

Programa Innovaciones en Microfinanzas:

“Nuevos Servicios Financieros Rurales y Mecanismos Innovadores para la Administración de Costos en Entidades de Microfinanzas de Bolivia El Salvador, Haití, Ecuador y Nicaragua”

(Contrato de Cooperación Técnica Regional no Reembolsable Núm. ATN/ME-7623-RG)

Ejecutado por

Frontier Finance International

con apoyo del

Fondo Multilateral de Inversiones

Informe final de actividades y resultados

Washington, DC

Diciembre, 2003

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos	i
Índice de cuadros	ii
Índice de gráficas	ii
Índice de abreviaciones	iii
Índice de anexos	iv
Resumen ejecutivo	v
Introducción	1
El contexto para el programa	1
Objetivos, desarrollo y costo del programa	3
Actividades y resultados	7
1. Nuevos productos crediticios	7
1.1 Créditos de inversión agropecuaria	8
Objetivos y actividades previstas por el programa	8
Principales resultados	10
Costos	15
1.2 Créditos para construcción, adquisición o ampliación de vivienda	16
Objetivos y actividades previstas por el programa	16
Principales resultados	18
Costos	22
2. Sistema de remesas	24
2.1 Objetivos y actividades previstas por el programa	24
2.2 Principales resultados	28
2.3 Acciones a futuro	32
Acciones a desarrollar	32
3. Sistema para el análisis de costos ABC	34
3.1 Objetivos y actividades previstas por el programa	34
3.2 Actividades realizadas	35
3.3 Principales resultados y aprendizajes	37
Reportes	37
Aprendizajes	41
El proceso de introducción	42
Uso de la información	43
Organización del proceso	44
Conclusiones y perspectivas	45

Índice de cuadros

Cuadro 1: Cartera de inversión agropecuaria generada por el proyecto (a octubre 2003) ..	vii
Cuadro 2: Cartera para vivienda generada en el marco del proyecto (a octubre 2003).....	vii
Cuadro 3: Remesas recibidas por conducto de las entidades de la red FFI desde el inicio de programa	viii
Cuadro 4: Evolución del PIB y de la población en cinco países de América Latina (promedios para 2001 / 2002)	2
Cuadro 5: Resumen de los resultados del programa innovaciones	4
Cuadro 6: Aportaciones proyectadas y aportaciones realizadas por las entidades de la red FFI al programa conjunto de innovaciones (al 31 de octubre de 2003).....	6
Cuadro 7: Cartera de inversión agropecuaria generada por el proyecto (a octubre 2003) ..	11
Cuadro 8: Destino de los financiamientos de inversión agropecuaria de Calpiá u Caja los Andes (datos de cartera al 31 de octubre del 2003)	12
Cuadro 9: Desglose de la cartera de créditos de inversión agropecuaria de Calpiá y de Caja los Andes según plazos al 31 de octubre de 2003.....	13
Cuadro 10: créditos agropecuarios de inversión – tipos de garantía y montos.....	13
Cuadro 11: Frecuencia de pago de los créditos de inversión agropecuaria de Financiera Calpiá (datos de la cartera al 31 de octubre de 2003)	14
Cuadro 12: Cartera para vivienda generada en el marco del proyecto (a octubre 2003).....	18
Cuadro 13: Montos y plazos de los créditos para vivienda de Financiera Calpiá y Caja los Andes (datos de la cartera al 31 de Octubre del año 2003)	19
Cuadro 14: Distribución de la cartera de vivienda de Calpiá según tipo de garantías (porcentajes calculados en base al número de créditos vigentes en cada momento)...	20
Cuadro 15: Montos promedio otorgados según garantía en los créditos vigentes de vivienda de Calpiá (al 31 de octubre de 2003)	20
Cuadro 16: Créditos de vivienda de Financiera Calpiá y Caja los Andes por sectores	22
Cuadro 17: Remesas recibidas por conducto de las entidades de la red FFI	28
Cuadro 18: Reporte de captaciones de Caja los Andes a septiembre de 2003	40

Índice de gráficas

Gráfico 1: Economías de escala en el crédito agropecuario de Caja los Andes	15
Gráfico 2: Economías de escala en el crédito para vivienda de Caja los Andes	23
Gráfico 3: Evolución del número y volumen de remesas mensuales transferidas por conducto de Financiera Calpiá desde inicios de operaciones del sistema de remesas.	29
Gráfico 4: Costos de administración y tamaño de cartera por agencia (Caja los Andes, datos anualizados a Septiembre de 2003).....	38
Gráfico 5: Margen de contribución y crecimiento de la cartera por producto (Caja los Andes, datos anualizados a Septiembre de 2003).....	39

Índice de abreviaciones

ABC	Sistema de costeo por actividades, “Activity Based Costing”
BID	Banco interamericano de Desarrollo
Calpiá	Financiera Calpiá S.A., El Salvador
CLA	Caja los Andes S.A. FFP, Bolivia
Confía	Financiera Confía S.A., Nicaragua
FFI	Frontier Finance International
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IMI	Internationale Micro Investitionen AG
MCN	Micro Crédit National S.A., Haití
OTD	Organismo Transmisor de Dinero
PIB	Producto Interno Bruto
PyME	Pequeña y Mediana Empresa
Red FFI	Red de instituciones apoyadas por FFI integrada por Financiera Calpiá, Caja los Andes, Financiera Confía, MCN y Sociedad Financiera Ecuatorial
SFE	Sociedad Financiera Ecuatorial S.A., Ecuador

Índice de anexos

Anexos sobre aspectos generales:

- Anexo 1 a01 terminos de referencia del programa conjunto
- Anexo 2 a02 aportes realizados por las instituciones de la red FFI al programa conjunto

Anexos relacionados con los créditos de inversión

- Anexo 3 a03 Creditos inversion agropecuaria Andes.doc
- Anexo 4 a04 Credito inversion y PyMe procedimientos y criterios cualitativos de evaluacion Andes.doc
- Anexo 5 a05 Credito inversion y PyMe resumen para comite Andes.doc
- Anexo 6 a06 Calpia Creditos Inversion - Diversificacion Integracion vertical.doc

Anexos relacionados con créditos para vivienda

- Anexo 7 a07 Credito vivienda Instructivo Calpia.doc
- Anexo 8 a08 Credito vivienda Instructivo Andes.doc
- Anexo 9 a09 Creditos vivienda Andes – procedimientos.doc
- Anexo 10 a10 Construccion Andes – evaluacion presupuesto.xls

Anexos relacionados con remesas

- Anexo 11 a11 Remesas encuesta Calpia.doc
- Anexo 12 a12 Remesas – documento base.doc
- Anexo 13 a13 Cuestionario_remesas 0304.doc
- Anexo 14 a14 Resultados encuesta remesas Calpia 0304.xls

Anexos relacionados con el sistema de costos

- Anexo 15 a15 Costos – primeros resultados.ppt
- Anexo 16 a16 Costos Andes – informe.doc (con 10 apéndices entregados en forma impresa)
- Anexo 17 a17 Resumen Costos.doc

Resumen ejecutivo

El Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN, otorgó a la red de entidades asesoradas por Frontier Finance International, FFI, en América Latina¹ a finales del año 2001 un apoyo de cooperación técnica no reembolsable bajo el código No. ATN/ME-7623-RG. Dicho apoyo se asignó con el fin de mejorar la oferta de servicios financieros al grupo meta de la microempresa rural en los países en los que brinda servicios financieros la citada red de instituciones. El proyecto conjunto previó para ello a) el diseño y la implantación de nuevos productos de crédito de largo plazo (financiamientos para vivienda y financiamientos para activos fijos de las empresas rurales); b) el diseño y la implantación de un esquema de remesas familiares que vincule dicho servicio financiero a otros servicios financieros brindados por las instituciones y c) la implantación de un sistema de costeo por actividades ABC en las instituciones de la red².

Haciendo uso del aporte del FOMIN, FFI brindó a las instituciones de la red servicios de consultoría para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados. FFI asistió para ello a las instituciones en el diseño y la introducción de los nuevos productos financieros así como de la herramienta de costos. Las instituciones de la red FFI contribuyeron a su vez al programa conjunto aportando personal propio para desarrollar las actividades arriba citadas conjuntamente con los consultores, así como adquiriendo el equipo y software necesario. Las instituciones de la red FFI aportaron al proyecto común un total de US \$ 641,835 que corresponden a aproximadamente 46% de los costos totales incurridos por el mismo³.

Los resultados obtenidos por el programa pueden ser considerados altamente satisfactorios tanto en términos de los aprendizajes como en términos numéricos:

Las instituciones han podido ampliar sustancialmente su oferta de servicios al incorporar nuevos productos. Estos productos (créditos para vivienda, créditos de inversión y remesas) a su vez han contribuido a su crecimiento y a su consolidación institucional. En el caso de los créditos de inversión y para vivienda se puede afirmar que las entidades han logrado ampliar exitosamente los plazos y montos de su oferta y que han incursionado en un área (al financiamiento agropecuario de largo plazo) que es considerada especialmente compleja por los riesgos que conlleva. Por otro lado, la ampliación de la gama de productos ha hecho posible incorporar nuevos segmentos de clientes a las instituciones, que no habían sido atendidos previamente, tales como los asalariados (en el caso de los financiamientos para vivienda) y los receptores de remesas de menores ingresos. La incorporación de estos segmentos generará en el futuro demandas adicionales que a su vez contribuirán a una mayor sostenibilidad institucional.

¹ La red se compone de las siguientes instituciones: la Financiera Calpiá S.A. de El Salvador; la Caja los Andes S.A. FFP de Bolivia; la Financiera Confía S.A. de Nicaragua; la Sociedad Micro Crédito National S.A. de Haití y la Sociedad Financiera Ecuatorial S.A. de Ecuador.

² Los términos de referencia del programa pueden ser apreciados en el anexo 01.

³ El anexo 02 brinda un desglose de los aportes realizados por cada entidad en el transcurso del programa.

La ampliación de la gama de productos ofrecidos por las instituciones de la red FFI brinda a los clientes de las mismas mayores y mejores opciones financieras que redundan en una mayor competitividad de sus micro- y pequeñas empresas y/o en una mejor calidad de vida para sus familias:

- La oferta de financiamientos adecuados para la adquisición de activos fijos permite a los clientes ampliar sus operaciones y mejorar la eficiencia de sus negocios, redundando en una mejor capacidad de crecimiento para el futuro.
- La introducción de una oferta de créditos de mayor plazo para vivienda tiene un impacto directo en las condiciones de vida de los clientes y con ello indirectamente en su capacidad productiva. En muchos de aquellos casos, en los que los clientes operan empresas en sus hogares, las inversiones realizadas en los mismos tienen un impacto directo en las condiciones en las que se desempeñan los negocios mismos.
- La ampliación de la oferta de canales para la transferencia de las remesas y la vinculación de los servicios de remesa con otros servicios financieros permite un mejor aprovechamiento de estos recursos al hacer factible tanto su acumulación en cuentas de depósitos como su apalancamiento por medio de créditos empresariales o para la vivienda.

En lo siguiente se presenta un resumen de los trabajos realizados, así como de los resultados alcanzados, cuyas cifras reflejan la utilización de estas opciones por parte de los clientes.

Los nuevos productos para el financiamiento de activos fijos se diseñaron e introdujeron primero en Calpiá y en Caja los Andes. Si bien Confía y SFE todavía no han introducido estos productos, ambas instituciones incursionaron en el año 2003 en el otorgamiento de créditos agropecuarios, generando con ello las condiciones para la futura implantación de esta innovación. La cartera de inversión agropecuaria generada por el proyecto a partir del mes de mayo del año 2002 asciende a un total de 369 créditos por casi US \$ 3,275,000. Es especialmente destacable la altísima calidad de esta cartera, misma que se refleja en el indicador de cartera en mora por más de 30 días. Aparte de esta cartera, Caja los Andes y Calpiá mejoraron gracias al programa sustancialmente sus procedimientos para el otorgamiento de financiamientos para activos fijos de los otros sectores económicos, al introducir los criterios desarrollados en el marco del programa al proceso de análisis de todo tipo de créditos de inversión.

Cuadro 1: Cartera de inversión agropecuaria generada por el proyecto (a octubre 2003)

Entidad	Número	Volumen (US \$)	Participación en número de créditos agropecuarios	Participación en volumen de cartera agropecuaria	Mora > 30 días
Financiera Calpiá	308	2,783,841	3%	37%	0.00%
Caja los Andes	61	490,876	1%	16%	0.10%
Subtotal cartera de inversión agropecuaria	369	3,274,717	2%	31%	0.01%

Fuente: información proporcionada por las instituciones

Los créditos para el financiamiento de vivienda⁴ fueron diseñados e introducidos igualmente primero en Calpiá y en Caja los Andes, mientras que las demás entidades de la red realizaban preparativos para su posterior introducción. La cartera para vivienda (construcción / ampliación y adquisición) que se generó a partir del inicio de actividades de programa conjunto ha mostrado un crecimiento con gran dinamismo y calidad aceptable, representando hoy día, a menos de dos años de su implantación ya alrededor del 12% de la cartera total de Calpiá y Caja los Andes.

Cuadro 2: Cartera para vivienda generada en el marco del proyecto (a octubre 2003)

Entidad	Número	Volumen (US \$)	Participación en número de créditos de la institución	Participación en volumen de cartera institucional	Mora > 30 días
Financiera Calpiá	2,339	10,078,000	4.0%	16.3%	0.3%
Caja los Andes	2,411	5,722,123	3.2%	8.2%	2.9%
Subtotal cartera de vivienda	4,750	15,800,123	3.5%	12.0%	1.3%

Fuente: información proporcionada por las instituciones

La estrategia para la introducción de productos financieros vinculados a la recepción de remesas requirió primero la incorporación del servicio de remesas en la oferta de las instituciones. La primera entidad en incorporar este servicio fue Calpiá, entidad que firmó un convenio de cooperación con Western Union a inicios del año 2002. Posteriormente

⁴ Estos créditos se diferencian de los créditos para mejoramiento de vivienda que estas entidades ofrecen fundamentalmente por el mayor monto y plazo de las operaciones, así como por el requerimiento de realizar un análisis detallado de la inversión a realizar que en el caso de los otros financiamientos para vivienda.

Confía y Caja los Andes firmaron acuerdos similares con Western Union, iniciando operaciones en agosto y en noviembre del 2003. El volumen total de remesas recibidas ha tenido una evolución favorable, misma que ha permitido obtener por medio de encuestas y análisis de las evoluciones un conocimiento más certero sobre las principales características y expectativas de los clientes tanto remitentes como receptores de las remesas. Este conocimiento permitió diseñar una estrategia para la venta cruzada de los productos financieros de Calpiá a estos nuevos segmentos y brindó la pauta para el diseño de productos adecuados a las mismas, mismos que se encuentran en su fase de introducción. El siguiente cuadro muestra la evolución numérica de las remesas recibidas por las diferentes entidades desde el inicio de operaciones de este nuevo servicio.

Cuadro 3: Remesas recibidas por conducto de las entidades de la red FFI desde el inicio de programa

Entidad	Fecha de inicio de operaciones	Número de remesas recibidas (hasta oct / nov 2003)	Volumen recibido (en US \$, hasta oct / nov 2003)	Número de remesas recibidas en oct / nov 2003	Volumen promedio por remesa en 2003 (en US \$)
Financiera Calpiá*)	Abril 2002	64,785	11,565,000	8,181	179
Financiera Confía*)	Agosto 2003	1,193	302,300	561	253
Caja los Andes**)	Noviembre 2003	188	45,483	188	242
Subtotal remesas		65,978	11,867,300	8,742	180

*) Datos a octubre, 2003

**) Datos a noviembre, 2003

Fuente: información proporcionada por las instituciones

Por otro lado, las instituciones han adquirido en el marco del programa con la incorporación del sistema de costeo ABC una importante herramienta para mejorar su eficiencia. Esta herramienta, que ya ha sido introducida plenamente en Caja los Andes y que se encuentra en la fase final de su introducción en Confía, les hará posible tener un conocimiento en detalle de los costos que incurren en cada etapa de los procesos necesarios para la prestación de sus servicios, brindando con ello la información necesaria para reducir gastos innecesarios y aprovechar potenciales a la vez que para fijar sus precios y tarifas acordemente. Con el fin de preparar la introducción de esta herramienta en el futuro cercano, Calpiá y SFE ya han adquirido el paquete de software requerido para la administración del sistema ABC.

Las experiencias obtenidas con la herramienta de costos hasta la fecha han permitido a Caja los Andes conocer con mayor precisión los tiempos utilizados y costos generados por cada proceso en las distintas agencias y para la gestión de los diferentes productos. Este conocimiento ha redundado en un primer paso en una mayor conciencia sobre la importancia de una óptima organización de los trabajos y una mayor discusión de este tema

entre el personal de la entidad. Adicionalmente, la información recabada ha permitido analizar con mayor detalle la rentabilidad de los diferentes productos, facilitando a la dirección de la institución la toma de decisiones sobre la fijación de tasas de interés, así como sobre aspectos tales como es la estrategia de crecimiento con un fundamento de la implicación de las diferentes opciones sobre la rentabilidad de la institución.

En contraste con de los nuevos productos financieros, cuyo diseño e introducción se traduce principalmente en un reto de adecuación a una mercado dado, la introducción del sistema ABC representó principalmente un reto de organización interna, capacitación y convencimiento del personal involucrado. El personal tuvo que ser convencido de la utilidad de dedicar individualmente y con cierta periodicidad tiempo a aportar información sobre los tiempos y costos insumidos en los diferentes procesos que desempeña con miras a contar con una herramienta que mejora el trabajo colectivo y que puede incidir en mayores expectativas hacia su propio desempeño. Dada la participación de prácticamente la totalidad del personal operativo de la institución en la obtención de datos, la información recabada requirió en muchos casos de un proceso de verificación con el fin de pulir los datos y limar inconsistencias.

En síntesis se puede afirmar que las instituciones de la red FFI han adquirido un importante expertise en el marco del proyecto conjunto que les permite incrementar su participación en el mercado a la vez que mejoran su eficiencia operativa. Los resultados del proyecto en las primeras entidades han sido difundidos al interior de la red en el marco de las reuniones semestrales que se realizan entre las instituciones latinoamericanas pertenecientes a la red de FFI. Como consecuencia de esta difusión, se ha despertado el interés de las gerencias de las instituciones que no han estado involucradas en la implantación inicial, de tal manera que la implantación del paquete completo en este “segundo grupo” ya está planificado a ser realizado en el futuro inmediato.

Algunos de los resultados parciales del programa han sido comenzado a ser difundidos adicionalmente en el marco de diferentes foros internacionales⁵, estando en preparación su difusión por medio escrito a través de publicaciones tales como “Micro Enterprise Americas” y otras relacionadas con el mundo de las microfinanzas.

⁵ Como por ejemplo en el Taller Internacional sobre finanzas rurales que se realizara bajo el patrocinio de USAID en Washington en junio del año 2003 o en el Micro Finance Training Program realizado en Boulder en Julio del mismo año.

Introducción

A inicios del año 2001, la red de entidades asociadas a Frontier Finance International, FFI, en América Latina solicitaron apoyo del FOMIN con el fin de mejorar su aporte al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas rurales de América Latina. El FOMIN decidió apoyar dicho esfuerzo mediante una cooperación técnica no reembolsable destinada a fortalecer a la Caja los Andes (Bolivia), la Financiera Calpiá (El Salvador), la Financiera Confía (Nicaragua), la Sociedad Financiera Ecuatorial (Ecuador) y Micro Crédito National (Haití). Como tareas específicas a emprender en el marco de la cooperación técnica se definieron las siguientes:

- la introducción de productos innovadores de crédito para el financiamiento de viviendas, así como de inversiones productivas en el sector rural;
- el establecimiento de un sistema para la canalización de remesas a la población objetivo de las entidades citadas; y
- la instalación de un sistema de costeo orientado a procesos.

El presente informe final sintetiza los resultados de todo proyecto y brinda, conjuntamente con sus anexos una visión sobre su desarrollo y principales aprendizajes.

Dado el mayor grado de consolidación de la Caja los Andes y de la Financiera Calpiá, se optó por iniciar con la introducción de las innovaciones citadas primero en estas instituciones, para ser posteriormente transferidos a otras entidades.

El contexto para el programa

Con la excepción del Ecuador, cuya economía se recuperaba de la profunda crisis que sufrió en 1999 / 2000, el entorno económico de los países en los que se desarrolló el programa innovaciones se caracterizó por un crecimiento económico que no compensó el crecimiento de la población e incluso, en el caso del Haití, por una recesión. Estas evoluciones fueron acompañadas en todos los países por un sensible incremento en el nivel de competencia en el mercado de las microfinanzas. La siguiente tabla muestra la evolución en los distintos países en los que se desarrollan las entidades pertenecientes a la red de FFI a forma de introducción a una breve descripción de la situación en cada uno de los países en que opera.

Cuadro 4: Evolución del PIB y de la población en cinco países de América Latina (promedios para 2001 / 2002)

	Crecimiento del PIB (%)	Crecimiento de la población (%)
Bolivia	1.9	2.1
Ecuador	4.1	1.8
El Salvador	2.1	1.9
Haití	-1.3	1.9
Nicaragua	n/d	2.4

Fuente: World Development Indicators Database
(<http://devdata.worldbank.org/data-query/>)

En Bolivia, los profundos desequilibrios estructurales se acentuaron por la falta de una mayoría política estable y por los efectos de la crisis argentina, desembocando en dramática crisis política que llevó a un cambio de gobierno en fechas recientes. La creciente consolidación de las instituciones reguladas de microfinanzas incrementó por otro lado el nivel de competencia en las ciudades, obligando a las instituciones a mejorar las condiciones de sus servicios. No obstante, el menor nivel de competencia en las zonas rurales, el desarrollo de la oferta de servicios financieros en el área rural se vio obstaculizado por la existencia de fuertes movimientos sociales que cuentan con arraigo rural que podrían dificultar sensiblemente la recuperación de los créditos. La captación de remesas por otro lado fue afectada por la crisis argentina, que redujo el volumen de los flujos de remesas.

El Salvador vivió en contraste un periodo de estancamiento económico con estabilidad. A diferencia de Bolivia, la competencia por el segmento de las micro y pequeñas empresas urbanas y rurales se dio por la creciente actividad de ONGs y de algunos bancos tradicionales que han incursionado en fechas recientes en este mercado. La competencia en los mercados de crédito rural se vio distorsionada por la renovada oferta de créditos subsidiados del Banco de Fomento Agropecuario, BFA.

En Nicaragua el contexto político estuvo marcado por la desgastante lucha contra la corrupción del anterior gobierno, la cual se ha aunado a un momento de estancamiento en la economía del país. Lo anterior ha redundado en una falta de oportunidades de inversión productiva que a su vez se refleja en la existencia de altos índices de liquidez en el sistema financiero. La oferta de microfinanzas, conformada por dos entidades reguladas y un alto número de ONGs ha crecido considerablemente, de tal manera que algunas plazas urbanas muestran altos índices de competencia.

Si bien la situación política del Ecuador dista de ser satisfactoria, el país ha vivido en fechas recientes un relativo auge económico que se deriva de una combinación de a) los altos precios del petróleo, b) los efectos estabilizadores de la dolarización y c) los crecientes flujos de remesas del exterior. El sector de las microfinanzas, que puede ser

considerado incipiente en comparación con los demás países ha mostrado un alto índice de crecimiento, sin llegarse empero todavía a la saturación de mercados.

La situación en Haití para el desarrollo del programa fue altamente desfavorable: El país vivió por un lado una profunda crisis económica, que llevó a una reducción nominal del PIB, y que es acompañada de una crisis política que sigue paralizando con relativa frecuencia las actividades económicas. Esta inestabilidad obligó a postergar las acciones del programa hacia el futuro, cuando se estabilice la situación del país.

Con el fin de poder superar exitosamente los retos que enfrentan, las entidades de la red FFI han tomado la decisión de transformarse en bancos. En el presente se encuentra en curso la transformación de Calpiá y de Caja los Andes, mientras que SFE ha iniciado dicho proceso. Estos procesos han requerido de las instituciones una considerable atención con el fin de adecuar las normas y procedimientos internos, y destacadamente la operación del sistema informático a los requerimientos de la normativa prudencial vigente en cada país. Esta situación no interfirió, empero, en el cumplimiento de las metas establecidas para el proyecto, mismas han sido cumplidas en los tiempos establecidos y que algunas incluso han sido rebasadas. Por encima de lo anterior, las inversiones realizadas por estas entidades durante los meses recientes hacia su transformación redundarán en una mayor estabilidad institucional y con ello en una mayor capacidad de crecimiento que a su vez mejorará la posibilidad de potenciar los aprendizajes realizados en el marco del programa.

En síntesis se puede constatar que la creciente competencia en los mercados de las microfinanzas obliga a todos los oferentes a una mayor consolidación institucional, a diversificar su oferta y a mejorar las condiciones y características de sus productos financieros con el fin de retener a sus clientes y de ampliar su participación en los mercados, algunos de los cuales, como los urbanos, se encuentran saturados. Esta creciente presión competitiva otorgó una especial importancia al programa innovaciones, toda vez que este programa aportó elementos para mejorar la oferta de las instituciones en importantes áreas de crecimiento, como son los productos crediticios de largo plazo y las remesas a la vez que les dio acceso a una importante herramienta para mejorar su eficiencia que es el sistema de costos ABC. Esta importancia se expresa tanto en las cifras que se presentan más adelante, como en el manifiesto interés de las instituciones que no han participado en alguno de los componentes, de implementarlos a la brevedad posible.

Objetivos, desarrollo y costo del programa

El objetivo general del programa fue contribuir a un incremento sostenible en el potencial productivo de las micro y pequeñas empresas, brindando atención destacada a aquellas empresas ubicadas en las zonas rurales a través de una oferta de servicios financieros innovadores así como de una mayor transparencia sobre los costos que genera su oferta a los proveedores. En el marco de este objetivo general se definieron como objetivos específicos: a) el diseño, desarrollo e implantación de productos de crédito de largo plazo

para los micro y pequeños empresarios, b) el establecimiento de un esquema de remesas que permita la vinculación de este servicio a otros servicios financieros y c) la instalación de una sistema de costeo por procesos o costeo ABC que aporte a una mayor sostenibilidad y eficiencia de las instituciones proveedoras de servicios financieros a la micro y pequeña empresa.

El siguiente cuadro permite apreciar el cumplimiento general de las metas a lograr en cada entidad.

Cuadro 5: Resumen de los resultados del programa innovaciones

Componente	Objetivo	Realizado
Productos de crédito de inversión rural y en vivienda	Productos implementados en Calpiá, Caja los Andes y, de ser posible, en MCN	Productos implementados en Calpiá y en Caja los Andes, introducción preparada en Confía y en SFE
Sistema de remesas vinculadas a otros servicios financieros	Implementado en Calpiá, replicado en Caja los Andes, Confía, SFE	Implementado en Calpiá, replicado en Caja los Andes y en Confía, SFE en proceso de preparación
Sistema de costos ABC	Implementado en Caja los Andes y Calpiá	Implementado en Caja los Andes y Confía, SFE y Calpiá han realizado preparativos

Como se puede apreciar, el programa ha logrado cumplir en esencia los objetivos trazados, aunque con ligeras variaciones. Las principales desviaciones fueron las siguientes:

- Los productos de crédito de largo de inversión fueron implantados como previsto en Calpiá y en Caja los Andes. Las actividades para su introducción en MCN fueron postergada considerando la difícil situación que ha vivido dicho país. Confía y SFE ampliaron en el periodo del informe su oferta de servicios, iniciando la atención crediticia a la población rural así como a los pequeños productores agropecuarios con financiamientos de capital de trabajo. Con ello estas entidades han creado las condiciones para introducir en un futuro cercano el producto de crédito de inversión rural.
- El sistema de remesas fue implantado como previsto en Calpiá, a la vez que Confía y Caja los Andes iniciaron operaciones con Western Union. SFE se encuentra en este componente todavía en una fase inicial de análisis para determinar al mejor socio para este emprendimiento. Dicho análisis guarda especial importancia en Ecuador por las características peculiares de la migración ecuatoriana hacia Europa.

- El sistema de costos ABC fue implantado como previsto en Caja los Andes. En contraste con lo previsto en el proyecto original, la segunda instalación del sistema se realizó en Confía, postergándose la instalación en Calpiá al año 2004. Esta postergación obedece a la decisión institucional de concentrar sus recursos humanos del área informática a cumplir con las altas exigencias del ente regulador salvadoreño en sistemas para la transformación a banco. SFE y Calpiá adquirieron empero el software OROS como paso preparativo para introducir el sistema de costeo en un futuro cercano.

El costo total del programa se presupuestó en US \$ 1,172,150, a los cuales el FOMIN aportaría US \$ 736,500, mientras que la red de instituciones FFI asumiría gastos por un mínimo de US \$ 435,650. Las entidades de la red aportaron en total una suma sensiblemente mayor al programa que la originalmente prevista. Al comparar empero los datos de las aportaciones parciales previstas se puede constatar una aportación menor en los equipos necesarios para el manejo del sistema de remesas. Dicha diferencia es temporal y se explica por el aprovechamiento de capacidades existentes en las instituciones al inicio de la prestación de este servicio. Confía y Los Andes tendrán que realizar importantes inversiones en equipo de cómputo una vez que se incremente el volumen de operaciones de remesas en un futuro cercano. El siguiente cuadro presenta el desglose de los aportes presupuestados y aquellos realmente efectuados por las instituciones en el marco del programa.

Cuadro 6: Aportaciones proyectadas y aportaciones realizadas por las entidades de la red FFI al programa conjunto de innovaciones (al 31 de octubre de 2003)

<u>Componente 1: Nuevos servicios financieros</u>	<u>Aporte proyectado</u>	<u>Aporte realizado</u>
Subcomponente: Créditos para vivienda y activos fijos		
Personal	\$64,350	\$90,600
Materiales y equipo	\$62,000	\$144,130
<u>Aporte a créditos largo plazo</u>	<u>\$126,350</u>	<u>\$234,730</u>
Subcomponente: Sistema para la transferencia de remesas		
Personal	\$60,500	\$75,000
Materiales y equipo	\$76,000	\$49,950
<u>Aporte a sistema remesas</u>	<u>\$136,500</u>	<u>\$124,950</u>
<u>Componente 2: Herramienta innovadora de gestión</u>		
Personal	\$82,800	\$130,600
Materiales y equipo	\$90,000	\$151,555
<u>Aporte a sistema de costos ABC</u>	<u>\$172,800</u>	<u>\$282,155</u>
<u>Aporte total</u>	<u>\$435,650</u>	<u>\$641,835</u>
Subtotales aporte en gastos de personal	\$207,650	\$296,200
Subtotales aporte en materiales y equipo	\$228,000	\$345,635

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por las instituciones.

Actividades y resultados

En lo siguiente se presentan las acciones tomadas y los resultados logrados a través del programa. Siendo que una parte importante del material sustentatorio del programa (reglamentos, estudios, resultados de encuestas, etc.) ya se había presentado como anexos al primer informe del programa, se omitió la mención de estos documentos y archivos en el presente texto, salvo en aquellos casos, en que corresponden a la segunda etapa de ejecución del programa. El listado de anexos contempla, empero, la totalidad de estos documentos.

1. Nuevos productos crediticios

La introducción de los nuevos productos de crédito contempló el diseño y la implantación de dos productos de inversión de largo plazo:

- un producto para el financiamiento de inversiones agropecuarias de largo plazo; y
- un producto de financiamiento para la construcción y ampliación de las viviendas de los segmentos de clientes a quienes se dirigen.

Con el fin de diseñar e implantar las nuevas tecnologías, el programa desarrolló, con ligeras variaciones, las siguientes actividades para cada uno de los productos:

- se analizaron las posibles modalidades de créditos para vivienda y para inversión en activos fijos agropecuarios;
- se diseñaron las características de los créditos para vivienda y para activos fijos y se desarrollaron las tecnologías crediticias correspondientes;
- se llevó a cabo un programa piloto para probar cada una de las nuevas tecnologías;
- se analizaron los resultados del programa piloto;
- se llevó a cabo la implementación completa en la entidad que realizó el programa piloto;
- se transfirieron los productos a una entidad adicional de la red y se realizaron los preparativos para implantarlos en dos entidades adicionales; y
- se llevó a cabo un proceso de capacitación y entrenamiento del personal involucrado.

Dado que estos procesos son similares a aquellos seguidos normalmente por las entidades en la introducción de sus productos financieros, las labores de diseño e implantación se pudieron llevar a cabo con relativa facilidad en ambas entidades. No obstante lo anterior, el desarrollo de ambos productos siguió, dadas las características de los mismos, un proceso diferenciado, cuyos principales elementos se presentan en consecuencia a continuación por separado.

1.1 Créditos de inversión agropecuaria

Objetivos y actividades previstas por el programa

Los créditos agropecuarios de inversión se introdujeron en el marco del programa como previsto en Calpiá y en Caja los Andes, por contar estas entidades con anterioridad con experiencia en la concesión de créditos agropecuarios de corto plazo. SFE y Confía introdujeron durante el periodo del programa en su gama de productos los créditos agropecuarios para capital de trabajo, por lo que en un futuro cercano estarán en condición para introducir el producto diseñado en el marco del presente programa.

El entorno para la introducción de los créditos agropecuarios de inversión fue relativamente desfavorable en los países seleccionados para llevar a cabo esta actividad:

En Bolivia, las condiciones se deterioraron fuertemente a partir de las elecciones del año 2002, en las cuales existió un riesgo real que asumiera la Vice-Presidencia una persona que favorece la reducción de las deudas de los campesinos mediante una ingerencia estatal en los mercados de crédito. Esta evolución disminuyó el interés manifiesto de Caja los Andes de introducir productos crediticios de largo plazo a una fecha posterior. Desde otra perspectiva, la demanda de financiamientos de largo plazo del sector lechero, uno de los principales demandantes de este tipo de financiamientos se vio reducida sensiblemente por el largo conflicto alrededor del precio de la leche en Cochabamba, que es a su vez la principal zona productora de leche en el país.

Si bien el ambiente político de El Salvador fue mas propicio para el desarrollo del programa, la demanda agropecuaria de financiamientos se vio mermada por la sensible reducción en los precios de los principales productos (maíz, sorgo). El estado salvadoreño impulsó por otro lado el re-inicio de operaciones del Banco de Fomento Agropecuario, BFA, entidad que a principios del año 2003 comenzó a otorgar en forma masiva financiamientos agropecuarios a una tasa subsidiada⁶.

No obstante lo anterior, las entidades diseñaron con apoyo de FFI un esquema de créditos agropecuarios de inversión, cuya implantación tuvo efectos positivos incluso en los créditos de inversión destinados a financiar empresas de otros sectores económicos.

Con el fin de preparar la introducción del crédito individual de inversión de largo plazo, se realizó un diagnóstico de la actividad en ambas entidades. En dicho diagnóstico se llegó a la conclusión que este tipo de inversiones es realizado primordialmente por las empresas pequeñas y medianas. Al evaluar las herramientas de análisis empleadas

⁶ La tasa cobrada por el BFA se ubica para todos los créditos en 11% por año. Dicho importe no alcanza, como se verá mas adelante, ni siquiera para cubrir los costos de administración de una cartera rural de créditos pequeños gestionada eficientemente.

históricamente tanto en la Caja los Andes como en la Financiera Calpiá en el financiamiento de los créditos de inversión, se pudieron constatar importantes áreas deficitarias que hacían necesarias modificaciones al esquema de análisis con el fin de llegar a una mayor profundización de la evaluación cualitativa de las solicitudes. Los principales aspectos a profundizar se detectaron en las áreas de a) la gestión interna de las empresas, b) las características de su comercialización y de la evolución de los mercados (en el caso de productos que presentan variaciones importantes en los precios), así como en c) la calidad de la gestión de los diferentes elementos de importancia de sus balances (cuentas por cobrar, inventarios etc.) incluyendo d) la calidad de la información existente sobre los mismos. Dado que estos factores afectan tanto a los créditos agropecuarios como a los no agropecuarios, se optó por introducir las mejoras correspondientes para todos los créditos destinados a las pequeñas y medianas empresas en ambas entidades.

Para la contratación de este tipo de créditos se elaboró un marco normativo básico que define los principales requisitos para el acceso así como para la evaluación de los créditos.

Una vez definidas las modificaciones a introducir, se realizó una prueba piloto, así como un proceso de capacitación intensiva de todos los oficiales de crédito para pequeña y mediana empresa en ambas entidades sobre estos aspectos. Siendo que las modificaciones requeridas no afectan las normas básicas de créditos de la entidad, se optó por incorporar la normativa correspondiente mediante un nuevo instructivo de créditos. Sobre la base de las consideraciones presentadas en dicho documento se elaboraron e introdujeron en ambas entidades nuevos formatos para el análisis de las solicitudes de créditos. La posterior capacitación, orientada predominantemente a los analistas de crédito de pequeña y mediana empresa incluyó tanto la realización de eventos de capacitación, como, destacadamente, el seguimiento intensivo a las nuevas prácticas en el marco de los comités de crédito. Con este fin se elaboró un nuevo formato de informe de evolución crediticia al comité.

Tomando en consideración las características de las inversiones agropecuarias en el marco del programa se desarrollaron normativas específicas adicionales tanto para los créditos destinados a financiar la diversificación económica de los clientes, como para créditos destinados a financiar a asociaciones de productores.

En el caso de los financiamientos para la diversificación económica de los clientes, se realizó una caracterización de las diferentes posibilidades de inversión⁷, que van desde la expansión de sus actividades actuales (por ejemplo ampliando la superficie de cultivos perennes existentes) hasta la incursión en actividades nuevas con el fin de determinar el nivel de riesgo incurrido y de establecer una normativa para su análisis y gestión. Tanto Caja los Andes como Calpiá ingresaron paulatinamente en el financiamiento a actividades, en las cuales el cliente no cuenta con experiencia previa, utilizando diferentes mecanismos para la gestión de estos mayores riesgos. Dichos mecanismos contemplan, en el caso de inversiones consideradas de mayor riesgo desde la realización de estudios adicionales y la incorporación de know-how especializado en la gestión de

⁷ Ver anexo 06: Calpia Creditos Inversion - Diversificacion Intergacion vertical.doc

los nuevos negocios hasta mecanismos para el seguimiento cercano de las inversiones mismas, financiando progresivamente su expansión mediante el otorgamiento de líneas de crédito de libre disponibilidad.

Con el fin de facilitar la realización de inversiones de mayor volumen por parte de los clientes, se definió adicionalmente una sub-modalidad de créditos de inversión para asociaciones de productores. Mediante esta modalidad se busca financiar inversiones mayores en equipo (riego, procesamiento de leche, transporte, maquinaria agropecuaria), mismas que requieren de mayores volúmenes de superficie o de producción para ser rentables. Con el fin de manejar este tipo de créditos se definieron criterios específicos, adicionales a los aplicables en créditos individuales, para evaluar la legalidad y calidad de operación de las asociaciones mismas. Dichos criterios contemplan tanto la evaluación de aspectos de funcionamiento interno (reglamentos internos, frecuencia de reuniones, políticas para fijar los precios en el caso de servicios proveídos por la asociación a los socios –como por ejemplo el riego-, etc.) como aspectos determinantes para la legalidad de las operaciones de crédito (vigencia de autoridades, representatividad, etc.).

Mientras que en el caso de las asociaciones con personería jurídica se estableció que los créditos serían otorgados a la empresa asociativa como tal, en el caso de las asociaciones informales se definió que los créditos serían otorgados a la asociación por medio de sus socios, quienes asumirían individualmente una parte de la deuda, responsabilizándose empero solidariamente por el pago de la misma.

Principales resultados

Como se anotara arriba, las condiciones prevalecientes en Bolivia y en El Salvador generaron un ambiente de incertidumbre que afectó negativamente la implantación de los créditos agropecuarios de inversión. No obstante lo anterior, las entidades lograron establecer una cartera sana de este tipo de financiamientos que les ha permitido conocer de cerca las características de estas operaciones. El siguiente cuadro muestra la cartera de créditos de inversión de Caja los Andes y de Calpiá al 31 de octubre del año 2003. Esta cartera, íntegramente generada en el marco del programa a partir del mes de mayo del 2002, consta en su totalidad de créditos otorgados a un plazo mayor de 36 meses⁸. Si bien el número de créditos de estas carteras puede parecer reducido, es importante anotar que el segmento de empresas al que se dirige el nuevo producto, es igualmente reducido en ambos países.

⁸ La cartera de inversión agropecuaria de Calpiá registró en los primeros 10 meses del año 2003 un crecimiento del orden de 2.4 millones de US \$.

Cuadro 7: Cartera de inversión agropecuaria generada por el proyecto (a octubre 2003)

<i>Entidad</i>	<i>Número</i>	<i>Volumen (US \$)</i>	<i>Participación en número de créditos agropecuarios</i>	<i>Participación en volumen de cartera agropecuaria</i>	<i>Mora > 30 días</i>
Financiera Calpiá	308	2,783,841	3%	37%	0.00%
Caja los Andes	61	490,876	1%	16%	0.10%
Subtotal cartera de inversión agropecuaria	369	3,274,717	2%	31%	0.01%

Fuente: información proporcionada por las instituciones

Al apreciar los datos del cuadro anterior, resultan especialmente destacables dos hechos: 1) la alta calidad de las carteras, que fueron generadas en entornos relativamente adversos y 2) su crecimiento relativamente menor en Bolivia. Ambos hechos reflejan tanto la cautela de las entidades en la selección de sus clientes en el diseño de estos créditos como la atención puesta en el seguimiento de esta nueva tecnología. El menor desarrollo relativo de la cartera de inversión agropecuaria en Caja los Andes se enmarca en una estrategia institucional para gestionar un mayor riesgo y a la cual nos referiremos más adelante.

En cuanto al tipo de créditos cabe destacar que todos los financiamientos aquí detallados corresponden a clientes individuales. Si bien tanto Calpiá como Caja los Andes realizaron actividades con el fin de otorgar financiamientos a asociaciones de productores, a la fecha no se han podido concretar operaciones de este tipo: el número de asociaciones de productores existentes es limitado y aquellas que manifestaron interés por recibir financiamientos tuvieron que ser descartadas en el proceso por no cumplir con las exigencias establecidas o por el deterioro de los mercados en que operan (como por ejemplo en el caso de la leche, el maíz y el sorgo). No obstante lo anterior, cabe destacar que tanto Caja los Andes como, en menor medida, Calpiá, han logrado captar a un número importante de clientes pertenecientes a asociaciones (especialmente de lecheros) directamente. Caja los Andes ha tenido éxito incluso en lograr que algunas de estas asociaciones trasladen el manejo de sus cuentas activas a Caja los Andes, estableciendo con ello una relación, que en el futuro puede ser diversificada con servicios de crédito.

En lo siguiente se presentan las principales características de los créditos agropecuarios de inversión de largo plazo de ambas entidades.

Los créditos otorgados para inversión agropecuaria fueron destinados en ambos países principalmente a rubros de producción pecuaria, destacadamente al financiamiento de la producción lechera. Estos rubros absorbieron el 77% del volumen de la cartera de inversión en Caja los Andes y el 73% en Calpiá. Por otro lado, se otorgaron 19 créditos

para actividades no agropecuarias llevadas a cabo por productores agropecuarios, en el marco de los créditos para diversificación⁹. Este tipo de financiamientos es altamente apreciado por los clientes. Igualmente cabe destacar la importancia relativa alcanzada por el financiamiento a cultivos perennes en Calpiá. Este tipo de financiamientos es comúnmente considerado, al igual que los créditos para diversificación, como de “alto riesgo”. La incursión de Calpiá en este tipo de financiamientos brindará a las instituciones de la red una importante posibilidad de aprendizaje con miras a una futura expansión. El siguiente cuadro permite apreciar el tipo de inversiones financiadas por las dos entidades:

Cuadro 8: Destino de los financiamientos de inversión agropecuaria de Calpiá u Caja los Andes (datos de cartera al 31 de octubre del 2003)

	Financiera Calpiá		Caja los Andes	
	Número de créditos	Saldo en cartera (US \$)	Número de créditos	Saldo en cartera (US \$)
Producción pecuaria				
Aves	21	123,934	8	127,500
Ganado engorde	48	429,661	3	6,918
Ganado lechero	157	1,434,744	25	243,627
Porcinos	5	54,549	1	2,315
Subtotal	231	2,042,889	37	380,360
Agricultura				
Cultivos perennes	24	341,017	2	6,300
Maíz	22	158,122	3	13,357
Hortalizas y otros cultivos	12	74,276	14	60,881
Subtotal	58	573,415	19	80,538
Diversificación rural (Comercio, transporte, etc)	19	167,538	5	29,979
Total	308	2,783,841	61	490,876

Fuente: Caja los Andes

La mayor complejidad del entorno rural en Bolivia y las características de una demanda predominantemente agrícola han hecho que Caja los Andes muestre una conducta más conservadora en el otorgamiento de los créditos de inversión que Calpiá. De esta manera,

⁹ El número total de financiamientos para la diversificación de actividades es sensiblemente mayor, pero no pudo ser captado por la diversidad de situaciones de diversificación, mismas que no pueden ser captadas por el sistema informático. Estos 19 créditos corresponden a actividades de diversificación de alto riesgo, ya que conllevan la incursión, por parte del cliente, en un sector económico distinto a su actividad principal.

Caja los Andes ha otorgado un número sensiblemente menor de créditos, a la vez que los montos y plazos máximos han sido sensiblemente menores que en Calpiá. Mientras que el monto máximo otorgado en Calpiá es de US \$ 180,000, la cifra equivalente para Caja los Andes es US \$ 55,000. En el caso de los plazos, el máximo registrado por Calpiá es de US 15 años y en Caja los Andes de 7 años.

La siguiente tabla permite apreciar la composición de la cartera de inversión rural de la Financiera Calpiá y de Los Andes generada en el marco del programa de acuerdo con los plazos originales de los créditos.

Cuadro 9: Desglose de la cartera de créditos de inversión agropecuaria de Calpiá y de Caja los Andes según plazos al 31 de octubre de 2003

Plazo (en años)	Financiera Calpiá		Caja los Andes	
	Número de créditos	Promedio desembolsado por crédito (en US \$)	Número de créditos	Promedio desembolsado por crédito (en US \$)
3	104	4,294	19	3,465
4	65	7,428	19	9,005
5	87	9,146	22	11,802
6	11	9,987		
7	37	22,114	1	40,000
10	2	105,950		
15	2	85,000		
Gran Total	308	9,854	61	8,796

Fuente: Financiera Calpiá y Caja los Andes

En cuanto a las garantías empleadas, predominan las garantías hipotecarias, que fueron empleadas en 25 de los 38 casos, por encima de las garantías prendarias, que fueron utilizadas en 13 casos. El tipo de garantías guarda una estrecha relación con los montos otorgados, como demuestra la siguiente tabla:

Cuadro 10: créditos agropecuarios de inversión – tipos de garantía y montos

Garantía principal	Financiera Calpiá		Caja los Andes	
	Número de créditos	Monto promedio desembolsado por crédito	Número de créditos	Monto promedio desembolsado por crédito
Hipotecaria	155	14,523	24	16,353
Prendaria / Personal	153	5,125	37	3,894
Totales	308	9,854	61	8,796

Fuente: Caja los Andes / Financiera Calpiá

En lo siguiente se presentan principalmente informaciones de Calpiá, tomando en consideración el mayor grado de maduración de su cartera de inversión agropecuaria. En cuanto a las formas de pago, el 80% de los créditos fueron diseñados con una frecuencia de pagos mensual, mientras que los demás presentan una forma de pago más espaciada. Los créditos con frecuencias de pagos trimestrales hasta irregulares corresponden, en su mayoría, a financiamientos destinados a la producción agrícola.

Cuadro 11: Frecuencia de pago de los créditos de inversión agropecuaria de Financiera Calpiá (datos de la cartera al 31 de octubre de 2003)

<i>Frecuencia de pago</i>	<i>Número de créditos</i>	<i>Monto promedio por crédito</i>
Mensual	239	9,296
Trimestral	12	10,794
Semestral	13	9,143
Anual	27	11,271
Irregular	14	16,798
Al vencimiento	3	8,533

Fuente: Calpiá

Las tasas de interés cobradas por estos financiamientos se ubican en Calpiá en 1.7% mensual y con ello por encima de las tasas que cobran los bancos del país por sus créditos a la pequeña y mediana empresa. No obstante lo anterior, los clientes de Calpiá prefieren en muchos casos el servicio que les presta esta institución, que brinda un mayor esmero a estos clientes que los bancos. A pesar de mantener una tasa promedio más alta que el resto del sistema, al igual que en los montos y plazos, se puede observar en este aspecto un proceso de maduración: Calpiá muestra hoy día una mayor diversificación en sus tasas que en el pasado (reflejando una mejor adecuación al cliente) y su tasa mínima para créditos de inversión se ubica ya en 8% anual (reflejando una mayor competitividad por los segmentos de mayor volumen).

Uno de los principales aspectos que hacen diferente la concesión de este tipo de créditos es el requerimiento de una mayor labor de promoción y venta por parte de los analistas que en el caso de los créditos para capital de trabajo. Dado que los clientes de créditos para inversión cuentan por lo general con acceso a fuentes bancarias de financiamiento, los analistas de crédito tienen que tener una gran capacidad de convencimiento e inducción hacia el cliente. Los clientes que solicitan estos créditos en muchos casos tienen que ser inducidos mediante sugerencias concretas, a diferencia de los clientes que demandan créditos de capital de trabajo, a ampliar sus negocios con este tipo de financiamientos. Las labores de promoción tienen que considerar en mayor medida la situación específica de las empresas. El analista tiene que tener una visión sobre las posibles inversiones que puede realizar el cliente, considerando en ello también los riesgos en que éste incurre. Claramente, existe entre los clientes una mayor conciencia de

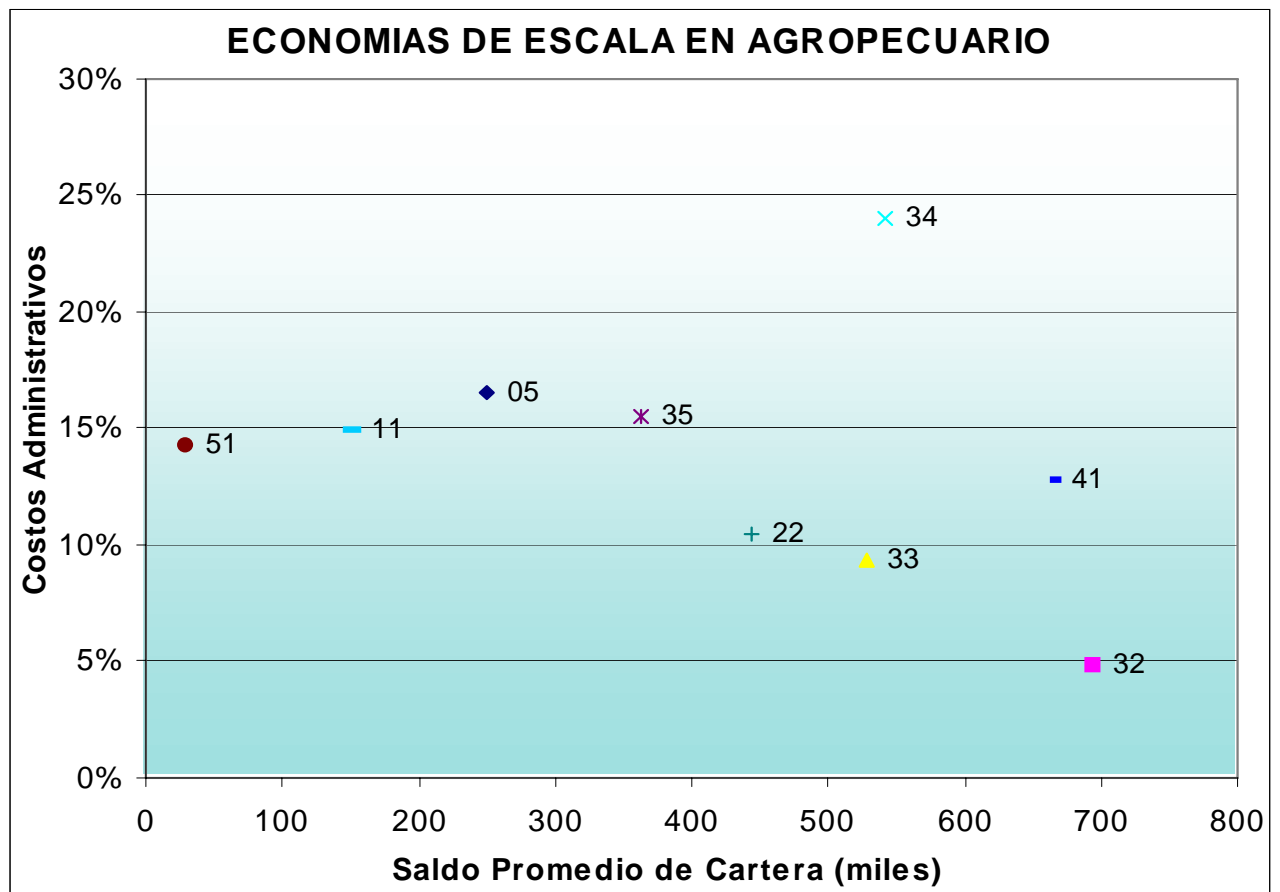
los riesgos que los hace analizar con mayor detenimiento los emprendimientos que requieren endeudamiento.

Costos

Dado el reducido tamaño de la cartera de inversión agropecuaria de Caja los Andes, que es en la actualidad la primera entidad de la red que cuenta con informaciones de costos de un periodo cercano a los 12 meses, no ha podido realizar todavía un análisis de costos de este producto. No obstante, primeros resultados del análisis de costos de la cartera agropecuaria indican la existencia de grandes variaciones en los gastos de administración incurridos en las agencias, mismas que probablemente se repitan en el caso de los créditos de inversión.

El siguiente gráfico presenta el nivel de gastos de administración de la cartera agropecuaria confrontado con el volumen de cartera por agencia.

Gráfico 1: Economías de escala en el crédito agropecuario de Caja los Andes



Nota: los costos de administración se expresan como un porcentaje anualizado sobre la cartera promedio del periodo analizado

Fuente: Sistema ABC de Caja los Andes

Si bien existe una tendencia hacia menores costos de administración con un mayor volumen de cartera por agencia, esta relación no resulta clara en la cartera agropecuaria. En contraste con otras carteras ¹⁰, los costos de administración en las carteras agropecuarias son fuertemente influenciados por el grado de dispersión de los clientes y por el monto promedio de los créditos. Esta variación, que va de un 5.4% a un 24.3% de gastos administrativos anualizados sobre cartera promedio, refleja las distintas condiciones de mercado, haciendo que la atención de clientes pequeños y dispersos, tales como los productores de papa andinos, generen costos sensiblemente superiores a aquellos generados por lecherías ubicadas en las cabeceras de distrito. Si bien la existencia de estos factores exógenos hace difícil establecer “benchmarks” generales que indiquen la eficiencia en la gestión de las carteras, la capacidad del sistema de costos ABC introducido en el marco del programa permite analizar y comparar en detalle cada uno de los procesos que son necesarios para la gestión de las carteras agropecuarias. El sistema permite eliminar de esta manera el efecto de los factores exógenos sobre los costos totales al permitir la comparación de cada proceso. Con ello, el sistema se constituye en una herramienta de altísimo valor para lograr un alto nivel de eficiencia en la gestión de las carteras rurales.

1.2 Créditos para construcción, adquisición o ampliación de vivienda

Objetivos y actividades previstas por el programa

Tomando en consideración experiencias previas de Calpiá y Caja los Andes con el otorgamiento de financiamientos para el mejoramiento de viviendas, el programa buscó ampliar el horizonte de tiempo de estos financiamientos con el fin de hacer posible inversiones de mayor envergadura, que por sus características, conllevan un sustancial mejoramiento a las condiciones de vida de sus clientes. Adicionalmente y tomando en consideración la demanda percibida anteriormente de asalariados para este tipo de financiamientos, se estableció la ampliación de la base de clientes hacia la atención de los asalariados como un objetivo secundario a lograr.

Las actividades del programa se enfocaron en consiguiente a definir las peculiaridades de este producto tanto por el lado del destino de los financiamientos como por el lado de las fuentes de ingreso para lograr su recuperación. Con respecto al destino, la principal tarea fue evaluar que aspectos del mismo conllevan un riesgo especial para las instituciones, analizando los efectos de este tipo de créditos que, en contraste con la oferta anterior, se orienta a financiar bienes de consumo duradero. Por el lado del origen de los recursos de los clientes se analizaron las características de los asalariados como clientes de créditos, con el fin de establecer un esquema operativo y organizativo adecuado para la eficiente gestión de los créditos.

¹⁰ El cuadro correspondiente a la cartera de vivienda se presenta más adelante.

Estos trabajos redundaron en adiciones y modificaciones a los reglamentos e instructivos de créditos tanto en la Caja los Andes como en la Financiera Calpiá con el fin de poder atender a asalariados y para introducir un mayor análisis de la inversión a realizar, contemplando criterios y mecanismos periciales para la valuación de los inmuebles a adquirir y de las construcciones a realizar.

La atención a asalariados tuvo importantes consecuencias para la organización y operativa de las instituciones ya que conllevó una discusión acerca de la mejor opción para organizar su atención. A diferencia de las decisiones tomadas sobre los elementos centrales de la tecnología de análisis concernientes al destino de los financiamientos, las estrategias seguidas por Calpiá y por Caja los Andes difirieron en este aspecto. Calpiá optó por iniciar la atención a los asalariados restringiendo su oferta crediticia para estos clientes inicialmente a créditos para vivienda y sin modificar su estructura organizativa: los clientes asalariados son atendidos por los mismos oficiales de crédito que los micro y pequeños empresarios. Caja los Andes, en contraste, decidió establecer de inicio una nueva línea de negocio para asalariados, con oficiales de crédito dedicados a estos nuevos segmentos y ofreciendo productos de crédito tanto de consumo como de vivienda. Mientras que Calpiá inició en 2002 con la atención a asalariados, Caja los Andes incursionó recién a inicios del presente año con su oferta. Sobre mencionar que ambas instituciones definieron formatos y procedimientos de análisis crediticio específicos para este nuevo segmento.

Una importante modificación con respecto a la operativa de los créditos empresariales consiste en la introducción del pago de los créditos mediante el mecanismo “descuento por planilla” que ha sido introducido en ambas instituciones en los créditos a asalariados. Este mecanismo conlleva que el empleador del cliente deduzca del pago de salario de este las cuotas de los financiamientos obtenidos de instituciones de la red y traslade estos pagos a las entidades. Este mecanismo ha mostrado su validez, reduciendo los costos operativos de las instituciones. Con el fin de reducir sus costos, Calpiá ha hecho obligatorio el uso de este mecanismo en sus créditos de vivienda a asalariados, mientras que Caja los Andes incentiva su uso reduciendo la tasa de interés a aquellos clientes que pactan el descuento de planilla, basándose para ello en informaciones obtenidas de sus sistema de costos ABC.

La realización de un análisis detallado del valor de las construcciones existentes o de los presupuestos de obra en el caso de las construcciones por emprender se justificó dado que los inmuebles a financiar constituirían, en este tipo de créditos, en la mayoría de los casos el bien otorgado en garantía. En el caso de la construcción de viviendas nuevas o de ampliaciones significativas a viviendas existentes, dicho análisis detallado se consideró adicionalmente necesario para establecer las programaciones de desembolsos de forma tal que se evitase que el valor total de los financiamientos otorgados excediese el valor del inmueble. En la Caja los Andes se estableció, para aquellos créditos que presentan una insuficiente cobertura de garantías durante el proceso de construcción un esquema de supervisión cercana.

En ambas entidades se evaluó, al momento de definir la nueva reglamentación, la necesidad de tomar medidas para incidir en la calidad técnica de las construcciones a emprender. Siendo que la oferta de servicios para la construcción tanto en el mercado formal como en el mercado informal se consideraron suficientemente desarrollados como para no constituir un riesgo importante para las entidades financieras o para los clientes, se optó por no incorporar ningún tipo de asistencia a los clientes finales que emprenden un proceso de construcción de vivienda. No obstante lo anterior, en ambas entidades se requiere la participación de un perito valuator en caso que se constituya una hipoteca sobre la vivienda a financiar como garantía para el crédito con el fin de evitar la adquisición de construcciones defectuosas o la construcción de viviendas en terrenos que no son aptos para dicho emprendimiento. Con ello se minimiza suficientemente el riesgo que puede resultar de factores relacionados con la calidad de la construcción.

A partir del diseño de los productos de créditos para vivienda, en ambas entidades se implantó un pequeño programa piloto. Posteriormente, se realizó un proceso de capacitación a todo el personal de créditos con el fin de introducir el nuevo producto.

Principales resultados

La cartera para vivienda (construcción / ampliación y adquisición) que se generó en el marco del programa conjunto ha mostrado un crecimiento con gran dinamismo y calidad aceptable, representando hoy día, a menos de dos años de su implantación ya alrededor del 12% de la cartera total de Calpiá y Caja los Andes. Aparte del crecimiento dinámico, es destacable la alta calidad de las carteras de vivienda de ambas instituciones. El bajo nivel de morosidad confirma el enfoque asumido de a) mantener en los créditos para vivienda un análisis exhaustivo de la capacidad de pago de los clientes como elemento central de decisión y de referencia para el diseño de los créditos y b) analizar en detalle las características de la inversión en los créditos por montos mayores.

Cuadro 12: Cartera para vivienda generada en el marco del proyecto (a octubre 2003)

<i>Entidad</i>	<i>Número</i>	<i>Volumen (US \$)</i>	<i>Participación en número de créditos de la institución</i>	<i>Participación en volumen de cartera institucional</i>	<i>Mora > 30 días</i>
Financiera Calpiá	2,339	10,078,000	4.0%	16.3%	0.3%
Caja los Andes	2,411	5,722,123	3.2%	8.2%	2.9%
Subtotal cartera de vivienda	4,750	15,800,123	3.5%	12.0%	1.3%

Fuente: información proporcionada por las instituciones

El nivel de desarrollo de estos productos y su adecuación al contexto en cada país se expresa en las principales características de estas carteras. El mayor desarrollo económico de El Salvador, aunado a un menor nivel de riesgo percibido en el contexto macroeconómico ha hecho posible que Calpiá mantenga plazo y montos promedio sensiblemente mayores a aquellos de Caja los Andes. No obstante lo anterior, los montos y plazos máximos de los créditos de vivienda otorgados por Caja los Andes son a su vez similares o incluso mayores que aquellos de Calpiá, reflejando la capacidad técnica instalada en Caja los Andes.

Cuadro 13: Montos y plazos de los créditos para vivienda de Financiera Calpiá y Caja los Andes (datos de la cartera al 31 de Octubre del año 2003)

<i>Créditos de vivienda</i>	<i>Financiera Calpiá</i>	<i>Caja los Andes</i>
Plazo promedio (meses)	56	28
Plazo máximo (meses)	144	162
Monto promedio desembolsado	4,639	2,832
Monto máximo desembolsado	64,000	160,000

Fuente: Financiera Calpiá y Caja los Andes

Tanto en Calpiá como en Caja los Andes, el producto de crédito para la vivienda es ofrecido en todas sus agencias.

En cuanto al tipo de garantías empleadas, sobresale el hecho, que un creciente número de créditos de vivienda de la Financiera Calpiá (el 76%) han sido otorgados con la sola hipoteca a la vez que la importancia de las garantías “mixtas” y de las garantías personales y prendarias se ha reducido sensiblemente¹¹. El mayor uso de la sola hipoteca como garantía refleja una mayor consolidación (y simplificación) de los procesos para el otorgamiento de crédito para vivienda.

¹¹ El 76% del número de créditos con garantía hipotecaria corresponde al 91% del volumen otorgado y al 92% del saldo vigente de la cartera de vivienda.

Cuadro 14: Distribución de la cartera de vivienda de Calpiá según tipo de garantías (porcentajes calculados en base al número de créditos vigentes en cada momento)

Tipo de garantía	Participación (número de créditos) a dic 2002	Participación (número de créditos) a oct 2003
HIPOTECARIA	55%	71%
HIPOTECARIA PERSONAL	4%	3%
HIPOTECARIA PRENDARIA	2%	2%
HIPOTECARIA PRENDARIA PERSONAL	1%	0%
PERSONAL	8%	5%
PRENDARIA	18%	11%
PRENDARIA PERSONAL	13%	8%
Gran Total	100%	100%

Fuente: Financiera Calpiá

El siguiente cuadro permite apreciar el monto promedio otorgado según el tipo de garantía aportado por los clientes.

Cuadro 15: Montos promedio otorgados según garantía en los créditos vigentes de vivienda de Calpiá (al 31 de octubre de 2003)

Tipo de garantía	Monto promedio otorgado
HIPOTECARIA	5,418
HIPOTECARIA PERSONAL	8,041
HIPOTECARIA PRENDARIA	6,380
HIPOTECARIA PRENDARIA PERSONAL	5,544
PERSONAL	1,875
PRENDARIA	1,761
PRENDARIA PERSONAL	1,730

Fuente: Financiera Calpiá

La mayoría de los clientes con créditos para vivienda pertenecen hoy al sector de la micro y pequeña empresa urbana (76% y 61%), con una reducida participación de productores agrícolas y pecuarios (4% y 3%). Si bien tanto Calpiá como Caja los Andes efectuaron adecuaciones al producto con el fin de incentivar una mayor colocación de créditos entre estos últimos grupos (aceptando pagos con menor frecuencia), la crisis del sector agropecuario y la dinámica evolución de las carteras urbanas de vivienda hicieron que la importancia relativa de este segmento en esta cartera se redujera, en contra de lo previsto, durante el segundo año del programa.

En el segundo año del programa, tanto Caja los Andes como Calpiá lograron penetrar con sus créditos para vivienda significativamente en el sector de los asalariados. Mientras que a diciembre del año 2002 Calpiá tan sólo había otorgado 10 créditos de vivienda a asalariados, a octubre del presente año dicha cartera contaba ya con 450 créditos otorgados, que corresponden a un 19% del número total de créditos vigentes. Caja los Andes, por su parte contaba a octubre de 2003 con una total de 862 créditos a asalariados en cartera, que representaban el 36% del total. El producto de crédito para la vivienda claramente ha ayudado a ambas entidades a incursionar en este segmento, reflejando empero la diferencia en crecimiento tanto las características de los mercados como de las estrategias específicas seguidas por cada entidad en la atención al segmento de los asalariados. Por otro lado, los relativamente bajos montos otorgados en promedio por crédito a este grupo indican que se está atendiendo entre los asalariados a una población relativamente pobre. Esta tendencia probablemente obedece a las tasas de interés de los créditos, mismos que se ubican en un rango entre el 10% y el 27% anual y con ello mayoritariamente por encima de la oferta de la banca a los segmentos con empleo formal de la población (la tasa prime de la banca anunciada para estos créditos se ubica tanto en El Salvador como en Bolivia en alrededor del 8% anual). No obstante lo anterior y al igual que en el caso de los créditos agropecuarios de inversión, las entidades se encuentran en proceso de diversificación de sus tasas con el fin de adecuarse a las características de los clientes y poder competir en el mercado. Cabe anotar que ambas entidades han introducido tasas variables en el tiempo en sus créditos por mayor monto, reduciendo con ello uno de los aspectos de riesgo de los financiamientos de largo plazo.

Cuadro 16: Créditos de vivienda de Financiera Calpiá y Caja los Andes por sectores

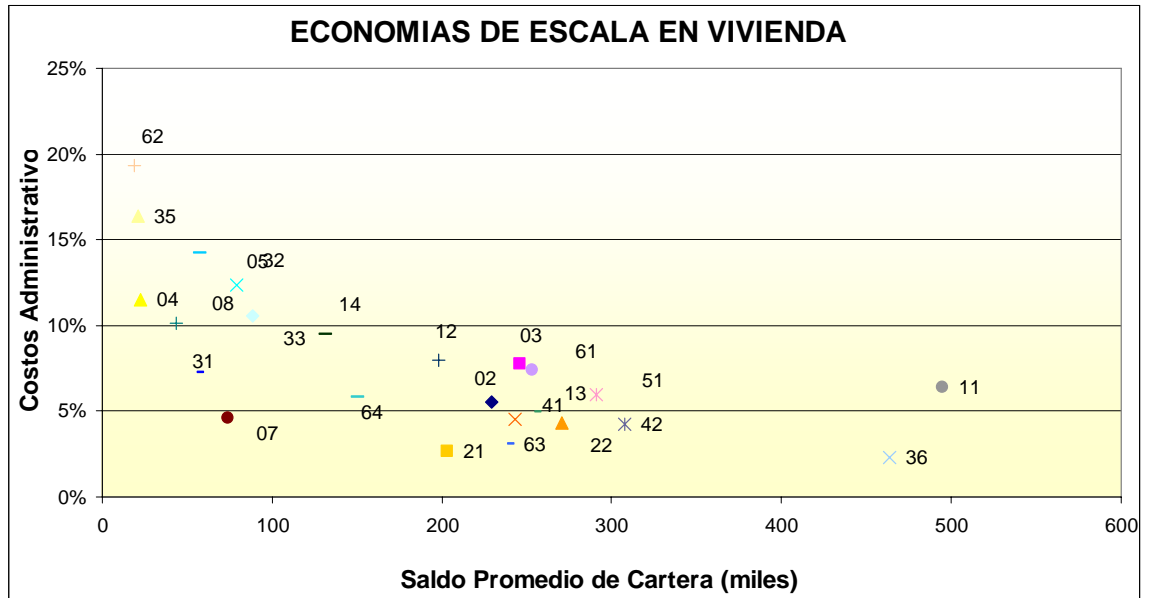
	Financiera Calpiá		Caja los Andes	
Sector de actividad económica del cliente	Participación en la cartera de vivienda (número créditos)	Monto promedio	Participación en la cartera de vivienda (número créditos)	Monto promedio
AGRICOLA	2%	2,907	2%	1,234.17
GANADERO	2%	5,967	1%	4,014.52
COMERCIO	30%	5,641	25%	4,035.32
PRODUCCION	10%	6,124	12%	2,625.48
SERVICIO	33%	3,866	24%	3,463.35
TRANSPORTE	3%	8,324		
EMPLEADO	19%	3,151	36%	1,695.60
Gran Total	100%	4,639	100%	2,831.63

Fuente: Calpiá y Caja los Andes

Costos

Al igual que en el caso de los créditos agropecuarios, los gastos de administración presentan una amplia variación entre las agencias de la entidad, sin llegar empero dicha variación a ser tan significativa como en las carteras agropecuarias. La clara correlación del nivel de gastos de administración con el tamaño de las carteras aunado al alto número de observaciones (agencias) permite establecer, en contraste con los datos para las carteras agropecuarias, claros “benchmarks” que indican la eficiencia en la gestión de agencias con carteras similares, y trasladar de esta manera la gestión de la eficiencia al nivel de las agencias.

Gráfico 2: Economías de escala en el crédito para vivienda de Caja los Andes



Nota: los costos de administración se expresan como un porcentaje anualizado sobre la cartera promedio del periodo analizado

Fuente: Sistema ABC de Caja los Andes

2. Sistema de remesas

2.1 Objetivos y actividades previstas por el programa

Tomando en consideración la creciente importancia de las remesas como fuente de ingresos de amplios segmentos de la población atendida por las instituciones de la red FFI y dada la importancia de brindar una atención financiera especializada a dicha población, el programa estableció un componente para incentivar la canalización de remesas a través de las instituciones de la red. El objetivo de este componente fue introducir el servicio de remesas y llevar a cabo acciones para vincular este nuevo servicio al uso de otros servicios financieros en el entendido que 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.

Las principales acciones a desarrollar en el marco de este componente consistieron en:

- un análisis de las experiencias de entidades financieras en América Latina con el envío de remesas de dinero;
- la selección de entidades contraparte (OTD's: "Organismos Transmisores de Dinero");
- el diseño de mecanismos para vincular las remesas con otros productos financieros;
- la elaboración de un plan de mercadeo;
- la implantación inicial en Financiera Calpiá;
- la selección de otras entidades de contraparte para Caja los Andes, Confía, MCN y/o la Sociedad Financiera Ecuatorial; y
- la capacitación y entrenamiento del personal.

El componente relacionado con las remesas se desarrolló inicialmente en Financiera Calpiá, dada la mayor facilidad de desarrollarlo en un mercado, sobre el cual existen abundantes fuentes de información. Posteriormente, en la segunda mitad del año 2003, se iniciaron las actividades en Confía y en Caja los Andes. El contexto para la introducción de este servicio puede ser considerado como favorable tanto en El Salvador como en Nicaragua por el creciente flujo de recursos que reciben estos países en forma de transferencias de los emigrantes. El contexto no fue igualmente favorable en Bolivia por la crisis argentina, que afectó temporalmente en forma considerable la capacidad económica de los emigrantes bolivianos hacia dicho país. Si bien el contexto para este servicio puede ser considerado como altamente positivo 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 la fuerte migración hacia España e Italia. Estas características hacen necesario llevar a cabo un nuevo análisis sobre la conveniencia de firmar, al igual que las demás instituciones, un acuerdo de

cooperación con Western Union o si es preferible establecer un acuerdo con una entidad OTD diferente.

El proceso de introducción del nuevo servicio constó en Calpiá de tres etapas: 1) el análisis del mercado, la selección de la entidad de contraparte y la introducción del servicio de remesas, 2) el análisis de la demanda de otros servicios financieros por los clientes de remesas y 3) el diseño y la introducción de medidas para incentivar el uso de otros servicios por parte de los clientes de remesas y su monitoreo en el marco de la operación de una agencia piloto.

Con el fin de seleccionar un OTD contraparte para Calpiá se realizó un estudio de las preferencias de los dos grupos centrales de clientes involucrados en la transferencia de remesas: los emigrantes remitentes de los recursos y los clientes receptores de los mismos. 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, del Inter-American Dialogue y del Pew Hispanic Center.

El sondeo realizado entre 1,536 clientes de la Financiera Calpiá receptores de remesas permitió establecer que dichos los clientes valoran, en orden de importancia, principalmente la seguridad y rapidez del servicio, seguido de la cercanía de las agencias y el costo del servicio. Al igual que en el uso de los servicios de captaciones, los clientes receptores de remesas asignan una indiscutible prioridad a la seguridad y confiabilidad del servicio, toda vez que la custodia / transferencia de sus recursos por una institución implica para ellos un riesgo difícil de apreciar. La importancia de la rapidez del servicio (la entrega inmediata de las remesas en comparación con la entrega en, por ejemplo, uno o dos días) tiene que ser vista en este contexto, ya que dicha cualidad del servicio no tiene, salvo en casos de emergencia, un impacto significativo en el bienestar de los receptores de las remesas. La rapidez del servicio reduce en este sentido el tiempo de inseguridad e incrementa con ello la percepción de seguridad y confiabilidad. Una vez garantizada la seguridad de la entrega, los receptores de remesas prefieren utilizar los servicios de aquellas entidades que mantengan mayor cercanía con los lugares que frecuenta el cliente durante el día 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 en los que se originan las remesas, misma que se traduce en altos costos de entrada, 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 mediante un contrato de prestación de servicios con el mayor agente de remesas en El Salvador, Western Union. Esta decisión se basó, aparte de las preferencias de los receptores de remesas, 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 incurrido por los clientes emigrantes que usan los servicios de

Western Union es uno de los más altos en el mercado, cabe anotar que los demás costos son comparativamente bajos: los costos de transacción incurridos para depositar las remesas son reducidos dada la densa red de agencias receptoras en diferentes países (y destacadamente 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 en este esquema, mientras que el riesgo de transacción es limitado por 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 un OTD establecido permitió ingresar al mercado con una reducida inversión inicial y con un OTD conocido tanto por los emigrantes como por los receptores de remesas. Esta alianza facilita 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 (para mayor detalle sobre el conjunto de consideraciones que llevaron a la selección de Western Union como agente de remesas ver anexo 12 intitulado “a12 Remesas – documento base.doc”).

Una vez determinado el OTD proveedor de servicios, Calpiá capacitó, en coordinación con éste, 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 especializado de Western Union 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.

Una vez establecido el servicio de remesas y consolidados los procesos correspondientes se realizó una nueva encuesta entre 897 receptores de remesas en los meses de marzo y abril del año 2003¹² con el fin de obtener información sobre algunas características de los clientes remitentes, de palpar las preferencias de los clientes receptores por los diferentes servicios financieros y de obtener una idea de su percepción del servicio brindado por Calpiá en sus primeros meses de operación en este mercado. A partir de estas encuestas se pudo establecer, que 3 de cada 5 clientes remitentes tienen menos de tres años en el extranjero, destacadamente en los EEUU y que en su mayoría no han legalizado aun su situación migratoria en dicho país¹³. Esta situación favorece el uso de canales no bancarios para la transferencia de las remesas, toda vez que los oferentes no bancarios no requieren de sus clientes la presentación de documentación estadounidense de identidad, en contraste con los canales bancarios. 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 y emergencias) 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

¹² Ver anexo 14 a14 Resultados encuestas remesas Calpia 0304.XLS

¹³ Esta situación tiene como consecuencia que más del 60% de los emigrantes no hayan visitado El Salvador desde su partida y que el 20% realice visitas en intervalos mayores a uno o dos años.

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, antes de decidir sobre la definición e introducción de nuevos productos.

Mientras que la oferta de servicios de captación a los clientes receptores de remesas no implicó cambio alguno en el diseño de los productos correspondientes, la introducción de una oferta de créditos a estos clientes tuvo como consecuencia importantes ajustes a las normas y procedimientos de créditos. Si bien el personal de créditos de Calpiá había considerado los ingresos por concepto de remesas esporádicamente en el análisis de la capacidad de pago de los clientes (incluyéndolas como un ingreso adicional) la institución no contaba con una norma ni con procedimientos uniformes para ello. Calpiá adecuó en el marco del programa sus procesos de análisis crediticio, estableciendo una normativa inicial para evaluar esta fuente de ingresos dentro de los análisis de la capacidad de pago de sus clientes (esta normativa, que tiene un carácter de provisional al encontrarse todavía en proceso de ajuste, define los parámetros de regularidad y documentación necesaria para poder considerar los ingresos de remesas como fuente de pago). Con estos criterios, Calpiá está ahora en capacidad de brindar un servicio más adecuado y otorgar financiamientos de mayor cuantía a sus clientes receptores de remesas y, en casos debidamente estructurados, incluso a otorgar financiamientos basados exclusivamente en esta fuente de pago.

Con el fin de dar seguimiento a las operaciones de los clientes de remesas, se diseñó un módulo de información básica de cada cliente receptor de remesas que va a ser implantando una vez se haya concluido con la introducción del nuevo software de la entidad¹⁴. El nuevo sistema va a permitir, adicionalmente, captar información sobre los ingresos que los clientes de crédito obtienen por concepto de remesas, facilitando el seguimiento a esta importante fuente de ingresos aun en aquellos casos, en que las transferencias no sean realizadas por conducto de Calpiá.

Una vez introducido el servicio de remesas, Calpiá introdujo un esquema para incentivar la venta cruzada de los demás productos financieros de la entidad a los receptores de las remesas en todas sus agencias. Adicionalmente, Calpiá definió una agencia piloto para evaluar la viabilidad de introducir la figura de un “oficial de plataforma múltiple”, quien asume las funciones de tres cargos existentes en la actualidad (1. el ejecutivo de

¹⁴ Calpiá se encuentra en proceso de migrar su sistema informático en el contexto de su transformación en un banco. El nuevo sistema contiene un módulo que permitirá dar seguimiento a la trayectoria de cada cliente en el uso de los diferentes servicios de la entidad y que incorpora, a partir de los resultados del programa innovaciones, elementos para poder dar seguimiento a los clientes receptores de remesas, cuya información todavía no se registra en la actualidad. La relevancia de este módulo para el seguimiento de las operaciones de remesas es central, toda vez que no existe, a pesar de reiterados intentos, hasta la fecha ninguna opción para cruzar la información del sistema de Western Union con el sistema informático de Calpiá.

depósitos, 2. la secretaria de atención al cliente y 3. el oficial de información y captaciones) y quien en consecuencia contará con la capacidad necesaria para brindar una atención integral a los clientes de remesas. A dicha agencia piloto se le asignó la tarea de monitorear la respuesta de los clientes a la labor de promoción, dada la necesidad de dar un seguimiento manual a la venta cruzada de productos por la ausencia de herramientas informáticas apropiadas¹⁵. La agencia piloto fue seleccionada considerando el volumen de operaciones, su capacidad instalada así como su accesibilidad desde las oficinas centrales de Calpiá.

2.2 Principales resultados

El volumen total de remesas recibidas ha tenido una evolución altamente favorable, de tal manera que se ha podido obtener un conocimiento más certero de las principales características y expectativas de los clientes tanto remitentes como receptores de las remesas. Este conocimiento permitió diseñar la estrategia para la venta cruzada de los productos financieros de Calpiá a estos nuevos segmentos y brindó la pauta para el diseño de productos adecuados a las mismas, mismos que se encuentran en su fase de introducción. El siguiente cuadro muestra la evolución numérica de las remesas recibidas por las diferentes entidades desde el inicio de operaciones de este nuevo servicio.

Cuadro 17: Remesas recibidas por conducto de las entidades de la red FFI

Entidad	Fecha de inicio de operaciones	Número de remesas recibidas (hasta oct / nov 2003)	Volumen recibido (en US \$, hasta oct / nov 2003)	Número de remesas recibidas en oct / nov 2003	Volumen promedio por remesa en 2003 (en US \$)
Financiera Calpiá*)	Abril 2002	64,785	11,565,000	8,181	179
Financiera Confía*)	Agosto 2003	1,193	302,300	561	253
Caja los Andes**)	Noviembre 2003	188	45,483	188	242
Subtotal remesas		65,978	11,867,300	8,742	180

*) Datos a octubre, 2003

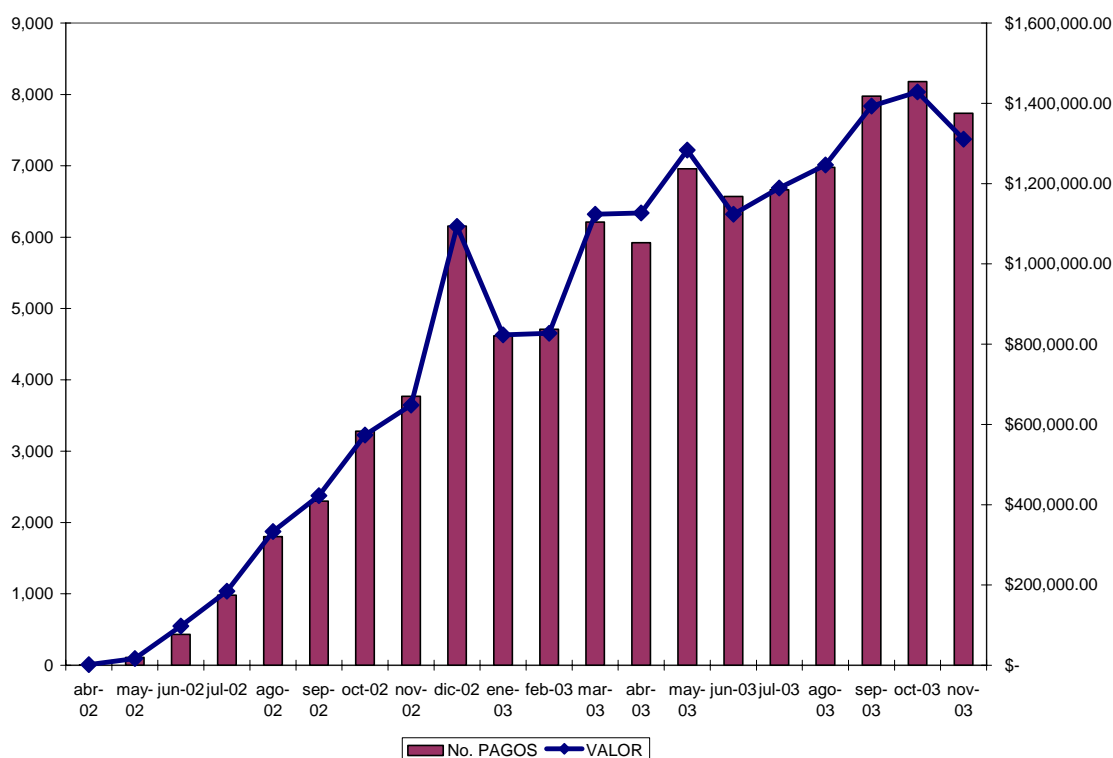
**) Datos a noviembre, 2003

Fuente: información proporcionada por las instituciones

¹⁵ Con el fin de recopilar información de los clientes receptores de remesas y sus operaciones con la entidad, se diseñó un formato que captura los datos generales de cada cliente, así como las operaciones que va llevando a cabo en la entidad. Este formato, que requiere de un llenado manual diario fue introducido tan solo en la agencia piloto al representar su llenado una considerable carga adicional de trabajo.

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

Gráfico 3: Evolución del número y volumen de remesas mensuales transferidas por conducto de Financiera Calpiá desde inicios de operaciones del sistema de remesas



Fuente: Financiera Calpiá

El monto promedio recibido por remesa se ubicó, durante el año 2003 en casi USD 180. Esta cifra es significativamente menor a aquella reportada para El Salvador en conjunto, misma que ascendió, según Manuel Orozco a USD 287¹⁶. Esta diferencia refleja muy probablemente un menor tiempo de estadía en el extranjero de los emigrantes que envían sus remesas por conducto de Calpiá, así como las características socioeconómicas de los clientes de esta entidad.

Por otro lado, Calpiá realizó en el año 2003 un total de 2,100 transferencias desde El Salvador hacia el exterior por un monto total de US \$ 1.8 millones (el monto promedio remitido por conducto de Calpiá al exterior asciende a US \$ 857) . Dichas transferencias son realizadas predominantemente hacia Guatemala y México por salvadoreños, quienes tienen relaciones comerciales en dichos países o envían recursos a sus hijos y dependientes que se encuentran estudiando en el extranjero.

¹⁶ 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

Más allá de incorporar el servicio de transferencias internacionales como un nuevo producto financiero, el programa claramente atrajo la atención de las instituciones de la red hacia el cada vez mas importante fenómeno de las remesas. 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 atiende. 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.

La venta cruzada de servicios por otro lado ha permitido incrementar sensiblemente la bancarización y el uso de servicios financieros por parte de los clientes receptores de remesas: A la fecha se ha logrado captar, en la agencia piloto, al 36% de los clientes como clientes de servicios de ahorro¹⁷, mientras que el 6.7% han 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 que se ubica, según un estudio reciente en tan sólo un 22%¹⁸.

A partir de las medidas introducidas en el marco del programa Calpiá ha logrado incursionar paulatinamente en el otorgamiento de créditos basados en las remesas como una fuente importante y confiable de pago. Los primeros resultados de créditos hipotecarios para vivienda otorgados a clientes, cuya principal fuente de ingresos proviene de las remesas familiares son alentadores: Alrededor del 20% de 1,700 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 satisfactorio¹⁹.

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 ha logrado captar ya el 2.9% del volumen de las remesas en forma de ahorros o depósitos a plazo.

¹⁷ Calpiá estima que el 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.

¹⁸ 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”

¹⁹ Aparte de requerir constancia de la recepción periódica de remesas, Calpiá evaluó en estos casos la situación migratoria y, hasta donde fue posible, la estabilidad laboral de la persona que envía las remesas. En contraste con otros financiamientos, Calpiá estableció como requisito para el otorgamiento de estos créditos que los clientes ahorrasen en una fase previa a su aprobación, contando de esta manera con información de primera mano sobre la capacidad de pago de estos clientes.

A la fecha no se han podido analizar aun los costos ni los resultados económicos de esta actividad, dado que el sistema de costos ABC todavía no ha sido introducido en Calpiá y que el esquema de remesas todavía no cuenta con un volumen suficiente de operaciones para poder realizar los análisis correspondientes en Los Andes.

Como resumen de lo anterior se puede afirmar que:

- 1) El servicio de remesas es un valioso servicio adicional para los clientes actuales de la entidad: La incorporación de este servicio reduce los costos de transacción de estos clientes al facilitarles acceder a una variedad de servicios en un solo lugar.
- 2) La ampliación de la oferta de servicios financieros de las instituciones con el servicio de remesas ha permitido atraer a la Financiera Calpiá a un nuevo segmento de clientes, que anteriormente no era atendido: las familias de bajos recursos cuya principal fuente de ingresos son las remesas. Estos segmentos cuentan por lo general con una reducida capacidad económica y un relativamente bajo nivel de educación formal y tienen tan solo limitada experiencia en el uso de los servicios financieros de las entidades reguladas. El uso de los demás servicios financieros es por tanto incipiente y lento, al encontrarse al inicio de una curva de aprendizaje. Este proceso puede ser acelerado, aunque en forma limitada, mediante campañas de información y capacitación por parte de las instituciones que tomen en consideración las características de estos clientes y su demanda, así como su percepción de la utilidad de los servicios financieros.
- 3) La introducción de este servicio ha permitido a Calpiá obtener una mayor confianza en esta fuente de ingresos de los clientes como fuente de pago para créditos, con ello ha mejorado su oferta de servicios y su capacidad de competencia.
- 4) El proceso de obtener un conocimiento cercano de la conducta de los clientes receptores de remesas hace necesario realizar adecuaciones a los sistemas informáticos de las instituciones. A diferencia de las operaciones de crédito y de ahorro, en las que las instituciones captan directamente información básica de los clientes, las instituciones tienen que realizar esfuerzos adicionales para conocer a los clientes de remesas toda vez que los sistemas de los OTD, mediante los cuales se realizan las transferencias, operan independientemente de los sistemas de las entidades financieras.
- 5) La venta cruzada de productos es facilitada, como demuestran las experiencias de la agencia piloto de la Financiera Calpiá, enormemente con la introducción del “oficial de plataforma múltiple”, con capacidad de brindar a los clientes una amplia gama de servicios financieros.
- 6) Los resultados obtenidos en las encuestas a clientes receptores de remesas indican que éstos requieren de servicios adicionales alrededor de las remesas, que les facilitarían la recepción y el uso de las mismas. Servicios tales como cajeros automáticos, tarjetas de débito y crédito, etc., facilitarían el acceso a los recursos de las remesas recibidas. Las entidades financieras a su vez podrían retener un mayor porcentaje de los recursos canalizados por un mayor tiempo. 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 FFI que han mostrado un muy dinámico crecimiento de sus colocaciones en el transcurso del último año, previéndose futuras limitaciones en el crecimiento de no poder incrementar sus captaciones sustancialmente.

2.3 Acciones a futuro

El desarrollo de este componente ha incentivado a las instituciones de la red a incursionar en la atención de un nuevo segmento de mercado y a mejorar su oferta de productos financieros. Las instituciones tienen que realizar empero acciones adicionales para mejorar su oferta de servicios y poder, de esta manera, brindar un mejor servicio a sus clientes de remesas. El objetivo de dichas acciones es el de ampliar la participación de las entidades de la red en el mercado de remesas de sus respectivos países y afinar / ampliar los servicios financieros ofrecidos tanto a los receptores como a los remitentes de remesas familiares.

Acciones a desarrollar

Con el fin de lograr los objetivos trazados se tienen previstas las siguientes acciones:

1. Profundizar el conocimiento tanto de los clientes receptores de remesas como de los clientes emigrantes con el fin de afinar los productos y servicios ofrecidos a ambos grupos una vez que se encuentre operando el nuevo sistema informático en Calpiá y mediante sondeos puntuales.
2. Analizar la posibilidad de establecer alianzas con otras OTD's que permitan mejorar el servicio a los clientes (por ejemplo mediante depósitos directos en cuentas pasivas de los clientes receptores y /o con OTD's que impliquen un menor costo directo para el cliente remitente).
3. Afinar productos a requerimientos de clientes receptores o remitentes de remesas:
 - i. productos de ahorro con acceso a créditos de emergencia;
 - ii. productos de crédito con un componente de ahorro en cada cuota (especialmente interesante en vinculación con créditos para vivienda o para bienes de consumo duradero); y
 - iii. uso de tarjetas de débito y de cajeros permanentes como medio para que los clientes verifiquen la recepción de las remesas y puedan disponer de sus recursos.
4. Evaluar la adecuación y utilidad de diferentes esquemas de promoción estacionales (rifas, entrega de objetos promocionales, etc.) para incrementar el

volumen de operaciones de remesas y la venta cruzada de otros servicios financieros.

3. Sistema para el análisis de costos ABC

3.1 Objetivos y actividades previstas por el programa

Como se mencionara más arriba, el programa conjunto FOMIN – FFI se desarrolló en el contexto de una creciente competencia en el mercado de las microfinanzas de los países en los que operan las entidades de la red. Esta creciente competencia implica una mayor presión sobre las instituciones para mejorar sus servicios, sea mejorando las condiciones (destacadamente financieras) en que son ofrecidos o mejorando su adecuación a las características individuales de cada cliente. El contexto obliga en consecuencia a las entidades a innovar permanentemente sus operaciones con el fin de mantener o incluso ampliar su posición en el mercado.

El conocimiento detallado de los procesos requeridos para brindar un servicio financiero a los clientes así como de los costos relacionados se constituye en un conocimiento de valor estratégico para las entidades que incursionan en procesos de innovación competitiva. Tomando en consideración estos aspectos, las entidades financieras pertenecientes a la red FFI se embarcaron en el marco del programa conjunto con el FOMIN en un ambicioso programa para instalar en su seno un sistema de costeo basado en la metodología ABC (Activity Based Costing). En lo siguiente se describe el proceso de introducción de dicho sistema a la vez que se presentan algunos reportes como muestra de su capacidad y se detallan las principales experiencias obtenidas tanto en el proceso de implantación como en el uso de la información procesada por las entidades.

Los principales objetivos del proyecto con respecto a la introducción del sistema de costeo se refirieron a lograr que este sistema se constituyera en una efectiva herramienta de gestión que permitiera a las entidades de la red obtener:

- i. un certero conocimiento de los procesos desarrollados por las instituciones para la prestación de sus servicios al público así como sobre los insumos consumidos en su desarrollo;
- ii. información confiable sobre los efectos de medidas destinadas a lograr una mayor eficiencia de los procesos y procedimientos;
- iii. información sobre los costos de los procesos; así como
- iv. información sobre la rentabilidad de productos, agencias, operaciones con ciertos segmentos de clientes etc. al facilitar la comparación de costos e ingresos con respecto a distintas unidades de análisis.

Las actividades a realizar para el desarrollo del componente que fueron inicialmente definidas comprendieron lo siguiente:

- la definición de los requerimientos de las entidades de microfinanzas hacia el sistema de costos;
- la evaluación y graficación de los flujos de trabajo de los diferentes procesos llevados a cabo en la institución;
- el diseño de un sistema de costos orientado a procesos;
- la selección y adecuación de un paquete básico de software;
- el diseño de un interfase de usuario con el sistema contable;
- la realización de una primera prueba con algunos procesos clave;
- la adecuación final del sistema y su implantación; y
- la documentación del sistema.

3.2 Actividades realizadas

Como estrategia para la introducción del sistema de costeo se previó iniciar con dicha actividad en la Caja los Andes, y, una vez consolidada la operación del sistema en dicha entidad, su adecuación e introducción en la Financiera Calpiá. La primera instalación se realizó como previsto en la Caja los Andes, concluyéndose los trabajos correspondientes a finales del año 2002.

El proceso de introducción en Caja los Andes consistió de los siguientes pasos que difieren ligeramente de los procesos previstos al momento del diseño del componente:

1. identificación y análisis de los requerimientos de información;
2. mapeo de procesos;
3. definición del modelo ABC;
4. adaptación del módulo ABC para la recolección de tiempos y cantidad en intranet;
5. selección del software apropiado para la gestión de sistema de costos;
6. parametrización del modelo ABC en el software OROS;
7. ingreso de tiempos y cantidades; a partir de la captura de información por parte de todo el personal;
8. desarrollo de interfaces;
9. entrenamientos del personal en el manejo del módulo ABC (captura de tiempos y cantidades);
10. entrenamientos de los analistas de costos, encargados dar mantenimiento al sistema y de llevar adelante la gestión del mismo;
11. diseño de reportes;
12. corrida del sistema con los tiempos y cantidades del primer mes de llenado del modulo ABC;
13. validación y cuadro de resultados, afinación del proceso de captura de información fuente y afinación de reportes básicos; y
14. documentación del proceso.

Las tareas detalladas fueron realizadas en su totalidad en la Caja los Andes. Para ello se contrató, como previsto, a una empresa local que desarrolló el sistema, conjuntamente con personal de la Caja los Andes y con los consultores de FFI. La Caja los Andes adquirió un paquete de Software (OROS), mismo que fue parametrizado y adecuado a las características del sistema implantado por la entidad²⁰. El proceso involucró tanto a la administración central de la entidad como, destacadamente, las agencias y sucursales de la misma, que aportaron la información fuente para el desarrollo del sistema. Por parte de la administración central participaron las gerencias general, comercial y de administración y finanzas, conjuntamente con los departamentos de administración, finanzas, contabilidad y, destacadamente, el departamento de informática, que estuvo a cargo de la adecuación del software adquirido.

Con el fin de brindar una estructura adecuada para la gestión del sistema ABC, se introdujo en la Caja los Andes una unidad encargada de la administración del sistema de costos. Se tiene previsto que esta unidad, que en la actualidad se compone de 2 personas y que ha sido igualmente introducida en la Financiera Confía, asuma en el futuro las funciones de controlling institucional.

Una vez concluida la instalación del sistema en Caja los Andes y a diferencia con el plan original del programa, que preveía la instalación del sistema en la Financiera Calpiá, se optó por iniciar su implantación en Confía. La instalación en la Financiera Calpiá fue pospuesta considerando que dicha institución había ingresado ya, a inicios del año 2003, en el proceso de transformación a banco y que dicho proceso conlleva el cambio de plataforma informática de la institución. Considerando la complejidad que implica el cambio de plataforma y previendo que dicho proceso podría generar atrasos en la introducción del sistema ABC en Calpiá, se procedió a inicios del año 2003 con la instalación del sistema de costeo en la Financiera Confía.

Como se mencionara en el informe intermedio del proyecto, a finales del año 2002 estaba en duda la posibilidad de instalar el sistema de costos en las demás instituciones utilizando el mismo software (OROS) que en la Caja los Andes. La empresa distribuidora del software OROS había sido vendida entonces y estaba no existía certidumbre sobre la posibilidad de adquirir licencias adicionales para las demás instituciones de la red. En aquel entonces se temía tener que volver a analizar las opciones de software y perder la oportunidad de volver a aplicar los conocimientos adquiridos en la parametrización del mismo. En un inesperado giro, las entidades de la red pudieron adquirir, a inicios del año 2003, tres licencias adicionales a un precio aceptable, de tal manera que a la fecha cuatro de las instituciones de la red (Caja los Andes, Financiera Calpiá, Financiera Confía y Sociedad Financiera Ecuatorial) ya cuentan con el software necesario para implementar el sistema de costeo.

²⁰ Los principales elementos del sistema se encuentran descritos en el documento anexo 17 titulado "Implementation of the ABC Costing System" en el archivo "a17 Resumen Costos.doc" (cuyos apéndices se entregan conjuntamente con el presente informe como documentación física), por lo que no se va a abundar sobre los mismos en el presente.

El proyecto de implementación en Confía se encuentra, al momento de la redacción del presente informe, en la etapa final cumpliéndose con ello lo establecido en el cronograma inicial del programa.

Los resultados de la aplicación del sistema de costos han sido presentados en los eventos internacionales de intercambio en que participan las diferentes entidades de la red de instituciones apoyadas por FFI con el fin de difundirlos y de motivar y preparar a las demás entidades de la red para su futura introducción.

3.3 Principales resultados y aprendizajes

En lo siguientes se presentan los principales resultados y aprendizajes obtenidos con la implantación y la utilización del sistema de costos ABC por las entidades de la red. El capítulo se divide para ello en dos grandes apartados: en el primero de ellos se presentan a modo de ejemplo de la versatilidad del sistema introducido algunos de los reportes que son utilizados en la actualidad, mientras que en el segundo se describen los principales aprendizajes que pudieron ser realizados en el transcurso del proceso de implantación y utilización del sistema de costos.

Reportes

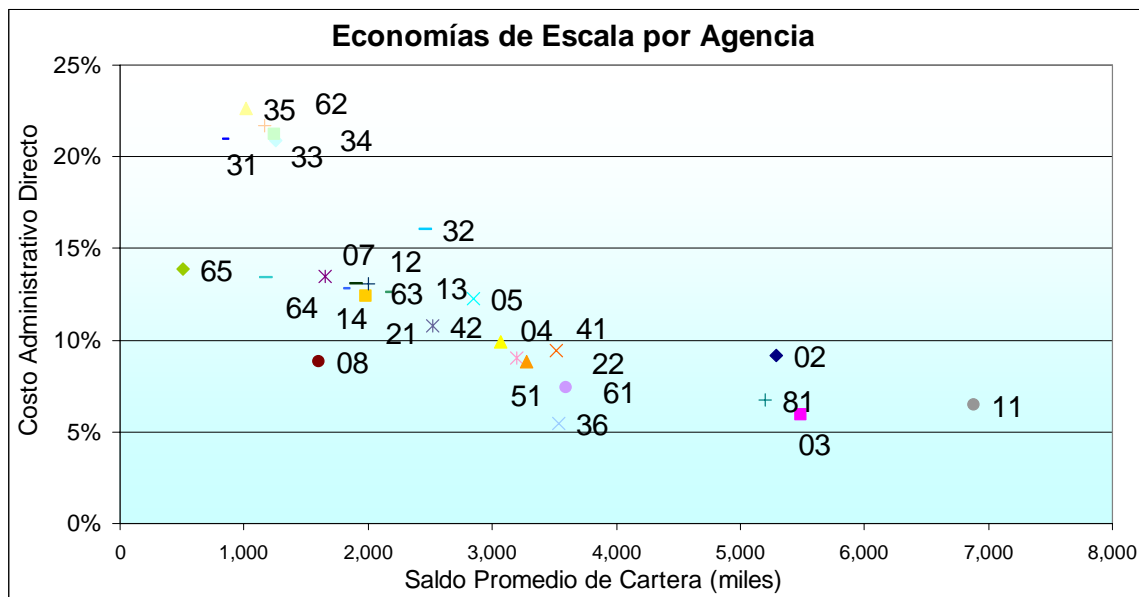
La información generada por el sistema ABC puede ser considerada como altamente versátil, toda vez que permite la generación de una gran cantidad de reportes sobre los diferentes factores que afectan el desempeño institucional. La gran diversidad de elementos que pueden ser analizados obligó a las instituciones a definir con precisión la información que debía ser procesada en el marco de unos pocos reportes básicos de aplicación general (mismos que se presentan en lo siguiente). De esta manera, la gran cantidad de reportes inicialmente concebidos han sido perfeccionados, reorganizados y resumidos en un grupo de reportes estándar que concentran gran parte de la información de costos ABC. Esta información está a disposición de todas las gerencias (nacionales, departamentales y de cada sucursal) tanto con resultados mensuales o consolidando varios meses y ha sido desarrollado en Excel. Los resultados han sido parametrizado de tal forma que se puede encontrar fácilmente la información sobre productos y agencias. Los reportes contienen gráficos que a simple vista resaltan las diferencias más importantes entre distintas agencias, o entre los mismos productos. Estas gráficas permiten evaluar con facilidad la evolución de los principales indicadores de costo, brindando a los usuarios del sistema un punto de entrada relativamente fácil para profundizar en el análisis de los factores que intervienen en los resultados obtenidos. Adicionalmente, las entidades se han visto en posibilidad de generar reportes especiales con el fin de poder analizar situaciones específicas que se presentan en la gestión institucional en el transcurso del tiempo.

Con el fin de brindar a los lectores una idea del tipo de información que brinda el sistema, en lo siguiente se presentan los dos gráficos básicos que son utilizados para iniciar el

análisis de los resultados tanto de las agencias como de los productos. Los gráficos básicos que se presentan a continuación corresponden al análisis de las economías de escalas de los productos y de las carteras de las agencias:

- Los gráficos de **economías de escalas** combinan volumen de cartera en el eje horizontal y los costos administrativos en el eje vertical. Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, el nivel de los costos desciende al crecer el volumen de cartera de una agencia²¹. El análisis de dicho gráfico lleva al lector a preguntarse, por ejemplo, porqué dos agencias con igual volumen de cartera tienen distintos costos administrativos. Este primer paso permitió al personal del proyecto adentrarse en las diferencias entre los procesos, actividades y tareas y definir “agencias benchmarks”. En un segundo paso se realizó un análisis de la organización interna y de los procesos de aquellas agencias con peor desempeño. La consecuencia directa fue la reorganización de las agencias en cuestión por medio de la optimización de procesos. Este proceso de mejora es realizado gradualmente en todas las agencias con un desempeño por debajo del benchmark institucional. El siguiente gráfico permite apreciar los correspondientes datos por agencia de Caja los Andes.

Gráfico 4: Costos de administración y tamaño de cartera por agencia (Caja los Andes, datos anualizados a Septiembre de 2003)²²



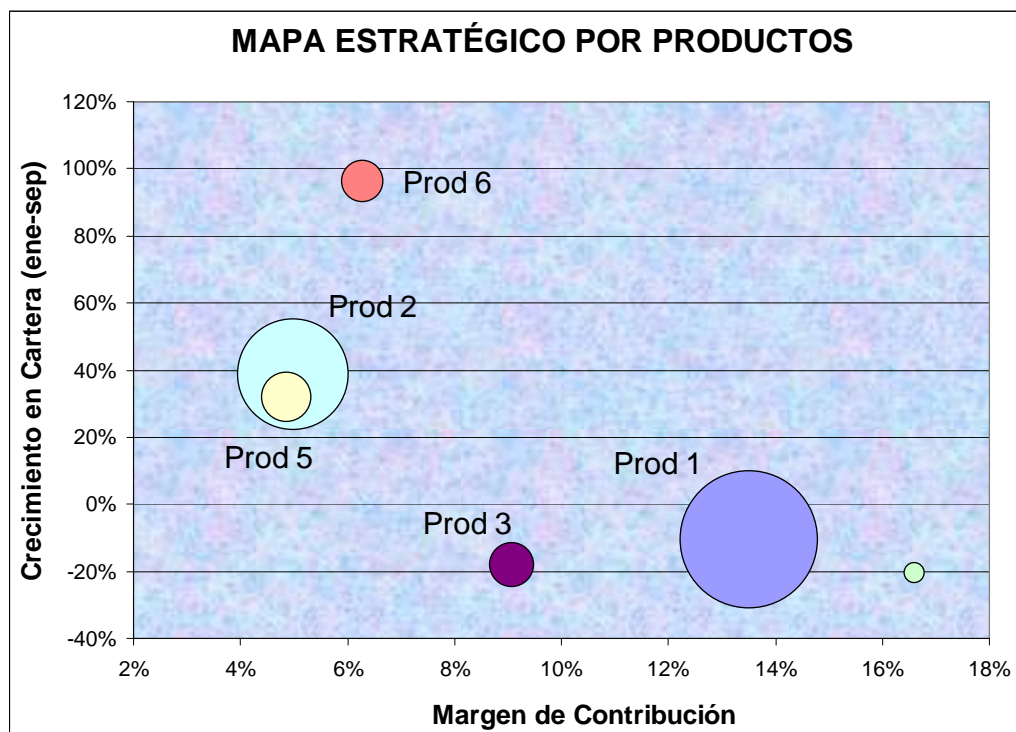
Fuente: Administración ABC de Caja los Andes

²¹ Al analizar el comportamiento de los costos por producto se observa una tendencia similar con respecto al volumen de negocio.

²² Se omiten los nombres de las agencias con el fin de mantener la confidencialidad de la información.

- El otro grafico es el de **portafolio** que combina la variable “crecimiento” en el eje vertical con la variable “margen de contribución” en el eje horizontal de los distintos productos. Esta combinación permite definir tasas de crecimiento y márgenes de contribución mínimos de referencia, existiendo un cuadrante óptimo de posicionamiento de los productos en la esquina superior derecha. Todo producto posicionado en dicho cuadrante esta obteniendo un desempeño óptimo con altas tasas de crecimiento y de alto margen de contribución. El opuesto se encuentra en el cuadrante inferior izquierdo. Como se puede apreciar, los productos que muestran un mayor margen de contribución son aquellos con menor crecimiento, es decir los productos con crecimiento consolidado, mientras que los productos con mayor crecimiento aportan un sensiblemente menor margen de contribución a los resultados de la entidad.

Gráfico 5: Margen de contribución y crecimiento de la cartera por producto (Caja los Andes, datos anualizados a Septiembre de 2003)²³



Una tercera dimensión del análisis citado es dada por el tamaño de la burbuja que representa el volumen de cartera de los respectivos productos. Así podemos observar que el producto 1, el más desarrollado dentro del portafolio de Caja los Andes, se encuentra en una etapa de estancamiento debido al alto nivel de competencia en el mercado, manteniendo sin embargo un alto margen de contribución. Por otro lado, el producto 2 tiene un comportamiento más errático, ubicándose en el cuadrante óptimo o en el

²³ Al igual que en el gráfico anterior, se omiten los nombres de los productos con el fin de mantener la confidencialidad de la información.

superior izquierdo, dependiendo de la regional que se analice. El producto 2, por ser un producto nuevo, muestra altas tasas de crecimiento pero con bajo margen de contribución.

Otro tipo de reporte es el de productos de captaciones. Este reporte muestra los productos de Caja de Ahorro y Depósito a Plazo Fijo, DPF. Se ha prescindido de gráficos debido a la simplicidad de los rubros de gasto considerados. El siguiente cuadro muestra los datos resumidos del reporte de captación a septiembre del año 2003.

Cuadro 18: Reporte de captaciones de Caja los Andes a septiembre de 2003

PRODUCTO: CAPTACIONES			
CONSOLIDADO NACIONAL (cifras en dólares)			
PERIODO: ENERO 2003 - SEPTIEMBRE 2003 (anualizado)			
Producto de Captaciones	Caja de Ahorro	DPF	TOTAL
Crecimiento (Ene-Sep)	34.42%	47.82%	31.11%
Volumen Promedio de Captaciones a Sept 2003	7,668,579	32,053,113	39,721,692
Costos Financieros	2.76%	5.31%	4.82%
Costos Administrativos ABC	2.47%	0.38%	0.78%
Costos Overhead	5.47%	2.95%	3.44%
TOTAL	10.70%	8.64%	9.04%
Nota:- Los valores están divididos por el saldo Promedio Captado del periodo y anualizados			

Fuente: Sistema ABC de Caja los Andes

Además, existen reportes trimestrales de gastos por centro de costos en la Administración Central. Estos gastos se comparan con el presupuesto de cada área, y se determinan las causas de las desviaciones.

A pedido de la gerencia de Caja los Andes se elaboraron reportes especiales, como por ejemplo para mejoras en los procesos del producto microcrédito en las distintas agencias, con el objeto de reducir costos y consecuentemente poder ofrecer tasas de interés más competitivas a los clientes. Ejemplos de los mismos lamentablemente no puede ser adjuntado el presente reporte debido a su extensión.

Otra aplicación concreta es la medición de la eficiencia de los funcionarios, ya no desde el punto de vista financiero, sino operativo. El modulo ABC genera reportes estadísticos sobre la cantidad de veces que una actividad determinada ha sido realizadas y sobre el tiempo invertido en dicha actividad por los funcionarios de las distintas agencias o áreas. Este instrumento es fundamental para el departamento de Organización y Método a la hora de realizar mejoras de procesos.

Además, se ha logrado establecer los perfiles de los funcionarios que mejor rendimiento tienen en un mismo puesto, y se ha podido comprobar que tienen perfiles similares. Es por ello se están impartiendo entrenamientos de *administración de tiempos* a los funcionarios con menor rendimiento y perfiles desiguales para lograr una uniformidad que seguramente redundará en una mayor productividad.

La información suministrada por el área de costos ha sido utilizada para diversas simulaciones. Una de ellas fue realizada con el fin de tomar una decisión sobre la discontinuación de un producto de crédito. El sistema de costos ABC proporcionó en este proceso información certera sobre la merma en la rentabilidad total que implicaba el abandono de dicho producto, facilitando con ello la toma de la decisión.

Otro tipo de simulación es la definición de puntos de equilibrio de referencia a la hora de decidir abrir o no una nueva agencia. Considerando los costos involucrados, se podrá saber con certeza, que volumen de cartera se necesitará para cubrir los costos operativos de la agencia.

Hacia el futuro se tiene proyectado dar un uso más pro-activo al sistema. Una vez introducido el sistema ABC en Caja los Andes, esta entidad está creando una herramienta en Excel que le permitirá obtener las tasas de interés mínimas que tiene que cobrar de acuerdo con el tipo de procesos involucrados en cada producto (PyME, micro, vivienda, etc.) y el riesgo de la región, sector y actividad a la que pertenece el cliente. Este nuevo instrumento se encuentra en desarrollo por un equipo interdisciplinario del área de costos y el área de riesgos. En la actualidad se está probando ya una aplicación similar que brinda información relevante para la determinación de las tasas de interés en los créditos de mayor volumen. Esta aplicación facilita la negociación de la tasa de interés a cobrar al permitir proyectar el costo de un crédito específico, que a su vez es el elemento crucial para definir la tasa mínima que razonablemente puede ofrecer a sus clientes sin incurrir en pérdidas.

Aprendizajes

Luego de transcurrido poco mas de un año de finalizada la primera implementación del sistema de costos ABC en Caja los Andes, se puede afirmar que las ventajas sobrepasan en un amplio margen las desventajas y los costos de implementar un sistema tan sofisticado.

Caja los Andes ha obtenido una clara ventaja competitiva frente a las otras instituciones del sistema financiero, al contar con información gerencial de alta calidad que fortalece la toma de decisiones. La entidad cuenta hoy con una mayor capacidad para apreciar los elementos que afectan la rentabilidad de sus diferentes servicios, así como para analizar, con mayor detalle, el nivel de eficiencia de sus diferentes procesos en las agencias y sucursales. Las principales ventajas del sistema implantado son:

1. la identificación de los generadores de costos;
2. una mayor certeza en la asignación de los costos indirectos, tanto a productos como a agencias;
3. la obtención de rentabilidad por producto y por agencia;
4. la obtención de gastos por centro de costos (departamentos) en la administración central;
5. la cuantificación y el monitoreo de las actividades y procesos, pudiendo medir el nivel de eficiencia de los funcionarios, no solo en términos financieros sino también operativos; y
6. la identificación de los factores de éxito críticos que permite la generación e implementación de estrategias.

La utilidad del sistema de costeo ha sido ampliamente reconocida por las instituciones de la red. A la vez que la Financiera Confía se encuentra finalizando la instalación del sistema, la Sociedad Financiera Ecuatorial ya ha iniciado el mapeo de procesos que es la base para su aplicación y se tiene previsto que la Financiera Calpiá inicie con el proceso una vez que concluya el proceso de transformación en banco.

No obstante la percepción generalmente positiva, cabe destacar que el proceso de introducción de un sistema de costos no es simple y que su exitosa implantación requiere de una cercana atención por parte de las gerencias involucradas de cada entidad. En lo siguiente se presentan en forma resumida los principales aprendizajes con respecto a tres aspectos: el proceso de introducción, el uso de la información y la organización necesaria para un óptimo aprovechamiento del sistema.

El proceso de introducción

La implantación de un sistema de costos en una entidad de microfinanzas es un proceso complejo que implica una mayor carga de trabajo para el personal y que genera temores entre el mismo. La mayor carga de trabajo se originó de la necesidad de que todo el personal capturase su información relevante, en forma cotidiana, durante un período de

un año de tal forma de poder abarcar todas las estacionalidades de los productos²⁴. Los temores del personal se basaron por otro lado en la idea (muchas veces correcta) de que la reducción de costos conlleva reducciones de personal y que afecta con ello la estabilidad laboral de cada uno del mismo. La ventaja de alimentar dichos sistemas no es percibida por otra parte, sino a nivel de una mayor utilidad (resultados financieros) y competitividad institucional que puede no beneficiar a todo el personal.

La introducción de un sistema ABC es por tanto un ejercicio que hace necesario un empuje constante por parte de los cuadros de mando gerenciales en sus diferentes niveles, quienes a su vez tienen que estar convencidos de las bondades del mismo.

El proceso de introducción del sistema de costos ABC hizo necesario realizar un seguimiento cercano y crítico de la información recabada y procesada con el fin de confirmar su razonabilidad y aplicabilidad. El proceso de revisión de la información recabada resultó de una mayor magnitud de lo inicialmente esperado, por la gran cantidad de errores que se generaron como consecuencia del involucramiento de todo el personal de las entidades en la generación de la información fuente.

La introducción del sistema costos tuvo, por otro lado un efecto interesante sobre la actitud del personal hacia este crucial aspecto del quehacer institucional: la sola introducción del sistema elevó la conciencia del personal sobre este aspecto, mejorando con ello su disposición a reducir gastos innecesarios y a buscar una mayor eficiencia en el trabajo. Un efecto adicional de interés sobre la cultura institucional fue el “cambio de cultura” que llevó al personal a pensar más en términos de procesos, desminuyendo la importancia relativa que guardan las unidades o departamentos operativos al interior de la entidad. Si bien este cambio resulta igualmente positivo, no deja de ser por ello difícil.

El proceso de introducción del sistema de costos es facilitado enormemente, si las entidades que lo realizan pueden contar con acceso a experiencias previas en otras entidades. En el caso de la red de entidades de FFI esto se pudo constatar en la implantación del sistema en CONFIA, misma que se benefició la experiencia obtenida previamente en Caja los Andes. El periodo de implementación en Confía fue 3 meses más rápido que aquel requerido en Caja los Andes, reflejando los aprendizajes obtenidos.

Uso de la información

Los sistemas de costo pueden generar una vasta gama de informaciones y generan a su vez costos que pueden ser significativos. Las instituciones que hacen uso de este tipo de sistemas tienen que tener por tanto claridad sobre el tiempo de elementos que desean gestionar por medio del sistema.

²⁴ En la red FFI de acordó dicho lapso mínimo para la captura de la información de costos con el fin de contar con información sufriente que permitiese analizar correctamente los costos generados por lo créditos agropecuarios y otros estacionales, cuyos plazos se aproximan, en muchos casos, a los 12 meses.

En el caso de las entidades de la red FFI se establecieron una serie de reportes básicos que permiten a los usuarios del sistema obtener una visión general de los costos y rentabilidad generados por los diferentes productos en las diferentes agencias. Este reporte resultó central por la autonomía que gozan las gerencias de las agencias en la gestión de sus operaciones.

Como era de esperar, el uso de la información ha derivado, al igual que su captura, en un proceso de aprendizaje continuo, que tiene que ser reforzado constantemente. El análisis recurrente de diferentes aspectos relevantes en el marco de las reuniones mensuales de gerentes de agencia ha sido un elemento importante en este proceso, que dista mucho de alcanzar su madurez en la Caja los Andes.

Al igual que en el proceso de implantación del sistema ABC, las entidades de la red FFI se han beneficiado en este aspecto por el hecho de pertenecer a una red de varias entidades al contar con la posibilidad de comparar los datos obtenidos y al poder intercambiar experiencias en el manejo del sistema de costos. Mientras que la comparación de los benchmarks de las diferentes entidades seguramente aportará a mejorar significativamente la eficiencia de cada una de ellas, el intercambio de experiencias sobre el manejo de esta herramienta seguirá proveyendo una excelente oportunidad para lograr un mejor aprovechamiento de la información disponible.

Organización del proceso

Un factor crítico a la hora de la implementación del sistema es el compromiso de la gerencia con el proyecto, tanto en el proceso de introducción del sistema como en el uso de la información recabada por el mismo.

Por último, debido a la gran carga de trabajo en el mantenimiento y procesamiento de datos, es importante que por lo menos 2 personas conformen la unidad de costos. Además, a efectos de poder hacer ajustes y adaptaciones en el modelo en el transcurso del tiempo, estos deberán participar desde un inicio en la implementación del sistema junto con los consultores externos.

Conclusiones y perspectivas

El programa innovaciones ha tenido un profundo impacto sobre las entidades de la red FFI. Mientras que la incursión en el financiamiento de inversiones a plazos mayores ha ampliado significativamente el horizonte y la capacidad de las entidades, la introducción del sistema de remesas y el inicio de la vinculación de éstas con los demás servicios financieros ha tenido repercusiones en la organización interna de las instituciones y en sus productos financieros que todavía no pueden ser evaluadas en forma conclusiva. Si bien la herramienta para la administración de costos permitirá sin duda alguna apreciar con mayor certidumbre algunos efectos de estos cambios y mejorar la eficiencia de las entidades, éstas se encuentran todavía en una etapa incipiente en su uso. No obstante lo anterior, en la actualidad se pueden percibir ya los efectos positivos del programa en las entidades, al haberse acelerado significativamente su crecimiento y al haberse diversificado sus actividades.

Las entidades de la red FFI enfrentan hacia el futuro el reto de mantener su ritmo crecimiento a la vez que consolidan las innovaciones recientemente introducidas. Para ello requieren ampliar su base de financiamiento adquiriendo recursos financieros, cuyas características de plazo sean consistentes con las características de las carteras de inversión y vivienda. Por otro lado, las entidades tienen que seguir dando seguimiento a los segmentos nuevos que han sido incorporados a su clientela, destacadamente a los clientes receptores y remitentes de remesas, cuyas características y demanda requieren de un mayor estudio con el fin de lograr el establecimiento de servicios plenamente adecuados a las mismas.