

## EL FUTURO DE LAS MICROFINANZAS

Fidel Durán<sup>71</sup>

### Antecedentes

Banco Solidario es un banco comercial privado constituido en 1995. Busca rentabilidad y su visión es ser líder en el negocio financiero con misión social. Es la primera institución financiera en América Latina creada con capital 100% privado para atender las necesidades financieras de la población desatendida por la banca tradicional.

Banco Solidario se origina en la decisión de un grupo de empresarios privados con visión social y de personas vinculadas al desarrollo social de convertirse en una solución práctica y de largo plazo para el país a través de la atención de las necesidades financieras del sector informal de la economía.

Banco Solidario nació buscando dar respuesta a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Que sería del Ecuador si 1 500 000 ecuatorianos que viven de la microempresa dejan de depender del crédito de usura a tasas que superan el 120% anual y tienen la posibilidad de acceder a productos y servicios financieros integrales en condiciones justas?
- ¿Que sería del Ecuador si estos microempresarios mejoran sus destrezas en el manejo financiero de su negocio?
- ¿Que sería del Ecuador si por la mejoría de su situación económica generada por adecuadas condiciones de financiamiento, este sector crece en tecnología y consecuentemente en su capacidad de producción y en su calidad de vida y la de su familia?
- ¿Que sería del Ecuador si se integra al aparato productivo a este segmento, que produce bienes y servicios más baratos?
- ¿Cuáles serían los beneficios económicos que obtendría el resto de la población al ampliar la oferta de productos de calidad competitiva y costo más bajo?

Los objetivos de Banco Solidario son, por un lado, convertirse en un canal confiable para que personas e instituciones nacionales e internacionales con vocación social canalicen sus recursos hacia los sectores menos favorecidos de la sociedad y, por otro, facilitar a estos sectores el acceso, en condiciones justas y adecuadas, a productos y servicios financieros formales.

Después de 8 años de operación, Banco Solidario ha logrado consolidarse como líder en la prestación de servicios financieros para micro y pequeños empresarios en Ecuador y como una de las instituciones más reconocidas en este campo en el ámbito internacional. Su patrimonio alcanza a los USD 13MM y se encuentra en proceso de capitalización mediante la incorporación de un nuevo socio internacional.

En 2003, más del 40% del patrimonio pertenece a 26 organismos e instituciones internacionales con misión social, que consideran que Banco Solidario es un medio confiable para canalizar sus recursos hacia sectores desatendidos y, particularmente, hacia micro y pequeños empresarios informales. El 60% restante es de más de 100 inversionistas privados ecuatorianos.

(71) Vicepresidente Ejecutivo de Negocios, Banco Solidario, Ecuador.

El siguiente cuadro presenta la cartera de Banco Solidario, y los clientes atendidos con cada producto. A septiembre de 2003, la cartera de Banco Solidario está dirigida, en más de 80%, a su grupo objetivo (micro y pequeñas empresas informales, personas de bajos recursos sin acceso a fuentes formales de financiamiento) y que los clientes de estos segmentos representan más del 94% del total de clientes de Banco Solidario.

<b>ESTRUCTURA DE LA CARTERA AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2003 (miles de dólares)</b>					
	<b>CARTERA</b>		<b>CLIENTES</b>		<b>Montos Promedios</b>
	<b>valor</b>	<b>porcentaje</b>	<b>número</b>	<b>porcentaje</b>	
<b>CARTERA MICROEMPRESA</b>					
Individual	34 525	28,79%	25 264	27,93%	1 367
Grupos Solidarios	5 052	4,21%	10 146	11,22%	498
Fiducias	10 131	8,45%	2 002	2,21%	5 060
Cuenta Solidaria	4 458	3,72%	5 578	6,17%	799
<b>Microempresa</b>	<b>54 166</b>	<b>45,17%</b>	<b>42 990</b>	<b>47,52%</b>	<b>1 260</b>
Olla de Oro	15 395	12,84%	40 045	44,27%	384
Vivienda Popular	5 995	5,00%	1 436	1,59%	4 175
Vivienda Constructor *	4 915	4,10%	32	0,04%	153 595
Taxis	749	0,62%	252	0,28%	2 970
<b>Otros</b>	<b>27 054</b>	<b>22,56%</b>	<b>41 765</b>	<b>46,17%</b>	<b>648</b>
<b>Total Microcrédito</b>	<b>81 219</b>	<b>67,73%</b>	<b>84 755</b>	<b>93,69%</b>	<b>958</b>
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>					
Pequeña Empresa	16 623	13,86%	123	0,14%	135 147
Transporte	2 236	1,86%	68	0,08%	32 880
<b>Total Pequeña Empresa</b>	<b>18 859</b>	<b>15,73%</b>	<b>191</b>	<b>0,21%</b>	<b>98 738</b>
<b>TOTAL EN EL ENFOQUE DEL BANCO</b>					
<b>TOTAL EN EL ENFOQUE DEL BANCO</b>	<b>100 078</b>	<b>83,45%</b>	<b>84 946</b>	<b>93,90%</b>	<b>1 178</b>
<b>MEDIANA EMPRESA</b>					
<b>Total Mediana Empresa</b>	<b>10 555</b>	<b>8,80%</b>	<b>37</b>	<b>0,04%</b>	<b>285 263</b>
<b>BANCA DE CONSUMO</b>					
Personal	8 167	6,81%	5 315	5,88%	1 537
Empleados	1 121	0,93%	164	0,18%	6 833
<b>Total Banca Consumo</b>	<b>9 287</b>	<b>7,74%</b>	<b>5 479</b>	<b>6,06%</b>	<b>1 695</b>
<b>CARTERA TOTAL</b>	<b>119 920</b>	<b>100,00%</b>	<b>90 462</b>	<b>100,00%</b>	<b>1 326</b>

En el año 2001, el Banco Interamericano de Desarrollo otorgó a Banco Solidario una mención honorífica, presea concedida anualmente únicamente a 2 instituciones financieras reguladas, por su desempeño en la prestación de servicios financieros para microempresarios. Banco Solidario ha sido calificado por 2 años consecutivos por la Revista Gestión como la mejor institución financiera mediana del sistema del Ecuador.

Sin pretender hacer una lista exhaustiva, las principales lecciones aprendidas después de 8 años de operación pueden resumirse en lo siguiente:

- El microcrédito debe ser masivo para que sea rentable. Esta definición obedece no sólo al hecho de que se manejan créditos individuales de bajo monto sino también a la necesidad de diversificar el riesgo de la cartera.
- El manejo del riesgo es central para la rentabilidad del negocio, de ahí la necesidad de establecer mecanismos para prestar como también y principalmente para recuperar los valores prestados.
- Un producto masivo requiere alto nivel tecnológico en procesos, como condición necesaria para generar economías de escala para optimizar el costo del proceso.
- La segmentación de mercado es clave para enfocar la fuerza de ventas y el riesgo de la cartera. Hay que reconocer que existen distintos tipos de microempresas con características y necesidades diferentes; por lo mismo deben diseñarse productos y servicios adaptados a las necesidades de cada tipo.

- La organización que decide entrar en este mercado debe ser ágil y saber manejar grandes volúmenes de clientes. La toma de decisiones debe hacerse con rapidez. La organización debe adecuarse, física y tecnológicamente, para recibir grandes grupos de clientes informales.
- Se necesitan ejecutivos altamente motivados y de gran competencia profesional.

Entre los principales factores clave de éxito pueden mencionarse los siguientes:

- Cultura institucional. Las instituciones líderes tienen una visión de largo plazo y consideran la rentabilidad condición indispensable para asegurar su permanencia en el largo plazo, sin dejar de lado su misión social.
- Tecnología crediticia. Atender al segmento requiere la aplicación de tecnologías crediticias no convencionales que priorizan el análisis en campo de la voluntad de pago del cliente, establecen la capacidad de pago de manera estática así como incentivos adecuados para el repago y mecanismos oportunos y rigurosos de sanción a los clientes morosos.
- Sistemas informáticos. El empleo de tecnología de punta es clave para asegurar el manejo eficiente de grandes volúmenes de clientes, así como la provisión oportuna de información gerencial para los diferentes niveles de la organización.
- Estructura organizacional. La estructura organizacional debe ajustarse a las características de la tecnología crediticia escogida y permitir la descentralización operativa y de la toma de decisiones, así como el establecimiento de instancias de control interno que cumplan su función sin afectar la operación.
- Estructura de tasas de interés. La tasa de interés debe cubrir los costos de operación y generar márgenes razonables de utilidad. Sin embargo, para el cliente, la tasa de interés es sólo una variable más dentro del costo total del crédito. Los otros costos importantes que considera el microempresario son los de acceso y los de oportunidad. Un crédito a tasa de interés más baja pero al cual es difícil acceder o que se recibe luego de mucho tiempo es poco atractivo para el microempresario.
- Conocimiento del mercado. Variables como mecanismos de provisión y pago de insumos y materia prima, niveles de rotación de inventarios o fuentes alternas de financiamiento son claves para diseñar productos y servicios adecuados, así como para fijar criterios de análisis de riesgo acordes con la realidad del segmento.
- Volumen y cobertura. Se deben lograr volúmenes importantes para ser rentable. Para alcanzarlos hay que dar cobertura a diferentes estratos de microempresarios.
- Recursos humanos. El contar con recursos humanos calificados y motivados es imprescindible. Procesos adecuados de selección, contratación y capacitación son importantes para asegurar la calidad del recurso humano.
- Acceso a recursos financieros. La provisión oportuna de fondos es clave para el éxito institucional. Las instituciones deben contar con suficientes recursos propios así como con líneas de crédito aprobadas para casos de emergencia. La provisión permanente de recursos a los clientes genera una sensación de seguridad y solvencia institucional que es clave para la calidad de la cartera.
- Innovación. Las instituciones deben permanentemente incentivar la innovación de procesos, metodologías y tecnológicas.

## FUTURO DE LAS MICROFINANZAS

Aun cuando criterios como la masificación del microcrédito y el manejo del riesgo, siguen siendo condiciones necesarias, para que instituciones de micro finanzas sean sostenibles, la maduración de la industria, la profundización de su conocimiento, la regulación y supervisión de las instituciones, la sofisticación de los clientes y el ingreso de nuevos competidores, van desplazando a la tecnología crediticia como variable de éxito y la han reemplazado por otras como la especialización, la calidad y variedad de productos y servicios, la fidelidad de los clientes y la eficiencia operativa.

Para desarrollar más productos y de mejor calidad, lograr niveles superiores de eficiencia operativa o mayor lealtad de los clientes, se requiere introducir en las instituciones nuevos conceptos, principios y técnicas de mercadeo y comercialización como “programas de fidelización de clientes”, “inteligencia de mercado”, “minería de datos”, segmentación de mercados, y la tecnología de punta en todos los procesos.

Para alcanzar y/o mantener posiciones de liderazgo en el mercado las instituciones deben también propiciar la generación de innovaciones metodológicas que permitan reducir los procesos sin incrementar el riesgo y de innovaciones en procesos que contribuyan a reducir los costos por transacción. La tecnología puede contribuir de manera importante al logro de estos objetivos. Consciente de esta realidad, Banco Solidario no ha escatimado esfuerzos y recursos y ha introducido o está en proceso de introducción de una serie de innovaciones tecnológicas que transformarán de manera radical la industria. Todo ello, acorde con la filosofía institucional que facilita innovación y creatividad, para mantener el liderazgo en el mercado de micro finanzas en Ecuador y, consecuentemente, de atender a un número mayor de clientes microempresarios.

Entre las más significativas innovaciones están: sistemas telefónicos para la recepción de solicitudes de crédito (*“call center”*); uso de agendas electrónicas (*palm pilot*) para el levantamiento, registro y procesamiento electrónico de información en el campo; la incorporación de modelos inteligentes de selección y segmentación de clientes; los comités de crédito virtual; la generación automática de estrategias de cobranza adecuadas al perfil de cada cliente; la utilización de una tarjeta inteligente, a la que hemos denominado *“La Chauchera”*, tanto para las operaciones de crédito como para descentralizar la entrega de recursos mediante la infraestructura de los proveedores y entidades financieras locales, como cooperativas de ahorro y crédito u organizaciones no gubernamentales, y la creación de una red de puntos de pago, que se llamará Enlace Solidario, mediante alianzas con esas mismas instituciones.

### PROCEDIMIENTO PALM PILOT (PORTACREDIT)

Una *“palm pilot”* es una agenda electrónica con capacidad de memoria para registrar y almacenar información en campo y de transmitirla y recibirla del sistema central. Es una herramienta que elimina la utilización de papel, de solicitudes y hojas de cálculo, y también el ingreso de información por operadores en las oficinas.

TRAMITACIÓN	SEGUIMIENTO
Recopilación de datos de los clientes	Organización del tiempo del Asesor
Análisis de información cualitativa y cuantitativa del cliente	Acceso permanente del Asesor a información de su cartera
Cálculo de un puntaje o <i>“credit scoring”</i>	Programación de la agenda del Asesor
Transferencia directa de la solicitud al sistema de la institución	Consulta y validación de políticas
Simulación de la amortización	Consulta de indicadores y reportes diarios
Medición de la evolución de los estados financieros del cliente	Análisis del comportamiento crediticio

El procedimiento en palm pilot que hemos denominado “*portacredit*” replica los instrumentos crediticios de la institución, asistido por catálogos, para reducir el tiempo de registro de la información y hacer fácil su uso al usuario final. Se utiliza tanto en la tramitación de la solicitud de crédito como en el seguimiento posterior:

Las principales ventajas del procedimiento son su integración con el sistema de cartera que permite migrar información directamente de la palm al sistema y viceversa, sin necesidad de ingreso manual de la información ni la emisión de reportes para los asesores, y también el procesamiento automático de la información de campo de los Asesores de Crédito, que permite incrementar su eficiencia y productividad.

Para la introducción de un procedimiento en palm pilot se requiere que la metodología de crédito esté definida y estable, incluyendo políticas, procedimientos, reglamentos, instrumentación y evaluación crediticia; un sistema de información estable y en pleno funcionamiento y capacidad de sincronizar sus bases de datos con las de la palm pilot.

### **MODELOS DE “CREDIT SCORING”**

Un “*scoring*” es un método científico, que utiliza modelos estadísticos que permiten calificar las variables financieras y no financieras relacionadas con el cliente y el crédito, identificar factores de probabilidad y riesgo con base en estadística y predecir niveles esperados de éxito y fracaso y ayudar en la toma de decisiones de crédito, comercialización y cobranza.

En microfinanzas los modelos de scoring, a los que se denomina “*score cards*”, pueden utilizarse para la selección inicial de clientes, selección de mejores clientes para diferentes productos (venta cruzada), la selección de clientes de bajo riesgo para flexibilizar metodología, establecimiento de diferentes tasas de interés (“*risk pricing*”), la concesión de líneas de crédito y recuperación de cartera.

La industria de microfinanzas se beneficia con las “*score cards*” por cuanto se puede:

- Homogenizar procedimientos de decisión.
- Reducir tiempo y costos de decisión de crédito.
- Reducir costos de “back office” (administrativos internos).
- Cuantificar riesgo y desarrollar políticas.
- Reducir deserción.
- Hacer más eficiente la recuperación de cartera.

Para la implantación de “*score cards*” se requieren: un proceso metodológico definido y documentado, información estadística sobre clientes, sistemas informáticos integrados al proceso y condiciones macroeconómicas relativamente estables.

Banco Solidario, con el apoyo de Acción Internacional, desarrolló “*score cards*” para selección de clientes potenciales y segmentación y cobranza de sus propios clientes.

El score card de selección permite, con base en la calificación de variables de la solicitud de crédito, la información financiera recopilada por el Asesor de Crédito en campo (¡con la palm pilot!) y la información de las centrales de riesgo, recomendar o negar otorgamiento de crédito a clientes potenciales.

El score de segmentación permitirá a partir de la misma información anterior más la de comportamiento del cliente en el Banco, calificar los clientes para decidir si se continúa atendiéndolos y, en caso afirmativo, si se le ofrecen nuevos productos. Basándose en la información del score de segmentación se establecerán estrategias de fidelidad y de “*risk pricing*”.

Finalmente el score de cobranza permite establecer estrategias diferenciadas de cobranza para cada cliente en función de su perfil individual. Con ayuda del score de cobranzas se optimiza el tiempo del Asesor de Crédito destinado a esta función, así como la relación con los mejores clientes.

## TARJETA INTELIGENTE DE CRÉDITO “LA CHAUCHERA”

“La Chauchera”, expresión popular para denominar un monedero, es una tarjeta inteligente de crédito desarrollada por Banco Solidario para facilitar la adquisición de insumos, materia prima, de la micro y pequeña empresa. Con el uso de “La Chauchera”, el microempresario puede comprar directamente al fabricante o distribuidor pagando de contado con crédito del Banco Solidario, y por lo tanto con los beneficios que se otorgan a quienes pagan de contado, como precios más bajos, prioridad en la entrega.

Los proveedores, por su parte, se benefician no sólo porque al vender con la tarjeta inteligente “la chauchera” recibirán todo el importe de la venta de contado y, en consecuencia no utilizarán su liquidez para financiar su cartera, sino también y principalmente porque podrán concentrar sus esfuerzos en la gestión de ventas, eliminando la necesidad de contar con estructuras internas de crédito y cobranzas. Un beneficio adicional es que sus vendedores en campo, al recibir pagos mediante la tarjeta de crédito, dejarán de llevar dinero en efectivo, lo cual tiene implicaciones importantes desde el punto de vista de seguridad y costos vinculados a ella.

La tarjeta de crédito se ha diseñado de tal manera que permita al cliente, además del cupo de compras, un cupo para retiro de efectivo con pago diferido, el cual se utilizará para la instrumentación de las operaciones de crédito aprobadas. Así se pretende automatizar totalmente las facilidades crediticias aprobadas por la institución (crédito, línea de crédito, cupo de compras).

Para Banco Solidario el proyecto es estratégico porque permitirá a futuro, a través de alianzas con proveedores ampliar sus servicios sin necesidad de contar con infraestructura física propia. Por tanto, que los clientes realicen compras con tarjeta donde los proveedores, y también hagan retiros de efectivo o pagos de sus créditos.

Es intención de Banco Solidario que la tarjeta inteligente de crédito sea emitida también por otras instituciones financieras orientadas al sector, como por ejemplo Cooperativas de Ahorro y Crédito, organizaciones no gubernamentales especializadas. La incorporación de más emisores permitirá que todos los tarjetahabientes, tanto de Banco Solidario como de los otros emisores, puedan realizar sus transacciones en las oficinas o ventanillas de cualquiera de los emisores o proveedores. De esta manera se crearía la red más grande de atención al sector informal de la economía.

### Consideraciones importantes

La introducción de estas innovaciones en los procesos no sólo permitirá desarrollar economías de escala, alcanzar mejores niveles de eficiencia operativa y aumentar la competitividad, sino que contribuirá a brindar un servicio de mejor calidad a nuestros clientes, expresado en función de agilidad, facilidad de acceso y oportunidad, así como profundizar el servicio hacia los microempresarios de los niveles más bajos y extender nuestros servicios hacia los sectores rurales, usualmente desatendidos no sólo por la banca tradicional sino también por las instituciones de microfinanzas.

Si bien los temas e innovaciones mencionadas pueden parecer utopías, en septiembre de 2003 Banco Solidario tiene 7 oficinas y 80 asesores utilizando agendas electrónicas (*palm pilot*) para toma y procesamiento de información, 3 oficinas aplican de manera piloto estrategias de cobranza definidas por un modelo automático, 15 000 clientes utilizan “la Chauchera” para comprar insumos y materia prima directamente a sus proveedores y una red de pagos, conformada por 16 cooperativas de ahorro y crédito, que provee 119 puntos de pago. Los servicios se han extendido a sectores rurales de la Sierra Norte del país y está previsto hacerlo con mayor intensidad el próximo año.