

Experiencia de transformación del programa de créditos de fusai hacia una empresa regulada

Luis Castillo

Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral, FUSAI.

Resumen del caso

La experiencia de FUSAI analiza y describe las experiencias y lecciones que una organización tiene que afrontar cuando se plantea la masificación del impacto de sus operaciones e incluye dentro de su Misión el apoyo a la vivienda y atender al sector de microempresa de más bajos ingresos.

La experiencia de FUSAI plantea importantes lecciones y experiencias en las siguientes áreas:

- El tema de la escala de las operaciones y la especialización financiera. Se explicará lo que significó para la organización asumir este reto.
- El tema de la integración de la cartera de vivienda en la gestión financiera del portafolio, y su importancia estratégica dentro de una visión de compromiso social y gestión del riesgo.
- El proceso de introducción de políticas, procedimientos y estructuras requeridos por la regulación, y que normalmente implican nuevos requerimientos de personal y mayores niveles de inversión.
- La implementación de este proceso en contextos de emergencia, como el sucedido en El Salvador apenas unos meses antes que FUSAI separa su programa de créditos, al registrarse dos de los terremotos mas destructivos en su historia reciente. Se explicará como APOYO INTEGRAL SA de CV y FUSAI lograron financiar soluciones en el contexto post-terremoto, manejando el riesgo con modelos novedosos, pero no que no impidieron que el apoyo se canalizara a la población afectada.
- La problemática de mantener el foco y la Misión hacia el nicho de más bajos ingresos cuando la demanda de crecimiento puede presionar a la subida del nicho meta.

- La problemática de la financiación, el apalancamiento y la estructura de capital de la nueva empresa para sostener el crecimiento.

1. La vivienda, clave en la gestión de la cartera y el crecimiento, y en la satisfacción de los clientes.

En la experiencia de creación de Integral, el componente de vivienda ha jugado un papel crucial, tanto en su etapa inicial, como en las etapas posteriores que la han llevado a estar a las puertas de la regulación en el año 2006 y 2007. La cartera de vivienda ha representado entre el 60% - en sus etapas iniciales- y el 30% del total de cartera, ahora en la etapa madura, contribuyendo de forma significativa a la reestructuración de un portafolio diversificado, estable, y en especial, ha satisfacer una de las demandas más fuertes de la clientela.

Si bien en el total de operaciones crediticias sólo representa el 5% de las operaciones totales, el monto y el plazo alargan la vida de los créditos y sostienen los saldos de cartera, contribuyendo de forma fundamental dentro de la estrategia de sostenibilidad de la institución, que se ve enfrentada a una ciclicidad y enorme volatilidad en sus carteras de microempresa y consumo.

**EVOLUCION DE LA CARTERA DE VIVIENDA EN EL PORTAFOLIO
DEL PROGRAMA DE CREDITOS DE FUSAI E INTEGRAL
En miles de dólares**

	Viv. Individual		Viv. comunitaria		Colocaciones Vivienda	
	Cartera	Clientes	Cartera	Clientes	No. créditos	Valores
1992	\$91	150	\$24	40	330	\$65
1993	\$140	215	\$75	195	163	\$23
1994	\$175	308	\$216	155	212	\$92
1995	\$230	405	\$289	328	451	\$367
1996	\$310	475	\$630	458	1026	\$575
1997	\$413	498	\$1,178	715	768	\$623
1998	\$585	525	\$1,168	928	474	\$698
1999	\$567	519	\$693	1090	795	\$725
2000	\$785	825	\$635	1312	662	\$888
2001	\$1,381	1102	\$1,886	2232	1731	\$2,204
2002*	\$1,553	1276	\$1,571	1983	1173	\$1,365
2003	\$1,626	1523	\$1,330	1665	948	\$1,183
2004	\$3,046	2396	\$807	1143	2065	\$2,918

Cifras en miles de US Dólares.

* A partir de este año el programa fue separado y se constituye en una Sociedad Anónima.

La experiencia de Integral refleja, a diferencia de otras, que sin dejar el compromiso con una gestión financiera eficiente, es compatible desarrollar una empresa financiera viable, y a la vez incrementar de forma sostenida las colocaciones en microcréditos de vivienda. FUSAI e Integral iniciaron sus colocaciones con 330 microcréditos y han logrado el último año colocar 2,065 operaciones de crédito de vivienda. El total de colocaciones en los 12 años asciende a 10,798 créditos otorgados, para una cantidad aproximada de personas beneficiadas de 50,000 personas. El portafolio creció de \$91,000 dólares en el año 1992, a \$ 3,046,0000 en el año 2005, y se espera que esta cifra se incremente por lo menos en un 20% para el próximo año 2006.

Varios factores han sido críticos para que FUSAI e Integral logaran seguir este camino de crecimiento tan Ad-hoc, si se le compara con el seguido con la gran mayoría de las organizaciones de micro crédito:

- a)- La firme creencia en el liderazgo de la organización de que la vivienda es una necesidad sentida, tan vital, para la población de escasos recursos, que asume una moral de pago mucho mayor que para la mayoría de otros productos de microcrédito. La tasa histórica de pérdida en las colocaciones de vivienda llega al 0.40%, muy por debajo del promedio histórico de los productos de microempresa de la organización que oscilan entre el 1.5% y el 2%.
- b) La existencia de recursos de financiación en condiciones adecuadas, al principio por parte de Asdi-Suecia, y posteriormente por la banca de segundo piso de la región y el país, para permitir el calce de los plazos, alargar los plazos y llegar con tasas de interés adecuadas para la clientela.
- c) Una adecuada diversificación de la cartera, que permitió que la tasa promedio del portafolio no cayera demasiado y amenazara la sostenibilidad y rentabilidad mínima que la organización necesitaba para crecer.
- d) Una sistemática labor de capacitación, apoyo técnico a la organización por parte de Asdi y una constante formación para convencer a los asesores de los beneficios de las colocaciones en vivienda, entre los cuales se encuentran: sostenimiento de la cartera, mayor fidelidad del cliente y satisfacción del mismo, al tiempo que se generara garantía para múltiples productos. Los viajes de intercambio a otros proyectos de Asdi en la región fueron muy ilustradores y demostraron ampliamente las bondades del producto a los asesores.

Por otro lado, el menor riesgo asociado a la colocación ha sido cada vez más claro para la organización. Las políticas de creación de reservas de la Superintendencia del Sistema Financiero penalizan hasta con un 100% de reservas la mora de microempresa mayor de 90 días, mientras

que la penalización, por ejemplo, de la vivienda hipotecaria es mucho más gradual, y se extiende hasta el plazo de un año. Como parte de una estrategia de mantener un peso importante de su cartera en el portafolio total, en la etapa del terremoto que estuvo caracterizada por grandes donaciones de viviendas completas, Integral compró carteras de vivienda popular del sistema financiero, lo que les ha permitido sostener la estructura ideal de su portafolio, que es 1/3 vivienda, 1/3 microempresa de subsistencia, 1/3 microempresa de acumulación simple o ampliada. Apenas un 5% de su cartera total es de consumo.

2. Separación, especialización, costos y punto de equilibrio.

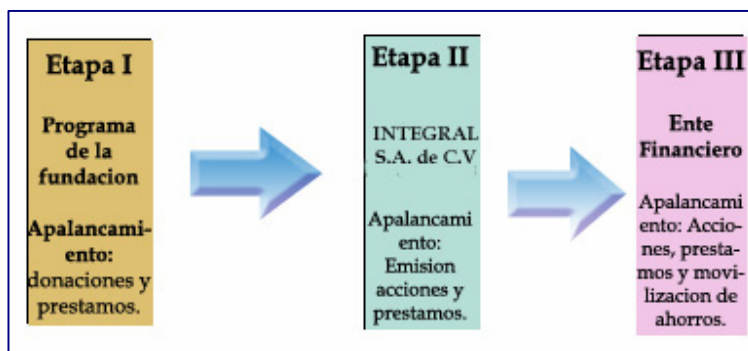
La experiencia de FUSAI e Integral demuestra la necesidad de diversificación, crecimiento, especialización y de una gestión financiera agresiva para lograr la sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo de los programas de vivienda y microempresa.

Ello significó a la organización plantearse los siguientes retos:

- a) Separar el programa de la Fundación que lo había creado, y diseñar una estrategia de largo plazo que le permitiera crecer de forma sostenida, movilizándolo y captando de forma más agresiva el ahorro, el capital privado y la oferta de ventanillas de la Banca de Segundo Piso.

En el año 1996, la organización diseñó una estrategia de largo plazo dentro de esta concepción lo que permitió una clara visión de futuro respecto al tema del crecimiento.

De forma resumida las tres etapas que se consideraron fueron las siguientes (actualmente la organización se encuentra por iniciar la Etapa III en el año 2006).



La etapa I se concluyó en el año 2001, en el mes de junio, con el surgimiento jurídico de una nueva empresa, que surgió en un 100% de la base de cartera y clientes del antiguo programa de créditos de la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral, FUSAI.

A diferencia de otras experiencias la separación de FUSAI del programa de créditos fue exitosa por los siguientes factores:

- Una sola Dirección Ejecutiva en la primera etapa.
- Un proceso gradual en la transferencia de las carteras, unida a un proceso muy estricto de saneamiento de las mismas. Las carteras con problemas de mora se han mantenido como carteras en administración, lo que implica que el riesgo de cobro ha seguido siendo asumido principalmente por FUSAI.
- Conformación gradual de un nuevo equipo gerencial, y fuertes programas de capacitación y formación para los recién llegados.
- Un importante apoyo técnico experto dentro del proceso, en este caso proveído por un programa del AID, denominado FOMIR-DAI.
- Un proceso gradual de incorporación de nuevos Directores más idóneos y con experiencia en regulación y microfinanzas.

La etapa II, han incluido las siguientes acciones para su concreción:

- Creer aumentando la base de capital. La primera fase de aumento capital social fue de \$1,7 a \$3 millones. Ello implicó el involucramiento de dos nuevos socios: Acción Internacional, el BID-FOMIN y una Fundación Privada Empresarial, creada por la

familia Dueñas. El fortalecimiento patrimonial, la nueva base de socios y un mayor foco financiero han permitido a Integral lograr uno de los mayores índices de apalancamiento de la industria, llegando en la actualidad casi a una relación de 5:1.

- b. Separación gradual de la estructura de FUSAI y rompimiento de su dependencia respecto a su financiamiento. La nueva figura permitió autonomía y autosostenibilidad y que crecieran los financiadores, especialmente del sistema financiero nacional.
- c. Compra Cartera Programa Solidario Banco Hipotecario. Esta operación se realizó para generar mayor diversificación y dinamismo del portafolio y bajar el crédito promedio, y permitir una mayor penetración de la organización en el comercio informal. Como producto de esta operación Integral ha logrado tener el nivel de colocaciones más alto de las microfinancieras no y reguladas de su país, con una colocación promedio anual de créditos de \$ 25 millones, para un número anual de operaciones crediticias de 50,000 operaciones.
- d. Alianza Estratégica con ACCION Internacional: Apoyo Profesional en un proceso complejo de transformación. Acción Internacional ha acompañado por 5 años la creación y desarrollo de Integral.

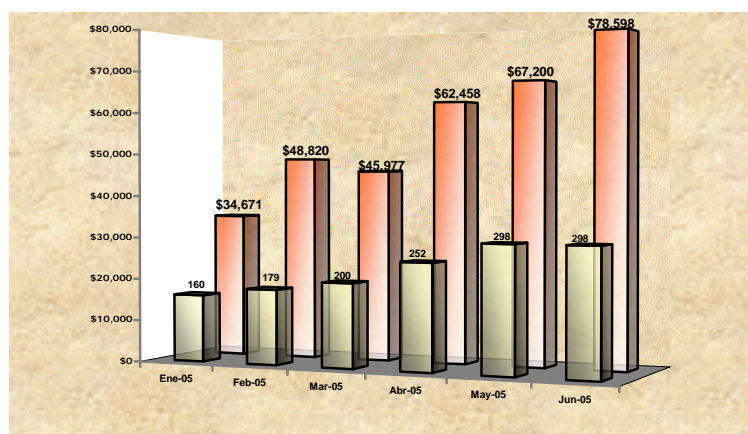
En su fase avanzada esta etapa incluye una ampliación de inversión privada, permitiendo la inversión de administradores y gerentes claves, el incremento de las inversiones de accionistas claves (para incrementar el capital social en por lo menos \$ 2 millón más) y un fuerte programa de fortalecimiento institucional orientados a las siguientes necesidades:

- Consolidación y profesionalización del equipo gerencial
 - Creación de áreas funcionales que consolidan la eficiencia operacional
 - Elaboración de manuales de Políticas, reglamentos de crédito y de procedimientos y logro de la homologación metodológica
 - Nuevo Sistema informático TOPAZ
 - Fortalecimiento de relaciones estratégicas y obtención de apoyo de Organismos Multilaterales, (BID, AID, BCIE, FUSAI, ACCION)
 - Capacitación al personal
 - Rentabilidad y Eficiencia Financiera: (Consecución del fondeo necesario para cumplir los compromisos de colocación, Fortalecimiento de área financiera, Manejo de la liquidez, Política de Austeridad)
- Posicionamiento de Marca e Integración de Productos:
- Investigación de Mercado,

- Mantenimiento y retención de clientes,
 - Imagen y posicionamiento Institucional,
 - Masificación Línea Vivienda Individual con Asistencia Técnica,
 - Sustitución de la colocación de Viv. Comunitaria por Viv. Individual,
 - Integración de productos en Oficina.
 - Creación de Cultura Organizacional y eliminación de la competencia interna.
 - Creación de la red de formadores como agentes multiplicadores de cambio,
- Homologación Metodológica y Atención Integral al cliente.

Además la organización desarrollara un proceso de expansión de sus productos y desarrollo de nuevos como el producto de crédito agropecuario, el producto de microempresa, el credi-remesas y la Olla de Oro, que es un producto que se basa en la garantía prendaria de oro.

EVOLUCION DEL PRODUCTO DE REMESAS Últimos 6 meses (a junio 2005)



ETAPA III : Regulación

La etapa de la regulación estará centrada en el objetivo de lograr un óptimo manejo del riesgo de intermediación y el riesgo operativo, al tiempo que la organización integra a su portafolio una amplia gama de productos de Banca Pasiva, como el ahorro. Esta etapa significará un salto sustancial operacional y masificará las operaciones activas y pasivas, creando las condiciones para una expansión que se vislumbra un enfoque regional en las próximas décadas.

3. La especialización, crecimiento y la estructura de control interno para manejarlo..

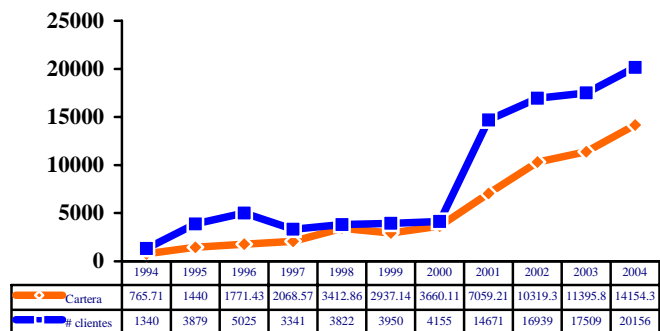
El tema de la creación de una estructura organizativa, administrativa y operativa capaz de controlar un número masivo de operaciones fue uno de los problemas más complejos, en la medida en que el cambio se hacía desde una plataforma muy débil en el área de sistemas, y con recursos humanos en todas las áreas con un perfil muy distinto al que requería una organización especializada en microfinanzas.

El proceso de montaje organizativo, humanos, de políticas, procedimientos y de infraestructura informática le llevo a FUSAI-Integral casi los 3 años y significó posiblemente el cambio más importante. El costo humano, organizacional y financiero de esta etapa es sumamente costoso y doloroso. Integral calculo que este período significó costos no menores de los \$ 700,000 para la organización.

Como parte de este proceso APOYO INTEGRAL reestructuró todas sus oficinas de campo, y fortaleció la estructura intermedia para controlar cada vez mejor sus operaciones, que se han descentralizado de forma progresiva y creciente.

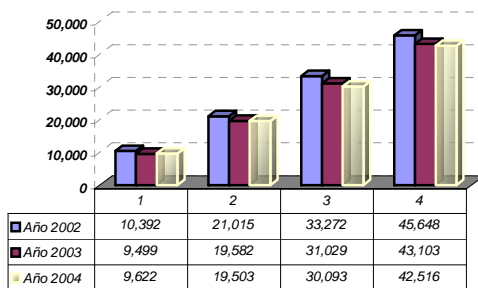
Integral sostuvo su crecimiento en esta etapa en que el foco gerencial estaba en el back office, comprando carteras de sus competidores y de bancos que ya no querían operar en este nicho, poco rentable para ellos. A decir verdad, la necesidad de sostener el crecimiento no fue una opción basada en premisas conceptuales, sino más bien fue un problema de sobrevivencia, y de apuntalamiento de los resultados financieros y fortalecimiento de los ingresos en el contexto de una transición que demandaba un esfuerzo interno de grandes proporciones.

CRECIMIENTO DE CARTERA Y CLIENTES



NUMERO DE OPERACIONES

MONTO DE LAS COLOCACIONES



Punto de equilibrio y costos

Tradicionalmente una empresa financiera de este tipo registra pérdidas operativas en su período de arranque. Integral logró proteger el capital social de la empresa y sostener el crecimiento necesario para cubrir sus crecientes costos, a través de un estrategia estricta de control de costos, mejora del control de cartera, diversificación y mejora de las colocaciones, lo que le permitió incluso crecer en saldos de cartera en un contexto post-terremoto y un estancamiento económico que lleva ya 7 años en el país.

Algunas conclusiones importantes:

- a) El compromiso con un programa de microcréditos de vivienda sostenible lleva inevitablemente a una diversificación del portafolio al permitir un incremento de la tasa

promedio activa del portafolio, y que de esta forma se cubran todos los costos de operación, el riesgo y los costos financieros.

- b) Para cubrir los costos totales de la gestión de un portafolio diversificado como el que se ha descrito, la organización debe tener una estrategia y visión clara de crecimiento, lo que implica ya en el terreno la toma de decisiones empresariales muy diversas, y poco convencionales que se pueden cubrir los costos crecientes.
- c) Para crecer no es suficiente los recursos de la cooperación, son fundamentales los capitales privados y los préstamos de la banca local, y para ello, la organización debe ganar credibilidad ante la Banca y contar con un sistema de gobernabilidad que garantice una rendición de cuentas muy efectiva y transparente.

4. Preparándose para la regulación

El proceso de regulación ya ha requerido un importante destino de recursos humanos y de esfuerzo gerencial de la organización. Se calcula que el proyecto de regulación ha costado alrededor de \$ 700,000 de los cuales aproximadamente han sido absorbidos por la empresa, y el resto han sido aportes de la cooperación internacional.

El esfuerzo de regulación ha supuesto un amplio programa de apoyo en diversas áreas centradas en el control y manejo del riesgo operativo, financiero y de imagen, y la consolidación de la plataforma de sistemas, que es la columna vertebral del sistema.

El costo humano ha sido incalculable, ya ha habido etapas en que casi el 50% del tiempo de la estructura intermedia y de los gerentes dediquen su tiempo a temas de implantación del sistema.

La experiencia en este campo no obstante ha sido muy satisfactoria, ya que la organización ha visto mejorar sustancialmente sus procesos de control interno, su proceso metodológico, crediticio y contables. Actualmente la organización esta cerca de lograr el cierre diario contable, tal como lo exige la superintendencia.

Los Directores de Integral estiman que esta inversión será crítica para lograr la continuidad del financiamiento de la comunidad financiera en la etapa que todavía falta para la regulación, pues permitirá mejorar los niveles de apalancamiento.

5. Manteniendo el foco y el nicho en el contexto post-terremoto.

Integral logró mantener un crédito promedio por debajo de los \$ 700, manteniendo su apoyo al sector en el contexto post-terremoto y dedicando un monto importante de sus recursos al crédito de reconstrucción y a la vivienda de mejoramiento.

El manejo del riesgo en un contexto de reconstrucción caracterizado por un masivo programa de donación de viviendas de un costo promedio de \$ 5,000.

- Diferenciar la cartera propia (fondos INTEGRAL) de la administrada (fondos FUSAI) tomando en cuenta que en la segunda aún se encuentran casos pendientes de resolver (documento legal, etc.) para calificarse ante un proceso de postulación y recuperar la inversión en concepto de contribución aun no percibida por FUSAI desde el año 2001.
- Distinguir la cartera con mayores impactos en la morosidad y de resolución de problemática a mediano plazo ubicándola en una cartera de administración extraordinaria llamada "Colecturía". De estos casos, los que se han podido resolver se han trasladado a la cartera propia (en concepto de compra). Las acciones anteriores permiten reflejar estados financieros e informes de calidad de cartera con datos que no impactan los principales resultados, ya que en todo caso se reflejan en cuentas de orden.
- Contar con un fondo de garantía en FUSAI. Este permite que los casos que califican dentro de los criterios establecidos como calamidad del grupo familiar (económico, salud, desintegración, etc.) problemas técnicos relacionados con la ejecución constructiva del modulo habitacional.
- Ejecutar planes de negociaciones con las comunidades Entre ellas acuerdos de pago (alternativa de 3 meses asumiendo nueva cuota) para proceder a una reestructura de su deuda.

