



Mejores prácticas en microfinanzas

Innovación desde BID / FOMIN

Aprendiendo e innovando

- Desde el inicio en Bolivia y Bangladesh hace casi 50 años ha evolucionado a una potente industria.
- La evolución de los sistemas financieros tiene lugar a través de la **competencia y la innovación** (superar barreras y fallas del mercado).
- La innovación no es neutral y afecta a la estructura del mercado, actores y a la inclusión. El entorno es crítico y las intervenciones desde los fondeadores deben buscar **carácter holístico y sistémico**.
- El BID ha sido pionero en Latinoamérica y Caribe.

Retos

Estrategias integrales que creen valor para el cliente y que utilicen la innovación tecnológica, de productos y organizacional para resolver dificultades:

- Amplitud y profundidad alcance y mercado
- Variedad servicios
- Calidad de los productos
- Costos asequibles
- Transaccionalidad
- Permanencia (sostenibilidad institucional y financiera)
- Medición de resultados de impacto



Causas - Fracayos en instituciones de Microcrédito

- Fallas metodológicas
- Fraude sistémico
- Crecimiento descontrolado
- Pérdida de foco
- Fallas de diseño
- Intervención estatal
- Vulnerabilidad financiera
- Shocks macroeconómicos



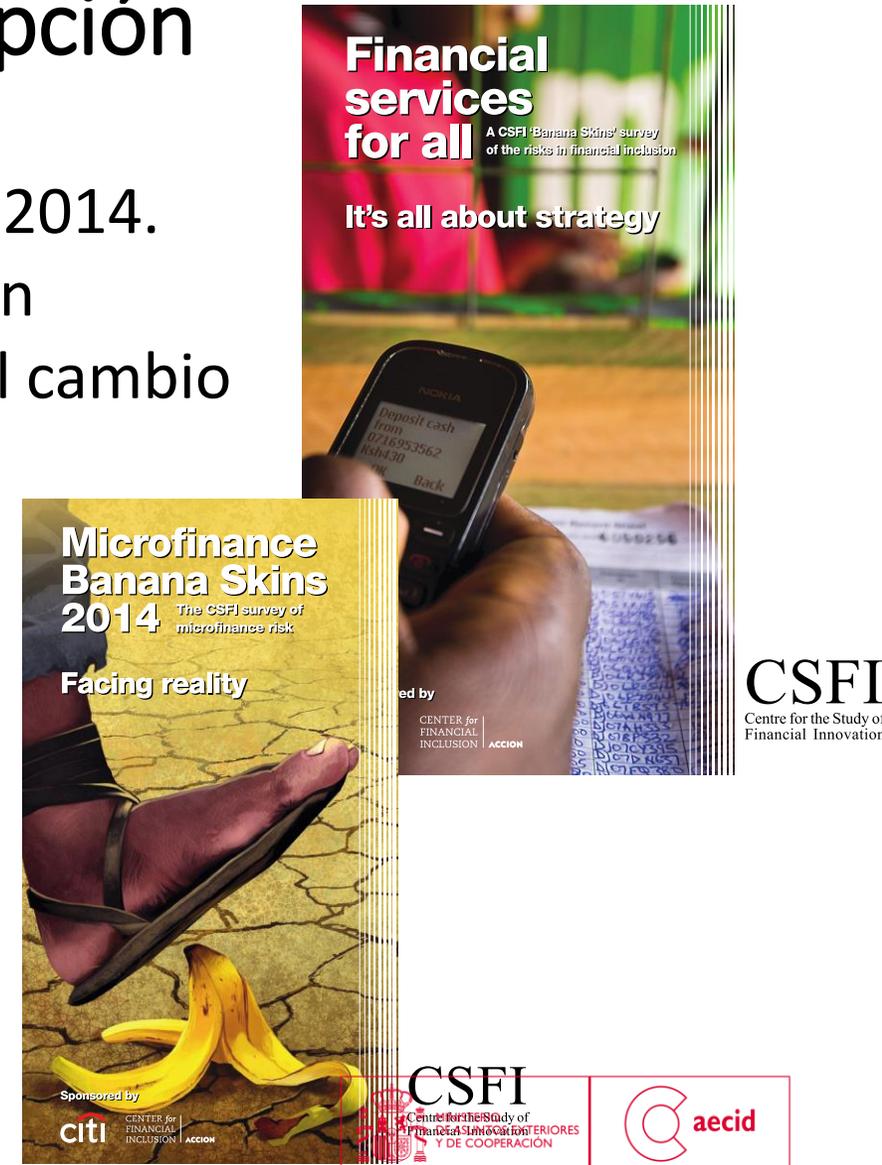
Síntomas - Fracayos en instituciones de Microcrédito

- Financieros:
 - Crecimiento de la mora
 - Crecimiento rápido y desmesurado de la cartera
 - Fallas metodológicas
- Contables:
 - Errores en depreciaciones
 - Reprogramación, refinanciamientos, castigos de cartera excesivos
 - Provisión baja para créditos en mora y cobertura de riesgo
 - Operaciones no registradas en libros
 - Inventarios sobrevaluados
- No Financieros:
 - Alta rotación de personal operativo
 - Flexibilidad en la aplicación de políticas de crédito
 - Ausencia, desorden, desactualización de informes y contratos con clientes
 - Remuneraciones a la baja/Incentivos erróneos
 - Introducción de productos a la vez
 - Incumplimiento de deudas con acreedores
 - Contratos con familiares
 - Contabilidad paralela
 - Creación de empresas vinculadas
 - Existencia de créditos vinculados o fantasma

Riesgos (Global 2016) – cambios percepción

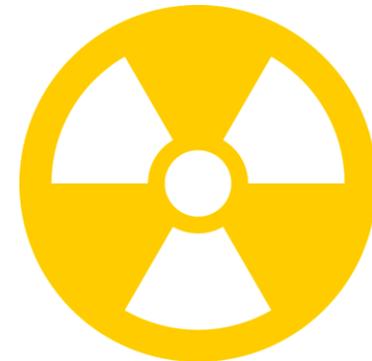
- Sobreendeudamiento #1 encuestas globales 2012 y 2014.
- Entrada de nuevos actores al sistema – preocupación en estrategia y capacidad en gestión de riesgos y del cambio

- 1 - Estrategia
- 2 - Gestión de riesgos
- 3 - Cambios en equipo gestor
- 4 - **Tecnologías**
- 5 - **Capacidad de repago**
- 6 - **Riesgo macroeconómico**
- 7 - Riesgo de producto
- 8 - **Riesgo crediticio**
- 9 - Gobernanza
- 10 – Equipo y calidad Gestión



Lecciones aprendidas

- No hay una receta única, pero sí se debe definirse un **PLAN DE ACCION** ad-hoc para **el fortalecimiento institucional, de gestión y solvencia**.
- Existen **factores clave**: la estructura de activos y de financiamiento, la estrategia, y la capacidad de gestión financiera y de manejo de riesgos.
- Se trata de **romper barreras y superar dificultades** – promover innovación en el modelo, producto y organización.
- **Intervenciones holísticas y de carácter sistémico**. El Gobierno y Org. Desarrollo son **FACILITADORES**, **NO** proveedores de servicios financieros.



Mejores prácticas – qué

- Mejorar la **capacidad de manejo financiero de los clientes** - Educación y servicios no financieros
- Regulación y políticas internas de **protección al cliente** – Evitar abusos
- **Fomentar la transparencia** y reforzar la **gestión de riesgos**
 - **Metodologías y políticas** de crédito y gestión de cartera.
 - Fortalecimiento de evaluación de riesgos de cliente e **información** crediticia - Uso de los burós de crédito, incorporar fuentes múltiples, mejorar la capacidad analítica de datos.
 - Revisión de productos y de los sistemas de incentivos del personal, evaluación de cartera (mora y tasas de crecimiento), sistemas de sanciones.
- Creación de un **sistema de controles y alertas**:
 - Mantener niveles de liquidez, vigilar la solvencia y apalancamiento de la entidad.
 - Fomentar la relación y confianza de clientes, personal y acreedores.
 - Cambio de directivos y fortalecimiento de la gestión de riesgos y dirección estratégica.
 - Gestión continua de cartera. Abocarse en el cobro de los créditos problemáticos.

Mejores prácticas – cómo

- **Concesionalidad limitada:** atendiendo a la no distorsión del mercado en tasas (no imponer techos) y evitar generar dependencia de la Institución. Incidir en fomentar la eficiencia y gestión - la estructura de costos debe estar cubierta por el negocio.
- **Buscar adicionalidad con la inversión, subsidios o asistencia técnica** para fomentar innovación y fortalecimiento, capitalización y solvencia futura de las entidades. Apoyo complementario y no sustituto de capital privado.
- **Proveer inversión paciente** para lograr crecimiento y solvencia institucional, solidificar el posicionamiento en el mercado, y aumentar capacidad de apalancamiento.
- Estructurar las operaciones con **covenants e indicadores financieros, de gestión y de impacto (social y ambiental)**. Promover estructuras de incentivos.
- Fomentar **estándares de inversión responsable:** evaluación, gestión y monitoreo
 - Finanzas responsables y protección al cliente – ESG, Smart Campaign
 - Transparencia y evaluación institucional - Ratings
 - Indicadores y estándares de evaluación y medición de impacto y procesos - Universal Standards for Social Performance Management, CERISE Social performance indicators, IRIS Metrics, B Analytics, Principles Responsible Investment
 - [Lista exclusión del IFC](#) – Incorporar en el reglamento de crédito actividades excluidas

BID/FOMIN – evolución

- 22 años trabajando en la inclusión financiera.
- Evolución desde el Microcrédito – hasta crear la industria de microfinanzas – **innovación en la inclusión financiera bajo un enfoque de acceso centrado en los clientes.**
- Contribuyó a la adopción de **nuevas tecnologías para acceso y eficiencia.** Canales de distribución y nuevos productos (ahorro, crédito, seguros, pagos, etc)
- Ayudó al **crecimiento del sector:** de 184 instituciones en 1998 a +1000 hoy en día. Apoyó 1 de cada 3 IMFs.
- Disminución en el costo promedio de envío de remesas (del 15% al 5% -1998) y Benefició a 20% de microprestatarios en LAC (+4 M personas), regulación en 10 países y fortalecimiento entidades reguladas (12 M clientes)



BID/FOMIN – enfoque

Innovar Probar Escalar

Expandir acceso y uso

Servicios financieros de calidad, asequibles y adaptados a las necesidades del cliente

Bajo oferta responsable, sostenible y en un ecosistema eficiente

A individuos, hogares y empresas excluidos y desatendidos

Para mejorar sus condiciones socioeconómicas

Modelos de negocio

- Productos adaptados
- Canales de distribución
- Habilidades financieras
- Gobernanza corporativa

Información de mercado

- Recolectar datos acceso, uso e impacto
- Diseminar información y generar conocimiento
- Necesidades y preferencias clientes

Entorno de mercado

- Regulación financiera inclusiva
- Políticas y estrategias nacionales
- Tecnologías y sistemas de distribución
- Protección al cliente
- Medición de impacto

ADICIONALIDAD + INNOVACIÓN

Adaptación de instrumentos y su combinación (blended finance) – asunción de riesgos y adaptar instrumentos para fomentar la innovación

BID/FOMIN – innovación

- Innovación a través del **emprendimiento y asociaciones**. (NXTTP Labs – VC en start-ups fintech)
- Promoción de **soluciones tecnológicas** e integración en el sector. (FINCONNECTA – plug-ins, EFL- Credit scoring)
- Mejora de **regulación, políticas y procesos** (Microseguros, Sobre endeudamiento, Asociación IMF's, sistemas de alerta temprana, encuestas y revisión normativa con ASBA)
- **Ecosistemas e Inversión responsable** (Microscopio, Programa de Gobierno Corporativo, Foromic)
- Nuevos **productos** (Ahorro Previsional, Seguros, Agualimpia)
- Nuevos **canales** de distribución, **dinero móvil y economía digital** (Tigo, Ezuzza, Redes de agencias BN Perú)
- Nuevos **modelos de negocio** (ABACO) y nuevas **metodologías** (EcoMicro, FIDOSA)



Algunos recursos



- [Global Findex World Bank \(datos\)](#)
- [Center for financial inclusion](#) (análisis y estudios, plataforma incidencia sector)
- [Microfinance Gateway](#) (análisis y estudios, plataforma incidencia sector)
- [CGAP Consultative Group to Assist the Poor](#) (análisis y estudios, plataforma incidencia sector)
- [AFI Global Alliance for Financial Inclusion](#) (análisis y estudios, plataforma incidencia sector)
- [The Mix Market](#) (datos)
- <https://thegiin.org/> (inversión de impacto)
- [The Economist IU – Microscopio](#) (datos y estudios sobre ecosistema)
- [FOMIN Fondo multilateral de inversiones Grupo BID](#)
- Otros actores: Asociaciones de instituciones de microfinanzas, Foros regionales, Agencias de Rating de Microfinanzas, Fondos y vehículos de financiación, Instituciones bilaterales o multilaterales, Fundaciones, etc.

