

Presente y futuro de las microfinanzas

< POR VANESSA BRITO >

En una reciente conferencia magistral del banquero ecuatoriano Sebastián Paredes, con ocasión de los 105 años de vida del Banco Pichincha, se delinearon los factores clave para el desarrollo de las microfinanzas, tomando como ejemplo la experiencia de Indonesia. Se destacó la necesidad de lograr economías a escala y contar con tasas de interés flexibles.

La experiencia de Bank Danamon de Indonesia muestra que la incursión en el negocio de las microfinanzas transformó este banco de una institución quebrada a otra exitosa y con gran potencial de crecimiento.

Primero se debe entender a las microfinanzas como la oferta de servicios financieros a la población económicamente activa de los segmentos más bajos de la pirámide, como las microempresas formales, informales y a los individuos de menores ingresos (Gráfico 1). Los productos y servicios deben ser básicos, convenientes y sostenibles.

Existen muchos bancos que han tratado de hacer microfinanzas dentro de los parámetros de banca comercial, pero eso no es conveniente, pues la visión, modelo y tecnología es diametralmente diferente. El concepto de banca rural frente a la urbana o semiurbana es una decisión de estrategia fundamental.

La mitad de la población mundial

carece de servicios bancarios; en Latinoamérica entre 10 y 12 millones de microempresarios son marginados, y entre 21 y 26 millones están subservidos, es decir, no tienen acceso a los productos adecuados.

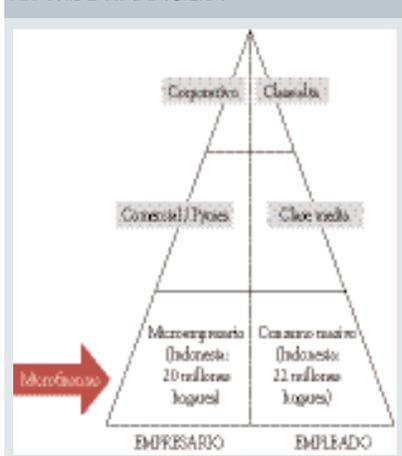
Las microfinanzas están en pleno auge en el mundo, se puede hacer negocio a la vez que se atienden las necesidades sociales.

Se destaca la rapidez con la cual se han desarrollado en el mundo, empujando con la experiencia de Grameen Bank en Bangladesh, y han sido asumidas por el sector privado, por lo que el crecimiento ha sido exponencial.

Pero este rápido crecimiento y las extraordinarias ganancias que tiene el sector privado están causando proteccionismo de los Gobiernos, debido a eventos como sobreendeudamiento, altas tasas de interés, ganancias extraordinarias de las instituciones de microfinanzas y la reciente crisis de las hipotecas *subprime* en EEUU.

Los principios de protección al consumidor según el Banco Mundial son:

GRÁFICO 1
PIRAMIDE FINANCIERA



SEBASTIÁN PAREDES, presidente ejecutivo del DBS Bank Hong Kong y miembro de la Junta Directiva de DBS China, consolidó exitosamente el microcrédito en Bank Danamon de Indonesia e hizo incursiones importantes en créditos de consumo.



1. Evitar el sobreendeudamiento.
2. Tener costos financieros transparentes.
3. Mantener prácticas éticas de cobranza.
4. Mantener prácticas éticas de los empleados de las entidades financieras al momento del otorgamiento de crédito, mediante la explicación de los productos financieros.
5. Tener mecanismos adecuados para atender reclamos.
6. Mantener la privacidad de los datos del cliente.

Un elemento clave es que los oficiales de préstamos deben tener un conocimiento profundo de la comunidad y relaciones cercanas con sus clientes. A partir de esto, incentivan al microempresario a utilizar uno de los dos modelos principales:

- **Préstamos en grupo**, en el que los acreedores forman grupos y se reúnen semanalmente con un oficial de préstamos para el desembolso y pago. Cada miembro motiva y presiona al cobro colectivamente. Problemas en cobranza ponen en riesgo la capacidad de endeudamiento del grupo. Esta es la base del modelo de Grameen Bank en Bangladesh, y se utiliza en áreas rurales de India, México y Perú.

- **Préstamos individuales**, los oficiales visitan regularmente a los clientes para estrechar relaciones y hacer cobros regulares, por lo que son modelos intensivos en mano de obra.

Una vez que el cliente paga el préstamo, el próximo tiende a ser más grande y poco a poco el microempresario va creciendo y transformando su negocio y sus propios hábitos financieros. El acceso a préstamos mayores es un claro incentivo a tener un buen historial de pago.

La experiencia de Indonesia

El mercado de Indonesia es de 240 millones de habitantes, con alrededor de 20 millones de microempresarios, cada uno con ventas anuales menores a \$ 200 mil que tienen una pequeña empresa familiar, principalmente de comercio al por menor. Solo 30% era

RECUADRO 1

Lo que pocos conocen

El Banco Pichincha incursionó en el mercado de microfinanzas hace 12 años, a través de su filial Credife.

Actualmente, esta institución tiene \$ 490 millones en crédito microempresarial, lo que equivale al tamaño de cartera de 17 de 25 bancos del Ecuador; las operaciones promedio van entre \$ 800 y \$ 200.000, y sirve a unos 200 mil clientes.

Hace dos años Banco Pichincha inclusive incursionó en banca comunal, con operaciones de \$ 50 en préstamos a grupos de alrededor de 60 personas. Este tipo de cartera ya suma \$ 40 millones y cuenta con 70 mil clientes.

Credife fue designada por tres años como líder en microfinanzas en América Latina y como la novena más importante del mundo, según la publicación *Microfinance Information Exchange*.

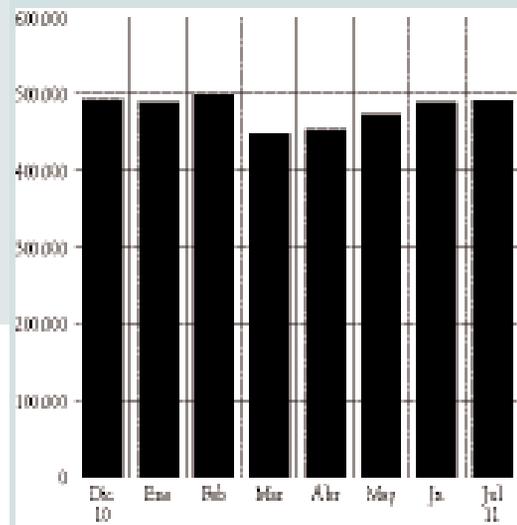
En microfinanzas Banco Pichincha es el cuarto banco más grande de América Latina.

En opinión de **Fernando Pozo**, ejecutivo del Pichincha, una de las herramientas para reducir la pobreza es estimular el desarrollo de las microfinanzas, pero para consolidarla, la experiencia a nivel mundial ha demostrado que se requieren tasas flexibles. Lamentablemente en el Ecuador esta industria enfrenta muchas restricciones, especialmente el control de tasas de interés, lo que limita bancarizar e incorporar a la gente de menores ingresos.

► **Las instituciones de microfinanzas enfrentan el proteccionismo de algunos Gobiernos, debido a las elevadas ganancias y altos retornos.**

GRÁFICO 1

CARTERA DE MICROEMPRESA BANCO PICHINCHA (EN MILES \$)



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.

RECUADRO 2

Prestigiosas instituciones se dedican a microfinanzas

Bank BRI: Banco de Indonesia, el Gobierno es accionista mayoritario, y es una de las instituciones más exitosas de microfinanzas en el mundo. Tiene 1,5 millones de clientes y préstamos por \$ 8,8 billones. El retorno del banco es de 30% y su valor de mercado es 3,2 veces el de su capital (julio 2011).

Grameen Bank: Primer banco ganador del Premio Nobel de la Paz en 2006, tiene 6,4 millones de clientes y préstamos por \$ 1,1 billones. Los clientes del banco tienen 90% de su accionariado y el Gobierno de Bangladesh el restante 10%.

Compartamos: Tiene cobertura en todo México, presta a grupos de mujeres de bajos ingresos, y cuenta con más de un millón de clientes. Inició como una ONG y eventualmente se convirtió en banco comercial. Su valor de mercado es de \$ 1,5 billones en 2007, equivalente a 27 veces sus ingresos de 2006.

SKS: Es la institución de microfinanzas más grande de India. Sirve mayormente a mujeres de bajos ingresos en el sector rural, basado en Andhra Pradesh (estado del sur de India). Entre sus inversionistas están **George Soros**, Goldman Sachs y Morgan Stanley. Valorado en \$ 1,6 billones en 2010, equivalente a 40 veces los ingresos de ese año.

atendido por bancos y 70% se endeudaba con el sector informal.

En el ámbito de los individuos, había una única oportunidad en el financiamiento a más largo plazo, principalmente para adquirir motocicletas y equipos electrónicos. Existen 22 millones de hogares de empleados de bajos ingresos.

Los ingresos potenciales para las instituciones por la incursión en las microfinanzas eran extraordinarios. La mayoría de préstamos de los microempresarios los dedicaban a sus negocios (Gráfico 2), mientras que los empleados utilizaban cerca de 80% de los préstamos a usos personales (expansión de vivienda, salud y educación de sus hijos) y compra de vehículos (Gráfico 3).

La escala transformó el banco

El Bank Danamon de Indonesia pasó de ser un banco que quebró en la crisis asiática y que fue comprado por el banco soberano del Gobierno de Singapur, en \$ 800 millones, a ser un exitoso banco de 'mass market' (dedicado a microempresas e individuos) que ahora vale \$ 6.000 millones, con ganancias netas por encima de \$ 350 millones anuales y un retorno de 30%, considerado de los más altos del mundo.

En las microfinanzas hay muchos modelos y todo depende de la realidad de cada país, explicó Paredes. En Danamon se utilizaron al menos seis, pero la clave fue el entendimiento del entorno, el análisis profundo de las capacidades para establecer un modelo de negocio, la realización de pilotos de esos modelos y un crecimiento acelerado para buscar escala.

Con los pilotos se establecía la tasa de interés relativa al mercado, al costo de distribución y de operación. "No existía una sola tasa sino tasas diferenciadas, incluso se podían tener operaciones con tasas de 40% cuando el promedio en Indonesia era de 8%", afirmó el banquero, quien añadió: "Todo negocio es factible, depende del margen que se obtenga con la tasa de interés adecuada, siempre teniendo claro el principio de que mientras más riesgo esperado mayor

es la tasa, y mientras menos riesgo esperado también menor es la tasa".

Cuando no se tiene escala ni volumen y el negocio no es representativo dentro del banco, no existe crecimiento y no hay éxito. La escala es lo que transformó al Bank Danamon.

Esta institución incursionó en las microfinanzas en 2004 y, a finales de 2010, este segmento representó 1.900 sucursales y puntos de venta, 30.000 empleados, 2'626.000 clientes, y contribuyó con 67% de los intereses ganados y 55% de los ingresos por comisiones del banco.

Ejemplos de la innovación en microfinanzas en Danamon fueron:

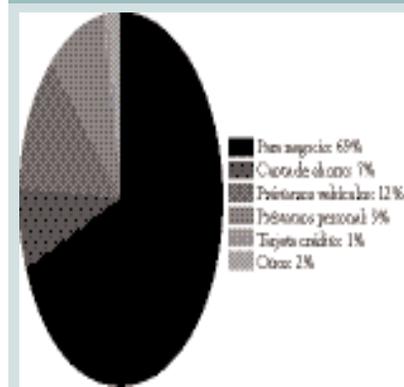
- Apertura acelerada de sucursales en todo el país: 1.200 sucursales en 18 meses en los mercados tradicionales.
- Simplicidad y biometría: rápido y simplificado proceso de apertura de cuenta y otorgamiento de préstamo.
- Tecnología de tarjeta de crédito aplicada a microcrédito: tarjeta con memoria chip que permita cobranza, otorgamiento de crédito vía móvil.
- Relación comunitaria: oficial de préstamos asignado a una comunidad y área delimitada para potenciar relaciones interpersonales con los clientes.
- Modelo urbano y no rural, pues este último significaba un tiempo de gestación de entre 10 y 15 años.

Microsucursales, clave del éxito

En Indonesia existían 5.000 mercados informales (mayormente de legumbres y granos, comida preparada, ferretería barata, etc.), con una importante agrupación de microempresarios. De estos, 2.000 tenían escala para abrir microsucursales.

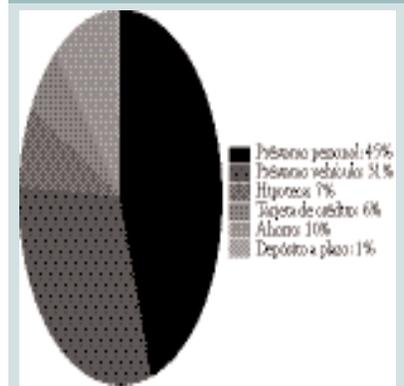
► **El Bank Danamon de Indonesia sobrevivió en un mercado comercial tremendamente competitivo, gracias a que encontró activos de mayor rendimiento en las microfinanzas.**

GRÁFICO 2
INDONESIA: OBJETIVO DEL CRÉDITO EN EL MERCADO MASIVO DE MICROEMPRESARIO



FUENTE: CONFERENCIA SEBASTIÁN PAREDES.

GRÁFICO 3
INDONESIA: OBJETIVO DEL CRÉDITO EN EL MERCADO MASIVO DE EMPLEADOS



FUENTE: CONFERENCIA SEBASTIÁN PAREDES.

El modelo de microfinanzas dentro de los mercados tradicionales tuvo gran éxito. La proposición estratégica era clara: crear una marca separada dentro del banco: "Danamon ahorro y préstamos", pero con gran énfasis en la relación con la comunidad. Para ello se establecía una sucursal pequeña dentro del mercado tradicional, donde se encontraban los clientes, y se empezaba con un proceso simple, conveniente y rápido para el otorgamiento del crédito.

Cada sucursal tenía siete personas, cada una con una función específica: el jefe de la sucursal la manejaba como si fuera su propia empresa, cada una era una entidad separada del banco con mediciones propias y pago de

incentivos directamente relacionado con los logros alcanzados.

Puesto que los clientes no tenían cédula de identidad, no sabían leer ni escribir y las formas tradicionales de banca no iban a servir, el Gobierno permitió el uso de biometría (huella digital) y los sistemas procesaban todo con la tarjeta biométrica. No hubo acceso a ATM ni productos típicos de la banca tradicional, sino operaciones básicas y simples.

Este modelo transformó el banco de cero ingresos por microfinanzas a que estos representen 67% del total, el banco ya no solo es comercial sino de microfinanzas.

Los negocios del mercado masivo representan ahora 60% de los créditos totales del banco y es el segmento de mayor crecimiento.

Explorando otros modelos

Otro modelo interesante dentro de las microfinanzas es el modelo urbano, donde se distribuye e identifica a los clientes en las calles. La limitación es que es más costoso y resulta difícil mantener una relación cercana con el cliente.

También existe el modelo de incursionar en compañías de financiamiento de productos específicos como motocicletas. El Danamon adquirió una compañía de este tipo para mejorar la capacidad de atraer depósitos y asegurar el fondo, y a través de esta otorgó préstamos para la adquisición de motocicletas.

Un modelo adicional consiste en identificar a los obreros y empleados de empresas de bajo nivel que no tenían capacidad de crédito, y manejar financiamiento con débito automático a través del rol. Para esto se identificaron compañías e industrias que durante épocas de crisis no iban a tener despidos masivos y a estos obreros se les otorgó préstamos.

El último modelo que estableció fue el ingreso agresivo en casas de empeño con oro que dio muy buen resultado económico.

La importancia de la responsabilidad social

De la misma manera que algo fundamental para el desarrollo económico de un país es el acceso al crédito para los sectores de menores recursos, también es importante la responsabilidad social.

Bank Danamon creó una fundación separada para apoyar la gestión de las microfinanzas, a través de proyectos sociales a los cuales apoyaron con dinero y con la labor de 8.000 empleados, quienes dedicaban tres días al año para labor social, como la mejora de la infraestructura de los mercados donde operaban. Junto con el Gobierno transformaron alrededor de mil mercados tradicionales, pavimentando calles, tratando la basura y los desperdicios, y canalizando aguas servidas.

Gracias a esto se transformaron en mercados limpios con oportunidad de atraer nuevos clientes y mejoraron la incursión en los mercados modernos dentro de las áreas urbanas. Con esto el banco ganó un respeto y confianza que ningún tema monetario podría otorgar. 