

Red Centroamericana y
del Caribe de Microfinanzas



ESTUDIO SECTORIAL DE MICROFINANZAS

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



Contenido

Siglas y acrónimos.....	3
I. Introducción.....	4
A. <i>Antecedentes</i>	4
B. <i>Objetivo del estudio</i>	4
C. <i>Metodología</i>	4
D. <i>Estructuración del documento</i>	5
II. Marco Conceptual del Estudio.....	6
A. <i>Aspectos de contenido</i>	6
B. <i>Filosofía subyacente en la industria</i>	6
1. <i>Inclusión financiera</i>	6
2. <i>Enfoque en el cliente</i>	6
C. <i>Enfoque conceptual</i>	7
1. <i>Los problemas y los desafíos</i>	7
2. <i>La lógica de calificación</i>	8
III. Análisis Consolidado de la Región Centroamericana.....	9
A. <i>Análisis de contexto</i>	9
1. <i>Generalidades de la región</i>	9
2. <i>Aspecto sociopolítico</i>	9
3. <i>Aspecto macroeconómico y productivo</i>	10
4. <i>Las políticas públicas en torno a las microfinanzas</i>	10
B. <i>Análisis de tendencia financiera y estratégica</i>	11
1. <i>Caracterización de la industria microfinanciera</i>	11
2. <i>Evolución de la cartera crediticia</i>	11
3. <i>Principales indicadores de desempeño</i>	12
C. <i>Desafíos estratégicos</i>	13
1. <i>Problemática principal actual</i>	13
2. <i>Principales desafíos estratégicos percibidos a futuro</i>	16
IV. Conclusiones.....	21
Anexos.....	23

Siglas y acrónimos

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

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

Con el apoyo de:



I. Introducción

A. Antecedentes

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

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

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

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

B. Objetivo del estudio

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

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

C. Metodología

Para la realización del estudio se siguió una metodología basada fundamentalmente en investigación directa con representantes de las entidades relacionadas con la industria, así como investigación documental, tanto del entorno macro como de la tendencia financiera de cada país. A nivel de investigación y análisis, concretamente se realizó lo siguiente:

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

D. Estructuración del documento

El documento se ha estructurado en dos grandes secciones:

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

Es importante señalar que en la sección de Análisis consolidado el abordaje se efectúa desde tres dimensiones: (i) Análisis de Contexto; (ii) Análisis de Tendencia Financiera y (iii) Desafíos Estratégicos.

II. Marco Conceptual del Estudio

A. Aspectos de contenido

Como se reseñó rápidamente en el capítulo anterior, el estudio se ha dividido en 3 grandes secciones. El contenido esencial de estas secciones trata de analizar y describir tres aspectos: (i) el entorno o contexto general de la región que resume los grandes temas socio-políticos, macroeconómicos y de políticas públicas; (ii) la tendencia financiera que muestra la evolución de la industria analizada en base a las IMF que conforman las redes de cada país y que están afiliadas a REDCAMIF; (iii) los desafíos estratégicos, divididos en los principales problemas existentes en la industria y los desafíos mismos a mediano plazo.

B. Filosofía subyacente en la industria

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

1. Inclusión financiera

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

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

2. Enfoque en el cliente

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

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

C. Enfoque conceptual

1. Los problemas y los desafíos

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

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

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

- b. Algunos de los problemas que puedan haberse presentado en la industria en los últimos años son susceptibles a estar en proceso de resolverse.
- c. El aspecto identificado como el problema no es necesariamente el desafío ya que el problema puede ser la manifestación de la situación y no la causa. Por ejemplo: el sobreendeudamiento es la manifestación o la consecuencia de un conjunto de factores como pueden ser la sobreoferta de crédito, la laxitud de los oficiales de crédito en su gestión, la poca responsabilidad de los propios clientes, etc. Esto puede abordarse de diferentes formas; por un lado, puede que el problema se identifique también con el desafío, pero por otro lado puede que se presenten como desafío las causas que están generando la manifestación y/o las acciones que permitan resolver el problema.
- d. Otra situación es que un mismo problema puede requerir la solución de varios desafíos. Por ejemplo: la ineficiencia que enfrenta una IMF puede estar provocada por carencia de tecnología o por tener procesos muy burocráticos y/o pesados, sin relacionarse con el tema de tecnología. Entonces, si el tema de eficiencia o más bien de ineficiencia se indica como un desafío, puede estarse contemplando un abanico muy amplio de situaciones; por el contrario, si la carencia de tecnología se indica como el desafío, de hecho, se está tratando un tema de eficiencia.
- e. Aunque los desafíos que se intentan establecer son de carácter estratégico, lo que ya delimita el enfoque, de alguna manera se buscará: (i) especificar los desafíos lo más posible evitando la amplitud o evitando generalizar mucho el tema; (ii) ubicar como desafío principalmente las causas que generan el problema, en vez de la consecuencia o la manifestación del problema. Hay situaciones en que hay una identificación de uno con el otro, en cuyo caso, el mismo tema podrá aparecer como problemática y como desafío.
- f. La metodología del estudio toma en consideración el hecho de que un desafío pueda aparecer en la solución de varios problemas y esto incide en la calificación obtenida. Una variación en la asignación de desafíos a un problema podría provocar resultados diferentes, aunque la variación no sea muy relevante. Esto sucede en el caso del desafío “Diversificación de Productos”, el cual solamente fue considerado como solución para el

caso directo en que se manifiesta de forma patente esta necesidad y no como una solución de otros problemas. Por tal razón, esta parte metodológica ha ameritado una revisión detallada en este estudio, pero puede ser sujeto de revisión particular en cada país.

2. La lógica de calificación

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

a. Para la calificación de los problemas

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

b. Para la calificación de los desafíos

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

III. Análisis Consolidado de la Región Centroamericana

A. Análisis de contexto

1. Generalidades de la región

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

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

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

2. Aspecto sociopolítico

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

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

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

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

3. Aspecto macroeconómico y productivo

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

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

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

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

4. Las políticas públicas en torno a las microfinanzas

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

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

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

B. Análisis de tendencia financiera y estratégica

1. Caracterización de la industria microfinanciera

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

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

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

2. Evolución de la cartera crediticia

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

3. Principales indicadores de desempeño

3.1 Calidad de cartera crediticia

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

3.2 Gestión financiera

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

3.3 Eficiencia y productividad

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

3.4 Rentabilidad

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

C. Desafíos estratégicos

1. Problemática principal actual

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

1.1 Sobreoferta y sobreendeudamiento

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

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

1.2 Poca facilidad y alto costo de transacción para los clientes

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

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

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

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

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

Hay dos aspectos que resaltan en estas consideraciones:

a. Competencia gubernamental

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

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

b. Regulación no adaptada a las microfinanzas

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

1.4 Debilidades en recursos humanos

Otro problema identificado en el estudio es la atención inadecuada a la clientela, en sus diferentes perspectivas. En este sentido se detecta lo siguiente: (i) atención inadecuada muchas veces por desconocimiento de los procesos; (ii) poco interés de las distintas instancias en conocer y comprender las necesidades del cliente; (iii) falta de valores y principios en el personal de las instituciones, ocasionando que no se actúe con el compromiso moral necesario para cumplir normas

y disposiciones internas y externas. En este particular, el personal trabaja más con una mentalidad inmediatista y sin un conjunto de principios interiorizados y cimentados para actuar siempre responsablemente.

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

1.5 Debilidad en visión estratégica, comunicación y control

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

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

1.6 Pocos productos orientados a las necesidades del cliente

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

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

1.7 Procesos poco ágiles

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

1.8 Carencia de opciones o vulnerabilidad en el Fondeo

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

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

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

1.9 Falta de vinculación y formación Cliente-IMF

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

2. Principales desafíos estratégicos percibidos a futuro

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

2.1 Políticas públicas y marco regulatorio

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

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

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

2.2 Recursos humanos (RRHH)

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

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

A pesar de las diferentes perspectivas, parece haber un consenso bien establecido sobre el hecho que el recurso humano es un tema que requiere atención en ambos aspectos. El desafío que enfrentar en cuanto a los recursos humanos es un tema con varias aristas, por tanto, requiere respuestas más amplias, diversas e integrales. Algunos elementos que considerar en la búsqueda de la solución son:

- a. Dado el requerimiento de un enfoque más integral, no se trata simplemente de pensar en una capacitación en temáticas como: análisis de crédito, temas de control, desarrollo de

productos o atención al cliente; cualquiera de estos esfuerzos son temas puntuales que si no se dirigen al personal idóneo probablemente no fructificarán.

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

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

2.3 Tecnología: productos y canales tecnológicos

Otro problema identificado en el estudio es el alto costo que representa para el cliente la realización de sus transacciones. Mucho se ha hablado de la necesidad de aprovechar la tecnología y el aumento de la población conectada a través de la telefonía móvil para desarrollar opciones que faciliten al cliente la realización de transacciones y disminuir el costo de las operaciones. Este desafío apunta básicamente a resolver problemas de costo de transacción.

En general se habla de dos aspectos: (i) desarrollar opciones que permitan al cliente hacer sus propias transacciones a través de canales electrónicos, tales como monedero, uso de mensajes, transferencias, etc; (ii) utilizar la tecnología acompañada de elementos adicionales que permitan disminuir riesgos, un ejemplo de ello sería facilitar al cliente los fondos para pagar proveedores siendo

la propia IMF que transfiera el dinero al proveedor, con lo que se asegura que los fondos no se desvían.

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

2.4 Mejora del gobierno corporativo y control

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

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

2.5 Optimización en la eficiencia operativa

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

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

Aun cuando se logre reducir gastos, la otra parte del desafío consiste en que se pueda trasladar parte de este beneficio al cliente. Esto cada día se vuelve más importante por dos razones: (i) la banca y otras entidades están bajando a algunos nichos que pueden resultar de interés para ella y para los clientes puesto que los precios son menores; (ii) la percepción real de que las microfinanzas resultan onerosas para el cliente cada día viene siendo más discutida y cuestionada por la clientela y se vuelve necesario que haya reducción de precios a través de reducción de márgenes. Para que esto sea viable es necesario que primero se logre la reducción de gastos.

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

2.6 Diversificación de productos

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

2.7 Formación e impulso al cliente

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

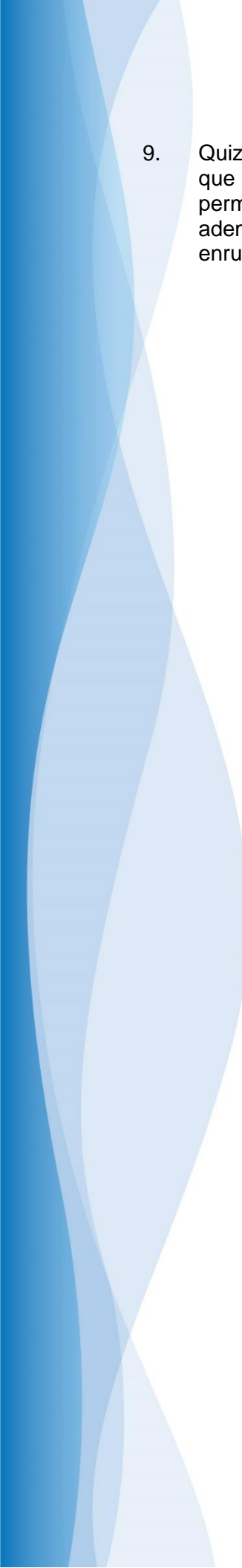
2.8 Fortalecimiento y ampliación de los recursos de fondeo

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

Una de las formas básicas, por ser quizás la menos cara, es obtener recursos del público lo que generalmente requiere ser permitido por la legislación y se convierte en un tema de política pública. Otra alternativa por considerar es insertarse dentro de determinadas formas de fondeo que han surgido los últimos años (Crowdfunding, Fintech, etc.) que permiten recolectar fondos más favorables y bajo esquemas menos convencionales. Adicionalmente, se perfila el aumento de participación patrimonial aun cuando no es una fuente permanente, a no ser a través de una mayor retención de utilidades. En los 3 casos hay un desafío importante, puesto que requiere incidir en las políticas públicas, gestionar esquemas novedosos en los que la mayor parte de los países de la región no ha desarrollado experiencia ni tiene referencias todavía; finalmente tener la disposición de pensar más en el largo plazo para reinvertir utilidades.

IV. Conclusiones

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

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

Anexos

Anexo 1: Establecimiento de Problemas Prioritarios

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

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

Anexo 2: Desafíos Estratégicos para la Región Centroamericana y República Dominicana

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

Redes Nacionales Afliadas



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



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



REDMICROH
Red de Microfinancieras
de Honduras

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



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



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



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



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