

Experiencias de ACCION en las Finanzas Rurales en América Latina y África

Siendo la pobreza rural la responsable de un 63 por ciento de la pobreza mundial, la importancia de llevar los servicios de microfinanzas más allá de los límites de la ciudad es clara. Los pobres rurales constituyen tanto la mayor necesidad insatisfecha como el más grande mercado desatendido de microfinanzas. El brindarle servicios financieros a los pobres rurales puede ayudar a resolver problemas asociados con altos niveles de pobreza, bajos niveles de producción, y migración rural-urbana. El objetivo de ACCION en las microfinanzas rurales es ampliar la frontera de las microfinanzas sostenibles más allá de las áreas urbanas superando las barreras de costo, mitigando el riesgo, y explorando las innovaciones tecnológicas y metodológicas.

Al enfrentar una rígida competencia y una saturación del mercado en algunos mercados urbanos, las instituciones urbanas de microfinanzas (IMFs) están encontrando cada vez más que las áreas rurales ofrecen importantes oportunidades comerciales. En los países de alta competencia, sobre todo en América Latina, las áreas rurales generalmente se caracterizan por niveles más bajos de competencia.

No obstante, las IMFs también son conscientes de los retos que representan las áreas rurales en lo que se refiere a costos y riesgos. A medida que estos líderes de microfinanzas van penetrando de manera sistemática, lucrativa y a gran escala las áreas rurales, ofrecen una ruta a ser seguida por otras instituciones urbanas de microfinanzas.

En los últimos dos años, ACCION ha trabajado con varias instituciones en América Latina y África para instituir o ampliar los programas de crédito rural. Estos esfuerzos han dado como resultado una penetración rural exitosa así como una gama de productos de microcrédito adaptados a las áreas rurales. Este InSight brinda un breve recuento de la experiencia de los afiliados y socios de ACCION en las áreas rurales y relata las lecciones surgidas de esa experiencia sobre cómo las instituciones urbanas de microfinanzas, orientadas hacia el comercio, pueden entrar en los mercados rurales.

Definición de las Microfinanzas Rurales

Las microfinanzas rurales generalmente se definen como servicios financieros proporcionados a pobres económicamente activos - incluyendo productores a pequeña escala, propietarios de tiendas y almacenes, así como aquellos involucrados en la agricultura, cría de animales, y otras actividades agrícolas- que residen en áreas rurales. Sin embargo, la definición de área rural depende del contexto específico de cada país y de cada institución. En México, por ejemplo, el gobierno define rural como todo lo que se encuentra por fuera de la capital federal, y en el Paraguay, las ciudades con menos de 100,000 habitantes se consideran rurales. Algunas instituciones definen "rural" según la actividad, implicando que los clientes que realizan actividades agrícolas son rurales, aun cuando operen en las ciudades más grandes. La mayoría de los socios de ACCION han adoptado una definición geográfica que generalmente incluye todas las áreas fuera de las ciudades principales, sin tener en cuenta las actividades de

los clientes. Los pueblos de mercado se convierten en puntos focales importantes para las finanzas rurales.

Experiencias de la Finanzas Rurales

Banco Solidario - Ecuador

Banco Solidario, un banco comercial establecido en Quito, Ecuador, con un 100 por ciento de capital privado, fue la primera institución Financiera en cumplir una misión social en América Latina. El 31 de marzo del 2004, Banco Solidario atendía a 87,000 clientes de microfinanzas, a través de 14 sucursales, con una cartera activa de más de \$74 millones. En septiembre del 2001, Banco Solidario y ACCION International empezaron a implantar un programa de crédito rural que incluyó el ajuste del producto de crédito de capital de trabajo individual de Banco Solidario a las condiciones rurales. Una vez el piloto del producto individual pasó a la fase productiva, ACCION y Banco Solidario empezaron a desarrollar los productos rurales de crédito de grupo. A finales del 2003, el programa de crédito rural alcanzaba casi 4,000 prestatarios individuales y de grupo con una cartera de casi \$5.4 millones. La estrategia de Banco Solidario ha sido pasarse gradualmente a las áreas rurales y brindar una amplia gama de productos rurales de crédito para que los clientes puedan escoger.

El Comercio - Paraguay

El Comercio Financiera es una compañía de finanzas paraguaya que ofrece una amplia gama de productos. Ha estado ofreciendo crédito microempresarial desde 1998. Hay nueve sucursales a nivel nacional, de las cuales cuatro se encuentran en zonas rurales. A partir del 31 de marzo del 2004, El Comercio estaba atendiendo un total de 6,900 clientes de microfinanzas con una cartera activa de casi \$3 millones.

En el 2000, El Comercio y ACCION lanzaron con éxito un programa de crédito rural, basado en préstamos individuales. Para el 31 de marzo del 2004, El Comercio tenía más de 4,000 clientes rurales activos con una cartera activa de \$1.9 millones. La cartera en riesgo del programa rural es más baja que la cartera total en riesgo de El Comercio. ACCION y El Comercio se están preparando actualmente para el lanzamiento de un piloto de crédito rural de grupo para complementar el producto del crédito rural individual.

Inicialmente, El Comercio enfocó su producto del préstamo rural a la comunidad Menonita paraguaya. Porque éste es un grupo unido, los beneficios de los productos de El Comercio se anunciaron verbalmente, permitiendo que la cartera de crédito rural creciera rápidamente. Más recientemente, El Comercio ha ampliado sus créditos rurales a otras comunidades. Además, El Comercio ha tenido éxito al asociarse con proveedores de insumos, organizaciones que ofrecen a los granjeros crédito en especie actuando simultáneamente como compradores de sus productos. Como el comprador ya existe, este arreglo le permite a El Comercio proporcionar créditos a granjeros que sólo tienen un cultivo, a pesar de que el riesgo es superior.

Uganda Microfinance Unión - Uganda

La Uganda Microfinance Unión (UMU) se ha convertido en una de las instituciones de microfinanzas más importantes que operan en Uganda hoy en día. A finales del 2004, UMU planea transformarse en una Institución que acepta Micro Depósitos (IMD), una compañía de

microfinanzas regulada por el Banco de Uganda. Al 31 de marzo del 2004, UMU estaba atendiendo 30,500 prestatarios activos a través de su red de 18 sucursales localizada a lo largo de Uganda. Con una cartera activa de \$7.1 millones, el saldo promedio de crédito activo es \$235.

Desde que empezó en 1997, UMU se ha enfocado a servir a los clientes rurales y periurbanos, con seis sucursales localizadas en las áreas rurales. UMU sigue una política de alternar las aperturas de sucursales urbanas y rurales para mantener su compromiso con las áreas rurales mientras cumple con sus metas financieras. En el 2004, ACCION y UMU estarán trabajando en una iniciativa patrocinada por la USAID y Hewlett-Packard para usar la tecnología del dispositivo de punto de venta para tener un alcance más profundo a las áreas remotas. Los dispositivos de POS se instalarán en sitios de transacciones de terceros, como minoristas. En lugar de tener que viajar a las sucursales de UMU, los clientes podrán visitar comerciantes locales selectos para efectuar los pagos del préstamo o depósitos, recibir los desembolsos de los préstamos o retirar dinero de sus cuentas de ahorro. De esta manera, la tecnología le permitirá a UMU llegar a los clientes más remotos de manera más eficaz.

Compartamos - México

Compartamos es una institución de microfinanzas regulada con base en México, D.F., operando en 78 localidades a lo largo y ancho de México, particularmente en los estados rurales de Chiapas y Oaxaca. Usando la metodología de banca comunal, Compartamos ha logrado tasas de crecimiento altas y llega casi a 220,000 clientes, convirtiéndose en la institución de crédito de microfinanzas con la base de clientes más grande en el Hemisferio Occidental. Casi todas sus clientes son mujeres, y el tamaño promedio del crédito es aproximadamente \$280. Muchas de estas clientes son cabezas de familia; algunas se encuentran empleadas en actividades básicas generadoras de ingreso como el comercio de alimentos y artesanías, mientras otras trabajan en la agricultura. La mayoría de las clientes de Compartamos vive en comunidades rurales con acceso limitado a educación, servicios públicos y a servicios financieros. A diferencia de la mayoría de los otros socios de ACCION, Compartamos empezó como una institución rural y recientemente se ha ido trasladando a las áreas urbanas.

Banco do Nordeste - Brasil

Banco do Nordeste es un banco de desarrollo público que cubre la parte nordeste del Brasil, la región más pobre del país. Tiene una gran red de 165 sucursales que cubren los pueblos pequeños y que tradicionalmente había sido sub-utilizada debido en parte al fracaso de los productos rurales tradicionales. A principios de 1998, ACCION trabajó con Banco do Nordeste para crear un producto de microfinanzas, CrediAmigo, usando la metodología de grupo solidario. CrediAmigo logró escalamiento y rentabilidad muy rápidamente porque capitalizó en la infraestructura y el personal sub-utilizados. Hoy es una de las operaciones de microfinanzas más grandes en América Latina, con más de 140,000 clientes. Para poder llegar más a fondo a las áreas rurales, el Banco do Nordeste está considerando adaptar la metodología de banca comunal basada en la metodología de Compartamos.

Génesis - Guatemala

Génesis, uno de los socios más antiguos de ACCION, es una de las ONGs líderes en microfinanzas en Guatemala. Tiene una clientela principalmente urbana, pero también llega a

las mujeres del campo a través de una operación de banca comunal pequeña. Actualmente, 64 por ciento de los clientes de Génesis son mujeres. Hasta el 31 de marzo del 2004, Génesis estaba atendiendo a casi 35,000 clientes a través de 39 sucursales. A finales del año 2003, su programa de banca comunal, contaba con 15,246 clientes y una cartera de \$4.2 millones, con un saldo de Crédito promedio de \$274 y un 2.8 por ciento de cartera en riesgo. Actualmente el programa de crédito individual de Génesis llega a 14,178 clientes con una cartera de \$8.4 millones y una cartera en riesgo de 6.7 por ciento. El saldo promedio del crédito individual es de \$590.

Lecciones Aprendidas de las Experiencias de ACCION en las Finanzas Rurales

El éxito de un programa de crédito rural depende de una amplia gama de variables. La siguiente sección describe estas variables y las lecciones aprendidas de los programas de crédito rural en las IMF's socias de ACCION. Primero, las IMF's deben estar operando en un ambiente político y económico que conduzca a las microfinanzas en general y al crédito rural en particular. La IMF debe tener un claro entendimiento de la estructura de las ganancias de una cartera rural y su relación con la misión institucional. Además, las IMF's deben responder por el alto costo de atender a los clientes que se encuentran en lugares remotos con una garantía subsidiaria pequeña, y deben prepararse para lidiar con los problemas de recursos humanos exclusivos de las áreas rurales.

También se exploran las estrategias para reducir el riesgo, como la diversificación de la cartera, y atraer a los clientes con productos nuevos y ajustados. Finalmente, esta sección trata sobre las estrategias para hacer que los productos rurales sean viables como es el caso de la estandarización de la metodología, el desarrollo de tecnología para aumentar la eficacia y la formación de alianzas con otras instituciones para diferir los costos.

Factores del contexto

El éxito de la intermediación financiera rural depende mucho del ambiente socio-económico así como del entorno legal, regulador y de supervisión. En Mozambique, por ejemplo, el entorno puede ser todavía demasiado adverso para llevar a cabo programas de finanzas rurales exitosos y sostenibles: las áreas rurales se caracterizan por una baja densidad poblacional, una infraestructura pobre, una diversificación limitada de fuentes de ingresos entre los hogares rurales y dentro de ellos, y una participación restringida de los pobres rurales en la economía monetaria. Bajo estas circunstancias, las finanzas rurales son sumamente difíciles y financieramente insostenibles, por lo menos en el corto plazo.

En otros países, los socios de ACCION encontraron que no había ninguna hipótesis simple sobre el nivel de pobreza y la ubicación rural de los clientes. Por ejemplo, tanto el Banco Solidario en Ecuador como El Comercio en Paraguay aprendieron que esa pobreza no aumenta necesariamente por la distancia de los centros urbanos. En Ecuador, algunos de los clientes más pobres se mantienen en las afueras de los centros urbanos pero aún participan, por lo menos parcialmente, en actividades agrícolas. Tanto en Ecuador como en Paraguay esos clientes que se encuentran más alejados de las ciudades tienden a poseer grandes extensiones de tierra. Banco Solidario descubrió que en casi todas las áreas donde opera hay todo tipo de clientes. Ha ajustado su enfoque al crédito de conformidad con esta situación, ofreciendo una gama de productos de crédito en todas las áreas.

El ambiente legal, regulador y de supervisión puede afectar bastante el desempeño de las IMFs que operan en las áreas rurales. Los topes de las tasas de interés, una realidad en muchos países latinoamericanos, puede hacer que los intermediarios financieros se vean restringidos para recuperar sus costos totalmente, un problema particularmente grave en el crédito rural. En algunos casos, las regulaciones que reprimen las tasas de interés, la metodología o la seguridad de las IMFs reguladas dan una ventaja comparativa a las ONGs.

Misión y Rentabilidad

Aunque todos los socios de ACCION tienen una clara misión social, también se valoran favorablemente las ganancias. Estas metas duales de llegar a los pobres mientras se obtiene una ganancia pueden ser difíciles de equilibrar. A la gerencia a menudo le toma algún tiempo aceptar la expansión rural como una estrategia comercial válida y mucho más tiempo llevar a cabo los cambios necesarios asociados con esta estrategia. Sin embargo, el crédito rural sólo tendrá verdadero éxito si las IMFs se comprometen totalmente a él, lo que puede significar aceptar márgenes de rentabilidad más bajos y buscar volumen a cambio.

Algunas de las IMF urbanas socias de ACCION han descubierto que el traslado a las áreas rurales aporta considerables ventajas: normalmente hay menos competencia, los clientes son más abiertos, y tienden a tener mayor voluntad de pago que en las áreas urbanas. El Comercio incluso encontró que los clientes rurales pueden ser más rentables que los urbanos, principalmente porque los tamaños de los préstamos son más grandes. El reciente desempeño financiero de Compartamos también ha sido excelente, a pesar de su enfoque en clientes peri-urbanos y rurales. Sin embargo, para otros socios de ACCION, las actividades rurales han demostrado ser menos rentables que los créditos urbanos, principalmente porque los costos son más altos y los márgenes más bajos en las áreas rurales.

Clientes muy dispersos

La amplia dispersión de los clientes rurales significa que los asesores de crédito tienen que recorrer mayores distancias y trabajar de manera más autónoma que sus colegas urbanos. Algunos socios de ACCION, como Compartamos, mantienen sólo un número mínimo de sucursales, con asesores de crédito que viajan regularmente a las comunidades rurales y realizan todas las actividades de crédito y de ahorro en el campo. En El Comercio, los asesores de crédito permanecen a menudo durante varios días en las comunidades que atienden sin regresar a la sucursal. Otras estrategias para rebajar los costos de las transacciones y asegurar un buen servicio al cliente incluyen el uso de sucursales móviles u oficinas satélite pequeñas en mercados o en sitios de baja densidad poblacional.

La descentralización eficaz también requiere de una toma de decisiones descentralizada. Esto incluye límites de aprobación claramente establecidos para los asesores de crédito, con asesores más experimentados y de muy buen desempeño que tengan autoridad para aprobar préstamos hasta una cierta suma sin tener que acudir a niveles superiores de aprobación. Sin embargo, la toma de decisiones descentralizada requiere revisiones y balances adecuados. Para esto es un pre-requisito indispensable el contar con sistemas adecuados de información a la gerencia y control interno. Tal como se discutirá en más detalle en la siguiente sección, el aumento en la demanda de la capacidad de los asesores de crédito rurales significa que la gerencia de recursos humanos y de capacitación deben ser el centro principal de cualquier estrategia de expansión rural.

Garantía subsidiaria

Los individuos rurales de bajos ingreso a menudo carecen de activos físicos que se requieren como garantía subsidiaria de la banca convencional. Por consiguiente, los socios de ACCION han desarrollado enfoques innovadores que utilizan una amplia gama de garantías no convencionales, que incluyen los electrodomésticos y los muebles del hogar, equipo y maquinaria de la granja, ganado y cosechas futuras. La efectividad de la mayoría de estas garantías se basa más en la presión psicológica que en su valor de mercado. Con base en la observación de que la honestidad y la solidaridad normalmente son más fuertes en las áreas rurales que en las urbanas, algunos socios de ACCION ofrecen préstamos de grupo, con diferentes formas de garantías de responsabilidad mancomunada, a la clientela rural. La mayoría de las IMFs combinan las diferentes formas de garantía subsidiaria, algunos incluso lo hacen con garantías individuales y de grupo, dependiendo del perfil del cliente y del nivel de riesgo.

Contratación, Capacitación y Motivación del Personal

Al ser el eslabón más importante entre la institución Financiera y el cliente, los asesores de crédito son los activos más valiosos de las instituciones. En el caso de algunos productos de crédito rural, como la banca comunal, los asesores de crédito son a menudo el único eslabón entre la IMF y el cliente. Los asesores de crédito a menudo se encuentran encargados de todas las fases en el proceso de crédito, desde la promoción hasta la selección del cliente, la evaluación, supervisión y recuperación del crédito.

Algunos socios de ACCION que se han ampliado de las áreas urbanas a las rurales se han resistido inicialmente a conformar una fuerza separada de asesores de crédito rurales, sosteniendo que se debe mantener una identidad corporativa unificada y que el personal debe poderse trasladar de un departamento a otro. Sin embargo la experiencia ha demostrado que los asesores de crédito urbanos que han sido transferidos a las áreas rurales no se han desempeñado tan bien como los asesores de crédito que se han contratado específicamente para las áreas rurales. De hecho, a menudo los asesores de crédito rurales exitosos tienen un conjunto de antecedentes educativos y de habilidades completamente diferentes a las de los asesores de crédito urbanos. En muchos casos, los antecedentes educativos en agronomía han demostrado ser más valiosos para los asesores de crédito rurales que la educación formal en finanzas o en administración de empresas, principalmente porque es más fácil enseñarle las habilidades financieras a un agrónomo que enseñarle agronomía a individuos graduados en finanzas.

Las IMFs que se amplían hacia las áreas rurales también deben tener la precaución de que los asesores de crédito rurales no se sientan menos valorados que sus colegas urbanos quienes pueden parecer tener un estatus social superior con ropa más cara y que pasan más tiempo en la oficina. Para minimizar el sentimiento de inferioridad entre los asesores de crédito rurales, la gerencia debe expresar claramente su total compromiso a la expansión rural. Un sistema de incentivos apropiado, tal como un sistema basado en el desempeño para asesores de crédito rurales que les permita ganar tanto o más que sus colegas urbanos, es eficaz. Sin embargo, dada la naturaleza cíclica de las actividades rurales, un sistema de incentivo eficaz y justo es generalmente más difícil de preparar para los asesores de crédito rurales que para los urbanos.

Las habilidades requeridas y los atributos deseados de los asesores de crédito que ofrecen los productos de grupo rurales son muy diferentes de las de los préstamos individuales. Los

asesores de crédito de grupo que operan en las áreas rurales no sólo deben poseer habilidades agrícolas y financieras, sino también actuar como facilitadores, gestionadores de conflictos y motivadores. Los asesores de crédito de grupo deben provenir o estar íntimamente ligados a las comunidades en que trabajan, y lo más importante, deben hablar los idiomas locales. Debido a estas calificaciones, la contratación, entrenamiento y retención es generalmente más difícil para asesores de crédito de grupo que para asesores de crédito individuales. Además, la experiencia de ACCION ha demostrado que el personal de oficina de las IMFs acostumbrado a la clientela urbana tiende a encontrar difícil el poderse acomodar a clientes rurales que pueden ser menos educados y menos hábiles en materia financiera. Por lo tanto es esencial que las sucursales que atienden a los clientes rurales promuevan activamente una actitud abierta de todo el personal frente a los clientes rurales, preferiblemente contratando al personal de servicio al cliente de las comunidades atendidas.

Reducción del Riesgo mediante la Diversificación de la Cartera

El impacto imprevisible del clima, las plagas, la volatilidad del precio y las calamidades naturales en la producción de la granja significa que el crédito rural es inherentemente arriesgado. La diversificación de la cartera de crédito es la estrategia más importante para proteger al prestamista rural de dichos riesgos covariantes. Los socios de ACCION que se han trasladado a las áreas rurales han intentado diversificar sus carteras financiando una mezcla de préstamos con propósitos, condiciones de préstamo y plan de pago diferentes. Las carteras rurales de todos los socios de ACCION contienen un porcentaje grande de crédito para actividades de comercio y producción por fuera de la granja a pequeña escala, siendo la financiación agrícola sólo entre un 20 y un 50 por ciento del total de la cartera rural. Además, estas IMFs contratan prestatarios que se encuentran localizados en zonas agroecológicas diferentes. Para institucionalizar esta estrategia de mitigación de riesgo, algunas IMFs han colocado topes a la participación y volumen de los créditos agrícolas totales por zona. La diversificación de la cartera de crédito rural, en lo que se refiere a ubicación y propósito del crédito, también ayuda a equilibrar la carga desigual de trabajo debido a la estacionalidad del crédito agrícola. También mejora la concordancia entre los activos y los pasivos de la IMF. Finalmente, a una escala más amplia, las instituciones diversifican el riesgo a través del equilibrio de las actividades urbanas y rurales.

La mayoría de los prestamistas rurales asociados a ACCION no aceptan granjeros que tengan un solo cultivo y les exigen a sus clientes que tengan una base de ingresos diversificada para aumentar las oportunidades de reembolso. El lapso de tiempo relativamente largo entre la decisión de sembrar y el momento de cosechar significa que se desconocen los precios del mercado cuando se otorga el crédito. El riesgo es demasiado alto si no hay ninguna otra fuente de ingreso a la cual recurrir en caso de que la cosecha única no genere el ingreso esperado. Esta limitación significa que las técnicas de crédito que se dispone actualmente sólo sean apropiadas en áreas rurales donde las familias tienen una mezcla de actividades - condiciones que prevalecen en gran parte de América Latina, y partes de África, áreas tales como la región montañosa de África oriental. La diversificación de las fuentes del ingreso es, claro está, una estrategia importante de reducción de riesgo para las familias clientes.

No obstante, la experiencia entre los socios de ACCION ha demostrado que bajo circunstancias muy especiales la financiación de monocultivos puede ser viable. El Comercio, por ejemplo, ha financiado la producción de soya, pero sólo porque los precios internacionales del mercado de la soya han permanecido estables durante algún tiempo, la voluntad de pago de las comunidades atendidas ha sido excelente, las condiciones climáticas

y del terreno son excelentes, y se han establecido acuerdos especiales con los proveedores de insumos agrícolas. Para reducir aún más los riesgos, El Comercio prefiere financiar sólo las fases finales de la producción de soya, es decir los últimos tres meses, más o menos, del ciclo de producción de seis meses. Banco Solidario está financiando monocultivos si un cliente experimentado en una zona muy productiva tiene varias parcelas con el mismo cultivo pero en etapas diferentes de producción, lo cual es posible sólo para algunos tipos de cultivos.

Mezcla de productos

La ampliación de los servicios en las áreas rurales ha fomentado la innovación entre ACCION y sus socios - particularmente en lo que se refiere al desarrollo de productos. Banco Solidario, por ejemplo, ofrece un producto de crédito rural individual ajustado, créditos de grupos solidarios, créditos más grandes de grupos solidarios, y banca comunal. Además, a todos los clientes rurales se les ofrece productos de ahorro y de transferencia de fondos. Otros socios de ACCION ofrecen tanto préstamos individuales como de grupo a su clientela rural, así como servicios de ahorro. Los socios de ACCION han encontrado que es importante para los clientes tener acceso a las alternativas y tener la posibilidad de ir ascendiendo de un producto de crédito al siguiente. Una amplia gama de productos ayuda a las instituciones a brindar un buen servicio al cliente y así retener a los clientes, e igualmente ampliar su alcance, diversificar la cartera, explotar los flujos urbanos-rurales, y reducir los riesgos generales del otorgamiento de un crédito. Esta amplia gama también ayuda a generar una base de clientes más grande partiendo de una área geográfica dada, aumentando la productividad de las sucursales rurales.

Llevando esto un paso más adelante, el enfoque de UMU en las áreas rurales es atender a todas las personas que se encuentren dentro de una cierta distancia de la sucursal. Mientras la mayoría de las IMFs sólo financian a microempresarios, UMU, como parte integral de su estrategia de penetración rural, también atiende las escuelas rurales, los puestos de salud, y diferentes tipos de asociaciones. Los dispositivos de punto de venta para los comerciantes rurales y los servicios de ahorro y transferencia de fondos complementan aún más la estrategia de convertir cada sucursal rural en una unidad viable y aprovechable.

Ajuste del producto para Satisfacer las Necesidades del Cliente Rural

La mayoría de los socios de ACCION han aprendido el valor del crédito enfocado al cliente en sus contextos urbanos. La ventaja de las IMFs urbanas que se trasladan a las áreas rurales es que pueden transferir su conocimiento (*know-how*) sobre el servicio al cliente al entorno rural. En particular, los productos de crédito individual se pueden ajustar a las necesidades específicas y a las preferencias de cada cliente. El monto del crédito y el plan de pago deben acordarse según la capacidad de pago del cliente, teniendo en cuenta todas las fuentes de ingreso del hogar así como del negocio y los gastos del hogar. Al financiar empresas de producción agrícola o ganaderas, los planes de pago se ajustan al flujo de caja proyectado del hogar, acomodando las fluctuaciones mes a mes. Los socios de ACCION normalmente no fijan topes mínimos o máximos para los créditos individuales, aún para los créditos de primera vez, e intentan ser tan flexibles como sea posible con respecto a las opciones de garantía prendaria. Aunque los pagos globales, en donde todo el capital se cancela al final del término del préstamo pero el interés se paga mensualmente, normalmente se consideran muy arriesgados, algunos socios de ACCION han ajustado sus mecanismos de crédito para atender a los clientes que solicitan dichos planes de pago. Otra respuesta innovadora a las

idiosincrasias de las condiciones rurales ha sido el otorgamiento de crédito estacional en los meses pico.

El crédito de grupo no ofrece tanto espacio para flexibilidad como el crédito individual. La mayoría de los socios de ACCION no ven los créditos de grupo como los mecanismos adecuados para financiar las actividades agrícolas, principalmente debido a los tamaños limitados del préstamo y a los planes de pago regulares. Los clientes prefieren usar los créditos de grupo para financiar sus actividades del ingresos secundarios o como puente para satisfacer las necesidades de liquidez a corto plazo. Generalmente, los productos de crédito de grupo solidario ofrecen una mayor flexibilidad a los clientes que los productos de banca comunal, y los socios de ACCION como UMU están haciendo continuamente ajustes a la metodología para aumentar la flexibilidad, por ejemplo, estirando la gama de tamaños de préstamo y condiciones de reembolso dentro de un solo grupo.

El servicio al cliente también significa una respuesta inmediata a las necesidades del cliente. Sobre todo en la agricultura, donde normalmente no se pueden posponer las inversiones y un retraso en el acceso a la financiación puede poner en peligro toda una cosecha. Los socios de ACCION generalmente tienen normas muy estrictas para los tiempos de aprobación del crédito, de menos de un día para créditos que repiten a un máximo de cuatro días para créditos nuevos.

Estandarización

Para contrarrestar los costos de responder flexiblemente a las necesidades y preferencias del cliente, se requiere de un alto grado de estandarización. Para la mayoría de los prestamistas rurales esto significa ofrecer solamente uno o muy pocos productos de crédito. Sin embargo, algunos socios de ACCION se han enfocado en alcanzar un alto nivel de estandarización en los productos así como en los procesos de la organización, ofreciendo sin embargo una amplia gama de productos de crédito y de ahorro. La estandarización normalmente incluye políticas y procedimientos de crédito muy claros y estrictos que esbozan cada paso así como las reglas globales del proceso de crédito, desde la promoción hasta la recuperación, para cada actor involucrado. El desarrollo del manual genérico de crédito rural de ACCION ha jugado un papel importante en este respecto. Un sistema estandarizado para la recolección de datos y análisis de tendencias del mercado, en particular con respecto a los rendimientos, precios y costos por locación, también ayuda a estandarizar la evaluación del crédito y los procedimientos de aprobación así como a manejar los riesgos.

Tecnología

En las finanzas rurales, la tecnología juega dos papeles importantes: la implementación de un control interno efectivo cuando se dificulta la supervisión debido a la distancia, y la reducción del costo de penetración en áreas más remotas. Algunos socios que operan en áreas rurales están considerando la implementación de la tecnología PortaCredit de ACCION que permite a los asesores de crédito que usan computadoras portátiles tomar las solicitudes de crédito.¹ PortaCredit ha ayudado a varios socios de ACCION en América Latina a mejorar su nivel de productividad, estandarización y manejo del riesgo. UMU, en Uganda, está lanzando actualmente un piloto para un Sistema de Transacción Remota (RTS) que es una combinación

¹ Véase ACCION InSight 9: ACCION PortaCredit: Aumentando la Eficiencia de las IMFs con Tecnología por Barton y del Busto (www.accion.org/Insight)

de tecnología y procesos de negocio que permitirán la realización de depósitos y retiros en efectivo por parte de los clientes de microfinanzas a través de una red de comerciantes acreditados (por ejemplo, almacenistas, comerciantes agrícolas, gerentes de estaciones de gasolina) en áreas rurales y peri-urbanas. El RTS también facilitará la captura electrónica de datos de la transacción a nivel del cliente y la creación de un sistema de identificación electrónico. A un nivel tecnológico más básico, en algunos casos, las motocicletas han sido un factor importante para mejorar la productividad de los asesores de crédito que trabajan en las áreas rurales.

Alianzas con los Proveedores de Insumos y los Bancos Nacionales

La colaboración y las alianzas estratégicas con otras instituciones rurales pueden reducir de manera importante los costos y riesgos para las IMFs. El Comercio, por ejemplo, colabora estrechamente con los proveedores de insumos agrícolas que conceden crédito en especie a los granjeros. El Comercio a su vez brinda crédito a los mismos granjeros, para que puedan cubrir los costos de todas las fases del ciclo de producción, incluyendo los gastos de la mano de obra agrícola y el transporte. Los proveedores de insumos también actúan como compradores, asegurando el pago del préstamo tanto para ellos como para la IMF. Este arreglo le permite a El Comercio otorgar crédito incluso a granjeros con monocultivos. El efectuar el enlace interno del suministro de insumos agrícolas con el crédito y el mercadeo del producto sólo funciona bien en sistemas de mercadeo de una sola vía. Donde existen puntos de venta de mercado alternos, el pago del préstamo puede no ser tan seguro.

Compartamos ha establecido una alianza estratégica con uno de los bancos nacionales más grandes en México, beneficiándose de su extensa red de sucursales. Los desembolsos se realizan con cheque y los pagos se reciben en las ventanillas de cajero de este banco que ayuda a *Compartamos* a mantener su propia red de sucursales relativamente pequeña y unos costos bajos. Adicionalmente, los contactos cercanos con organizaciones y redes locales, tales como servicios de extensión gubernamentales o ONGs locales, proporcionan la información pertinente del cliente que ayuda a reducir el tiempo y los costos de selección del cliente, valoración y monitoreo del crédito.

Estrategias para Llegar a los Clientes Rurales

ACCION ha aprendido mucho en los últimos dos a tres años con respecto a los requisitos de desarrollo institucional para el traslado a las zonas rurales de una institución de microfinanzas principalmente urbana y que opera comercialmente. Ha encontrado que el proceso sólo debe iniciarse cuando la IMF esté lista. Los requisitos mínimos para que la IMF se amplíe en las áreas rurales incluyen:

- Una visión y un compromiso claros para la expansión rural a nivel de la junta directiva y de la gerencia
- Una completa investigación del mercado
- Suficiente capacidad humana y recursos financieros dedicados a la expansión rural
- Tecnología e infraestructura adecuadas

Un estudio completo de investigación de mercado realizado por una compañía de investigación con experiencia tanto en finanzas como en áreas rurales debe ser el primer paso en cualquier proceso de expansión. Esta investigación también debe incluir la evaluación de si se reúnen las condiciones mínimas para una expansión sostenible. Pequeñas pruebas piloto

deben preceder la expansión total. Es más, los productos y las prácticas deben revisarse continuamente y deben ajustarse como resultado de estos procesos de aprendizaje.

Las IMFs urbanas tienen la ventaja de que normalmente cuentan con productos de crédito comprobados para las áreas urbanas. Los socios de ACCION que están llegando a las áreas rurales han adaptado su metodología de crédito urbano gradualmente a los entornos rurales. El principio general ha sido empezar con los retos más fáciles e ir resolviendo los más difíciles a medida que los anteriores hayan sido resueltos con éxito. Así, se hace primero una reingeniería al producto de crédito individual y se ajusta al contexto local y posteriormente se lanza un producto de crédito de grupo. Banco Solidario y El Comercio han seguido esta estrategia con éxito.

De manera similar, la selección de las áreas para empezar una operación crediticia rural se debe basar en la facilidad de acceso, la concentración de clientes, los riesgos de producción, la diversificación de las fuentes de ingreso del hogar y la cultura de crédito. El crédito rural empieza en las áreas con mayor facilidad de acceso y que presentan un riesgo bajo, ampliando luego las operaciones gradualmente a las áreas con mayor riesgo. Esto normalmente significa trabajar hacia afuera desde los centros de población, tales como las ciudades, los pueblos o los centros de mercado. Además, la metodología de crédito debe ser más conservadora durante la fase inicial del piloto. Por ejemplo, los pagos globales o la financiación de monocultivos sólo podrían permitirse en el segundo año del piloto. En resumen, la expansión rural requiere de un alto nivel de capacidad y especialización y se le debe dar suficiente tiempo a las IMFs para que se vayan trasladando gradual pero firmemente a las áreas rurales.

Este InSight fue escrito por Hannes Manndorff con el valioso aporte del Grupo de Trabajo de Finanzas Rurales de ACCION que incluye a Susana Barton, Mónica Brand, Luis Orlando Cárdenas, Mauricio Casteneda, David Dewez, Tiodita Mori y Elisabeth Rhyne. El Sr. Manndorff es el representante de ACCION en Europa y miembro del equipo de soporte técnico de África.

La serie InSight de ACCION está diseñada para compartir los resultados de nuestro trabajo con la comunidad microfinanciera de la forma más rápida y eficiente posible. La serie resalta las aplicaciones prácticas, los puntos de vista de la política y la investigación continua de ACCION. Para bajar otras ediciones de InSight sin cargo alguno, sírvase visitar www.accion.org/insight.

Los demás títulos de la Serie *InSight* de ACCION incluyen:

- InSight 1: Marco de ACCION para la evaluación de la pobreza (*en inglés y español*)
- InSight 2: Economic Profile for 15 MicroKing Clients in Zimbabwe (*en inglés*)
- InSight 3: Cómo Hacer que las microfinanzas sean transparentes: Artículo de políticas de ACCION sobre la transparencia (*en inglés y español*)
- InSight 4: Constuyendo Vivienda para los Pobres – Un Ladrillo a la Vez Crédito para el Mejoramiento de Vivienda en Mibanco (*en inglés, español y francés*)
- InSight 5: Hallazgos del análisis de la pobreza: Mibanco, Perú (*en inglés y español*)
- InSight 6: El modelo de compañía de servicio: Una nueva estrategia para los bancos comerciales en microfinanzas (*en inglés y español*)
- InSight 7: Inteligencia de mercado: Cómo hacer que las investigaciones de mercado operen en favor de las microfinanzas (*en inglés y español*)
- InSight 8: Hallazgos del análisis de la pobreza: SOGESOL, Haití (*en inglés, español y francés*)
- InSight 9: El Sistema PortaCredit de ACCION: Tecnología para aumentar la eficiencia de las instituciones microfinanzas (*en inglés y español*)
- InSight 10: Impulsando el Impacto de las Remesas a través de Productos Microfinancieros, *ACCION InSight No. 10* (*en inglés y español*)