



Análisis Económico

ISSN: 0185-3937

analeco@correo.azc.uam.mx

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad
Azcapotzalco
México

Muñoz Lozano, Maribel

¿La eficiencia del personal en las microfinancieras influye en la cartera vencida?
Análisis Económico, vol. XXII, núm. 50, segundo cuatrimestre, 2007, pp. 173-184

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco
Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41305009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

¿La eficiencia del personal en las microfinancieras influye en la cartera vencida?

(Recibido: julio/06–aprobado: enero/07)

*Maribel Muñoz Lozano**

Resumen

La eficiencia de las microfinancieras está definida entre otros aspectos por el número de clientes atendidos por empleado; sin embargo, cuando se tienen deficiencias en la capacitación o profesionalismo del personal, no se cuenta con la institucionalización adecuada, el incremento en el número de acreditados atendidos por empleado puede ocasionar que se pierda el control de la cartera demeritando la calidad de ésta.

Palabras clave: microfinanzas, eficiencia operativa, calidad de la cartera crediticia.

Clasificación JEL: G29.

* Subdirectora de Banca de Inversión del Banco Interacciones (mmunozl@interacciones.com), (mlmaribel@hotmail.com). Este artículo se deriva del avance de la investigación doctoral que actualmente está en proceso sobre “La competitividad de las microfinancieras en México” y su objetivo es mostrar la calidad de la cartera crediticia de las microfinancieras en México

1. Marco de referencia

En primer lugar definiremos a las microfinancieras en los términos que se utilizará en el presente artículo, ya que, aun cuando algunos autores como Silva hacen una diferenciación entre la banca popular y las microfinancieras definiendo éstas como entidades fondeadas con recursos gubernamentales sin fines de lucro (Silva, 2004: 577); para el presente artículo se entenderá como microfinancieras a aquellas instituciones que otorgan microcréditos; entendiendo como tal “La transferencia de dinero que se hace en un momento dado por una institución cuyo objeto es otorgar financiamiento a un microempresario, para ser devuelto a futuro en un plazo señalado, y generalmente con el pago de una cantidad por el uso del mismo” (Acosta, 1997: 479), debido a que este tipo de créditos generalmente se otorgan a personas de bajos recursos y cuyos montos son en promedio de \$10,000 pesos (950 dólares estadounidenses).

Ahora bien, para determinar la calidad de la cartera se requiere calcular el índice de morosidad (cartera en riesgo) el cual se calcula dividiendo la sumatoria del saldo de los préstamos con mora superior a 30 días más el saldo de capital de los préstamos refinanciados,¹ entre el saldo de la cartera bruta a una fecha específica. En otras palabras, determina la porción de la cartera con riesgo de impago dada su situación de mora (Microrate, 2005).

Este índice señala la porción de la cartera que está “contaminada” por atrasos (Jansson, 2003b: 13), aun cuando se recomienda para su cálculo sumar a la cartera vencida los préstamos refinanciados. La falta de controles en las microfinancieras en México hace imposible la distinción de estos últimos; por lo que el índice utilizado sólo considera el monto la cartera vencida sobre el monto de la cartera total. Aunque es el más utilizado, existen otros índices para medir la calidad de la cartera crediticia.

El riesgo de crédito es una forma de medir la eficiencia de la propia institución en términos del otorgamiento y recuperación de cartera (Microrate, 2005), y no solamente la capacidad de sus clientes de cubrir o no sus obligaciones, o en su caso de la calidad moral de los acreditados. Una institución que tiene una adecuada gestión del riesgo debe mantener índices de morosidad bajos, no debemos olvidar que cuando un crédito se encuentre en mora esto no implica la irrecuperabilidad del crédito en el futuro.

¹ Créditos que se otorgan para pagar otro crédito el cual se encuentra en mora.

El 11 de julio de 2003 se publican en el Diario Oficial los criterios de contabilidad que aplican a las Sociedades Financieras Populares (SOFIPO) (CNBV, 2003:15), en donde claramente se contempla un criterio para contabilizar la cartera vencida de las entidades que hayan obtenido la aprobación para operar como SOFIPO. Sin embargo, una importante porción de la muestra observada no estaba aplicando éstos criterios en forma uniforme en el registro contable ya que se encontraban en proceso de autorización, es decir, ninguna microfinanciera estaba autorizada dentro de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, y al cierre del ejercicio de 2004 las microfinancieras utilizaron el criterio contable que acostumbraban (Jansson, 2003: 8) en el cual sólo se contabiliza el capital vencido y no el saldo total pendiente de pago del crédito atrasado.

Por otro lado, para medir la productividad del personal contamos con varios índices tales como cartera neta por empleado, clientes activos por sucursal, etcétera (Waterfield y Ramsing, 1998: 66-67), pero el más utilizado es la división del número de prestatarios activo entre personal total (Microrate, 2005). Cuanto más alto es el índice, más eficiente es la institución; una baja eficiencia no significa un menor trabajo del personal sino que éste se ve ocupado por trámites burocráticos (Jansson, 2003: 24).

Las microfinancieras requieren empleados capacitados adecuadamente, debido a que la calidad de la cartera y el desempeño general depende de su capacidad y profesionalismo (Jansson *et al.*, 2003: 17), en la medida de su capacitación y su desempeño sea más profesional, disminuirá su influencia sobre la cartera vencida. La relación con los clientes puede generar cierta familiaridad entre ambos (Jansson *et al.*, 2003: 25), por tanto se requiere profesionalismo y una supervisión adecuada ya que no sólo la promoción, sino también la recuperación de los créditos recae sobre el oficial de crédito.

2. Diseño y resultados de la investigación

2.1 Diseño de la investigación

La investigación se realizó mediante encuestas, debido a que son una herramienta útil cuando se tiene como objetivo central la búsqueda de relaciones entre variables sin tener la intención de controlar la variable independiente (Duane, 2000). El ámbito espacial y temporal de la investigación es en el territorio mexicano en 2005, retrospectivamente, utilizando información del periodo comprendido entre 2002–2004; contemplando el universo conocido de microfinancieras que operan dentro del país en 2005 (350 entidades).

Considerando que la tasa de respuesta esperada es sólo 30% y debido al carácter de confidencialidad de la información solicitada, el número de microfinancieras a las que se aplicó el cuestionario fue 350, de las cuales sólo 128 contestaron, conformando una muestra de 36.47% de la población. En algunos casos la información proporcionada fue incongruente o incompleta por tanto se anularon 18 cuestionarios, y se decidió excluir a dos (uniones de crédito) ya que el importe promedio de sus créditos excede \$200,000 el cual rebasa por mucho el concepto de microcrédito. La muestra representativa quedó integrada por 107 microfinancieras que representan 30.48% del universo conocido.

Sin embargo, teniendo en cuenta en primer lugar que se desconoce el número total de los integrantes de la población y sus características ello puede generar un sesgo de selección y el error de no respuesta tal como lo define Levine puede ser muy significativo (Levine, 2006: 226) ya que las microfinancieras que decidieron no contestar probablemente poseen alguna característica en común; se ha decidido no realizar inferencias sobre este estudio, por tanto los resultados no deben generalizarse mas allá de la muestra.

En lo referente al análisis de datos, ambas variables son de razón y se realizó un análisis de correlación lineal (Méndez, 2001: 158), con el cual es posible determinar si existe correlación entre las variables así como la magnitud de los efectos de la variable independiente sobre la dependiente (Duane, 2000: 440), además de conocer un procedimiento para calcular el valor de la variable dependiente cuando se conocen los valores de la independiente (Briones; 2001: 265).

2.2 Análisis descriptivo de las variables

Esta información se agrupó de acuerdo a las características de los integrantes de la muestra, como se puede observar en el Cuadro 1.

Entre 2002-2003, las microfinancieras tuvieron un pequeño aumento en el índice de morosidad promedio de 10.79 a 11.39%; sin embargo, en 2004 se presentó una cartera más sana disminuyendo el índice de morosidad a 10.07%, éste comparado por el presentado en el censo realizado en 2002 (Banco Mundial, 2002: 6), con cifras a junio de 2001 y que en promedio fue 11.3%, nos muestra que la cartera no ha tenido mejoras sustanciales.

Las UC, CS y SAP han disminuido su índice de morosidad 2% en promedio mejorando la calidad de su cartera; en cambio las CAC, AC, ONG's, SA, SC y otras, han demeritado su cartera aumentando aproximadamente en la misma proporción su índice de morosidad durante el periodo observado.

Cuadro 1
México: promedio del índice de morosidad de las microfinancieras, 2002-2004

<i>Tipo</i>	<i>Número</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>
Cajas solidarias ¹ (CS) y sociedades de ahorro y préstamo ² (SAP)	47	15.47	14.69	11.74
Cooperativas de ahorro y crédito ³ (CAC)	14	9.09	11.24	13.05
Asociación Civil (AC) y Organizaciones No Gubernamentales ⁴ (ONG's)	17	5.88	9.20	7.09
Sociedades civiles (SC), sociedades anónimas (SA) y otras	18	4.30	6.12	6.90
Uniones de crédito ⁵ (UC)	11	11.14	9.48	8.89
Total	107	10.79	11.39	10.07

¹ Organismos de ahorro y crédito conformados por socios productores que realizan aportaciones propias y de apoyos recibidos mediante programas productivos, son administradas de manera autogestionada mediante la organización democrática de sus socios.

² Tienen por objeto la captación de recursos exclusivamente de sus socios mediante cuentas de ahorro o inversión. Además, tiene la obligación de cubrir el principal y en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados, cuya colocación se realiza mediante créditos a sus socios o en inversiones en beneficio de los mismos.

³ Integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, mediante la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, ofreciendo crédito a sus socios.

⁴ Instituciones de asistencia privadas sin fines de lucro con diversos fines sociales, entre ellos la canalización de microcréditos. No están reguladas y pueden constituirse como Asociación Civil.

⁵ Son Organizaciones Auxiliares del Crédito constituidas de acuerdo con la legislación mercantil bajo la modalidad de Sociedades Anónimas de Capital Variable. Operan mediante la autorización que les otorga la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (Artículo 5° de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito), y su principal objetivo es servir a sus socios como medio para la obtención y canalización de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

La revista *Microempresa Américas* publica anualmente un artículo llamado "Liga de campeones", en éste se presentan las 80 principales microfinancieras en América Latina; así, en 2004 sólo tres son mexicanas (Miller y Fonseca, 2004: 15-21), aunque no se han contemplado otras microfinancieras las cuales bien podrían estar dentro de esta liga. En lo referente a los índices de morosidad de las 20 carteras más sanas en América Latina, éstas van desde 0 hasta 3.4%, pareciera que en la región las microfinancieras han mejorado su gestión del riesgo obteniendo cartera con un índice de morosidad promedio menor al de las mexicanas.

Por otra parte, en lo referente a los clientes atendidos por empleado, el grupo con el menor índice promedio es el de UC y el mayor es de las CS y SAP; no obstante este último supera 216 que es el promedio de acreditados por empleado en América Latina (Waterfield y Ramsing, 1998: 36-37), aunque existen en el mundo algunos que superan por mucho esta cifra: por ejemplo el Banco Dagang Bali en Indonesia, registra 1,000 clientes por empleado y la Caja los Andes de Bolivia 700 (Mayada et al., 1997: 16).

Cuadro 2
México: clientes atendidos por empleado

<i>Tipo</i>	<i>Número</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>
Cajas solidarias (CS) y sociedades de ahorro y préstamo (SAP)	47	244	245	249
Cooperativas de ahorro y crédito (CAC)	14	188	202	196
Asociación Civil (AC) y Organizaciones No Gubernamentales (ONG's)	17	90	133	136
Sociedades civiles (SC), sociedades anónimas (SA) y otras	18	104	123	127
Uniones de crédito (UC)	11	49	59	63
Total	107	169	182	184

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las microfinancieras estudiadas por Miller y Fonseca podemos observar que las más eficientes, considerando el menor gasto por monto en cartera, no necesariamente son las que tienen un mayor número de clientes por empleado. Por ejemplo, WWB-Papoyan es la más eficiente al manejar 430 préstamos por empleado, mientras que Génesis Empresarial la cual se encuentra en tercer lugar registra 131, muy por debajo del promedio.

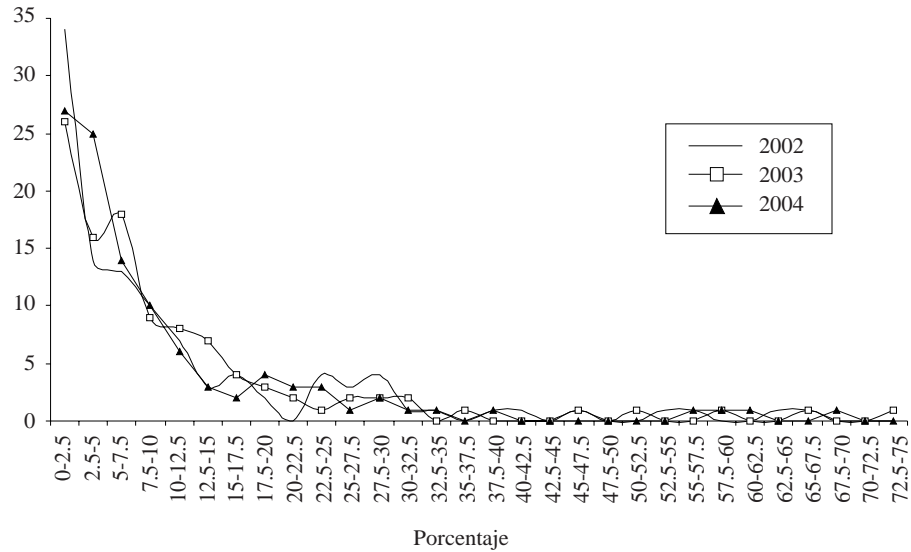
Todos los grupos han aumentado la productividad de su personal, sin embargo estos incrementos no van mas allá de 40 clientes por empleado de un año a otro, por tanto podemos deducir que no se ha puesto un énfasis en mejorar la productividad del personal de este segmento.

En ocasiones esto no está del todo mal, porque se mantiene un control de la cartera de clientes, pero el aumento en los clientes atendidos puede ser rápido sin perder el control. Share, por ejemplo, elevó su número de clientes atendidos de 134 a 343 en un año sin perder el control de su cartera ni los niveles de productividad (Simanowitz y Walter, 2004: 25-26); sin embargo, no se recomiendan crecimientos tan acelerados cuando no se cuenta con una institución controlada, procesos uniformes y personal capacitado con un perfil definido.

Debemos tener en cuenta que la cartera de microcrédito se caracteriza por manejar programas de pagos frecuentes para facilitar el seguimiento de los prestatarios (Mayada et al., 1997: 46); llegando a establecer pagos quincenales, semanales o incluso en algunas microfinancieras como SafeSave en Dhaka los clientes pueden pagar cualquier cantidad durante las visitas diarias o pagar en un único monto (Miran, 2001: 1-3); ello complica la atención y el número de clientes atendidos por empleado y el control sobre la cartera.

Un análisis más detallado del índice de morosidad se observa la dispersión representada en la Gráfica 1.

Gráfica 1
Índice de morosidad



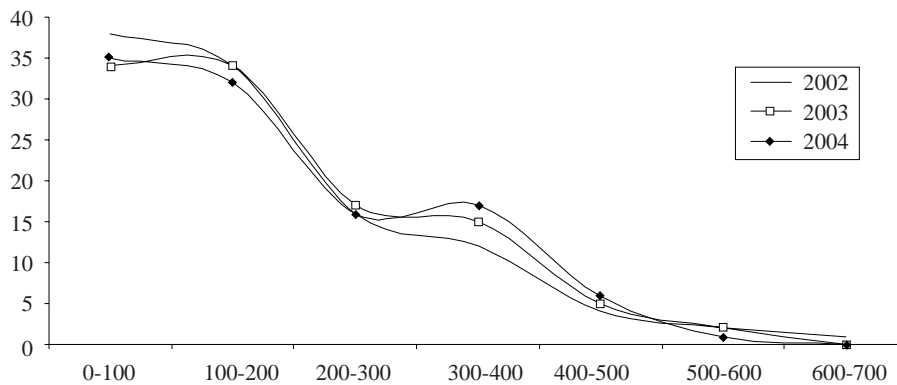
Fuente: Elaboración propia.

Algunos analistas consideran que un índice de morosidad superior a 4 ó 5% compromete seriamente la sustentabilidad de las instituciones (Berezo, 2005: 13), para otros cualquier cartera en riesgo o índice de morosidad que exceda el 10% deberá ser causa de preocupación (Jansson, 2003: 7).

En el caso de las microfinancieras, en promedio 60% de la muestra presenta un índice de morosidad entre 0 y 7.5%; 20% presenta índices entre 7.5 y 15%, los cuales según los criterios de Berezo (2005: 13) y Jansson (2003: 7) son causa de preocupación; y las demás (20%) llegan incluso a presentar índices por arriba de 70%.

Por otra parte, 80% de las microfinancieras mantienen una productividad en promedio de entre 1 y 300 clientes atendidos por empleado (véase Gráfica 2). Vale la pena mencionar que algunas iniciaron operaciones en 2002, por tanto aun mantienen niveles muy bajos; a pesar de ello 67% se encuentra por debajo del promedio en América Latina, 216 clientes por empleado de acuerdo a cifras presentadas por Doménech (1998: 36-37).

Gráfica 2
Eficiencia por empleado



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Análisis correlacional de las variables

Para realizar el análisis de la correlación de las dos variables, el cual describe la intensidad de relación lineal entre dos conjuntos de variables de nivel de intervalo o razón (Lind *et al.*, 2004: 460-468), se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Donde:

- n es el número de pares de observaciones;
- X es la eficiencia por empleado; y
- Y es el índice de morosidad.

Y la prueba t para el coeficiente está dada por:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Lo óptimo es que no exista correlación, bajo esta perspectiva la cartera vencida solamente debería verse influida por la calidad crediticia y moral del cliente, la cual se mide y decide a través del análisis de crédito respectivo, sin tener además el peso de la ineficiencia del personal para el manejo de clientes.

Como podemos observar en el Cuadro 3, la muestra sí presenta una correlación directa entre el número de clientes atendido por empleado y la cartera vencida, excepto en el último año; es decir, cuando el número de clientes es mayor, el monto en cartera vencida aumenta, razón por la cual podemos deducir que las personas no están capacitadas o no cumplen con el perfil para el manejo de esta cantidad de clientes y/o la institución no ha establecido los procedimientos adecuados para su crecimiento, sin embargo esto mejoró en 2004.

Cuadro 3

Tipo	2002			2003			2004			z
	r	t	Correlación	r	t	Correlación	r	t	Correlación	
CS y SAP	0.2380	1.6438	No	0.1722	1.1728	No	0.1173	0.7920	No	2.0200
CAC	-0.3190	-1.1660	No	-0.3739	-1.3963	No	-0.3733	-1.3940	No	2.1790
AC y ONG's	0.3944	1.6220	No	0.3994	1.6872	No	0.5629	2.6379	Sí	2.1310
SC, SA y otras	0.1083	0.4358	No	0.1516	0.6134	No	0.1875	0.7636	No	2.1200
UC	0.8840	5.6734	Sí	0.6523	2.5820	Sí	0.6302	2.4348	Sí	2.2620
Total	0.3240	3.5090	Sí	0.2072	2.1707	Sí	0.1735	1.8053	No	1.9800

Fuente: Elaboración propia.

Hacemos una interpretación del coeficiente de correlación al asignarle cierto grado nominal (Salkind, 1999: 226): de 0.8 a 1.0 tienen una correlación “Muy fuerte”; de 0.6 a 0.8 “Fuerte”; de 0.4 a 0.6 “Moderada”; de 0.2 a 0.4 “Débil”; y de 0.0 a 0.2 “Muy débil”. Así, observamos que las UC tienen una correlación “Fuerte” en 2003 y 2004, mientras las AC y ONG’s sólo presentan una correlación “Moderada” en 2004.

Ahora bien, agrupando la muestra de acuerdo a su nivel de operaciones y aplicando el análisis correlacional de Pearson detallado anteriormente, se plantean las hipótesis nula y alternativa:

$$H_0: r = 0 \quad H_1: r \neq 0$$

La regla de decisión para la prueba de hipótesis, utilizando $n-2$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05, indica que si la t calculada se encuentra en el área de $-z$ hasta $+z$, no se rechaza la hipótesis nula. Los resultados se muestran en el Cuadro 4, donde se observa una menor correlación y por tanto una menor influencia de la eficiencia operativa de los empleados. Podemos inferir que cuando la microfinanciera alcanza mayor nivel de operaciones, profesionalización e institucionalización, el nivel de operaciones ya no influye en la cartera vencida.

Cuadro 4

Operaciones	n	2002			2003			2004			z
		r	t	Correlación	r	t	Correlación	r	t	Correlación	
0 a 5,000	91	0.40	4.14	Sí	0.32	3.17	Sí	0.22	2.16	Sí	1.98
5,000 a 10,000	10	0.17	0.55	No	0.30	1.00	No	0.54	2.01	No	2.30
Más de 10,000	6	0.28	0.70	No	0.08	0.20	No	-0.50	-1.43	No	2.77

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Es recomendable que las microfinancieras cuenten con procesos uniformes bien establecidos, mediante manuales y políticas escritas donde se expliciten los controles sobre aprobación administración y cobranza (Jansson et al., 2003: 38); estableciendo un perfil bien definido para la contratación de personal y manteniendo una capacitación constante. De esta manera podría anularse la correlación de ésta variable con la cartera vencida, mientras menos sean las variables que

mantienen una influencia sobre la cartera vencida, mas fácil será mantener un control y mantener una mejor calidad de cartera crediticia, situación observado en las microfinancieras con niveles de operación superiores a 10,000 clientes por año, las cuales ya superaron la influencia de la eficiencia del personal sobre su cartera vencida.

La calidad de la cartera crediticia es fundamental para el éxito o fracaso de cualquier institución de crédito, en la medida en que el índice de morosidad se mantenga dentro de los márgenes razonables, el sistema financiero puede seguir creciendo y madurando apoyando así el desarrollo del país.

Bibliografía

- Acosta Romero, Miguel (1997). *Nuevo derecho bancario*, México, sexta edición, pp. 479.
- Banco Mundial (2002). *Diagnóstico de la situación financiera, equipamiento tecnológico y censo de las entidades de ahorro y crédito popular*, BANSEFI, p. 6.
- Berezo, Jorge (2005). “Las microfinanzas en los países en desarrollo”, *Jornadas Inversiones Socialmente Responsables*, España, p. 13, (<http://www.pangea.org/oikocredit/material/SalamancaCharla.pdf>)
- Briones, Guillermo (2001). *Métodos y ciencias de investigación para las ciencias sociales*, México: Trillas, p. 265.
- CNBV (2003). “Reglas de carácter general que establecen los criterios de la contabilidad y las bases para la formulación, presentación y publicación de los estados financieros para las entidades de ahorro y crédito popular”, *Diario Oficial de la Federación*, 11 de julio, p. 15.
- Doménech *et al.* (1998). “Microempresa, servicios financieros y equidad”, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Costa Rica, pp. 36-37, (<http://www.mineco.gob.gt/mineco/mipyme/temas/Microservfinaequidad.pdf>).
- Duane, Davis (2000). *Investigación en administración para la toma de decisiones*, Thomson Internacional, p. 139.
- Jansson, T. (2003). “Indicadores de desempeño para instituciones”, núm. 24, EUA, p. 7, (<http://www.iadb.org/sds/doc/52329techguid%2Espn%2Ev3.pdf>)
- (2003b). “La Regulación Financiera y su Importancia para la Microfinanza en América Latina y el Caribe”, *The Global Development Research Center*, p. 13 (<http://www.gdrc.org/icm/govern/Jansson-Spanish.pdf>).
- Jansson, *et al.* (2003c). *Principios y prácticas para la regulación y supervisión de las microfinanzas*, EUA: Banco Interamericano de Desarrollo, pp. 26-29, (http://www.microfinancegateway.org/files/3726_jan_lite.pdf).

- Levine, D, et al. (2006). *Estadística para Administración*, México: Prentice Hall.
- Lind, et al. (2004). *Estadística para Administración y Economía*, México: Alfaomega, pp. 460-468.
- Mayada et al. (1997). “Bancos Comerciales en las Microfinanzas: Nuevos Actores en el mundo Microfinanciero”, Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, pp. 16, (<http://www.usaidmicro.org/pdfs/mbp/bcm.pdf>).
- Mendez I. et al. (2001). *El protocolo de investigación*, México: Trillas, octava reimpresión, pp. 158.
- Microrate (2005). “Indicadores de desempeño y ratios”, *MicroRate, a rating agency for microfinance*, (<http://www.microrate.com/SPANISHsite/RATINGS/ratingsF.htm>).
- Miller y Fonseca (2004). “Liga de Campeones”, *Microempresa Américas*, EUA: Banco Interamericano de Desarrollo, septiembre, pp. 15-21, (<http://www.iadb.org/sds/mic/micamericas/esp/4/Spa-p14-21.pdf>).
- Miran, Martín (2001). “Explorando las preferencias de los clientes en microfinanzas; Estudios especiales”, *Enfoques*, nota 18, diciembre, EUA: Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre, pp. 1-3, (http://www.cgap.org/docs/FocusNote_18_Spanish.pdf).
- Salkind (1999). *Métodos de Investigación*, México: Prentice Hall, tercera edición, p. 226.
- Silva, A. (2004). “La respuesta Gubernamental a la falta de acceso a los servicios financieros en México”, *Comercio Exterior*, vol. 54, núm. 7, julio.
- Simanowitz y Walter (2004). “Impacto seguro: Cómo servir al más pobre construyendo instituciones financieramente autosuficientes y mejorando el nivel de vida de las mujeres más pobres y sus familias”, *Publicaciones y Recursos, La Campaña de la Cumbre de Microcrédito*, pp. 25-26 (http://www.microcreditsummit.org/papers/sp_simanowitz-ei.pdf).
- Waterfield y Ramsing (1998). “El seguimiento del desempeño a través del uso de indicadores”, *Sistemas de información gerencial para instituciones de microfinanzas, Guía práctica*, Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más pobre, pp. 67-68 (http://www.cgap.org/docs/TechnicalTool_01_Spanish.pdf).