinanzas y microempresa es inequívoco. Estos dos elementos son claves al analizar los éxitos y fracasos de las estrategias de *downscaling* llevadas a cabo por las entidades bancarias comerciales líderes.

Los estudios realizados para medir el éxito de las unidades internas como estructura organizativa elegida para desarrollar estrategias de *downscaling* muestran resultados poco alentadores<sup>55</sup>. El principal problema observado es la no adaptación de las metodologías de análisis de riesgo crediticio al segmento, lo que genera altas tasas de morosidad. A pesar de ello, según un estudio realizado entre 22 entidades bancarias por el Banco Interamericano de Desarrollo, la mayoría de ellas (13) gestionaban sus unidades de microcrédito por unidades internas<sup>56</sup>.

#### *Creación de una filial dedicada a las microfinanzas*

La creación de una unidad externa es la opción escogida por las entidades bancarias que consideran que al ser el microcrédito una nueva área de negocio requiere de una estructura que limite sus riesgos. La creación de una filial externa dedicada exclusivamente al

---

<sup>55</sup> Valenzuela, 2001.

<sup>56</sup> Westley, 2006.

microcrédito pudiera limitar las pérdidas a la inversión realizada para la creación de esta filial. En segundo lugar, limita el riesgo reputacional de la entidad bancaria. En tercer lugar, permite diferenciar ofertas de valor en términos de imagen y marketing, segmentando la clientela y, por tanto, evitando posibles imágenes preconcebidas de las entidades bancarias que no facilitan su incursión en el segmento de las microfinanzas. Esta diferenciación de marcas facilita tanto la incursión en nuevos segmentos como la retención de los clientes actuales de las entidades bancarias, normalmente pertenecientes a los segmentos más adinerados de la sociedad.

Sin embargo, la mayor ventaja de la creación de filiales externas exclusivamente dedicadas al microcrédito es su mayor libertad para utilizar metodologías de análisis crediticio apropiadas al microcrédito. El microcrédito es una categoría crediticia muy diferente de los préstamos que componen la mayor parte de las carteras de las entidades bancarias en América Latina, por lo que necesita de un proceso de análisis diferenciado<sup>57</sup>. En primer lugar, los microcréditos son préstamos a más corto plazo que los préstamos tradicionales de las entidades bancarias. En algunas ocasiones, los plazos de pago son semanales o quincenales, en lugar de los plazos mensuales normalmente utilizados por las entidades bancarias. En segundo lugar, los tipos de interés cobrados son en general superiores al compensar el menor monto, menor período de pago, mayor transaccionalidad y, por tanto, mayores costes operativos de los microcréditos. En tercer lugar, las metodologías de análisis microcrediticio estudian la capacidad de pago del hogar en lugar de analizar la capacidad de pago individual, poniendo menos énfasis en las garantías colaterales ofrecidas.

En cuarto lugar, los procesos de análisis son más flexibles y rápidos. Están basados en la opinión de los oficiales de crédito, quienes están presentes en todo el proceso desde la originación hasta el pago. El proceso de dictamen está descentralizado, y no se utilizan estructuras jerarquizadas de análisis y aprobación del riesgo crediticio. El dictamen se basa en la opinión del oficial de crédito, que recoge la información necesaria sobre el terreno. Este aumento de la importancia de los oficiales de crédito modifica las estructuras de su remuneración, pasando a ser variables y dependiendo en gran medida de la tasa de pago de la cartera originada por cada oficial de crédito. En general, la remuneración de los oficiales de crédito, combinada con el hecho de que operan sobre el terreno y no desde costosas agencias bancarias, ayuda a mantener bajas ratios de eficiencia.

En quinto lugar, los programas de seguimiento y recobro son estrictos y efectivos. El oficial de crédito, como responsable de su cartera desde la originación hasta su pago, sigue su cartera de pagos diariamente asegurándose de que cualquier retraso es debidamente informado. Adicionalmente, supervisa y se asegura de que se tomen todas las medidas necesarias para recobrar los préstamos retrasados. Estas políticas de recobro, más agresivas que las utilizadas por los bancos tradicionales, explican parcialmente las bajas tasas de mora de estas entidades.

La aplicación de la metodología de análisis y generación de riesgo crediticio que se ha presentado es más factible en una estructura organizativa independiente del banco matriz. La flexibilidad que otorga ser parte de una organización menos burocrática y rígida permite aplicar metodologías no utilizadas por las entidades bancarias en sus negocios tradicionales. Esta organización externa permite adaptar también las estructuras salariales de los oficiales de

---

<sup>57</sup> *Ibidem*.

crédito a sus responsabilidades en el segmento, diferenciando dicha remuneración de los acuerdos sindicales de banca<sup>58</sup>.

Además, la organización externa permite la inclusión de accionistas o inversores que aporten conocimiento específico del segmento a la organización. ACCION toma participaciones en capital de organizaciones microfinancieras, a las que aporta asistencia técnica de alta calidad en los procesos de originación de la cartera de microcrédito. Asimismo, también provee experiencia en la gestión de estas entidades gracias a su participación en el consejo de dirección. Sin embargo, su participación en la estructura accionarial obliga al banco matriz a repartir los beneficios, lo que puede generar potenciales tensiones entre los accionistas. Para evitar estas tensiones, los bancos matrices acaban comprando las participaciones a estas entidades especializadas, las cuales juegan un rol similar a los fondos de capital semilla (*venture capital*)<sup>59</sup>.

La creación de filiales externas puede formalizarse en entidades reguladas, entidades semirreguladas o entidades de servicio. Estas tres formas jurídicas se diferencian por el control regulatorio aplicable, así como por los requerimientos de capital y administrativos exigidos para su creación. La diferencia principal entre las entidades reguladas/semirreguladas y las entidades de servicio consiste en que estas últimas no son propietarias de la cartera crediticia, mientras que las dos primeras sí lo son (la cartera crediticia se incluye en el balance de las primeras). Las entidades de servicio originan y gestionan el pago del crédito cobrando una comisión a la entidad propietaria de la cartera (la entidad matriz). El modelo de entidades de servicio es el principalmente utilizado por ACCION en estrategias de *downscaling* con creación de filiales externas.

Por otra parte, la diferencia principal entre las entidades reguladas y las semirreguladas es la supervisión regulatoria directa (reguladas) o indirecta (semirreguladas) que realiza el regulador del sector financiero (superintendencia de bancos). Las entidades reguladas son tratadas por el regulador como entidades independientes, y por tanto deben satisfacer los requerimientos de capital, administrativos y de información periódica que cualquier entidad financiera debe cumplir para operar. La supervisión indirecta se realiza analizando la información consolidada que provee la entidad matriz, y sólo en casos en los que la filial dedicada al microcrédito presentara indicadores problemáticos (por ejemplo, morosidad elevada), la Superintendencia la analizaría individualmente<sup>60</sup>. En algunos casos, las entidades reguladas tienen la capacidad de captar depósitos del público, aunque depende de la legislación nacional. Ni las entidades semirreguladas, ni tampoco las entidades de servicio, tienen la capacidad para captar depósitos en ninguno de los países de la región.

Credifé es una sociedad de servicios auxiliares del Banco del Pichincha, creada en el año 2000 con la participación inicial de ACCION<sup>61</sup>, que sigue el modelo de negocio de filial no regulada que presta servicios como agente distribuidor. Credifé cobra al Banco del Pichincha una comisión por la generación y seguimiento de la cartera de microcrédito. Esta cartera es parte del

---

<sup>58</sup> En el caso de sociedades de servicios levemente reguladas.

<sup>59</sup> ACCION vendió sus participación en Credifé a Banco del Pichincha, y en Real Microcrédito a ABN Amro Banco Real.

<sup>60</sup> La supervisión indirecta se utiliza en la mayor parte de países para filiales de entidades bancarias que operan en negocios específicos tales como el *factoring* o el *leasing*. Sin embargo, en algunos países como por ejemplo México, no existe la supervisión indirecta, e incluso las filiales especializadas están sujetas a la supervisión individualizada.

<sup>61</sup> Vendida a Banco del Pichincha en el año 2005.

balance del Banco del Pichincha, aunque Credifé asegura su gestión y pago por parte de sus clientes<sup>62</sup>.

Gracias a las sinergias con su matriz Banco del Pichincha, y la flexibilidad que le da ser una entidad independiente en términos de gestión de riesgos crediticios y política comercial, Credifé ha pasado a ser la segunda entidad ecuatoriana en términos de cartera de crédito microempresarial, tras el Banco Solidario, aunque con mayores tasas de crecimiento y menor morosidad asociada. En marzo del año 2006 gestionaba una cartera activa de 90,79 millones de dólares, con una tasa de morosidad (5 días) del 1,87%.

La rentabilidad del negocio de Credifé es muy alta, gracias a las sinergias de las que se beneficia por su pertenencia al grupo Banco del Pichincha, obteniendo un ROE superior al del sector. Adicionalmente, y gracias a las pocas inversiones necesarias para iniciar las operaciones de Credifé, el punto de equilibrio se obtuvo en abril de 2003, apenas tres años después de haber iniciado operaciones.

Real Microcrédito es una sociedad de servicios filial del Banco ABN Amro Real (Brasil), que ofrece pequeños préstamos a negocios sin acceso a formas convencionales de crédito. Real Microcrédito inició sus operaciones en julio del año 2002 con la participación de ACCION tanto en su capital como en su gestión, prestando servicios en zonas urbanas marginales. En el año 2005, ACCION vendió su participación en Real Microcrédito a ABN Banco Real. A finales del año 2005, Real Microcrédito tenía 8.238 clientes activos, con una cartera crediticia activa de 5 millones de dólares. Su préstamo medio era de 632 dólares, y el 95% de los clientes trabajaban en el sector informal, mayoritariamente en comercios ambulantes.

Sogesol es una sociedad de servicios filial de Sogebank, el banco comercial más grande de Haití. En el año 1999, y con la ayuda y participación de ACCION<sup>63</sup>, Sogebank decidió iniciar actividades en el microcrédito a la microempresa, observando el desarrollo en este segmento del sector en otros países de su entorno. En el año 2000, Sogesol empezó a distribuir microcréditos, teniendo actualmente una cartera de 5,7 millones de dólares, con 7.931 clientes activos. A pesar de los problemas políticos, económicos y de seguridad que vive el país, la tasa de morosidad de la cartera gestionada por Sogesol es sólo del 5,4%.

## **Conclusiones: el modelo de entidad de servicios como modelo organizativo prioritario en estrategias *downscaling* con participación de ACCION**

El factor clave para la elección de una u otra estructura organizativa es la capacidad para aplicar la metodología microcrediticia requerida. Si teniendo en cuenta la cultura organizacional se considera que es difícil que una unidad en la entidad bancaria considerada pueda aplicar los procesos necesarios, será necesaria la creación de una filial para su desarrollo. Sin embargo, se tendrá que asegurar que esta filial explota las sinergias potenciales que hacen que las estrategias de *downscaling* disfruten de la ventaja competitiva que las hacen superiores a las estrategias de las entidades bancarias especializadas.

En esta decisión tendrá mucho que ver el compromiso de la dirección. El factor clave de éxito de las estrategias de *downscaling* es generar un modelo de negocio adaptado al segmento, utilizando la infraestructura no empleada del banco. A pesar de que la mayor parte de las

---

<sup>62</sup> Prior y Santomá, 2007.

<sup>63</sup> ACCION mantiene actualmente su participación como accionista.

entidades bancarias en América Latina han optado por estrategias de *downscaling* gestionadas por unidades internas, el análisis de puntos fuertes y débiles parece mostrar que cuando esta figura existe, y no se plantean otros obstáculos regulatorios mayores, la figura de la entidad filial prestataria de servicios es la más adecuada<sup>64</sup>. ACCION, como hemos podido observar, hace uso de ella en tres de los cuatro casos revisados.

Esta figura permite, en primer lugar, asegurar la flexibilidad necesaria para la aplicación de la metodología microcrediticia; en segundo lugar, tener un equipo ejecutivo autónomo con poder de decisión (aunque su unidad sea totalmente dependiente de la matriz); en tercer lugar, tener una estructura salarial independiente de los acuerdos salariales de banca, y adaptada a la funcionalidad de los oficiales de microcrédito; en cuarto lugar, permite también una imagen y marca diferenciada (aunque claramente asociada con la entidad matriz); finalmente, permite también la posible participación de inversores especializados. Esta figura no permite reducir riesgos de forma clara, aunque en el contexto regulatorio de América Latina las otras figuras externas tampoco lo permiten.

Adicionalmente, la entidad filial prestadora de servicios permite beneficiarse de la mayor parte de los beneficios de las unidades internas. En primer lugar, asegura las sinergias operativas siempre que su dirección esté suficientemente coordinada con la entidad matriz. En segundo lugar, permite financiación ilimitada por parte de ésta. En tercer lugar, permite la resolución de los problemas de capitalización<sup>65</sup> y doble capitalización que sufren las entidades filiales reguladas. En cuarto lugar, se beneficia de procedimientos de autorización más simples y con menos obstáculos que el resto de entidades externas.

Esta figura jurídica, sin embargo, no existe en todos los países, ya que algunos reguladores, dado el historial pasado de quiebras y crisis bancarias, prefieren supervisar directamente cualquier entidad que opere en el sector financiero. En estos casos, las características propias de la institución determinarán si la mejor opción es la creación de una división interna o de una filial externa.

En otros casos, como el colombiano, a pesar de que esta figura existe, hay otros obstáculos regulatorios que impiden su utilización. Bancolombia<sup>66</sup> decidió desarrollar su unidad de microfinanzas internamente<sup>67</sup> debido a los impuestos (IVA) que una entidad externa hubiera generado por el cobro de comisiones de servicio (modelo de entidad auxiliar de servicios financieros)<sup>68</sup>. Adicionalmente, el director de esta unidad pudo conseguir, gracias a su posición y conocimiento de la entidad bancaria, que ésta fuera suficientemente independiente como para aplicar las metodologías necesarias al negocio.

El análisis de Credifé<sup>69</sup> muestra que para que el modelo de entidad filial prestadora de servicios tenga éxito, la entidad bancaria matriz debe asegurar que la compañía filial prestadora de servicios cobra comisiones y gestiona el riesgo de forma prudencial. En primer lugar, la compañía prestadora de servicios debe ser remunerada por la entidad bancaria matriz por todos los esfuerzos en la promoción, originación y recolección de los microcréditos. Para calcular

---

<sup>64</sup> López y Rhyne, 2003.

<sup>65</sup> Las entidades especializadas en microcrédito deben cumplir ratios de capitalización superiores a las entidades bancarias.

<sup>66</sup> Entidad no perteneciente a la red ACCION.

<sup>67</sup> Prior y Santomá, 2007.

<sup>68</sup> En la mayor parte de los países de la región, la intermediación financiera está exenta de tributación por IVA, pero no así la prestación de servicios.

<sup>69</sup> Prior y Santomá, 2007.

dicha comisión de servicio, la entidad matriz debería por tanto estimar todos los ingresos procedentes de la cartera de microcrédito obtenidos por la compañía de servicios filial, y restarle todos los gastos operativos y financieros en los que la entidad bancaria matriz haya incurrido. Los gastos operativos se refieren a todos los servicios utilizados por la compañía de servicios filial que son propiedad de la entidad bancaria matriz.

Ventajas y desventajas de unidades internas reguladas y entidades de servicio<sup>70</sup>

Importancia	Ventajas de la entidad filial externa	Entidad de servicios	Filial consolidada	Filial independiente
Alta	Mayor flexibilidad para la aplicación de la metodología microcrediticia	Alto	Alto	Alto
Alta	Equipo ejecutivo autónomo con más poder de decisión	Bajo	Medio	Alto
Alta	Puede tener estructura salarial independiente de los acuerdos salariales de banca	Alto	Medio	Bajo
Media	Imagen y marca diferenciada	Medio	Alto	Alto
Media	Posible participación de inversores especializados	Alto	Alto	Alto
Baja	Reducción de riesgos	Bajo	Bajo	Medio
	Ventajas unidad interna	Entidad de servicios	Filial consolidada	Filial independiente
Alta	Sinergias operativas	Bajo	Medio	Alto
Alta	Financiación ilimitada	Bajo	Alto	Alto
Media	Menor tiempo y obstáculos para el desarrollo de la unidad	Bajo	Medio	Alto
Media	Resolución de problemas de capitalización y doble capitalización	Bajo	Medio	Alto
Media	Resolución de problemas de IVA sobre comisión de servicios	Alto	Bajo	Bajo

Esta metodología del cálculo de las comisiones de servicio es una mejor práctica que permite maximizar beneficios para la entidad bancaria matriz. Si la entidad bancaria no cobrara a la compañía de servicios filial los costes reales por el uso de su infraestructura y de financiación, la compañía de servicios se vería incentivada a sobreutilizar los servicios proveídos por la matriz. Ello resultaría en una disminución de la prestación de servicios a los otros negocios de la entidad bancaria matriz, con lo que el coste de oportunidad sería superior a los ingresos generados por el aumento de la cartera de microcrédito. Esta metodología implica por tanto el cálculo de los gastos operativos en función de la capacidad disponible de la entidad bancaria matriz.

En segundo lugar, a pesar de que las compañías de servicios filiales no incorporan en sus balances la cartera de microcrédito generada, el contrato de servicios entre la entidad matriz de la filial debe motivar a esta última a generar y gestionar crédito con bajas tasas de morosidad. Para asegurar que la compañía de servicios filial actúa de esta manera, el contrato de servicios entre la matriz y la filial debe incluir provisiones para qué, en primer lugar, la filial pague a la matriz por todas las provisiones y pérdidas sobre la cartera de microcrédito originada; en segundo lugar, la filial tenga capital suficiente para asumir dichas pérdidas y cumplir con los requisitos de capitalización establecidos por la superintendencia local referentes a la cartera de microcrédito.

<sup>70</sup> Westley, 2006.

# El nacimiento de un líder global en las microfinanzas en los países en desarrollo. El grupo ProCredit. El éxito del modelo de negocio del Greenfield Bank

## Introducción. El Grupo ProCredit, líder global en la provisión de servicios microfinancieros

El grupo financiero ProCredit es actualmente uno de los grupos bancarios más importantes del mundo dedicados a las microfinanzas. Actualmente (agosto de 2007) se compone de 19 bancos que operan en economías en transición y desarrollo en Europa oriental, América Latina y África. La actividad principal de estas entidades bancarias es la provisión de crédito a muy pequeñas y pequeñas empresas. El modelo de negocio utilizado combina los objetivos comerciales con la voluntad de contribuir al desarrollo económico de las comunidades en las que opera. Este modelo de negocio diferencia al grupo ProCredit de las organizaciones no gubernamentales que generan microcréditos. Estas últimas, debido a la falta de objetivos comerciales, no son sostenibles y, por tanto, dependen de donaciones y subsidios. Esta dependencia limita su capacidad de crecimiento, así como su impacto económico.

El grupo financiero ProCredit está liderado por la entidad holding financiera alemana ProCredit Holding AG, con base operativa en Frankfurt am Main (Alemania). Esta entidad holding financiera es el principal accionista del grupo financiero compuesto por 19 bancos. Su misión es proveer financiación, orientación estratégica y asesoría en la gestión de estos bancos para asegurar su crecimiento sostenible. Se trata, por tanto, de una entidad proveedora de servicios de gestión, cuyo rol incluye la coordinación de la financiación de las entidades del grupo, auditoría interna, gestión de riesgos, control de gestión, gestión de recursos humanos y estrategia comercial/marketing.

Esta provisión de servicios se realiza de forma centralizada a través de un contrato de prestación de servicios con cada entidad bancaria local, y también mediante la formación de los empleados propios de dichos bancos. ProCredit Holding invierte en la formación y desarrollo profesional del equipo del grupo financiero ProCredit, a través de centros de formación locales, regionales y un centro de formación mundial de directivos situado en Alemania.

El grupo ProCredit tiene como objetivo ser el líder global en la prestación de servicios financieros a hogares y empresas que no han tenido relaciones bancarias previas. Este objetivo pretende ser similar al rol jugado por las cajas de ahorros (*Sparkassen*) y las cooperativas de ahorro (*Volskbanken*) en el desarrollo de sistemas financieros inclusivos en Alemania. El grupo ProCredit no pretende por tanto desarrollar actividades en otras áreas de negocio como la financiación corporativa, la banca de inversión y otras actividades financieras. Para conseguir este objetivo, se sigue un modelo de banca de proximidad en el que la construcción de relaciones con los clientes a largo plazo se basa en el profesionalismo y la transparencia.

Actualmente, las 19 instituciones bancarias que forman el grupo están registradas localmente como bancos y son reguladas por los supervisores bancarios nacionales. El grupo se beneficia de su integración global mediante el intercambio de ideas, experiencias e infraestructuras que permiten generar importantes sinergias. Todas las entidades del grupo comparten un código ético que incluye no sólo estándares profesionales, sino también el respeto a las culturas locales y el medio ambiente.

Las entidades bancarias parte del grupo ProCredit proveen financiación especialmente dirigida a las muy pequeñas y pequeñas empresas. Aproximadamente un 95% de los préstamos concedidos son inferiores a los 10.000 euros, y más de la mitad son inferiores a 1.000 euros. La dedicación a las muy pequeñas y pequeñas empresas se basa en la asunción de que este tipo de negocios son los más efectivos para asegurar la dignidad individual y el desarrollo económico de las familias, combatiendo la marginación y la pobreza de los entornos en los que operan.

La actividad central del grupo ProCredit –la financiación a las pequeñas empresas– se ofrece conjuntamente con un paquete de servicios financieros que complementan las necesidades de este segmento de clientela. Los depósitos bancarios son el servicio financiero más importante junto con la financiación, representando a diciembre del año 2006 un 88% de toda la cartera crediticia del grupo. Servicios de pagos y transferencias nacionales e internacionales, medios de pago electrónicos (tarjetas de débito y crédito), préstamos para la mejora del hogar y servicios de banca telefónica e Internet, son otros servicios que, demandados por los clientes, han sido también desarrollados por el grupo.

## **Historia del Grupo ProCredit: del sueño de Claus Peter Zeitinger a la realidad de un gran grupo microfinanciero global**

Claus Peter Zeitinger creó la compañía consultora IPC en el año 1981 como entidad especializada en el desarrollo de sistemas financieros inclusivos. Su objetivo era crear una oferta de valor de servicios financieros que permitiera integrar a las micro y pequeñas empresas en el sistema financiero formal<sup>71</sup>. Desde entonces, IPC ha trabajado junto con un número de entidades multilaterales en el desarrollo de metodologías crediticias y en el desarrollo institucional de entidades microfinancieras, que culminó con la creación de la compañía IMI AG, entidad financiera holding precursora del grupo Procredit<sup>72</sup>. IMI AG fue fundada en el año 1998 por la compañía consultora alemana especializada en desarrollo económico IPC y muchos de sus empleados<sup>73</sup>. En su creación participaron también la fundación holandesa DOEN y la fundación boliviana Procrédito, y su objetivo fue capitalizar el conocimiento adquirido en proyectos de consultoría para el desarrollo de entidades bancarias especializadas en microfinanzas que proveyeran de servicios financieros a las pequeñas empresas en los países en desarrollo.

Durante sus primeros años, la consultora IPC trabajó principalmente con entidades públicas y organizaciones no gubernamentales en América Latina. En esta región, IPC participó en la creación de la red de cajas municipales en Perú (1985). El objetivo principal era desarrollar una oferta para depositantes sin relaciones bancarias previas, así como fortalecer la capacidad institucional de estas entidades públicas. En paralelo, IPC participó en la reestructuración de bancos públicos en Guatemala y Nicaragua con resultados no siempre exitosos. En el año 1988, IPC empezó a trabajar también con organizaciones no gubernamentales en El Salvador, en Bolivia (1991) y en Colombia (1993). Sin embargo, los resultados obtenidos con entidades públicas y ONG mostraron que dada su estructura de propiedad era difícil obtener niveles de eficiencia suficientemente elevados que permitieran asegurar su sostenibilidad.

---

<sup>71</sup> *Les Echos*, 08-12-2006, entrevista a Claus Peter Zeitinger.

<sup>72</sup> IMI AG pasó a denominarse ProCredit Holding en el año 2003, en el contexto de una estrategia de marketing que pretendía reforzar la imagen corporativa del grupo.

<sup>73</sup> Mediante la creación de IPC Invest, sociedad de inversión de los empleados de IPC.

En los inicios de la década de los noventa, IPC participó también en América Latina asesorando en las denominadas estrategias *downscaling*, que pretendían adaptar la oferta financiera de las entidades bancarias a las necesidades de los desbancarizados. Posteriormente, IPC extendió sus actividades a Rusia, desde donde inició su expansión a Europa oriental. Sin embargo, los resultados de este tipo de estrategias no siempre han sido del todo exitosos. El grado de implicación de los propietarios de los bancos y la adaptación de su cultura y estructura organizativa eran los grandes desafíos que este tipo de entidades debían afrontar<sup>74</sup>.

El resultado de las experiencias trabajando con organizaciones no gubernamentales, bancos públicos, cajas municipales, cooperativas y bancos comerciales permitió a los gestores de IPC desarrollar no sólo una metodología crediticia probada, sino también conclusiones claras referentes a la estructura accionarial necesaria para el desarrollo de proyectos exitosos en el área de las microfinanzas. IPC concluyó que la estructura de propiedad de las entidades microfinancieras debía ser clara, así como su motivación para dedicarse a este segmento. Adicionalmente, se observó la necesidad de operar con entidades bancarias reguladas capaces de captar depósitos, y por tanto sin limitaciones de financiación para el crecimiento. Se optó por la creación de bancos especializados, y junto con la participación de instituciones financieras internacionales se creó ProCredit Holding, que sería a partir de ese momento el accionista de referencia de los bancos creados.

En 1997, IPC actuó por primera vez como inversor y copropietario en la creación de un banco especializado en microfinanzas en Bosnia. El éxito de esta nueva estrategia, denominada *greenfield bank*<sup>75</sup>, le permitió expandir rápidamente sus operaciones a otros países en transición como Albania, Georgia y Kosovo. Desde el inicio, entidades financieras multilaterales y bilaterales de desarrollo como IFC, KfW EBRD y FMO participaron en estos proyectos. Ante la necesidad de capitalizar IMI para continuar su expansión, IFC, KfW y FMO se incorporaron también al capital de la entidad holding.

En el año 2003, 17 bancos especializados en microfinanzas se habían creado siguiendo esta estrategia. Los accionistas incluían siempre a IMI como accionista de referencia, aunque no siempre mayoritario, acompañado de IFC, KfW EBRD y FMO. En este mismo año, las entidades bancarias creadas unificaron imágenes bajo la marca ProCredit, y el holding IMI se denominó en consecuencia ProCredit Holding.

La estructura accionarial liderada por ProCredit Holding aseguraba su desarrollo a largo plazo. IPC, por su parte, mediante un contrato de servicios con los bancos del grupo, aseguraba la provisión de mejores prácticas y la creación de sinergias para el desarrollo del negocio. Los gestores proporcionados por IPC a los bancos transmitían las mejores prácticas no sólo en la gestión del riesgo crediticio, sino también en otras áreas de soporte como la auditoría interna, la formación de recursos humanos o la gestión comercial. De especial relevancia fueron también la creación de una plataforma tecnológica propia y la obtención del grado de inversión BBB (Fitch Ratings) en el año 2004 por ProCredit Holding. Gracias a dicho grado de inversión, ProCredit Holding pudo convertirse en un instrumento eficiente para la financiación del desarrollo del grupo.

---

<sup>74</sup> Westley, 2006.

<sup>75</sup> Terberger, 2003.

## Claves estratégicas del éxito del modelo de negocio del Grupo ProCredit

### *Estrategia financiera*

El primero de los elementos diferenciadores de la estrategia de ProCredit Holding es el control sobre el capital de los bancos del grupo. A pesar de tener una estructura de entidades asociadas de primer nivel en los bancos del grupo<sup>76</sup>, su estrategia destaca la claridad en la estructura accionarial. Como muestra la siguiente Tabla, ProCredit Holding posee la mayoría de los derechos de voto en la mayor parte de los bancos del grupo. Sólo en tres de ellos, Albania, Rumanía y Angola, no llega al 50% del capital. Para resolver este asunto, ProCredit Holding pretende comprar la participación de la Corporación Financiera Internacional (IFC), quien a su vez aumentaría su participación en ProCredit Holding afianzando su situación financiera y, por tanto, mejorando su capacidad de apalancamiento.

Porcentaje de control de ProCredit Holding en las entidades bancarias del grupo (diciembre de 2006)<sup>77</sup>

Europa		América Latina		Africa	
Albania	<b>43,70%</b>	Ecuador	73,20%	Angola	<b>42,90%</b>
Bosnia	79,80%	El Salvador	91,60%	Congo	50,00%
Bulgaria	59,10%	Nicaragua	81,60%	Ghana	80,00%
Georgia	74,90%	Bolivia	98,40%	Mozambique	75,80%
Kosovo (marzo de 2007)	66,70%				
Macedonia	53,30%				
Moldavia	61,90%				
Rumanía	<b>32,20%</b>				
Serbia	57,30%				
Ucrania	60,00%				

La estrategia financiera del Grupo ProCredit consiste en dotar a la matriz de la máxima capacidad de endeudamiento mediante la incorporación de inversores con grado de inversión, para que pueda financiar la expansión de sus filiales. Adicionalmente, al ser todas sus filiales bancos y tener la capacidad de captar depósitos<sup>78</sup>, permite asegurar su expansión<sup>79</sup>. A nivel consolidado, los depósitos representaban el 88% de la cartera crediticia consolidada del grupo a diciembre de 2006.

La situación financiera del grupo se ha fortalecido en los últimos años, tras la capitalización de los bancos gracias a los beneficios obtenidos. La emisión de acciones de Procredit Holding sin derechos políticos en el año 2006, suscritas por inversores institucionales, y la planeada distribución de dividendos en el año 2007, muestran la fortaleza financiera del grupo. Esta fortaleza le permitirá, si es necesario, aumentar la capitalización del grupo para asegurar su crecimiento futuro, no sólo entre entidades multilaterales de desarrollo, sino también entre inversores privados.

<sup>76</sup> EBRD, Commerzbank en las filiales de Europa oriental y la Corporación Financiera Internacional del grupo Banco Mundial (IFC) en otros muchos países.

<sup>77</sup> Cuentas anuales ProCredit Holding, diciembre de 2006.

<sup>78</sup> A excepción de la nueva filial mexicana.

<sup>79</sup> Portocarrero, Tarazona Soria y Westley, 2007.

El accionista mayoritario de ProCredit Holding en diciembre del año 2006 era su fundador IPC (20,8%)<sup>80</sup>, que junto con IPC Invest (4,8%)<sup>81</sup> controlaban más del 25% del capital con derecho a voto. El resto lo formaban principalmente instituciones financieras de desarrollo tales como el banco de desarrollo alemán KfW (18,2%), la fundación holandesa DOEN (17,8%), la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial (16,7%), la agencia de desarrollo holandesa FMO (8,5%) y la agencia de desarrollo belga BIO (7,6%). El banco europeo de reconstrucción y desarrollo (EBRD), y el banco comercial alemán Commerzbank, son socios estables de los bancos individuales en Europa oriental, aunque no tienen participación en ProCredit Holding.

Adicionalmente, son parte también del capital de la entidad la fundación salvadoreña Fundasal y los fondos de inversión privados Andromeda (Países Bajos), Responsibility Global Finance Fund (Suiza), y desde el año 2006, el Fondo de Pensiones norteamericano TIAA-CREF y el Fondo de Inversión norteamericano especializado en microfinanzas Omidyar-Tufts Microfinance Fund. Estas instituciones privadas tienen tanto acciones con derecho a voto como acciones preferenciales sin derecho a voto, que representaban en el año 2006 el 15,6% del capital de ProCredit Holding.

Estructura de capital de ProCredit Holding, diciembre de 2006<sup>82</sup>

<b>Acciones con derecho a voto</b>
IPC GmbH Germany 20,8%; 31.695.040
IPC Invest GmbH & Co KG Germany 4,8%; 7.264.400
KfW Germany 18,2%; 27.697.800
DOEN Netherlands 17,8%; 27.093.040
IFC USA 16,7%; 25.493.000
FMO Netherlands 8,5%; 13.014.560
BIO Belgium 7,6%; 11.516.440
Fundasal El Salvador 2,9%; 4.452.240
Andromeda Netherlands 1,4%; 2.080.000
ResponsAbility Switzerland 1,4%; 2.080.000
<b>I Capital con derecho a voto 100,0%; 152.386.520</b>
<b>Acciones preferentes sin derecho a voto</b>
TIAA-CREF USA 14.683.240
Omidyar-Tufts Microfinance Fund USA 8.637.200
Andromeda Netherlands 2.800.200
ResponsAbility Switzerland 1.560.000
<b>II Capital sin derecho a voto 27.680.640</b>
<b>Capital total (I+II) 180.067.160</b>

*Estrategia operacional y sinergias operativas*

El segundo elemento diferencial de la estrategia del grupo ProCredit es la generación de sinergias gracias a la utilización de infraestructuras comunes (plataforma tecnológica) y la aplicación de mejores prácticas desarrolladas por IPC en los más de 25 años de experiencia en el sector. Estas mejores prácticas se traducen en el desarrollo de metodologías que aplican los gerentes de IPC en todos los bancos del grupo, y que se refieren tanto al desarrollo de productos y gestión de la red de distribución, como al análisis del riesgo crediticio.

<sup>80</sup> Entidad controlada por su fundador, Claus Peter Zeitinger.

<sup>81</sup> Controlada por los empleados de IPC.

<sup>82</sup> Cuentas anuales ProCredit Holding, diciembre de 2006.

- **Plataforma tecnológica de productos (*Core banking*)**

La importancia de crear una plataforma tecnológica común para las entidades bancarias del grupo radica en el elevado coste que tienen dichas plataformas, lo que supone un lastre importante para entidades bancarias de pequeño tamaño, como las del grupo ProCredit, que quieren desarrollarlas individualmente<sup>83</sup>. En diciembre del año 2006, 15 de las 18 entidades bancarias consolidadas en el grupo ProCredit utilizaban la plataforma de *Core banking* desarrollada por la entidad alemana Quipu GmbH para el grupo ProCredit. Esta plataforma se caracteriza por tener un elevado porcentaje de su contenido común a todas las entidades del grupo (disminuyendo sus costes de desarrollo), mientras que simultáneamente tiene suficiente flexibilidad como para adaptarse a las necesidades regulatorias de cada país.

La gestión de una plataforma unificada permite reducir los costes de gestión de forma importante. Además, el grupo ProCredit ha invertido en su desarrollo continuo para permitir la transaccionalidad por canales alternativos tales como la banca telefónica o Internet. En este sentido, los desarrollos para permitir el uso de la plataforma a través de estos canales realizados de forma centralizada en Alemania se han implantado rápidamente en los países de operación.

El aumento de los canales de transaccionalidad ha ido acompañado de la mejora de la seguridad y de la eficiencia de las transacciones. La utilización de una plataforma tecnológica común ha permitido a las entidades bancarias del grupo tener la escala suficiente para hacer uso de medios de pago electrónicos. A finales del año 2006, diez de los quince bancos que utilizaban la plataforma tecnológica del grupo habían iniciado la comercialización de tarjetas de débito y crédito, así como la gestión de cajeros automáticos. Sin el acceso a la plataforma del grupo, la utilización de medios de pago electrónicos hubiera sido más compleja, sino inaccesible. Las entidades locales sólo hubieran podido utilizar medios de pago gestionados por proveedores externos<sup>84</sup>, lo que hubiera dificultado enormemente la utilización de medios de pago electrónicos por parte de las entidades bancarias del grupo.

- **Gestión de riesgo crediticio**

La metodología de análisis crediticio es una de las bases que explican el éxito del modelo de negocio del Grupo ProCredit. El análisis crediticio pondera principalmente la capacidad de pago del cliente en función de la variación de tesorería esperada de su hogar, y no sólo en función de sus activos. Cada préstamo es revisado y aprobado por un comité de crédito. Los oficiales de crédito tienen atribuciones para preaprobar determinados límites en función de su experiencia y rango.

El seguimiento del pago de los préstamos es una de las responsabilidades principales de los oficiales de crédito, quienes son remunerados en función del pago a tiempo de sus clientes. El pago de los préstamos se realiza normalmente de forma mensual. En caso de impago, los oficiales de crédito deben asegurar la liquidación del colateral en el caso que exista. A pesar de que la decisión de crédito se basa en función de la variación de tesorería esperada, los préstamos de entre 1.000 y 5.000 euros, dependiendo del país, también requieren de garantía física colateral.

---

<sup>83</sup> Prior y Santomá, 2007.

<sup>84</sup> Como muestran los poco exitosos caso de Banco Solidario (Ecuador) y Mibanco (Perú), en Prior y Santomá, 2007.

El pequeño monto medio de la cartera de las entidades del Grupo ProCredit<sup>85</sup>, dada su concentración en microcréditos, genera una cartera crediticia muy diversificada. Adicionalmente, la utilización de una metodología microcrediticia eficiente asegura que los niveles de cartera morosa (con algún pago no realizado tras 30 días de la fecha de vencimiento) son significativamente menores a la media del sector (1,2% en diciembre del año 2006). Esta baja tasa de morosidad se debe no sólo a la metodología de análisis utilizado, sino también al estricto seguimiento de los impagos. Este seguimiento, y la ejecución de garantías en los casos de impago, hacen que la tasa de pérdida por impago fuera en diciembre del año 2006 de sólo el 0,4% de la cartera crediticia.

- **Red de distribución**

La red de distribución del Grupo ProCredit era en diciembre del año 2006 de 476 agencias bancarias, de las cuales 113 se abrieron en dicho año. Esta expansión de la red de distribución siguió la siguiente estrategia: apertura de agencias de gran tamaño en áreas rurales orientadas a la concesión de crédito, y apertura de pequeñas agencias en áreas urbanas orientadas a la captación de depósitos. La expansión de la red de distribución se acompañó de un aumento de su eficiencia y calidad de servicio.

La mejora de eficiencia de la red de distribución se persigue mediante el refuerzo y la centralización de los servicios de *back office*. La introducción de tecnologías como los contadores de efectivo automatizados, y los medios de pago electrónicos, han mejorado ostensiblemente la eficiencia y la calidad del servicio en la gestión de las transacciones de la red de distribución.

La eficiencia comercial de la red se basa en el éxito de sus oficiales de crédito. En marzo de 2007, el Grupo ProCredit contaba con 3.016 oficiales de crédito (1.895 en Europa oriental, 870 en América Latina y 251 en Africa), con una cartera media de 262 microcréditos por oficial de crédito. Por regiones, los oficiales de crédito de América Latina eran los más eficaces<sup>86</sup>, con 321 microcréditos, seguidos de Europa oriental con 249 y Africa con 155.

La inversión del Grupo ProCredit en marketing institucional es uno de los ejes básicos en los que se apoya su estrategia comercial, especialmente para promover la captación de depósitos. En el año 2006, el grupo invirtió 14,2 millones de euros en publicidad. Adicionalmente, los agentes de crédito y los empleados de agencias tienen objetivos claros para comunicar y aumentar la notoriedad del grupo en los núcleos de población en los que operan. La contratación de agentes miembros de comunidades y asociaciones comunales permite también afianzar la posición de los bancos del grupo en comunidades no familiarizadas con entidades bancarias. Las campañas de marketing que realizan las entidades bancarias del grupo se caracterizan también por una total transparencia en términos de precios y condiciones de servicio, de manera que el cliente pueda diferenciar la oferta de valor del Grupo ProCredit respecto de la competencia. Finalmente, las entidades bancarias fomentan sus lazos con las comunidades a las que sirven mediante participación y financiación de proyectos de desarrollo en sus comunidades.

La gestión y formación de recursos humanos es otro de los ejes principales de la estrategia comercial del Grupo ProCredit, siendo de especial relevancia la contratación y formación de oficiales de crédito. El grupo ha invertido más de 5 millones de euros en formación en el año

---

<sup>85</sup> En diciembre del año 2006 (3.940 euros en Europa, 1.470 euros en América Latina y 880 en Africa).

<sup>86</sup> Aunque el monto medio por microcrédito era superior en Europa oriental a América Latina.

2006. Para asegurar el conocimiento de los valores, cultura corporativa y metodología del grupo, se creó a finales del año 2004 la academia ProCredit en Alemania para mandos medios y ejecutivos de las entidades locales. Con el objetivo de aumentar el acceso de los más de 12.000 empleados del grupo a esta academia, se han desarrollado academias regionales en Nicaragua (América Latina), Macedonia (Europa oriental) y Ghana (Africa). Sin embargo, la política de formación del grupo llega a todos los niveles de la organización, desarrollándose seminarios de formación a nivel local para asegurar tanto los conocimientos técnicos requeridos como el código de conducta y los valores corporativos que caracterizan a esta institución.

### *Gobierno corporativo y supervisión*

La aplicación de las mejores prácticas en la supervisión y el gobierno corporativo de las entidades del grupo es el tercer eje de la estrategia diferencial del Grupo ProCredit. El tercer elemento diferenciador de la estrategia se define por la utilización de licencias bancarias como figura privilegiada para la actividad de intermediación financiera<sup>87</sup>. Esta estrategia se explica no sólo por la capacidad que este tipo de entidades tienen para captar depósitos, y por tanto tener un crecimiento potencial ilimitado, sino también por el estricto control que este tipo de entidades tienen por los reguladores locales. Todas las entidades bancarias del grupo disponen de un consejo de supervisión y de otro de gestión. Estos consejos se apoyan en un sistema complementario de auditoría interna que reporta directamente al consejo de supervisión y a los accionistas. Todas las instituciones adoptan una política de supervisión basada en un eficiente control de gestión y gestión del riesgo.

El control de gestión y la planificación financiera son dos elementos gestionados de forma centralizada en el Grupo ProCredit. El software de gestión del grupo permite que la información sea estandarizada entre las diferentes filiales. La planificación financiera centralizada facilita por tanto la utilización de indicadores de gestión comunes, que permiten analizar resultados de forma homogénea. Esta información se recibe de las filiales diariamente, por lo que el seguimiento de las operaciones y del riesgo se realizan de forma diaria.

El consejo de supervisión y el comité de auditoría supervisan el nivel de riesgo del grupo<sup>88</sup>. El consejo de supervisión de ProCredit Holding está compuesto por nueve personas. Los miembros del consejo de supervisión son designados por la asamblea de accionistas. El consejo de supervisión se reúne como mínimo tres veces al año. Determina la estrategia general a seguir por el grupo y sus entidades, y supervisa la actuación del comité de gestión. El consejo de supervisión designa también un comité de auditoría compuesto por tres de sus miembros, quienes supervisan los sistemas de *reporting* financiero y gestión de riesgos de la compañía holding. El comité de gestión de ProCredit Holding está compuesto por Gabriel Schor y Helen Alexander. Ese comité determina la estrategia de los bancos del grupo y supervisa el equipo de la compañía holding, operando tanto en Alemania como en las diferentes filiales, donde los empleados de IPC actúan bajo contrato de servicios con los bancos del grupo ProCredit.

Todas las entidades bancarias del Grupo ProCredit están reguladas por las autoridades de supervisión financiera locales. Cada una de ellas tiene un comité de supervisión independiente designado de acuerdo con las leyes locales, regulación bancaria y estructura accionarial.

---

<sup>87</sup> A excepción de Ghana, donde opera con un Savings and Loans, y México (Sofole).

<sup>88</sup> Riesgo de crédito; riesgo de mercado (tipo de interés y tipo de cambio); riesgo financiero (liquidez y solvencia); riesgo regulatorio, reputacional y legal; riesgo país y riesgo operacional.

Normalmente, los miembros del comité de supervisión son directivos del grupo ProCredit de otros países, que de esta manera supervisan y conocen las estrategias de otras entidades bancarias del grupo. Adicionalmente, los accionistas locales como el EBRD y Commerzbank en las filiales de Europa oriental, designan también representantes en los consejos de supervisión de los bancos en los que participan. Los consejos de gestión están normalmente compuestos por entre dos y cinco miembros, siendo uno o dos de ellos personal de IPC bajo contrato de servicios y, el resto, directivos locales. Todas las entidades bancarias del grupo ProCredit tienen contratos de servicios con IPC, quien provee entre uno y tres directivos para gestionar la filial. En el año 2006, IPC proveyó cuarenta directivos a todas las filiales del grupo. Asimismo, los contratos de servicios cubren también la prestación de los servicios proveídos por los servicios centrales.

La mayor parte de las filiales del grupo ProCredit tienen comités de auditoría según marcan sus normativas legales. El comité de auditoría se designa en la asamblea de accionistas de cada institución y reporta al comité de supervisión y a los accionistas. Normalmente, el comité de auditoría está encabezado por uno de los miembros del comité de auditoría de ProCredit Holding. Este se responsabiliza del nombramiento e información de los miembros del comité de auditoría interna de cada una de las entidades bancarias del grupo.

## Resultados y perspectivas de futuro

El crecimiento del Grupo ProCredit ha sido espectacular en los últimos años, manteniendo al mismo tiempo altos niveles de rentabilidad y una baja tasa de morosidad. A finales del año 2006, el Grupo ProCredit tenía 1,6 millones de clientes, un 40% de los cuales tenían contratado un préstamo con alguna de sus filiales. En el año 2006, ProCredit<sup>89</sup> otorgó 755.159 créditos, lo que generaba a final de año una cartera de 735.169 créditos activos (2.110 millones de euros), de los cuales un 76% eran 560.288 créditos a la microempresa (1.815 millones de euros). La cartera crediticia bruta aumentó un 41% respecto de 2005, manteniéndose la tasa de morosidad respecto del año 2005 (1,2% en 2006, respecto a un 1% en el año 2005).

En el mismo período se abrieron 900.000 cuentas bancarias, por lo que el número de cuentas a diciembre del año 2006 era de 1.924.226, lo que suponía depósitos captados por valor de 1.814 millones de euros (88% de la cartera crediticia neta). El valor de los depósitos subió un 43% respecto al valor del año 2005. El éxito en la captación de depósitos se debe a los esfuerzos del grupo en términos de comunicación institucional (para reforzar la imagen y la confianza en la entidad), relación con la comunidad y expansión de la red de captación.

---

<sup>89</sup> Datos consolidados que incluyen 18 bancos.

Principales indicadores del Grupo ProCredit Holding (diciembre de 2006)<sup>90</sup>

<b>Balance consolidado (miles de euros)</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>Var.</b>
Total activos	3.106.739	2.221.188	40%
Cartera crediticia bruta	2.110.734	1.502.215	41%
Cartera crediticia empresa (incl. agricultura)	1.815.785	1.294.523	40%
< Euros/dólares 10.,000	756.845	555.964	36%
> Euros/dólares 10.000 < Euros/dólares 50.000	545.773	377.504	45%
> Euros/dólares 50.000 < Euros/dólares 150.000	263.710	191.906	37%
> Euros/dólares 150.000	249.457	169.149	47%
Cartera hipotecaria	191.241	141.618	35%
Otros préstamos (incl. consumo)	103.709	66.074	57%
Provisiones crediticias	-59.311	-41.619	43%
Cartera crediticia neta	2.051.423	1.460.597	40%
Depósitos de clientes	1.814.238	1.268.777	43%
Préstamos de instituciones financieras	522.378	476.527	10%
Bonos y obligaciones	150.379	88.319	70%
Patrimonio	339.591	204.334	66%
<b>Cuenta de resultados consolidada (miles de euros)</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>Var.</b>
Ingreso operacional	259.675	187.290	39%
Gastos operacionales	214.146	152.831	41%
Resultado de operaciones antes de impuestos	45.529	34.459	32%
Resultado neto	36.023	28.428	27%
<b>Rentabilidad y eficiencia</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>Var.</b>
ROE	14,20%	15,30%	-7%
Eficiencia ( <i>Cost Income Ratio</i> )	74%	73%	1%
<b>Indicadores operativos</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>Var.</b>
Instituciones financieras consolidadas	18	18	0%
Número de créditos otorgados	755.159	591.549	28%
Número de créditos activos	735.169	554.845	32%
Número de créditos activos empresa	560.288	427.016	31%
Número de cuentas de depósito	1.924.226	1.235.400	56%
Personal	12.585	8.854	42%
Número de agencias bancarias	476	363	31%

Los 18 bancos consolidados del Grupo ProCredit empleaban a 12.585 trabajadores y contaban con 476 agencias y 427 cajeros automáticos. En diciembre del año 2006, el grupo había emitido 480.000 tarjetas, la mayor parte de ellas de débito. Los beneficios netos en el año 2006 fueron de 36 millones de euros, lo que supone una rentabilidad sobre activos (ROA) del 1,1%, y una rentabilidad sobre capitales propios (ROE) del 14,2%.

El perfil regional del grupo está todavía concentrado en Europa oriental, donde los diez bancos del grupo gestionan la mayor parte del negocio del Grupo ProCredit. Europa oriental representaba en marzo del año 2007 un 62,83% de los oficiales de crédito, un 59,70% de los préstamos activos, un 79,89% de la cartera crediticia vigente y un 80,14% de los depósitos. Como muestra la siguiente Tabla, América Latina era la segunda zona en importancia, mientras que África era la tercera.

<sup>90</sup> Memoria anual ProCredit Holding 2006.

Oficiales de crédito, cartera y depósitos por regiones<sup>91</sup>

Marzo de 2007 (euros)	Oficiales de crédito	Número de préstamos activos	Cartera crediticia	Depósitos
Europa oriental	1.895	471.703	1.826.652.948	1.614.453.808
América Latina	870	279.389	425.618.744	264.758.684
Africa	251	38.994	34.139.758	39.514.976
Total	3.016	790.086	2.286.411.451	1.918.727.468
Importancia	Oficiales de crédito	Número de préstamos activos	Cartera crediticia	Depósitos
Europa oriental	62,83%	59,70%	79,89%	84,14%
América Latina	28,85%	35,36%	18,62%	13,80%
Africa	8,32%	4,94%	1,49%	2,06%

Los planes de expansión presentados por la entidad muestran cómo el crecimiento futuro puede continuar a tasas tan espectaculares como las pasadas. En los próximos dos años, el Grupo ProCredit espera abrir cinco bancos más en Honduras, México, Colombia, Armenia y Kyrgyzstan. Al mismo tiempo, el incremento potencial de las entidades existentes asegurará su crecimiento orgánico. El grupo continuará expandiendo su red de distribución, especialmente en las zonas agrícolas. Se pretende aumentar el peso relativo de los préstamos al sector agrario, aunque manteniendo la dedicación al segmento de la micro y pequeña empresa.

El crecimiento de la base de depósitos será también fundamental para asegurar la expansión del grupo, mediante el desarrollo de la red de captación en centros urbanos y residenciales. El aumento del conocimiento del grupo gracias a su reforzada política de marketing y comunicación, permitirá aumentar la base de depósitos gracias al aumento de la confianza en el grupo. Adicionalmente, el reforzamiento de la posición financiera de las entidades bancarias nacionales les permitirá acceder individualmente a los mercados de capitales<sup>92</sup>.

## Conclusiones

El análisis que se ha presentado muestra cómo el modelo de negocio denominado *greenfield bank* utilizado por el Grupo ProCredit se aplicó en primer lugar a los países en transición de Europa oriental. La primera institución que adoptó este modelo se denominó Micro Enterprise Bank (MEB), en Bosnia/Herzegovina, en 1997. Posteriormente, este modelo de negocio se ha desarrollado también en Africa y América Latina. Todas estas instituciones microfinancieras se crean con licencia bancaria desde el inicio, y pretenden ofrecer la totalidad de servicios bancarios al por menor disponibles. Además de los préstamos microempresariales, y de las cuentas de ahorro y depósitos, tanto en moneda local como extranjera, estos bancos ofrecen también medios de pago y otros servicios bancarios.

Este modelo de negocio utilizado por el Grupo ProCredit pretende crear instituciones que operen normalmente en el sistema financiero y bancario del país, creciendo con el desarrollo

<sup>91</sup> Informe de gestión trimestral de Procredit Holding (31 de marzo de 2007), <http://www.procredit-holding.com>.

<sup>92</sup> ProCredit Bank Serbia fue la primera entidad financiera de este país que pudo acceder a los mercados internacionales de capital.

económico de sus clientes. La aproximación para la creación de estos bancos fue siempre la misma. Los bancos se crearon como corporaciones, y el capital mínimo para la creación de bancos se obtuvo con la colaboración de entidades multilaterales y bilaterales de apoyo al desarrollo. Estas entidades conservan una parte del capital de estos bancos, por lo que no pueden considerarse totalmente entidades privadas. Su estructura legal es un instrumento que permite a los donantes multilaterales y bilaterales experimentar nuevas formas institucionales en el desarrollo de las microfinanzas.

Los nuevos bancos creado bajo el modelo de negocio *greenfield banks*, así como ProCredit Holding, tienen una innovadora estructura institucional en las microfinanzas. Tras el capital de las entidades bancarias del grupo, aparecen una mezcla de accionistas con y sin ánimo de lucro. Cuando el desarrollo de los bancos del grupo alcanza suficiente éxito, las entidades sin ánimo de lucro ceden su participación a inversores privados. En segundo lugar, la similar estructura de propiedad de todos los bancos del grupo asegura la transmisión de formación, la generación de economías de escala, el control sobre la gestión y la acumulación de conocimiento.

En tercer lugar, la presencia como accionistas de una compañía consultora y de sus empleados, que a su vez prestan servicios a las entidades del grupo bajo un contrato de prestación de servicios, actúa como un mecanismo de incentivo adicional. Este modelo negocio, denominado consultoría por capital<sup>93</sup>, se ha desarrollado en los países occidentales industrializados. Se trata de un sistema de incentivos en el que los consultores tienen el mismo interés que los propietarios del negocio que utilizan los servicios de consultoría. Si la consultoría alcanza el éxito, el valor de las acciones de los consultores aumenta.

El caso analizado del Grupo ProCredit muestra cómo este modelo de negocio ha tenido resultados excepcionales tanto en número de clientes como en morosidad, así como en rentabilidad sobre la inversión realizada. Sin embargo, este nuevo modelo de microfinanzas tiene todavía algunos retos pendientes de resolver. En primer lugar, este nuevo modelo de consultoría por capital podrá resolver definitivamente el problema de incentivos entre una compañía de consultoría y accionistas (públicos o privados). En segundo lugar, ¿cuál es el momento óptimo de salida en el que las entidades donantes copropietarias de los bancos del Grupo ProCredit deben salir de su capital?, y ¿cómo se garantiza que esa salida se ejecutará?

En tercer lugar, se plantea la problemática de si la estructura mixta de estos bancos (pública y privada) puede ser un obstáculo para la entrada de entidades financieras totalmente privadas en el segmento de las microfinanzas. Se trata, por tanto, de analizar cómo la entrada de capital público puede crear distorsiones de mercado en el sector de las microfinanzas.

Estas cuestiones intentan analizar el potencial futuro de este nuevo modelo de negocio de microfinanzas, para integrar a este sector dentro del sistema financiero formal. Por esa razón, la duración y el monto de subsidios requeridos para obtener la estabilidad financiera de los bancos de nueva creación (*greenfield banks*) se utiliza como el principal indicador de éxito de esta estrategia. El Grupo ProCredit es un caso de éxito de este modelo de negocio en términos de rentabilidad sobre la inversión realizada (pública o privada) en la creación de estos nuevos bancos. Se trata, por tanto, de una aplicación exitosa del modelo comercial de las

---

<sup>93</sup> También utilizado por ACCION International.

microfinanzas<sup>94</sup> que pretende resolver el problema de oferta que tienen los sistemas financieros en los países en desarrollo para prestar servicios a una parte importante de su población.

## Conclusiones

Este documento de investigación ha presentado tres modelos de negocio utilizados por entidades microfinancieras y que, a nuestro entender, son mejores prácticas en sus respectivos ámbitos de actuación. En primer lugar, el caso analizado de Banco Compartamos refleja un proceso de transformación exitosa de una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, en entidad bancaria. Adicionalmente, el éxito de su salida al mercado bursátil pone de manifiesto el interés de los inversores en entidades microfinancieras, que como muestra Compartamos pueden ser extremadamente rentables. Sin embargo, el éxito de este proceso de transformación (*upscaling*) ha generado numerosas críticas. Estas críticas consideran que los subsidios públicos no se han empleado en el bien común (disminución de precios), sino en beneficio de los accionistas. En nuestra opinión, estas críticas son exageradas y reflejan una posición contraria a la evolución de las microfinanzas como un segmento del sector financiero que opera en base a las leyes de la economía de mercado.

Consideramos, por tanto, que el caso presentado de Compartamos es una mejor práctica no sólo en términos de modelo de negocio de banca comunal, sino especialmente como proceso de transformación de una entidad no gubernamental sin ánimo de lucro en una entidad bancaria regulada. Gracias a la estructura del mercado (escasa oferta y elevados precios), y aprovechando los apoyos públicos recibidos, Compartamos desarrolló una estrategia de capitalización de beneficios que le permitió crecer y obtener economías de escala para mejorar sus ratios de eficiencia, así como su rentabilidad.

En paralelo, diseñó un proceso de transformación a entidad regulada que le permitió acceder a préstamos comerciales, y por tanto consolidar su crecimiento. Este proceso de transformación concluyó en una OPV, que asegurando el control de la entidad de sus accionistas y sin aumentar el capital, permitiera a sus accionistas realizar las plusvalías latentes. Estas plusvalías no sólo permitirán a sus accionistas desarrollar nuevos proyectos como Compartamos, sino que han mostrado al sector financiero la rentabilidad potencial de las inversiones en microfinanzas.

En segundo lugar, este trabajo ha presentado una revisión de los modelos organizativos utilizados en estrategias de *downscaling* por ACCION International. Esta revisión muestra cómo el factor clave de éxito de las estrategias de *downscaling* es generar un modelo de negocio adaptado al segmento, utilizando la infraestructura no empleada del banco. A pesar de que la mayor parte de las entidades bancarias en América Latina han optado por estrategias de *downscaling* gestionadas por unidades internas, el análisis de puntos fuertes y débiles parece mostrar que cuando esta figura existe, y no se plantean otros obstáculos regulatorios mayores, la figura de la entidad filial prestataria de servicios es la más adecuada<sup>95</sup>. ACCION, como hemos podido observar, hace uso de ella en tres de los cuatro casos revisados.

Esta figura permite, en primer lugar, asegurar la flexibilidad necesaria para la aplicación de la metodología microcrediticia; en segundo lugar, tener un equipo ejecutivo autónomo con poder de decisión (aunque su unidad sea totalmente dependiente de la matriz); en tercer lugar, tener una

---

<sup>94</sup> También defendido por ACCION International en la OPV de Compartamos.

<sup>95</sup> Lopez y Rhyne, 2003.

estructura salarial independiente de los acuerdos salariales de banca, adaptada a la funcionalidad de los oficiales de microcrédito; en cuarto lugar, permite también una imagen y marca diferenciada (aunque claramente asociada con la entidad matriz); finalmente, permite también la posible participación de inversores especializados. Esta figura no permite reducir riesgos de forma clara, aunque en el contexto regulatorio de América Latina las otras figuras externas tampoco lo permiten.

Adicionalmente, la entidad filial prestadora de servicios permite beneficiarse de la mayor parte de los beneficios de las unidades internas. En primer lugar, asegura las sinergias operativas siempre que su dirección esté suficientemente coordinada con la entidad matriz. En segundo lugar, permite financiación ilimitada por parte de ésta. En tercer lugar, permite la resolución de los problemas de capitalización<sup>96</sup> y doble capitalización que sufren las entidades filiales reguladas. En cuarto lugar, se beneficia de procedimientos de autorización más simples y con menos obstáculos que el resto de entidades externas.

Finalmente, el análisis del Grupo ProCredit ha mostrado cómo el modelo de negocio denominado *greenfield bank* pretende crear instituciones que operen normalmente en el sistema financiero y bancario del país, creciendo con el desarrollo económico de sus clientes. La aproximación para la creación de los bancos del Grupo ProCredit siguió la siguiente metodología: los bancos se crearon como corporaciones, y el capital mínimo para la creación de estos bancos se obtuvo con la colaboración de entidades multilaterales y bilaterales de apoyo al desarrollo. Estas entidades conservan una parte del capital de estos bancos, por lo que no pueden considerarse totalmente entidades privadas. Su estructura legal es un instrumento que permite a los donantes multilaterales y bilaterales experimentar nuevas formas institucionales en el desarrollo de las microfinanzas.

Los nuevos bancos creados bajo el modelo de negocio *greenfield banks*, así como ProCredit Holding, tienen una innovadora estructura institucional en el sector de las microfinanzas. Tras el capital de las entidades bancarias del grupo aparecen una mezcla de accionistas con y sin ánimo de lucro. Cuando el desarrollo de los bancos del grupo es suficientemente exitoso, las entidades sin ánimo de lucro ceden su participación a inversores privados. En segundo lugar, la similar estructura de propiedad de todos los bancos del grupo asegura la transmisión de formación, la generación de economías de escala, el control sobre la gestión y la acumulación de conocimiento.

En tercer lugar, la presencia como accionistas de una compañía consultora y de sus empleados, que a su vez prestan servicios a las entidades del grupo bajo un contrato de prestación de servicios, actúa como un mecanismo de incentivo adicional. Este modelo de negocio, denominado consultoría por capital<sup>97</sup>, se ha desarrollado en los países occidentales industrializados. Se trata de un sistema de incentivos en el que los consultores tienen el mismo interés que los propietarios de negocio que utilizan los servicios de consultoría. Si la consultoría resulta exitosa, aumenta el valor de las acciones de los consultores.

El caso analizado del Grupo ProCredit muestra cómo este modelo de negocio ha obtenido resultados excepcionales tanto en número de clientes como en morosidad, así como en rentabilidad sobre la inversión realizada. Sin embargo, este nuevo modelo de microfinanzas tiene todavía algunos retos pendientes de resolver. La resolución de estos desafíos presentados en este trabajo posibilitara el desarrollo de un modelo de negocio que presenta una solución innovadora y eficaz para aumentar la bancarización en los países en desarrollo.

---

<sup>96</sup> Las entidades especializadas en microcrédito deben cumplir ratios de capitalización superiores a las entidades bancarias.

<sup>97</sup> También utilizado por ACCION International.

## Referencias

### COMPARTAMOS

Banco Compartamos (2006), «Informe anual 2006», <http://www.compartamos.com>

Crédit Suisse (2007), «Banco Compartamos Transaction Summary», presentación, 15 de junio.

Crédit Suisse (2007), «Banco Compartamos S.A. Institución de Banca Múltiple. Oferta pública secundaria de acciones», (Offering circular) 23 de abril de 2007, versión definitiva, [www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx)

McCord, M. (2000), «In their Own Words: FINC Uganda», Microbanking bulletin 5, págs. 19-20, Washington, D.C.

«Microfinance Information eXchange. Profile of Compartamos», [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org). Consultado en agosto de 2007.

Rhyne, E. y A. Guimon (2007), «The Banco Compartamos Inicial Public Offering», Insight Number 23, ACCION International, junio.

Rosenberg, R. (2007), «CGAP Reflections on the Compartamos Initial Public Offering», Focus Note Number 42, junio.

Westley, G. (2004), «Relato de cuatro programas de banca comunal. Mejores prácticas en América Latina», serie de informes de buenas prácticas del departamento de desarrollo sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo.

Wright, Gram., Monica Brand, Zan Northrip, Monique Cohen, Michael McCord y Brigit Helms (2002), «Looking before you leap: Key questions that should precede starting new products development», *Journal of Microfinance*, 4 (1), págs. 1-15.

### ACCION

«Cuentas consolidadas Accion International 2005», Deloitte Auditors.

Lopez, C. y E. Rhyne (2003), «The Service Company Model», ACCION, septiembre, InSight #6.

Prior, F. y J. Santomá (2007 a), «Solutions to the Problem of Low Access to Financial Services in Colombia, Ecuador and Perú», *ESR Review*, Center for Economic Self Reliance, Marriott School of Management, vol. 9, nº 1, verano.

Prior, F. y J. Santomá (2007 b), «Modelo de distribución de servicios microfinancieros propuesto para resolver el problema de la falta de acceso a los servicios financieros en los países en desarrollo», Barcelona, IESE.

Valenzuela, L. (2001), «Getting the Recipe Right: The Experiences and Challenges of Commercial Bank Downscalers», USAID Microenterprise Best Practices Paper, Washington, D.C.

Westley, G. (2006), «Strategies and Structures for Commercial Banks in Microfinance», Inter-American Development Bank- Micro, Small and Medium Enterprise.

*www.accion.org*, revisada en agosto 2007.

## PROCREDIT

«Cuentas anuales Procredit Holding» (2007), diciembre, <http://www.procredit-holding.com>

*Les Echos* (2006), «La microfinance, c'est aussi de la finance», entrevista a Claus Peter Zeitinger, 8 de diciembre.

Portocarrero, F., A. Tarazona Soria y G. Westley (2007), «How should microfinance institutions best fund themselves», Inter-American Development Bank- Micro, Small and Medium Enterprise Development.

Prior, F. y J. Santomá (2007), «Modelo de distribución de servicios microfinancieros propuesto para resolver el problema de la falta de acceso a los servicios financieros en los países en desarrollo», Barcelona, IESE.

Informe de gestión trimestral de ProCredit Holding (31 de marzo de 2007), <http://www.procredit-holding.com>

Terberger, E. (2003), «Microfinance institutions in the development of financial markets», CEPAL 81, diciembre.

Westley, G. (2006), «Strategies and Structures for Commercial Banks in Microfinance», Inter-American Development Bank- Micro, Small and Medium Enterprise Development.