



Foto por: Gioconda Nieto

¿IMPORTAN AÚN LOS CLIENTES?

CONTRASTES Y EVOLUCIÓN

Por Rodolfo Quirós, Claudio González-Vega y Pedro Fardella.









ÍNDICE

Siglas	7
Prefacio	9
Agradecimientos	11
Resumen ejecutivo	12
I. Introducción	15
II. El papel en evolución de la relación de cliente	18
III. Estudios de casos en Bolivia, Colombia y Perú	22
1. Banco FIE	22
2. Bancamía	26
3. Caja Arequipa	28
4. Vías diversas para alcanzar la centralidad del cliente	32
a. CRECER	32
b. Contactar	32
c. ECLOF Colombia	33
d. Banco Ecofuturo	33
e. Mundo Mujer	34
f. Raíz	34
g. Diaconia	34
IV. Hallazgos	36
1. Profundidad de la cobertura	36
a. Clientes Mujeres	36
b. Crédito agropecuario	36
c. Clientes pobres	37
2. Ámbito del alcance	38
a. Crédito	38
b. Ahorros	38
c. Seguros	39
d. Servicios no financieros	39
3. Tecnología de crédito	39
a. Proporción del personal de crédito	39
b. Capacitación inicial	40
c. Retención de clientes	40
d. Horarios de trabajo	41
e. Evaluación del crédito	41
4. Condiciones y características de los créditos	41
a. Tasas de interés	41
b. Hipotecas	41
c. Plazos de los créditos	41
5. Canales de distribución	41
e. Estructura de Puntos de Servicio	41
f. Tarjetas de débito y de crédito	44
g. Finanzas digitales	44
5. Protección al cliente	44
6. Regulación financiera	44
V. Conclusiones	47
Anexos	52
1. Referencias útiles	54
2. Instituciones de microfinanzas, por país, en el estudio	55
3. Cuestionario	56
4. Cuadros	56
Cuadros	26
1. FIE. Información general, dic. 2017	27
2. Bancamía. Información general, dic. 2017	30
3. Caja Arequipa. Información general, dic. 2017	36
4. Participación Femenina. Las 10 principales, dic. 2017	40
5. Capacitación de nuevos oficiales de crédito, mayo 2018 (meses)	40
6. Retención de clientes. Instituciones de microfinanzas con tasas superiores al 80 por ciento, mayo 2018	42
7. Plazos máximos de crédito. Los 15 mayores, dic. 2018 (meses)	56
8. Mujeres clientes de crédito, dic. 2013–2017 (porcentajes)	57
9. Capacitación de nuevos oficiales de crédito, mayo 2018 (meses)	58
10. Retención de clientes, mayo 2018 (porcentajes)	59
11. Plazos de crédito, mayo 2018 (meses)	60
12. Clientes rurales, dic. 2013–2017 (porcentajes)	61
13. Medición de la condición de pobreza, mayo 2018	62
14. Tasas de interés, mayo 2018 (porcentajes)	63
15. Políticas para la protección del cliente financiero, mayo 2018	64
16. Horario de trabajo, mayo 2018	65
17. Servicios de seguros, mayo 2018	66
18. Total de empleados y de oficiales de crédito, mayo 2018	66
19. Porcentaje de la cartera sin garantía real, mayo 2018 (porcentajes)	67
20. Características del proceso de evaluación de préstamos, mayo 2018 (porcentajes)	67
21. Servicios en línea y aplicaciones para teléfono, mayo 2018 (porcentajes)	67
22. Otros productos y servicios de crédito, mayo 2018 (porcentajes)	67
23. ROA y ROE, diciembre 2017 (porcentajes)	68



SIGLAS

ASFI	Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero del Estado Plurinacional de Bolivia
ATM	Cajero automático (automated teller machine)
CGAP	Consultative Group to Assist the Poorest (Grupo Consultivo para Asistir a los más Pobres, adscrito al Banco Mundial)
CONFIE	Corporación de Fomento a Iniciativas Económicas
ECLOF	Ecumenical Church Loan Fund (Fondo de Préstamos de la Iglesia Ecuménica)
EDPYMES	Entidades de desarrollo para la pequeña y microempresa
FIE	Fomento a Iniciativas Económicas
FFP	Fondo financiero privado
FMBBVA	Fundación de Microfinanzas BBVAGIZ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agencia de cooperación técnica alemana) ¹
IFD	Institución financiera de desarrollo
IMF	Institución de microfinanzas
IMI	Internationale Micro Investitionen AG
IPA	Interfaz de programación de aplicaciones (application programming interface)
MIPYME	Micros, pequeñas y medianas empresas
MIV	Microfinance investment vehicle (vehículo de inversión en microfinanzas)
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ONG	Organización no gubernamental
PIB	Producto interno bruto
PPI	Micro, small, and medium enterprises
PRODEM	Fundación de Promoción de la Microempresa
PWA	Progressive web app (aplicación de web progresiva)
PYME	Empresas pequeñas y medianas
SAS	Sociedad por acciones simplificada
SFC	Superintendencia Financiera de Colombia
TIC	Tecnologías de información y comunicaciones
WCC	World Council of Churches (Consejo Mundial de Iglesias)
WOCCU	World Council of Credit Unions (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito)



Foto por: Gioconda Nieto

PREFACIO

Desde sus comienzos, hace más de 40 años, las microfinanzas han logrado la inclusión financiera de millones de personas mediante la reducción de las barreras que impedían que las instituciones financieras comerciales tradicionales prestaran servicios a los clientes de la base de la pirámide. Desde entonces, el sector ha sobrepasado incluso las metas más ambiciosas que sus promotores iniciales pudieron haber imaginado: superando por mucho la meta original de 100 millones de clientes, alcanzando eficiencia, sustentabilidad y gran escala y accediendo exitosamente a los mercados globales de capitales.

Las instituciones de microfinanzas (IMF) lo han logrado, en gran medida, gracias a que desarrollaron tecnologías y metodologías de crédito que en su momento fueron novedosas. La mayor parte de las diferentes metodologías que surgieron, (la banca comunal, el crédito grupal y el crédito individual) se fundamentaron en la creación de una relación de largo plazo con sus clientes.

Sin embargo, con el correr del tiempo, las IMF han tenido que adaptarse a circunstancias cambiantes, incluyendo la evolución de las necesidades de los clientes, el incremento de la competencia, así como a nuevas tecnologías y a los cambios en el entorno en el que operan que surgen por cambios en la legislación. En algunos casos ello ha resultado en la “transformación” de algunas IMF en intermediarios no bancarios, sujetos a regulaciones prudenciales, así como la modificación de sus estructuras de propiedad y de sus fuentes de fondos. Las IMF también han tenido que hacerles frente a desequilibrios macroeconómicos y otros eventos sistémicos.

En vista de todos estos cambios, surgió el temor de que estos procesos de transformación dieran lugar a que las IMF perdieran su foco en la base de la pirámide. Se ha temido que esta transformación podría deteriorar la relación de las instituciones con el cliente y las podría alejar de su misión original, de satisfacer las crecientes necesidades de servicios financieros de los pobres.

Este trabajo, financiado por Calmeadow, tiene el propósito de suscitar y promover el debate y de servir de punto de referencia con respecto a una discusión que ya ha durado décadas, sobre si la comercialización implica potenciales desvíos de las microfinanzas de su misión. La investigación que se resume aquí aborda temas y responde a preguntas tales como: ¿Las estructuras corporativas tienen impacto sobre la forma en que se atiende a los clientes, o sobre la relación IMF-cliente? ¿El hecho de transformarse en una entidad comercial regulada implica que una IMF se desvíe de su misión?

La conclusión es que no hay una respuesta simple. Sin embargo, se ha hecho evidente para los investigadores, en líneas generales, que a pesar de todos los cambios experimentados y los correspondientes retos asumidos por la industria de las microfinanzas, los temores por los posibles desvíos de la misión, en razón de la comercialización, en gran medida no se han materializado. Por el contrario, los datos muestran muchos ejemplos de IMF reguladas que siguen fieles a su misión. Adicionalmente, la mayoría de las instituciones incluidas en este estudio, independientemente de sus estructuras corporativas, siguen mayormente comprometidas con su segmento de mercado meta.

Si bien se ha encontrado que los desvíos de la misión inducidos por la comercialización son nulos o escasos, sí se puede encontrar evidencia de crecientes desvíos de la misión inducidos por una regulación inapropiada. Concretamente, los topes a las tasas de interés y otras “regulaciones represivas”, a pesar de que en teoría se orientan a ayudar al cliente, en la práctica de hecho han perjudicado a los pobres. Paradójicamente, quienes han resultado más afectados han sido aquellos clientes a quienes las respectivas legislación presumiblemente buscaban proteger. De hecho, los topes a las tasas de interés y otras regulaciones represivas parecen haber sido responsables recientemente, más que cualquier otra causa, de que las IMF estén dejando de prestar servicios a los más pobres de sus clientes.

Con respecto al futuro de las relaciones de largo plazo de las IMF con sus clientes — el “toque personal” — y considerando el advenimiento de espectaculares innovaciones en información, comunicaciones y minería de datos, la investigación pone de relieve que las entidades de microfinanzas más exitosas parecen ser aquellas que han logrado equilibrar el contacto físico y el contacto digital con sus clientes, a un costo razonable. Sin embargo, en el contexto latinoamericano, tan solo unas pocas IMF están aplicando activamente las finanzas digitales, lo que deja un amplio margen para la adopción de nuevas tecnologías. Si estas tecnologías se introducen apropiadamente, no hay duda de que ayudarán a las IMF a ser más eficientes y efectivas en la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Calmeadow apoya ideas innovadoras y la investigación en materia de microfinanzas: ideas que promueven una mayor eficiencia y cobertura a través del suministro comercial de servicios financieros a prestatarios de bajos ingresos y microempresarios. Calmeadow continúa enfocándose en los cuellos de botella y en las fronteras de este sector tan dinámico, con la meta de promover servicios financieros apropiados y eficientes para las personas de bajos recursos y sus negocios. Esperamos que este estudio sea de utilidad para entender mejor las microfinanzas y el avance de la inclusión financiera. Para finalizar, agradecemos a los autores de este trabajo, así como a todas las IMF que participaron y apoyaron esta investigación que ha servido de apoyo al estudio.



Foto por: Gioconda Nieto

AGRADECIMIENTOS

Los autores desean agradecer a todas las instituciones que suministraron datos para esta investigación, e igualmente a todos los ejecutivos, personal de campo y clientes de IMF con quienes conversaron en Bolivia, Colombia y Perú. Su colaboración hizo posible explorar con mayor profundidad estos temas. Se recibieron comentarios valiosos de Alex Silva y de Georgina Vázquez, de OMTRIX; apreciamos su apoyo a lo largo del proyecto. Un agradecimiento especial a María José Mora y a Andrés Villalobos por su ayuda con el procesamiento de los datos.

Esta investigación fue financiada por Calmeadow, una organización no gubernamental registrada en Canadá y que opera desde San José, Costa Rica. Calmeadow busca apoyar a los pobres en condiciones de auto empleo en países en vías de desarrollo, para que puedan fortalecer sus empresas y mejorar sus estándares de vida y los de sus familias. El trabajo de Calmeadow, desde sus humildes orígenes como organización benéfica familiar, ha tenido un efecto de amplio alcance en la industria de las “finanzas de impacto” y, especialmente, en la industria global de las microfinanzas. La fundación ha promovido y participado en varios eventos de referencia sobre las microfinanzas durante los últimos años.

RESUMEN EJECUTIVO

En tan solo cuatro décadas, en Latinoamérica las microfinanzas han logrado muchos logros y han experimentado múltiples transformaciones. Desde sus comienzos, las microfinanzas se enfocaron en clientelas que habían sido ignoradas por los bancos comerciales privados y los bancos de desarrollo estatales, y que habían sido excluidas del acceso a servicios financieros institucionales. Como resultado de variadas combinaciones de algunas pocas innovaciones clave, el descubrimiento central de las microfinanzas ha sido el poder de la relación de cliente como la fuente de una estructura de incentivos que promueve una tasa de pago de los préstamos muy elevada, aún en ausencia de garantías tradicionales, y que también ha estimulado a ambas partes del contrato, a invertir en la ampliación y la continuación a largo plazo de la relación.

El establecer relaciones basadas en el contacto personal, cara a cara, resulta costoso. Si bien la reducción de estos costos — que resulta del aprendizaje y de la acumulación de conocimientos privados acerca de cada quién, — ha redundado en la sustentabilidad de estas inversiones, dichos costos se han convertido en un reto a causa de la saturación del segmento del mercado, la intensa competencia y de regulaciones que no siempre han sido apropiadas. Sin embargo, a pesar de cambios significativos, incluyendo su transformación en intermediarios no bancarios bajo regulación prudencial y, eventualmente en bancos, modificaciones en sus estructuras de propiedad y fuentes de financiamiento, desequilibrios macroeconómicos y otros eventos sistémicos, así como el regreso de la represión financiera, las IMF latinoamericanas con mayor participación de mercado y que atienden al grueso de la clientela siguen comprometidas, en general, con sus segmentos meta del mercado. Así, los temores de que la comercialización pudiese causar desviaciones de la misión han resultado generalmente infundados; más bien, recientemente la regulación represiva parece haber sido, más que otras causas, responsable del abandono de los más pobres entre sus clientes.

Las IMF han adaptado flexiblemente sus tecnologías financieras a un entorno cambiante, incluyendo la mayor madurez de sus clientelas y la protección al cliente que ha sido requerida por la legislación e inducida por los mercados. Las formas particulares en que ello ha ocurrido y los motores específicos de tales procesos han sido demasiado diversos como para permitir generalizaciones fáciles; pero los resultados principales, en términos de una variedad de productos cada vez mayor — múltiples tipos de préstamos, servicios de depósito, instrumentos de pago, transferencias y remesas, así como seguros, entre otros — y de mejores condiciones de los productos — monto de los préstamos, tasas de interés, términos y plazos — se repiten dentro y entre los países. Una consideración más detallada de los casos específicos pone de manifiesto admirables historias de la continuidad del enfoque en el cliente.

Aún con el advenimiento de innovaciones espectaculares en cuanto a información, comunicaciones y tecnologías de manejo de datos, las IMF más exitosas parecen ser aquellas que han sabido equilibrar el contacto físico y digital con los clientes, a costos razonables. Este documento examina en detalle la información, en un esfuerzo por corroborar estas hipótesis.

Mediante un cuestionario, los autores de este informe recogimos datos de más de 40 IMF en nueve países: Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, y la República Dominicana. Llevamos a cabo entrevistas en profundidad en tres de dichos países, en once organizaciones.

Los contrastes en el desempeño de un variado conjunto de organizaciones, que operan bajo diferentes entornos institucionales, han permitido alcanzar varias conclusiones esenciales.

- Una primera conclusión resalta la diversidad de enfoques. De hecho, las IMF han seguido una amplia gama de estrategias diferentes, a lo largo de los que han creado y mantenido fuertes relaciones con los clientes. Las estrategias han variado desde cobrar menores tasas de interés en los préstamos, reducir las fuentes de costos de transacciones de los clientes, hasta ofrecer una gama más amplia de productos financieros y combinaciones de los atributos de las transacciones, ofrecer además servicios no financieros y adoptar prácticas de protección al cliente. La diversidad ha resultado una bendición en la medida en que ha estimulado la creatividad y ha permitido aprender de la competencia entre experimentos. A su vez, la complejidad de estos diversos enfoques y la heterogeneidad de las clientelas han hecho casi imposible el clasificar y ordenar a las IMF en función de cómo han logrado alcanzar exitosamente la centralidad en el cliente.

- Los prejuicios acerca del desvío de la misión y el desempeño de las IMF reguladas no han sido confirmados. Por el contrario, los datos muestran muchos ejemplos de IMF reguladas que siguen fieles a su misión y continúan alcanzando sus clientes objetivo, ofreciéndoles mayor variedad de servicios a menor costo y desarrollando con ellos relaciones más fuertes.

- La regulación prudencial es importante. Permite las economías de escala que surgen de un mayor tamaño, y las economías de alcance que provienen de ofrecer una gama de servicios más amplia, al autorizar la captación de depósitos. Los menores costos de fondos y la diversificación efectiva de los portafolios aumentan las economías logradas. Esto se refleja generalmente en menores tasas de interés, algo de lo que los clientes de todos los tamaños se benefician, sobre todo quienes realizan las transacciones más pequeñas.

- Mientras que se ha encontrado que los desvíos de la misión inducidos por la comercialización son nulos o escasos, hay evidencias desde los datos y de opiniones expertas sobre el aumento de desvíos de la misión inducidos por la regulación. A quienes más afectan las regulaciones represivas es a los pobres.

- Las finanzas digitales están atrayendo la atención gradualmente, pero su adopción es todavía bastante lenta, aún entre las organizaciones de mayor tamaño, en las que el uso principal de aplicaciones basadas en la Web y en la telefonía móvil es para recargar servicios de prepago y para obtener información. Las organizaciones que usan tabletas en sus operaciones de campo informan de incrementos prometedores de productividad. Una mejor conectividad, la rapidez de las transiciones demográficas y la capacidad de llevar a cabo ajustes internos, serán las maneras de superar las restricciones a la digitalización en las microfinanzas.

- Muchas IMF implementan redes de agentes corresponsales, a través variados enfoques — agentes propios vs. quioscos de pago operados por terceros — así como los niveles de satisfacción con las transacciones, las que suelen limitarse a pagos de préstamos y a operaciones de depósitos. Almost all MFIs have developed policies for client protection, managing complaints by financial clients and assuring the transparency of information.

- Servicios adicionales que complementan las transacciones de crédito, aunque los avances en algunos casos son lentos. Las tarjetas de débito y de crédito tienen una presencia muy limitada: menos de diez IMF en la muestra ofrecen tarjetas de débito. Un número creciente de IMF ofrecen facilidades de depósito y productos de ahorro, a pesar de que, en algunos países donde las IMF se convirtieron en reguladas hace algunos años, no se les ha otorgado aún la autorización de captar depósitos. Los seguros forman ahora parte de los portafolios de productos de la mayoría de las IMF, inclusive de las organizaciones no reguladas.

- Casi todas las IMF han desarrollado políticas de protección de clientes, en las formas de manejo de las quejas de clientes financieros y de transparencia de la información.

- El desarrollar una tipología de las IMF según sus métodos para lograr la proximidad e implementar estrategias de centralidad en el cliente es virtualmente imposible. El conjunto de características que explican una relación cercana con el cliente es demasiado amplio, diverso y condicionado a variadas circunstancias. Lo anterior no hace posible el clasificar a IMF con estrategias muy diversas bajo una categoría particular.

¿En qué consiste, entonces, el secreto del éxito? La respuesta va más allá de la distinción entre MFI reguladas y no reguladas y las conclusiones de este estudio intentan proveer algunas respuestas. Esperamos haber suministrado aquí un panorama de la industria en Latinoamérica lo suficientemente rico para que así los lectores puedan explorar sus propias hipótesis.



¿IMPORTAN AÚN LOS CLIENTES?

Rodolfo Quirós, Claudio González-Vega y Pedro Fardella ²

I. INTRODUCCIÓN

Han transcurrido muchos años desde que fueran creadas las primeras instituciones de microfinanzas (IMF), con el objeto de ofrecer servicios financieros a los segmentos pobres de la población, excluidos del acceso a las instituciones financieras tradicionales. La mayoría de estas IMF comenzaron sus operaciones como organizaciones sin fines de lucro, frecuentemente como proyectos de desarrollo que incorporaban un conjunto de intervenciones, entre ellas el crédito. Poco tiempo después, estas organizaciones no gubernamentales (ONG) comenzaron a innovar y a desarrollar sus propias metodologías de crédito. Con el paso del tiempo se tornaron más sofisticadas y algunas de ellas se incorporaron al sector financiero regulado.

Las primeras iniciativas demostraron que alcanzar a los pobres, además de promover un objetivo social importante, representaba también un negocio financiero atractivo. Igualmente se demostró que, independientemente de cuán importantes fuesen los objetivos sociales, la auto sustentabilidad era esencial para su éxito.

Como resultado, las microfinanzas pronto captaron la atención de inversionistas locales e internacionales, tanto comerciales como de impacto, los cuales comenzaron a dirigir recursos hacia la industria, en busca de los rendimientos atractivos que solía producir en sus primeros años. Gradualmente, las microfinanzas fueron reconocidas como una industria con una función de objetivos de doble beneficio: alcance y sostenibilidad. A partir de este momento, el panorama de las microfinanzas comenzó a cambiar. Ya la industria no se limitaba a instituciones con una fuerte misión social, sino que había participantes con objetivos únicamente comerciales.

Algunos de los recién llegados eran bancos comerciales privados que estaban bajando de nicho, directa o indirectamente a través de entidades creadas o adquiridas con tal propósito, mientras que otros eran organizaciones no ban-

carias con fines de lucro que fueron surgiendo. Algunos sectores han criticado la ausencia de una misión social explícita en algunos casos, argumentando que las prácticas de tales organizaciones podrían tender a aprovecharse de sus clientes, lo que podría empeorar su situación.

Algunas ONG que, al día de hoy, siguen siendo IMF activas siguen rehusándose a transformarse en instituciones financieras reguladas por temor al “desvío de la misión”. Argumentan que pueden evitar el riesgo de tal desvío continuando como ONG. Sin embargo, estas ONG no toman en cuenta, al adelantar tales argumentos, que precisamente en reflejo de y debido a su misión social es que deberían proveer, además de préstamos, otros servicios financieros que son igual o más importantes para la población objetivo, como por ejemplo los servicios de depósito para ahorrar. Tales servicios sólo pueden ser provistos por intermediarios regulados; al proveerlos, se ampliarían las fronteras de la inclusión financiera en regiones y poblaciones que otras instituciones financieras comerciales no tienen interés, o posibilidades, de atender.

El principal objetivo de este estudio ha sido el de saber si existen diferencias efectivas entre la variedad y la calidad de los servicios provistos a las clientelas meta por estos diferentes tipos de instituciones. En particular, este estudio se propuso analizar si el ser una organización sin fines de lucro con una misión social solamente se traduciría, per se, en mejores servicios para los clientes, relaciones de cliente más fuertes y una mayor amplitud de la cobertura, que resultara en la atención de un mayor número de clientes pobres. Alternativamente, si el ser una IMF regulada rentable, per se, diera lugar a una menor calidad de los servicios y relaciones de cliente más débiles. Para entender estos contrastes y su evolución en el tiempo, el estudio intenta examinar cómo se crean y se sustentan las relaciones con los clientes. La multiplicidad de IMF contactadas ofrece un variado conjunto de características, que permite expandir las fronteras del análisis más allá del contexto limitado de la discusión sobre regulados vs. no regulados.

En razón de las austeras limitaciones del presupuesto, el estudio no se plantea ser exhaustivo o llegar a resultados estadísticamente significativos. Se ha intentado, más bien, un análisis esencialmente cualitativo, consistente con los datos recogidos de un conjunto amplio de IMF en diferentes entornos institucionales. Al respecto, si bien originalmente el alcance del estudio requería un conjunto de siete países, para buscar explicaciones en una variedad de entornos más amplia, el número se aumentó a nueve, a saber:

1. Bolivia
2. Colombia
3. Ecuador
4. El Salvador
5. Guatemala
6. Honduras
7. Nicaragua
8. Perú
9. República Dominicana

Estos países fueron seleccionados a fin de incluir una combinación de mercados de microfinanzas maduros (Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador), con los esfuerzos en microfinanzas llevados a cabo en centros financieros menos desarrollados (El Salvador, Guatemala, Honduras, y la República Dominicana).

Adicionalmente, la lista inicial de 27 IMF se incrementó a 41 (ver en el Anexo 2 una lista completa de las instituciones incluidas, por país) El conjunto más amplio de organizaciones de microfinanzas le permitió al equipo de investigación un mayor margen de comparación dentro y entre países.

Los siguientes son ejemplos de la diversidad de características que se buscaron:

1. IMF grandes y pequeñas
2. Reguladas y no reguladas
3. Urbanas y rurales
4. ONG, intermediarios no bancarios, bancos, cooperativas, compañías financieras privadas y cajas municipales
5. Crédito individual y grupal
6. Diversas estructuras de accionistas



7. Orientación agrícola y no agrícola

Las anteriores y muchas otras características, tales como el entorno regulatorio e institucional, crean una suerte de matriz dinámica, en la que los componentes se combinan de formas diferentes, las que influyen en cómo las diferentes IMF crean y mantienen relaciones con sus clientes. La metodología utilizada para la recopilación de los datos fue una combinación de instrumentos, que permitieron recoger abundante información para todo el conjunto de IMF en la “muestra”, así como información más detallada sobre un menor conjunto de organizaciones. Estos instrumentos incluyen:

- Un cuestionario
- Una revisión de datos estadísticos
- Estados financieros
- Entrevistas directas

El cuestionario incluyó más de 40 preguntas, que abordaban tópicos como servicios de crédito, depósitos de ahorro, seguros, otros servicios y productos financieros, estructura de las IMF, protección a clientes financieros, propiedad, estados financieros y formas de medir la pobreza (ver el instrumento en el Anexo 3). Se adoptó un enfoque de inclusión financiera que nos impulsó a preguntar sobre:

1. Profundidad del alcance (clientelas de interés especial)
2. Variedad de servicios
3. Tecnología de crédito
4. Características de las transacciones
5. Canales: físicos y digitales
6. Protección al cliente

Algunos de estos temas fueron examinados en mayor detalle por medio de visitas de campo llevadas a cabo en siete IMF en Bolivia, Colombia y Perú (ver la lista de las organizaciones en el Anexo 2).

El resto del documento está organizado en cinco capítulos. El Capítulo II explica cómo las relaciones de las IMF con sus clientes han evolucionado en el tiempo. El Capítulo III resume características interesantes observadas en varias de las IMF visitadas, con énfasis especial en una por país: Banco FIE en Bolivia, Bancamía en Colombia y Caja Arequipa en Perú. El Capítulo IV contiene diversos hallazgos, agrupados de acuerdo con los temas de inclusión financiera mencionados más arriba. Las conclusiones se ofrecen en el Capítulo V.



II. EL PAPEL EN EVOLUCIÓN DE LA RELACIÓN DE CLIENTE

A pesar del amplio consenso entre banqueros y formuladores de políticas, apenas tres décadas atrás, de que un proveedor institucional auto-sostenible de crédito y de otros servicios financieros para los hogares-empresa de los pobres era una imposibilidad evidente, la revolución de las microfinanzas progresó desde unas pocas iniciativas modestas de organizaciones no gubernamentales (ONG), intensivas en el apoyo de los donantes — dispuestas a otorgar pequeños préstamos de corto plazo, en esfuerzos por aliviar la pobreza — hacia un sector del mercado financiero diverso, donde un número creciente de actores rentables, autosuficientes, comercialmente viables y regulados prudentemente han sido gradualmente capaces de ofrecer una amplia gama de servicios financieros, para apoyar a sus clientes en la persecución de múltiples objetivos individuales, incluyendo el escape de la pobreza.

Numerosas barreras, particularmente difíciles de superar cuando se busca atender a los pobres, hacen que la producción de servicios financieros sea costosa. Estas barreras dan origen a varias dimensiones de un desafío tecnológico: ¿cómo producir estos servicios a un costo razonable? Así, si la naturaleza del problema es una de dificultades técnicas, entonces la naturaleza de la solución debe ser también tecnológica: encontrar nuevas maneras de superar los obstáculos. La magia de las microfinanzas como innovación — en contraste con las tecnologías bancarias tradicionales — ha sido que han ofrecido nuevas maneras de producir servicios financieros para los pobres, de formas más eficientes y sostenibles en cuanto a costos y mejor adaptados a sus circunstancias. De hecho, la transformación de las microfinanzas a lo largo del tiempo ha sido un proceso multifacético de innovación.

La recopilación e interpretación de información acerca del perfil de riesgo del solicitante de crédito (screening), diseño de contratos con incentivos compatibles que desestimen el riesgo moral, seguimiento del comportamiento del deudor (monitoring) y hacer valer estos contratos (enforcement) son actividades costosas, mientras que los errores pueden llevar a pérdidas por falta de pago. Las distancias (geográficas, étnicas, culturales o sociales) pueden convertirse en barreras insuperables, mientras que resultados covariantes de las actividades de los deudores pueden amenazar al acreedor con riesgos sistémicos. Diferentes tecnologías de crédito intentan enfrentar estos obstáculos de varias maneras. Cada una le asigna diferentes costos de transacciones al acreedor y a los deudores.

Típicamente, en una tecnología bancaria tradicional, el acreedor abre agencias en localidades urbanas y suburbanas y les solicita a los clientes potenciales que vayan a las agencias a procesar sus solicitudes, desembolsar fondos y efectuar pagos. Para resolver el desafío de la distancia, el banco invita al solicitante a que: “venga”. El desafío de la información es enfrentado requiriendo estados financieros auditados, declaraciones de impuestos, estudios de factibilidad y planes de inversión, mientras que puntuaciones paramétricas (scores) son usadas en el crédito de consumo. La relación es impersonal e información dura es requerida para cada transacción.

Los incentivos de pago surgen de las garantías, típicamente una hipoteca sobre bienes raíces o el gravamen de algún activo tangible (prendas). Los contratos se hacen valer por ejecución judicial. Cuando los clientes viven y trabajan lejos (o hablan un idioma distinto o no confían en las instituciones formales), cuando son informales y no llevan registros contables, cuando son demasiado pobres para poseer activos elegibles como garantía y toman préstamos demasiado pequeños para que una ejecución judicial se justifique, un enfoque bancario tradicional no es tecnología apropiada.

En contraste, según innovaciones introducidas por varias tecnologías de microfinanzas, los oficiales de crédito superan las distancias visitando a los solicitantes en sus negocios, parcelas u hogares, hablando su propio idioma y estando familiarizados con las normas sociales y culturales del lugar. En vez de invitar a los solicitantes con un “vengan”, prometen que “nosotros vamos”. Esto señala un cambio fundamental de paradigma, que coloca al cliente en el centro y transfiere los costos de transacciones desde los deudores hacia el acreedor, en un ejercicio que aumenta la eficiencia.

A la vez, en tecnologías de microcrédito individual, la información se recoge in situ, a través de procesos de evaluación que reconocen la unidad indivisible del hogar-empresa y que son puestos en práctica por oficiales de crédito experimentados, con capacidad de valorar tanto características tangibles como intangibles de los deudores potenciales, tales como la honestidad, la reputación, la creatividad y el trabajo duro. La decisión de crédito descansa en información blanda y en la acumulación a través del tiempo de conocimiento personalizado. Un contrato implícito surge, a través del contacto directo, entre los clientes y el oficial de crédito. En tecnologías de crédito grupal, algunas tareas son delegadas a los pares del cliente (v.g., los miembros de un banco comunal), cuya diligencia es asegurada con incentivos apropiados, como la garantía solidaria.

Incentivos a pagar los préstamos usualmente resultan de amenazas de pérdida de algún activo, en caso de incumplimiento. En una tecnología bancaria tradicional, los activos tangibles del deudor están en riesgo: terrenos y casa, en el caso de hipotecas; vehículos, ganado y equipos, en el caso de prendas. En una tecnología de microfinanzas, son principalmente los activos intangibles del deudor los que están en riesgo. Algunos bienes podrían ser aceptados como garantía no tradicional, por su valor en uso y no su valor de mercado, ya que no existen mercados secundarios para refrigeradoras usadas, aparatos de televisión rotos o mesas de comedor. Las reputaciones están en riesgo, principalmente en las tecnologías grupales, con la amenaza de pérdida del acceso a otras transacciones de mercado y la erosión del capital social propio, cuando la reputación del deudor se mancha al quedar como moroso en el pago de sus préstamos.

La innovación más importante en las microfinanzas ha sido, sin embargo, el uso extendido de la relación de cliente — en particular, el valor presente del flujo esperado de servicios futuros — como incentivo de pago de los préstamos. Un contrato de microfinanzas implica una relación directa, cara a cara, entre las dos partes, que es mutuamente valiosa. Esta relación crea derechos y obligaciones para ambas partes y genera la estructura de incentivos que determina su comportamiento.

El deudor paga en base a la expectativa de un servicio futuro todavía mejor, mientras que la institución acreedora debe prometer creíblemente que va a estar ahí cuando el deudor regrese por esos servicios adicionales — es decir, tiene que ser sostenible, a fin de ser capaz de cumplir esta promesa. Así, mientras que la obligación del deudor es pagar conforme se ha acordado, su derecho y expectativa son ver su cumplimiento puntual recompensado con mejoras en el vector de términos y condiciones de su relación con el acreedor.

A la vez, el derecho de la institución acreedora es recuperar el monto prestado, para proteger su patrimonio, el que determinará su capacidad futura de cumplir con su misión y servir a otros clientes, mientras que su responsabilidad es proteger su capacidad de entregar los servicios futuros esperados, manteniéndose sostenible y así haciendo sus promesas creíbles, a fin de estimular la lealtad del cliente que acompaña a la evolución de la relación en el tiempo.

Los deudores descubrieron tanto valor en estos contratos que invirtieron en la creación de relaciones de largo plazo con los acreedores institucionales. A la vez, estos acreedores descubrieron que la morosidad entre estas clientelas podía ser tan baja, que préstamos otorgados a tasas de interés razonables podían generar suficientes ingresos netos para cubrir sus elevados costos de prestar y permitirles buscar la sostenibilidad de sus esfuerzos institucionales.

Las microfinanzas han sido banca de relaciones para los pobres. Han permitido un conocimiento personalizado y un contacto directo con el cliente, lo que reduce el riesgo de mora, hace posible que se entreguen préstamos de mayor tamaño, a plazos más largos, y aumenta las oportunidades para la venta de otros servicios financieros, a lo largo de una progresión gradual de la relación. También requieren, sin embargo, de coordinación, una estructura de incentivos apropiada para los oficiales de crédito y costosas estructuras de control interno.

Costos operativos más bajos están asociados con las tecnologías de crédito de consumo de las tiendas al menudeo y otros métodos asociados con el crédito a trabajadores asalariados, basados en la estabilidad de su empleo. Éstas pertenecen a los enfoques con base en información dura. En mercados saturados, los términos y condiciones potencialmente más atractivos ofrecidos por la competencia podrían llevar al sobreendeudamiento de los clientes, conforme los incentivos de pago se ven erosionados e insuficiente información sobre los deudores es compartida entre los acreedores.

Progreso en las tecnologías de información, comunicaciones y manejo de datos (TIC) están cambiando las ventajas competitivas de diferentes actores en el mercado. Plataformas automatizadas, sistemas de pagos electrónicos y banca móvil y métodos de minería de datos podrían llevar a transacciones más frecuentes, pero también a contactos más impersonales, a la vez que inducen reducciones de costos de operación más pronunciadas en el caso de tecnologías que usan información dura que en las que descansan en información blanda.

Las instituciones de microfinanzas, al adoptar selectivamente TIC que reduzcan sus costos, deberían también asegurarse de que estas tecnologías no destruyan relaciones y deben contrarrestar el desafío con innovaciones adicionales en sus procedimientos de crédito, un aprendizaje más sistemático y el uso continuado de sus ventajas derivadas de la proximidad, su conocimiento más íntimo de los clientes y la fortaleza del valor de las relaciones con sus clientes. Aún en esta nueva era de conectividad digital, la supervivencia de las microfinanzas como una innovación valiosa dependerá del valor sostenido de las relaciones de cliente.

El valor de la relación de cliente es multidimensional y está condicionado por una serie de circunstancias. Una relación de microfinanzas será valiosa en la medida en que facilite el aprovechamiento de oportunidades productivas no explotadas. Este valor depende de la naturaleza y rentabilidad marginal de estas oportunidades. También es valiosa la relación si fortalece las herramientas disponibles para estabilizar el consumo (suavizar sus fluctuaciones) y lidiar con el riesgo. El valor de precaución de las microfinanzas aumentaría, a su vez, la disposición de los clientes a innovar, a adoptar nuevas tecnologías y a invertir. La relación también es valiosa si es confiable y su confiabilidad está determinada principalmente por la sostenibilidad de la institución. Finalmente, el valor de la relación de cliente depende de la calidad de los servicios proporcionados (v.g., “ser tratado con respeto”), de la versatilidad de estos servicios y de la credibilidad de los contratos incorporados en la relación, dada ésta principalmente por la imagen de robustez de la institución financiera.

El vector de términos y condiciones que le dan forma a la calidad de la relación de cliente incluye una larga lista de atributos. Entre ellos, el tamaño de la transacción importa mucho. Dada la capacidad de pago del deudor, cuándo el préstamo es demasiado pequeño, como porcentaje del monto del préstamo los costos de transacciones del deudor — que usualmente son independientes del tamaño del préstamo — serían demasiado elevados. Por la misma razón, los costos de transacciones del acreedor serían también demasiado elevados, llevando al cobro de tasas de interés muy altas, si no a la exclusión completa del solicitante de la cartera de préstamos. A la vez, si el préstamo es demasiado grande, la mora esperada aumentará y, al no ser capaz de pagar el préstamo, el cliente perderá los activos empeñados como garantía y se empobrecerá.

Encontrar el monto correcto de préstamo es la esencia del arte de prestar. Además, cuando el préstamo es demasiado pequeño, comparado con la demanda del cliente, los fondos prestados serán insuficientes para emprender la actividad productiva deseada, obligando al deudor a buscar los fondos complementarios de otra fuente e incurrir en costos adicionales. En general, préstamos que son demasiado pequeños solo pueden inducir impactos positivos demasiado pequeños, posiblemente insignificantes. En contraste, préstamos demasiado grandes, que no pueden ser pagados, siempre inducirán impactos negativos.

El valor de la relación de cliente incluye el costo total (pagos de intereses más los costos de transacciones diferentes a los intereses) de los fondos tomados en préstamo por los deudores, así como el rendimiento neto de los depósitos (intereses ganados menos los costos de transacciones de los depositantes). Estas magnitudes deben también incluir los riesgos anexos, como el riesgo de perder activos valiosos en caso de ejecución de las garantías del préstamo o el riesgo de perder el monto depositado en caso de inflación o de insolvencia de la institución. Además, los clientes van a estar más dispuestos de invertir en la continuación de la relación si tienen la expectativa de que, conforme la relación evoluciona, estos precios y riesgos disminuirán.

El valor de la relación de cliente también depende de cómo los productos ofrecidos se adaptan a las circunstancias y demandas del cliente. Esto incluye plazos que sean compatibles con las inversiones llevadas adelante por el deudor y esquemas de amortización que correspondan a sus flujos de caja. Este valor dependerá de la oportunidad en el desembolso de los fondos y de la conveniencia y seguridad de las facilidades de depósito ofrecidas. Dependerá, también, de la variedad del menú de servicios proporcionados y de la facilidad para el cliente de beneficiarse de economías de ámbito al tratar con un único proveedor de servicios financieros.

Clientes con diferentes preferencias por el riesgo y diferentes tasas temporales de descuento valoran estos vectores de términos y condiciones de manera diferente. Una dimensión clave de la relación de cliente es que la institución tenga la capacidad de “crecer con sus clientes”, siendo capaz de ofrecer tamaños cambiantes de préstamo, conforme sus negocios progresan, y de proporcionar una gama cada vez más amplia de productos, conforme la maduración de esos negocios pudiese requerirlo. La institución debe ser también capaz de “cambiar con los tiempos”, adoptando las nuevas TIC y ajustándose a los cambios demográficos.

El surgimiento de las microfinanzas en América Latina en los años ochenta fue el resultado de iniciativas de proyectos piloto que generaron nuevo conocimiento acerca del proceso de crédito, se decidieron a aprender, desarrollaron y validaron diversas variantes de la banca comunal y del crédito de grupos solidarios — y de la responsabilidad solidaria que esas tecnologías implican — así como del microcrédito individual. El valor de las relaciones de cliente jugó un papel clave en estos experimentos. Su origen como ONG y sus dimensiones comparativamente modestas facilitaron relaciones bastante personalizadas, mientras que el extraordinario desempeño de sus carteras reflejó la fortaleza de esas relaciones.



La eventual transformación de algunas IMF en entidades reguladas prudencialmente indujo efectos tanto positivos como negativos en el valor de la relación de cliente. Uno de los más importantes determinantes del efecto neto ha sido la medida en que el marco regulatorio ha sido represivo o más bien conducente a la estabilidad y a la innovación. Así, dependiendo del nivel de comprensión del regulador prudencial acerca de los diferentes perfiles de riesgo, normas prudenciales más flexibles o más rígidas fueron introducidas para las microfinanzas y, en este último caso, redujeron los grados de libertad de estas instituciones a la hora de enfrentar la informalidad de sus clientes con productos que se adaptaran a sus requerimientos específicos.

La transformación les permitió a las IMF aumentar su escala, atrayendo nuevas fuentes de fondos y así logrando reducir sus costos de operación. Aún más importante, la regulación prudencial les permitió a las IMF movilizar depósitos del público y de otras maneras expandir la variedad de sus servicios. Los mejores resultados fueron alcanzados en aquellos países donde hubo una interacción dialéctica y un proceso conjunto de aprendizaje entre el regulador y las instituciones y donde se evitó la represión financiera, particularmente en la forma de techos a las tasas de interés.

La regulación prudencial, el fortalecimiento institucional, una gestión más profesional y el acceso a fondos en el mercado llevaron a varias innovaciones en la estructura de propiedad de las IMF. Tanto inversionistas de impacto como accionistas privados fueron agregados a esta estructura, dando lugar a la comercialización de las microfinanzas.

De la misma manera, hubo consecuencias tanto positivas como negativas sobre la relación de cliente. Las utilidades llegaron a ser no solamente un mecanismo para proteger la sostenibilidad de la institución y una herramienta para su expansión adicional, sino además un incentivo para atraer nuevos tipos de accionistas y gerentes a la organización, con diversas funciones de objetivos y diferentes grados de compromiso con la misión de la institución. A la vez, algunos han temido un proceso de alejamiento de la misión, por el cual las IMF abandonarían a su clientela original de clientes pequeños y pobres y migrarían a carteras dominadas por clientes que, aunque siendo todavía pequeños, serían de mayor tamaño y menos pobres. Sin embargo, esta sería una amenaza particularmente para aquellas instituciones menos enfocadas en cultivar relaciones de cliente de largo plazo y más enfocadas en obtener utilidades rápidamente. Inversionistas de microfinanzas más pacientes han evitado el alejamiento de la misión, a la vez que están acompañando a sus clientelas en su evolución y crecimiento. Varias instituciones han ganado

economías de escala al añadir otras clientelas a sus carteras y han compartido las ganancias de estas economías por medio de tasas de interés más bajas para sus clientelas tradicionales. En contraste, bancos comunales y otras organizaciones que atienden solamente a clientes muy pequeños siguen cobrando tasas de interés muy altas.

Finalmente, el regreso de la represión financiera ha estado destruyendo relaciones de cliente en varios países. Paradójicamente, la reintroducción de techos a las tasas de interés, cuotas de cartera, impuestos a las transacciones financieras y otras regulaciones distorsionantes o restrictivas ha perjudicado particularmente a los más pequeños y más pobres de los deudores. Al reducir los grados de libertad de los intermediarios financieros, sobre todo en la generación de suficientes ingresos para cubrir sus costos, éstos han optado por limitar sus pérdidas concentrando sus esfuerzos en las clientelas menos costosas, en particular las que originan las transacciones más grandes.

Como resultado, muchas de las clientelas originales de las microfinanzas han sido excluidas del acceso a los servicios, pues los precios regulados no hacen sostenible continuar las relaciones con ellos. Tasas de interés subsidiadas han sido acompañadas por incrementos más que proporcionales en los costos de transacciones, haciendo el costo total del crédito más elevado que antes de las regulaciones represivas. Todo esto ha llevado a una disminución en el valor de las relaciones de cliente para los pobres. Algunos tipos de clientes han sido excluidos de las carteras de microfinanzas, mientras que otros ya no encuentran servicios que se adapten bien a sus necesidades y requerimientos. Muchos pequeños deudores se han visto forzados a regresar a los prestamistas informales. El resultado más represivo ha sido el desplazamiento de estas clientelas en las carteras de microfinanzas, conforme los números y proporciones de deudores pequeños y pobres han disminuido, mientras que las instituciones han intentado sobrevivir a la regulación represiva moviendo su oferta hacia clientelas menos desfavorecidas.

Paradójicamente, por lo tanto, el alejamiento de la misión revelado por los datos recientes ha sido más el resultado de un alejamiento de la misión inducido por la regulación que un alejamiento de la misión inducido por la comercialización.



III. ESTUDIOS DE CASO EN BOLIVIA, COLOMBIA, Y PERÚ

Con el objeto de lograr un conocimiento más a fondo acerca de las relaciones con los clientes, los autores de este estudio visitamos 11 IMF en tres países diferentes: Bolivia, Colombia y Perú.

Estos casos ponen de manifiesto la gran diversidad de formas como las IMF se “acercan” a sus clientes: expandiéndose hacia áreas rurales; transformándose en intermediarios financieros regulados, lo que les permite ofrecer una mayor variedad de servicios y a menor costo; suministrando paquetes integrales, que incluyen servicios financieros y no financieros; operando en lugares en los que, al menos inicialmente, no todas las IMF estaban dispuestas a ir; o vinculándose con sus clientes a través de creencias religiosas compartidas. En este proceso, sus operaciones se tornaron más complejas y requerían técnicas de gestión, procesos, sistemas de información y perfiles de personal más sofisticados, mientras que, en algunos países, la regulación financiera inapropiada ha afectado negativamente la calidad de los servicios ofrecidos.

Para uno de los casos — el Banco FIE de Bolivia — se provee una descripción más detallada, para ilustrar la evolución de las relaciones con sus clientes en el transcurso del tiempo, así como el impacto de varios shocks sobre el valor de dichas relaciones. Las características clave más relevantes de las otras IMF visitadas se reportan también, en particular para Bancamía en Colombia y Caja Arequipa en Perú, a fin de poner de relieve la forma como han intentado fortalecer la calidad de sus propuestas de valor para sus clientelas objetivo. Las diversas iniciativas examinadas ponen de manifiesto las distintas maneras como las IMF continúan enfocándose en la centralidad de sus clientes.

1.

La trayectoria histórica del Banco para el Fomento a Iniciativas Económicas S.A. (Banco FIE) ha ilustrado notoriamente las diversas etapas de la destacada y dinámica evolución de las microfinanzas bolivianas.² Esta historia revela los retos que la institución ha enfrentado, en cada uno de esos momentos, para proteger el papel que la relación de cliente juega y cómo, gradualmente desde finales de 2013, la entrada en vigencia de un nuevo marco regulatorio, con varias aristas represivas, ha representado el mayor reto que la institución — al igual que el sistema de microfinanzas boliviano — han enfrentado, en su esfuerzo por preservar el foco de sus operaciones en la clientela original: microemprendimientos manejados por hogares pobres, que trabajan por cuenta propia.

Desde su origen, con la creación de la ONG FIE a finales de 1985, la institución mostró una decidida inclinación a priorizar la relación con sus clientes. Esta inclinación reflejaba una convicción profunda de parte de las cinco mujeres fundadoras, lideradas por Pilar Ramírez, acerca de la importancia de cultivar exitosamente el respeto y la confianza mutuos con los clientes, en el convencimiento de que de las relaciones resultantes resultaría el logro exitoso de la misión.

Desde el inicio de las operaciones de crédito, esta orientación se puso de manifiesto, en particular, a través de la adopción de una tecnología de crédito individual. Esta decisión, que reflejaba la visión de las fundadoras, rápidamente se convirtió en una ventaja competitiva para la institución. Con el crédito individual, las fundadoras buscaban “demostrar que esta clientela era como la de cualquier otra institución financiera, y que no necesitaba modalidades de crédito especiales, para personas que no podían ofrecer garantías reales”. Se trataba tanto de una postura ética como de una intuición notable acerca de la naturaleza de este segmento del mercado, que eventualmente se vería recompensada con creces.

Esta muestra de confianza en el comportamiento esperado de los clientes proyectaba una imagen de respeto y de reconocimiento, por parte de la institución, de su dignidad. Los clientes respondieron con una fuerte demanda, que alimentó el rápido crecimiento de la cartera de FIE, y con el cumplimiento puntual e impecable de sus obligaciones de crédito. Adicionalmente, FIE acompañó a sus clientes con un programa corto de capacitación, previo al desembolso de los préstamos, acerca de contabilidad, costos y mercadeo, lo cual contribuyó a la fidelización de la clientela.

Aún hoy en día, los funcionarios más antiguos recuerdan, con nombres y apellidos, a los 200 clientes con quienes se inició el programa de crédito individual. Esta proximidad y el conocimiento directo de los clientes le permitieron a la institución aprender lecciones y mejorar su tecnología de crédito de una manera muy flexible. Muchas mujeres carecían de documentos de identidad (ID). Entonces, FIE les otorgaba los préstamos a sus parejas y, para el segundo préstamo, ellas ya habían obtenido sus documentos.

² Elaborado con base en varios documentos institucionales. Estamos agradecidos, en especial, por las conversaciones con Ximena Behoteguy, presidenta de la Junta Directiva de Banco FIE; Noelia Romao, Gerente General de CONFIE; José Luis Pérez; y Claudia Escobar.

A pesar de su poca experiencia, FIE recibió un financiamiento de US\$ 500.000 de parte de la División de Pequeños Proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y con eso desarrolló una metodología sin precedentes en Bolivia. La elaboró sobre la base de su estrecho conocimiento de la clientela, motivada por un firme compromiso con ofrecer servicios adaptados a las actividades económicas de una clientela pobre e informal que luchaba por sobrevivir, luego de las medidas de ajuste estructural adoptadas en Bolivia para frenar la hiperinflación y de una profunda crisis social, reflejada en elevadas tasas de desempleo formal, existentes al momento de la creación de FIE a mediados de los años ochenta.

Poco tiempo después, la competencia vendría de parte de la Fundación de Promoción de la Microempresa (PRODEM), creada en 1986, para operar con grupos de crédito de garantía solidaria. En 1992 PRODEM dio origen, a partir de su cartera urbana, al primer banco comercial especializado en microfinanzas: BancoSol. A la vez, PRODEM continuó con sus propias operaciones, sobre todo en áreas rurales. La ONG Procrédito fue creada igualmente en 1992, con el apoyo del grupo alemán IPC, y también adoptó una tecnología de crédito individual.

En este entorno, FIE competía cobrando tasas de interés más reducidas: cerca de la tercera parte de las que cobraba su competencia, lo cual es típico de las instituciones de crédito individual, en comparación con las de crédito grupal o de banca comunal, que cobran tasas más elevadas. También competía a través de la expansión de sus canales de atención, gracias a la inversión del 80 por ciento de sus beneficios en la red. La primera agencia abrió sus puertas en La Paz, y la siguiente en El Alto, para beneficiarse de la mayor concentración de clientes en dichas ciudades. Poco después siguieron 12 agencias adicionales. La operación se caracterizaba por su austeridad, con controles y registros manuales, si bien entonces inició el desarrollo de un sistema informático propio.

En sus primeros tiempos, el programa de crédito financiaba las actividades productivas de la microempresa familiar. Para 1989, una de las principales lecciones que FIE había aprendido fue reconocer la importancia de las actividades comerciales, particularmente para las mujeres pobres. Con este aprendizaje, FIE comenzó a canalizar financiamiento tanto hacia la producción como al comercio. El reconocimiento implícito de la fungibilidad del dinero y de las estrategias de vida de los hogares pobres fue el resultado del gran interés de FIE en entender las circunstancias de sus clientes y de la retroalimentación por parte de sus oficiales de crédito, quienes aprendían de su proximidad con los clientes.

La exitosa experiencia boliviana con las microfinanzas llevó a las autoridades prudenciales a la creación de una licencia no bancaria especializada: los Fondos Financieros Privados (FFP). Este cambio les permitió a las ONG enfocadas en las microfinanzas invertir en sociedades⁴ anónimas (por acciones) para manejar sus actividades de intermediación financiera bajo la supervisión prudencial. En 1995, la ONG ProCrédito fue la primera en transformarse en una entidad regulada, se convirtió en la Caja Los Andes, FFP.³ Ese año, FIE inició los trámites correspondientes y, en agosto de 1997, FIE recibió la autorización para constituir el FFP, y comenzó a operar como tal en marzo de 1998. Un pequeño grupo de personas constituyeron la sociedad anónima, además de la propia ONG como accionista principal. Con los dividendos ganados como accionista, la ONG continuó ofreciendo programas de capacitación.

Esta transformación tuvo un impacto positivo importante en la relación de FIE con los clientes. La nueva licencia le permitió captar depósitos del público, lo cual fue un paso crucial hacia la ampliación de su menú de servicios ofrecidos, como lo evidenció la fuerte demanda por sus facilidades de depósito. A su vez, con la transformación, FIE incrementó su credibilidad y reputación, lo que le permitió acceder a otras fuentes de fondos, en adición a los depósitos. Gracias a la intermediación financiera resultante, FIE logró bajar aún más las tasas de interés cobradas por los préstamos.

Todas estas etapas condujeron a un rápido crecimiento de la clientela, tanto de depósitos como de crédito, aunado a una acelerada expansión geográfica. Al momento de su transformación, FIE ya tenía una cartera de US\$12 millones, 24.000 clientes y presencia en cinco de los siete departamentos del país. A partir de allí, el crecimiento se aceleró. A mediados de 2018, el Banco FIE contaba con 155 sucursales y 360 puntos de atención.

En 1999 Bolivia sufrió un fuerte impacto recesivo exógeno, seguido por una pronunciada contracción del sistema financiero. Este evento adverso coincidió con el colapso de algunas empresas financieras que habían intentado, a través de una licencia de FFP, implementar en Bolivia tecnologías de crédito de consumo basadas en puntajes paramétricos (credit scoring). Su fracaso generó fuertes externalidades negativas para las FFP de microfinanzas. Dada la imposibilidad inherente de que los grupos de crédito con garantía solidaria se auto aseguraran contra impactos sistémicos, las tecnologías de crédito de BancoSol y de PRODEM colapsaron durante la crisis, y estas instituciones tuvieron que asumir una dolorosa transición hacia tecnologías de crédito individual.

3 Para un análisis de las primeras transformaciones y las lecciones aprendidas en la industria boliviana de microfinanzas, ver Silva, Khaled, y Beshay, 2018.



En fuerte contraste, la participación en el mercado, incluyendo a los bancos y otros intermediarios del sistema, de las entidades con experiencia en el microcrédito individual — FIE y Caja Los Andes — aumentó fuertemente. Estas instituciones se encontraban en mejor posición para ajustar los contratos de crédito individualmente, con base en el aprendizaje y conocimiento íntimo que habían tenido con sus clientes.⁴ Esto a su vez benefició tanto a la institución, a través de tasas de mora menores que las de las demás instituciones financieras, como a sus clientes, quienes no sufrieron interrupciones en el progreso de sus relaciones de crédito, gracias al conocimiento acumulado por FIE.

El impulso resultante del crecimiento de FIE FFP llevó, en 2001, a la ONG FIE a cruzar fronteras. Conociendo de la amplia presencia de migrantes bolivianos en algunos sectores informales de Argentina, la ONG creó FIE Gran Poder S.A., una institución que ha mantenido su liderazgo en ese país. Sin embargo, y a pesar de su relevancia, la nueva institución no dejó de distraer recursos y de presionar las capacidades — financieras y gerenciales — de FIE. Por esta razón, entre varias otras, la ONG FIE buscó nuevos socios estratégicos: Blue Orchard Private Equity S.C.A, que hoy es Bamboo Finance, y luego Vincent Burgi y los fondos de Petterlaar Effectnbewaarbedrijf N.V.

En junio de 2008, este grupo de accionistas constituyó en Madrid la Corporación de Fomento a Iniciativas Económicas S.L. (CONFIE), como una sociedad de inversiones, que adquirió una posiciones patrimoniales en las dos instituciones desarrolladas por la ONG. La visión inicial era la de invertir en instituciones latinoamericanas, pero los requerimientos de crecimiento, fortalecimiento y consolidación de las dos inversiones originales, en particular luego de los cambios institucionales y regulatorios en Bolivia, aconsejaron a CONFIE a enfocarse en este país.

También en 2008, FIE adoptó la promoción de la seguridad alimentaria como parte de su misión, y expandió su red de agencias rurales, con un impacto significativo en su relación con los clientes. A tal efecto, desarrolló una tecnología de crédito agropecuario que le permitió convertirse en el segundo banco más grande en materia de financiamiento agropecuario y el de mayor cartera micro agropecuaria de Bolivia. Con esta tecnología crediticia agropecuaria, con énfasis en las cadenas de valor, en particular las cadenas de oleaginosas y la pecuaria, la institución ha financiado a pequeños productores campesinos en las tres zonas del país: el altiplano, los valles y los llanos.

4 Gonzalez-Vega y Villafani-Ibarnegaray, 2011.

Estos créditos fueron acompañados de apoyo para el acceso al mercado y de asistencia técnica para los pequeños productores, ofrecidos a través de la ONG FIE. Esta es la razón por la que FIE fuera escogida para una alianza estratégica con Rabobank: para la transferencia de conocimiento útil en agronomía, riesgo, diseño de productos y manejo de cartera agropecuaria. Todo esto ha llevado al desarrollo de una cartera verde y a una mayor concientización del impacto ambiental de las actividades de FIE.

Luego de un año de gestiones y de intensa preparación interna, en 2010 la FFP se transformó en Banco FIE. Actualmente, la estructura de capital del banco está compuesta por el holding CONFIE, en el que la ONG es accionista mayoritaria, con 54 por ciento del patrimonio, Oikocredit con 16 por ciento, Developing World Markets con 10 por ciento y seis accionistas individuales pequeños con el 20 por ciento restante. Esta estructura accionaria pretende mantener la esencia y preservar los valores de la institución.

Con la promulgación, hacia finales de 2013, de la nueva Ley de Servicios Financieros, el Banco FIE se vio obligado a escoger entre convertirse en un banco PYME, orientado a pequeñas y medianas empresas, con menores requerimientos de regulación, o en un banco múltiple (universal). Finalmente decidió adoptar esta última figura jurídica. La transformación en banco en 2010, la aplicación a sus operaciones de la nueva ley y sus reglamentos, así como su decisión de ser un banco múltiple han tenido numerosas implicaciones sobre la relación de cliente. Dada la velocidad de los cambios y el breve lapso transcurrido, es difícil separar las implicaciones de cada una de estas influencias. Sin embargo, algunas dimensiones de la transformación en banco sobresalen.

Por una parte, la transformación en banco múltiple le ha permitido a la institución ofrecer una gama más amplia de servicios financieros, mucho más allá del crédito y de las facilidades de depósito, incluyendo el pago de servicios públicos y la banca electrónica. Además, FIE tuvo que incrementar rápidamente sus puntos de atención y diversificar los canales para alcanzar una escala que justificara mayores gastos de la operación como banco y que redujera los costos de transacción para los clientes. Esto ha contribuido al incremento en la amplitud y la calidad de su cobertura.

El manejo más complejo de las operaciones ha requerido, por otra parte, destrezas diferentes y las fundadoras se han jubilado. En general, ha sido necesario reinvertir en capital humano, tanto en el personal del banco como en la clientela. Hoy día el cliente es más exigente: ha sido empoderados, hasta por la ley, con derechos explícitos que conoce bien y ahora demanda acceso en tiempo real y por canales alternativos, tales como ATM, tarjetas de débito y de crédito y teléfonos móviles.

El sistema de información que había sido desarrollado internamente por FIE ya no era lo suficientemente ágil y se hizo necesario cambiarlo, tanto para atender al cliente como lo demanda como para satisfacer los requerimientos de control interno y para generar la multiplicidad de reportes que la autoridad de supervisión prudencial exige. Resolver esto requirió un enorme — y costoso — salto tecnológico. Los clientes se han visto beneficiados tanto por la mayor variedad de los servicios ofrecidos, incluyendo los digitales, como con mayores reducciones en los costos de transacción.

Los costos de operación resultantes y las presiones tanto de la competencia como, sobre todo, de la autoridad de regulación prudencial han hecho necesaria la incorporación de nuevos grupos de clientes a la cartera. Uno de ellos lo constituyen las pequeñas y medianas empresas, que con frecuencia provienen del crecimiento natural de los clientes recurrentes. Anteriormente FIE les prestaba servicios mediante una tecnología de microcrédito. Los cambios en el mercado y, en particular, la nueva regulación — que obliga a que los clientes estén registrados como empresas formales, que dispongan de estados financieros auditados y que paguen impuestos — han forzado a FIE a desarrollar una nueva tecnología de crédito, adaptada a las nuevas circunstancias. Hoy en día estos clientes PYME representan el 10 por ciento de la cartera de FIE.

FIE también decidió incorporar a su cartera a un selecto grupo de clientes corporativos, escogidos por su presencia dominante en cadenas de valor de interés para la institución — lácteos y soja, entre otros — con lo cual la institución se convirtió en banquero de toda la cadena de valor. Se trata de 50 clientes exclusivos, que depositan sus fondos en el banco y representan el 80 por ciento de las captaciones de fondos del banco. La actividad que generan le da sustento al negocio. Gracias a ello, FIE no ha necesitado financiarse con crédito en el mercado. Todo esto ha contribuido a reducir aún más las tasas de interés, lo cual beneficia a todos los clientes, si bien la institución les otorga una rebaja de uno o dos puntos porcentuales a las tasas de interés cobradas a los mejores clientes.

Por otra parte, la regulación excesiva introducida por la nueva Ley de Servicios Financieros, independientemente de algunas buenas intenciones, ha perjudicado gravemente la relación de cliente con los pobres. Primero, las cuotas de cartera obligatorias a ser destinadas al crédito productivo y al crédito para vivienda social —para el cual, el valor de la vivienda debe ser inferior a los US\$150.000, lo que es accesible a la pujante clase media boliviana — han llevado a reducir la cartera destinada al comercio y a los servicios, que son las actividades en las que los hogares pobres se especializan, en particular las mujeres. Muchos de los clientes con estas ocupaciones se han visto obligados a migrar a las casas de empeño y a los prestamistas “presta diario” o “gota a gota”, donde pagan tasas de interés muy elevadas.

Todo esto es paradójico, dados los techos a las tasas de interés introducidos por la legislación. Los más perjudicados por esta disposición han sido precisamente los clientes de microcrédito, ya que las menores tasas requieren una supuesta mayor eficiencia en el banco, lo cual se logra abandonando a los clientes más pequeños y enfocándose en empresas más grandes. En general, FIE y los otros bancos bolivianos ya no atienden a clientes con préstamos por debajo de los US\$5.000, lo cual ha conducido a la exclusión financiera de los más pobres.

Sin embargo, guiado por su misión, FIE ha iniciado esfuerzos especiales para recuperar a sus antiguos clientes de microcrédito, introduciendo soluciones financieras integrales y de alta calidad, con énfasis especial en los jóvenes. Entre los programas populares está “la cajita de ahorro”, dirigida a inducir a los niños a ahorrar. La institución también ofrece un programa de educación financiera, del que el 55 por ciento de los participantes han sido mujeres, 73 por ciento son jóvenes y 12 por ciento corresponden a poblaciones rurales. En encuestas de clientes, 87 por ciento han mostrado satisfacción con el servicio.

TABLA 1

FIE. Información general, diciembre 2017			
Años de operación	33	Clientes de crédito	211,292
Empleados	3,212	Cartera de crédito-US\$	1,457,436,414
Oficiales de crédito	1,033	Monto prom. crédito-US\$	6,898
Empleados de atención al público	2,133	Clientes de ahorro	1,062,798
Mujeres clientes de crédito-%	49.0	Depósitos totales-US\$	1,198,710,729
Cartera de crédito rural-%	25.0	Patrimonio-US\$	138,313,552
Sucursales, agencias y ventanillas	231	ROE-%	10.7
ATM (propios y de terceros)	139	ROA-%	0.8

Fuente: FIE

La exclusión inducida por la legislación se ha visto agravada como resultado de los requerimientos regulatorios excesivos. Actualmente FIE destina 60 funcionarios específicamente para atender los requerimientos de la autoridad de supervisión prudencial, la mayoría injustificados. Las IMF de menor tamaño — instituciones financieras de desarrollo, IFD — no poseen una escala suficiente para soportar estos costos de la regulación; de allí que muchos de los clientes excluidos por FIE no hayan podido migrar a estas otras instituciones.

Hoy día, la competitividad descansa en la rapidez de las transacciones, el nivel de la tasa de interés y la capacidad para otorgar plazos de cuatro a cinco años. A la vez, la multiplicidad de fuentes de crédito amenaza con el sobreendeudamiento de los clientes. Afortunadamente, 63 por ciento de sus clientes son exclusivos de FIE y la entidad busca retenerlos con el buen trato.

En resumen, Banco FIE es una institución que, en sus orígenes como ONG, adoptó una política de estrecha cercanía con su clientela y privilegió la relación de cliente. Durante su trayectoria histórica, a pesar de las transformaciones institucionales y de los impactos exógenos experimentados — tanto macroeconómicos como regulatorios — la entidad ha tenido bastante éxito en conservar el enfoque en el cliente, gracias en buena medida a la presencia de accionistas y de funcionarios que han privilegiado este enfoque. Sin embargo, esta predisposición se ha visto perjudicada recientemente, debido a la regulación represiva introducida por la nueva ley. Paradójicamente, quienes han sido más perjudicados han sido aquellos clientes a quienes la nueva ley supuestamente busca proteger. A partir de esta historia, es posible percibir cómo una regulación puede facilitar mejores relaciones con los clientes y ser conducente a mejores relaciones con los clientes (como ocurrió con la creación de la licencia de fondos financieros privados), o puede ser represiva. Cuando éste es el caso, los que más sufren son los pobres.

2. **Bancamía**

La génesis y la evolución de Bancamía, en Colombia, representan bien la combinación que rasgos que caracterizan a muchas IMF exitosas: fundadas por grupos de profesionales inteligentes, provenientes de diferentes disciplinas, usualmente con antecedentes no financieros, pero sí llenos de entusiasmo contagioso. Esto les permitió a estas organizaciones un crecimiento sostenido, hasta un cierto nivel. Luego, adoptaron uno u otro enfoque específico para enfrentar el reto de mantenerse competitivas en mercados más maduros y para hacerle frente a las complejidades y a los retos del control interno que acompañan a una escala de grandes dimensiones.

Las raíces de Bancamía se remontan a los años ochenta, con la creación en Bogotá y Medellín de dos ONG de microfinanzas: la Corporación Mundial de la Mujer Colombia y la Corporación Mundial de la Mujer Medellín. Ambas entidades estaban asociadas con Women's World Banking (WWB), una red internacional de microfinanzas que tenía una parte importante de su membresía en Colombia, a saber, cinco IMF localizadas



en varias de las principales ciudades: Bogotá, Bucaramanga, Cali, Medellín y Popayán. Todas se convirtieron en destacadas organizaciones financieras, con un fuerte enfoque en las relaciones con los clientes, y crecieron rápidamente en sus áreas de influencia originales, sin competir en los territorios de las demás. Sin embargo, a medida que su potencial de crecimiento se incrementaba, continuaron expandiendo sus operaciones, aun en las ciudades sede de sus organizaciones hermanas.

Para 2006, estas organizaciones requerían fortalecerse, formalizarse y expandir el alcance de sus servicios.⁵ Se habló de fusiones entre algunas de ellas, pero sin resultados exitosos. Finalmente, en 2008, Bancamía S.A. fue creada como resultado de la fusión de los activos de la Corporación Mundial de la Mujer Colombia y la Corporación Mundial de la Mujer Medellín, con la adición de un accionista estratégico — la Fundación de Microfinanzas BBVA (FMBBVA) — con un 51 por ciento de participación. La nueva entidad se transformó en un banco, en el que las ONG originales se convirtieron en accionistas. En 2010, la Corporación Financiera Internacional (IFC) del Banco Mundial adquirió acciones preferentes y se convirtió en accionista hasta 2017, cuando llegó el momento de ejercer las opciones y dichas acciones fueron adquiridas por los tres accionistas originales. La institución se benefició de la combinación de la experiencia bancaria de la FMBBVA y del conocimiento local de las dos ONG accionistas.

En la misma época, la Banca de las Oportunidades, que era una iniciativa gubernamental iniciada en 2006 para promover la inclusión financiera,⁶ ejercía presión en el sector bancario para que estas entidades atendieran a clientes pequeños (downscaling). Por su parte, otros miembros de WWB, en particular la Fundación WWB Colombia, con sede en Cali, y la Fundación Mundo Mujer, con sede en Popayán, trabajaban para lograr su transformación en entidades reguladas. Ya existía entonces una operación de microfinanzas regulada: Finamérica, una compañía financiera privada.

El momento escogido fue clave desde el punto de vista competitivo. Bancamía se convirtió en el primer banco de microfinanzas colombiano, en ese momento con 170.000 clientes y una cartera de crédito de 336.000 millones de Pesos (US\$157 millones), 70 agencias en 31 ciudades y una participación de crédito rural en su cartera de 2 por

ciento.⁷ Luego de diez años, como lo muestra el Cuadro 2, Bancamía ya había llegado a 330.358 clientes de crédito y su cartera tenía un valor de 1.232 millones de Pesos (US\$412 millones).⁸ Los créditos rurales representaban el 44 por ciento de la cartera total, incluyendo un 28 por ciento de créditos agropecuarios, algo impresionante considerando que, una década antes, la participación rural era de tan solo 2 por ciento. Este es un logro importante, tanto en términos de inclusión financiera como de manejo del riesgo, dado que la operación se ha expandido a regiones en las que los esfuerzos de la banca comercial por bajar de escala no han llegado y donde el sobreendeudamiento típico de las grandes ciudades afortunadamente tampoco ha surgido.⁹

TABLA 2

Bancamía. Información general, diciembre 2017+D36			
Años de operación	10	Clientes de crédito	330,358
Empleados	3,434	Cartera de crédito-US\$	412,761,602
Oficiales de crédito	1,682	Monto prom. crédito-US\$	1,249
Clientes crédito rural-%	44.4	Clientes de ahorro	880,653
Clientes de crédito agrícola-%	27.9	Clientes solo de ahorro	581,014
Mujeres clientes de ahorro-%	57.4	Patrimonio-US\$	123,331,590
Sucursales	199	ROE-%	6.0
Corresponsales no financieros (propios)	214	ROA-%	1.5

Fuente: Bancamía

Según los ejecutivos de entidades financieras, Colombia es un país de “ciudades capitales”, vale decir de capitales de departamentos o estados, en las que se concentran los operadores financieros: Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Armenia, Pereira, y Barranquilla. Fuera de estas ciudades, hay aproximadamente 1,4 millones de clientes y una diversidad de operadores no bancarios, pero ninguna presencia de la banca comercial.

Como institución financiera regulada, Bancamía ha ampliado la variedad de sus servicios, en particular con relación a la captación de depósitos, que actualmente representa más de 880.000 clientes, de los cuales más de 500.000 son clientes únicamente de depósitos. Adicionalmente, casi todos los depositantes poseen depósitos a la vista — 96 por ciento — y, de estos, el 55 por ciento son mujeres. Por otra parte, el que el 36 por ciento de los depositantes sean de áreas rurales resulta revelador, desde una perspectiva de inclusión financiera rural.



5 Ver, por ejemplo, Corporación Mundial de la Mujer Colombia, <http://www.cmmcolombia.org/quienes-somos/>.

6 Banca de las Oportunidades promueve el acceso al crédito y a otros servicios financieros, particularmente para las micro y medianas empresas y emprendedores: <http://bancadelasoportunidades.gov.co/index.php/en/who-we-are?current=/home> 7 Banca de las Oportunidades promotes access to credit and other financial services, particularly for micro and medium-size enterprises and entrepreneurs: <http://bancadelasoportunidades.gov.co/index.php/en/who-we-are?current=/home>.

7 Fundación de Microfinanzas BBVA, 2019.

8 La cuadruplicación de la cartera denominada en Pesos queda un tanto borrosa cuando se expresa en Dólares, como resultado de la fuerte depreciación de Peso colombiano. 10 The commercial banks' downscaling efforts have melted in several cases, and the banks now show a decreasing trend in their loan portfolios or have moved out of microfinance (e.g., Bancolombia and Colpatría).

9 Los esfuerzos por bajar de escala por parte de la banca comercial se han desvanecido en muchos casos, y los bancos ahora muestran una tendencia a la baja en sus carteras de crédito o simplemente han abandonado los microcréditos, como es el caso por ejemplo de Bancolombia y de Colpatría.

Con respecto a los esfuerzos de Bancamía por atender a clientes pobres, la institución estima que el 84 por ciento de sus clientes de crédito son vulnerables, lo que de acuerdo con la definición de la FMBBVA equivale a tres veces la línea de pobreza del país. En particular, el 24 por ciento de los clientes son pobres, según este criterio, pero no extremadamente pobres. Los clientes pobres disponen, en promedio, de un excedente de sus emprendimientos per cápita mensual de USD\$60, o sea casi US\$2 al día, mientras que el 9 por ciento de los clientes se encuentra en pobreza extrema, con un excedente per cápita mensual de US\$26: menos de US\$1 al día. El restante 51 por ciento son vulnerables, según esta definición, pero no pobres y disponen de un excedente mensual de US\$132 per cápita. Luego de cuatro transacciones de crédito, el 57 por ciento de los clientes pobres de Bancamía abandona su estado de pobreza inicial, pero otro 14 por ciento cae en la pobreza, para una ganancia neta de 43 por ciento en el alivio de la pobreza.

Para Bancamía, el futuro se encuentra en:

a. Presencia rural. La institución tiene una estrategia rural bien definida, con 220 sucursales que le permiten a la IMF operar en 951 municipios, sobre un total de 1.101 en el país. Ya han logrado que un 44 por ciento de su cartera represente su cobertura rural. Es más, el reciente Acuerdo de Paz le abre grandes oportunidades de alcanzar muchas más regiones, en las que anteriormente había sido imposible operar. Bancamía ha logrado un acuerdo con USAID para expandir agresivamente sus operaciones hacia poblaciones desplazadas y desmovilizadas.

b. Finanzas digitales. La banca por internet y las billeteras electrónicas, por ejemplo, ofrecen gran potencial. Mientras que algunas IMF ya proveen servicios digitales, Bancamía apenas comienza con algunos usuarios. Las barreras al crecimiento de estos servicios incluyen la falta de conectividad en áreas rurales distantes y los números de teléfonos móviles prepago. Del millón de clientes que el banco tenía en 2018, tan sólo 70.000 tenían acceso a la banca móvil, para consultas, transferencias de fondos entre cuentas en Bancamía y recargar cuentas de telefonía móvil: el más frecuente de los usos.

c. Movilidad. Al mismo tiempo, Bancamía, y el Grupo de la FMBBVA como un todo, enfatizan la “movilidad” de sus “ejecutivos de desarrollo productivo”. Esta iniciativa apunta a que los oficiales de crédito lleven a cabo toda la evaluación de crédito y otras decisiones contractuales en el campo, y a que los clientes manejen la mayor cantidad de servicios posible, y no solo el crédito, en presencia de estos agentes comerciales, quienes usan tabletas que se sincronizan desde el

campo, o en las agencias. El potencial es enorme: a la fecha, tan solo de un 30 a un 40 por ciento de las funcionalidades de las tabletas son utilizadas y, sin embargo, ya ha habido una disminución del 50 por ciento del tiempo requerido para mantener el contacto personal con el cliente: es claro que un oficial dotado de una tableta puede generar un mayor número de operaciones que uno que carezca de ella.

d. Captación de depósitos. Bancamía está comprometida con la promoción y la generación de tasas de ahorro más elevadas; no desea ser tan solo un ecosistema de pagos. La institución está convencida de que la población objetivo de la IMF ahorra y demanda servicios de depósito. Existe un sentido de urgencia en cuanto a los ahorros entre la población meta pero, según dicen, todavía deben resolver el problema del costo de ahorrar, refiriéndose a los costos de transacción asociados con la distancia a una agencia física. Los ATM y las aplicaciones móviles podrían solucionar este problema. La IMF no posee una red propia de ATM, pero tiene acceso a un sistema de terceros que ofrece 1.300 cajeros en todo el país.

e. Corresponsales no financieros. Bancamía claramente apuesta a expandir su red de agentes corresponsales, tal como lo muestra el fuerte incremento experimentado por su propia red: de 40 en 2017 a 160 en mayo de 2018 y la baja rotación experimentada. Los clientes del banco pueden acceder también al sistema Baloto, que dispone de más de 10.000 quioscos en todo el país. La estrategia de Bancamía es, por lo tanto, la de incrementar la inclusión financiera de varias maneras: ofreciendo servicios financieros a la población rural y agropecuaria, promoviendo la captación de depósitos, reduciendo aún más los costos de transacciones, desplegando varios tipos de oficinas más cerca de los clientes y acortando el tiempo de servicio mediante aplicaciones más rápidas. En este proceso se apoyan cada vez más en soluciones financieras digitales.

3. **caja** arequipa

Los orígenes de esta IMF peruana son históricos, dado que están ligados estrechamente con el éxito de la tecnología de crédito individual dentro de la industria global de microfinanzas. La Caja Municipal de Arequipa le debe su nombre a la ciudad en la que fue fundada: la segunda más grande del Perú. Fue creada en 1985 y comenzó operaciones el siguiente año como organización sin fines de lucro bajo la licencia de la caja municipal de ahorro y crédito. Desde entonces, el municipio provincial de Arequipa ha sido su único accionista.



El apoyo técnico para la organización institucional y la tecnología de crédito fue financiado por la agencia alemana de cooperación (GTZ, ahora GIZ),¹⁰ a través de un proyecto implementado por la Sparkassen-Finanzgruppe bajo el liderazgo de Claus-Peter Zeitinger. Los consultores trajeron la experiencia de los bancos de ahorro alemanes al Perú; entre 1984 y 1986 ayudaron en la creación de trece cajas municipales — Arequipa fue la primera — y en el establecimiento de la federación de las cajas peruanas.¹¹

Las cajas peruanas también replicaron la gerencia colegiada tripartita de las Sparkassen — finanzas, crédito y administración — entre los cuales rotaba la gerencia general de la Caja Arequipa. La propiedad total de la caja por parte del municipio introdujo un importante riesgo político en la institución. La gerencia colegiada fue diseñada para proteger a la caja de las interferencias políticas, entre otras razones.

La tecnología de crédito de pequeños préstamos individuales del sistema de Sparkassen fue también introducida en la Caja Arequipa y adaptada al entorno peruano. Al hacerlo, la Caja le dio nacimiento a una de las más exitosas tecnologías de crédito en la industria mundial de las microfinanzas, impulsada por la IPC de Zeitinger: una empresa de consultoría que provee apoyo técnico sobre las mejores prácticas en materia de tecnología de microfinanzas y precursora del Grupo ProCredit actual.¹²

Muchos programas muy conocidos de microfinanzas comenzaron en América Latina y en Asia en los años setenta y comienzos de los ochenta y habían implementado tecnologías de crédito grupales tales como la banca comunal y los grupos con garantía solidaria como, por ejemplo, el Banco Grameen en Bangladesh, el BancoSol de Acción Internacional en Bolivia y las operaciones de FINCA en Bolivia y Costa Rica. Al contrario de la práctica actual, los préstamos grupales eran la norma y no la excepción en la que se denominaba industria del microcrédito. Los pequeños préstamos individuales de la Caja Arequipa fueron así un esfuerzo pionero.

El primer producto de crédito que se introdujo fue una prenda sobre joyas. Luego se iniciaron diferentes productos de crédito, incluyendo a los individuales sin garantía y con base en el flujo de caja del cliente. La caja Arequipa luego introdujo la captación de depósitos y muchos otros servicios y, hoy en día, ofrece una amplia gama de productos.



Foto por: Gioconda Nieto

¹⁰ Denominada GTZ en la época)

¹¹ Finanzgruppe, 2019.

¹² IPC aún opera como firma consultora, proveyéndoles asesoramiento a organizaciones financieras y educacionales en el área del financiamiento a PYME (ver www.ipcgbmh.com). Adicionalmente se creó un vehículo de inversión (Internationale Micro Investitionen AG, o IMI, ulteriormente denominado Grupo ProCredit), un holding propietario de cerca de 20 bancos en Europa Oriental, Latinoamérica y África (www.procredit-holding.com).

En 2010, la Caja Arequipa emitió certificados de depósito negociables, un hito para las cajas municipales en el mercado peruano. En 2017, mediante una oferta pública, emitió bonos corporativos con un plazo de cuatro años, bajo la supervisión de la Superintendencia del Mercado de Valores.

Durante sus 32 años de operaciones, la Caja Arequipa se ha convertido en una de las principales IMF del Perú, de acuerdo con el monto de su cartera de crédito, número de clientes y, en general, su posicionamiento global de mercado (ver Cuadro 3). Es considerada internacionalmente como una organización sólida y exitosa, que cumple con los objetivos sociales y misión para los que fue creada.

TABLA 3

Caja Arequipa. Información general, diciembre 2017			
Años de operación	32	Clientes de crédito	352,845
Empleados	3,779	Cartera de crédito-US\$	1,288,249,173
Oficiales de crédito	1,969	Monto prom. crédito-US\$	3,651
Empleados de atención al público	671	Clientes de ahorro	821,262
Cartera de crédito rural-%	29.9	Depósitos totales-US\$	1,224,932,764
Sucursales	134	Patrimonio-US\$	190,143,610
ATM (propios y de terceros)	622	ROE-%	17.2
Corresponsales no financieros	7,605	ROA-%	2.1

Fuente: Caja Arequipa

En años recientes, la Caja Municipal de Arequipa ha impresionado por su enorme potencial de crecimiento, que le ha permitido avanzar hasta la primera posición en la alineación peruana de microfinanzas municipales, luego de un largo período de rezago con respecto a las cajas de Piura y Trujillo, las cuales se alternaron en las primeras posiciones durante muchos años.

Este exitoso desempeño ha sido el resultado de la combinación de varias estrategias. Por una parte, han implementado un plan agresivo para expandir su red de puntos de venta (POS). Tal como lo muestra el Cuadro 3, operan 131 sucursales y, lo más impresionante, más de 10.000 corresponsales no financieros. Estos últimos son una combinación de cerca de un centenar de Agentes Caja Arequipa y de agentes de la red Kasnet, una empresa privada que provee el servicio a varias instituciones, competidores y a otras organizaciones financieras y no financieras.

Los agentes corresponsales hacen posible evitar el inconveniente de tener que ir a una agencia, lo cual puede tomar tiempo. Sin embargo y al igual que con los agentes de otras instituciones financieras, estos puntos de servicio ofrecen un limitado número de transacciones: básicamente operan como quioscos donde se pueden pagar cuotas de crédito o realizar retiros de cuentas de ahorros. En el caso de los Agentes Caja Arequipa, los clientes pueden realizar otras transacciones. La Caja tiene más de 600 ATM, 156 de los cuales son propios y el resto pertenecen a la red de un tercero.

Un enfoque centrado en el cliente se ha mantenido durante años. Los grupos focales con clientes, que se organizaron para este trabajo, pusieron de relieve la proximidad de la Caja, su transparencia y la calidad general de sus servicios al cliente. Otras características de la Caja Arequipa que son muy apreciadas por sus clientes son su política de cero comisiones y su compromiso de respetar el número de días para desembolsar los créditos de acuerdo con lo publicitado.

En resumen, la estrategia de la Caja Arequipa para lograr la centralidad en el cliente se ha enfocado en la proximidad física, la cual reduce los costos de transacciones para los clientes, así como en una propuesta de valor que ofrece condiciones y características atractivas, en particular en materia de crédito.



Foto por: Yannel Jiménez



4. VÍAS DIVERSAS PARA LA CENTRALIDAD EN EL CLIENTE

Existen diferentes maneras para que las organizaciones de microfinanzas se adapten a las necesidades de los segmentos excluidos: operar en áreas rurales, financiar ciertas actividades económicas, proveer servicios no financieros de diversa naturaleza, facilitar la implementación del financiamiento de cadenas de valor o desarrollar programas de educación financiera. A continuación se describen brevemente varias IMF, así como sus estrategias particulares para mantener estrechas relaciones con sus clientes. Estas estrategias ilustran las diferencias y similitudes en la creación y preservación de la relación de cliente.

a.



CRECER es una asociación sin fines de lucro creada en Bolivia en 1985 por Freedom from Hunger.¹³ En 1990, su fundador le otorgó identidad boliviana con el nombre de Crédito con Educación Rural, en reconocimiento a la importancia tanto del crédito como de la capacitación para el mejoramiento de las vidas y el empoderamiento de su clientela objetivo: mujeres pobres en las zonas rurales del altiplano. La tecnología de banca comunal fue la única utilizada por CRECER durante sus primeros 19 años de operaciones.

Luego de su transformación en una ONG financiera en 1999, la organización expandió con rapidez su red de agencias en todo el país. En 2009, CRECER comenzó a ofrecer servicios de seguros y créditos individuales, en un esfuerzo por dar respuesta a las necesidades de sus clientes más avanzados y así evitar su desertión. En 2017 tenía la mayor cartera entre las instituciones financieras de desarrollo y más de 190.000 clientes, lo que la colocaba de tercera en términos de amplitud de cobertura entre todas las instituciones financieras bolivianas, luego de BancoSol y de FIE, si se excluye a Banco Unión, de propiedad estatal. Ha obtenido varias distinciones y reconocimientos como uno de los mejores programas de banca comunal del mundo.

El mantenimiento de la relación de cliente ha sido la preocupación principal de CRECER, que le pone mucha atención a la formación de capital social en los bancos comunales, así como al capital humano de su clientela esencialmente femenina. El mayor reto que ha presentado la introducción de los créditos individuales, además de la banca comunal, ha sido la capacitación del recurso humano en la nueva tecnología, a todo nivel, y la capacitación de los clientes sobre las

diferencias entre ambas tecnologías. A su vez, para lograr resultados medibles, los programas integrales de capacitación que impartían originalmente ahora se enfocan cada vez más hacia la prevención del cáncer cérvico-uterino, que es la mayor causa de mortalidad para las mujeres bolivianas. El programa, que usa campañas públicas y alianzas con otras organizaciones, había persuadido al 35 por ciento de sus clientas a hacerse chequeos regulares en 2017, lo que la convierte en la organización boliviana con mayor tasa de éxito, incluyendo al gobierno: la tasa nacional fue de solo 24 por ciento.

En general, CRECER ha mantenido su misión original prosiguiendo con la construcción de capital social y humano, enfocándose en las mujeres a través de préstamos grupales, proveyendo servicios no financieros de salud y apoyando el crecimiento de su clientela con créditos individuales de mayor monto que los de la banca comunal.

b.



Contactor es una asociación civil colombiana sin fines de lucro y de participación mixta. Fue creada en 1991 como proveedora de servicios de asistencia técnica y, cuatro años más tarde, comenzó a ofrecer servicios de crédito en zonas urbanas. En 2000 comenzó su expansión hacia el sector rural. En la actualidad los propietarios son tres: un grupo de protección ambiental, una empresa de artesanía y una organización financiera no de microfinanzas. Hace varios años Contactor inició el reemplazo del grupo que había dirigido la administración durante la mayor parte de su evolución, con ejecutivos de perfil bancario, incluyendo algunos con experiencia en organizaciones reguladas de microfinanzas.

Contactor tiene sede en Pasto, cerca de la frontera con Ecuador. Al cierre de diciembre de 2017, tenía 90.000 clientes y una cartera de US\$87 millones, con un promedio de tamaño de préstamo algo superior a US\$1.000 y con montos mínimos de cerca de US\$200. Más del 80 por ciento de su cartera lo constituye el crédito rural y 56 por ciento corresponde a crédito agropecuario. Las mujeres prestatarias componen el 40 por ciento del número total de clientes y los préstamos individuales son la tecnología predominante, con el 98 por ciento. La IMF utiliza metodologías tradicionales para analizar los créditos a través comités de crédito y análisis descentralizado de solicitudes de crédito.

¹³ Esta organización con sede en los Estados Unidos de Norteamérica es conocida por su combate al hambre a través de programas de autoayuda (www.freedomfromhunger.org).

Contactar está comprometida con la expansión de su cartera rural y agropecuaria y prioriza la eficiencia y el crecimiento. Tal como lo ponen de manifiesto, no todas las organizaciones financieras están dispuestas o pueden desembolsar microcrédito en regiones montañosas lejanas, a clientes desperdigados en el espacio. Adicionalmente, como parte de sus objetivos de desempeño social, ofrecen amplios programas de capacitación y de asistencia técnica sobre agricultura sostenible y educación financiera.



La Ecumenical Church Loan Fund (Fondo de préstamos de la iglesia ecuménica, ECLOF por sus siglas en inglés) en Colombia es una IMF no regulada creada en 1986. Es miembro de ECOLF International, una red religiosa que promueve justicia social y dignidad humana a través de las microfinanzas.¹⁴ A diferencia de otros programas de microfinanzas, la red ECLOF ha evitado la imagen de programa asistencial haciendo que su faceta religiosa sea discreta.¹⁵ En Colombia, ECLOF comenzó a operar como una corporación sin fines de lucro y, en 2007, se cambió a compañía de responsabilidad limitada. En 2010 cambió de nuevo a su estatus actual, de sociedad por acciones simplificada, que es un tipo de empresa registrada que permite un único accionista y que simplifica los procesos de aportes de capital.

Esta organización de microfinanzas tenía, al cierre de 2017, una cartera de préstamos de US\$2,8 millones, con 2.385 clientes y un préstamo promedio de US\$1.157. Su metodología de crédito se basa totalmente en los préstamos individuales y, de 2013 a 2017, incrementaron la proporción de créditos rurales y agropecuarios en su cartera al 40 por ciento y al 29 por ciento, respectivamente, al cierre de diciembre de 2017. Durante dicho período las mujeres prestatarias redujeron su participación del 57 al 51 por ciento, probablemente como reflejo de un sector agrícola esencialmente masculino.

A lo largo de los años, la misión de ECLOF ha permanecido enfocada en la provisión de crédito y servicios no financieros, pero se ha modificado durante los últimos cinco años para incorporar los préstamos rurales, como parte de una estrategia para evitar los mercados urbanos, altamente competidos y sobre endeudados. Adicionalmente, la capacitación y la asistencia técnica han adquirido un papel relevante: 80 por ciento de los beneficios de ECLOF Colombia se invierten ahora en estos programas, tanto para clientes como para no clientes. Han desarrollado ocho módulos diferentes de capacitación, con énfasis inicial en educación financiera.



La organización boliviana de microfinanzas, Ecofuturo, recibió su licencia bancaria en 2014. Sus orígenes se remontan a 1999, cuando la Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES), una IMF no regulada, lideró a un grupo de otras tres ONG para crear Ecofuturo FFP, una entidad regulada no bancaria. En esa época, FADES tenía una cobertura importante, a través de 61 agencias, y su tecnología de crédito rural y agropecuario fue alabada en varios estudios.

Para principios de 2018, Ecofuturo disponía de 81 agencias — 46 por ciento en zonas rurales — una cartera de crédito de US\$421 millones y 53.487 clientes, de los cuales un 33 por ciento eran mujeres. La tecnología de crédito utilizada es exclusivamente la individual, con un análisis de crédito tradicional descentralizado y con consulta a los burós de crédito para todas las solicitudes. No utiliza fábrica de crédito ni calificaciones (scores), ni piensa hacerlo. Ecofuturo ofrece tarjetas de débito y de crédito, así como servicios en línea y aplicaciones móviles. Su captación de depósitos suma US\$408 millones con 379.647 clientes, con la cual financia el 96 por ciento de su cartera de crédito. Ofrece tres tipos de seguros — vida, accidentes y salud — a través de más de 21.000 pólizas.

Desde que FADES puso fin a sus actividades y le transfirió su cartera a Ecofuturo en 2008, se ha enfocado en desarrollar nuevas tecnologías para facilitarles, a organizaciones financieras y de salud, la expansión de su cobertura hacia comunidades remotas. Esto se ha reflejado en las prioridades del banco, en particular en su objetivo de mejorar los servicios a través de canales móviles, en lugar de hacerlo mediante agencias y otros canales físicos tradicionales. Ecofuturo está enfocado en segmentar a su clientela, pero no de acuerdo con los parámetros usuales de sexo, región o edad, sino a través de una matriz de microsegmentación, lo que le permite identificar los canales apropiados para nichos de mercado más pequeños. Se trata de una especie de personalización masiva, facilitada por las nuevas tecnologías y en particular por la banca móvil.

¹⁵ ECLOF cambió hasta su logo (una cruz sobre las aguas), el cual WCC y Oikocredit todavía utilizan.

En pocas palabras, la propuesta de valor del Banco Ecofuturo se basa en aprovechar las nuevas tecnologías para incrementar la profundidad de su alcance, adaptando sus servicios a cada tipo de clientela específica. Están conscientes, sin embargo, de los retos que enfrentan y de la necesidad de mejorar la educación financiera para abordar las aprehensiones culturales, en algunos segmentos, sobre el uso de la tecnología móvil para las transacciones financieras.



Banco Mundo Mujer es una organización colombiana que opera como banco desde principios de 2015. Fue creado originalmente en 1985 como Fundación Mundo Mujer por Women's World Banking (WWB), una “entidad global sin fines de lucro dedicada a brindar mayor acceso a mujeres de bajos ingresos a los instrumentos financieros y recursos que requieren para labrarse su seguridad y prosperidad”.¹⁶ Tiene su sede en la ciudad suroccidental de Popayán y opera con alcance nacional, incluyendo oficinas en la mayoría de las principales ciudades del país, con la excepción de Medellín. La ONG Fundación Mundo Mujer y sus dos subsidiarias son las principales accionistas del banco, con el 90 por ciento de participación en el patrimonio.

El banco tiene 172 oficinas y 52 agentes no financieros propios, así como acuerdos con Bancolombia para el uso de su red de agentes correspondientes, y 21 empresas privadas para el uso de sus miles de quioscos de pago — siete al nivel nacional y el resto con alcance regional — para la recepción de pagos de préstamos al día. Su cartera de crédito superaba los US\$500 millones a comienzos de 2018, con 561.000 prestatarios — 58 por ciento mujeres y 12 por ciento en áreas rurales — con un monto promedio de crédito de US\$900, y un monto mínimo de crédito de US\$280. Casi todas sus operaciones crediticias — 98,9 por ciento — no tienen garantías reales; la productividad por oficial de crédito es de 248 clientes. Los depósitos totales — US\$332 millones y 634.000 clientes — financiaban un 67 por ciento de la cartera de crédito. Ofrecen dos tipos de seguros de vida: uno para todos los prestatarios y otro para sus familias, con un total de 1.235.206 pólizas activas.

Banco Mundo Mujer reconoce la difícil transición, de convertirse en una entidad sujeta a regulación prudencial, luego de 28 años funcionando como ONG. Les tomó cinco años de preparación el poder hacer frente a los desafíos de convertirse en una entidad regulada con el propósito de ofrecer toda la gama de servicios de las microfinanzas (no sólo el microcrédito). Deseaban aprovechar su nuevo estatus desde el principio, al ofrecer una variedad de productos, sin descuidar la calidad

de los servicios ni el correspondiente manejo de los riesgos. Adicionalmente, el banco deseaba mejorar su oportuno y excelente servicio por medio de un acceso fácil a sus productos. Esto se materializó inicialmente mediante una multiplicidad de facilidades o lugares para efectuar pagos y, luego, con aplicaciones que les permitían a los clientes visualizar la información de los productos. En el momento de la visita de campo, el Banco Mundo Mujer estaba trabajando tanto en mejoras de las aplicaciones para llevar a cabo las transacciones, como desarrollando un instrumento bancario digital innovador. También ha estado trabajando en herramientas para facilitar la eficiencia de los analistas de crédito, a través de la planificación de rutas y de otras aplicaciones telefónicas.

En resumen, para alcanzar la centralidad en el cliente, Banco Mundo Mujer ha aprovechado su licencia de banco para ofrecer una multiplicidad de servicios — no solo crédito — y reducir los costos de transacciones a los prestatarios, a través de desembolsos ágiles y montos que satisfacen mejor su demanda (idealmente en un mismo lugar). Los clientes a quienes entrevistamos confirmaron la agilidad en el análisis de créditos y los desembolsos, especialmente para los créditos de montos más reducidos, y el incremento de los límites máximos de crédito, una solicitud que habían expresado durante años y que se hizo realidad una vez que la entidad se convirtió en banco.



Esta IMF peruana fue creada en 1999, como una entidad de desarrollo para la pequeña y microempresa (EDPYME), una licencia de operación no bancaria que no le permitía captar depósitos. En 2016 se fusionó con la Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC) Chavín, que era una pequeña caja rural en el departamento de Ancash, al norte de Lima, que contaba con más de 50 años de historia y que sí tenía autorización para captar depósitos. Ambas organizaciones financieras ahora forman CRAC Raíz, con más de 50 oficinas en 12 de los 24 departamentos de Perú.

La nueva IMF es esencialmente propiedad del grupo Raíz original (97 por ciento del patrimonio) y de accionistas individuales que poseen el restante 3 por ciento.

Para comienzos de 2018 tenía una cartera total de más de US\$240 millones y 94.506 clientes de crédito, la mayoría de ellos localizados en áreas rurales (97 por ciento). El promedio de los créditos es de US\$2.650 para toda la cartera; los créditos para las micro y pequeñas empresas tienen un promedio de US\$1.442 y US\$7.962, respectivamente. La productividad era de 185 clientes por oficial de crédito; las mujeres representaban el 45 por ciento del total de clientes. El crédito a las micro y pequeñas empresas constituye el 62 por ciento de la cartera de crédito, mientras que el crédito al consumo tiene una participación de 21 por ciento y el crédito a las medianas empresas una del 11 por ciento. Adicionalmente, los depósitos totales de US\$131 millones financiaban un 55 por ciento de la cartera de crédito.

En algún momento, Raíz modificó su misión, para ser más integral, y pasó de proveer servicios de microfinanzas a ofrecer servicios financieros oportunos y adaptados a las necesidades de los emprendimientos de los clientes. Raíz, un poco como Ecofuturo en Bolivia, ha puesto de relieve la necesidad de discriminar entre nichos de mercado más delimitados y adaptar los productos y las ofertas de valor a las preferencias cambiantes de los clientes. Sus funcionarios manifiestan que el cliente ha cambiado y que ahora es un empresario, no un cliente en condiciones de pobreza. Adicionalmente resaltan que la barrera de la información ha desaparecido o disminuido considerablemente, dado que ahora los clientes pueden ser encontrados en diferentes bases de datos. Esto hace que el contacto físico con los clientes ya no sea tan importante: para cuando el oficial de crédito llega a la microempresa, Raíz ya conoce mucho de lo que tiene que saber.

En resumen, Raíz le apuesta al uso intensivo de la información para poder ofrecerle a sus clientes, y a los prestatarios en particular, un servicio rápido en el lugar que se encuentren. Se trata, entonces, de la combinación del enfoque minimalista que ha caracterizado a las microfinanzas desde sus comienzos, con el uso de las tecnologías modernas.

9.



Diaconía es una fundación boliviana de microfinanzas, con 28 años de experiencia, creada por la Misión Alianza Noruega (Norwegian Mission Alliance, Misjonsalliansen), una ONG con orientación cristiana. Diaconía comenzó sus operaciones de crédito en 1991, en La Paz, y se expandió rápidamente a la cercana ciudad de El Alto, que cuenta con una mayor concentración de clase trabajadora, y donde se encuentra su sede actual. En 2016 recibió la licencia para operar como IFD, la misma licencia no bancaria de CRECER (ver más arriba en esta sección); ambas reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). El estatus de IFD potencialmente les permite la captación de depósitos, aunque ninguna de las organizaciones con esta licencia ha sido autorizada a hacerlo hasta ahora.



Foto por: Yannel Jiménez

Diaconía se inició con la tecnología de crédito individual y, en 2002, introdujo el crédito grupal. Actualmente, el 31 por ciento de la cartera opera bajo la metodología de banca comunal. La IMF opera a nivel nacional, con 61 agencias en ocho de los nueve departamentos de Bolivia, pero se encuentra muy concentrada en La Paz — 75 por ciento de su cartera de crédito — y en áreas urbanas, con 69 por ciento de la cartera total. Casi el 60 por ciento de sus créditos son de menos de US\$10.000. Para comienzos de 2018, la cartera total de crédito total era de US\$152 millones, con 67.745 clientes, de los cuales el 38 por ciento eran mujeres.

La organización es abiertamente cristiana, y algunos de sus clientes la denominan “el banco de los hermanos” o dicen que Diaconía les da “dinero sagrado”; una vez a la semana ofrece servicios devocionales en todas sus oficinas, lo que no ha cambiado con su nuevo estatus de entidad regulada.¹⁸ A pesar de que el ser cristiano no es un requisito para trabajar en Diaconía, o para recibir créditos, la organización aprecia que sus colaboradores y clientes compartan sus valores cristianos y admite que ello opera a su favor en materia de riesgo de cartera. Por otra parte, hacen énfasis en la educación financiera, sobre todo en la metodología de crédito grupal. Sin embargo, la regulación los ha forzado a cambiar y producir instructivos escritos, en lugar de las sesiones iniciales de las reuniones periódicas de la banca comunal. Los clientes de banca comunal que fueron entrevistados expresaron su deseo de recibir un segundo préstamo (simultáneo), a través de la metodología grupal o individual, pero la regulación lo impide para quienes ya tienen un crédito grupal, aún si se trata de dos organizaciones financieras diferentes y sin importar su capacidad de pago.¹⁹ Un tema adicional es el de la retención de clientes en algunas sucursales, lo cual ha sido exitosamente enfrentado mediante proyectos de préstamos con orientación medioambiental.

En resumen, el enfoque de Diaconía se ha basado en sus creencias religiosas. Esto ha reforzado el vínculo entre la organización y sus colaboradores y entre éstos y los clientes. La regulación, sin embargo, ha planteado retos, primero como resultado de amenazas no prudenciales a la supervivencia de la metodología de banca comunal y, segundo, como consecuencia de requerimientos de mayor número de personal administrativo, lo cual ha forzado a la IMF a contratar personal experimentado, en lugar del proceso más lento de capacitar internamente a candidatos cristianos.

17 Ver <https://www.misjonsalliansen.no>.

18 Los entrevistados compartieron anécdotas sobre funcionarios de ASFI que participaban en servicios devocionales.

19 La regulación ha obligado igualmente a Diaconía a formalizar la “cuanta interna” de los prestatarios grupales, una característica clave de la banca comunal y que representa una fuente alterna de financiamiento (préstamos de emergencia). Ambas regulaciones podrían reducir la relevancia de los préstamos grupales en la cartera de la IMF.

IV. HALLAZGOS

La información recopilada y procesada por el equipo de investigación, a partir de las respuestas al cuestionario por parte de más de 40 IMF, ha revelado un número de hallazgos interesantes que, junto con su congruencia con el marco conceptual desarrollado, ofrecen diversos grados de apoyo a las conclusiones que se ofrecen en el siguiente capítulo. Estos hechos muestran hasta qué punto las IMF incluidas en la muestra han logrado diferentes grados de centralidad en el cliente, de acuerdo con su misión original y el grado en que se han mantenido fieles a la misma, dados los inevitables ajustes que han sido respuesta a circunstancias cambiantes a lo largo de varias décadas. Estos hechos se describen en este capítulo.

1. Profundidad de la cobertura

La profundidad de la cobertura mide el valor para la sociedad de la inclusión financiera de diversas clientelas que merecen una atención social o política especial, tales como las mujeres, los campesinos, los hogares que viven bajo la línea de pobreza, los migrantes, la población indígena autóctona, los ancianos, los jóvenes y los desplazados por conflictos armados o desastres naturales.²⁰ Lo que importa es que el éxito de la IMF en alcanzar cualquiera de estas clientelas consiga en la búsqueda del éxito de su propia misión y a través del desarrollo de tecnologías apropiadas para la clientela objetivo; más bien que en cumplimiento de algún mandato estatal o condicionalidad de parte de una fuente de fondos en particular. Existen, de hecho, muchas lecciones que se pueden aprender del fracaso de programas de crédito dirigido.²¹

a. Mujeres clientes. Las microfinanzas han manifestado preocupación, desde sus comienzos, acerca de las desigualdades de género y el empoderamiento de las mujeres. Si bien algunas IMF, en particular las de banca comunal, se han enfocado casi totalmente en mujeres, con el transcurrir del tiempo muchas han flexibilizado su enfoque y gradualmente han comenzado a incluir hombres. Esto ha sido especialmente cierto para IMF que se han expandido de zonas urbanas a las rurales y han comenzado a prestarle a hombres que se dedican a la agricultura. Como los préstamos a hombres suelen ser de mayor monto que los otorgados a mujeres, la participación de éstas en el número de clientes es mayor que en el monto de la cartera de crédito.

Adicionalmente, debido a que la regulación prudencial y la comercialización les han permitido a las IMF ofrecer una gama más amplia de servicios, las clientelas potenciales también se han diversificado, entre otras maneras, en cuanto a género. Además, las IMF que han desarrollado tecnologías de crédito individual, que se enfocan en todo el hogar como unidad de análisis, muestran una participación menor de mujeres entre sus clientes que las que utilizan tecnologías grupales.

TABLA 4

Participación femenina. Top 10, dic. 2017 (%)	
IMF	2017
Pro Mujer Nicaragua	90
Fundeser	76
ECLOF Dominicana	75
Espoir	68
Adopem	67
Creceer	64
Coopaspire	61
FAMA	60
Banco Mundo Mujer	58
Génesis	57

Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio

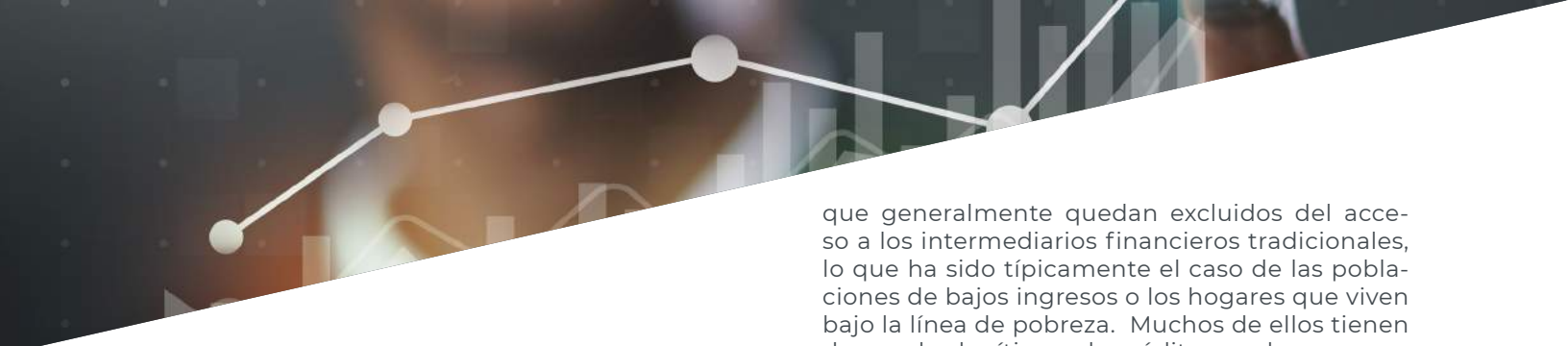
Resulta interesante que la atención mundial hacia temas de las mujeres, durante los últimos años, ha inducido a algunas IMF a reconsiderar sus estrategias de género y a involucrarse en esfuerzos por reducir las barreras legales que enfrentan las mujeres para poseer activos y para acceder a la conectividad digital y a las finanzas.

Como resultado de estas complejas tendencias, la concentración de las carteras de crédito en clientes mujeres aún prevalecen, sobre todo entre las ONG. Esto resulta de alguna manera contraintuitivo, dado que las mujeres de bajos ingresos podrían ser consideradas como más riesgosas — lo que siguen pensando muchos bancos — puesto que frecuentemente no suelen ser propietarias de los activos del hogar o tienen limitado poder de decisión sobre estos. Sin embargo, la experiencia de las microfinanzas muestra que las mujeres pobres son prestatarias confiables y que dan origen a tasas de mora muy reducidas, aun menores a las de los hombres. Entre las razones de esta disparidad, es probable que las mujeres prefieran proyectos más pequeños con menores tasas de retorno, pero con resultados más seguros, mientras que los hombres le tienen menos aversión al riesgo y probablemente sufran menores pérdidas de capital social en caso de falta de pago.

Del total de la muestra del estudio, 70 por ciento de las organizaciones incluyen un 40 por ciento o más de préstamos a mujeres en sus carteras. Algunas IMF se especializan total o predominantemente en proveer servicios financieros a mujeres, tales como ProMujer Nicaragua (ver Cuadros 4 arriba y Cuadro 8 en el Anexo 4), en la que los préstamos a mujeres representan un 90 por ciento de la cartera, y ECLOF Dominicana, con el 76 por ciento. Aún más, las carteras de crédito de algunas organizaciones financieras que no tienen una política explícita de prestarles predominantemente a las mujeres, revelan una importante participación femenina, y la tendencia va en aumento. Tal es el caso de Fundeser Nicaragua, la cual entre 2013 y 2017 incrementó de 67 por ciento a 76 por ciento sus préstamos a mujeres; y de D-Miro en Ecuador, donde esta proporción evolucionó de 45 por ciento a 52 por ciento en ese período. Para muchas de las IMF con fuerte enfoque hacia las mujeres, esta participación se ha mantenido sobre el 60 por ciento y ha sido bastante estable.

20 González-Vega, 2000.22 Adams, González-Vega, and Von Pischke, 1987.

21 Adams, González-Vega, y Von Pischke, 1987.



b. Crédito Agropecuario. Los agricultores están expuestos a riesgos exógenos, tales como las variaciones del clima y las plagas, y sufren de elevados costos de transacciones para ambas partes del contrato. En tales circunstancias, darles crédito no ha sido siempre una prioridad para las organizaciones financieras, incluyendo a las IMF. Un reto adicional, que ha mantenido a las instituciones financieras lejos del crédito a pequeños agricultores, ha sido la necesidad de desarrollar una tecnología de crédito que se ajuste a este tipo de clientes. Sin embargo, hay países en los que la industria de las microfinanzas ha tenido una orientación fuertemente agrícola, como es el caso de Nicaragua.

En la muestra, el 60 por ciento de las organizaciones estudiadas tienen alguna participación de crédito agropecuario en sus carteras de préstamos y 30 por ciento tienen más de un quinto de su cartera destinado al financiamiento de la agricultura. Un caso atípico en la muestra es Contactar en Colombia, con un 56 por ciento de participación de crédito agropecuario en su cartera.

Otras instituciones con participaciones de la agricultura elevadas en sus carteras de crédito son ODEF en Honduras (37 por ciento), FDL en Nicaragua (35 por ciento) e IDEPRO en Bolivia, que se ha enfocado en cadenas de valor (34 por ciento). En años recientes, FDL y Fundeser en Nicaragua y ODEF en Honduras se han destacado por el crecimiento sostenido del crédito agropecuario, el que ha sido más rápido que el de sus carteras de crédito.

Otras IMF que han experimentado participaciones crecientes de su cartera agropecuaria son Bancamía en Colombia — de 14 por ciento en 2014 a 21 por ciento en 2017 — y Financiera Confianza en Perú — de 14 por ciento en 2014 a 19 por ciento en 2017 a pesar del impacto adverso de El Niño — ambas parte del Grupo de la FMBBVA. El gran número de clientes totales en ambos casos significa que estas instituciones alcanzan a grandes números de pequeños agricultores. Varias otras IMF, especialmente Sembrar Sartawy IFD en Bolivia, se han convertido en líderes en materia de innovaciones en crédito agropecuario.

c. Clientes pobres. Uno de los objetivos de las organizaciones de microfinanzas ha sido el de proveer servicios a segmentos de la población

que generalmente quedan excluidos del acceso a los intermediarios financieros tradicionales, lo que ha sido típicamente el caso de las poblaciones de bajos ingresos o los hogares que viven bajo la línea de pobreza. Muchos de ellos tienen demandas legítimas de crédito, con base en sus oportunidades productivas, y son de hecho clientes potenciales de los servicios de crédito ofrecidos por las IMF. Para otros, sin embargo, el crédito no representa la solución; más bien necesitan asistencia especial, por ejemplo con el pago de transferencias del estado, pero se podrían beneficiar también de las facilidades de depósito, instrumentos de pago, seguros y otros servicios de las IMF.

Diversas metodologías han sido desarrolladas y están siendo utilizadas para medir la condición de pobreza de los clientes, por lo que comparar los niveles de pobreza de los clientes que resultan de estos ejercicios es imposible. Del total de las IMF que participaron en este estudio, 53 por ciento habían implementado algún tipo de medición de la condición de pobreza de sus clientes. De estos, la mayoría — 64 por ciento — son intermediarios sujetos a regulación prudencial y la mitad de ellos son IMF que han sido “supervisadas desde hace tiempo”. Las mediciones de la pobreza de los clientes son, por lo tanto, más frecuentes entre las instituciones reguladas.

La metodología utilizada más frecuentemente por todos los tipos de organizaciones, reguladas y no reguladas, es el Índice de Progreso en Salir de la Pobreza (PPI, por sus siglas en inglés).²⁴ Este índice, que se basa en la correlación entre la pobreza y unos pocos indicadores, cuantifica la proporción de clientes que viven bajo la línea de la pobreza, evalúa la cobertura de la IMF entre los pobres y los pobres extremos, y les hace seguimiento a los niveles de pobreza en el tiempo. Pocas IMF miden directamente los ingresos de los hogares y los comparan con el salario mínimo nacional o con la línea de pobreza nacional.

Por último, por lo menos uno de los intermediarios financieros (ODEF en Honduras) mencionó el uso de la metodología SPI4 de Cerise, que es un instrumento de evaluación social que examina seis dimensiones distintas del desempeño de la organización.²⁵

Resulta especialmente notable el esfuerzo realizado por las instituciones del Grupo de la FMBBVA, que incluye al Banco ADOPEM en la República Dominicana, Bancamía en Colombia y Financiera Confianza en Perú, entre las instituciones incluidas en este estudio, además de

22 Sivila Peñaranda y González-Vega, 2016.

23 “Las supervisadas desde hace tiempo” son instituciones financieras que se han convertido en reguladas antes de que las recientes leyes que regulan a las ONG entraron en vigor en 2016.

24 La metodología del Índice de Progreso en la Salida de la Pobreza fue desarrollada por Mark Schreiner para la Grameen Foundation.

25 Zeller, Lapenu, and Greeley, 2013. Ver <http://www.cerise-spi4.org/faqen>

otras tres IMF en Chile y Panamá. Estas organizaciones le han dado seguimiento a la totalidad de su población de clientes durante los últimos siete años, utilizando una metodología común que compara los excedentes per cápita de las empresas del hogar con la línea de pobreza nacional, en cada uno de los cinco países. La metodología diferencia los hogares en extrema pobreza — 9 por ciento de los 2 millones de clientes de las instituciones en el grupo, con un excedente per cápita mensual promedio de US\$51 — de aquellos que se encuentran en pobreza, pero no extrema — 19 por ciento, con un excedente per cápita mensual promedio de US\$81 — y los que se encuentran en vulnerabilidad, los cuales se definen como aquellos hogares que se encuentran por debajo de tres veces la línea de pobreza nacional: 52 por ciento de los clientes, con un excedente per cápita mensual promedio de US\$171. Como resultado, más del 80 por ciento de sus clientes han sido cuando menos vulnerables.

Adicionalmente, se le hizo seguimiento a cada cliente, para identificar los cambios en su condición de pobreza a lo largo del tiempo. Para 2017, luego de tres transacciones, el 58 por ciento de los clientes originalmente pobres ya habían generado excedentes por encima de la línea de pobreza, pero 21 por ciento habían caído en la pobreza, lo que se traduce en un avance neto del 37 por ciento en alivio a la pobreza. Luego de cinco transacciones estas cifras son: 67 por ciento que salen de la pobreza y 18 por ciento que caen en la pobreza, con un avance neto de 49 por ciento de alivio de la pobreza. Estos resultados corresponden a hogares que han mantenido su relación de cliente en el tiempo, dado que no toman en cuenta lo que pasa después de la salida del cliente; y la Fundación no pretende atribuirse que los logros del cliente sean el resultado de sus servicios. La metodología se limita a hacerles seguimiento a la condición de pobreza y a otras características de los clientes a lo largo del tiempo.

Otros tipos de poblaciones atendidas por las IMF en el estudio son migrantes (Banco ADOPEM en República Dominicana), poblaciones indígenas autóctonas y poblaciones “desplazadas” (Bancamía en Colombia). Estas últimas incluyen a todas las personas afectadas por el conflicto armado, que se vieron obligadas a huir de sus poblados y que ahora regresan a sus tierras gracias a los recientes Acuerdos de Paz. El trabajar con migrantes representa un gran reto debido a su movilidad, lo cual se maneja normalmente mediante menores montos de préstamo otorgados a través de las tecnologías grupales. Este es el caso de ADOPEM y de Amanecer (que no forma parte de este estudio); ambas trabajan con migrantes haitianos en la República Dominicana.

Tampoco forma parte del grupo estudiado la Fundación Mujer en Costa Rica, que trabaja con mi-

grantes venezolanos a través de una alianza con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Al respecto, se puede aprender mucho de FIE Gran Poder en Argentina, una IMF cuya clientela incluye una importante proporción de migrantes bolivianos. Las IMF visitadas también disponen de programas dirigidos a clientes más jóvenes, que se enfocan particularmente en servicios de ahorro.

2. Ámbito del Alcance

Otra dimensión de la calidad de la relación es el ámbito del alcance, o la variedad de los servicios financieros ofrecidos. Tal como fuera mencionado en el capítulo II, la industria de las microfinanzas ha evolucionado a partir de un mono producto — el “microcrédito” — a de hecho ofrecer una amplia gama de servicios financieros — las “microfinanzas” — tales como préstamos, depósitos, seguros, remesas y otros tipos de transferencias y, en el caso de algunas IMF, también servicios no financieros. El estudio recoge información relativa a algunos de estos servicios, que se resumen a continuación:

a. Crédito. A partir de la oferta original de préstamos de corto plazo, la industria en efecto ha evolucionado a una oferta de plazos mucho más largos y, en algunos casos, similares a los que ofrece la banca universal tradicional, que pueden llegar a décadas. Se financian casi todas las actividades, desde el capital de trabajo hasta el consumo, la inversión y la vivienda; en particular la construcción por etapas, si bien algunas IMF financian la adquisición y la construcción de viviendas.²⁶ La agricultura, tal como se explicaba anteriormente, puede ser la excepción en algunos casos. El crédito al consumo está presente en varias IMF, pero con topes explícitos, dado que es considerada una actividad más riesgosa, debido a su naturaleza “no productiva”. Sin embargo, los préstamos al consumo representan una manera de competir contra el crédito — y ahora los préstamos — ofrecidos por las tiendas y los comerciantes. Representan un complemento de la oferta de valor ofrecida a los clientes autoempleados típicos de las microfinanzas. El prestarles a los trabajadores asalariados ha demostrado ser un tipo de riesgo muy diferente, que requiere de una tecnología de crédito distinta.

Con relación a los tipos de tecnologías de crédito, existen algunas organizaciones en el estudio que se han especializado bien sea en banca comunal, como por ejemplo CRECER en Bolivia y ProMujer en Nicaragua, o en grupos con garantía solidaria, como es el caso de Compartamos en Perú. El crédito individual es, sin embargo, preponderante, pero muchas IMF tienen también una pequeña proporción de crédito grupal en sus carteras. En algunos de estos casos, las IMF acuden a la tecnología de banca comunal con el objeto de alcanzar ciertos nichos específicos del mercado, con características particulares, como es el caso de los migrantes haitianos en la República Dominicana que atiende el Banco ADOPEM.

²⁶ La vivienda por etapas se refiere al proceso de financiar una casa a lo largo de una serie de procedimientos de construcción — por ejemplo, las reparaciones, las mejoras y las expansiones — por etapas, lo cual les permite a las IMF financiar a los prestatarios de bajos ingresos que tienen solvencia para proyectos considerados individualmente, pero no si se llevarán a cabo todos a la vez.

El cuestionario también preguntó acerca del arrendamiento y el factoraje, pero solo unas pocas organizaciones de microfinanzas ofrecían tales productos. En el caso del arrendamiento financiero, algunos ejemplos son Fundenuse en Nicaragua, Credicampo en El Salvador, Banco ADEMI en República Dominicana, Espoir en Ecuador y CRAC Raíz en Perú. Raíz y ADEMI también ofrecen servicios de factoraje.

b. Ahorros. Dado que el número de organizaciones que operan bajo la regulación prudencial se ha incrementado, los servicios de depósito son ahora más visibles — 44 por ciento de las IMF en el estudio los ofrecen — pero ésta ha sido una tendencia de crecimiento lento. En Bolivia, un gran número de ONG financieras se han convertido en reguladas durante los últimos años, bajo la licencia de institución financiera de desarrollo (IFD), pero la regulación aún no permite la captación de depósitos. En Nicaragua, las ONG más grandes son ahora reguladas como compañías financieras privadas — FAMA, FINCA, Fundeser y FDL — pero todavía ninguna de ellas, inclusive FAMA que tiene muchos años de operar como organización supervisada, capta depósitos. Una experiencia contrastante la representa Banco Mundo Mujer en Colombia, que prefirió esperarse a solicitar la regulación hasta cuando estuvo preparado para ofrecer servicios de ahorro. Es justo agregar que circunstancias internas, al igual que las restricciones de la regulación, influyen sobre la velocidad a la que tales servicios llegan a ser parte del portafolio de las IMF reguladas.

Debe señalarse que, a pesar de la importancia de los servicios de depósito en la reducción de los costos de financiamiento de las actividades de crédito de las IMF, el disponer de un gran número de cuentas de depósito no es señal de éxito desde una perspectiva de inclusión financiera. Una gran proporción de dichas cuentas puede estar inactiva, por ejemplo cuando fueron abiertas para desembolsar un préstamo, pero nunca fueron utilizadas después; o que su nivel transaccional puede ser limitado como podría ser el caso de dos transacciones al mes: una para que el empleador deposite el sueldo y otra para su retiro total por el empleado.²⁷

c. Seguros. La mayoría de las IMF examinadas — 84 por ciento — ofrecen algún tipo de seguro. En casi todos los casos existe un seguro de préstamo en caso de fallecimiento, cuyo costo se cobra al cliente de manera explícita o implícita. Los seguros que cubren costos funerarios, que en algunos casos se ligan con los seguros de vida, se han hecho también bastante populares.

d. Servicios no financieros. La mayoría de las IMF más antiguas, si no todas, comenzaron como proyectos de desarrollo. En otras palabras, en sus orígenes eran ONG que les ofrecían a clientes de bajos ingresos una serie de servicios, que incluían asistencia técnica, capacitación, construcción de

infraestructura pública rural — tales como pozos y carreteras — y, casi todas ellas, crédito. El crédito no era su actividad principal y en algunas oportunidades llegó tarde, pero en todos los casos pronto se convirtió en una de las de mayor crecimiento y en la de mayor rentabilidad, o la única en serlo. Con el transcurrir del tiempo, se hizo énfasis en la especialización, así que las IMF se convirtieron en organizaciones que ofrecían tan solo servicios financieros y eliminaron los servicios no financieros o establecieron alianzas con terceras partes para continuar ofreciéndolos.

Resulta interesante que varias de las ONG estudiadas hayan regresado a sus orígenes y hayan reintroducido la asistencia técnica y los programas de capacitación a su cartera de productos. Para algunas de ellas, la razón ha sido que tales servicios tienden a reducir el riesgo de crédito de la clientela.

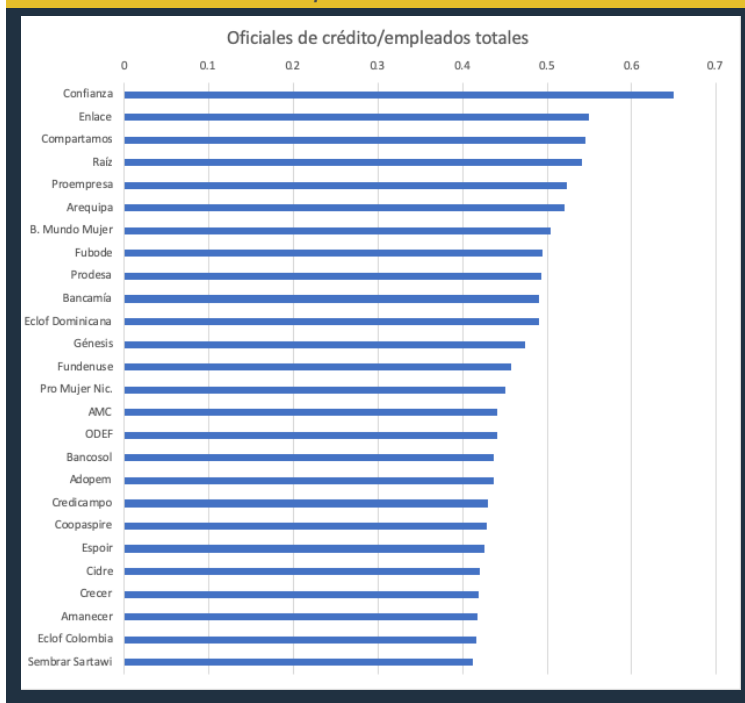
Contactar, por ejemplo, opera un importante programa de capacitación para sus clientes agrícolas en Colombia mientras que ECLOF, en el mismo país, considera los programas de capacitación como una manera de ofrecer una propuesta de valor diferente a la de sus competidores en áreas rurales. En cambio, ODEF (Honduras), FIE (Bolivia) y Banco ADEMI (República Dominicana) han delegado estas actividades de capacitación en sus ONG, que son las organizaciones que les dieron origen en tanto IMF y que, luego de ser éstas reguladas prudencialmente, se convirtieron en las principales accionistas de los intermediarios por acciones que fueron creados para especializarse en la oferta de servicios financieros. Por último, ProMujer en Nicaragua y CRECER en Bolivia se destacan por sus servicios de salud para sus clientes mujeres, a quienes les proveen servicios que, por diferentes razones, de otra manera no recibirían.

3. Tecnología de crédito

Las condiciones y características de los servicios financieros deberían considerarse como un todo, como parte de una tecnología de crédito que debe alinearse con el diseño institucional y la cultura corporativa de una organización financiera. A continuación, describimos algunas características de las tecnologías utilizadas por las IMF estudiadas.

a. Proporción del personal de crédito. Idealmente, las IMF deberían tener una proporción de personal de crédito por encima del 50 por ciento de su personal total. En otras palabras, la mayoría de los empleados deberían ocuparse de actividades comerciales, y no de las de apoyo administrativo, para lograr la eficiencia administrativa y, especialmente, como una medida aproximada de la calidad o cercanía del contacto con los clientes. Solo algunas de las IMF estudiadas muestran una proporción de empleados de crédito mayor al 50 por ciento del total. Cinco de ellas se encuentran en Perú y todas son instituciones reguladas: Financiera Confianza, que muestra la mayor proporción, luego Compartamos, CRAC Raíz, Caja Arequipa y Proempresa. Dos se encuentran en Colombia: Banco Mundo Mujer, que ha estado regulada solo recientemente, y Enlace (ONG), seguida de cerca por Bancamía. Tres de las IMF con las menores proporciones, entre 25 por ciento y 36 por ciento, se encuentran todas en Ecuador.

OFICIALES DE CRÉDITO / EMPLEADOS TOTALES



b. Capacitación inicial. Los oficiales de crédito desempeñan un papel crucial en los procesos de crédito de las IMF, de una manera que va mucho más allá del de sus contrapartes en cualquier otro tipo de intermediario financiero. Su capacitación, por ejemplo, les permite elaborar los estados financieros de sus clientes desde cero, así como determinar su capacidad de pago. De manera simultánea, desarrollan la capacidad de predecir la voluntad de pago de un cliente, con base en sus referencias de carácter y hasta de información intangible.

Es así como la calidad de la capacitación inicial de un oficial de crédito es una pieza fundamental de la tecnología de crédito y de la calidad de la interacción con los clientes. Mediante el uso del número de días de capacitación como aproximación de su calidad, el cuestionario preguntaba acerca de esta información. Pocas IMF le dedican un mes o más a la capacitación. Específicamente, tan solo seis organizaciones reportaron más de dos meses de capacitación inicial: una en Bolivia (IDEPRO), dos en Perú (Caja Arequipa y Proempresa), dos en Ecuador (D-Miro y Espoir) y una en República Dominicana: Banco ADEMI.

TABLA 5

Capacitación oficiales crédito. Top 10, mayo 2018	
IMF	Días capacitación
Idepro	207
Confianza	113
D-Miro	90
Arequipa	90
Proempresa	90
Ademi	90
AMC	90
Espoir	68
ECLOF Colombia	60
Fundeser	45

Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio

Adicionalmente, tan solo cuatro IMF reportaron períodos de capacitación mayores a un mes, pero menores a dos: una en Colombia (Contactar), dos en Nicaragua (Fundeser y Fundenuse) y una en República Dominicana: Banco ADOPEM. Típicamente, los mejores programas de capacitación duran al menos dos meses.

c. Retención de clientes. Como mínimo, un indicador de la calidad de la relación de cliente es la lealtad de los clientes, la cual puede ser medida mediante la tasa de retención de clientes. Los datos del estudio revelan que más de un tercio de las organizaciones financieras en la muestra reportan una tasa de retención superior al 80 por ciento de su clientela en un año dado. Los siete intermediarios financieros con las tasas de retención más elevadas (de 90 por ciento a 98 por ciento) revelan una mezcla de características, tales como que operan en diversos países, en diferente condición de institución regulada y con diferentes tecnologías de crédito. Estos son Fubode (Bolivia), Proempresa (Perú), FDL (Nicaragua), Hermandad (Honduras), Confiar y ECLOF (Colombia) y Prodesa en Nicaragua.

Los datos internacionales de la década anterior indican una tasa de retención del 77 por ciento, donde las IMF reguladas muestran un mejor desempeño que el de las no reguladas. Las cifras de la muestra en este estudio también arrojan el mismo resultado. Sin embargo, varias de estas IMF solo lograron su condición de reguladas en años recientes.

TABLA 6

Retención de clientes.	
IMF con tasas mayores de 80%	
IMF	Tasa (%)
1. Fubode	98
2. Proempresa	97
3. FDL	97
4. Hermandad de Honduras	96
5. Confiar	93
6. Eclof Colombia	90
7. Prodesa	90
8. Idepro	88
9. Banco Solidario	87
10. Sembrar Sartawi	84
11. AMC	83
12. Contactar	82
13. Banco Mundo Mujer	82
14. Pro Mujer Nicaragua	80
15. ODEF	80

Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio

d. Horarios de trabajo. El horario de trabajo tradicional de lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. ya no es el patrón de muchas organizaciones de microfinanzas, las cuales se adaptan a las restricciones de tiempo de sus clientes. Por ejemplo, en Perú resulta normal que las IMF estén abiertas hasta las 7:00 p.m. En algunos países, muchas IMF trabajan los sábados; en particular, pero no exclusivamente, a nivel de sucursales. Unas pocas de las organizaciones en la encuesta también abren los sábados, pero en un número limitado de sucursales o estaciones de pagos, usualmente localizadas al interior de centros comerciales o de supermercados. En estos casos, es normal encontrar horarios de trabajo extendidos durante los días laborables.

e. Evaluación de crédito. El estudio examina cinco características del proceso de evaluación de crédito, que es una mezcla de prácticas tradicionales y no tradicionales, tal como se muestra a continuación:

• Consulta de burós de crédito ————— 92 por ciento	} Tecnologías
• Análisis de crédito descentralizado ——— 85 por ciento	
• Fábrica de crédito ————— 39 por ciento	} Se minimiza el papel del oficial de crédito
• Calificación de crédito (credit scoring) — 35 por ciento	
• Desembolso en una cuenta de ahorros — 35 por ciento	} Potencial para inclusión financiera

Los primeros dos enfoques — consulta de burós de crédito y análisis descentralizado de solicitudes de crédito — forman parte de las mejores prácticas de la tecnología de crédito en microfinanzas. Un informe positivo de un buró de crédito recompensa a aquellos clientes que tienen un buen historial de pagos, mientras que un análisis descentralizado agiliza los desembolsos del crédito y por tanto mejora la calidad del servicio (oportunidad). Entre las IMF en la muestra, más del 85 por ciento utilizan ambas herramientas de análisis, pero resulta interesante que algunas organizaciones no las utilizan del todo o solo parcialmente.

Los siguientes dos enfoques — fábrica de crédito y puntaje de calificación de crédito — han sido implementados en aproximadamente un tercio de las IMF estudiadas, a veces parcialmente. Este es el caso, por ejemplo, de una organización en Bolivia que utiliza la fábrica de crédito, tiene “ventanas de servicio” dotadas de personal mínimo, y el análisis de crédito se maneja en una agencia más grande o en una oficina regional. En las IMF visitadas que utilizan la puntuación para la calificación de crédito, esto se hace para complementar el análisis regular que resulta de la discusión en el comité de crédito. Esto no es un tema trivial, dado que el papel de los oficiales de crédito y su capacidad para recoger e interpretar datos tangibles e intangibles es una característica clave de la revolución microfinanciera.

Por último, el desembolso de créditos en cuentas de ahorro es característico de tan solo un tercio de las IMF, puesto que hay un importante número de organizaciones — tanto en Bolivia como en Nicaragua — que se convirtieron en reguladas recientemente pero que aún no están autorizadas para captar depósitos.

Las ONG no pueden ofrecer cuentas de ahorro y no suelen desembolsar sus préstamos en cuentas de otras organizaciones financieras. La excepción a esta práctica es Pro Mujer en Nicaragua, que sí desembolsa en cuentas de ahorro, a pesar de su condición de ONG. Sin embargo, esta característica ofrece grandes oportunidades para el incremento de la inclusión financiera, puesto que les permite a los clientes acceder a una cuenta para diversos propósitos y a las IMF recopilar datos sobre transacciones de depósitos y retiros. Dichos datos pueden utilizarse para hacerse una idea de los flujos de ingresos y gastos de los clientes potenciales, para ofrecerles otros servicios financieros, además de la facilidad de depósito.

4. Condiciones y características de los Créditos

El costo total de los fondos para los prestatarios es una de las seis variables que determinan el valor del alcance, el cual, a su vez, describe cuán exitosa es una organización de microfinanzas al prestarles servicios de crédito a sus clientes. En algunos casos, ha tenido lugar un fuerte descenso en el costo total de fondos para los prestatarios, como es el caso de las organizaciones de microfinanzas bolivianas.²⁸ A continuación, se ofrece una descripción de algunas condiciones de crédito de las IMF estudiadas.

a. Tasas de interés. Las tasas de interés pueden variar en función de la estructura de costos de la IMF, la competencia en el mercado y las tasas de inflación. Las comparaciones entre países, aun cuando se corrijan por inflación, no son fáciles. El estudio recogió información sobre las tasas vigentes en 2018 y los resultados muestran importantes contrastes entre organizaciones, países y, en algunos casos, grandes diferencias entre IMF reguladas y no reguladas.

La tasa de interés nominal máxima (la más alta) que las IMF cobran por los préstamos varían, entre países, entre el 24 por ciento y el 136 por ciento al año, mientras que el promedio ponderado de las tasas de interés oscila entre el 13 por ciento y el 49 por ciento anual. Tanto en Nicaragua como en Ecuador, las ONG cobran tasas nominales máximas y promedio ponderadas más elevadas que las organizaciones reguladas prudencialmente. En Bolivia, las tasas de interés cobradas por las IMF son mucho mayores que las que cobran las IMF sujetas a regulación y que captan depósitos.

28 Gonzalez-Vega y Villafani-Ibarnegaray, 2011.

En cuanto a los promedios ponderados de las tasas de interés, hay cuatro organizaciones con tasas que superan el 40 por ciento anual, de las cuales tres son ONG (El Salvador, Nicaragua y Colombia) y una es una IMF regulada en Perú. De la misma manera, en cuanto al promedio ponderado, cuatro IMF cobran tasas de interés por debajo del 20 por ciento anual: tres en Bolivia (FIE, BancoSol e IDEPRO) y una en Ecuador (Cooprogreso). Este es un resultado interesante, que pone de relieve el grado de innovación y competencia del mercado boliviano de las microfinanzas, aún antes de la reciente reintroducción de regulaciones represivas. Este resultado es igualmente cierto en relación con las IMF que implementan tecnologías de crédito grupales — que trabajan con costos operativos más elevados, como proporción del tamaño promedio de los créditos, porque éstos son más pequeños que los préstamos individuales. Esto se observa en el caso de CRECER en Bolivia, que muestra una tasa de interés promedio ponderada de 24 por ciento anual, la que si bien no es la más baja en el país, sí resulta mucho menor que las de cuatro IMF en la muestra, las cuales emplean tecnologías grupales en otros países.

b. Hipotecas. El no requerir garantías reales, en particular hipotecas, es una característica muy extendida. Más de las dos terceras partes de las IMF en el estudio prestaron al menos el 80 por ciento de su cartera sin el respaldo de garantías reales, lo cual es típico del mercado del microcrédito y que les permite a las personas de bajos ingresos acceder al crédito con tan solo un garante o mediante una prenda. Este resultado es observado tanto entre las organizaciones financieras reguladas como entre las no reguladas.

c. Plazos de los préstamos. Los plazos máximos de crédito varían entre tres años (D-Miro y ECLOF Colombia) y treinta años (FIE), donde todas las IMF bolivianas presentan valores atípicos, con plazos mucho más largos que la mayoría de las organizaciones estudiadas. Un resultado similar se puede observar en el promedio ponderado de los plazos, que va de siete meses (Enlace, El Salvador) a 6,7 años para FIE en Bolivia. De las cinco IMF con los plazos promedio más largos, tres operan en Bolivia — FIE, IDEPRO y Sembrar Sartawi — una en Nicaragua — Prodesa — y una en Ecuador: Cooprogreso. Los plazos más largos se suelen considerar como señales positivas, dado que ponen de manifiesto la disposición de las IMF a financiar, por ejemplo, las inversiones — no solo el capital de trabajo — proyectos de mayor maduración o préstamos de vivienda. Sin embargo, a veces es también una señal de prácticas irresponsables, dado que las brechas de liquidez son negativas para la categoría de los plazos más largos.

TABLA 7

Plazos máximos de crédito, Top 15, mayo 2018

IMF	Plazo (años)
FIE	30
Raíz	21
Confianza	20
Bancosol	20
Arequipa	15
Credicampo	15
Proempresa	11
Hermanidad de Honduras	10
Banco Solidario	10
Génesis	10
Idepro	10
Adopem	10
Sembrar Sartawi	10
Cooprogreso	10
Cidre	10

Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio

Mientras que el plazo promedio de créditos se concentra en alrededor de tres años para toda la muestra, en el caso de las IMF bolivianas éste se encuentra por encima de un plazo de tres años.

La fuerte presencia de las IMF bolivianas en el extremo superior no es resultado del mercado sino una consecuencia de las políticas financieras represivas implementadas por la ASFI, la entidad de regulación prudencial, la cual obliga a destinar una elevada cuota de la cartera al financiamiento de vivienda para personas de bajos ingresos. Adicionalmente, la mayoría de las IMF en el estudio — 77 por ciento — reportan plazos mínimos de entre uno y seis meses, lo que pone de manifiesto su disposición a adaptarse a las necesidades de sus clientes y a competir con las fuentes informales de crédito.

29



29 La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ha introducido regulaciones que prescriben cuotas mínimas de cartera para el crédito productivo y el crédito de vivienda social, con bajos techos a las tasas de interés en estos tipos de transacciones.



5. Canales de distribución

La llegada de las empresas fintech ha causado una disrupción en los mercados financieros alrededor del mundo.³⁰ En respuesta, las organizaciones financieras tradicionales han adoptado tecnologías innovadoras mientras que, al mismo tiempo, enfrentan la competencia proveniente de los nuevos modelos de negocio que han desarrollado algunas fintech. A la vez, los canales típicos para la promoción y la distribución de servicios financieros, como era el caso de las sucursales, han perdido terreno, tal como lo muestra claramente el caso español.³¹

A este respecto, las organizaciones financieras líderes están aplicando soluciones digitales en el diseño de productos, mediante un enfoque centrado en el cliente, que se orienta a resolver problemas específicos de los clientes. Adicionalmente, en lugar de llevar a cabo análisis aislados sobre cómo mejorar servicios específicos, su objetivo ha sido el de agrupar servicios y desarrollar ideas centradas en experiencias de clientes, antes que en servicios. Así, las estrategias de canales se enfocan hacia habilitar capacidades en lugar de tan solo distribución y productos, alejándose del enfoque de “crédito-más-cuentas”.³²

Sin embargo, estas intenciones se encuentran lejos de permear plenamente la industria financiera, en la que el teléfono móvil, los ATM y los servicios al cliente a nivel de las agencias todavía predominan sobre las soluciones digitales; y los principales procesos digitales se utilizan solo para transferir dinero entre cuentas y proveer información.³³ El sector latinoamericano de las microfinanzas, tal como se describe más abajo, se encuentra en una etapa similar de transición.

a. Estructura de Puntos de Servicio/Venta (POS). La estructura tradicional de las oficinas de las IMF está cambiando. De la plataforma típica de agencia o sucursal, las interacciones físicas con los clientes han estado evolucionando hacia el uso de canales tercerizados. Así, los puntos de servicio ahora pueden incluir:

- Agencias
- Sucursales
- Agencias móviles
- Ventanillas
- Oficinas regionales
- Corresponsales no financieros.

³⁰ Las fintech son “organizaciones de elevado crecimiento que combinan modelos de negocio innovadores con tecnologías que habilitan, mejoran y perturban los servicios financieros”, tal como las define Ernst & Young, 2016.

³¹ Las organizaciones que captan depósitos en España (bancos y cajas) experimentaron una caída del 32 por ciento en su número de sucursales entre 2008 y 2015, debido a varias razones, entre las cuales la recesión y la crisis financiera global (Maudos, 2017). Sin embargo, la recuperación económica no ha significado un impacto en sentido contrario, lo que probablemente refleja nuevas tendencias en el acceso a los servicios financieros.

³² FinTech Insider, 2018.

³³ Financial Brand, 2018.

³⁴ En algunas IMF una agencia es lo mismo que una sucursal, mientras que en otras, el conjunto de servicios es similar, pero una es mucho mayor que la otra.

• Corresponsales no financieros.

Las diferencias entre cada tipo de punto de servicio surgen de la manera como operan y los servicios que ofrecen, el lugar dónde están localizados, sus horarios de servicio, su costo, la densidad de clientes a su alrededor y su flexibilidad para los usuarios. Para la mayoría de las IMF estudiadas, el principal o único tipo de canal lo representan las agencias y las sucursales.³⁴

Sin embargo, el uso de corresponsales no financieros se encuentra en crecimiento, bien sea a través del conjunto propio de pequeños locales comerciales de la IMF, o a través de empresas especializadas en pagos, las cuales disponen usualmente de un mayor número de ubicaciones, a nivel nacional, y que proveen servicios de pagos a diferentes organizaciones, tanto financieras como no financieras. Caja Arequipa en Perú, por ejemplo, tiene 130 sucursales, 100 de sus propios corresponsales no financieros — “Agentes Caja Arequipa” — y 9.965 puntos de pagos de una red privada. A su vez, Financiera Confianza opera más de 100 agencias con todos los servicios, 64 “tambos” — oficinas de tamaño reducido ajustadas a las circunstancias locales — y 36 oficinas compartidas. Se trata de la única IMF en Perú que tiene presencia en todos los municipios del país.

Asimismo en Colombia, dentro del grupo MFB-BVA, Bancamía opera más de 200 sucursales y trabaja con una red de 3.548 corresponsales no financieros.

En Centroamérica, Génesis Empresarial de Guatemala tiene el liderazgo con sus 86 sucursales, 15 oficinas de otro tipo y 1.366 cajas de desarrollo (un tipo de organización financiera de desarrollo), que son una red abierta de agentes corresponsales compartida con otras empresas financieras y no financieras. En Nicaragua, FDL opera a través de 42 sucursales, 148 corresponsales no financieros y 168 puestos de remesas operadas por terceros.

En la República Dominicana, el Banco ADOPEM solía tener pequeñas sucursales y puestos de venta, pero decidió concentrar la interacción física con los clientes a través de 64 sucursales.

Así, el estudio revela una combinación de esfuerzos para lograr la interacción física con los clientes. Mientras que algunos fundamentan su estrategia futura a través de una red aún más grande de corresponsales no financieros — en particular las organizaciones más grandes y reguladas, en mercados de microfinanzas maduros — otros intermediarios financieros consideran a tales corresponsales como mecanismos útiles para lograr la descongestión de sus sucursales, si bien costosos y con una gana limitada de transacciones.

b. Tarjetas de débito y crédito. Estos servicios son casi inexistentes a nivel de las IMF. Tan solo tres organizaciones en la muestra emiten tarjetas de crédito. Banco ADEMI en República Dominicana, AMC en El Salvador y BancoSol en Bolivia. BancoSol y ADEMI son las únicas organizaciones incluidas en el estudio que ofrecen tanto tarjetas de crédito como de débito. Ocho IMF ofrecen tarjetas de débito. Las otras seis son: Bancamía y Banco Mundo Mujer en Colombia, Banco Solidario en Ecuador, Caja Arequipa y Financiera Confianza en Perú y CoopASPIRE en la República Dominicana. Las organizaciones de microfinanzas de tamaño mediano están interesadas en proveerles a sus clientes de ahorro el valor agregado de una tarjeta de débito, pero no lo han hecho, bien sea por la naturaleza rural de la mayoría de su clientela — y la falta de infraestructura para el uso de tarjetas — o porque sus análisis revelan que menos de 8.000 a 10.000 clientes las utilizarían activamente, lo que no permitiría hacer el producto rentable para las IMF.

c. Finanzas digitales. El uso de computadoras, laptops y teléfonos móviles para conectar a las personas y los negocios con plataformas digitales para transacciones, o una subestructura nacional de pagos³⁵ sigue aún en la lista de cosas por hacer de la mayoría de las IMF, a pesar de su efecto potencial sobre la reducción de costos de transacciones tanto para las organizaciones financieras como para sus clientes. Hay IMF en la muestra — por ejemplo, BancoSol en Bolivia y Génesis en Guatemala — que han logrado avances en esta dirección o que realizan pilotos, especialmente de aplicaciones para teléfonos móviles. Las páginas web son más para propósitos informativos que para llevar a cabo transacciones, y varias IMF disponen de simuladores para transacciones de crédito y de ahorro. Sin embargo, los operadores más grandes han declarado tener planes para aprovechar las finanzas digitales en el futuro próximo, quizás mediante desarrollos que combinen los beneficios de las páginas web y los de las apps telefónicas, tales como las aplicaciones web progresivas — PWA que son sitios web que parecen apps de teléfono y que se actualizan de forma automática — así como interfaces de programación de aplicaciones (API).³⁶

Este escenario no se encuentra lejos del que se observa en los mercados financieros mundiales en los que, de acuerdo con un estudio reciente, los servicios al cliente se llevan a cabo aún a través de canales telefónicos y de sucursales, más que a través de soluciones digitales.³⁷ Estas últimas reducen la distancia entre el proveedor de servicios y el cliente y resultan de especial importancia en la reducción de los costos transaccionales para ambas partes. La estructura de costos y las barreras culturales en los grupos de edades avanzadas, sin embargo, les han impedido a las IMF de menor tamaño avanzar con mayor velocidad en esta dirección.

6. Protección al cliente

El estudio preguntó sobre la protección al cliente financiero en dos direcciones:

- Políticas de transparencia en materia de costos totales y tasas efectivas de interés.
- Políticas de manejo de quejas de clientes.

Casi todas las IMF en el estudio — 88 por ciento — disponen de algún tipo de políticas sobre ambos temas; solo tres carecían de procedimientos en la materia. Muchas IMF tienen información en sus páginas web acerca de ambos asuntos (transparencia y quejas), y existen regulaciones nacionales que las obligan a darles cumplimiento. Una de las páginas web más completas al respecto es la de Raíz (Perú), que contiene información sobre estos temas muy visible y además contiene materiales sobre:

- Contratos, para productos de crédito y ahorro
- Procedimientos de quejas
- Formularios de quejas
- Estadísticas de quejas
- Regulaciones financieras al respecto
- Definiciones y fórmulas
- Anuncios relacionados

El manejar las quejas de los clientes parece no desempeñar un papel importante en los mercados financieros de América Latina, tal como lo revela el bajo número de quejas que se reciben anualmente, bien sea a nivel de la propia organización o a través de las instituciones de supervisión. En efecto, los clientes no aprovechan realmente los procedimientos establecidos por estas instituciones de regulación, bien sea porque consideran que tales medidas no sirven de nada, o porque los lineamientos no son amigables. Este último asunto no es trivial al nivel de las microfinanzas, tal y como lo pone de manifiesto el caso de Honduras. En este país, la regulación requiere que el cliente financiero no solo firme, sino que también escriba sus propias quejas, lo que impide que se entreguen muchas quejas potenciales. El poner a disposición los formularios mediante una página web facilita el acceso a una parte de la clientela, pero el mismo debe ser impreso, y relativamente pocos poseen una impresora en casa o el acceso fácil a una.

7. Regulaciones financieras

La expresión según la cual “el banquero duerme con un ojo abierto” es muy cierta cuando se trata de la represión financiera. La industria de las microfinanzas, y el sector financiero en general, deben estar atentos a los continuos intentos de parte de los políticos — más que de los reguladores — por interferir con sus operaciones.

35 Para una perspectiva de las finanzas digitales, ver Majumder, 2016; Lyman and Lauer, 2015.

36 Para conocer las ventajas y los retos del uso de las API, ver Nursigadoo, 2018.

37 Marous, 2018a.



Foto por: Yannel Jiménez

Unos pocos de los nueve países representados en el estudio — ver Anexo 2 — muestran un entorno de regulación institucional que incluye políticas de supervisión financiera que se apartan claramente de los principios prudenciales y que caen en el campo de la represión financiera. Aunque las políticas obstaculizadoras han sido superadas en muchos países, continúan su ascenso desmedido en algunos de ellos.

El caso más leve es probablemente el de Colombia, en el cual la señal más evidente de distorsión debida a la intervención es lo que se conoce popularmente como tasa de usura, un umbral que, en la práctica, se comporta como un tope, con el cual se determina lo que los operadores financieros pueden cobrar en materia de tasas de interés “usuales” o “corrientes”. Las tasas de usura las certifica mensualmente el regulador — Superintendencia Financiera de Colombia, SFC — con base en los promedios de cuatro semanas y las tasas de referencia del Banco de la República (banco central). Las tasas de usura son diferentes en función del tipo de préstamo. En septiembre de 2018, las tasas certificadas eran:

• Consumo y crédito ordinario:	29,72 por ciento
• Microcrédito:	55,22 por ciento
• Crédito al consumo de pequeños montos:	56,33 por ciento ³⁸

Existe, por lo tanto, un trato favorable al microcrédito, que se expresa tanto en la diferencia de 25,5 puntos porcentuales con respecto de la tasa de usura del crédito “ordinario” y el nivel absoluto de la tasa certificada de microcrédito (55,22 por ciento), la cual es considerada por los operadores de microfinanzas como suficientemente elevada para cubrir costos, tal y como lo muestran las tasas de interés publicadas, las cuales se encuentran todas entre 10 y 12 puntos por debajo de este umbral. Existe un tope de comisiones para los préstamos pequeños, que se establece como porcentaje del tamaño del crédito: pero para las organizaciones que proveen capacitación o asistencia técnica en campo, los ingresos que reciben de los clientes finales por concepto de comisiones representan un buen aporte a su rentabilidad.

Existe, sin embargo, una política de diálogo entre la industria de las microfinanzas y las autoridades de regulación, dado que la regulación prudencial se ha tornado muy costosa y frecuentemente aplica demasiado rigurosamente parámetros que están destinados a los grandes bancos.

Bolivia es un caso contrastante, en el que varias de las políticas que han sido recientemente implementadas por la entidad de supervisión representan casos claros de represión financiera, tal como se describen en el capítulo II. Algunos ejemplos son:

38 El Tiempo, 2018.

- Cuotas de cartera obligatorias para créditos de producción y de vivienda social, fijadas como porcentajes de la cartera total;
- Topes a las tasas de interés fijados a niveles nominales extremadamente bajos; y
- Descripciones obligatorias de tecnologías específicas de crédito.

Algunas de las consecuencias de tales medidas ya han sido descritas: plazos extremadamente largos para vivienda con tasas de interés fijadas en términos nominales, que plantean importantes riesgos de crédito, y el abandono de los prestatarios más pobres por parte de todo tipo de IMF, dados los intereses tan bajos que pueden cobrarse por los préstamos.

Entre consecuencias menos evidentes está la que menciona un funcionario de una IMF boliviana, quien explica que los procesos de crédito se han vuelto más demorados, a causa de los requerimientos no prudentiales de parte de las autoridades, otras mermas en la calidad de la relación de cliente que se derivan de la excesiva intervención de las autoridades. No resulta sorprendente que Bolivia, país que solía ser hace algunos³⁹ años el país con el mejor entorno para las microfinanzas, se clasifica ahora como el número 18 en el último Barómetro de las Microfinanzas.⁴⁰



³⁹ http://www.convergences.org/wp-content/uploads/2018/09/BMF_2018_EN_VFIALE-1.pdf

⁴⁰ El Barómetro de las Microfinanzas es una publicación anual que muestra las tendencias globales del sector, destaca las iniciativas de alto impacto y promueve las mejores prácticas.

V. CONCLUSIONES

Con el objetivo de abordar comparaciones entre los distintos tipos de IMF, sobre la fortaleza y naturaleza de las relaciones que cultivan con sus clientes y acerca de la evolución de estas relaciones en el tiempo, en diferentes entornos, el equipo de investigación recogió información directamente de las personas responsables en más de 40 IMF, en nueve países diferentes, con una tasa de respuesta a un cuestionario detallado de cerca del 80 por ciento. Los autores además completaron, en persona, entrevistas en profundidad en 11 de dichas organizaciones en Bolivia, Colombia y Perú.

A pesar de que las IMF incluidas en el estudio no fueron escogidas para constituir una muestra estadísticamente representativa de la industria, estas IMF sí retratan de bastante bien la diversidad de instituciones que proveen servicios financieros a la población meta en América Latina. Además, el equipo de investigación ha estado menos interesado en el desempeño de instituciones individuales — excepto en los casos particulares en los que claramente algunas ilustran un aspecto dado de la argumentación — y más bien ha estado interesado en algunas tendencias que surgen para grupos de instituciones similares así como en el rango observado de variación entre instituciones.

Los datos recolectados hacen posible deducir ciertos contrastes con relación al desempeño — en términos de los distintos grados de centralidad en el cliente — de un conjunto diverso de organizaciones financieras, así como identificar cambios en este desempeño a lo largo del tiempo. La diversidad de IMF, en relación a sus enfoques para lograr la centralidad en el cliente, va más allá de la dicotomía entre las ONG y las entidades reguladas. Nuestras principales conclusiones, que surgen de este análisis, se presentan a continuación.

1. Cada IMF tiene su propio enfoque para acercarse al cliente. Esta conclusión pone de manifiesto la amplia variedad de enfoques observados. Aún IMF similares utilizan diversos elementos de su proximidad con los clientes para diferenciar sus productos y hacerse más competitivas. Las razones de tal multiplicidad de enfoques son complejas. Por un lado, una multitud de factores influyen en la calidad de la relación de cliente y estos determinantes interactúan entre sí a través de complejas contrapartidas (trade-offs), sobre todo entre las dimensiones de calidad y de niveles de costos. Por otro lado, la heterogeneidad de los clientes pone de manifiesto la diversidad de preferencias que existe por múltiples atributos de las transacciones financieras. Así, las mejores relaciones en efecto resultan de las mejores formas de emparejar características de la oferta de servicios con dimensiones de las demandas de clientes particulares. En un mundo heterogéneo, muchos emparejamientos diferentes, potencialmente valiosos, son posibles. Por estas razones, no existe una solución única —

la “bala de plata” — para desarrollar y mantener mejores relaciones con los clientes, o para mejorar la calidad de los servicios que se les ofrecen.

De hecho, las IMF estudiadas han seguido diferentes rutas de manera exitosa, en reflejo de sus valores, capacidades, conocimientos acumulados y metodologías, en respuesta a diversos entornos de regulación. Los resultados de estas estrategias van desde emparejamientos razonables hasta emparejamientos excelentes con diferentes tipos de cliente pero, dada su complejidad y diversidad, es casi imposible clasificarlos y ordenarlos de peor a mejor.

No solo no existe una solución única a los retos de la inclusión financiera de clientes que previamente se encontraban excluidos, sino que no existe un índice o métrica únicos que hagan posibles tales comparaciones. Sin embargo, sí es posible describir los enfoques implementados por distintos tipos de instituciones, e identificar los esfuerzos que han tenido éxito y los que no y observar algunos de los resultados correspondientes.

Dimensiones claves de estas estrategias han incluido desde: (i) reducir las tasas de interés que se cobran por los préstamos o intentos para reducir los costos de transacciones en los que incurrir los clientes; hasta (ii) ofrecer una variedad más amplia de productos financieros, o diversas combinaciones de los atributos de estos o (iii) proveer servicios no financieros, tales como capacitación, asistencia técnica o hasta facilidades de salud. En este último caso, un regreso a los orígenes de las microfinanzas parece estar ganando apoyo, a través de diversas combinaciones de servicios financieros y no financieros. Todo esto contrasta fuertemente, sin embargo, con los antiguos proyectos de desarrollo, los cuales proveían un conjunto de intervenciones, entre las que el crédito era tan solo una de ellas y no necesariamente la más importante, entre muchos otros servicios no financieros.

No obstante, los beneficios derivados de la especialización y los requerimientos de la regulación prudencial habían llevado a la industria en la dirección contraria, de manera que hoy en día nadie cuestiona los beneficios de enfocarse principalmente en proveer servicios financieros. Sin embargo, las propuestas de valor recientemente más amplias toman en cuenta el impacto positivo de algunos servicios no financieros sobre la lealtad de los clientes, la mayor probabilidad de que la intervención conlleve impactos positivos sobre el bienestar, o el efecto de dichos servicios — por ejemplo, los de asistencia técnica — sobre el nivel de riesgo de crédito.

De esta manera, la asistencia técnica ya no es una herramienta para dirigir el crédito, como fue el caso en los antiguos bancos de desarrollo, sino un instrumento para manejar el riesgo en la cartera, en la medida en que la implementación de las recomendaciones reduce los riesgos enfrentados por los prestatarios y, así, el riesgo de mora. Si bien estas diversas formas de acercarse a los clientes pudieron ser observadas en todo tipo de IMF, la provisión complementaria de servicios no financieros ha estado particularmente presente entre las IMF más pequeñas, mayormente en las no reguladas. Lo que resulta más interesante, sin embargo, la medida en que este enfoque ha sido adoptado por entidades reguladas de mucho mayor tamaño, tales como Bancamía en Colombia y Financiera Confianza en Perú. Al final, la diversidad de enfoques se ha traducido en mayor creatividad e innovación y ha generado externalidades positivas para la industria como un todo.

2. Las IMF de mayor tamaño poseen capacidades financieras que les permiten menores costos de sus servicios.

La escala es importante. Un mayor tamaño suele ser la fuente de economías de escala, mientras que una gama más amplia de servicios origina economías de ámbito, vale decir la mayor disponibilidad de servicios, así como menores costos que pueden serles transferidos a los clientes, total o parcialmente. El operar en espacios más amplios facilita la diversificación de cartera que reduce los riesgos y los costos de reducir riesgos. A pesar de que ciertas deseconomías de escala pudiesen surgir — en las actividades de control interno y de coordinación a lo largo del espacio — las IMF en el estudio que son más grandes han tenido éxito en convertir estas economías en menores costos operativos.

Han aprovechado los menores costos en al menos dos formas. Primero, han rebajado sus tasas de interés sobre préstamos, mucho más de lo que sus competidores más pequeños han logrado, lo que ha creado una ventaja competitiva con respecto a la retención de las relaciones con los clientes. En un número menor de casos han utilizado estas economías de escala para incrementar las tasas de interés que pagan por los depósitos. En segundo lugar, han aprovechado los menores costos para generar mayores beneficios y, a la vez, han invertido estas utilidades en la expansión geográfica de sus redes de POS, o en la investigación y desarrollo que conducen a mejores productos y al diseño de nuevos servicios y, así, han creado incentivos para mantener las relaciones con los clientes. Algunas de las IMF más pequeñas asignan una proporción importante de sus ganancias a proveer servicios no financieros (v.g., servicios de salud y programas de entrenamiento y de asistencia técnica).

Los efectos de una mayor escala fueron observados al comparar IMF de diversos tallos en el estudio, tanto a través de las menores tasas de interés cobradas — que reflejaban menores costos operativos — como de una gama más amplia del menú

servicios ofrecidos. Es más, las IMF más grandes parecen haber sido más exitosas en el acceso en condiciones favorables a los mercados de capital. El estudio muestra que, así como las diversas IMF buscan acercarse a sus clientes por distintas rutas, también escogen diversos mecanismos para compartir sus ganancias con sus clientes y así cumplir con su misión.

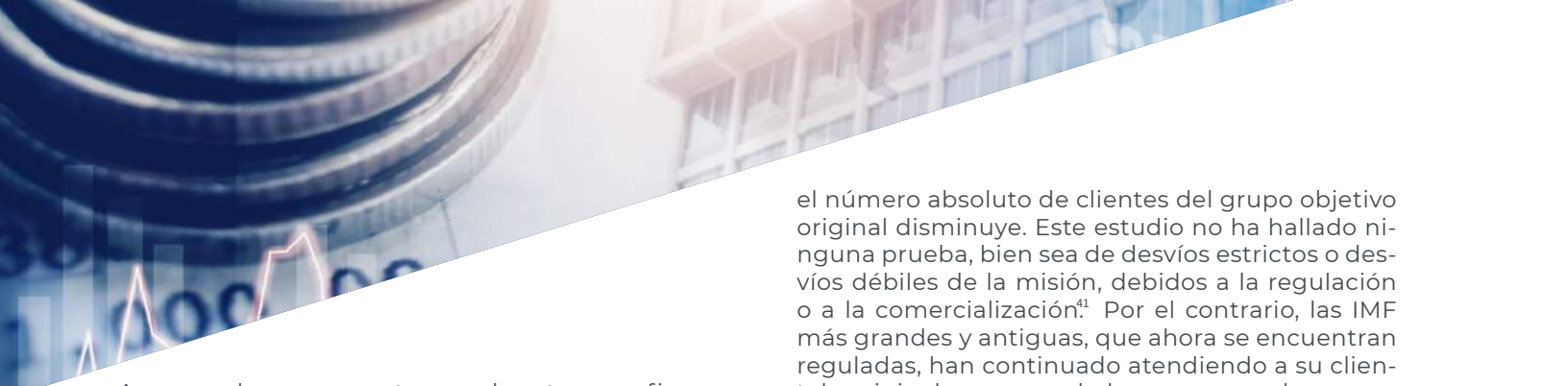
3. Los prejuicios en contra de las IMF reguladas no fueron corroborados

Ha sido frecuente la argumentación, en algunos sectores, en el sentido de que son tan solo las ONG financieras las que se han mantenido fieles a sus misión original de incorporar clientes de bajos ingresos, mientras que los bancos u otros intermediarios financieros regulados prudencialmente han adoptado un enfoque comercializado totalmente diferente, orientado al logro de ganancias y enfocándose en los clientes de mayor tamaño y riqueza. Este desplazamiento ha sido denominado como un “desvío de la misión”.

Las evidencia recogida para este estudio no solo no sustenta esta línea de razonamiento, sino que, por el contrario, ofrece muchos ejemplos que revelan un mejor desempeño — desde el punto de vista de la calidad de la relación de cliente — por parte de IMF reguladas en contraste con ONG financieras. Esta superioridad se manifiesta tanto en menores tasas de interés y en mayor variedad de servicios financieros ofrecidos, así como en una mayor transparencia y esfuerzos en materia de protección al cliente, por parte de las IMF reguladas, en varios de los países cubiertos por el estudio.

Estos servicios financieros de mejor calidad y de menor costo han sido ofrecidos por intermediarios regulados, sin requerir incrementos significativos en el monto promedio de los préstamos; aún si, en los casos en los que ha sido posible observar estas situaciones, los incrementos en los montos promedio han ocurrido a través de la incorporación a la cartera de un número relativamente muy pequeño de clientes de mayor tamaño y más diversos, sin reducir el número absoluto de la clientela meta que reciben cobertura. Es más, en varios casos, el incremento en los tamaños de los préstamos de hecho ha reflejado la evolución natural de los negocios de los clientes. IMF con una fuerte relación con los clientes los acompañan a lo largo de la evolución de sus negocios.

Más aún, hay organizaciones grandes y reguladas en mercados de microfinanzas desarrollados que han agregado a las PYME a su clientela objetivo, como segmentos separados, y les han dedicado una participación importante en sus carteras. Esta estrategia de agrandar y diversificar la clientela, por ejemplo, incorporando agricultores o PYME a sus carteras, ha llevado, frecuentemente, a reducciones de las tasas de interés, que han beneficiado por igual a grandes y pequeños clientes.



A veces, algunos expertos en el sector se refieren a esta estrategia diciendo que algunos clientes — más grandes — “subsidian” a los clientes de menor tamaño. En sentido estricto, no se trata de un subsidio. Se trata más bien del resultado de la reducción de costos que se produce por las economías de escala asociadas a inversiones indivisibles por parte de las IMF, tales como los sistemas de información, y por el impacto sobre las pérdidas esperadas por mora y, por tanto, sobre las tasas de interés, como resultado de una diversificación más eficiente de la cartera.

4. ¡La regulación es importante! Convertirse en una entidad regulada no es una panacea para las pequeñas ONG de microfinanzas. Los costos de la regulación no son fáciles de cubrir, aún para organizaciones de tamaño mediano; se requiere recursos sustanciales, tanto talento humano como financiamiento, para hacerles frente a los incessantes ajustes de los procesos, políticas y regulaciones que se necesitan; para cumplir a tiempo y con la meticulosidad esperada, con los informes requeridos; y para diluir los costos fijos que ello implica.

Sin embargo, la regulación autoriza la provisión de servicios que las IMF no reguladas no pueden ofrecer — en particular la captación de depósitos — lo cual beneficia a los clientes — en particular a los depositantes — por la solidez que resulta de ser supervisado por una instancia de regulación prudencial. Por ejemplo, los clientes de algunas IFD recientemente reguladas en Bolivia, que aún no captan depósitos, mencionaban su interés de eventualmente ahorrar en ellas. También el costo financiero para las IMF se reduce, lo que les permite cobrar tasas de interés más competitivas. Este fue claramente el caso para IMF en la muestra, al menos en Bolivia, Ecuador y Nicaragua.

5. No se encontraron desvíos de la misión inducidos por la comercialización, pero sí un aumento en los desvíos inducidos por la regulación. En el sentido más estricto, un desvío de la misión ocurre cuando una IMF deja de atender a ciertas clientelas, en particular a los más pequeños y pobres de entre sus clientes originales. En una versión más débil, los desvíos de la misión ocurren cuando

el número absoluto de clientes del grupo objetivo original disminuye. Este estudio no ha hallado ninguna prueba, bien sea de desvíos estrictos o desvíos débiles de la misión, debidos a la regulación o a la comercialización.⁴¹ Por el contrario, las IMF más grandes y antiguas, que ahora se encuentran reguladas, han continuado atendiendo a su clientela original, aun cuando hayan agregado nuevas clases de clientes a sus portafolios de servicios.

Las grandes IMF sometidas a la regulación en Perú, por ejemplo, le dedican una parte importante de sus carteras al financiamiento de pequeñas y medianas empresas, de tamaños que sobrepasan la definición de microfinanzas del regulador. Y, sin embargo, estas organizaciones de microfinanzas siguen atendiendo el nicho de mercado de la microempresa, de manera simultánea, lo que muestra que el tener presencia en diferentes nichos de mercado no es solo posible, sino que permite desarrollar carteras de mayor volumen y correspondientes mayores ingresos, lo que les permite bajar el costo de los servicios a todos los clientes.

En contraste, en países en los que se han promulgado de nuevo regulaciones represivas, se pueden observar casos de desvíos de la misión en sentido estricto. Tales son el caso de Bolivia y de Ecuador, donde los toques a las tasas de interés han hecho poco atractivo el brindarles cobertura a clientes con transacciones pequeñas transacciones o en localidades remotas. En Ecuador, toques a las tasas permitidas para la cartera de microempresa, que son algo más elevadas que las permitidas para los préstamos comerciales, pero que, aun así, siguen siendo limitantes (por debajo de lo que serían las tasas de mercado), han producido un efecto “de acordeón que se cierra” para esta cartera. Por un lado, los préstamos más pequeños en la categoría de microempresa han desaparecido, debido a que no son en absoluto rentables, aun al nivel del tope de la tasa, lo que ha elevado el tamaño promedio de los micro préstamos. Por el otro lado, algunos de los préstamos más pequeños en la categoría comercial han visto sus montos reducidos para permitirles a los bancos cobrar por ellos las tasas más elevadas autorizadas para el microcrédito.

Igualmente, en Bolivia, la regulación financiera reciente ha introducido toques a las tasas de interés que son extremadamente limitantes para el crédito “productivo” y para el crédito de “vivienda social”, que acompañan a las cuotas mínimas de cartera para cada categoría de préstamos. La consecuencia ha sido el abandono rápido de los clientes más pequeños por parte de todos los intermediarios financieros regulados y su regreso a las garras de los prestamistas informales.

⁴¹ Los autores están conscientes de unos pocos casos en los que algunas IMF, no incluidas en la muestra, explícitamente decidieron modificar su misión y reorientar sus operaciones a diferentes clientelas objetivo. Banco Los Andes Procredit en Bolivia, por ejemplo, decidió no prestarles a los microempresarios y concentrar sus operaciones de crédito en pequeñas y medianas empresas. Haber logrado su objetivo original y los crecientes riesgos políticos se encontraron entre las principales razones para dicho cambio. El banco fue vendido en 2016 al Banco Mercantil, un gran banco comercial. Al momento de la venta, Banco Los Andes Procredit tenía 23.000 prestatarios PYME, 30.000 depositantes activos, por US\$775 millones, y un patrimonio cercano a los US\$85 millones. El grupo IPC igualmente vendió bancos en otros países. Este caso es una de las pocas excepciones, no la regla.

Resulta paradójico, por lo tanto, que existan escasas pruebas, si acaso, de desvíos de la misión provocados por la comercialización, mientras que la legislación, presumiblemente adoptada para proteger a los clientes más pobres, es la razón de muchos de los casos más lamentables de desvíos de la misión.

6. Las finanzas digitales son aún escasas.

En la muestra de IMF estudiadas, el uso de las finanzas digitales ha despertado interés lentamente, pero su adopción es todavía bastante limitada y gradual, aún entre las organizaciones más grandes. Se han desarrollado aplicaciones interesantes, por ejemplo las billeteras electrónicas y las de recolección de datos al nivel de campo por medio de tabletas, lo cual hace posible manejar una parte importante del proceso de crédito en presencia del y en interacción con el cliente.

Algunas IMF han tenido éxito en reducir el tiempo necesario para completar una transacción, en agregar otros servicios a su oferta en una sola visita, y en reducir costos de transacción para los clientes. El uso principal de las aplicaciones móviles y de las basadas en la web, sin embargo, no es aún el de permitirles a los clientes llevar a cabo transacciones digitales, sino para recargar servicios prepagos de telefonía móvil y para fines informativos, respectivamente.

Muchas instituciones han estado dispuestas a aprender sobre el potencial de las aplicaciones digitales, pero su adopción estará constreñida por las limitaciones de conectividad y por la velocidad de la transición demográfica, desde los clientes más viejos con poca educación financiera y falta de confianza en las instituciones formales, hacia clientes más jóvenes, quienes ya han adquirido mucha alfabetización digital.

Las herramientas para micro segmentar se enfrentan en parte a este desafío, como lo intentan hacer el Banco Ecofuturo en Bolivia y la CRAC Raíz en Perú. Es más, estas entidades reconocen que las mayores restricciones van a resultar de la capacidad interna de persuasión de la institución con el personal y de ajustar los procesos a las nuevas tecnologías.

7. Muchas IMF implementan redes de agentes corresponsales, con expectativas y perspectivas mixtas.

Muchas IMF en el estudio, tanto grandes como pequeñas, reguladas y no reguladas, han diversificado sus canales de distribución a través del uso de corresponsales no financieros. Para muchas, este es un componente clave de una estrategia moderna de distribución de servicios financieros, mientras que otras reconocen las ventajas de los agentes corresponsales por estar físicamente más cerca de los clientes, con menores costos operativos para las IMF que abrir sucursales o ventanillas de servicios, en particular las redes de quioscos de pagos manejadas por terceros. En la medida en que la cercanía de los corresponsales con los clientes reduzca sus costos de transacciones, el desarrollo de extensas redes de corresponsales fortalece la relación de cliente. Sin embargo, las transacciones que actualmente se

llevan a cabo a través de corresponsales se limitan al de pago de cuotas de crédito y transacciones de depósito.

8. Presencia limitada de tarjetas de débito y de crédito.

Menos de diez IMF en la muestra ofrecen tarjetas de débito a sus clientes, y aún menos emiten tarjetas de crédito. Dados los costos actuales, organizaciones de tamaño mediano — con cerca de 50.000 clientes — e incluso con una presencia urbana importante, no disponen de la masa crítica de potenciales usuarios frecuentes de tarjetas, para hacer rentable tal oferta. Las tarjetas de débito y de crédito son útiles en la reducción de los costos de transacciones de los clientes, cuando estos usan servicios de ahorro o de crédito. Sin embargo, las características de los clientes en la mayoría de los mercados de microfinanzas y de los ambientes en los que viven o trabajan limitan una expansión más rápida.

9. Un número creciente de IMF ofrece servicios de ahorro.

En el transcurso del tiempo, cada vez más organizaciones de microfinanzas se han transformado en reguladas y, por lo tanto, han sido autorizadas a captar depósitos. Esto se ha traducido en un incremento importante en el número de productos ofrecidos, llevando a una mayor inclusión financiera. Debido a que se trata de un servicio que los clientes valoran mucho, existe gran demanda cuando las características del producto — tales como seguridad y conveniencia — han sido apropiadamente diseñadas. La captación de depósitos ha reducido aún más los costos de fondos para las IMF, con todas las ventajas que ello conlleva. Sin embargo, en Nicaragua y en Bolivia hay IMF que han sido reguladas desde hace varios años y que no han recibido aún la autorización de ofrecer productos de ahorro.

10. Los seguros se han convertido en un servicio regular.

El portafolio de productos de las IMF, aún el de las organizaciones no reguladas, en casi todos los casos incluye al menos un producto de seguros: usualmente el seguro de cancelación de deuda en caso de fallecimiento, el cual cubre el saldo del préstamo y, en algunas IMF, incluye un monto adicional para los beneficiarios. Cada vez con mayor frecuencia, estas organizaciones financieras también ofrecen los así llamados seguros auto emitidos, para gastos funerarios en particular. Como lo venimos comentando, la adición de estos productos representa una herramienta importante de la inclusión financiera; a la vez que el seguro de deuda y el de gastos funerarios mejoran el bienestar de los clientes y el de sus familias, quienes raras veces tienen acceso a tales servicios y carecen de ahorros de precaución para tales circunstancias.

11. Todas las IMF disponen de alguna política de protección al cliente. Con la excepción de una organización en la muestra, todas las demás han desarrollado políticas de protección al cliente, para cubrir tanto al manejo de las quejas del cliente financiero como a la transparencia de la información, sin importar el tipo de IMF. El estudio no recogió información adicional para indagar sobre la eficacia de dichas políticas, pero la experiencia muestra que es probablemente bastante limitada. Por una parte, el número total de quejas es bajo y, para el cliente típico de las organizaciones de microfinanzas, no resulta fácil poner la protesta por escrito. Por otra parte, el mostrar el costo total de un préstamo o la tasa efectiva de interés en una pizarra sí asegura algo de la transparencia que se busca. Algunos expertos creen, sin embargo, que se requiere educación financiera adicional para que esta información sea de utilidad y que sea incorporada en el proceso de toma de decisiones de los clientes.

12. El desarrollar una tipología de IMF según sus métodos para lograr la proximidad y mantener la centralidad en el cliente resulta virtualmente imposible.

Una de las expectativas de este estudio era que, el desarrollo de una tipología de organizaciones financieras de acuerdo con sus enfoques para crear y mantener relaciones fuertes con los clientes era posible. Una vez implementado el estudio se puso de manifiesto, sin embargo, que resultaba imposible lograrlo. El conjunto de características que explican una relación cercana con el cliente es demasiado extenso, diverso y contingente; lo que no permite clasificar a las organizaciones de acuerdo con sus muy diversas estrategias dentro de una misma categoría. Adicionalmente, lo que funciona para una organización en el presente puede no resultar apropiado en el futuro; y lo que representa un servicio de alta calidad en un país o entorno institucional dado, puede no ser tan bueno en otro.

Así que, ¿en qué consiste el secreto del éxito de las IMF para crear y mantener fuertes relaciones con los clientes? Un cierto número de factores determinantes se destacan. El llegar a ser un intermediario regulado prudentemente le permite a una IMF ofrecer una gama más amplia de servicios, operar con menor costo de fondos y lograr la confianza de sus clientes; en particular la de los depositantes. Un entorno de regulación y supervisión facilitador, no un entorno represivo, se requiere, sin embargo, para evitar efectos nocivos inesperados. Se requiere algo de educación financiera, para que los clientes se aprovechen por completo del menú más amplio de servicios, pero hay desacuerdo respecto a cuál tipo de educación, cuándo y en qué cantidad es requerida. Una mayor escala es fuente de numerosas economías — y de algunas potenciales deseconomías — pero es difícil alcanzar una escala suficiente sin transformarse en una institución regulada.

Las microfinanzas nacieron de la innovación y la innovación, a su vez, es la creación de nuevo conocimiento a partir de aprender (haciendo), experimentar y desarrollar la habilidad institucional para recoger información relevante, organizarla y utilizarla en las decisiones, a un costo razonable. El éxito en las microfinanzas surge de ventajas competitivas en el manejo del conocimiento. Esto requiere inversiones en capital humano y en una cultura organizacional que promueva la flexibilidad, para ser capaces de adaptarse a circunstancias cambiantes sin sacrificar la misión, y que recompense el comportamiento creativo.

Para ello, se requieren dueños que valoren la misión y una estructura de gobernanza que provea incentivos compatibles para todos los participantes. Adicionalmente, el éxito requiere sostenibilidad; y la supervivencia necesita de la combinación correcta de robustez y resiliencia. Con el objeto de hacer creíble la promesa de la relación de cliente, la institución no solo debe ser capaz de superar impactos sistémicos, pero además debe estar preparada para asistir a sus clientes de manera efectiva durante estas crisis.

Los ingredientes esenciales son, por lo tanto, una misión basada en valores compartidos, la innovación que genera tecnologías financieras apropiadas y una cultura organizacional que pone en práctica estos valores y promueve el aprendizaje, la formación del capital humano y la gerencia competente del conocimiento. A fin de cuentas, en última instancia el secreto del éxito de una IMF centrada en el cliente es la estricta coherencia entre estos elementos. Para cada IMF, su forma particular de producir transacciones financieras, de reclutar y retener al personal y de organizar sus procesos y decisiones, debe reflejar una congruencia absoluta. Solo cuando tal coherencia existe, puede una IMF aspirar a la excelencia.



ANEXO 1

REFERENCIAS ÚTILES

Adams, Dale, Claudio González-Vega y J.D. Von Pischke. 1987. *Crédito Agrícola y Desarrollo Rural: La Nueva Visión*. San José, Costa Rica: Ohio State University.

Armendariz, Beatriz, and 2016 Ariane Szafarz. 2011. "On Mission Drift in Microfinance Institutions." In *The Handbook of Microfinance*, edited by Beatriz Armendariz and Marc Labie. London: World Scientific Publishing, pp. 341–66.

Berger, Allen N., and Gregory F. Udell. 2002. "Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organizational Structure." *Economic Journal* 112: pp. F32–F53.

Chaves, Rodrigo A., and Claudio Gonzalez-Vega. 1996. "The Design of Successful Rural Financial Intermediaries: Evidence from Indonesia." *World Development* 24, no. 1: pp. 65–78.

Christen, Robert Peck. 2012. *Microfinance in Latin America*. Report prepared for the International Seminar on Microfinance in China and Latin America. Washington, D.C.: Multilateral Investment Fund.

Convergences et al. *Microfinance Barometer 2018*. Paris, France. Ver: <https://www.findevgateway.org/library/microfinance-barometer-2018>

Ernst & Young, 2016. "UK FinTech: On the Cutting Edge." <https://fintechauscensus.ey.com/2016/Home/Defining-fintech>.

Finanzgruppe. 2019. "Support to the Foundation of Cajas Municipales (Sparkassen) in Peru," www.sparkassenstiftung.de/en/projects/worldwide/detail/support-to-the-foundation-of-cajas-municipales-sparkassen-in-peru-1499/.

FinTech Insider. 2018. "Ep. 260. Insights: Product Design in fintech and banking," October 18, <https://fi.11fs.com/422>.

Fundación de microfinanzas BBVA. "Nace Bancamía, el banco de las microfinanzas en Colombia." www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/nace-Bancamía-el-banco-de-las-microfinanzas-en-colombia/, 2019.

González-Vega, Claudio. 2000. "Cobertura y Sostenibilidad de Organizaciones Financieras Rurales. Metodología de Evaluación," *Promising Practices in Rural Finance Project*, Inter-American Development Bank and Academia de Centroamérica.

González-Vega, Claudio. 2003. "Deepening Rural Financial Markets: Macroeconomic, Policy and Political Decisions." presentación en la conferencia *Paving the Way forward for Rural Finance*. Washington, D.C.: United States Agency for International Development and WOCCU.

González-Vega, Claudio. 1998. "Do Financial Institutions Have a Role in Assisting the Poor," in (eds.), *Strategic Issues in Microfinance*, edited by T. Wierand, J.D. Von Pischke, and Mwangi S. Kimenyi. Brookfield, VT: Avebury.

González-Vega, Claudio. 2013. "Innovation in the Design of Formal Financial Services for Greater Inclusion." Presentación en *The Mastercard Foundation Symposium on Financial Inclusion*, 19 y 20 de julio, Turín, Italia.

Gonzalez-Vega, Claudio, Geoffrey Chalmers, Rodolfo Quirós, and Jorge Rodriguez Meza. 2006. *Hortifruti in Central America: A Case Study about the Influence of Supermarkets on the Development and Evolution of Creditworthiness among Small and Medium Agricultural Producers*, microReport #57, Washington, D.C.: United States Agency for International Development, April.

Gonzalez-Vega, Claudio, y Marcelo Villafani-ibarnegaray. 2007. "Las microfinanzas en la profundización del sistema financiero. El caso de Bolivia." *Trimestre Económico*. vol. LXXIV (1), no. 293 (January–March): pp. 5–65.

Gonzalez-Vega, Claudio, and Marcelo Villafani-ibarnegaray. 2011. "Microfinance in Bolivia: Foundation of the Growth, Outreach and Stability of the Financial System." En *The Handbook of Microfinance*, editado por Beatriz Armendariz y Marc Labie. London: World Scientific Publishing.

Guizar, Isaí, Claudio Gonzalez-Vega, and Mario Miranda. 2015. "Uneven Influence of Credit and Savings Deposits on the Dynamics of Technology Decisions and Poverty Traps." *Presentación en la Fourth European Research Conference on Microfinance*, University of Geneva, June 1–3.

Lyman, Timothy, y Kate Lauer. 2015. "What Is Digital Financial Inclusion and Why Does It Matter?" CGAP, Dec. 10, www.cgap.org/blog/what-digital-financial-inclusion-and-why-does-it-matter.

Majumder, Sampurna. 2016. "Digital Finance—A Boon for Emerging Economies Like India." *Career Muse*, December 9, www.thecareermuse.co.in/digital-finance-india/.

Marous, Jim. 2018a. "Humanizing the Digital Financial Experience." *DBR Media*.

Marous, Jim. 2018b. "Financial Institutions Fail to Humanize the Digital Banking Experience," *Financial Brand*, October 15, <https://thefinancialbrand.com/76165/financial-banking-human-digital-experience>.

Maudos, "Bank Restructuring and Access to Financial Services: The Spanish Case." *Growth and Change: A Journal of Urban and Regional Policy*, June 2017.

Mendonça Ferreira, Sebastião. 2003. "Inteligencia y Aprendizaje en el Negocio de las Microfinanzas." *VII Cumbre Internacional de Asesores de Microfinanzas*, Guayaquil, Ecuador, July 4.

Nursigadoo, Dhanum. 2018. "Bankenstein: A Story of APIs and Monoliths." *11FS*, October 19, <https://11fs.com/blog/bankenstein-story-apis-monoliths>.

Rozas, Daniel, and Gabriela Erice. 2014. "Microfinance and Savings Outreach: What are we Measuring?" *European Microfinance Platform*.

Silva, Alex, Mohammed Khaled, and Karen Beshay. 2018. "Transforming Microfinance Institutions in the Arab World: Opportunities, Challenges, and Alignment of Interest." *International Finance Corporation (IFC)*.

Sivilá Peñaranda, José Antonio, y Claudio González-Vega. 2016. "Análisis de Experiencias Innovadoras en el Diseño de Mecanismos de Financiamiento para Inversiones en Agronegocios que Sean Inclusivas: el Caso de Bolivia." In *Estrategias Innovadoras de Gestión de Riesgos en Mercados Financieros Rurales y Agropecuarios. Experiencias en América Latina*, edited by Emilio Hernández. Roma: FAO y Academia de Centroamérica.

El Tiempo. 2018. "Usureros, quienes cobren interés por encima del 29,72 % en septiembre", August 31, <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/cual-es-la-tasa-de-usura-en-colombia-262700>.

Zeller, Manfred, Cécile Lapenu and Martin Greeley. 2013. "Measuring Social Performance of Micro-Finance Institutions: A Proposal." submitted to Argidius Foundation and Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP).

ANEXO 2

IMF POR PAÍS EN EL ESTUDIO

BOLIVIA

1. Banco Ecofuturo
2. Banco FIE
3. CIDRE
4. CRECER
5. Diaconía
6. FUBODE
7. IDEPRO
8. Sembrar Sartawi
9. BancoSol

COLOMBIA

10. Actuar Quindío
11. Fundación Amanecer
12. Bancamía
13. Banco Mundo Mujer
14. Confiar
15. Contactar
16. ECLOF Colombia

DOMINICAN REPUBLIC

17. Banco ADEMI
18. Banco ADOPEM
19. Coopaspire
20. ECLOF Dominicana

ECUADOR

21. Banco Solidario
22. Cooprogreso
23. Banco D-Miro
24. Espoir

EL SALVADOR

25. Enlace
26. AMC
27. Credicampo

GUATEMALA

28. Génesis Empresarial

HONDURAS

29. ODEF
30. Hermandad de Honduras

NICARAGUA

31. Financiera FAMA
32. Financiera FDL
33. Financiera Fundeser
34. Fundenuse
35. Pro Mujer
36. Prodesa

PERU

37. Caja Arequipa
38. Financiera Compartamos
39. Financiera Confianza
40. Financiera Proempresa
41. Raíz

ANEXO 3
CUESTIONARIO

Calmeadow: Relaciones con los clientes																			
Institución: Información elaborada por:																			
Período reportado: 2013-2017, al 31 de diciembre de cada año (la información debe adjuntarse)					Email:														
Crédito	Saldo insoluto y # de clientes microfinancieros, ME, agricultura, vivienda, consumo, otros, y total-adjuntar																		
	Saldo insoluto y # de clientes por género, zona urbana/rural y tecnología (individual/grupo)- adjuntar																		
	Tasa de interés mínima y máxima				Min.		%		Max.		%								
	Promedio ponderado de tasas de interés de la cartera total de crédito						%												
	Plazo mínimo y máximo (en meses)				Min.				Max.										
	Promedio ponderado de tasas de interés de la cartera total de crédito						Meses												
	Monto mínimo y máximo de crédito según tecnologías de crédito (individual y groupal)- adjuntar																		
	Proporción de clientes con acceso a crédito sin garantía																		
	Tasa de retención de clientes																		
	Número de días de capacitación de nuevos oficiales de crédito (incluyendo lecciones, estudio y acompañar a oficial con experiencia)																		
¿Qué incluye la evaluación y análisis del crédito?				Buro de crédito:															
				Si						No									
				Análisis descentralizado (sucursal/agencia):						Si		No							
				Fábrica de créditos:						Si		No							
				Calificación de créditos (credit scoring):						Si		No							
				Si						No									
				Si						No									
				Si						No									
Ahorros	¿Los préstamos se desembolsan en cuentas de ahorro?																		
	¿Provee servicios online?:																		
Seguros.	¿Dispone de apps para teléfonos móviles?:																		
	Saldo total y número de clientes con cuentas de ahorro, depósitos a plazo, otros y total- adjuntar																		
Otros servicios	Número de clientes por género, zona urbana/rural, y total- adjuntar																		
	¿Ofrece el servicio?:				Si		No		Número de pólizas										
Estructura	Tipo de seguro (escribir a continuación):																		
	¿Provee los siguientes servicios/productos?				Leasing:														
					Si						No								
					Factoring:						Si		No						
					Tarjetas de débito:						Si		No						
					Tarjetas de crédito:						Si		No						
	Número de POS por sucursal/agencia, quiosco/punto de servicio, agentes corresponsales, ATM, otros, y total-dic 2017, adjuntar																		
	Días de apertura (l-v, l-s, toda la semana) Horario:				Horario de trabajo:		Días												
					Total de empleados:														
					Oficiales de crédito:														
					Personal de atención al cliente:														
					Gerentes/directores:														
					Gerentes/directores provenientes de la banca:														
					Si						No								
					Si						No								
	¿Existen políticas de transparencia para revelar los costos reales para los clientes?:																		
	¿Existen políticas o procedimientos para el manejo de quejas?_																		
	Estructura de capital: nombre de los accionistas/compañía holding y proporción de acciones y puestos en la Junta Directiva -dic. 2017, adjuntar																		
Información Financiera	Estados financieros auditados, incluyendo notas - adjuntar																		
	Misión actual y la de hace cinco años - adjuntar																		
Misión y Pobreza	¿Existe algún tipo de medición del nivel de pobreza de los clientes?				De ser así, favor de indicar la metodología:				% personas pobres:				%						
Preguntas y entregas a: rquiros@academiaca.or.cr																			
Comentarios:																			

ANEXO 4

CUADROS

TABLA 8

Mujeres clientes,dic. 2013-2017 (%)					
IMF	2013	2014	2015	2016	2017
Pro Mujer Nicaragua	nd	nd	nd	nd	90
Fundeser	nd	67	71	74	76
ECLOF Dominicana	80	78	72	76	75
Espoir	70	67	68	68	68
Adopem	70	69	67	67	67
Creceer	69	66	65	63	64
Coopaspire	65	65	61	62	61
FAMA	65	64	63	61	60
Banco Mundo Mujer	nd	nd	60	58	58
Génesis	nd	nd	57	57	57
Fubode	57	55	57	55	55
Banco Solidario	55	54	53	54	54
FIE	52	51	51	50	52
D-Miro	45	48	50	51	52
ECLOF Colombia	57	59	53	51	51
Amanecer	53	52	52	51	51
Credicampo	44	47	47	49	49
AMC	51	50	51	51	49
Ademi	51	50	50	50	47
Raíz	47	47	46	45	47
Fundenuse	48	47	47	46	45
Proempresa	nd	nd	nd	nd	45
Contactar	45	45	45	45	45
Hermanidad de Honduras	41	41	39	41	42
Bancosol	43	42	41	41	42
Prodesa	39	42	42	41	41
ODEF	44	42	41	42	41
Confianza	40	41	41	41	40
FDL	40	40	39	39	39
Cooprogreso	nd	nd	36	36	36
Idepro	34	33	31	31	32
Confiar	nd	nd	nd	nd	38

nd No disponible

Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio

TABLA 9

Capacitación nuevos oficiales, May 2018

IMF	Días capacitación
Idepro	207
Confianza	113
D-Miro	90
Arequipa	90
Proempresa	90
Ademi	90
AMC	90
Espoir	68
ECLOF Colombia	60
Fundeser	45
Contactar	38
Adopem	36
Coopaspire	35
FAMA	31
Fundenuse	30
Bancosol	30
ECLOF Dominicana	30
Credicampo	29
FIE	28
Cooprogreso	25
Pro Mujer Nicaragua	25
ODEF	24
Génesis	23
Cidre	22
Hermandad de Honduras	20
Banco Mundo Mujer	19
Sembrar Sartawi	15
Creceer	15
Prodesa	15
Banco Solidario	14
Fubode	10
Compartamos	9
Amanecer	7
Ecofuturo	10

Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio

TABLA 10

Retención de clientes, mayo 2018 (%)

IMF	Retención (%)
Enlace	98
Fubode	98
Proempresa	97
FDL	97
Hermanidad de Honduras	96
Confiar	93
ECLOF Colombia	90
Prodesa	90
Idepro	88
Banco Solidario	87
Sembrar Sartawi	84
AMC	83
Contactar	82
Banco Mundo Mujer	82
Pro Mujer Nicaragua	80
ODEF	80
Adopem	77
Creceer	76
FAMA	76
FIE	75
Ademi	75
ECLOF Dominicana	73
Espoir	73
Amanecer	72
Fundeser	72
Compartamos	71
Fundenuse	70
Confianza	67
Cooprogreso	66
Génesis	65
Raíz	64
Cidre	61
Coopaspire	59
Arequipa	53
D-Miro	41
Bancamía	26
Credicampo	19
Bancosol	11

Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio

TABLA 11

Plazo de créditos, mayo 2018 (meses)

IMF	Prom. ponderado	Mínimo	Máximo
FIE	80	1	361
Raíz	31	1	251
Confianza	15	1	245
Bancosol	36	3	244
Arequipa	21	1	180
Credicampo	39	6	180
Proempresa	12	1	132
Hermanidad de Honduras	21	1	122
Banco Solidario	nd	2	122
Génesis	26	1	120
Idepro	59	2	120
Adopem	22	2	120
Sembrar Sartawi	48	3	120
Cooprogreso	41	3	120
Cidre	36	24	120
Enlace	7	1	97
Prodesa	50	3	96
Coopaspire	22	3	84
ECLOF Dominicana	12	6	84
FAMA	31	3	78
Compartamos	11	1	72
FDL	32	2	72
Bancamía	32	2	70
Fubode	24	6	72
Fundeser	22	2	62
Ademi	17	12	72
Fundenuse	15	2	60
ODEF	18	2	60
Amanecer	30	2	60
Creceer	31	5	60
AMC	27	6	60
Banco Mundo Mujer	24	1	54
Contactar	24	9	60
Espoir	15	2	48
Pro Mujer Nicaragua	10	4	48
ECLOF Colombia	18	1	36
D-Miro	26	6	36
Ecofuturo	72	36	180
Confiar	nd	6	60

nd No disponible

Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio

TABLA 12

Clientes rurales, dic. 2013-2017 (%)					
IMF	2013	2014	2015	2016	2017
Génesis	nd	nd	85	83	83
Contactar	82	83	83	82	82
FDL	71	73	75	78	78
Credicampo	71	77	79	82	78
Hermanidad de Honduras	74	75	77	77	76
Fundeser	nd	67	71	74	76
Espoir	73	74	74	75	75
AMC	54	56	61	64	65
ODEF	58	60	63	62	65
Cidre	57	59	59	57	58
Proempresa	nd	nd	nd	nd	58
Fubode	41	38	55	54	57
Fundenuse	49	49	49	52	55
Bancamía	nd	43	45	24	44
Idepro	46	48	49	48	43
Prodesa	37	38	40	41	41
Adopem	36	37	40	39	40
Creceer	60	60	59	58	39
Coopaspire	38	43	44	31	39
Amanecer	17	19	22	27	38
ECLOF Colombia	30	46	53	43	38
Cooprogreso	nd	nd	29	29	29
Arequipa	nd	27	27	27	28
Confianza	23	23	23	25	27
FIE	22	23	25	25	25
Ademi	20	20	20	20	20
ECLOF Dominicana	17	17	17	17	17
Bancosol	15	16	16	16	16
Banco Mundo Mujer	nd	nd	12	10	9
Banco Solidario	9	9	9	9	7
Raíz	11	7	7	9	7
Pro Mujer Nicaragua	nd	nd	nd	nd	5
Enlace	36	53	44	40	57

nd No disponible

Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio

TABLA 13

Medición condición de pobreza, mayo 2018

IMF	SI	No
Idepro	1	
Confianza	1	
Banco Solidario	1	
Cidre	1	
Adopem	1	
Contactar	1	
Fubode	1	
FIE	1	
Espoir	1	
Pro Mujer Nicaragua	1	
Proempresa	1	
Credicampo	1	
ODEF	1	
Creceer	1	
Amanecer	1	
AMC	1	
Enlace	1	
Génesis	1	
Coopaspire	1	
Bancamía	1	
Banco Mundo Mujer		
D-Miro		
Fundenuse		
Fundeser		
FDL		
Arequipa		
Raíz		
Ademi		
Bancosol		
Hermanidad de Honduras		
Prodesa		
FAMA		
Fuente: Calmeadow		

TABLA 14

Tasas de interés, mayo 2018 (%)			
IMF	Prom. Ponderado	Mínimo	Máximo
Compartamos	45	15	136
Confianza	30	11	110
Raíz	28	7	99
FAMA	38	1	60
Fundeser	33	14	72
Credicampo	30	5	60
Arequipa	24	11	60
Adopem	38	1	49
Enlace	49	9	56
AMC	29	12	55
FDL	32	18	60
Génesis	34	18	60
Contactar	43	13	51
Bancamía	38	15	50
Coopaspire	29	14	48
Amanecer	38	13	42
Pro Mujer Nicaragua	45	24	51
Ademi	26	18	44
ECLOF Dominicana	37	16	42
FIE	13	4	29
Fubode	28	12	36
Banco Mundo Mujer	39	23	48
Bancosol	15	5	29
Fundenuse	31	25	48
Sembrar Sartawi	23	14	34
ODEF	nd	22	42
Cooprogreso	18	9	29
Banco Solidario	nd	9	27
Cidre	16	6	24
Idepro	19	12	26
ECLOF Colombia	30	29	43
Hermandad de Honduras	34	22	36
Prodesa	24	17	30
Creceer	24	12	24
Espoir	24	15	27
D-Miro	24	21	31
Ecofuturo	15	6	29

nd No disponible

Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio

TABLA 15

Políticas de protección a clientes financieros, mayo 2018

IMF	Transparencia costo total		Manejo de quejas de clientes	
	Si	No	Si	No
Contactar	1		1	
Banco Mundo Mujer	1		1	
Fubode	1		1	
Idepro	1		1	
Sembrar Sartawi	1		1	
FIE	1		1	
Cidre	1		1	
Ecofuturo	1		1	
Banco Solidario	1		1	
Cooprogreso	1		1	
D-Miro	1		1	
Fundenuse	1		1	
Fundeser	1		1	
Pro Mujer Nicaragua	1		1	
FDL	1		1	
Arequipa	1		1	
Raíz	1		1	
Compartamos	1		1	
Proempresa	1		1	
Ademi	1		1	
Adopem	1		1	
Creecer	1		1	
Amanecer	1		1	
ODEF	1		1	
Bancosol	1		1	
ECLOF Colombia	1		1	
AMC	1		1	
Génesis	1		1	
Hermanidad de Honduras	1		1	
Prodesa	1		1	
Confianza	1		1	
Bancamía	1		1	
FAMA	1		1	
Espoir	1			1
Enlace		1	1	
Coopaspire		1	1	
ECLOF Dominicana		1	1	
Credicampo		1		1

Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio

TABLA 16

Semana laboral, May 2018			
IMF	lunes a viernes	lunes a sábado	lunes a domingo
Fubode	1		
Espoir	1		
Cooprogreso	1		
D-Miro	1		
Pro Mujer Nicaragua	1		
Creceer	1		
Amanecer	1		
Bancosol	1		
ECLOF Colombia	1		
Enlace	1		
Génesis	1		
Contactar		1	
Idepro		1	
FIE		1	
Fundenuse		1	
Fundeser		1	
FDL		1	
Arequipa		1	
Raíz		1	
Compartamos		1	
Proempresa		1	
Ademi		1	
Adopem		1	
Credicampo		1	
ODEF		1	
Confiar		1	
AMC		1	
Hermanidad de Honduras		1	
Prodesa		1	
Coopaspire		1	
Confianza		1	
Bancamía		1	
FAMA		1	
ECLOF Dominicana		1	
Bando Mundo Mujer			1
Banco Solidario			1

Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio

TABLA 17

Servicios de seguros, mayo 2018			
	IMF	SI	No
Contactar		x	
Banco Mundo Mujer		x	
Fubode		x	
Idepro		x	
Sembrar Sartawi		x	
FIE		x	
Cidre		x	
Ecofuturo		x	
Banco Solidario		x	
Espoir		x	
Cooprogreso		x	
D-Miro		x	
Fundenuse		x	
Pro Mujer Nicaragua		x	
FDL		x	
Arequipa		x	
Raíz		x	
Compartamos		x	
Proempresa		x	
Ademi		x	
Adopem		x	
Creceer		x	
Bancosol		x	
Confiar		x	
ECLOF Colombia		x	
AMC		x	
Génesis		x	
Coopaspire		x	
Confianza		x	
Bancamía		x	
FAMA		x	
ECLOF Dominicana		x	
Fundeser			x
Credicampo			x
ODEF			x
Amanecer			x
Enlace			x
Hermanidad de Honduras			x
Prodesa			x
Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio			

TABLA 18

Total empleados y oficiales de crédito, mayo 2018

IMF	Empleados totales (1)	Oficiales de crédito (2)	Participación oficiales de crédito (%) (1) / (2)
Banco Mundo Mujer	4501	2267	50
Arequipa	3779	1969	52
Compartamos	3630	1981	55
Bancamía	3434	1682	49
FIE	3212	1033	32
Bancosol	2984	1304	44
Confianza	2127	1373	65
Ademi	1426	517	36
Adopem	1418	619	44
Creceer	1286	538	42
Banco Solidario	1268	360	28
Génesis	1196	567	47
Ecofuturo	1171	317	27
Raíz	947	512	54
FDL	816	281	34
Contactar	809	324	40
Proempresa	784	410	52
FAMA	692	262	38
ODEF	427	188	44
Pro Mujer Nicaragua	419	189	45
Coopaspire	385	165	43
Sembrar Sartawi	371	153	41
Cooprogreso	370	101	27
Fundeser	369	148	40
Espoir	348	148	43
Cidre	324	136	42
D-Miro	320	116	36
Fubode	293	145	49
Enlace	291	160	55
Hermandad de Honduras	229	67	29
Idepro	219	79	36
Fundenuse	214	98	46
Credicampo	179	77	43
AMC	168	74	44
Prodesa	138	68	49
ECLOF Dominicana	137	67	49
Amanecer	127	53	42
ECLOF Colombia	24	10	42

Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio

TABLA 19

Cartera de crédito sin garantías, mayo 2018 (%)

IMF	Participación
D-Miro	100
Creceer	100
Amanecer	100
ECLOF Colombia	100
Bancamía	100
Raíz	100
Contactar	100
Adopem	99
Proempresa	99
FDL	99
Confianza	99
Banco Mundo Mujer	99
Pro Mujer Nicaragua	98
Bancosol	98
Hermandad de Honduras	97
Fubode	96
Espoir	95
ECLOF Dominicana	95
Fundeser	93
AMC	89
Cidre	88
Cooprogreso	88
Banco Solidario	82
Coopaspire	80
Sembrar Sartawi	79
Génesis	64
Ecofuturo	56
ODEF	52
Fundenuse	40
Compartamos	28
FIE	22
Ademi	15
FAMA	12
Enlace	10
Credicampo	9
Idepro	7

Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio

TABLA 20

Características de evaluación de créditos, mayo 2018 (%)			
Característica	Si	No	Total
Consulta a buró de crédito	97	3	100
Análisis descentralizado de créditos	92	8	100
Fábrica de créditos	45	55	100
Calificación de créditos (<i>credit scoring</i>)	43	57	100
Desembolsos en cuentas de ahorro	43	57	100
Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio			

TABLA 21

Servicios online y apps móviles, mayo 2018 (%)			
	Si	No	Total
Servicios online	21	79	100
Apps móviles	34	66	100
Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio			

TABLA 22

Otros serv. y prod. de crédito, mayo 2018 (%)			
Servicio	Si	No	Total
Leasing	18	82	100
Factoring	5	95	100
Tarjetas de débito	11	89	100
Tarjetas de crédito	24	76	100
Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio			

TABLA 23

ROA, ROE e Impuestos, diciembre 2017 (%)			
MFI	ROA	ROE	Imp./ganancias
Ademi	2.6	15.1	28.6
Adopem	7.0	24.6	36.7
Amanecer	4.6	6.1	13.2
AMC	1.4	7.5	54.5
Arequipa	2.1	17.2	41.7
Banco Mundo Mujer	3.2	17.6	58.7
Bancamía	1.5	6.0	76.2
Banco Solidario	1.3	7.9	56.1
Bancosol	2.2	20.5	73.6
Cidre	0.6	6.0	55.4
Compartamos	1.8	9.7	32.5
Confianza	1.3	7.8	55.5
Confiar	0.9	5.0	34.8
Contactar	3.0	11.2	0.3
Coopaspire	3.2	14.0	9.1
Cooprogreso	0.3	2.6	35.8
Creceer	1.7	9.9	103.8
Credicampo	3.6	16.6	45.5
D-Miro	1.2	7.1	80.5
ECLOF Colombia	1.0	3.9	35.7
ECLOF Dominicana	12.2	22.3	0
Ecofuturo	0.8	11.6	110.8
Enlace	5.1	16.5	42.3
Espoir	(0.4)	(2.4)	(172.7)
FAMA	3.5	15.9	47.4
FDL	1.9	7.3	52.4
FIE	0.8	10.7	78.8
Fubode	1.5	7.6	52.2
Fundenuse	4.6	17.0	48.5
Fundeser	0.2	1.6	207.1
Génesis	5.7	13.5	43.9
Hermanidad de Honduras	8.4	18.6	0
Idepro	(1.0)	(7.3)	(1.6)
ODEF	1.2	6.7	52.7
Pro Mujer Nicaragua	2.6	10.2	80.9
Prodesa	3.1	23.1	56.4
Proempresa	1.2	6.9	48.7
Raíz	0.1	0.5	222.2
Sembrar Sartawi	0.004	0.04	17.8

Fuente: Basado en los datos desarrollados por este estudio



¿IMPORTAN AÚN LOS CLIENTES?

By Rodolfo Quirós, Claudio González-Vega y Pedro Fardella.