

Banca Comunal: Uniéndose a la Corriente Principal

Glenn Westley

En este número

Banca Comunal: Uniéndose a la Corriente Principal

Remesas y Microfinanzas: Una aplicación práctica

Al interior

Tasa de Retención de Clientes: Banca Comunal y Prestamistas Grupales e Individuales 4

Remesas recibidas por vía de las entidades de la red FFI 7

Evolución del número y volumen de remesas mensuales transferidas vía Financiera Calpiá/Banco ProCredit 8

La banca comunal está aquí. Según una encuesta realizada recientemente por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP) a 176 de las instituciones microfinancieras (IMF) más grandes y sostenibles de 17 países de América Latina, 47 de ellas ofrecen servicios de banca comunal. Los préstamos de banca comunal de estas instituciones cubren un total de 410.000 clientes con \$61 millones en cartera y un saldo de préstamo promedio de \$150. El número de clientes de banca comunal supera ahora el de los clientes de préstamos solidarios (350.000). Entre las instituciones de banca comunal (IBC) encontramos desde ONG que ofrecen únicamente servicios de banca comunal, hasta bancos comerciales regulados que ofrecen estos servicios además de préstamos a grupos solidarios

(sigue en la página 2)

Remesas y Microfinanzas: Una aplicación práctica

Juan Buchenau

La migración de América Latina, principalmente hacia los Estados Unidos de América, ha generado una importante fuente de ingresos en la forma de remesas para los países de los que provienen los emi-

grantes, y, en especial, para las familias de éstos, beneficiando a alrededor de 18 millones de familias en América Latina que reciben alrededor de 38,000 millones de dólares por año. Diferentes análisis señalan la coincidencia de amplios grupos de emigrantes con aquellos segmentos de la población, a los que las instituciones de microfinanzas dirigen sus servicios.

Considerando la importancia de las remesas en la economía de sus clientes, que asciende en promedio a 2,000 dólares por familia y año, las entidades de la red IMI¹ han decidido

(sigue en la página 6)

y microcrédito individual¹.

Geográficamente, las IBC cubren desde zonas rurales alejadas, hasta zonas periurbanas y urbanas. Sin embargo, el porcentaje de clientes en zonas rurales es mayor para la banca comunal (29%), que para los préstamos solidarios o créditos individuales (17% y 8%, respectivamente). Además de este enfoque más rural, la clientela objetivo de la mayoría de las IBC son microempresarios muy pobres², y prácticamente la totalidad son mujeres.

La oferta de servicios de la banca comunal

La banca comunal ofrece varios servicios importantes:

- Crédito—en la forma de préstamo a un grupo de entre 15 y 30 personas aproximadamente
- Servicios de ahorro—tanto forzoso como voluntario
- Servicios no financieros—informales y algunas veces formales también
- La cuenta interna—ofrecida por algunas IBC, la cuenta interna presta servicios adicionales de crédito, ahorro y servicios no financieros.

2

A continuación describimos brevemente cada uno de estos servicios.

Crédito. La banca comunal empieza con un préstamo que concede la institución de banca comunal (IBC) a un grupo de unas 15 a 30 personas. En este sentido, es similar a la concesión de préstamos a grupos solidarios, con la diferencia que en estos últimos el tamaño del grupo normalmente es menor, de entre 3 y 7 personas. Las 15 a 30 personas que forman un banco comunal, adoptan estatutos y aprenden a contabilizar las transacciones financieras. El grupo elige a un presidente, un

tesorero y en algunos casos a otros oficiales para que dirijan las reuniones, cobren y desembolsen el dinero y administren los asuntos del banco comunal relacionados con la recepción y prestación de servicios. Como en el caso de la concesión de préstamos a grupos solidarios, todos los miembros del banco comunal son responsables del reembolso del préstamo que ha sido concedido por la IBC al banco comunal y dividido entre sus miembros. En caso de impago del préstamo, el banco comunal podría enfrentar el bloqueo de todos los servicios prestados por las IBC. Por lo tanto, a los miembros del banco comunal les interesa admitir únicamente a personas responsables, capaces de pagar sus préstamos a tiempo. Como fundamentalmente es el banco comunal el que decide el tamaño del préstamo que recibe cada miembro —con alguna aportación, quizás, del oficial de préstamo de la IBC, que representa a la institución ante el banco comunal—, todos los miembros del banco comunal también tienen incentivos para asegurarse de que ninguna persona reciba más de lo que es capaz de pagar.

Ahorro forzoso. Normalmente, las IBC exigen que todos los miembros del banco comunal ahorren dinero. Este *ahorro forzoso* suele alcanzar el 10-30% del monto que el miembro se ha prestado de la IBC. Al actuar como garantía en efectivo, los ahorros forzosos son indudablemente útiles para la IBC. Sin embargo, su utilidad para los mismos clientes es discutible. Esto se debe a la obligación de que *todos* los clientes tienen que ahorrar *todo* el tiempo, independientemente de la actividad que desarrollen o de los otros usos que pudieran darle al dinero ahorrado. Además, muchas veces este dinero se vuelve prácticamente inaccesible para el cliente, con lo que se reduce todavía más la utilidad inher-

ente del ahorro forzoso para muchos de los clientes. Si éstos pudieran tomar una parte o la totalidad de sus ahorros forzosos e invertirlos en su propio negocio, como capital de trabajo adicional o para la compra de herramientas y equipo, posiblemente podrían incrementar más rápidamente sus ingresos y lograr en algunos casos escapar de la pobreza.

Ahorro voluntario. Una de las grandes ventajas de la metodología de la banca comunal es que es una manera de ofrecer a sus clientes no sólo crédito, sino también servicios de ahorro. Los clientes de las IBC tienen la oportunidad de ahorrar voluntariamente en exceso del monto que están obligados a ahorrar. Juntando todos sus ahorros forzosos y voluntarios en una sola cuenta de depósito, los miembros de un banco comunal pueden a menudo superar el depósito mínimo o evitar el cobro por saldo bajo que imponen muchos bancos y otras instituciones financieras captadoras de depósitos. Las IBC que permiten préstamos de cuenta interna ofrecen a los ahorristas la posibilidad adicional de obtener, para sus ahorros voluntarios y forzosos, una tasa de interés mucho más alta de la que normalmente pagan los bancos.

Servicios no financieros informales. Los bancos comunales se reúnen periódicamente (generalmente cada semana o cada dos semanas, o en algunos casos mensualmente) para recoger el reembolso de préstamo de cada miembro, captar ahorros, o atender las solicitudes de retiro de ahorros, entre otros asuntos. Aunque los miembros del banco comunal se vean obligados a abandonar su negocio por asistir a estas reuniones (una reunión suele durar de 1,5 a 2 horas), es por este medio que se prestan los servicios de crédito y ahorro de la banca comunal. Las reuniones tienen también otros ben-

¹ Utilizamos el término IBC para designar toda institución microfinanciera que ofrece préstamos de banca comunal, aun cuando ofrezca otros tipos de crédito también, tales como, préstamos solidarios o individuales.

² El nivel de pobreza de los clientes se comprueba mirando el saldo de préstamo promedio de \$150 para préstamos de banca comercial, contra \$329 para préstamos solidarios y \$980 para préstamos individuales.

eficios para los miembros, que incluyen lo que podría llamarse servicios no financieros informales. Entre ellos cabe destacar la creación de redes de contactos (incluyendo la obtención de información sobre oportunidades de negocios), la asistencia técnica informal (los miembros se ayudan mutuamente con preguntas sobre sus empresas y decisiones de negocios), el empoderamiento (cambiar la actitud de “no puedo” a “puedo” como resultado del apoyo del grupo, la autogestión del banco comunal y un mayor éxito en las actividades económicas), la socialización y el sentido de pertenencia.

Servicios no financieros formales.

Sólo algunas IBC ofrecen servicios no financieros formales. Por ejemplo, CRECER y Pro Mujer Bolivia dedican 20 a 30 minutos de cada reunión del banco comunal para educar a los miembros sobre cómo mejorar su negocio y sobre temas básicos de salud. Pro Mujer Bolivia también presta servicios de atención primaria de salud, como vacunaciones, exámenes de senos y asesoramiento individual sobre temas de salud, usando enfermeras y otros profesionales entrenados. Por otro lado, algunas IBC muy exitosas, como Compartamos y la mayoría de las filiales de FINCA, no ofrecen ningún servicio no financiero formal.

Cuenta interna. En lugar de ser colocados en un banco comercial, los ahorros forzosos y voluntarios de los miembros del banco comunal pueden ser canalizados a la cuenta interna del banco, donde se los utiliza para hacer préstamos suplementarios a los miembros, que incluyen préstamos para emergencias, consumo y necesidades comerciales adicionales. Por lo general, estos préstamos de cuenta interna pueden empezar y terminar en cualquier momento durante un ciclo de préstamos. Por lo tanto, el crédito de cuenta interna es más flexible en su propósito y más oportuno que el

crédito de cuenta externa que obtienen los miembros de la IBC. Además, la cuenta interna generalmente remunera los ahorros a una tasa superior a la de los bancos comerciales, aunque típicamente a costa de mayor riesgo e iliquidez. Un número creciente de IBC opta por no ofrecer préstamos de cuenta interna por el tiempo que deben pasar sus oficiales de crédito ayudando al banco comunal a administrar esta herramienta flexible de ahorro y préstamo. Las IBC generalmente no reciben ninguna remuneración por prestar este tipo de asistencia y a menudo encuentran que los préstamos de cuenta interna disminuyen la demanda de sus propios préstamos a los miembros del banco comunal.

La necesidad de aumentar la flexibilidad

Comparados con los préstamos individuales, los préstamos que concede la banca comunal son muy inflexibles. Cada miembro recibe un préstamo de la IBC que empieza en la misma fecha y tiene el mismo plazo y frecuencia de reembolso (generalmente cada semana o cada dos semanas) que todos los demás. Aunque el tamaño del préstamo puede variar de un miembro a otro, por lo general se establece un monto máximo por miembro. De este modo, un pequeño prestatario de un banco comunal no tiene que garantizar préstamos de una cuantía muy superior al suyo. Adicionalmente, la banca comunal impone otras inflexibilidades que las instituciones que conceden crédito individual no tienen. La más importante es el requisito de ahorro forzoso mencionado anteriormente.

Los clientes de banca comunal también enfrentan importantes costos de transacción y riesgos. Sin embargo, no está claro si éstos son, en general, más onerosos que los que impone la metodología de crédito individual. Así como los clientes de banca comunal deben asistir a largas reuniones cada cierto tiempo, los

clientes de préstamos individuales tienen que ir personalmente a la IMF para hacer sus pagos (mensualmente o, a veces, cada semana o cada dos semanas, dependiendo de la IMF y del cliente). Adicionalmente, los miembros del banco comunal deben soportar los riesgos de garantizar los préstamos de todos, cosa que no ocurre con la tecnología del crédito individual.

La tasa de retención de clientes de las IBC es baja comparada con las tasas que alcanzan las instituciones que ofrecen crédito individual y a grupos solidarios (Tabla 1). Esto indica que la banca comunal debe aumentar su flexibilidad y la orientación hacia el cliente de su metodología para mejorar la satisfacción, retención e impacto sobre sus clientes, mejorando así la sostenibilidad y la escala de la IBC.

La Tabla 1 presenta la tasa de retención de clientes de varias IBC de América Latina para los años 2000-02, así como la tasa de un grupo de comparación de prestamistas latinoamericanos dedicados al crédito individual y a grupos solidarios, afiliados con Acción Internacional³. La Tabla 1 muestra que, con excepción de Compartamos y FINCA Haití, las tasas de retención de las IBC son generalmente de entre 10 y 15 puntos porcentuales por debajo de la tasa de retención promedio de los prestamistas de Acción Internacional⁴. En vista de que la mayoría de las IBC atienden al segmento de menor ingreso del mercado microfinanciero, se puede sostener que enfrentan menos competencia en este mercado de lo que enfrentan las afiliadas de Acción Internacional en su segmento, compuesto, generalmente, por clientes microfinancieros más típicos. Esto indicaría con más fuerza aún que la banca comunal necesita mejorar su producto puesto que, a pesar de tener muy posiblemente menos competencia, sus tasas de retención de clientes son más bajas.

Tabla 1
Tasa de Retención de Clientes: Banca Comunal y Prestamistas Grupales e Individuales

IMF	País	2000	2001	2002	Promedio 2000-02
Pro Mujer	Bolivia	60	61	73	65
Pro Mujer	Nicaragua	59	61	67	62
Compartamos	México	87	97	92	92
FINCA	Nicaragua	71	55	61	62
FINCA	Honduras	77	31	47	52
FINCA	Haití	100	100	99	100
FINCA	América Latina – promedio de 7 programas	65	52	58	58
Acción International	Promedio de 15-17 filiales latinoamericanas	75	73	71	73

Nota: Todas las tasas de retención de clientes (TRC) se calculan usando la misma fórmula:

$TRC = C_1 / (C_0 + CN)$, donde C_1 es el número de clientes al final del año, C_0 es el número de clientes al comienzo del año y CN es el número de clientes nuevos (que se unen al programa durante el año). Por ejemplo, si todos los clientes presentes al comenzar el año (C_0) y todos los clientes nuevos (CN) permanecen en el programa hasta el final del año, entonces $C_1 = C_0 + CN$, y la tasa de retención de clientes es igual a 1 (ó 100%). Si sólo se queda la mitad de cada grupo al final del año, entonces $C_1 = 0,5 (C_0 + CN)$, y la tasa de retención de clientes es igual a 0,5 (ó 50%).

Fuentes: Todos los datos provienen directamente de Pro Mujer, Compartamos, FINCA y Acción International.

Recomendaciones de mejores prácticas

Gran parte del documento original en el que está basado este artículo está dedicado a la investigación y discusión de mejores prácticas y recomendaciones de política. La mayor parte de estas recomendaciones giran en torno al tema de incrementar la flexibilidad y orientación al cliente de la banca comunal. En este documento se estudia y analiza las prácticas actuales de cuatro IBC latinoamericanas: FINCA Nicaragua, Pro Mujer Bolivia, Compartamos (en México) y CRECER (en Bolivia). Al realizar un examen y análisis detallados de los aspectos principales de la metodología de banca comunal que emplean estas IBC, pretendemos destacar las razones de su éxito. Las prácticas de cada IBC se estudian críticamente y se comparan con las de las otras IBC, todo dentro del

contexto de la experiencia y literatura de banca comunal en todo el mundo y especialmente en América Latina. Esto nos permite analizar lo que parece estar funcionando bien y lo que parece necesitar mejoras, es decir, las prácticas buenas, malas y cuestionables de las IBC, con una referencia particular a América Latina. A continuación, presentamos una muestra de recomendaciones de mejores prácticas en áreas clave de la banca comunal.

El tamaño máximo del préstamo y el largo de la escala de préstamos.

Con un límite de \$1.400 para Compartamos, \$1.000 para FINCA Nicaragua y Pro Mujer Bolivia y \$800 para CRECER, el préstamo máximo establecido por las cuatro IBC es razonable. Estos límites distan mucho de los techos de \$300 que fueron el motivo del abandono de una gran cantidad de clientes de las IBC latinoamericanas a mediados

de los años 90. El número de ciclos de préstamo (cuya duración típica es de 16 a 24 semanas) necesario para que un cliente acceda al préstamo máximo parece ser más problemático en el caso de dos de las IBC: CRECER y Pro Mujer Bolivia. Estas dos IBC exigen 6 y 9 ciclos de préstamo, respectivamente, para que sus clientes lleguen al préstamo máximo, frente a 3 y 4 ciclos en el caso de Compartamos y CRECER, respectivamente. Por consiguiente, los clientes de Pro Mujer Bolivia y CRECER que tienen un negocio dinámico podrían sufrir un retraso considerable. Los bajos índices de morosidad registrados por ambas instituciones (menos de 1%), hacen pensar que podrían dejar que sus clientes progresen más rápidamente hacia el tamaño máximo de préstamo sin poner en peligro la calidad de sus carteras de crédito.

Frecuencia de reembolso. Existe

³ Acción International es una ONG con sede en EE.UU. que presta asistencia técnica y otros servicios a una red de IMF líderes en América Latina.

⁴ La alta tasa de retención de clientes obtenida por Compartamos y FINCA Haití refleja, al menos en parte, el hecho de que estas dos IBC casi no enfrentan competencia en la mayoría de sus áreas de servicio. Las demás IBC no gozan de una posición monopolística como ésta.

amplia evidencia acerca de lo beneficioso que podría ser, tanto para las IBC como para sus clientes, un cambio en las tradicionales reuniones semanales de reembolso de la banca comunal a reuniones quincenales (v.gr., las IBC pueden potencialmente duplicar la productividad de sus oficiales de crédito y los clientes disminuir a la mitad el tiempo que dedican a las reuniones). La celebración de reuniones mensuales, en cambio, parece ser más riesgosa, dado que podría aumentar mucho la morosidad.

Plazo del préstamo. Sin duda esto se trata de una área en la que las IBC deberían ofrecer una selección más amplia a sus clientes. Esto es cierto por dos razones: Primero, porque ofrecer una mayor selección de plazos le cuesta muy poco a la IBC (en principio, sólo una ligera reprogramación de sus sistemas). Segundo, algunos clientes y bancos comunales prefieren préstamos a más largo plazo (con cuotas más bajas), mientras que otros prefieren préstamos a plazo más corto (que permiten una reposición más frecuente del capital y una progresión más rápida hacia préstamos más grandes).

Préstamos individuales y a grupos solidarios. Estos préstamos son un buen medio para que la IBC atienda las diversas necesidades de crédito de su población objetivo, ayudando a mantener tasas altas de satisfacción y retención de clientes. Al ofrecer préstamos grupales o individuales además de préstamos de banca comunal, la IBC permite que sus clientes escojan si prefieren la mayor flexibilidad y posiblemente menores niveles de riesgo y costos de transacción de un préstamo grupal o individual, o los servicios no financieros y de ahorro que ofrece un préstamo de banca comunal. La práctica de obligar a los clientes a

dejar su banco comunal para acceder a un préstamo grupal o individual —lo que hacen 2 de las 4 IBC estudiadas— tiene serias desventajas y debería ser reconsiderada.

Especialmente perjudicial es el hecho de que este tipo de política obliga a los miembros del banco comunal a renunciar al apoyo y a los otros beneficios no crediticios del banco comunal, que muchos valoran altamente.

Ahorros forzosos. Las siguientes cuatro recomendaciones se formulan con respecto al ahorro forzoso al que están sujetos los clientes de las IBC:

- **Menos ahorros forzosos.** Las IBC con un buen desempeño de reembolso —por ejemplo, un índice de morosidad de menos de 5%—, deberían considerar seriamente ponerle un límite al ahorro forzoso de sus clientes de no más de 10-20% del monto del préstamo recibido de la IBC durante el ciclo de préstamo correspondiente. Muchas IBC, incluidas las cuatro que se analizan aquí, tienen un excelente historial de reembolso, con un índice de morosidad constantemente por debajo del 1%. Estas IBC podrían seguir funcionando con el nivel sugerido de garantía en efectivo, como lo han demostrado Compartamos y CRECER en los últimos años. Los clientes tendrán siempre la posibilidad de ahorrar más voluntariamente.
- **Tasas variables para el ahorro forzoso.** Las IBC pueden reconocer que algunos bancos comunales entrañan más riesgo que otros variando la siguiente relación:

Saldo del ahorro forzoso del cliente
Monto del préstamo que el cliente ha recibido de la IBC en el ciclo de préstamo actual

Esta relación sería más baja para los clientes de bancos comunales con un buen historial de reembolso y más alta para los clientes de los bancos comunales con un historial de reembolso deficiente. De este modo, se incrementa la garantía en efectivo ahí donde se necesita y se la disminuye donde no⁵.

- **Mayor acceso a los ahorros forzosos (mayor liquidez).** Las IBC deberían considerar seriamente seguir el camino de Compartamos y CRECER y ofrecer a sus clientes un producto de banca comunal en el que los ahorros forzosos estén disponibles al final de cada ciclo de préstamo sin tener que dejar el banco comunal.
- **Opciones de liquidez.** Para aquellos clientes que prefieren que sus ahorros sean ilíquidos, las IBC pueden ofrecer una gama de productos, incluidos los productos de bancos comunales tradicionales (con ahorros forzosos disponibles únicamente cuando el cliente deja el banco comunal o en caso de emergencia), productos de ahorros contractuales y depósitos a plazo fijo. Para las IBC que no captan ahorros, estos dos últimos productos se ofrecerían mediante una institución financiera asociada autorizada a captar depósitos.

Glenn Westley es Asesor Principal de la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. El documento de trabajo que sirve de base a este artículo, titulado, "Relato de cuatro programas de banco comunal: Mejores prácticas en América Latina," se encuentra en la página web del BID, www.iadb.org/sds/mic.

⁵ Este es el mismo ratio de la recomendación anterior referente a un tope al ahorro forzoso de entre el 10 y 20%. Tomando en consideración estas dos recomendaciones, este ratio debería fijarse en torno al 5% para los clientes de la IBC con buen historial de crédito, en torno al 10% para los clientes de la IBC con un historial de crédito razonable, y entre el 15-20% para los clientes con un historial de crédito más débil.

Remesas y Microfinanzas...

(viene de la página 1)

incursionar en este servicio. El presente artículo brinda una visión de las principales experiencias obtenidas en el marco de un proyecto conjunto de las entidades de la red IMI en América Latina² con el auspicio del Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN. El Programa fue ejecutado por la empresa consultora Frontier Finance International, FFI, la cual a su vez es parte de la red de instituciones lideradas por IMI.

El objetivo del proyecto fue introducir el servicio de remesas y llevar a cabo acciones para vincular esta nueva prestación al uso de los demás servicios de las instituciones de la red. Dicha vinculación permite potenciar el valor de los recursos recibidos al mejorar el acceso de los receptores de remesas a servicios financieros (bancarización), a la vez que facilita la transformación de las remesas de recursos de corto plazo en recursos de largo plazo vía créditos o depósitos.

El proyecto se desarrolló inicialmente en Financiera Calpiá, dada la mayor facilidad para comenzar las operaciones en un mercado sobre el cual existían abundantes fuentes de información. Posteriormente, en la segunda mitad del año 2003, se ampliaron las actividades a Confía y a Caja los Andes. Si bien existe una amplia demanda por este servicio en Ecuador, la red optó por posponer el inicio de operaciones en dicho país hasta el año 2004, con el fin de analizar en detalle las características especiales del mercado ecuatoriano con una fuerte emigración hacia España e Italia.

El proceso de introducción del nuevo servicio constó en Calpiá de dos etapas:

- Una etapa inicial, durante la cual se realizó un análisis de la demanda, se seleccionó una entidad de contraparte y se introdujo el servicio de remesas, y
- Una etapa de diversificación, en la que se realizó un análisis de la demanda por otros servicios financieros por parte de los clientes de remesas y en la cual se diseñaron e introdujeron medidas para incentivar el uso de otros servicios por parte de estos clientes.

La introducción del servicio

Con el fin de seleccionar una Empresa Transmisora de Remesas (ETR) que actuase como contraparte de Calpiá, se realizó un estudio de las preferencias de los dos grupos centrales de clientes involucrados en la transferencia de remesas: emigrantes y receptores. Mientras que las preferencias de los clientes receptores pudieron ser evaluadas mediante una encuesta directa entre los clientes de Calpiá que declaraban recibir transferencias de familiares en el exterior, el análisis de las preferencias de los emigrantes se basó, dada la dispersión de los mismos en el extranjero, en estudios existentes, muchos de los cuales han sido llevados a cabo con apoyo del FOMIN.

Un primer sondeo realizado entre más de 1,500 clientes de la Financiera Calpiá que recibían remesas por distintos canales permitió establecer que ellos valoran, en orden de importancia, la seguridad y rapidez del servicio, seguido de la cercanía de las agencias y el costo de la operación. Al igual que en el uso de los servicios de captaciones, estos clientes asignan una indis-

cutible prioridad a la seguridad y la confiabilidad, toda vez que el riesgo derivado de la custodia/transferencia de sus recursos es más difícil de apreciar. Aparte de ser un criterio de calidad en sí mismo, la rapidez del servicio contribuye significativamente a incrementar la percepción de seguridad al reducir el tiempo de incertidumbre. Una vez garantizada la seguridad de la entrega, los receptores de remesas prefieren utilizar los servicios de aquellas entidades que mantienen una mayor cercanía con los lugares que frecuenta el cliente y que requieran el menor tiempo de espera para la entrega de los fondos.

Tomando en consideración la necesidad de contar con una amplia red de agencias captadoras en los países originadores de remesas, los altos costos de entrada en estos países, así como la destacada importancia de la seguridad y rapidez del servicio para sus clientes, Financiera Calpiá optó, en el marco del programa, por establecer una alianza estratégica con el mayor agente de remesas hacia El Salvador. Aparte de considerar las preferencias de los receptores, esta decisión se basó en un análisis de las ventajas comparativas de las diferentes opciones para Calpiá y para los clientes en el exterior. Si bien es cierto, que el costo directo en forma de comisiones incurrido por los clientes emigrantes que usan los servicios de esta ETR es uno de los más altos en el mercado, se pudo constatar que los demás costos en que incurren los clientes remitentes son comparativamente bajos: los costos de transacción incurridos para depositar las remesas son reducidos dada la densa red de

¹ Internationale Mikro Investitionen, una sociedad alemana dedicada a invertir en entidades de microfinanzas y que participa actualmente en 18 entidades financieras ubicadas en América Latina, Europa del Este y África

² La red se compone de las siguientes instituciones: la Financiera Calpiá S.A. de El Salvador (hoy Banco ProCredit S.A.); la Caja los Andes S.A. FFP de Bolivia; la Financiera Confía S.A. de Nicaragua (hoy Financiera ProCredit S.A.); la Sociedad Micro Crédit National S.A. de Haití y la Sociedad Financiera Ecuatorial S.A. de Ecuador.

agencias receptoras existente en los EEUU, los costos de oportunidad entre el momento de la entrega del dinero y su recepción en el país destinatario son igualmente bajos, mientras que el riesgo de transacción es percibido como muy limitado dada la buena reputación de esta empresa y la facilidad de verificar el pago de los recursos al destinatario prácticamente al instante.

Desde la perspectiva de Calpiá, la opción de entablar un convenio de cooperación con una ETR establecida permitió ingresar al mercado con una reducida inversión inicial y con una ETR conocida tanto por los emigrantes como por los receptores de remesas. Esta alianza permite a Calpiá ganarse una reputación propia como agente de remesas que le permitirá en el futuro ampliar sus servicios y, de considerarse factible y necesario, generar canales propios en los puntos de origen de las mismas en el exterior.

Una vez determinada la ETR proveedora de servicios, Calpiá capacitó, en coordinación con ésta, al personal administrativo de todas sus agencias, involucrando tanto a los empleados encargados de la información al público como a los auxiliares administrativos, los cajeros y a los jefes de las agencias con el fin de contar con suficiente personal para atender oportunamente a los clientes en los momentos de mayor demanda.

Adicionalmente se instaló el software de la ETR y se capacitó al personal de las agencias en su utilización. El lanzamiento del nuevo servicio de remesas estuvo acompañado de una intensa campaña de promoción tanto en los medios de comunicación masiva como en las agencias de la entidad.

La ampliación de la oferta de servicios

Una vez establecido el servicio de remesas y consolidados los procesos correspondientes se realizó una

nueva encuesta entre casi 900 clientes que habían recibido sus remesas por conducto de Financiera Calpiá en marzo y abril del año 2003. Esta encuesta tenía como fin obtener información sobre algunas características de los clientes remitentes, explorar las preferencias de los clientes receptores por los diferentes servicios financieros y obtener una evaluación del servicio brindado por Calpiá en sus primeros meses de operación. A partir de estas encuestas se pudo establecer que 3 de cada 5 clientes remitentes tienen menos de tres años en el extranjero, que los clientes se encuentran principalmente en los EEUU y que un grupo importante de ellos no ha concluido aún la legalización de su situación migratoria en dicho país. Esta situación favorece el uso de canales no bancarios para la transferencia de las remesas, toda vez que estos oferentes no requieren de la presentación de documentación estadounidense de identidad por parte de sus clientes, en contraste con los canales bancarios formales. Con respecto a las preferencias de los receptores por otros servicios financieros, se pudo establecer un claro interés de estos grupos por acceder a créditos (el 55% de los encuestados manifestó tener interés en créditos para vivienda, consumo, emergencias y microempresas) y, en menor medida, por servicios de captación (el 42% manifestó interés por acceder a servicios de captación, con una clara preferencia por productos de alta liquidez tales como las cuentas de ahorro corriente). En su inmensa mayoría, los clientes entrevistados manifestaron estar satisfechos con el servicio brindado por Calpiá, destacando entre sus bondades el corto tiempo de espera para ser atendidos y la cercanía con su hogar, negocio o lugar de trabajo.

Dada la amplia gama de servicios financieros que demandarían los clientes de remesas según los resultados de la citada encuesta, se optó por ofrecer a estos clientes todos los servicios financieros existentes,

como una fase previa a la introducción de nuevos productos financieros específicos y adecuados a esta demanda.

Con el fin de incentivar la venta cruzada de los demás productos de la Financiera, Calpiá estableció un esquema de promoción personalizada en todas sus agencias.

Adicionalmente, con el fin de evaluar los resultados de las actividades de promoción, Calpiá definió una de sus agencias como agencia piloto, para lo cual se diseñó un formato que captura los datos generales de cada cliente, así como las operaciones que va llevando a cabo en la entidad. En dicha agencia se evaluó adicionalmente la viabilidad de introducir el cargo de un “oficial de plataforma múltiple”, quien asume las funciones de tres puestos existentes hasta aquel entonces (ejecutivo de depósitos, secretaria de atención al cliente y oficial de información y captaciones).

Principales resultados

El volumen total de remesas recibidas por conducto de las entidades de la red IMI en América Latina ha tenido una evolución altamente favorable, misma que ha sido posible gracias a la cercanía de las entidades de la red con aquellos segmentos de la población a los que pertenecen las familias receptoras de remesas, aunada a las ventajas derivadas de la densa red de agencias de la ETR contraparte en los EEUU. El siguiente cuadro muestra el volumen de operaciones de cada entidad hasta el mes de mayo de 2004.

Financiera Calpiá ha logrado incrementar considerablemente el volumen de operaciones a partir del inicio del programa en abril del año 2002. La siguiente tabla brinda una perspectiva de la evolución de esta actividad.

El monto promedio recibido por remesa se ha ubicado en casi todos los meses ligeramente por debajo de USD 180. Esta cifra es significativamente menor a la cifra promedio de

**Cuadro 1:
Remesas recibidas por conducto de las entidades de la red FFI
(datos para el mes de mayo de 2004)**

Entidad	Fecha de inicio de operaciones	Número de remesas recibidas	Volumen recibido (en US\$)	Volumen promedio por remesa (en US\$)
Financiera Calpiá / Banco ProCredit, El Salvador	Abril 2002	10,467	1,860,000	177
Financiera ProCredit, Nicaragua	Agosto 2003	1,020	240,000	233
Caja los Andes, Bolivia	Noviembre 2003	518	140,000	274
Subtotal remesas		12,005	2,240,000	

Fuente: Información proporcionada por las instituciones

remesas reportada para El Salvador en su conjunto, la cual que ascendió según un estudio reciente a USD 287³. La diferencia refleja muy probablemente el corto tiempo de estadía en el extranjero de los emigrantes que envían sus remesas por conducto de Calpiá y que se traduce en ingresos relativamente bajos. Aun en el contexto del crecimiento inicial, llama por otro lado la atención la clara estacionalidad de los envíos, con marcado picos en los meses de diciembre (por las fiestas navideñas) y de mayo (por el día de las madres), que ponen de manifiesto el carácter familiar de las transferencias.

Por otro lado, Calpiá ha realizado, en los últimos 12 meses, un total de 180 transferencias mensuales desde El Salvador hacia el exterior por un monto total de US \$ 450,000 por mes (el monto promedio remitido por conducto de Calpiá al exterior asciende a US \$ 1,600). Dichas transferencias son realizadas predominantemente hacia Guatemala y México por salvadoreños, quienes tienen relaciones comerciales en dichos países o envían recursos a sus hijos que se encuentran estudiando en el extranjero.

Aprendizajes

Más allá de incorporar el servicio de transferencias internacionales como

un nuevo producto financiero, el programa atrajo la atención de las instituciones de la red hacia este fenómeno de creciente importancia.

Aparte de los aprendizajes inmediatos con el manejo de este nuevo producto, las instituciones han ganado nuevas experiencias tanto en la atención a un nuevo segmento de clientes (aquellos, cuya principal fuente de ingresos son las remesas), como en la apreciación de las remesas como una importante fuente de ingresos de los segmentos que ya atendía previamente. Resulta especialmente destacable en este contexto el efecto que ha tenido el servicio en la ampliación de la base de clientes de la entidad: dependiendo de la ubicación de cada agencia, entre el 50% al 75% de los clientes que reciben sus remesas por conducto de Calpiá fueron atraídos a la institución por este nuevo servicio. Este fenómeno ha resultado en el año 2003, según primeras estimaciones, en un crecimiento del orden de 5,000 nuevos clientes.

Estos nuevos clientes pertenecen a un segmento que anteriormente no era atendido: las familias de bajos recursos cuya principal fuente de ingresos son las remesas. Estas familias cuentan por lo general con una reducida capacidad económica y un relativamente bajo nivel de educación formal, a la vez que tienen tan solo

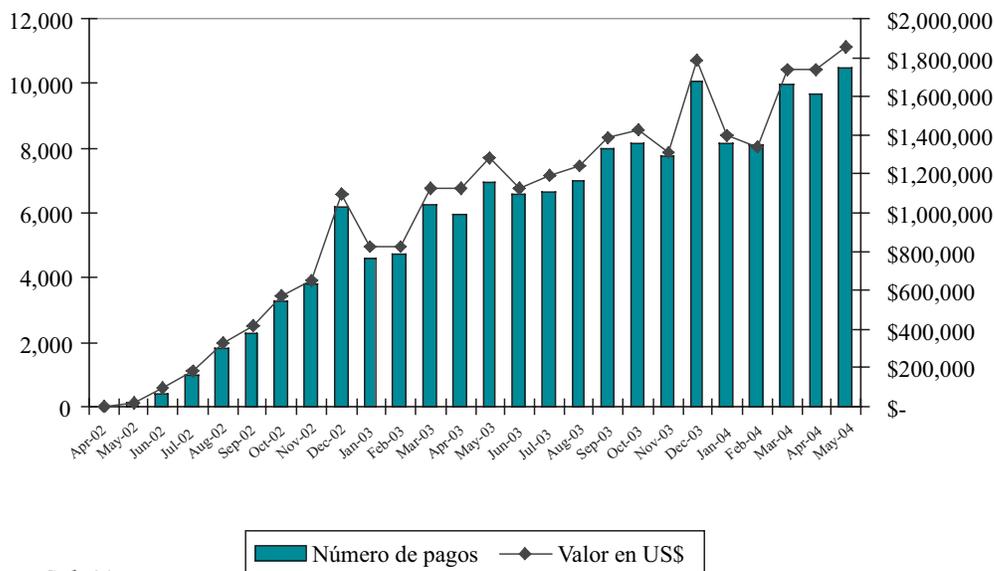
limitada experiencia en el uso de los servicios financieros de entidades reguladas. El aprovechamiento de los demás servicios financieros de Calpiá es en consecuencia incipiente y lento, al encontrarse al inicio de una curva de aprendizaje.

No obstante lo anterior, la venta cruzada de servicios y la introducción del oficial de plataforma múltiple ha permitido incrementar sustancialmente la bancarización y el uso de servicios financieros por parte de estos clientes: A la fecha se ha logrado que el 36% de estos clientes abran cuentas de ahorro⁴, mientras que el 6.7% ha logrado acceder a créditos otorgados por la institución. Estas cifras coinciden con observaciones efectuadas en las demás agencias de Calpiá y contrastan favorablemente con el porcentaje de la población que hace uso de servicios financieros en Centroamérica, mismo que se ubica, según un estudio reciente, en tan sólo un 22%⁵.

A partir de las medidas introducidas en el marco del programa, Calpiá ha tenido una primera experiencia en el otorgamiento de créditos basados en las remesas como una fuente importante y confiable de pago. Los primeros resultados de créditos para vivienda otorgados a clientes cuya principal fuente de ingresos proviene de las remesas familiares son alentadores: Alrededor del 20% de 1,700

³ Ver presentación "Remesas, Sector Rural y Desarrollo" presentada por Manuel Orozco en "Paving the Way forward for Rural Finance", Washington en Junio de 2003. Disponible en www.basis.wisc.edu/rfc

Gráfico 1: Evolución del número y volumen de remesas mensuales transferidas vía Financiera Calpiá / Banco ProCredit desde el inicio de operaciones del sistema de remesas



Fuente: Financiera Calpiá

créditos destinados a financiar un conjunto de vivienda de interés social en Sonsonate (conjunto “El Sauce”) han sido otorgados a clientes con estas características y su desempeño ha sido, a un año de otorgados, altamente satisfactorio.

Los resultados aquí descritos han llevado a que Financiera Confía haya iniciado su oferta de servicios a los clientes de remesas en Nicaragua brindándoles desde el inicio acceso a sus demás servicios. Después de 4 meses de operaciones, Confía había logrado captar ya el 2.9% del volumen de las remesas en forma de ahorros o depósitos a plazo.

Con el fin de obtener un conocimiento cercano de la conducta de los clientes receptores de remesas, las entidades de la red han iniciado un proceso de adecuación de sus sistemas informáticos. Dichas adecuaciones en proceso de implementación permitirán dar un seguimiento más preciso al historial de cada cliente y tener con ello la información necesaria para medir la efectividad de los esfuerzos realizados en pos de la bancarización de los clientes receptores de remesas.

Acciones a futuro

Los sondeos y encuestas realizadas entre los clientes que reciben transferencias por conducto de Calpiá indican la existencia de una demanda de servicios financieros adicionales vinculados a las remesas.

Los clientes encuestados han manifestado un claro interés por servicios que faciliten la recepción y el uso de las remesas. Servicios tales como cajeros automáticos, o tarjetas de débito y crédito, entre otros, facilitarían el acceso a los recursos de las remesas recibidas, por lo que las entidades de la red están preparando un programa para su introducción. Las ventajas son evidentes: los clientes mejoran el manejo de su tesorería y disminuyen el riesgo de ser asaltados, en caso de dejar los recursos en las instituciones a la vez que las entidades mejoran sus mecanismos de captación y con ello de fondeo para el otorgamiento de financiamientos. Esta última ventaja guarda especial importancia para las instituciones de la red IMI, que han mostrado un crecimiento muy dinámico de sus colocaciones en el transcurso del último año y que requieren de nuevas y mayores fuentes de fondeo para su crecimiento.

Una segunda gama de servicios demandados se refiere a servicios de crédito y ahorro diseñados específicamente para las familias transnacionales. Si bien los créditos otorgados para vivienda que se mencionaron arriba implican un buen comienzo, las entidades de la red enfrentan el reto de adecuar servicios existentes y de introducir nuevos productos de ahorro y crédito que tomen en consideración las características de este tipo de familias y los riesgos que enfrentan. Los clientes de remesas han manifestado adicionalmente un creciente interés por opciones que reduzcan los costos directos de las transferencias.

Con el fin de encontrar respuestas adecuadas a estos requerimientos, las entidades de la red IMI han entrado en una nueva fase de análisis y diseño, en la cual deberán profundizar en el conocimiento de sus clientes receptores de remesas y de sus clientes en el exterior a la vez que evalúan opciones tecnológicas y financieras que redunden en un mayor beneficio de este importante grupo de las sociedades latinoamericanas.

Juan Bucheanau es Especialista Principal en Finanzas Rurales Y Microfinanzas de Frontier Finance International

⁴ Alrededor del 16% de estos clientes han mostrado hasta la fecha una conducta de ahorro periódico, depositando, en promedio, alrededor del 12% de sus remesas en las cuentas de ahorro.

⁵ Ver: “Remittance Senders and Receivers: Tracking the Transnational Channels, publicado por el FOMIN y el Pew Hispanic Center en Washington DC, noviembre del año 2003”

Publicaciones Recientes de la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa:

Lecciones aprendidas en la promoción de servicios de desarrollo empresarial. Un análisis de la experiencia del BID en el periodo 1995-2002

A. García Tabuenca, J. De Jorge, F. Coral Polanco, y C. Perondi
Disponible en www.iadb.org/sds/mic

Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional
H. Kantis, P. Angelelli, y V Moori Koenig
Disponible compra en <http://shop.iadb.org/iadbstore/>

En las próximas ediciones

Empresariado social: una nueva visión para el desarrollo de comunidades pobres

Herramientas de gestión innovadoras: sistemas de contabilidad de costos para IMFs



VII Foro Interamericano de la Microempresa

Clima cambiante, responsabilidades compartidas

8, 9 y 10 de Septiembre de 2004

Para más información visitar www.iadb.org/foromic
o escribanos a foromic@iadb.org

