

La sombra del trabajo: liquidaciones, quiebras y reorganizaciones de microfinancieras

Sergio Navajas* y Omar Villacorta**

Banco Interamericano de Desarrollo

RESUMEN: *El artículo presenta una discusión sobre las crisis y los fracasos en la industria de microfinanzas, y ofrece datos de la evidencia que se ha generado a la fecha. Asimismo, discierne sobre la conceptualización del término fracaso y propone la introducción de un sistema de alerta temprana que sirva para prevenir liquidaciones, quiebras o reorganizaciones costosas en la industria.*

PALABRAS CLAVE: *Microfinanzas, fracasos, crisis, liquidaciones, quiebras, reorganizaciones.*

ABSTRACT: *The article presents a discussion on crises and failures in microfinance, and offers data that has been generated to date as evidence. Conceptualization of the term failure is discussed further as well as the proposal for the introduction of an early warning system to prevent liquidations, bankruptcies or costly reorganizations in the industry.*

KEYWORDS: *Microfinance, failures, crises, liquidations, bankruptcies, reorganizations.*

* Sergio Navajas es oficial senior de inversiones del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo en su oficina sede en Washington DC. Contacto: sergion@iadb.org

** Omar Villacorta es consultor internacional en inclusión financiera. Es consejero del Proyecto para la Mejora del Crédito Agrícola de USAID en Afganistán. Contacto: omarvillacorta@gmx.net

1. Éxitos sí, fracasos ¿...?

La industria de microfinanzas del mundo tiene muchas historias que contar; desde los más brillantes alcances y éxitos, hasta los más turbios y vergonzosos fracasos. Aunque ha pasado de todo en sus casi 40 años de trayectoria, lo diseminado públicamente se ha relacionado por lo general con los logros del sector y las buenas prácticas que de sus experiencias han emergido. Poco se ha hablado de los fracasos institucionales y menos de las estrategias que siguieron para salir adelante las microfinancieras sobrevivientes a las crisis.

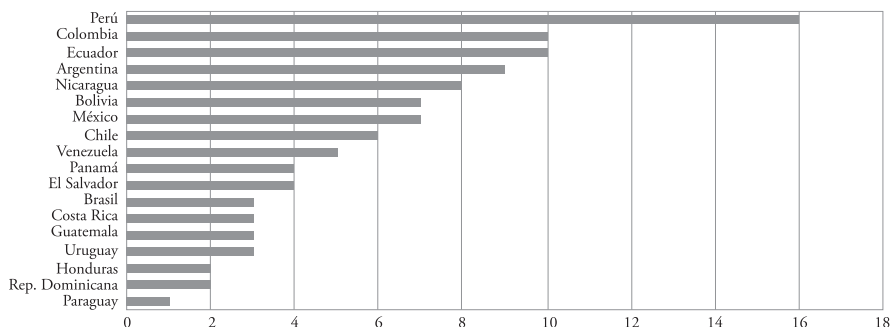
“Nadie quiere escribir sobre sus fracasos”, apuntaba Daniel Rozas (2002) en su estudio sobre liquidaciones de microfinancieras. Rozas estudió numerosas liquidaciones y muchos de los individuos involucrados en ellas reconocieron que la falencia de información para determinar una estrategia de rescate era real. Esos ejemplos de experiencias pasadas, tanto de microfinancieras que cerraron operaciones, como de las que salieron a flote después de una crisis, podían haber sido de enorme ayuda afirmaban los ejecutivos de las microfinancieras estudiadas.

Pero, ¿son el fracaso institucional y las crisis realmente un problema en la industria de microfinanzas? Dos estudios recientes confirman que hablar de estos eventos no es una exageración que carece de fundamentos.

Beatriz Marulanda *et al.* (2010), durante su consulta a expertos para un estudio sobre los traspiés de microfinancieras latinoamericanas, identificó 103 casos de microfinancieras con “experiencias fallidas” en 18 países de la región, y por su parte, nuevamente Rozas (2011), en un trabajo realizado para el *Center for Financial Inclusion*, extendió el trabajo previo de Marulanda *et al.* (2010), y determinó que un 7,3 % de las microfinancieras del mundo había entrado alguna vez en crisis en ese periodo de tiempo.

Aunque el enfoque de ambos estudios no es precisamente el mismo, definitivamente, el fracaso y las crisis en las microfinancieras no son eventos ajenos para la industria de microfinanzas del mundo. Incluso el uso de la palabra “fracaso” es un tabú en la industria, acostumbrada a lucir continuamente sus aciertos y logros bajo la lupa del escrutinio público. Al hablar de un fracaso, vienen de inmediato a la mente toda suerte de eventos negativos que nadie desear asociar con las microfinanzas. Por otra parte, nadie quiere incluir en el léxico común un término que genere riesgo a la reputación de la industria.

Gráfico 1. Número de microfinancieras con experiencias fallidas en Latinoamérica



Fuente: Datos revisados de Marulanda *et al.* (2010).

Tabla 1. Microfinancieras con crisis institucionales en el mundo (2002-2009)

Sin crisis	92,7 %
Alguna vez en crisis	7,3 %
• Se recuperaron	5,3 %
• Dejaron de reportar, sin signo de fracaso	1,3 %
• Posiblemente fracasaron	0,6 %
• Fracasaron	0,1 %

Fuente: Basado en Rozas (2011).

Todas esas son razones atendibles. Pero es hora de cambiar el eje: debemos repensar sobre el fracaso y meditar sus orígenes y connotaciones.

2. Dualidad en resultados

Es importante recordar que, aunque cuentan con una combinación de factores sociales y financieros en su misión, las microfinancieras son “en su esencia” organizaciones, y tienen, como las otras, objetivos, planes, presupuestos, estructura, recursos humanos, financieros, etc. En ese sentido, las microfinancieras se construyen sobre la base de la teoría organizacional moderna, donde el éxito se mide en función a los resultados logrados. Resultados financieros y sociales para el caso específico de las microfinancieras.

Lo anterior implica un doble reto. Una microfinanciera exitosa tiene que velar por cumplir estándares de eficiencia que le permitan crecer sanamente para obtener al final del día un valor positivo en el último renglón del estado

de ganancias y pérdidas que le asegure rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo; pero al mismo tiempo tiene que lograr impacto positivo con sus operaciones y servicios sobre los aspectos económicos y sociales de su clientela meta. Está claro que las microfinanzas no son la panacea para resolver la situación económica de los pobres del mundo, pero correctamente administradas, se convierten en una herramienta poderosa para explotar oportunidades de desarrollo.

Medir los resultados financieros es un prerequisite que las microfinancieras han aprendido a cumplir con el paso del tiempo para recibir financiamiento y asistencia técnica. Hoy por hoy, la microfinanciera más pequeña puede generar números, conocer su situación financiera y mostrarla a sus *stakeholders* si así lo desea. No hay nada que señalar al respecto si nos referimos a las microfinancieras grandes, que las más de las veces tienen que cumplir periódicamente con los exigentes requisitos de información que los reguladores de sus países les imponen. La medición de los resultados sociales, sin embargo, es aún una tarea inconclusa, donde existen demasiados enfoques diferentes que no permiten mostrar resultados consensuados. Los gobiernos, redes, académicos y las propias microfinancieras están redoblando esfuerzos en este área para conseguir indicadores avalados por la industria que puedan compartir con la opinión pública.

3. Lo interno y lo externo

Hablar de crisis y fracasos es diferente, desde luego. Las crisis son coyunturas negativas e inesperadas que emergen ya sea por factores del interior de las propias instituciones o por factores del ambiente externo en el que operan. Absolutamente todas las organizaciones, microfinancieras o no, están expuestas a crisis de adentro y de afuera.

Los factores internos que pueden generar crisis en las microfinancieras por lo general son consecuencia de defectos de diseño, planeación, organización y gestión de la organización y sus productos. Algunos de estos son factores comunes para todo tipo de empresas. Otros, en cambio, son defectos que se presentan con particularidad en las microfinancieras, por las características propias de sus operaciones y metodologías de servicios. Un resumen de los defectos que pueden generar crisis internas en las microfinancieras es el siguiente:

Tabla 2. Categorías de defectos que pueden generar crisis internas en microfinancieras

Defectos	Defectos en la/el/los...
Estratégicos	Comprensión del mercado meta (incursión en áreas de actividad desconocidas)
	Concentración de préstamos por tipo de producto, sector económico, geográfico, etc.
Diseño organizacional	Estructura organizacional y administrativa
	Gobierno corporativo
	Controles internos
	Sistemas de información gerencial y monitoreo
Factor humano	Capacidad técnica de la(s) gerencia(s)
	Procesos de inducción/capacitación de los oficiales de crédito
	Procesos de inducción/capacitación del personal en general
	Sistemas de remuneración e incentivos de los oficiales de crédito
Productos	Sistemas de remuneración e incentivos del personal en general
	Diseño de productos específicos
Operacionales	Adecuación de tecnologías de crédito al nicho de mercado
	Levantamiento de información del solicitante de crédito
	Calidad del análisis de la información
	Uso de herramientas de medición de riesgo crediticio
	Documentación solicitada al cliente, sistemas de registros o asientos de auditoría
	Calidad de planes de contingencia para enfrentar emergencias
	Control de costos en general
	Control de presupuesto o flujos de efectivo
Fraude	Fraude de directores y/o ejecutivos
	Fraude de oficiales de crédito
	Fraude de personal de <i>back-office</i>

Fuente: Elaboración propia.

Pero las crisis también pueden surgir de factores exógenos sobre los cuales las organizaciones en general, incluyendo a las microfinancieras, pueden tener ningún, o casi ningún, control. Las crisis exógenas más comunes son las económicas, políticas y sociales. En la industria, el término crisis se ha utilizado para describir crisis sistémicas como las observadas en Bolivia en 2002, Nicaragua en 2008 o en India en 2010.¹ Su uso en la descripción de colapsos institucionales aún no se ha generalizado.

¹ Una descripción excelente del camino hacia la crisis y sus consecuencias en un país se puede encontrar en Rhyne (2001).

En cualquier caso, las crisis, internas o externas, generan cambios críticos sobre las operaciones del día a día de las entidades y sobre sus planes futuros. Aunque es común el dicho de que “lo único constante es el cambio” y muchas microfinancieras lo entienden así, una crisis agudiza los cambios internos y/o externos y los lleva al extremo, y no todas están preparadas para ellas. De acuerdo a la fortaleza de las instituciones y a sus previsiones para afrontarlas, éstas sobreviven o no.

El que una organización, microfinanciera o de otro tipo, no sobreviva a una crisis es evidencia directa de fracaso. La crisis fue tan grande que no supo ni pudo soportarla y tuvo que cerrar, o simplemente nunca estuvo preparada y por ello cerró al más leve estornudo o tambaleo. Al contrario, la simple sobrevivencia no es evidencia de éxito. Una institución que sobrevive en malas condiciones puede implicar que ésta es mediocre.

5. Fracazos, ¿cómo entenderlos?

Utilizar el término fracaso para tratar la desaparición de una microfinanciera es válido; no obstante, existen varias formas de interpretar este término en el mundo (micro)financiero, por lo que conviene hacer un repaso de las definiciones que se le pueden otorgar.

Siguiendo la lógica de los reguladores financieros, por ejemplo, el término fracaso se puede inferir y utilizar en por lo menos en tres situaciones:

- a) *Liquidación*. Categoría para aglutinar a las entidades que cierran operaciones, liquidan sus activos y pasivos, por decisión voluntaria de sus accionistas –fundadores para el caso de las que tiene figura legal de organizaciones no gubernamentales– o por situación de quiebra, a partir de la cual terceros toman posesión de sus activos y pasivos.
- b) *Quiebra técnica*. Categoría para aquellas entidades en situación de bancarrota por la que no pueden hacerse cargo de sus obligaciones; es decir, sus pasivos exigibles exceden el valor de sus activos reales, por lo que el capital de las entidades es negativo. La situación de quiebra no siempre implica liquidación o cierre, dado que puede revertir con una inyección de capital que permita afrontar deudas y continuar operaciones.

- c) *Reorganización*. Categoría para entidades con pérdidas económicas consecutivas, que han incurrido en quiebra técnica o no, pero que por su debilidades de estructura, sistemas o productos, están en observación y siguiendo un proceso de reorganización parcial o absoluto.

Como habrá podido apreciar el lector, el eje central del fracaso institucional desde el anterior punto de vista es la quiebra. A partir del evento de quiebra o bancarrota, tanto dueños como reguladores pueden determinar la liquidación o la reorganización. Desde luego está, fortaleciendo el capital económico de la entidad como primer paso.

La quiebra es un suceso de tanta importancia que en la mayoría de los países de Latinoamérica las leyes de bancos contienen capítulos especiales para definirlos y los bancos centrales y superintendencias financieras tienen normativa específica para atenderlas. Más allá del mundo estrictamente bancario, muchos países tienen leyes especiales no sólo para la solución de quiebras de empresas sino también de individuos, e incluso entidades públicas y privadas dedicadas exclusivamente al tema.

Retornando al sector de las microfinancieras, no existe una definición de fracaso explícita ni comúnmente aceptada, pero sí han visto la luz varios ensayos al respecto. Marulanda *et al.* (2010) utiliza el término *experiencias fallidas* para tratar el tema, y define a las mismas de la siguiente manera:

“Son los casos en los cuales una institución microfinanciera o un programa de microcrédito dentro de una entidad, sufre graves quebrantos patrimoniales que comprometen su solvencia, y los promotores, accionistas, o acreedores se ven obligados a capitalizarla, fusionarla, reestructurarla o cerrarla. Esta definición incluye instituciones que han sufrido quebrantos patrimoniales de importante magnitud no derivados del proceso normal de arranque, que hacen necesario someter a la institución a una reestructuración profunda o a una recapitalización. Si bien, en algunos de estos casos el proceso de reestructuración y/o fortalecimiento patrimonial puede haber salido exitoso, muchas veces viene acompañado de un cambio de propiedad.”

Para llegar a la anterior definición, los autores construyeron un marco conceptual que parte de la identificación de los factores que caracterizan a las microfinancieras exitosas, es decir del logro de buenos niveles de alcance y penetración del mercado objetivo, y de resultados financieros positivos. Sin embargo, de su análisis concluyen que es ambiguo establecer una definición de fracaso que emerja como consecuencia de la no consecución paralela de resul-

tados sociales y financieros, por lo que deciden concentrarse para su definición en la falla al lograr resultados financieros. “Las microfinanzas son un negocio financiero”, afirman, y optan por dejar de lado lo social en su análisis, llevan lo social a las “cuentas de orden” como podríamos decir de otra forma.

En el proceso de construcción de su definición remarcan también sobre la existencia de entidades en “estado vegetativo” que se mantienen en el mercado sin crecer pero sin desaparecer tampoco,² y enfatizan sobre su preocupación porque el número de entidades que no alcanzan la escala suficiente de operaciones y de clientes para ser rentables y auto sostenibles está en crecimiento. De acuerdo a un reporte reciente de *TheMix* (2010), de las 327 instituciones microfinancieras de Latinoamérica que reportaron información, 114 tenían menos de 5.000 clientes; es decir, el 35 %.

Un intento de definición más técnico se puede encontrar en el trabajo de Rozas (2011), donde se establece un criterio para determinar las crisis y fracasos de microfinancieras en el mundo, llamémoslo aquí el *umbral de crisis* institucional de las microfinancieras. El umbral determinado es del 20 % y está determinado en función al portafolio en riesgo y los castigos de una microfinanciera. De manera sencilla, se puede decir que las microfinancieras que tienen un porcentaje superior al establecido por Rozas estarían enfrentando situaciones de crisis que podrían llevarlas al desterradero:

$$\text{Portafolio en riesgo mayor a 30 días} + \text{Castigos} > 20 \%$$

En su trabajo, Rozas aplicó este criterio a una serie de datos de 2002 y 2009 de *TheMix*. Para mejorar sus análisis, su muestra se limitó a las microfinancieras que reportaron activos totales mayores a 1 millón de dólares en algún momento antes de la crisis, y para hacer más preciso el cálculo, Rozas sólo consideró microfinancieras que registraron resultados de su fórmula (*Portafolio en riesgo mayor a 30 días + Castigos*) de menos del 20 % el año inmediatamente antes de la crisis y menos del 5 % durante al menos un año en algún momento antes de la crisis. De esa forma se aseguró tomar en cuenta sólo a microfinancieras con datos que mostrarán cambios bruscos en el desempeño financiero, lo que se puede considerar como señal de crisis.

La conceptualización de Rozas y su revisión de datos nos llevan a reflexionar también sobre dos importantes aspectos; el primero conceptual y el segundo estadístico. En primer lugar, advierte que hay un grupo de microfinancieras activas pero subsidiadas por sus financiadores porque son perma-

² En la jerga común de la industria, a estas entidades también se las llama *entidades zombie* o *entidades en coma*.

nentemente deficitarias al igual que Marulanda *et al.* (2010), pero esta vez tiene evidencia numérica para demostrarlo. En segundo lugar, avicina que el porcentaje de crisis institucionales identificadas bajo su criterio puede haberse incrementado entre 2009 y 2010 debido a los *efectos India* o *Nicaragua*, por dar ejemplos, sin que ello merme en la revisión de su propio criterio, que es pionero, pero que podría calibrarse para tener mejores datos.

6. Causas y síntomas de fracasos

A la luz de los hallazgos de los estudios en el tema, es imperativa una reflexión por parte de los *stakeholders* de las microfinanzas sobre sus roles en la constitución de un mejor sector, con instituciones menos proclives a los fracasos. El reconocimiento de las causas que generan crisis y fracasos se pinceló en apartados anteriores y un primer acercamiento teórico se puede observar en la Tabla 2 (p. 57). No obstante, tanto Marulanda como Rozas, en base al estudio de veinte casos reales en Latinoamérica y el mundo, determinan ocho causas de fracasos en microfinancieras. Nosotros hemos condensado sus hallazgos en la Tabla 3 (p. 62).

Cada uno de los casos institucionales revisados por los autores citados presenta una combinación de las causas de la Tabla 3, con mayor o menor énfasis en alguna de ellas, lo que nos muestra que las microfinancieras están expuestas a distintos de riesgos de diversas fuentes al mismo tiempo. Como señalábamos en párrafos precedentes, estas causas pueden ser internas e internas, lo que se confirma en los hallazgos de los estudios. Tanto la intervención estatal, como los *shocks* macroeconómicos son causas sobre las que las microfinancieras no tenían control en absoluto. Las otras causas, vale decir las fallas metodológicas, fraude sistemático, crecimiento descontrolado, pérdida de foco y la vulnerabilidad financiera, eran factores sobre los que las microfinancieras estudiadas sí tenían control en niveles de dirección, gerencia y operativo.

Tabla 3. Causas de fracasos en microfinancieras

Causas	Detalle
Fallas metodológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación mala o parcial de procesos típicos de “tecnologías” de microcrédito <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ausencia total (reemplazada por modelos parametrizados)</i> • <i>Implementación por pedazos (incentivos asesores a colocación)</i> • <i>Sin adaptaciones al entrar a nuevos mercados</i>
Fraude sistemático	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Directivo – Aprovechamiento en beneficio de directivos y familiares. <ul style="list-style-type: none"> • <i>Préstamos relacionados</i> • <i>Contratos con familiares</i> • Nivel Operativo – Asesores <ul style="list-style-type: none"> • <i>Créditos fantasma e información no real</i> • <i>Colusión entre cliente y asesor</i>
Crecimiento descontrolado	<ul style="list-style-type: none"> • Relajación del sistema de controles para lograr crecimiento acelerado • Reciente creación – Contratación masiva de asesores a cambio de productividad • Falta de MIS que permitiera monitorear crecimiento • Amplio fondeo • Crecimiento descontrolado
Perdieron el foco	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las necesidades integrales de los microempresarios sin haber consolidado el producto básico de microcrédito • Incursión en otros segmentos empresariales o productivos sin adecuaciones probadas • Exceso de productos, con perfiles de riesgo diverso
Fallas de diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuado diagnóstico de mercado potencial <ul style="list-style-type: none"> • <i>No hay microempresarios suficientes o están atendidos por otras IF</i> • Institucionalidad utilizada para desarrollar el negocio <ul style="list-style-type: none"> • <i>No es fácil extrapolar experiencias exitosas a todos los países o entre instituciones</i>
Intervención estatal	<p>Inversión directa en entidades microfinancieras</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Decisiones de crédito influidas por política</i> • <i>Distorsionan el mercado con subsidios o deterioran cultura de pago</i> • <i>Sostenibilidad no es siempre requisito</i> <p>Garantías públicas – Abuso conduce a inadecuada evaluación de riesgo</p>
Vulnerabilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Descalces de moneda • Mala planificación financiera • Apalancamiento excesivo
<i>Shock</i> macroeconómico	<ul style="list-style-type: none"> • Disparador de debilidades existentes • Concentración excesiva en un mercado vulnerable

Fuente: Marulanda *et al.* (2010) y Rozas (2011). Elaboración propia.

Muchas veces la miopía de las organizaciones nos les permite advertir que hay cosas que no están funcionando correctamente, y sobre las que se debe de actuar de inmediato. En ocasiones la reacción es demasiado tardía para poder revertir la situación. Utilizando la analogía, podríamos decir que los fracasos en microfinanzas son como las enfermedades humanas. Las enfermedades son provocadas por diversos factores internos y externos. Se pueden diagnosticar, tratar y curar. Algunas veces sólo se alivian; en otras, son intratables. Cuanto antes se advierte una enfermedad, mayor es la probabilidad de dar con una cura o un tratamiento exitoso. Un tratamiento equivocado o no seguir al pie de la letra la prescripción, puede hacer persistir la enfermedad. En el peor de los casos, las enfermedades llevan a la muerte a las personas. En las microfinanzas, los fracasos terminan con la desaparición de las entidades.

La gestión de riesgos es clave para evitar fracasos y revertir caídas en picado, pero la gestión de riesgos no es nueva en microfinanzas. A inicios de la década, los países desarrollados vieron cómo entre sus instituciones financieras crecía un deseo exacerbado por implementar marcos conceptuales para la gestión de riesgos como *Basilea II*, *Solvency II*, *Sarbanes-Oxley* y *ERM*, entre otros. En proporciones mucho menores, esa nueva ola llegó a los bancos e instituciones microfinancieras de países con sistemas financieros menos desarrollados, como efecto de la decisión de las agencias de regulación de tropicalizar los principios del Comité de Basilea.

Hoy, tras haber tocado fondo y dejado atrás lo peor de la crisis financiera mundial, muy pocas entidades hablan públicamente de esos marcos. Quienes lo hacen, además, ya no tienen el mismo entusiasmo del pasado. Los críticos dicen que los marcos no cumplieron su rol: no sirvieron para preparar a las instituciones financieras previniendo el tipo de turbulencia para el cual fueron diseñados. Sus defensores reiteran que los tiempos de implementación fueron escasos y que, en ocasiones, los marcos resultaron mal aplicados. Para ellos, este es el momento de fortalecerlos y relanzarlos.

Al margen de las crisis y sus implicaciones, los riesgos y los imprevistos todavía flotan en el ambiente bajo diversas formas. Pero las microfinanzas tienen en donde apoyarse para batallar los malos momentos. Los marcos conceptuales, por ejemplo, contienen principios y brindan herramientas que ayudan en la gestión de riesgos y la prevención de fracasos. Las lecciones aprendidas de los estudios que se están elaborando en el tema también son un aporte que tienen que ser aprovechado. El reconocimiento de los defectos que pueden generar una crisis no es suficiente sin embargo. La industria tiene que trabajar en la

generación de sistemas de alerta temprana capaces de reconocer síntomas que emerjan de esos defectos para tomar previsiones.

En la Tabla 4 se pueden resumir algunas categorías de síntomas que las microfinancieras presentan antes del colapso institucional:

Tabla 4. Síntomas que pueden presentar microfinancieras en camino de crisis

Síntomas	
Financieros	Crecimiento de la mora
	Crecimiento rápido de la cartera
	Pérdidas en general (de la gestión o acumuladas)
Contables	Depreciaciones bajas
	Reprogramaciones/refinanciamientos/castigos de créditos excesivas
	Provisión baja para créditos en mora
	Operaciones no registradas en libros (<i>off balance sheet</i>)
	Inventarios sobrevaluados
No financieros	Rotación alta de personal operativo (oficial de crédito)
	Flexibilidad en la aplicación políticas de crédito
	Ausencia/desorden/desactualización de papeles que componen las carpetas/ <i>folders</i> de clientes
	Remuneraciones monetarias a la baja o sin incrementos en varias gestiones
	Introducción de muchos productos a la vez
	Incumplimiento de deudas con acreedores
Fraude	Contratos con familiares
	Contabilidad paralela
	Creación de empresas vinculadas
	Existencia de créditos vinculados
	Existencia de créditos y clientes fantasma

Fuente: Elaboración propia.

Los estudios de Marulanda y Rozas han asistido, desde la parte empírica, a validar las causas de los fracasos y a identificar los síntomas que se observaron antes de las crisis, pero también fueron capaces de obtener lecciones para salir a flote. Las recomendaciones más importantes de su trabajo se resumen básicamente en seis puntos. Cuando una microfinanciera se encuentra en situación de crisis debe concentrar sus esfuerzos en:

- a) Mantener niveles mínimos de liquidez para responder deudas.
- b) Mantener la confianza de:
 - los clientes, para evitar problemas en el repago de créditos y corridas de depósitos.
 - el personal, para no mermar la confianza de los cliente.
 - los acreedores, para asegurar financiamiento continuo, incluyendo la reestructuración de deudas.
- c) Inyectar capital fresco para asegurar la continuidad de la organización.
- d) Cambiar directivos o gerentes; es necesario nueva sangre, perder bagaje histórico, encontrar gente con experiencia para lidiar con la crisis.
- e) Abocarse al cobro de los créditos en problemas.
- f) Minimizar los daños colaterales, si el fracaso es inevitable.

Aprender a gestionar el riesgo para evitar fracasos no es una tarea sencilla, menos en situaciones de crisis. Sin embargo, las microfinanzas necesitan ese tipo de madurez no sólo para evitar fracasos, sino para demostrar que son una industria seria y pasar a ser reconocidas como una industria compuesta por instituciones financieras a la altura de cualquier otro tipo de empresa financiera.

7. Conclusión

La etapa del ciclo de vida en el que se encuentran las microfinanzas, luego de permanentes éxitos pero también de experiencias de fracaso institucional, parece ser apropiada para enfatizar en el tema de las lecciones que una microfinanciera tiene que conocer para evitar o lidiar con las liquidaciones, quiebras y reorganizaciones. Se ha avanzado en la generación de información y evidencia útil para afrontar situaciones de crisis y fracasos en la industria de microfinanzas. Una gama de defectos y causas que generan estos eventos negativos ha sido identificada, lo que ha robustecido el marco conceptual para estudios de mayor profundidad y alcance en el futuro. Asimismo, el dilema de la definición del término *fracaso* para un tipo de instituciones de las que se esperan resultados financieros y sociales parece estar resuelto al enfocarse en la medición de los aspectos financieros en lugar de los sociales. No obstante, conforme la medición de los resultados sociales evolucione y mejore, podría incorporarse. Asimismo, el reto de la industria es generar sistemas de aler-

ta temprana que consideren la información interna y externa para predecir futuras crisis y eventos generadores de fracaso, para de esta manera aplicar mitigadores oportunos.

Referencias bibliográficas

MARULANDA, B. *et al.* (2010): *Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina*. Calmeadow, IAMFI, FOMIN/BID.

MICROFINANCE INFORMATION EXCHANGE (2010): *Latin America and Caribbean Microfinance Analysis & Benchmarking Report*. TheMix

RHYNE, E. (2001): *Mainstreaming Microfinance: How Lending to the Poor Began, Grew, and came of Age in Bolivia*, Kumarian Press

ROZAS, D. (2009): *Throwing in the towel: Lessons from MFI liquidations*. Microfinance Gateway.

ROZAS, D. (2011): *Weathering the Storm: Hazards, Beacons and Life Rafts Lessons in Microfinance Crisis Survival from Those Who Have Been There*. Center for Financial Inclusion.