

Hacia un desarrollo sostenible de servicios micro-financieros

Breves reflexiones

(Juan Vega Gonzales¹)

1. *Lo básico, tomar en cuenta la fotografía completa:*

- a. En el ámbito rural, es clave **integrar** la generación y articulación de **servicios financieros** a la generación y aplicación de **tecnologías productivas, realidades y estrategias de comercialización, situación y perspectivas de la institucionalidad territorial, tomando en cuenta la realidad del tejido social (normalmente vinculado a la participación política)**, procurando minimizar el coste de transacción en cada fase del proceso, y fomentar un desarrollo rural equitativo. Lo básico es no perder el **enfoque de mercado** y condiciones de rentabilidad multi-producto tanto para la unidad económico-familiar (precios, costes, cantidades, gastos...), como para la IMF, que son factores esenciales para su sostenibilidad.
- b. Las **tecnologías, información y conocimiento e institucionalidad**, son un medio (no un fin en si mismos); son recursos que **deben servir para “producir y vender de forma sostenible”**, (adaptándose cuando necesario), **diferenciando por segmentos de consumidores**, que toman a su vez sus decisiones individuales en función a precios, necesidades, gustos, calidades e información o conocimiento disponible al momento de comprar.
- c. Las **consideraciones** previas **aplican** para los servicios que las **IMFs** definan ofrecer a los microempresarios, para los **microempresarios**, y para los apoyos y esfuerzos que **gobiernos y cooperantes** decidan otorgar a los prestadores de servicios financieros.
- d. El enfoque sectorial de provisión de servicios financieros, no debería ser estrictamente “agropecuario”, sino más bien un **“Enfoque Rural – Inter.-territorial”**, en un contexto tridimensional de flujo de recursos a través de variables de **tiempo, espacio y movimiento**, que presenta normalmente una estrecha vinculación entre lo “urbano” y lo “rural”.
- e. A nivel de unidad económica-familiar se presentan múltiples **flujos de productos y recursos** en diferentes momentos del tiempo, entre espacios “urbanos” y “rurales”, por diferentes miembros de la **unidad económico familiar**. Esta es una realidad que debe ser adecuadamente incorporada en los productos y servicios que pretendan acercarse al sector.

2. *El Recurso Humano, las Tecnologías y las realidades:*

- a. Al igual que en casi todas las instituciones, en las IMFs, las personas forman la base sobre la cual se construyen los desarrollos de productos, el crecimiento de negocios y la calidad del servicio. “Las personas son las que hacen que las cosas pasen”. Dada la importancia del arraigo local y el contacto con el cliente en la provisión de servicios financieros, es clave apostar a la importancia de **potenciar y capitalizar el Recurso Humano, mediante la transferencia y desarrollo de conocimientos y el fomento de una cultura institucional proactiva**, enfocada en el

¹ Director Regional Programa PROMIFIN – COSUDE jvega@promifin.org.ni

aprendizaje continuo y en proveer soluciones a los problemas de los clientes. Hay que izar la bandera de **“hacer bien las cosas a la primera vez”**. El **conocimiento de la realidad socioeconómica** local por parte de los funcionarios de las IMFs debe ser fomentado, valorado y reconocido por el cuerpo ejecutivo de la institución. Los **oficiales de negocio deben ser las “células neuronales”** que permitan de forma sistemática absorber conocimientos de la realidad de los clientes, e incorporar mejoras continuas en los servicios que la IMF brinde.

- b. La construcción de **instrumentos de toma de decisiones** desde el punto de vista de las microfinanzas, debe tomar en cuenta con el menor costo posible, las realidades socioeconómicas y **aspectos de riesgo, productividad y rentabilidad**, esencialmente distintos **por tipo de productor, productos, zonas** geográficas, características del territorio e instituciones, e interconexión existente en las diferentes regiones del país y los puntos de venta de productos.
- c. Una vez desarrollados los **instrumentos**, la toma de **decisiones** debe ser lo más **sistemática** posible, estandarizando pasos, procesos, y tecnologías, que tomen en cuenta la realidad del sector o segmento de clientes en que se distribuyen y se **retroalimenten con la efectividad y consecuencias de las decisiones tomadas** (materialización de riesgos debe servir para ajustar, de manera sistemática, los productos, mecanismos e instrumentos de toma de decisiones).
- d. Los desarrollos, cuando fuese posible, deberían **intercambiar experiencias** o implementarse en paralelo entre países y tipos de organizaciones (cooperativas, ONGs, Cajas y Bancos), para generar un **aprendizaje sistemático** y una ganancia de la **“experiencia regional”**. La **cooperación** puede jugar un papel importante apoyando el indicado **intercambio regional**, de forma productiva, que permita aprovechar los desarrollos realizados en diferentes mercados.

3. No re-inventar la rueda:

- a. **Existen** a nivel de servicios microfinancieros, variedad de **tecnologías, instrumentos y metodologías** que se han probado y se vienen probando en **diferentes lugares del mundo**, varios de los cuales comparten características comunes con Centroamérica. También a nivel regional, existen en Centroamérica, una variedad de instituciones micro financieras (IMFs), que vienen desarrollando exitosamente productos y servicios financieros, innovando y mejorando la calidad de los mismos, de los que es preciso aprender, para generar mejoras en los “estándares de la industria micro financiera regional”.
- b. Varias de esas tecnologías han sido capaces de **acercar de forma sostenible servicios financieros a poblaciones rurales**.
- c. En la mayor parte de los casos, no hace falta re-inventar la rueda, sino **evaluar** bien los **factores que incidieron en los éxitos y fracasos** de los mismos y **adaptarla o mejorarla**, tomando sabiamente en cuenta las **realidades y necesidades** productivas, culturales y socio-económicas de las regiones y territorios en los que se realizan las adaptaciones.
- d. También es conveniente **evaluar que está funcionando bien a nivel local**, y **promover activamente su divulgación y aprovechamiento**, como un medio de incrementar y estimular la competitividad entre proveedores de servicios financieros, principal fuente real de mejoras en calidad, eficiencia y disminuciones en precios de los servicios

financieros. No somos islas en medio de esta industria del conocimiento y confianza pública.

4. *El Estado, las Políticas Públicas y los olvidados de la lucha contra la pobreza:*

- a. Las **condiciones políticas** y las **políticas de fomento al sector microfinanciero** (urbano y rural), han sido normalmente las **grandes ausentes** en todos los planes de reducción de la pobreza de los países en la región centroamericana (son a veces mencionados bajo algunos lineamientos generales, pero más como conceptos teóricos y no bajo una política o lineamientos de acción claros y concretos). Como resultado, entre otros, de la **no vinculación entre servicios financieros y desarrollo del sector microempresarial, dentro de los lineamientos de la lucha contra la pobreza**, en varios países, los esfuerzos estatales, lejos de mejorar la situación de pobreza, calidad de vida de segmentos de menores ingresos, y distribución del ingreso, los han empeorado.
- b. El **Estado** por definición casi **nunca ha sido un buen banquero**, no es esa su función ni su naturaleza (además de que las condiciones de manejo político representan normalmente una bomba de tiempo para las iniciativas de banca de fomento pública en Latinoamérica).
- c. Dejando al Estado de lado (en lo referido a su papel como banquero de primer piso), solo **queda el sector privado** (y excepcionalmente alguna iniciativa mixta, donde de todas formas, la institución debe funcionar bajo una lógica de eficiencia y productividad privadas), como la única alternativa para hacer llegar a grupos de menores ingresos servicios financieros de forma sostenible. **Servicios financieros que necesitan los microempresarios, no solo como un mecanismo de supervivencia, pero también como una contribución al desarrollo del país.** Servicios financieros que son **esenciales para dar flujo y cobertura contra riesgos** de diferente índole que enfrenta la actividad y realidad productiva de los millones de microempresarios de la región centroamericana.
- d. Consecuentemente es sentida la necesidad de que el gobierno incorpore en sus estrategias y políticas públicas de desarrollo y combate a la pobreza, elementos, que promuevan el fomento, regulación y contribuyan a un desarrollo competitivo del sector. El ser consecuente con esta necesidad, implica la necesidad de **fomentar la institucionalidad** en instituciones de gobierno como los bancos de segundo piso y la Superintendencia de Bancos, entre otros, que trabajan en pro del fomento y regulación del sector; para que consideren dentro de sus planes de desarrollo, **la creación de unidades especializadas en microfinanzas** al interior de las instituciones estatales indicadas. Se contribuirá de esta forma, a crear las bases y conocimientos necesarios para fomentar el desarrollo de más y mejores servicios micro financieros (entre instituciones microfinancieras privadas, ONGs y Cooperativas), dirigidas a la microempresa y a poblaciones de bajos ingresos.

5. *La integralidad de los servicios financieros (el desafío es: “estamos en el negocio de las microfinanzas, no en el negocio de los microcréditos”):*

- a. **Servicios financieros** deben ser entendidos en un **sentido amplio**: ahorros, seguros, medios de pago, transferencias, remesas..., y también créditos (pero no solamente créditos y eventualmente remesas).
- b. En este sentido, es necesario ayudar a los estados y cooperantes a despertar de su largo letargo en relación al sector microfinanciero integral, para que brinden las **condiciones que permitan al sector crecer de forma transparente y competitiva**, crecer en **servicios de alta calidad**, ampliando paulatinamente la **cobertura de servicios** financieros, no solo hacia los microempresarios urbanos, pero también hacia poblacionales marginadas o con poco acceso a los mismos, especialmente rurales. Es la **mayor competencia entre IMFs la que permitirá acercar más, mejores y más baratos servicios a los microempresarios urbanos y rurales**.
- c. También es necesario fomentar las condiciones para que las IMFs, gobiernos y cooperantes asuman y fomenten esa integralidad de servicios (a ser ofrecidos por las IMFs), construir parámetros de fomento y regulatorios claros, bajo condiciones de seguridad y transparencia para el público usuario.
 - Los productos de ahorro y seguros en la región, por ejemplo, han tenido un tratamiento y desarrollo marginal tanto desde las políticas estatales de fomento, como de la cooperación internacional.
 - En el caso de los **seguros**, se podría buscar alianzas estratégicas con proveedores especializados, que puedan por medio de la red de distribución privada de las IMFs, vincular este servicio a amplias capas de la población.
 - En el caso de **ahorros**, son necesarios, entre otros, tanto ajustes en el “chip” de las mentes de las gerencias y directorios microfinancieros, para generar fomento y mercadeo de productos de ahorro, no solo como mecanismo de fondeo (hasta hoy pasivamente mercadeado), pero también como un medio para conocer mejor la realidad de flujo del cliente (y poder en consecuencia modelar mejores productos para el mismo); ajustes a la regulación y a las políticas de públicas de fomento al ahorro microempresarial.

6. La realidad y el punto de venta (quién, dónde, cómo y a que costo...):

- a. Hay que **aterrizar lo conceptual a lo esencialmente práctico**, para evitar correr el riesgo de quedarse en lo eternamente teórico o abstracto. La mejor teoría es una buena práctica.
- b. Tanto para quien acerque los servicios microfinancieros como para los microempresarios, toca **resolver la cuestión de dónde y como serán ofrecidos los productos y servicios, y cuál será la rentabilidad** que se espera de dicho punto de venta (no solo del o los productos que allí se ofrezcan).
- c. Corresponde evaluar cuál es la **perspectiva de que se implementen mecanismos utilizados en otros lugares**, adaptándolos a las realidades socioeconómicas y culturales de los nuevos entornos. Algunos de los cuales, no son aún ampliamente utilizados en la región centroamericana, como por ejemplo:

- **Agencias móviles** (como las utilizadas por las Cajas Municipales en Perú), tanto en su versión carpa, como en vehículo adaptado.
- **Cajeros parlantes** con lector de huella digital y **tarjetas con chip** (como los utilizados en el altiplano boliviano por PRODEM, que hablan en el idioma nativo de la población).
- Generar el **proveedor de servicios financieros a partir de la comunidad** (en lugar de llevar la IMF a la comunidad). Esto se puede lograr, tanto con la creación de pequeñas cooperativas financieras comunales, que podrían ser apoyadas por una central o federación de cooperativas activa, o la creación de bancos comunales mediante el empoderamiento y capacitación de comunidades locales (como las apoyadas por FINCA en la región, la Fundación Banhcafé en Honduras, AMUC en Méjico –que ha integrado sus “micro bancos comunitarios” en una red de servicios financieros-, entre otras), procurando que la cuenta interna “ahorro interno” del banco comunal tome el mayor porcentaje o constituya totalmente el capital de la institución en el menor plazo posible. Esta alternativa tiene la ventaja de que la comunidad genera y se reditúa de los servicios financieros a un menor costo de lo que implicaría prestar ese servicio a una IMF; pero implica la necesidad previa de proveer capacitación y mecanismos de operación a la comunidad, los que deben poder proveerse también de manera sostenible.
- **Vincular los servicios de remesas a productos de ahorro y crédito.** Se ha trabajado ampliamente el tema remesas en la región, la importancia del flujo viene encontrando soluciones operativas y de competitividad en beneficio de los consumidores. Soluciones que con el paso del tiempo e incremento en la competitividad irán mejorando paulatinamente. Las federaciones y centrales de cooperativas de Honduras y Nicaragua respectivamente, están lanzando iniciativas de vincular ese flujo de remesas a servicios de ahorro y crédito que se puedan ofrecer tanto al migrante en el exterior, como a su familia en el país.
- **Adaptar nuevos productos luego de mejorar los productos actuales (no debería desarrollarse nuevos productos, cuando la base del negocio no funciona bien)**, según corresponda a la realidad del territorio en que se ofrece.
 1. **Productos** de la gama de tecnologías y metodologías de operación crediticia (agrícola, pecuaria, comercial, rural), por metodología de otorgación (individual, solidaria, rural);
 2. Generación de ahorros (comunal, ahorro propósito, cuentas ligadas a servicios de seguros, depósitos a plazo, libre disponibilidad, etc.),
 3. Medios de pago, remesas, transferencias, entre otras, que tengan posibilidad de implementación sostenible en el área rural.

7. La relación insumo – producto – resultado (“Input – Output – Outcome”), desde el punto de vista de la cooperación para el desarrollo:

- a. Al final de la línea, no solo es importante la relación Input – Output (Recursos, versus productos obtenidos con el apoyo de cooperantes al desarrollo –como número de personas capacitadas, o productos financieros desarrollados), pero la **relación entre Recursos obtenidos y resultados alcanzados** a nivel de a) **mejorar el alcance de los servicios financieros** y b) **mejorar los niveles de vida e ingresos** de microempresarios, a partir del producto generado con el indicado uso de recursos.
- b. Si no es posible determinar de alguna forma esta relación (*Input – Output – Outcome*), cualquier camino es casi igual de bueno o igual de malo, por que no hay punto de comparación, para determinar si el esfuerzo y recursos invertidos han tenido un resultado positivo a nivel de la población usuaria de servicios financieros. Aquí aplica la premisa gerencial básica de que “lo que no se puede medir, no se puede gestionar”.
- c. Hay que poder contestar la simple pregunta de “¿Qué realmente hemos logrado en términos de ampliar los servicios financieros rurales, y cuáles han sido los efectos de nuestra intervención?”, no solamente al final del proyecto, o cuando se realizan evaluaciones puntuales, sino como una “prueba ácida” que debería pasar toda iniciativa, antes de ser apoyada (más cuando hay una infinidad de iniciativas que buscan activamente ser apoyadas), bajo la forma de:
 - **“¿En que medida este apoyo a la iniciativa en cuestión contribuirá a ampliar la cobertura de servicios financieros rurales, y cuál es el resultado que esperamos se genere a través del mismo?”.**
- d. Posterior a la implementación, para no entrar en un estudio costoso y eventualmente extemporáneo, sería aconsejable realizar un “control de calidad” a la implementación mediante encuestas o grupos focales, que permitan determinar si desde el punto de vista de los clientes han existido mejoras perceptibles, y retroalimentar a corto plazo a la IMF sobre mejoras sugeridas por sus clientes.

El desafío es ahora. Así como las oportunidades de mercado están disponibles para los microempresarios, esperando ser aprovechadas por medio del flujo de opciones que les generan servicios financieros; así también las oportunidades para que las IMFs puedan ampliar la cobertura, diversidad y calidad de servicios financieros están disponibles; esperando que el flujo de recursos, liderazgo y compromiso de la gente que “hace que las cosas pasen” contribuyan al desarrollo socioeconómico de los países de la región.