

## INTRODUCCIÓN

María Soledad Jarrín<sup>1</sup>

La recopilación de valiosos trabajos de especialistas en microfinanzas rurales, que fueron compartidos durante el Simposium Internacional “Experiencias y Desafíos en Microfinanzas y Desarrollo Rural”<sup>2</sup>, realizado en Quito-Ecuador, lleva el propósito de introducir al ejercicio conceptual, investigativo, sistematizado práctico y de permanente innovación que la industria de las microfinanzas exige a generadores de políticas, cooperantes, operadores y a cada uno de los lectores de esta publicación impresa y electrónica.

A través de su contenido, se transitará por temas que suscitan preguntas, que pretenden responder el eco de cuestionamientos, discursos y entredichos para seguir reflexionando en miras a construir teorías y prácticas que permitan “combatir la pobreza generando riqueza”.

Confiamos que la estructura concebida para este trabajo permita contornear los siete capítulos y sus temas de interés, sin perder ciertos hilos conductores, dejándolo al mismo tiempo en libertad para hacer del primer capítulo el último, intermedio o final y así, desde una experiencia casi lúdica, armar y desarmar los discursos a continuación desarrollados.

### Panorámica agrofinanciera rural

Robert C. Vogel, abre el tema Del Crédito Agrícola a las Finanzas Rurales: En Búsqueda de un Nuevo Paradigma, con el deseo de aportar explícitamente un enfoque más claro de las brechas clave para habilitar el entorno para las finanzas rurales, con sugerencias, en su mayoría implícitas, sobre cómo la asesoría profesional puede ayudar a movilizar a los gobiernos y agencias internacionales de donantes para cerrar tales brechas. De hecho, una de las principales lecciones obtenidas de las microfinanzas es que se desarrollaron casi exclusivamente en el sector informal no regulado y, por lo tanto, sortearon muchos de los principales impedimentos presentes en las políticas y ámbitos legales y reguladores que confrontan las instituciones en el sector financiero regulado.

La línea discursiva del autor circula desde el enfoque tradicional del crédito agrícola y sus deficiencias, hacia los éxitos más recientes de las microfinanzas y sus potenciales lecciones para un nuevo enfoque sobre finanzas rurales.

Concluye con una serie de puntos que el autor considera cruciales para cambiar ciertos paradigmas hacia un nuevo enfoque de las finanzas rurales que incluyen, pero no se limitan al, sector agrícola. Encontrarán elementos variados sobre los riesgos claves de las finanzas rurales, el uso de garantías para superar el riesgo, la disponibilidad de información para un manejo mejorado de riesgos, la diversificación de productos y servicios financieros.

### Roles de la Cooperación

El enfoque de la ponencia de Alain Laigneaux, El rol de la cooperación internacional en el desarrollo de los sistemas financieros rurales económicamente y socialmente viables, nos remite a analizar, dentro de una perspectiva amplia de desarrollo rural que también abarque el ámbito de una sociedad o un país determinado, el papel pasado y presente que

(1) Subdirectora de Fundación Alternativa, Ecuador.

(2) Organizado por el Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte, ejecutado por Banco Solidario-Fundación Alternativa y Fincoop, bajo el auspicio del Reino de Bélgica y la Cooperación Técnica Belga. Quito-Ecuador, 1 al 3 de Octubre del 2003.

han tenido los diversos actores tanto bilaterales, directos e indirectos, como multilaterales en el tema del financiamiento para el sector rural. 40 años de presencia de la cooperación internacional, una visión de las limitaciones en el proceso de desarrollo y el combate contra la pobreza, un paradigma que articula rentabilidad económica y rentabilidad social conducen a una revisión de qué políticas, públicas o privadas, merecen el apoyo de la cooperación internacional para que la microfinanza concorra de manera eficaz y eficiente a un proceso de desarrollo humano sostenible.

Hay que repetir que la microfinanza no es la panacea para resolver los problemas del desarrollo. Es un instrumento que tiene que ir a la par con otras formas de apoyo y de consolidación de los procesos de desarrollo. Y no se trata solamente de un problema de recursos. Es un proceso de autonomía a largo plazo que se sustenta sobre una base de confianza y de proximidad con los usuarios. Donde todos los actores tienen un rol determinante que jugar pero siempre y cuando entiendan que para lograr resultados, hay que trabajar a largo plazo, propiciar diálogo y unir, no solamente recursos, sino también esfuerzos y metodologías.

El amplio debate sobre la importancia del control en las microfinanzas rurales, es alimentado por Rodrigo Espinosa Bermeo, desde un renovado interés por diseñar y establecer mecanismos costo-efectivos y sustentables para superar lo que aparece como intratables obstáculos que con frecuencia enfrenta el desarrollo del mercado financiero rural de los países en desarrollo, impulsando un marco regulador tan adecuado en el ámbito financiero y de supervisión, que promuevan la eficiente acumulación de capital y asignación de recursos, y mantengan, al mismo tiempo, la seguridad y solidez de las instituciones financieras. Aborda conceptos claves como los de mercados eficientes y regulación gubernamental, objetivos sin medios consistentes receta para el fracaso, regulación financiera prudencial. Revisa los elementos fundamentales de la normativa ecuatoriana mediante la calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones. No deja de poner en consideración las implicancias necesarias, que en materia de profundización de servicios financieros, reclama un vasto sector de pequeños intermediarios no inmersos en el sistema de regulación y control prudencial, y requieren de sistemas alternativos de control y supervisión como la supervisión auxiliar, la supervisión delegada y la propia autorregulación, que permitan su incorporación al contexto de institucionalidad del quehacer financiero nacional

La Superintendencia de Bancos ha diseñado, en consecuencia, el nuevo enfoque de supervisión fundamentado en los conceptos de supervisión preventiva, supervisión integral, supervisión consolidada, y supervisión basada en riesgos. Ha integrado, de esta manera, las actividades tradicionales de análisis financiero y las visitas de supervisión para validar la administración de riesgos y la confiabilidad de la información recibida. En suma, ha logrado una especie de mezcla diferenciada de los procesos de monitoreo extra situ, inspecciones in situ y supervisión integral que constituyen el núcleo del nuevo enfoque de supervisión por riesgos.

## **Microcrédito**

Este tema hace referencia a las oportunidades de accesos a recursos financieros a través de una gama de productos y servicios innovadores.

El microcrédito probablemente ha sido el más trabajado dentro de la industria tanto por financieras reguladas como no reguladas.

Fidel Durán Pitarque, trabaja el tema El Futuro de las Microfinanzas, dejando testimonios institucionales aleccionadores sobre los retos que emprende cada operador de microfinanzas y operadores en alianzas estratégicas sostenidas para desarrollar más productos y de mejor calidad o lograr niveles superiores de eficiencia operativa introduciendo conceptos y principios de mercadeo y comercialización como inteligencia de mercado, minería de datos y segmentación de mercados, así como la utilización de tecnología de punta en todos los procesos. Afirma con firmeza que las instituciones que desean alcanzar y/o mantener posiciones de liderazgo en el mercado deben, por lo mismo,

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.

Entre las más significativas innovaciones se puede mencionar la incorporación de sistemas telefónicos para la recepción de solicitudes de crédito, la utilización de agendas electrónicas para el levantamiento, registro y procesamiento electrónico de información en campo, la incorporación en el proceso de modelos inteligentes de selección y segmentación de clientes, la realización de 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 la instrumentación de las operaciones de crédito como para descentralizar la entrega de los recursos utilizando para ello la infraestructura de los proveedores e instituciones financieras locales como cooperativas de ahorro y crédito u organizaciones no gubernamentales y, finalmente, la creación de una red de puntos de pago, mediante alianzas con esas mismas instituciones.

Silvia Armas y Stalin Granillo despliegan la experiencia de Banco Solidario y Fundación Alternativa en las Microfinanzas Rurales: Un Desafío a los Grandes Paradigmas. Hay que relevar la convicción desarrollada por ambas entidades previniéndonos sobre los riesgos implícitos cuando ante la identificación de una necesidad insatisfecha y un mercado potencial latente, se coloca un producto sin aplicar una metodología de diseño de productos efectiva y eficiente que conduzca a la masificación del producto, con una clara visión de la rentabilidad económica y social del mismo. Así, la oferta crediticia individual está definida por plazos y formas de pago acordes a los flujos de la unidad familiar y ciclos productivos; análisis de crédito que incluye flujos proyectados, combinados con el criterio estacional e histórico; flexibilidad para aceptar garantías agrícolas (animales o cosechas), posibilidad de acceder a créditos simultáneos pero en épocas distintas, flexibilidad para aceptar las reestructuraciones de deudas por factores de fuerza mayor, entre otros. Las submodalidades crediticias grupales en su diseño deben considerar la heterogeneidad de necesidades de servicios financieros como no financieros presentes, poniendo particular énfasis en la identificación clara del perfil del cliente rural en la conformación y capacitación del grupo para lograr el compromiso de todos los integrantes y el suficiente “aval solidario” que garantizarán el éxito del proceso. Entre las características fundamentales se consideran los plazos cortos y formas de pago periódicas con flexibilidad para acoplar las fechas de pago a las necesidades del negocio o de la unidad familiar, la complejidad variable del análisis financiero según el perfil del cliente, el análisis de carácter con variables según parámetros, entre otras.

La metodología de diseño de productos se puede definir como un camino estructurado y a la vez flexible que nos va a permitir llegar a diseñar un producto financiero realmente adaptado a las necesidades del mercado objetivo y acorde a las reales condiciones y capacidades de la institución.

Desde la India, Satish P. nos alecciona sobre la gama de Productos y Servicios Innovadores por Bancos Rurales, creados en 1975 como bancos mixtos, que incorporaron las características de los bancos comerciales y los bancos cooperativos al promulgar una ley separada que, sin embargo operaron en un ambiente de restricción en lo que tiene que ver con las políticas de préstamos y ahorros, lo que hacía que fuesen inviables. Su principal clientela son los pequeños agricultores, empresarios rurales, artesanos rurales y de otra clase que entraban dentro de las categorías de pequeños productores y personas de bajos ingresos en áreas rurales y semiurbanas.

Las reformas al sector financiero iniciadas por el gobierno indio desde 1991-92, tuvieron como resultado mayor flexibilidad y libertad de operación. En ese tiempo, la principal institución financiera para finanzas rurales en la India, el National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD), colaboró con estos bancos en la planificación de su viabilidad, ayudándolos a planificar los niveles y composición de negocios a los que apuntan.

Entre los productos importantes que han logrado desarrollar están los siguientes: depósitos de estación a corto plazo para agricultores, esquemas de ahorros relacionados con seguros, ahorros en roles de pagos, esquemas de depósitos diarios, cuentas de depósito de jubilaciones, etc., entre los productos de depósito, préstamos relacionados con roles de pago, tarjeta de crédito para agricultores, límites de crédito para buses, esquema de casas de granjas, crédito para Grupos de Autoayuda bajo productos de préstamo y otros como facilidades de revisión y salvaguarda.

Sergio Antezana S. y José Antonio Peres A. proponen el Capital Riesgo: Instrumento de Apoyo a Emprendimientos de Pequeños Productores Campesinos, como una de las opciones de diversificación de servicios financieros en economías en crisis, a través de la sistematización de las experiencias en capital de riesgo de: la Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural (PRO RURAL) y el Centro de Investigación y Desarrollo Regional (CIDRE). El capital riesgo se constituye en capital inyectado a una empresa asumiendo el riesgo del desempeño de ésta. Si la empresa produce ganancias, estas se reparten entre el socio productor y la institución financiera que capitalizó la empresa, si estas no se producen, las pérdidas también se distribuyen. Las ganancias de capital no se fijan en función a un porcentaje invariable, sino que se relacionan al resultado que genere el negocio, por lo que, no sólo son variables entre períodos, sino que incluso pueden ser negativas. El Capital Riesgo busca apoyar emprendimientos dinamizadores del área rural (acopiadores de productos rurales, productores/transformadores de bienes agropecuarios, etc.) y aunque los emprendimientos no estén ubicados en el área rural, se articula lo rural y lo urbano y se permite encadenamientos que benefician a los productores rurales se adapta de buena manera al flujo de caja de cada empresa es decir, es un “traje a la medida”.

El capital riesgo busca emprendimientos económicos con potencial de crecimiento, porque las ganancias provienen precisamente de ese crecimiento. Es decir, es un instrumento ideal para pequeñas empresas que buscan o tienen potencialidad para crecer.

El quehacer de entidades financieras no reguladas es relevante en los varios contextos geopolíticos y económicos.

El microleasing: Una nueva alternativa financiera para el desarrollo del pequeño agricultor rural y la microempresa es abordado por Mauricio Dupleich, como forma de expandir la frontera y cobertura financiera lo suficiente, a fin de incorporar en los mercados financieros, a segmentos cada vez más amplios de la población de bajos recursos y para que las microempresas con oportunidades atractivas no se queden fuera del proceso de crecimiento, mediante la utilización de tecnologías financieras acordes a sus necesidades y limitaciones.

Dada la expansión y la importancia de las Microfinanzas y su rol dentro la lucha contra la pobreza, es muy relevante seguir de cerca la experiencia del programa de microleasing en ANED (Bolivia), conocer porqué de su creación, su rol institucional, las definiciones sobre leasing, sus sub modalidades. Son alentadores los datos sobre la cartera de leasing (volumen, número de clientes, plazos, tipo de equipos y crecimiento), perfil de los clientes, riesgos enfrentados y su administración, experiencia con proveedores, principales logros alcanzados, problemas actuales, y planes para el futuro.

Se explora una nueva herramienta de Internet propuesta por ANED, utilizada para la solución del problema de la diseminación de información técnica para el área rural.

En esencia, es necesario encontrar la manera de producir estos servicios financieros a un costo y riesgo razonable, de forma que las organizaciones que las presten puedan ser rentables y a la vez logren ofrecer un servicio acorde a la realidad de sus clientes.

Los históricos y más recientes procesos migratorios inter e intra continentales dicen de la importante responsabilidad de los gobiernos, de organismos de desarrollo y de operadores de microfinanzas para abordar con profundidad las causas, impactos, soluciones y mecanismos de prevención de emigración y promover iniciativas asociativas o colectivas para encontrar respuestas más integrales a su solución.

Remesas Familiares y Cooperativismo, Caso de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, FEDECACES, es la experiencia vivida por Berta Mena, expuesta desde una doble perspectiva. La primera, de carácter histórico sobre las diferentes fases y evolución de FEDECACES y de las Cooperativas miembros. Su surgimiento como un Sistema Cooperativo Financiero, concepto que brinda el marco general para el desarrollo de sus diferentes componentes de primer piso: las cooperativas atendidas por su membresía; y el segundo piso, las empresas de la corporación FEDECACES que diseñan los servicios financieros y/o tecnológicos, analizan el entorno económico, financiero, social y político del país y como incide en el Movimiento Cooperativo de Ahorro y Crédito para garantizar el crecimiento y desarrollo de las Cooperativas. La segunda, trata los Servicios de Remesas Familiares, con sus antecedentes en el diseño, mecanismos de comunicación con las Cooperativas; las vinculaciones de los servicios financieros de ahorro, crédito y seguros alrededor de la transferencia de remesas; logros cuantitativos y cualitativos, fortalezas y limitantes identificadas a la fecha.

El servicio de remesas familiares está basado en la filosofía de brindarle un rostro al salvadoreño que emigra y generar las condiciones para ofrecerle servicios financieros para mejorar su nivel de vida.

### **Ahorro y crédito**

Mecanismo de acceso a recursos es parte de la cara olvidada de las microfinanzas, convirtiéndose en un paradigma aún nuevo por dilucidar y romper.

Mohamad Nazirwan, analiza los factores de éxito de las Experiencias del Banco Rakyat de Indonesia (BRI), un banco con más de cien años de existencia que brinda una amplia gama de productos y servicios bancarios a la micro, pequeña y mediana empresa, así como a empresas minoristas. El BRI cuenta con una ventanilla exclusiva para las microfinanzas, el sistema de la Unidad BRI, que oferta servicios financieros a microempresas económicamente activas, tanto en áreas urbanas, como rurales.

El BRI ha participado formalmente en las microfinanzas desde 1970, cuando el gobierno lanzó un ambicioso programa para alcanzar la autosuficiencia a través del programa BIMAS (Bimbingan Massal). El Banco estableció las Unidades BRI para apoyar al gobierno canalizando créditos subsidiados hacia los agricultores involucrados en las actividades del BIMAS. A inicios de la década de 1980, a pesar de que el BIMAS ayudó a Indonesia a lograr la autosuficiencia de arroz, las pérdidas de los créditos del programa derivadas de las distorsiones en sus concesiones, hicieron que las Unidades BRI dejaran de ser sostenibles.

Tras reconocer que el programa BIMAS fue un fracaso, el gobierno ha adoptado una política de transformación de las 3 600 Unidades BRI en unidades intermediarias autosostenibles y financieramente lucrativas. La transformación de las Unidades BRI se dio en forma simultánea, luego de la desregulación financiera que tuvo lugar en junio de 1983. El gobierno introdujo una nueva política bancaria suspendiendo los límites máximos de crédito, retirando los controles sobre las tasas de interés, tanto para depósitos, como para préstamos, y motivando el movimiento en ahorros. Estos cambios brindaron una oportunidad para que el BRI explorase nuevos servicios y productos.

Realizadas extensas investigaciones y estudios, a inicios de enero de 1984, el BRI transformó las Unidades BRI en unidades microfinancieras con un sistema operativo, organización y productos basados en prácticas comerciales. Las Unidades BRI alcanzaron el punto de equilibrio dieciocho meses después de su inicio y han generado ganancias que, desde entonces, han ido aumentando en forma estable, lo que hizo que las Unidades BRI sean financieramente autosostenibles.

El éxito del BRI al transformar las Unidades BRI en negocios rentables es el resultado del compromiso, la coherencia, la capacidad de manejo e innovación al aplicar un enfoque de desarrollo financiero a las prácticas de negocios. Los factores clave del éxito del sistema de Unidades BRI son la simplicidad, accesibilidad, transparencia, sustentabilidad, independencia, incentivos, su fundamento en la demanda, su calidad de local (comunidades), su enfoque de desarrollo, capacitación continua y supervisión efectiva.

De la experiencia asiática se pasa la realidad de México, donde Todos Somos Dueños en Caja Depac Poblana (CDP), propuesta que presenta Jesús Ortiz Caso, aludiendo a una asociación civil cuyo objetivo de promoción rural era el aval crediticio solidario a proyectos productivos, que gradualmente se inclina a modificar su operación hacia el crédito autogestionario. Trabaja las características de una acción de ahorro y crédito endógena y exógena, que daría pie al proceso de análisis de las diversas figuras contempladas para la transformación y su marco jurídico, hasta concluir en una Cooperativa de Ahorro y Crédito. Podrán conocer su metodología crediticia rural, los perfiles de expansión, la necesidad de adecuarse a una supervisión bancaria, etc.

Como conclusión, no se puede dejar de recalcar los retos de ser cooperativa regulada y enfatizar en el concepto educativo esencial del cooperativismo: necesidad común a resolver mediante el esfuerzo propio.

## Redes y Cooperativas

Las oportunidades de mercado del sistema cooperativo integrado, tiene alcances quizás insuficientemente dimensionadas por sus propios actores.

Marín Bautista presenta el Sistema de Integración Financiera para Cooperativas en Ecuador- Fincoop. Enfoque a las Microfinanzas, como una opción institucional de integración, con el objeto de brindar servicios de segundo piso que den oportunidades de financiamiento y “reciclaje de recursos” dentro del mismo sistema cooperativo, y que los recursos del sector se canalicen hacia su propio fortalecimiento y desarrollo.

El modelo de Caja Central Cooperativa existente en España con el Banco Cooperativo Español es similar al modelo alemán con el Banco WGZ, que buscan la integración de negocios financieros de las cooperativas de primer piso para alcanzar resultados sobre la base de economías de escala, realizar transferencia tecnológica y apoyar el desarrollo y fortalecimiento de las cooperativas socias, con el consecuente impacto socio-económico aparejado al concepto de sistema. Este modelo ha servido como una aproximación para la constitución de la Caja Central Cooperativa en Ecuador, FINANCOOP.

El sistema cooperativo enfrenta varios desafíos en cuanto a mantener su vigencia dentro del sistema financiero nacional: la creación de servicios ágiles y competitivos, el fortalecimiento del sector, la regulación y la expansión de tecnología de microcrédito como importante fuente de desarrollo para los países en los cuales el nivel de ingreso y ahorro es insuficiente para financiar las iniciativas productivas de los sectores menos beneficiados de la sociedad.

FINANCOOP cuenta con 64 cooperativas asociadas, 22 reguladas y 42 no reguladas, esto es, el 75% de las Cooperativas reguladas y el 16% de las no reguladas. A marzo de 2003 sus socias, reguladas y no reguladas, manejaron en conjunto el 64% de los activos totales de las Cooperativas. Para diciembre de 2003, proyecta contar con 27 socias reguladas y con 51 socias no reguladas. Siendo un ente integrador de negocios financieros, al momento, realiza el “reciclaje”, de los recursos del sistema cooperativo, mediante la captación de recursos excedentes del sistema y la colocación en aquellas instituciones que requieren fondos, con lo cual se logra que los recursos del sistema las fortalezcan. Es parte de sus retos interpretar adecuadamente las necesidades y desafíos del sector y brindar los servicios que el entorno cooperativo requiera.

La Democratización del Crédito en Brasil es abordada por Enio Meinem, demostrando la experiencia de economías más maduras que ya utilizan el cooperativismo de crédito como estimulante de los sectores económicos. Según datos del año 2000, proporcionados por la Agencia de Estadística de la Unión Europea, 46% del total de las instituciones de crédito de la región eran cooperativas responsables por 15% de la intermediación financiera.

Es una característica de la cooperativa contribuir para el desarrollo de la economía local, fomentando la intermediación entre el ahorro y la demanda de servicios financieros de una región – diferente de lo que ocurre con los bancos. Desde esta perspectiva es vital su papel en la corrección de las desigualdades regionales sin depender de la intervención directa del poder público.

La creación de bancos cooperativos, y ciertas reformas normativas del 2000, posibilitan el acceso directo del sector al mercado financiero, a los servicios de compensación y a la cuenta de reservas bancarias. En el 2002 se abre la posibilidad de la formación de cooperativas de pequeños y micro empresarios, responsables de los negocios de naturaleza industrial, comercial o de servicios, incluidas las actividades en el área rural, a lo cual se suma la estimulación del pequeño emprendimiento, su capacitación, el apoyo a la exportación, el desarrollo tecnológico, la modernización administrativa, etc. Otro importante reconocimiento en el papel de los bancos cooperativos fue permitir que las instituciones realicen operaciones de crédito rural subvencionadas por la Unión, en la forma de subsidio de cargos financieros y el fortalecimiento de las cooperativas asociadas, que son las entidades financieras que más íntimamente conocen a las necesidades locales, puedan prestar servicios más adecuados a los clientes.

Cabe poner atención a los efectos positivos de la evolución normativa, con activa participación de las Centrales Cooperativas profesionalizadas. Entra en vigencia la estructuración del sector en sistemas integrados supervisados por centrales de crédito responsables por el control, auditoría y capacitación técnica permanente de los cuadros administrativos de las cooperativas afiliadas. Se reducen los límites de concentración de riesgo por cliente y de deuda; se flexibiliza la admisión de asociados y de definición del área de actuación de la cooperativa. La madurez del sistema ha permitido reducir el capital de constitución, y establecimiento de cronograma para alcanzar el patrimonio mínimo de funcionamiento; se aplican los criterios de Basilea de adecuación del patrimonio al riesgo de los activos, substituyendo el límite de endeudamiento. Se definen límites de diversificación de riesgo menos estrictos para las operaciones en el mercado financiero y operaciones de crédito realizadas por las centrales a favor de las cooperativas. Se logra apertura para que las centrales puedan contratar servicios técnicos en el mercado, así como ofrecer servicios a otras cooperativas, relativa a las atribuciones de supervisión, auditoría y capacitación.

Los grandes desafíos para el Cooperativismo de crédito son el fortalecimiento del sistema a través del "posicionamiento" de centrales, el perfeccionamiento estructural del papel y estratificación de las confederaciones y hacer viables a las cooperativas que nacen pequeñas.

## **Servicios de Desarrollo Empresarial**

Rubén Flores aborda las oportunidades que el entorno nacional e internacional definen respecto de El Mercado de Servicios Locales y la Competitividad de los Productores Rurales, quienes para sobrevivir tienen que ser competitivos, utilizando como estrategia básica la unión, que les permitirá reducir sus costos a través de la contratación conjunta de servicios.

El análisis de la cadena productiva y la identificación de la demanda de servicios en cada uno de sus eslabones son básicos dentro de una intervención enraizada en las necesidades de los productores, esto es que tenga interés en responder a los productores

en función de su realidad. Para conocer la demanda es necesario utilizar una metodología participativa, en la que se hayan previsto las características de los productores (por ejemplo lenguaje, niveles de educación, etc.). Únicamente de esta forma se pueden desarrollar microempresas locales con una demanda insatisfecha estimada.

De acuerdo a la experiencia, la oferta en muchas ocasiones es inexistente o escasa, por lo que también es necesario definir una metodología que permita su identificación y, en caso de que no exista, impulsar la formación de microempresas que la provean, en un contexto de gestión empresarial bajo parámetros de eficiencia y calidad.

Los demandantes deben estar en capacidad de calificar la calidad de los servicios para efectuar el pago, dentro de parámetros que evidencien su efectividad.  
Los mecanismos de pago deben ser apropiados a la realidad de los productores hasta que el mercado esté desarrollado y los costos respondan a éste.

Los servicios de Desarrollo Empresarial para la Micro y Pequeña Empresa, El Caso de Pelileo en Ecuador es trabajado por Roberto Hidalgo, como un caso con grandes enseñanzas en un sector productivo complejo y crítico.

En 1993 los diagnósticos realizados concluyeron principalmente que: (i) las empresas tenían serias deficiencias en la calidad y acabado de sus productos; (ii) había dificultades en el acceso a materia prima (telas) e insumos, pues los empresarios debían realizar compras en otras ciudades, en cantidades mayores a las necesarias y habían pocas facilidades de pago; esto significaba incrementos en los costos de transacción. INSOTEC decidió entonces implementar servicios de producción: ojalado, tracado, pretinado y, más tarde, de bordado; se ofreció también el servicio de comercialización de materia prima. Se realizaron adicionalmente actividades de capacitación, asistencia técnica y otros servicios no tradicionales (pasantías empresariales, desfiles de moda, apoyo a participación en ferias, etc).

Los resultados observables de la acción de INSOTEC se pueden resumir en: para el empresario existe hoy una oferta de servicios de producción y de comercialización que anteriormente no encontraban, las cuales son ofrecidos por actores de las propias localidades. Esto ha facilitado y provocado la difusión del conocimiento de las tecnologías utilizadas para la prestación de los servicios, una mayor competencia y la autorregulación del mercado. Para los empresarios también se han reducido los costos de transacción y se ha optimizado el uso de su capital de trabajo. Se ha impulsado el conocimiento de nuevos mercados y de prácticas empresariales a ser emuladas. Esto ha influido en el desarrollo de productos de mayor calidad, mayor valor agregado y mejor precio.

INSOTEC, por su parte, ha logrado que, con el conjunto de estas actividades en varias ciudades, la institución llegue a la difícil combinación de trabajar por el desarrollo y ser rentable.

En contextos de subdesarrollo, el acceso a servicios de base tecnológica no deja de captar la atención. Jonathan Campaigne desarrolla el tema *Direccionando al Pequeño Agricultor al Cambio con Transacciones Financieras a Través de la Información*.

Dado que en África, la agricultura es el sector dominante de la economía, hay una diversidad de problemas con el sector como la baja productividad de los granjeros, el limitado acceso a mercados eficientes, etc. PRIDE AFRICA introdujo el modelo de préstamos grupales y ahora asume un rol de investigación y desarrollo para crear nuevas ideas y productos para combatir la pobreza.

Se enfoca en tres temas: desarrollar un modelo de ahorro comercial, establecer un sistema de cambio de información para promover transacciones financieras y

no-financieras, desplegar y promover las tecnologías para potenciar las microfinanzas y su acceso para los microempresarios.

La meta final de DrumNet es proveer a las familias pobres y granjeras mejor acceso a la tecnología agrícola, financiera y no-financiera para generar mas ingresos, y mejorar el empleo.

Es un modelo del desarrollo de comercio que usa las técnicas de comunicación tradicionales y modernas. Está construyendo “info-kiosks,” que son centros de servicios que proveen asistencia técnica a través de productos y servicios financieros, informáticos y mercadotécnicos. Desarrolla un sistema de crédito a granjeros para comprar insumos y provee información sobre nuevos métodos de producción a través de una red de expertos locales.

Se ha visto la posibilidad de crear una red informática que permite a los granjeros vender sus productos directamente a los compradores, mecanismo que contribuye a bajar los costos para los granjeros e incrementar sus ingresos.

Proveerá un centro de “una parada” (one-stop) para la información comercial, servicios bancarios, y marketing de los productos microempresarios. DrumNet usa el Internet y la tecnología del Web con su conocimiento de los mercados locales, las Escuelas de Granjeros, las sociedades cooperativas, las organizaciones microfinancieras y el sector privado.

### **Rol de la Comercialización en Microfinanzas**

El Rol de la Comercialización en la Industria de Microfinanzas representa un tema dentro de los factores de éxito que enfrenta el futuro del negocio, también un llamado a reflexionar sobre la evolución del cliente, de la organización, del contexto socio económico y razón de ser de las microfinanzas. Susana Barton, hace aportes reveladores sobre los aportes y propósitos de las actividades de inteligencia de mercado en el contexto de operadores ubicados en distintos momentos de madurez organizacional y que han generado áreas especializadas para trabajar en el tema.

Parece innegable la importancia de entender las necesidades, expectativas y preferencias de los clientes, anticipar estratégicamente las acciones competitivas, desarrollar estrategias de comunicación / promociones, analizar nuevos mercados e identificar la necesidad de desarrollar nuevos productos o ajustar los existentes. ¿Para qué? Incrementar la fidelización del cliente, reducir la deserción, identificar ventajas competitivas, incrementar la penetración del mercado y fortalecer la imagen Institucional.

Aunque son claros los beneficios de un esfuerzo de inteligencia de mercado, las áreas, sobre todo las de reciente inserción en las organizaciones, enfrentan desafíos importantes: es difícil diseminar los resultados por inadecuación de los sistemas de comunicación interna o un manejo restringido de la información por temor de que se filtre a la competencia; la falta de un compromiso de largo plazo, la falta de personal con experiencia y conocimiento tanto en el ámbito del mercadeo en sí mismo como en la industria de MF, la dificultad de mostrar costo-beneficio inmediato, y -sobre todo al inicio- existe la percepción de que el proceso es costoso. El sistema de información gerencial no está disponible para el área, o bien no colecta los datos que ésta requiere, y/o no produce información. Las bases de datos, sus estructuras y parámetros no son adecuados, o tienen datos de baja calidad.

La inteligencia de mercado permite la colección objetiva de datos en el mercado, su posterior análisis y uso en la toma de decisiones estratégicas. Estos esfuerzos pueden ser organizados y estructurados a través de una ruta crítica que garantice eficiencia de los recursos y permita obtener el máximo resultado.

El Rol de la Comercialización. Caso Práctico: Banco Solidario, resume los avances y perspectivas desde la visión de Ximena M. Córdova-Vallejo, de un reto de grandes dimensiones para presentar estratégicamente el servicio, la innovación, el control de riesgos, la productividad y el impacto del servicio financiero.

El aprovechamiento de la información del cliente en las bases de las instituciones financieras, incluidas las de micro finanzas, puede ser muy limitado. Banco Solidario empezó un proceso para aprovechar esa información, a través de tres proyectos: Credit Scoring (Registro de Crédito), Inteligencia de Mercado y Lavado de Dinero. Los avances realizados en cada área permiten visualizar el enfoque que se tiene como Banco para comercializar de forma más eficiente los productos actuales y crear nuevos a la medida de las necesidades del cliente.

Los modelos generados para Credit Scoring son resultado de un esfuerzo conjunto entre Acción Internacional y Banco Solidario. El objetivo principal es crear tres modelos de Scoring que permitan a través de los resultados, manejar los clientes microempresarios durante las etapas de su relación con el Banco. Es decir, antes de ser clientes y durante su permanencia como clientes de Banco Solidario. Se requiere segmentar, seleccionar y manejar el cobro a los clientes.

Los tres tipos de modelos que satisfacen la definición del problema son el modelo de selección que evalúa patrones de comportamiento de los clientes existentes, para generar formas de calificar a los nuevos clientes que se quiere adquirir. El modelo de segmentación busca patrones de comportamiento de los clientes existentes del Banco y generar formas de clasificación para otorgarles nuevos créditos, minimizando la probabilidad de otorgar crédito a aquellos clientes cuyo comportamiento de pago no sea el deseado. El modelo de cartera busca patrones de comportamiento de los clientes existentes del Banco para generar patrones de comportamiento en cuanto al deterioro de la cartera.

Como en muchas organizaciones financieras, el principal obstáculo, en el cual ya se trabaja, es la no-disponibilidad de bases únicas con información del cliente. El primer paso es la creación de una Bodega de Datos con información demográfica e historia financiera de todos los productos y servicios que el cliente haya tenido y tenga con el Banco. Alimentar una Bodega de Datos es el proceso mediante el cual se concentra información de varias fuentes del Banco para dar soporte en los procesos de toma de decisiones de los negocios.

Los principales beneficios de una Bodega de Datos vienen de la automatización de procesos existentes, tales como poner reportes en línea y dando aplicaciones existentes una fuente de datos limpia. Quizá el que da mayor retorno es la mejora en el acceso a la información que sustenta la innovación y creatividad de nuevos productos y procesos.

Los retos que implica la comercialización de los productos de Banco Solidario a sus clientes son amplios. El Banco ha avanzado mucho en su deseo de tecnificación del proceso de comercialización. Los avances realizados permiten a Banco Solidario tener una visión más amplia y completa de las necesidades de los clientes en cuanto a productos y servicios. El camino por recorrer aún es largo, sin embargo los primeros grandes pasos están dados y la decisión de concluir el proceso está tomada.