

## NOTAS AL MERCADO DE CAPITALES

Agosto de 2012

### INFIS: una especie en vías de reinvención

En la actualidad, los Institutos de Fomento y Desarrollo Regional (INFIS) se enfrentan a varios cambios estructurales para sus modelos de negocios como resultado de los siguientes modificaciones regulatorias: 1) La aplicación de un régimen especial de control y vigilancia por parte de la Superintendencia Financiera, 2) Nuevos términos y parámetros regulatorios que definirán el marco general para la acción de los INFIS con base en un proyecto de ley que se encuentra en curso 3) El Decreto 1525 de 2008 que señala que los INFIS deben demostrar que cuentan con una calificación de bajo riesgo crediticio para poder manejar los excedentes de liquidez de las entidades territoriales y sus descentralizadas.

Esta nota se centrará en las fortalezas de los INFIS, la mención de los retos más importantes que enfrentan y la perspectiva de mediano plazo que tienen los mismos.

La Calificadora considera que el sector de los INFIS está en proceso de transformación y tiene retos muy importantes para continuar con su labor. Si bien la supervisión por parte de la Superintendencia Financiera es considerada como una herramienta para que se presenten mejoras en la gestión de los riesgos enumerados, los INFIS deberán reinventar su negocio para sobrevivir exitosamente en el futuro.

#### 1. Fortalezas

**Tienen el apoyo de sus Departamentos y Municipios.** Los INFIS son instituciones descentralizadas creadas para la prestación de servicios financieros y asistencia técnica a municipios, departamentos y entes descentralizados que operan en su territorio. Sus principales depositantes son los Departamentos, Municipios y sus descentralizadas, quienes son a su vez los dueños de estos Institutos. En este sentido, los INFIS se han convertido en importantes movilizadores del apoyo técnico y del ahorro de las regiones, hacia actividades y sectores estratégicos donde se puede generar un alto impacto social y económico dentro del municipio o departamento.

**Son una herramienta potencial para la Descentralización.** Los INFIS complementan la acción del Gobierno Nacional y Local, mediante la administración de los excedentes de liquidez, y el uso de la operación de redescuento con entidades de carácter central como Findeter. En la medida en que la acción de los INFIS es compatible con las líneas planteadas dentro del Plan de Desarrollo Departamental o Municipal, estos Institutos pueden terminar por convertirse en un medio efectivo de descentralización y autonomía regional, lo que dependerá, en último término, de su capacidad para realizar una adecuada gestión técnica y financiera acompañada de resultados operativos de alta calidad (procesos óptimos y servicios ágiles y oportunos).

**Amplia experiencia en sus regiones.** Son las entidades que poseen mayor conocimiento de las necesidades de sus regiones como producto de la experiencia que tienen en la evaluación de los riesgos municipales y departamentales, y su trayectoria de más de 30 años de actividad.

#### 2. Principales Retos

**Activos improductivos representan casi el 50% del patrimonio.** El análisis de la propiedad, planta y equipo y valorizaciones en los INFIS Calificados permite mostrar que, a junio de 2012, estos activos improductivos representaban en promedio el 26% del total de los activos y el 48% del patrimonio. Además, en el pasado varios de los Institutos fueron capitalizados por sus accionistas, Departamentos y Municipios con activos improductivos.

Estos factores limitan la capacidad de crecimiento de los INFIS y podrían generar problemas de liquidez. En opinión de BRC, las capitalizaciones deberían ser suficientes en tamaño y adecuadas en composición, para permitir que sean absorbidas las posibles pérdidas generadas por los incumplimientos de los clientes. No es deseable que las capitalizaciones se realicen con recursos no líquidos como inmuebles, parqueaderos, lotes o impuestos vencidos (activos improductivos).

**Inversiones que no son líquidas y planes de contingencia de liquidez en etapas iniciales.** En varios de los INFIS Calificados es prioritario mejorar el registro de los activos líquidos, ya que un análisis detallado

de los portafolios de inversiones, especialmente de títulos de renta fija, permite identificar que una importante proporción de los activos clasificados como líquidos son inversiones que no tienen liquidez secundaria. Por ende, no se pueden realizar repos con dichas inversiones y tampoco se podrían liquidar con tanta facilidad como sucede con los Títulos de Tesorería TES o con los CDT de una institución bancaria.

Por otra parte, la mayoría de las inversiones en acciones que no se encuentran listadas en bolsa pueden tener un periodo relativamente largo para poder ser vendidas o liquidadas. Como consecuencia, los activos líquidos totales de varios de los INFIS Calificados son relativamente bajos y podrían tener una lenta capacidad de respuesta ante un retiro no previsto de alguno de sus principales depositantes.

En opinión de BRC, aunque existen planes de contingencia de liquidez, se considera que están todavía en etapas iniciales y tienen que ser fortalecidos desde un enfoque de riesgo que permita fundamentar la continuidad de los INFIS en el mediano plazo, sin estar supeditados a futuras modificaciones del Decreto 1525. El nuevo plazo establecido en el Decreto 1468 para mejorar en términos de riesgo crediticio es una oportunidad para que los INFIS realicen cambios de fondo en sus modelos de fondeo y administración de la liquidez.

**Cartera reestructurada que es considerada como vigente y falta de clasificación por riesgo.** Existe un importante camino por recorrer en materia de definición de cartera reestructurada y su clasificación por riesgo, además de otros problemas de tipo contable. Los indicadores de cartera vencida podrían cambiar significativamente si se incluyeran créditos en los que han cambiado las condiciones iniciales, especialmente en materia de plazos (créditos reestructurados).

Sería deseable para varios de los INFIS que la cartera, además de indicador de vencimiento, tenga calificación de riesgo (según capacidad de pago), de tal manera que los índices de calidad de activos reflejen adecuadamente el riesgo crediticio de sus clientes. El manejo del crédito y el nivel de calidad de la cartera van a ser factores de seguimiento en las futuras revisiones de calificación de los INFIS ya que la aplicación de una metodología estándar como la diseñada por la Superintendencia Financiera, podría generar un incremento en el nivel de provisiones e impactar negativamente la rentabilidad.

**Altas concentraciones en el activo y pasivo que los exponen a impactos significativos en caso de que alguno de sus principales clientes caiga en mora o retire sus depósitos.** Para los INFIS Calificados por BRC, los 5 principales deudores concentraban en promedio el 48,5% de la cartera a junio de 2012, frente a un dato de 6,1% correspondiente a los Establecimientos de Crédito Calificados. En el pasivo los principales 5 principales depositantes de los INFIS representaban en promedio un 59% de los depósitos a la vista frente al 22% para los

Establecimientos de Crédito. Si bien las anteriores comparaciones se encuentran limitadas por las diferencias existentes en términos de presencia geográfica y mercado objetivo, permiten observar la alta exposición que tienen los INFIS al riesgo de crédito y fondeo, y su susceptibilidad ante un evento negativo en los principales clientes o en la región donde operan.

En los INFIS, la mora del deudor más importante afectaría significativamente la calidad de la cartera. Así por ejemplo, en el caso de que el principal cliente incumpla, esto representaría, en promedio, 5,5 veces la utilidad anual de los Institutos y la cartera vencida pasaría del 3% al 20% del total promedio. Este es un riesgo que, de acuerdo con el objeto social de los INFIS, es difícil de mitigar pero es significativo debido a los impactos que puede tener en calidad de los activos y en la liquidez.

**Prácticas de Gobierno Corporativo.** En materia administrativa, sería beneficioso que los INFIS ampliaran su independencia con respecto a los Municipios y Departamentos en los cuales operan. Si bien, el apoyo y respaldo del Gobierno Local es deseable cuando se traduce en coordinación y coherencia de los objetivos planteados para el desarrollo del territorio, debe ser clara la diferencia entre el papel que desempeña cada uno y la delimitación en cuanto a la toma de decisiones.

El tema de la independencia se relaciona ampliamente con medidas de control apropiadas y prácticas de gobierno corporativo. En varios de los INFIS Calificados se han observado variaciones constantes en la estrategia por efecto del cambio en los directivos de las entidades (ciclo de cambios de las administraciones territoriales de las regiones). Aunque la segunda y tercera línea de las Entidades se ha mantenido relativamente estable, los movimientos en la dirección han llevado a variaciones continuas y bruscas en las estrategias. Por tal razón, es necesario tener un mayor nivel de estabilidad en los planes estratégicos de mediano plazo y mantener procesos definidos y estables, para que haya continuidad a pesar de los cambios directivos.

Es deseable que los INFIS logren una transformación dirigida a la adopción y el cumplimiento de estándares contables, de riesgo operativo, de calce de plazos y a la gestión eficiente de los múltiples riesgos a los que se encuentran expuestos como resultado de su objeto y naturaleza específica. En la medida en que se avance en los aspectos fundamentales, antes mencionados, se podrán esperar mejoras en las calificaciones de riesgo otorgadas a los INFIS.

### **3. Perspectiva**

---

a) **Varios de los INFIS están incursionando fuera de su territorio.** Esta expansión geográfica puede mitigar, parcialmente, los riesgos de concentración y aumenta la generación de ingresos, pero conlleva mayores gastos para la promoción, control y seguimiento de la cartera y, por ende, nuevos riesgos. Aún con la operación en otros

## ***INFIS: una especie en vías de reinversión***

---

Departamentos, el aumento de la cartera está limitado por el mercado objetivo del Instituto, por lo que la concentración por región y por tipo de entidad continuará siendo alta. Para la Calificadora, los controles realizados por los INFIS a los créditos otorgados por fuera de su región deben ser más exigentes que los aplicados dentro del propio departamento, debido a que la cobranza puede ser aún más costosa y difícil de realizar. Es un reto importante para las áreas de promoción, crédito y cobranza, operar en un Departamento diferente.

b) **Algunos INFIS están optando por ser la banca de inversión de la región.** El rol de asesores financieros de las entidades descentralizadas, ligado a invertir adecuadamente en empresas y proyectos de interés regional, es una de las labores en las que los INFIS pueden agregar valor a sus regiones, pues la banca tradicional no supe estas necesidades. Además, diversos proyectos de alto impacto social se pueden llevar a cabo a bajo costo sin que sea necesario comprometer los recursos públicos o someterlos a movimientos de alto riesgo. En opinión de BRC, en la medida en que este papel se lleve a cabo de forma eficiente y rentable, puede generar ventajas competitivas para los INFIS y para sus regiones.

c) **Mayores provisiones.** En la medida en que la regulación que se les aplique a los INFIS sea similar a la de otros Establecimientos de Crédito, las provisiones van a tender a aumentar, especialmente las de cartera por riesgo. Este efecto podría impactar negativamente la rentabilidad, especialmente en el año 2013. Es un reto importante el seguir haciendo rentable este negocio con un nivel mayor de provisiones; sin embargo, es un aspecto fundamental para afrontar las demandas de liquidez que, fácilmente, pueden surgir en determinados momentos, y proteger así el patrimonio y los recursos captados o administrados por los INFIS.

d) **Nuevas líneas de negocios.** Para aumentar la diversificación de sus ingresos, algunos INFIS están incluyendo nuevas líneas de negocios como descuentos de actas y generación de cartera a través de originadores, entre otros. Sólo en la medida en que los Institutos tengan la capacidad financiera, operativa y de control de riesgo, estas expansiones van a ser exitosas. Si no se realizan de forma adecuada podrían traer más dificultades que beneficios.