

# El Sobreendeudamiento:

## Abordando la Gestión de Riesgos



# El Sobreendeudamiento: Abordando la Gestión de Riesgos



**Autor: Barry Firth, VisionFund International**

*Con la asistencia de Meghan Greene, ACCION International*



**Agradecimientos especiales por el apoyo de:**

Citi Microfinance



## Contenido

Acerca del Microfinance CEO Working Group.....	2
Propósito del Informe.....	2
Factores Mitigantes Claves para las IMF .....	2
Resumen del Análisis y Recomendaciones .....	3
Definición del Problema .....	5
¿Por qué el sobreendeudamiento es visto como un riesgo tan significativo? .....	5
Ejemplos de Sobreendeudamiento e Indicadores Principales .....	5
Sistemas de Alerta Temprana.....	6
Abordando la Gestión de Riesgo de Sobreendeudamiento .....	7
Un Enfoque Sistemático de la Gestión de Riesgos .....	7
Usando el Ciclo de Retroalimentación para la Gestión de Riesgo.....	7
Acciones Defensivas contra el Sobreendeudamiento .....	8
Los Mitigantes del Riesgo de Sobreendeudamiento .....	9
Apéndice 1: La Crisis de las Microfinanzas en Bolivia.....	16
Apéndice 2: Crisis de las Microfinanzas en la India .....	17

## Acercadel Microfinance CEO Working Group

El Microfinance CEO WorkingGroup es un esfuerzo de colaboración de los directores generales de ocho organizaciones de microfinanzas pioneras: ACCION, FINCA International, FreedomfromHunger, la Fundación Grameen USA, Opportunity International, Pro Mujer, VisionFund International y Banco Mundial de la Mujer.

Colectivamente, el WorkingGroup abarca más de 250 instituciones de microfinanzas (IMF) en 70 países que representan más de 40 millones de clientes. Desde el 2011, el WorkingGroup ha tratado de apoyar a la industria de las microfinanzas en traer una amplia gama de servicios financieros y relacionados a los que tradicionalmente han sido excluidos. El Centro para la Inclusión Financiera en Acción, actúa como el secretariado para el WorkingGroup.

## Propósito del Informe

Este informe ha sido elaborado por el Grupo de Gestión de Riesgos (compuesto por los principales gestores de riesgos de Acción, FINCA, Pro Mujer, y VisionFund), en nombre del Microfinance CEO WorkingGroup. Su propósito es proporcionar una breve descripción de los riesgos que rodean el sobreendeudamiento, con la intención de abordar las siguientes áreas:

- ¿Cuáles son los principales indicadores que resaltan la tendencia hacia que se materialice el riesgo del sobreendeudamiento?
- ¿Qué pasos podemos tomar para preparar a nuestras IMF? ¿Cuáles son los factores mitigantes y controles que reducirán la probabilidad de que nuestras instituciones de microfinanzas sean afectadas y el impacto si el sobreendeudamiento llegara a un mercado más amplio?

El objetivo es proponer medidas prácticas que las IMF pueden tomar para reducir la probabilidad que el riesgo de sobreendeudamiento ocurra, y si ocurre un mercado más amplio, para reducir su impacto en las IMF. Este informe tiene por objeto proporcionar apoyo y orientación a los gestores de riesgos en instituciones o redes de microfinanzas.

Si bien la mayor parte del contenido de este informe es de carácter general y aplicable a cualquier mercado de las microfinanzas, se produjo durante una investigación en particular en el interior del estado del mercado de las microfinanzas en México. Para obtener más información sobre el estado actual del mercado mexicano, por favor vea el informe complementario, *El Sobreendeudamiento en México: Sus Efectos en los Prestatarios*.

## Factores Mitigantes Claves para las IMF

En este informe describimos un resumen de los entornos en los que se hace más probable el sobreendeudamiento, las partes que serian afectadas y los factores mitigantes recomendados para hacer frente a este riesgo. Sin embargo, si el informe extrajera los factores mitigantes más significativos que tendrían el mayor impacto en la reducción de la probabilidad del sobreendeudamiento de los clientes, serian los siguientes:

1. **Ordenar informes de alta calidad de todas las instituciones microfinancieras y otras instituciones de crédito que operan en los mismos mercados (tales como casas de empeño y los bancos comerciales ingresando al mercado de las microfinanzas) a un buro de crédito universal operado por una organización no gubernamental.** Mientras tanto, antes de que se requiera la notificación obligatoria, este informe insta a las instituciones a participar activamente con sus buros de créditos para que la información pueda ser compartida y que el daño potencial generalizado a través del sobreendeudamiento de los clientes pueda ser limitado.

2. **Fortalecer el proceso de selección de prestatarios** para asegurar la visibilidad de las obligaciones financieras de los prestatarios antes que se dispersen más préstamos. Existe peligro que en el modelo de préstamos grupales que la capacidad de pago individual pueda ser pasada por alto. Por lo tanto, este informe insta a las IMF para llevar a cabo un análisis de prestatario más individualizado, particularmente en el informe ámbito de la capacidad de pago.
3. Es necesario que haya una **mayor conciencia de las IMF y otras instituciones de crédito sobre las zonas claves y competitivas en el mercado** que deben derivarse no sólo de la evidencia anecdótica, sino de un análisis de concentración geográfica. Algunas IMF tendrán que decidir reducir su cartera en un área en particular o incluso retirarse del todo si el riesgo se vuelve severo.
4. Las investigaciones indican que el riesgo de un cliente de caer en mora, aumenta en gran medida con el número de préstamos. **Las IMF deben adoptar una política de provisiones con una escala creciente basada en el número de préstamos de los clientes**, por ejemplo, si un cliente ya tiene un préstamo existente, un nuevo préstamo podría requerir aprovisionamiento a un nivel superior. Las normas de aprovisionamiento también deben revisarse periódicamente para establecer porcentajes de provisiones apropiadas basadas en el riesgo.

## Resumen del Análisis y Recomendaciones

Hay ciertos entornos en los que el riesgo de sobreendeudamiento se hace mayor. A continuación hemos resumido brevemente nuestro análisis de los factores que contribuyen al sobreendeudamiento, las partes afectadas y los factores mitigantes recomendados.<sup>1</sup>

### Los entornos con un mayor riesgo de sobreendeudamiento:

1. Muchas fuentes informales de financiamiento están disponibles.
2. Prestamistas de consumo están ingresando al mismo mercado que las microfinanzas.
3. El entorno es competitivo, con un número de IMF's que compiten por los mismos clientes.
4. Los buros de crédito no están disponibles, son inadecuados o no se utilizan ampliamente.
5. Se busca el crecimiento sin consideración de los riesgos que implica.
6. Debido al alto crecimiento, los sistemas de la IMF están sobrecargados de trabajo y los controles apropiados para una IMF más pequeñas ya no son suficientes.
7. Los productos no son convenientes para los clientes en el mercado, ya sea porque son demasiado costosos (por lo que los negocios de los clientes no son capaces de atender los pagos), o los montos de los préstamos son demasiado pequeños para las necesidades del cliente (terminan tomando varios préstamos).
8. Políticas de evaluación de la capacidad del cliente para satisfacer sus obligaciones, son inadecuadas.
9. Prácticas en el campo para evaluar la capacidad del cliente de cumplir con sus obligaciones, son inadecuadas.
10. La institución carece de buena gobernabilidad, un buen sistema de información gerencial (SIG), o controles fuertes o tiene una función deficiente o inexistente de gestión de riesgos.
11. Alta rotación de personal lleva a una reducción en la calidad del análisis del cliente y otros controles de crédito.
12. Entornos con incentivos perversos para los Oficiales de Crédito; poca atención se le puede dar a la situación a más largo plazo.

---

<sup>1</sup> Some of these have been observed by respondents to the Microfinance Banana Skins Report. Center for the Study of Financial Innovation, "Microfinance Banana Skins 2012: Staying Relevant" (New York: CFSI, 2012), <http://www.citi.com/citi/microfinance/data/news120628.pdf>.

13. En las zonas urbanas y semi-urbanas, donde los costos de operación son más bajos la competencia tiende a ser mayor.

**Los siguientes grupos son vulnerables a estos riesgos:**

1. Los clientes que están sobreendeudados (pueden enfrentar problemas financieros y como resultado una mala calificación crediticia).
2. Los clientes que no están sobreendeudados (ya no pueden contar con un servicio si la industria local colapsa).
3. La industria de las microfinanzas.
4. Otras instituciones de crédito, tales como casas de empeño y los bancos comerciales ingresando al mercado de las microfinanzas.
5. Los inversores en las IMF.

**Recomendaciones de mitigantes que puedan proteger una organización en contra de estos riesgos (nuestras recomendaciones prioritarias están en negrilla):**

- 1. Ordenar informes de crédito de calidad a un buró de crédito universal.**
- 2. Fortalecer el proceso de selección de prestatarios.**
- 3. Mantener alertas sobre las zonas claves y vigilarlas de cerca para detectar signos de sobreendeudamiento.**
- 4. Adoptar una política de provisiones con una escala creciente basada en el número de préstamos de los clientes.**
5. Colaborar con las iniciativas de autorregulación de protección al cliente, como la Smart Campaign y MFTransparency.
6. Asegurar que la IMF tiene como enfoque los clientes
7. Promover Directorios que desafíen adecuadamente a la Administración.
8. Asegurar que el equipo de administración le da la atención adecuada a la estrategia y a la gestión de riesgos.
9. Proporcionar educación financiera con los préstamos, particularmente cubriendo con los clientes, la importancia de la accesibilidad y el riesgo de sobreendeudamiento.
10. Desarrollar un precio más adecuado para los productos.
11. Considerar internamente techos en las tasas de interés efectivas cobradas a los clientes.
12. Practicar las metodologías de préstamo que tomen en cuenta la capacidad de pago en lugar de confiar exclusivamente en los avales grupales / presión común en algunas metodologías comunales y de solidaridad.
13. Cambiar el esquema de las tasas de interés por disminución de las mismas y su aplicación sobre el saldo del préstamo.
14. Introducir una política según la cual un solicitante puede pedir prestado, por ejemplo, a un máximo de dos entidades y una aprobación especial para las excepciones.
15. Monitorear y desafiar lo que se está haciendo para mitigar el riesgo de sobreendeudamiento a través de una función de gestión de riesgos proactiva.
16. Reunir un Comité de Gestión de Riesgos con regularidad para revisar los riesgos y acciones de mitigación.
17. Desarrollar una función de auditoría interna eficaz, que realice seguimiento a la medida en que se están siguiendo los procesos, sobre todo en las sucursales.
18. Recopilar información de crédito con frecuencia y con control de calidad.
19. Compartir información entre las IMF de manera informal cuando proceda.
20. Implementar buenas prácticas de gobierno corporativo (que toman tiempo, pero son un mitigante necesario).
21. Comprometerse con el regulador de participar de forma activa.
22. Incluir la Cartera en Riesgo > 30 días (cartera en riesgo mayor a 30 días) en el marco de la normativa sobre el crédito.

23. Fomentar la formación de un ente regulador especializado encargado de formular directrices de política y de monitorear el desempeño de las instituciones no reguladas que otorgan crédito hoy en día.

## Definición del Problema

El sobreendeudamiento de los individuos o de los hogares se puede definir como la incapacidad "para saldar totalmente todas las deudas a tiempo."<sup>2</sup> Sin embargo, no todos los problemas de pago se deben al sobreendeudamiento, por lo que es importante distinguir cuando el sobreendeudamiento es el principal conductor de la morosidad.

Un estudio realizado por el Centro de Micro Finanzas de la Universidad de Zurich<sup>3</sup> categoriza la industria como en su "adolescencia"; por lo tanto, la industria aún está desarrollando las respuestas apropiadas a los riesgos y desafíos que enfrenta. Esta es una oportunidad para las IMF interesadas a liderar el camino para hacer frente a estas áreas que necesitan desarrollo.

## ¿Por qué el sobreendeudamiento es visto como un riesgo tan significativo?

Las consecuencias del sobreendeudamiento pueden ser extensas y pueden resumirse principalmente en tres áreas:

- En primer lugar, desde el punto de vista de la responsabilidad social de la industria, no es deseable que los clientes se sobreendeuden. Muchas IMF están operando con la intención primordial de ayudar a los clientes pobres. Las consecuencias para un cliente de no poder cumplir con sus obligaciones de pago puede dar lugar a problemas sociales, económicos y psicológicos.
- En segundo lugar, si el sobreendeudamiento de los clientes es generalizado, fácilmente puede llevar a incumplimiento, lo que puede resultar en un impacto financiero negativo en una IMF y sus inversionistas. Todo el desarrollo de los servicios financieros en un país pueden ser obstaculizados por el daño en la relación entre las IMF y sus clientes.
- En tercer lugar, el sobreendeudamiento puede resultar en un daño reputacional negativo tanto para las IMF que participan en el mercado saturado y para la industria en general. Esto puede llevar a problemas adicionales para las IMF, como un menor número de donaciones y una falta de confianza por parte de los financiadores que podrían causarles el retiro de algunos mercados. Daño a la reputación puede tener un impacto significativo debido al efecto contagio. IMF en países donde no hay signos de sobreendeudamiento pueden verse afectadas negativamente por las acciones irresponsables de las IMF en una parte diferente del mundo. El contagio del riesgo reputacional dentro de una industria no tiene fronteras geográficas.

## Ejemplos de Sobreendeudamiento e Indicadores Principales

Hasta la fecha, pocos países han experimentado una crisis significativa de sobreendeudamiento: Bolivia en 1999, Bosnia y Herzegovina en el 2009, Marruecos y Pakistán en el 2008, y la India (especialmente en Andhra Pradesh) en el 2010. Además, Nicaragua tuvo una similar crisis de no-pago durante el 2008 y 2009. Dos de estas crisis se discuten en mayor detalle en los anexos.

En un análisis cualitativo comparativo de varios países con estas crisis de sobreendeudamiento

---

<sup>2</sup>Oliver Haas, "Overindebtedness in Germany" (working paper, International Labour Office, 2006), [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_117963.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_117963.pdf).

<sup>3</sup>Vivien Kappel, A. Krauss, and L. Lontzek, 2010.

microfinanciero, las principales causas identificadas por Chen et al <sup>4</sup>fueron:

1. un mercado concentrado que se manifiesta a través de la competencia y la existencia de múltiples préstamos;
2. sistemas y controles sobrecargados aplicados por las IMF; y
3. una erosión de la disciplina crediticia de las IMF.

Estos factores han hecho eco en la literatura académica en otros lugares. Por ejemplo, el Fondo Europeo para Europa Sudoriental (EFSE) identifica múltiples préstamos (es decir, préstamos de diferentes fuentes durante el mismo período) y un uso excesivo de los garantes individuales asalariados que también están solicitando préstamos para sí mismos, como algunos de los principales factores que contribuyen al sobreendeudamiento en Bosnia y Herzegovina.<sup>5</sup> Además, un vistazo al sobreendeudamiento en Marruecos por Xavier Reille en 2009<sup>6</sup> mostró que, durante un período de fuerte crecimiento del mercado, muchas IMF relajaron sus políticas de crédito con el fin de mantenerse al día con la competencia, lo que contribuyó al sobreendeudamiento.

Otro factor clave que emerge de una revisión de la literatura es el impacto de los préstamos de consumo. Elisabeth Rhyne atribuye una de las principales causas de la crisis de sobreendeudamiento en 1999 en Bolivia con el aumento de los prestamistas de consumo que ofrecían productos similares a las IMF (en términos de montos de los préstamos, los términos del préstamo y los precios), pero utilizando técnicas de préstamos de consumo.<sup>7</sup> Puja Campos (2008) también señala que los altos niveles de ventas de bienes de consumo de movimiento rápido junto con bajos niveles de educación financiera, fueron algunas de las principales razones que llevaron al sobreendeudamiento a los clientes de los bancos comerciales chilenos.<sup>8</sup>

## Sistemas de Alerta Temprana

El Centro de Micro Finanzas de la Universidad de Zurich, patrocinado por ResponsAbility, el Consejo de Fondos de Patrimonio de Microfinanzas (CMEF), y TriodosInvestment Management, ha preparado un informe creando un sistema de alerta temprana para el sobreendeudamiento en las microfinanzas.<sup>9</sup> Esto está basado en factores dentro de cuatro categorías (o indicadores):

1. Indicador a nivel macro
2. Indicador del Mercado de Microfinanzas
3. Indicador a nivel de las IMF
4. Indicador a nivel de los hogares

El indicador a nivel macro evalúa factores tales como el crecimiento del PIB per cápita, las remesas, la inflación, la estabilidad política y económica, la corrupción (basándose en el Índice de Percepción de la

---

<sup>4</sup>Gren Chen, Stephen Rasmussen, and Xavier Reille, "Focus Note: Growth and Vulnerabilities in Microfinance," CGAP Focus Note No. 61 (Washington, D.C., CGAP, 2010), <http://www.cgap.org/publications/growth-and-vulnerabilities-microfinance>.

<sup>5</sup>Klaus Maurer and JustynaPytkowska, "Indebtedness of Microcredit Clients in Bosnia and Herzegovina" (Germany, European Fund for Southeast Europe, 2010), <http://www.efse.lu/media/pdfs/studies/responsible-finance-studies/summary-overindebtedness-bih.pdf>.

<sup>6</sup>Xavier Reille, "The Rise, Fall, and Recovery of the Microfinance Sector in Morocco," CGAP Brief (Washington, D.C., CGAP, 2010), <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Brief-The-Rise-Fall-and-Recovery-of-the-Microfinance-Sector-in-Morocco-Jan-2010.pdf>.

<sup>7</sup> Elisabeth Rhyne, "How Lending to the Poor Began, Grew, and Came of Age in Bolivia" (Boston, Kumarian Press, 2001).

<sup>8</sup> Alejandro Puja Campos (2008), "Programa credito y sobreendeudamiento de los consumidores" (Santiago de Chile, Consumers International - FundacionAvina, 2008).

<sup>9</sup>Vivien Kappel, A. Krauss, and L. Lontzek, 2010.

Corrupción) y la gobernabilidad.

El indicador del mercado de microfinanzas considera la penetración al mercado, el número y tamaño de las IMF, las tasas de crecimiento de la cartera de préstamos, números de clientes, la calidad y el uso de sistemas de información de crédito, la participación de los bancos comerciales, el nivel y las tendencias de la competencia, los flujos de inversión y las posiciones de liquidez de la IMF.

El indicador a nivel de IMF recomienda mirar el saldo promedio de los préstamos por prestatario, los requisitos del préstamo y metodologías del préstamo, la productividad del Oficial de Crédito, el ratio de clientes-personal, crecimiento y los objetivos de mercado, los casos de múltiples préstamos y la existencia de los créditos de consumo.

No había señales de alerta temprana sugeridos para el indicador a nivel de los hogares, dada la necesidad de un trabajo de campo intensivo y la investigación individual. Sin embargo, el informe destaca que las IMF deben comprender tanto el entorno macroeconómico y la industria de las microfinanzas locales, además de centrarse en lo que pueden controlar dentro de su propio ambiente interno.

## **Abordando la Gestión de Riesgo de Sobreendeudamiento**

### **Un Enfoque Sistemático de la Gestión de Riesgos**

En medio de un entorno de alto crecimiento, mientras se responde a una intensa competencia, un análisis apropiado del riesgo de sobreendeudamiento puede ser pasado por alto. Por lo tanto, recomendamos que se aborde el riesgo de sobreendeudamiento, al igual que cualquier otro tipo de riesgo, a través de un enfoque de gestión de riesgos oficial. La gestión eficaz del riesgo es fundamental para la capacidad de cualquier IMF para satisfacer de forma sostenible sus objetivos estratégicos.

Al abordar sistemáticamente la gestión de riesgos a través de la organización, la IMF aumentará su conocimiento de los riesgos lo que permite la detección temprana de problemas potenciales. Este enfoque requiere que se asigne la responsabilidad, con el fin de asegurar que haya responsabilidades para los mitigantes. La gestión del riesgo es una actividad para toda la organización y debe aplicarse a todas las actividades y decisiones de la IMF.

### **Usando el Ciclo de Retroalimentación para la Gestión de Riesgo**

El enfoque de cada IMF al riesgo de sobreendeudamiento debe ser un proceso continuo de evaluación sistemática, medición, seguimiento y la gestión de las variables clave para hacer frente a la particular exposición que tiene a ese riesgo. Inherente dentro de esta metodología es el concepto de "análisis de causa raíz", es decir, identificar por qué se produce cualquier falla y arreglarla.

El riesgo de sobreendeudamiento se puede abordar mediante la metodología el Ciclo de Retroalimentación para la Gestión de Riesgo (vea el diagrama a continuación):



Es absolutamente esencial que la evaluación de los riesgos de sobreendeudamiento y el diseño e implementación de estrategias apropiadas para tratar con ellos, se revisen continuamente para garantizar que los nuevos riesgos estén cubiertos y que los riesgos existentes se gestionan de la manera más eficaz. Habilitando a la organización para llevar a cabo el rigor del "pensamiento de riesgos", es uno de los valores claves de esta metodología de ciclo de retroalimentación.

## Acciones Defensivas contra el Sobreendeudamiento

**En cualquier IMF debe haber tres líneas de defensa:**

- La primera es la primera línea Operativa que es efectivamente todo el personal que trabaja para la IMF. Ellos están obligados a garantizar la gestión eficaz de los riesgos en el ámbito de sus responsabilidades organizativas directas; por lo que todos los empleados tienen la responsabilidad de la gestión de riesgos. Aquí deben de haber controles y equilibrios adecuados para garantizar que las políticas y procedimientos de crédito, son suficientemente sólidas y se están aplicando diligentemente.

Toda persona que trabaja para una IMF es el "Propietario del Riesgo" para los riesgos dentro de la esfera de influencia que tienen. Los Propietarios del Riesgo son responsables de identificar los riesgos significativos a la Administración y de asegurar que los riesgos están siendo mitigados. Una visión más detallada de las responsabilidades de la primera línea de defensa se establece a continuación:

- Asegurar de que todos los riesgos materiales sean identificados, evaluados, mitigados, monitoreados y notificados.
- Definir y mantener las políticas de mitigación y los controles internos clave para las exposiciones importantes.
- Asegurar la comunicación efectiva de las políticas y otros requisitos de control.
- Asegurar que todas las políticas aplicables, los procedimientos, límites y demás requisitos de control de riesgos sean implementados y cumplidos.
- Monitorear en vivo los problemas de riesgos reales y asegurar que se

- esténtomando medidas de gestión apropiadas para mitigar su impacto.
  - Identificar los riesgos emergentes de forma regular.
  - Identificar las actividades que deberían ser un enfoque para la verificación independiente.
  - Evaluar los controles existentes y proponer mejoras de control.
  - Mantener la comprensión y el conocimiento de las leyes y reglamentos aplicables.
- La segunda línea de defensa comprende la función de Riesgo, que es la actividad de cualquier funcionario ya sea de tiempo completo o = tiempo parcial que esté involucrado/a en las prácticas de gestión de riesgos dentro de la organización. La función de riesgos ayuda a proporcionar las estructuras apropiadas, herramientas y foros para asegurar que los riesgos son evaluados correctamente y que esas decisiones se toman de forma transparente sobre la base de esta evaluación adecuada. Esta función revisa de forma proactiva los controles y el entorno de mitigación y proporciona las políticas y herramientas que ayudan a los propietarios de los riesgos a evaluar sus riesgos y la fuerza de sus acciones de mitigación. Incluso en una IMF pequeña, donde no haya presupuesto suficiente para tener un Gerente de Riesgos dedicado, puede haber un "Campeón de Riesgos", que como parte de su trabajo, ayude a garantizar que la empresa esté evaluando el riesgo, reportándolo y haciendo frente a las debilidades de los aspectos más destacados de la evaluación.

En VisionFund International (VFI), la función de Riesgos es independiente de la parte operativa de VFI, para permitirle desafiar con mayor libertad cuando los riesgos no están alineados con los requisitos de control o el apetito de riesgo. Al igual que la Auditoría Interna, Riesgos debe tener la libertad de trabajar de forma independiente con todos los procesos de negocio, así está en la mejor posición para identificar las debilidades en cualquier proceso.

La función de Riesgos es responsable de:

- Asegurar que la organización cuente con un marco general para la gestión de riesgo y que claramente haya definido y está midiendo su apetito por el riesgo.
  - Comunicación eficaz y la implementación del Marco de Gestión de Riesgos.
  - Administración de la gobernanza pertinente y los procesos de notificación, como un Registro de Riesgos consolidado para registrar el material de riesgos para la organización.
- La tercera línea constadel aseguramiento independiente provisto por Auditoría. Esto incluye tanto la función de Auditoría Interna (AI) y los auditores externos. AI ayuda aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de la gestión de riesgos, control y procesos de gobernanza. Los auditores externos luego determinan si los registros contables de la IMF son exactos y completos y si representan una imagen fiel de la situación financiera de la IMF. La tercera línea tiene la autoridad para cuestionar y responsabilizar a la primera y segunda línea.

## Los Mitigantes del Riesgo de Sobreendeudamiento

El conocimiento de los entornos que dan lugar a un mayor riesgo de sobreendeudamiento es fundamental con el fin de estar preparados y tomar medidas.

Después de revisar la literatura existente y la realización de numerosas conversaciones basándose en nuestra experiencia del mundo real, nuestro grupo de Gestión de Riesgos ha identificado una serie de indicadores en los que un entorno es más propenso al riesgo de sobreendeudamiento:

1. Muchas fuentes informales de financiamiento están disponibles

En la evaluación de la competitividad del mercado, es muy importante incluir las fuentes formales e informales de las finanzas. No es suficiente mirar sólo a los clásicos participantes de las microfinanzas, porque el mercado objetivo también puede ser atendido por instituciones no reguladas y por los prestamistas informales. La obtención de los datos pertinentes relacionados con el sector informal es a menudo un reto, por lo que hay que ser conscientes del número de participantes en un mercado y basándose en la experiencia de la población local, son parte esencial del desarrollo de una imagen de la magnitud del riesgo. Incluso si no se puede demostrar empíricamente, a menudo hay una gran cantidad de evidencia anecdótica de este riesgo.

2. Prestamistas de consumo están ingresando al mismo mercado que las microfinanzas.  
En muchas partes del mundo, el sector bancario está llegando cada vez más al mismo segmento de mercado como la industria de las microfinanzas. Esto aumenta la competencia y el riesgo de que los criterios de préstamo puedan relajarse con el fin de ganar cuota de mercado rápidamente.
3. El entorno es competitivo con un número de IMF que compiten por los mismos clientes.  
Los procesos de comprobación de crédito rigurosos podrían bajar si el premio de crecimiento se persigue con demasiada agresividad. En un entorno donde una IMF desea crecer, los Oficiales de Crédito son incentivados en consecuencia y así se sienten motivados a tomar atajos para llegar a sus metas.
4. Los buros de crédito no están disponibles, son inadecuados o no son ampliamente utilizados.  
Los buros de crédito eficaces son una de las principales defensas contra el riesgo de sobreendeudamiento. Sin embargo, estos son sólo tan buenos como la información que se les proporciona, por lo que es imperativo que cuando los buros existan, cada IMF trate de proporcionar información lo más precisa y completa posible.
5. El crecimiento se persigue sin consideración de los riesgos involucrados (reflejando debilidad en las juntas, las funciones de Gestión de Riesgos).  
El crecimiento perseguido sin consideración de riesgo refleja una debilidad en la gobernabilidad. En última instancia, una junta fuerte debería responsabilizar a la Administración por gestionar el crecimiento con mucho cuidado y tomar decisiones consideradas dentro de una estrategia definida. Esto debería ser reforzado por un equipo Ejecutivo de Gestión que administra de forma proactiva su crecimiento de manera responsable.
6. Debido al alto crecimiento, los sistemas de la IMF están sobrecargados y los controles apropiados para una IMF más pequeña ya no son suficientes.  
El personal de una IMF, las políticas y procedimientos y sistemas de SIG, necesitan crecer al mismo ritmo que el crecimiento de los clientes de una IMF. El riesgo es que los Oficiales de Crédito puedan ser incentivados económicamente para continuar con la trayectoria del crecimiento y la Administración puede estar demasiado enamorada del deseo de ganar cuota de mercado, que el cambio institucional no se mantiene con el ritmo de crecimiento. En este caso, los procedimientos no pueden ser seguidos, el nuevo personal no puede ser adecuadamente capacitado y los sistemas no son capaces de hacer frente al nuevo tamaño de la IMF.

Estos a su vez pueden conducir fácilmente a controles y una supervisión más débil y pueden agravar el riesgo de sobreendeudamiento de los clientes y la morosidad.

7. Los productos no son convenientes para los clientes en el mercado, ya sea porque son demasiado costosos (por lo que los negocios de los clientes no son capaces de cumplir con los reembolsos) o los montos de los préstamos son demasiado pequeños para las necesidades del cliente (por lo que toman múltiples préstamos).  
Si el negocio del cliente no es capaz de cumplir con los pagos de la deuda, entonces el riesgo de que el cliente se sobreendeude es alto. Actualmente en México, las tasas de interés que prevalecen

son altas, ya que las IMF están valorando el riesgo en sus tasas de interés debido a su ineficacia de ejecutar evaluaciones de riesgos adecuadas. En muchas partes del mundo, aunque una parte de los clientes son financieramente astutos y saben leer y escribir, otros no. Es nuestra obligación moral de asegurar que estamos ofreciendo productos adecuados a nuestros clientes.

El tamaño de los préstamos del producto debe ser adecuado para el negocio del cliente. Si son demasiado pequeños para las necesidades del cliente, el cliente puede solicitar varios préstamos en otras partes para compensar el déficit.

8. Las políticas relativas a la evaluación de la capacidad de los clientes para satisfacer sus obligaciones son inadecuadas.

Las políticas que los Oficiales de Crédito utilizan para evaluar la capacidad de un cliente para pagar sus obligaciones de préstamos, tienen que ser lógicas y claramente establecidas. No es suficiente confiar en el juicio o la experiencia de un Oficial de Crédito, aunque estos juegan un papel. La institución debe tener controles y parámetros claramente definidos para garantizar que una IMF está proporcionando los productos adecuados a sus clientes.

9. Las prácticas en el campo para evaluar la capacidad de los clientes para cumplir sus obligaciones, son inadecuadas.

Las políticas son ineficaces a menos que haya adherencia a ellas en el campo. La función de auditoría interna en una IMF debe verificar el cumplimiento con regularidad.

10. La institución carece de una buena gobernabilidad, un buen SIG, controles fuertes, funciones pobres o inexistentes de Gestión de Riesgos.

Una IMF que no tenga una buena información, así como los controles que se pueden probar y dar seguimiento, crea un ambiente en el cual el riesgo de sobreendeudamiento se convierte más alto. Del mismo modo, si no hay una función de Gestión de Riesgos para desafiar si el riesgo está siendo monitoreado y gestionado, entonces Operaciones no se responsabilizará.

11. La alta rotación de personal lleva a una reducción en la calidad del análisis del cliente y otros controles de crédito.

Con el fin de seguir eficazmente los procedimientos de evaluación de crédito, los Oficiales de Crédito deben ser capacitados y deben de aprender de otros Oficiales de Crédito. En entornos de alta rotación, la formación a menudo no ocurre, por lo que el riesgo de prestar aumenta de manera inapropiada.

12. En ambientes con incentivos perversos para los Oficiales de Crédito, poca atención se le podría proporcionar a la situación a más largo plazo.

Los incentivos adecuados para el Oficial de Crédito son fundamentales para impulsar los comportamientos correctos. Cuando los Oficiales de Crédito son compensados exclusivamente por el tamaño de la cartera, se sentirán motivados para hacer crecer la cartera imprudentemente. Cuando otros aspectos como la Cartera en Riesgo, el tamaño promedio de los préstamos, etc., también se toman en cuenta, los Oficiales de Crédito estarán motivados a través de la compensación de seguir rigurosamente los procedimientos de la evaluación de crédito.

13. En las zonas urbanas y semi-urbanas, donde los costos de operación son más bajos, la competencia tiende a ser mayor.

Muchas instituciones tienden a concentrarse en las zonas urbanas y semi-urbanas, donde los costos de operación son más bajos, por lo que el riesgo de sobreendeudamiento es mayor.

**A continuación se enumeran las recomendaciones para mitigantes que pueden defender a una organización contra estos riesgos. Nuestras recomendaciones prioritarias se han enumerado en negrilla:**

**1. Ordenar informes de crédito de calidad a un buró de crédito universal.**

Debe haber notificación obligatoria por todas las IMF y otras instituciones de crédito que operan en los mismos mercados (tales como casas de empeño y los bancos comerciales que ingresan al mercado de las microfinanzas) a un buró de crédito operado por una organización no gubernamental.

Mientras tanto, antes de que se requiera la notificación obligatoria, instamos a las instituciones a participar activamente con sus buros de crédito, con información crediticia de calidad, para que la información pueda ser compartida y el daño potencial generalizado a través del sobreendeudamiento de los clientes, pueda ser limitado. Es importante para las IMF de dar el ejemplo en participar activamente con los buros de crédito, aunque no todas las IMF lo hacen. Si las IMF no se involucran porque la calidad no es buena, la situación nunca mejorará.

**2. Fortalecer el proceso de selección de prestatarios**

El proceso de selección de prestatario debe fortalecerse para asegurar la visibilidad de las obligaciones financieras existentes de los prestatarios antes que se dispersen más préstamos. Hay un peligro en el modelo de préstamos a grupos, que la capacidad de pago individual pueda ser pasada por alto. Por lo tanto, este informe insta a las IMF para llevar a cabo un análisis de prestatario más individualizado, particularmente en el ámbito de la capacidad de pago.

La institución debería definir y comunicar claramente las políticas para evaluar la idoneidad de los clientes potenciales. Es importante utilizar las metodologías de crédito apropiadas para cada segmento de clientes objetivo, por ejemplo, utilizando un múltiplo del servicio de la deuda, lo que requiere que el ingreso sea un múltiplo mínimo sobre el reembolso.

**3. Mantener alertas sobre las zonas claves y vigilarlas de cerca para detectar signos de sobreendeudamiento.**

Es importante que las IMF comprendan las concentraciones de préstamos geográficamente y para saber qué zonas son más propensas a la intensa competencia y, por tanto, un mayor riesgo de saturación. Las IMF también deben examinar un análisis de la actividad económica, es decir, los sectores de la economía en la que el riesgo de sobreendeudamiento es mayor.

La concentración por la geografía o por tipo de producto se puede realizar mediante el análisis de la proporción de la cartera de préstamos que se encuentra en cada segmento. Una IMF puede optar por restringir sus concentraciones predeterminando las tolerancias y controlar las concentraciones reales contra estas tolerancias. Las áreas que son más propensas a la competencia se pueden determinar con una mezcla de los conocimientos locales y de la industria.

El monitoreo de los signos de sobreendeudamiento se puede hacer formalmente e informalmente. Formalmente, si existe un buró de crédito o a través de los estudios empíricos sobre el sobreendeudamiento en un área. De manera informal, por el conocimiento de los Gerentes de Sucursales locales y Oficiales de Crédito que conocen los clientes y los competidores en la zona.

**4. Adoptar una política de provisiones con una escala creciente basado en el número de préstamos de los clientes.**

Las IMF deben adoptar una política de provisiones con una escala creciente basado en el número de préstamos de los clientes, por ejemplo, si un cliente ya tiene un préstamo existente, un nuevo préstamo podría requerir aprovisionamiento a un nivel superior. Las normas de aprovisionamiento también deben revisarse periódicamente para establecer porcentajes de provisiones apropiadas basadas en el riesgo.

5. Colaborar con las iniciativas auto-regulatorias de protección de los consumidores principales, como la Smart Campaign y MFTransparency  
The Smart Campaign es una iniciativa global, liderado por la propia industria de las microfinanzas, para promover el entendimiento y la adopción de siete "Principios de Protección al Cliente"; los estándares mínimos que los clientes deben esperar recibir al hacer negocios con una institución microfinanciera. MFTransparency ofrece una plataforma para que las IMF sean transparentes acerca de sus tasas de interés. Estas iniciativas marcan un paso importante hacia adelante para las prácticas responsables dentro de la industria de las microfinanzas y las IMF deben tomar un papel activo en su participación.
6. Asegurar que la IMF tiene como enfoque los clientes  
En esencia, el enfoque debe estar siempre en el cliente. Los indicadores sociales se deben utilizar para garantizar que los clientes no se utilizan simplemente como una forma de generar ingresos.
7. Promover Directorios que desaffien adecuadamente a la Administración.  
Los miembros de la Junta Directiva deben ser muy conscientes del riesgo de sobreendeudamiento en sus mercados y deben desempeñar un papel clave en responsabilizar a la Administración por el riesgo observado, reportado y gestionado.
8. Asegurar que el equipo de administración le da la atención adecuada a la estrategia y a la gestión de riesgos.  
El equipo de Administración tiene que ser muy consciente de la magnitud de la competencia, ya que los mercados en los que operan están cambiando continuamente.
9. Proporcionar educación financiera con los préstamos, particularmente abarcando la importancia de la accesibilidad y el riesgo de sobreendeudamiento con los clientes.  
Muchos clientes pueden no ser conscientes del tipo de interés efectivo de su préstamo y, por lo tanto, no están conscientes del riesgo en que están de atrasarse en sus pagos. Es el deber de las IMF responsables de asegurar que los clientes reciban información sobre la gestión de cualquier deuda que asumen. Los mensajes sobre la gestión de la deuda de los hogares y el riesgo de sobreendeudamiento deberían formar parte de cualquier promoción de la conciencia del consumidor y la educación financiera.
10. Desarrollar un precio más adecuado para los productos.  
Recomendamos interesarse más en los precios del producto, cambiando a la disminución de las tasas sobre saldo decreciente en lugar de las tasa de interés flat, que son más propensas a disfrazar el tipo de interés efectivo y verdadero al cliente.
11. Considerar internamente techos en las tasas de interés efectivas cobradas a los clientes.  
Esto reducirá el riesgo que los clientes no puedan pagar sus préstamos y asuman deuda adicional para poder lograrlo.
12. Practicar las metodologías de préstamo que tomen en cuenta la capacidad de pago en lugar de confiar exclusivamente en los avales grupales / presión común en algunas metodologías comunales y de solidaridad.  
Sobre todo porque a medida que los montos del préstamo y los plazos crecen, las estructuras de pago deben coincidir con los flujos de efectivo esperados lo más posible.
13. Cambiar el esquema de las tasas de interés por disminución de las mismas y su aplicación sobre el saldo del préstamo.  
Se recomienda una reducción gradual de las tasas de interés con el tiempo. El interés que se cobra también puede estar vinculado a un comportamiento de pago, por ejemplo, en los últimos seis meses. También se recomienda el aumento de la duración promedio de los préstamos, ya que esto

hace que las obligaciones de pago sean más fáciles de cumplir.

14. Introducir una política según la cual un solicitante puede pedir prestado, por ejemplo, a un máximo de dos entidades y una aprobación especial para las excepciones.  
Las IMF pueden restringir internamente su exposición a los clientes con múltiples préstamos. Un estudio reciente de una IMF en México muestra que la probabilidad de incumplimiento aumenta rápidamente con el número de préstamos tomados simultáneamente.
15. Una función de Gestión de Riesgos proactiva ayudará a monitorear y cuestionar lo que se está haciendo para mitigar el riesgo de sobreendeudamiento.  
Una función de Riesgos es capaz de mirar de manera proactiva a un mercado de la IMF y su ambiente de control y de impulsar a las IMF a reforzar sus controles y mitigar sus riesgos.
16. Creación de un Comité de Gestión de Riesgos que se reúna regularmente para revisar estos riesgos y mitigantes.  
Un Comité de Gestión de Riesgos debe estar compuesto por los altos directivos de la organización y debe examinar periódicamente los riesgos que enfrenta la organización. Estos riesgos deben ser priorizados y siempre que sea posible abordarlos.
17. Desarrollar una función de Auditoría Interna eficaz, que investigue el grado en que se están siguiendo los procesos, sobre todo en las sucursales.  
Auditoría Interna es útil para la IMF para confirmar si se están o no se están siguiendo los controles. Es importante que las sucursales sepan que pueden ser visitadas de forma aleatoria y que no hay un periodo demasiado largo entre las visitas.
18. Recopilar información de crédito con frecuencia y con control de calidad.  
Si las IMF se comprometen recolectar datos de crédito y tratan de asegurar su calidad, toda la industria estará menos expuesta al sobreendeudamiento en caso de que la información sea difundida ampliamente y utilizada correctamente.
19. Alentar a la industria a compartir activamente información y utilizar los buros de crédito.  
Lo ideal es que la presentación de informes a los buros de crédito debe ser obligatoria para ambas instituciones reguladas y no reguladas, con el fin de proteger al consumidor contra el sobreendeudamiento, así como la protección de los depósitos del público y la financiación procedente del gobierno.
20. Compartir información entre las IMF de manera informal cuando proceda.  
En algunos países, las IMF tienen un acuerdo impreciso mediante el cual las sucursales en las mismas localidades pueden hacer la comprobación de crédito informal para los nuevos clientes. Esto requiere un cierto grado de confianza y cooperación entre las IMF.
21. Implementar buenas prácticas de gobierno corporativo.  
Muchas IMF piensan que su gestión de riesgos y gobierno corporativo son fuertes debido a que tienen un buen número de políticas en esta área. Sin embargo, la implementación apropiada que implica la adopción y la retroalimentación, puede tardar hasta cinco años en algunos casos para realizarse apropiadamente. Las buenas prácticas de gobierno corporativo toman tiempo, pero son un mitigante necesario.
22. Comprometerse con el regulador y fomentar la participación activa.  
El gobierno tiene un papel importante que desempeñar para asegurar un buen funcionamiento del sistema que da servicios a los clientes. El regulador necesita reglamentar las prácticas crediticias que puedan crear incentivos por la concesión imprudente de préstamos. Las normas deben ser delimitadas exigiendo la divulgación eficaz y el manejo de quejas por los prestamistas.

Es necesario adoptar medidas para mejorar las prácticas crediticias, potencialmente incluyendo directrices sobre evaluaciones de accesibilidad y la supervisión de los agentes o corredores.

El buro de crédito en Bolivia es un gran ejemplo en cuanto a la información que se ofrece a las instituciones financieras. Bolivia cuenta con buros de crédito: una dirigida por el regulador (ASFI, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero), otra dirigida por la Cámara de Comercio y uno elaborado por las IMF. Se exige que las instituciones financieras reguladas presenten su base de datos a ASFI cada mes. ASFI posteriormente entrega esta información a los diferentes buros de crédito.

El buro de las IMF es especialmente útil, ya que incluye no sólo la información suplementaria pero también de instituciones suplementarias, recopila información de las instituciones tanto reguladas y no reguladas. También incluye el historial del cliente en los últimos 18 meses y las entidades que recientemente han consultado al cliente.

23. Incluir la Cartera en Riesgo > 30 días como parte de la normativa de crédito.

Actualmente en México, un cliente se considera en mora después de 90 días. Después de este tipo de atrasos, el porcentaje de recuperación es muy por debajo del 50%.

24. Fomentar la formación de un ente regulador especializado encargado de formular directrices de política y monitorear el desempeño de las instituciones no reguladas que otorgan crédito hoy en día.

Esto colocaría al sector no regulado bajo alguna supervisión y los sometería a algunas limitaciones, la reducción del riesgo de sobreendeudamiento de los clientes.

## Apéndice 1: La Crisis de las Microfinanzas en Bolivia

La crisis de las microfinanzas en Bolivia en el período de 1999-2000, tiene lecciones importantes para hoy en día. Al igual que otros mercados que han experimentado problemas, éstos comenzaron con nuevos participantes agresivos, en este caso los prestamistas de consumo que buscaban clientes que asumieran múltiples préstamos.<sup>10</sup> Según Elisabeth Rhyne, el gancho comercial de los prestamistas de consumo decía, "Si usted es un buen cliente de micro finanzas, venga a nosotros. Le daremos un préstamo más grande y lo obtendrá más rápido." Este llamado les permitió duplicar el número total de préstamos pequeños vigentes en el mercado dentro de un año."<sup>11</sup>

El sobreendeudamiento en Bolivia comenzó a aumentar al igual que el país comenzó a experimentar una recesión, lo que condujo a dificultades de pago. Personajes políticamente motivados comenzaron un movimiento de protesta por la deuda, que incluyó marchas callejeras, huelgas de hambre, destrucción de la propiedad de las IMF, y "la toma de control de la Superintendencia de Bancos por los manifestantes que llevaban dinamita puesta." En esencia, el préstamo de consumo afectó el mercado de las microfinanzas en Bolivia, luego se precipitó con el inicio de una recesión, dañando en el proceso al sector microfinanciero. Esto demuestra los riesgos actuales de las externalidades, así como de numerosos participantes que atienden al mismo pequeño mercado.

Sin embargo, hoy Bolivia ha sobrepasado la crisis de las microfinanzas, siendo estabilizadas todas las IMF líderes. Los pasos que las IMF bolivianas tomaron para recuperarse, incluyeron acciones tanto a corto como a largo plazo. En el corto plazo, las IMF calmaron las protestas trabajando con el gobierno y anunciando que iban a resolver los problemas de pago de cada cliente nombrado en las protestas. En el largo plazo, las IMF:

- Hicieron castigos de cartera con muchos préstamos, confiando en sus respaldos financieros.
- Fortalecieron las asociaciones y sus vínculos con el gobierno.
- Trabajaron con el gobierno y las asociaciones para construir buros de crédito fortalecidos.
- Mejoraron el análisis de pago cliente.
- Ofrecieron una línea de productos más amplia para satisfacer mejor las necesidades del cliente.
- Trabajaron para reducir las tasas de interés por medio de la reducción de costos a fin de evitar repercusiones con el gobierno, desde el 35% a poco menos del 20%.

Además, los reguladores limitaron la deuda para los préstamos de consumo a un 25% del salario de una persona, lo que produjo que la mayoría de los prestamistas de consumo cerraran operaciones. Esto eliminó un gran porcentaje de los "malos jugadores." Autoridades bancarias también se dieron cuenta de la necesidad de contratar supervisores dedicados a las microfinanzas e iniciar un diálogo regular con las asociaciones de la industria.

---

<sup>10</sup> Elisabeth Rhyne, "Repayment Crises: Lessons Learned from Bolivia," Blog post, *Center for Financial Inclusion Blog*, Mar. 1, 2010. Center for Financial Inclusion <http://cfi-blog.org/2010/03/01/repayment-crises-lessons-learned-from-bolivia/>

<sup>11</sup> Elisabeth Rhyne, "A Tale of Microfinance in Two Cities," Blog post, *Huffington Post*, Dec. 13, 2010. Huffington Post. [http://www.huffingtonpost.com/elisabeth-rhyne/a-tale-of-microfinance-in\\_b\\_795840.html](http://www.huffingtonpost.com/elisabeth-rhyne/a-tale-of-microfinance-in_b_795840.html).

## Apéndice 2: Crisis de las Microfinanzas en la India

En el 2010, la India experimentó lo que es sin duda alguna es la crisis de las microfinanzas más infame, cuyos efectos aún se sienten hoy en día. Su epicentro fue en el estado de Andhra Pradesh (AP), donde las microfinanzas iniciaron en el país. Como resultado, varias de las más grandes IMF (y las más afectadas) tuvieron sede en AP o tenían establecidas sus principales operaciones allí. La crisis fue provocada por "periódicos sensacionalistas con relatos de suicidios de clientes sobreendeudados de algunas de las mayores instituciones de microfinanzas de la India", junto con el aumento del estrés de la deuda entre los miles de clientes.<sup>12</sup> Esto dio lugar a una ordenanza restrictiva del gobierno del estado de Andhra Pradesh, que severamente restringió los préstamos (y aún lo hace hoy en día).

Un análisis realizado por M-CRIL ha identificado numerosos factores internos que contribuyeron a la crisis, incluyendo un alto crecimiento en los mercados saturados (sin tener en cuenta la capacidad de pago del cliente), tamaño del préstamo, múltiples préstamos, el sobreendeudamiento, la retención y protección de los clientes, la falta de diversidad de productos y las condiciones de trabajo del personal. Las IMF persiguieron el crecimiento "a costa de la interacción personal-cliente."<sup>13</sup>

Sin embargo, las IMF no fueron las únicas culpables. El alto crecimiento de las IMF se vio impulsado por el fácil financiamiento comercial, lo que indica un papel para los inversores que impulsaron un alto crecimiento. La intensa cobertura de los medios ha contribuido a la intervención del gobierno. El Gobierno de Andhra Pradesh (el cual promovió grupos de auto-ayuda dirigidos por el gobierno) luego promulgo la regulación reactiva y restrictiva que llevó a los préstamos a un punto muerto. Los funcionarios del gobierno también se dirigieron a los prestatarios a suspender el reembolso de los préstamos existentes.

Entonces, ¿qué pasó con las IMF y los prestatarios, como consecuencia de la crisis?

En primer lugar, los desembolsos de préstamos de AP se redujeron de 1.100 millones de dólares durante el primer semestre de 2010 a menos de 2 millones de dólares durante el segundo semestre.<sup>14</sup> A partir de marzo de 2011, el costo por prestatario había aumentado un 33% respecto al año anterior, los ratios de gastos de operación se incrementaron por un 14.3%, y Cartera en Riesgo > 30 días aumentó de 0.67% a 25.5% en todo el país (dado que AP era una ubicación principal para los préstamos de microfinanzas en el país), dejando a la India con una de las peores calidades de cartera de las microfinanzas en todo el mundo. Las recuperaciones en Andhra Pradesh se redujeron al 5%.<sup>15</sup>

Los clientes también se vieron gravemente afectados. En septiembre de 2012, un estudio realizado por MicroSave encontró que en ausencia de servicios disponibles de microfinanzas, los prestatarios regresaron a los prestamistas: el 59% de las personas encuestadas en cuatro distritos dijeron que habían tomado préstamos, mientras en su totalidad un tercio de los encuestados dijeron que tuvieron que reducir la escala de sus negocios dada la falta de crédito.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup>Elisabeth Rhyne, "On Microfinance: Who's the Blame for the Crisis in Andhra Pradesh?" Blog post, *Huffington Post*, Nov. 2, 2010. [http://www.huffingtonpost.com/elisabeth-rhyne/on-microfinance-whos-to-b\\_b\\_777911.html](http://www.huffingtonpost.com/elisabeth-rhyne/on-microfinance-whos-to-b_b_777911.html).

<sup>13</sup>M-CRIL, "M-CRIL Microfinance Review 2011: Anatomy of a Crisis Executive Summary" (Gurgaon, India, Micro-Credit Ratings International Limited, 2011) <http://www.m-cril.com/BackEnd/ModulesFiles/Publication/Executive-Summary-Review-2011.pdf>.

<sup>14</sup>Legatum Ventures, "Microfinance in India: A Crisis at the Bottom of the Pyramid" (Dubai, Legatum, 2011).

<sup>15</sup>Tamal Bandyopadhyay and Dinesh Unnikrishnan, "SKS Microfinance: The Inside Story," *Livemint/Wall Street Journal*, Feb. 7, 2013.

<sup>16</sup>Arvind Jayaram, "In AP, moneylenders rush to fill vacuum created by MFIs," *The Hindu Business Line*, Sep. 4, 2012. <http://www.thehindubusinessline.com/industry-and-economy/banking/in-andhra-pradesh-moneylenders-rush-to-fill-vacuum-created-by-mfis/article3859259.ece>.

Poco ha cambiado en AP desde la promulgación de la ley estatal. Los préstamos se mantienen en un punto muerto. A finales del 2012 y principios del 2013, las IMF con grandes riesgos en Andhra Pradesh continuaron luchando. Muchas IMF estaban empezando a iniciar fusiones<sup>17</sup>, mientras que otras informaron la disminución (o negativo) del valor neto o se preocuparon de no ser capaz de pagar sus deudas reestructuradas. SKS, quizás el más famoso de las IMF en la India, vio la caída del valor de sus acciones del 91% y su cartera de préstamos disminuyó un 72% y experimentó siete trimestres consecutivos de pérdidas. Sus sucursales se redujeron de más de 2,400 a menos de 1,300 y los empleados se redujeron de 27,000 a 11,200.

En otras partes del país, sin embargo, se produjeron nuevos signos de vida, con las IMF adaptándose a nuevas regulaciones y a la atracción de fondos de los inversores.<sup>18</sup>

Aviso de Copyright © 2014 VisionFund International. Derechos Reservados  
*La publicación fue originalmente diseñada para papel tamaño A4.*

---

<sup>17</sup>Namrata Acharya, "Consolidation: A Way Forward for the MFI Industry," *Business Standard*, Oct. 2, 2012, [http://www.business-standard.com/article/companies/consolidation-a-way-forward-for-the-mfi-industry-112100200114\\_1.html](http://www.business-standard.com/article/companies/consolidation-a-way-forward-for-the-mfi-industry-112100200114_1.html).

<sup>18</sup>G. Naga Sridhar, "MFIs: Moving Beyond AP Crisis." *The Hindu Business Line*, Dec. 29, 2012, <http://www.thehindubusinessline.com/companies/microfinance-institutions-moving-beyond-ap-crisis/article4253239.ece>.



# Microfinance CEO Working Group

El Grupo de Trabajo de Directivos de Microfinanzas (Microfinance CEO Working Group, por su nombre en Inglés) es un esfuerzo colaborativo de los líderes de ocho organizaciones internacionales que promueven las microfinanzas alrededor del mundo.

**ACCION**



*freedom*  
from Hunger



**VisionFund**  
INTERNATIONAL

