

## **Futuro de Mercados para las instituciones de desarrollo**

XVI Seminario Internacional – Solidarios  
Casa de Campo, RD – 23 de Julio del 2015

Mario Davalos – Presidente del  
Fondo para el Financiamiento de la Microempresa, Inc.- FondoMicro

Buenos días a todos.

Bienvenidos a este paraíso en medio de un país en el mismo trayecto del sol. Me ha tocado ofrecer una conferencia que agregue algún valor a los participantes y que lleve el título “**Futuro de Mercados para las Instituciones de Desarrollo**”.

Esto es casi solicitar un acto de magia. En verdad, lo que me piden es que encienda una bolita de cristal “certificada para ver el futuro” y que lo comparta con ustedes, precisamente cuando todavía estamos intentando entender el presente y buscarle significado al pasado. Pero como mi imaginación corre en caja de bolas, me atrevo a aceptar este reto con la seguridad de que mis palabras no estarán ni bien ni mal sino todo lo contrario .

Dado el título de esta ponencia, creo que debemos empezar por la mera concepción de “desarrollo”. Es un concepto amplio y con múltiples implicaciones.

En **primer lugar**, desarrollo se refiere a los niveles de la tenencia de activos de muy diversa índole en cada uno de los individuos que componen un hogar: desde el capital humano (que comprende la salud y la educación individual), hasta el capital físico (como la tenencia de tierras y equipos). Incluye además el capital financiero disponible, el capital natural (por ejemplo, el medio ambiente y entorno en el que se desenvuelve) y el capital social representado por redes y grupos de apoyo al individuo y al hogar. En **segundo lugar**, desarrollo se refiere al uso de esos activos y la posibilidad de estos de generar ingresos o iniciar emprendimientos. **Por último**, sin contar las remesas o las transferencias solidarias de los gobiernos, desarrollo implica los retornos sobre los activos y los niveles de salarios, ingresos y precios estables para una vida digna.

Una sociedad plenamente desarrollada contaría pues con individuos que exhiben altos niveles de salud y educación en su capital humano, niveles adecuados de capital físico sea en tierra o maquinarias y equipos, un capital financiero que le aporta tranquilidad básica actual y posibilidades futuras, un medio ambiente sostenible y agradable, grupos de apoyo y redes asociadas a su población, y una generación de ingresos suficientes para un cómodo nivel de vida, con precios estables que no erosionen indebidamente en el tiempo el poder adquisitivo real.

Si recuerdan un poco de historia, hace algunos años éramos países subdesarrollados. Luego, cuando se decidió que esa fraseología no era políticamente correcta nos llamaron países en vías de desarrollo. Al final terminamos siendo países de menor grado de desarrollo relativo. Pero en el fondo, seguimos siendo lo mismo: sociedades con grandes poblaciones que exhiben bajos niveles de educación y salud, grandes distorsiones en la tenencia de la tierra y las riquezas físicas, depredadores consistentes del medio ambiente, con bajos niveles de ingresos en la mayoría de la población, bajos niveles de empleo, y algunas remesas y transferencias gubernamentales que impiden, más o menos, que explote la escena.

Las instituciones de desarrollo aquí presentes seguramente tocan uno o varios de estos temas en su esfuerzo por elevar los niveles de desarrollo de su entorno. Hay mucho campo para promover el desarrollo porque tenemos mucho subdesarrollo en muchas variables. Así, puede haber contribuciones

al desarrollo para mejorar la salud, elevar el nivel de educación, generar ingresos y emprendimientos, proveer servicios financieros, preservar el medio ambiente, o mejorar las comunicaciones barriales. Y en cada una de estas posibilidades se puede trabajar a nivel muy local o a nivel nacional, igual que a nivel general o a un nivel muy específico.

Muchas de las instituciones aquí presentes aportan al desarrollo mediante programa de microcréditos o microfinanzas. Tomemos como ejemplo inicial ese tema. En los años 70s y 80s las contribuciones de estas instituciones al desarrollo se iniciaron como ONGs en una época donde se era muy dependiente de donaciones externas. El foco inicial era el microcrédito como producto único y con metodologías que aún estaban en formación. Hubo muchos errores y muchos éxitos. Algunas tenían una actitud asistencialista bajo un lema implícito que casi podíamos resumir en “pobrecitos los pobres”. De estas, quedan pocas, ya que no sobrevivieron a sus propias opciones vitales. Por otro lado, algunas fueron entendiendo que se podía generar desarrollo pero teniendo a la vez “sostenibilidad”, ese nombre que no surge en realidad sino a principios del siglo XXI. Así, se desarrollaron con una cartera sana y viable, y finalmente se fue gravitando hacia la metodología de pequeños préstamos que solían incrementarse sucesivamente a medida que se reportaba un buen historial de pago.

Sin embargo, llegó el momento en que se secaron las fuentes de donaciones porque los donantes tradicionales voltearon su mirada hacia otros objetivos, que han pasado desde el control de la natalidad hasta las condiciones de género. Muchas de estas ONGs que formaron el grupo inicial de microfinanzas en nuestra región se vieron obligadas eventualmente a migrar hacia otras figuras jurídicas que proveyeran la posibilidad de captar otros fondos. Y esto no solo para poder crecer, sino también para no ir perdiendo a sus mejores clientes exitosos frente a otras fuentes de financiamiento dentro del sistema bancario formal. Si nos confesamos en la intimidad, debemos aceptar que no fue la provisión de servicios financieros completos, ni nada parecido, el móvil más fuerte para esa migración hacia figuras cooperativas o el sistema financiero regulado. Fue sencillamente, en la mayoría de los casos, la posibilidad de captar fondos para financiar el crecimiento. Así, muchas ONGs se volvieron cooperativas o instituciones financieras reguladas.

Esta transición nunca ha sido fácil y es muy costosa en términos económicos. Y esto no solo por el dineral que se tiene que gastar en software y programas típicamente bancarios, sino también por la remodelación de las estructuras de las oficinas para incluir áreas de caja y bóvedas y el costo de la Reportería a las autoridades monetarias que, en el caso de la Republica Dominicana, por ejemplo, conlleva al menos unos 825 reportes anualmente.

Pero lo más arduo de este tránsito es sin duda el cambio cultural que conlleva transitar desde una ONG a una institución regulada. Es un cambio de la cultura institucional y de la cultura de todo el personal.

Hay muchos retos y muchas tentaciones. Entre los retos, el mayor es el de la eficiencia, es decir, evitar todo aquello que no añade valor al servicio ofrecido y no ayude a cumplir con los requisitos del sistema financiero. Otro reto importante es el manejo de estos nuevos pasivos, a modo de depósitos de diversa índole, que cierran parcialmente el ciclo de la hoy denominada inclusión financiera: es decir, no solo brindar créditos, sino instrumentos de ahorros, a la par que micro seguros, micro leasing, Factoring y otros instrumentos.

Entre las tentaciones, la más común es la tentación del “*bottom line*”, es decir, la instauración de una cultura de obtener resultados netos a toda costa. En este proceso, se olvida que los ingresos de la institución son el gasto de los clientes y en vez de promover el desarrollo a veces se emigra hacia un

estado mental que consiste en exprimir la clientela hasta que el mercado aguante, trasladando el desarrollo desde los clientes hacia la institución. Y está bien y es sano y justo que haya resultados para proteger el valor del patrimonio. Pero a veces grandes corporaciones, bancarias o no, invierten en las instituciones de microfinanzas e infunden las ansias de resultados más allá de toda cordura social, en consonancia con las directrices de las casas matrices y los fondos de inversión que presionan para el cumplimiento de unas metas que modifican la ideología institucional original.

Y esto es lo que me muestra en primer lugar mi bolita de cristal: que **muchas instituciones sucumbirán a la tentación del *bottom line*** al no cuidar la cultura corporativa de modo que conjuguen sus resultados financieros con las realidades económicas de los clientes. Esto es lamentable. Pero, al menos, propongo que los que sucumban a esta tentación, dejen de hablar de sí mismos como si fueran los salvadores de la patria y acepten que son un negocio puro y duro.

Aunque vengo de la cultura bancaria y sé perfectamente qué significa esto del “*bottom line*” o resultados netos, tengo una concepción personal de cuál debe ser ese resultado final de una institución de microfinanzas que se precie de ser una institución de desarrollo y desee presentarse como tal. Y esto, repito, porque los ingresos netos son excedentes que pudieran haber sido redistribuidos en su base de clientes bajando tasas y siendo más eficientes. Si se quiere primar los dictámenes del mercado pues se va al mayor resultado neto posible y tomamos los precios del mercado. Si se desea mantener el adjetivo de “institución de desarrollo”, bastaría, a mi juicio, con obtener un resultado neto que implique mantener el valor real de patrimonio más un porcentaje de excedente sobre este resultado que a su vez delinearé el perfil de la institución.

Cuando se cede a esta tentación del *bottom line* o resultado neto, hay una consecuencia que es que las instituciones bancarias tradicionales que no nacieron enfocadas en las microfinanzas observan los retornos publicados de estas instituciones de microfinanzas. Se dan entonces dos momentos. En el primero surge el asombro de cómo es posible que esta institución que da servicio a los de abajo presente esos resultados que exceden los alcanzados por las instituciones bancarias tradicionales. En el segundo momento viene el “**déjame intentarlo**” y empiezan a “bajar” hacia un mercado de micro y pequeños negocios que antes no atendían, tentados sobre todo por esos altos retornos y la calidad ostensible de la cartera crediticia de estas instituciones. En República Dominicana estamos en este segundo momento.

La salvación para las instituciones formales de microfinanzas es que el proceso cultural que debe llevarse a cabo en estos grandes bancos, actores financieros tradicionales, lleva mucho tiempo y cometerán muchos errores, lo que dará tiempo para reinventarse. No es fácil cambiar la cultura de la banca tradicional. Igualmente, es un fracaso seguro el aproximarse a este mercado con metodologías tradicionales un poco licuadas para dar la impresión de bajar a los nuevos segmentos de mercado. Esta inclusión de actores bancarios tradicionales en el sector de micro y pequeñas empresas generará eventualmente una fuerte competencia y a lo largo de algunos pocos años saturarán el mercado de los tradicionales préstamos de micro y pequeña empresa.

Por esto, la segunda visión en mi bola de cristal es que para sobrevivir **hay que re-inventar las instituciones formales de microfinanzas y pequeña empresa para escapar de la saturación del mercado que se avecina.**

Esto de reinventarse es más fácil decirlo que hacerlo.

Cada país es diferente y tiene su propia cultura y especificidades. No me atrevo a lanzar una receta continental, pero lo que sí me queda claro es que las instituciones formales de micro y pequeñas empresas se le pueden escapar a la competencia que se avecina de parte de los bancos más tradicionales. Y creo que hay varios ingredientes para este tipo de estrategia.

En primer lugar, **más eficiencia en los procesos** a fin de poder reducir las tasas de interés y competir a la vez favorablemente con un diferencial en la calidad del servicio. La metodología de Lean Banking se especializa en reducir desperdicios, definidos como todo aquello que no añade valor al cliente y por lo que estaría dispuesto a pagar. Hay ya experiencias exitosas en República Dominicana por lo menos en dos instituciones formales de microfinanzas de cómo Lean Banking modifica los costos hacia la baja en las instituciones de microfinanzas. Y aumentan los márgenes porque cambia el modelo de negocios, enfocándose en la reducción de costos como modo de ampliar los beneficios.

En segundo lugar, preveo que cada vez más se hará necesario **el enfoque en uno o varios nichos de mercado**, definiendo la política de servicios financieros. Las investigaciones empíricas de FondoMicro a lo largo de más de 20 años muestran inexorablemente que las microempresas de subsistencia no crean empleo adicional pagado sino que elevan la calidad de vida de los propietarios. Esto es una gran cosa porque un alto porcentaje de nuestra población vive bajo o muy cerca del umbral de la pobreza. Recuerden que en nuestros países en desarrollo muchas veces el sobrevivir es ya un logro admirable. Por otro lado, las empresas que suelen generar más empleo adicional pagado son las micro y pequeñas empresas de acumulación, especialmente en la manufactura. Así, las instituciones de micro finanzas o ayudan a elevar gente de la pobreza o contribuyen con la generación de empleo adicional pagado. En realidad no es un dilema, y no necesariamente hay que escoger entre las dos. Pero es importante que el perfil ideológico de las instituciones tenga un objetivo claro sobre cuál será su mercado objetivo y cuál su contribución al desarrollo. Y es que esta definición del mercado impacta variables en la institución tales como el nivel promedio de préstamos, los niveles de riesgos asumidos y, porque afecta los plazos, afecta también el *shelf life* o vida útil de un préstamo en cartera.

Así, en tercer lugar, en vez del tradicional préstamo en cuotas, hay que desarrollar **nuevos formatos de generación y entrega de servicios crediticios y de otros servicios financieros**, tales como créditos con diferentes planes según el flujo de caja esperado del negocio, incluyendo préstamos a término de una cosecha, un engorde o una maduración de empresa. Igualmente, préstamos a mediano plazo a tasas razonables para la renovación de activos fijos y adquisición de nuevas tecnologías para las empresas de mayor dimensión. La historia económica muestra que es difícil lograr un ímpetu de desarrollo cuando la tasa real activa de las instituciones bancarias excede entre el 5% y el 7%. En República Dominicana la tasa real oscila entre un 15% y 40%.

En resumen, es una práctica sencilla y muy típica que debe primar en la banca de micro y pequeña empresa: **adapte sus políticas a las necesidades de los clientes**. No obligue a que los clientes se adapten a su política. Entienda las necesidades de su clientela y diseñe los productos financieros que las satisfacen y las políticas asociadas. Me resulta extraño el poco uso que hacen las instituciones de la investigación empírica y estadísticamente válida para conocer las realidades y necesidades de su clientela. El diseño exitoso de servicios y productos depende de si lo diseñado satisface una necesidad sentida y si la cuantía de los potenciales demandantes es adecuada y sostenible en el tiempo.

Por el lado de los pasivos, hay evidencia de que los mejores planes de ahorro son aquellos que se montan sobre rasgos culturales existentes, tales como clubes de ahorros, ahorro infantil, los

denominados “sanos” y otros. Igualmente, hay evidencia de que hay modelos de ahorros y de préstamos que han resultado exitosos en muchos países, pero que no funcionan en otros porque esos otros no exhiben los rasgos y premisas culturales sobre los que se asientan los programas exitosos. La lección aprendida en este caso es que no se deben importar modelos exitosos sin analizar si las premisas culturales requeridas para su éxito se verifican en el mercado que atendemos.

Igualmente, bajo un esquema regulado en el que se puede captar depósitos de los clientes y ofrecer variados productos financieros, es importante entender bien la composición de las fuentes de las captaciones.

Deseo intercalar una reflexión sobre la inclusión financiera, que se ha vuelto un tema tan sexy en los últimos años y definitivamente afecta las instituciones de microfinanzas. Se habla de inclusión financiera entendida **como la provisión de servicios financieros completos y a costo razonable y asequible a toda la población, sobre todo ahorros, créditos, seguros, sistemas de pago, educación financiera y protección al consumidor**. Y se afirma que es una importante prioridad en la gestión y promoción del desarrollo en la convicción que la misma puede ayudar a los hogares más pobres a mejorar sus condiciones de vida e impulsar la actividad económica.

Datos del Banco Mundial para República Dominicana indican que en el 2011, el 38.2% de la población mayor de 15 años contaba con algún tipo de cuenta en una institución financiera formal. Por igual, el 15% de la población adulta recibía su salario a través de un depósito en cuenta bancaria y un 7% utilizaba los servicios bancarios formales para recibir algún tipo de subsidio del Gobierno, mientras que un 9% utilizaba sus cuentas para recibir remesas. También, un 16% contaba con cuenta de ahorro y un 10% pertenecía a algún tipo de club de ahorro. Por el lado de los activos bancarios, estima el Banco Mundial que para ese año solo el 14% de los adultos del país habían recibido un préstamo de una institución bancaria formal durante el año anterior (2010) y un 12% contaba con tarjeta de crédito.

Creo que hay dos preguntas pertinentes. La primera es si es verdad que la inclusión financiera es deseable por sus aportes netos a la población más marginada. La segunda pregunta es qué perfil institucional es el que más puede aportar a lograr este objetivo.

Para empezar, debemos entender que para “los de abajo” la gestión financiera es una parte fundamental de su vida diaria. Los estudios recientes indican que el 77% del quintil de más bajos recursos económicos de la población mundial está excluido de los servicios financieros formales, pero esta población excluida depende de mecanismos tradicionales como familiares y amigos, usureros, ahorros bajo el colchón y similares para sus transacciones financieras.

Del lado de los ahorros, **los estudios recientes indican que, en efecto, el contar con mecanismos formales de ahorro incide en un mejor manejo del flujo de efectivo**, por precario que este sea, dado que ayudan a ordenar el consumo y facilita resistir las tentaciones de consumo inmediato. Este efecto se potencia cuando hay servicios de ahorros que permiten una alta frecuencia y bajo saldo.

Sin embargo, **del lado de los créditos la evidencia no es tan clara**. Obviamente, en una transacción crediticia interviene un factor cuasi-exógeno que es precisamente la decisión de un tercero de otorgar el crédito y de otorgarlo bajo ciertas condiciones que no son necesariamente las óptimas. La evidencia indica una diversidad de consecuencias adversas o beneficiosas que impiden una aseveración tan contundente como con los ahorros. Hay datos sobre empresas que han evolucionado y triunfado por los

créditos recibidos al igual que hay informaciones sobre fracasos y defunciones empresariales por causa de los créditos.

Por otro lado, los seguros obviamente mitigan los riesgos distribuyendo las consecuencias de un siniestro entre muchos participantes reaseguradores. La información disponible sobre micro seguros es poca, y se ha documentado mucha **dificultad para la aceptación de seguros**, aun cuando se han ofrecido gratuitamente. Esto no es de sorprender porque los seguros se adquieren mediante el pago de una prima que en el fondo uno desea sea dinero botado, porque de lo contrario ha habido un siniestro, que es siempre indeseable.

Por último, no hay evidencia empírica todavía de los beneficios de los pagos móviles. Pero parecería que la reducción de los costos de transacción que implican **terminará siendo beneficioso para sus usuarios** si no son cargados con tasas y tarifas que anulan el efecto neto de reducción de costos que implica para los usuarios la menor movilidad requerida y el menor tiempo dedicado a los pagos.

La pregunta que me queda es: Esto de la inclusión financiera... ¿No será solo un negocio del sistema bancario y los grandes intereses financieros para lograr mejores resultados y ampliar sus márgenes de beneficio? No se discute que un sistema financiero saludable, con bajos costos de transacción y con múltiples productos y canales de distribución puede impulsar el crecimiento económico y aun permitir la focalización más precisa de ciertos subsidios del estado. Pero creo que lo importante es que los servicios ofrecidos por cada institución sean completos: es decir, que las instituciones que promueven el ahorro popular promuevan también y con el mismo furor los créditos a esa población y otros servicios financieros. Si no es así, la inclusión se convierte solamente en una estrategia de expandir los negocios pasivos del sistema bancario. Estaríamos otra vez en la encrucijada de **Robin Hood, pero en Reversa**, en donde las instituciones captan fondos de los de más abajo para prestarlos a los de más arriba, exactamente a la inversa de lo que hacía Robin, para desvelo continuo del sheriff de Nottingham. Es importante mantener el equilibrio entre las fuentes de los depósitos y las colocaciones, no solo cumpliendo con lo que imponen las regulaciones bancarias, sino también la justicia social de distribución.

Siguiendo ahora con los ingredientes de una estrategia para el futuro de mi bolita de cristal, propongo en tercer lugar y a mi juicio muy muy importante, la **educación de los clientes en habilidades gerenciales**. Y esto, porque es un gran elemento que contribuye al desarrollo, generando crecimiento y retornos superiores, amén de fortalecer las posibilidades de supervivencia de los negocios. La educación ni pesa ni ocupa espacio, pero modifica la gestión empresarial de modo significativo. El hecho de ser propietario de una micro o pequeña empresa no hace a los clientes propietarios ser automáticamente buenos gerentes. Ser emprendedor y tener buenas ideas no otorgan una habilidad gerencial infusa, y sin estas habilidades no se puede dirigir exitosamente una empresa. Saber manejar personal y desarrollar un equipo gerencial adecuado a su dimensión y formación, supervisar presupuestos y ejecutarlos con apego, saber evaluar el mercado para acceder exitosamente a más consumidores, poder controlar costos manteniendo o superando la calidad, establecer marcas que impliquen una diferencia que agregue valor, administrar financieramente el crecimiento y aun el éxito, mantenerse al día en las variaciones del mercado y las innovaciones en el sector en el que opera; es decir, en resumen, ser un buen “gerente” y formar un equipo gerencial de apoyo adecuado no solo es difícil sino que se cultiva en el tiempo.

Hay un conjunto de habilidades gerenciales que se requieren desde el principio para la sobrevivencia y eventual expansión de la empresa. Lamentablemente, no hay “Escuela para Gerentes en Servicio” y la

curva de aprendizaje suele ser costosa y a veces dolorosa. El acceso a información y capacitación adecuada a la etapa de cada empresa se convierte en un reto para estas unidades y a la vez una oportunidad de apoyo desde las universidades. Por eso, **vislumbro que las instituciones futuras que tendrán éxito son aquellas que provean a sus clientes, directamente o a través de instituciones estratégicamente asociadas, las habilidades gerenciales requeridas para el buen manejo y el crecimiento sostenido de las empresas.** No solo ampliarán la demanda efectiva de servicios activos y pasivos sino que también mejorarán la calidad de los activos de la institución, teniendo a la vez una ventaja competitiva sobre la banca tradicional.

En cuarto lugar, entiendo que **las instituciones que serán exitosas en el futuro son aquellas que hagan un uso sensato de la tecnología.** Con esto quiero decir **tecnología utilizada para reducir tiempos y procesos,** pero nunca para sustituir el juicio de crédito de un oficial de negocios bien capacitado. El buen juicio de crédito usualmente incluye variables que difícilmente se captan en una base de datos, por amplia que esta sea. Hoy día hay la tentación de convertir a los oficiales de negocios en vendedores ambulantes de productos, a los que solo les falta llevar un maletín con muestras y transferir entonces la decisión aprobatoria de crédito o en un grupo de analistas que no salen a la calle o en una base de datos con las que se formula un sistema cuasi automático de **credit scoring** que es el que decide. Esto lo vemos a diario en la banca tradicional. Y no digo que el **credit scoring** no pueda funcionar si está bien diseñado. Lo que afirmo es que el juicio de crédito de un oficial capacitado que ha realizado una visita y una entrevista inteligente funciona mejor y que es difícil generar una base estadística que represente adecuadamente el carácter y las particularidades de cada cliente.

Dicho esto, ¿se puede medir de modo cuantificado la contribución de las instituciones de microfinanzas al desarrollo? Personalmente, no creo mucho en las informaciones del “impacto” que generan y publican las instituciones de microfinanzas y de pequeña empresa. Decir que se crean o fortalecen empleos porque se otorga un crédito me hace cuestionarme inmediatamente si no se destruyen esos empleos al cobrar los préstamos de corto plazo. Los verdaderos estudios de impacto con validez científica conllevan una línea base, grupos de control y determinación y seguimiento de múltiples variables, no muy diferente a los estudios que realizan las empresas farmacéuticas sobre sus productos. Les puedo decir que, a partir de las 17 encuestas nacionales que ha realizado FondoMicro a lo largo de 20 años, se observa evidencia tanto de empresas para las que los créditos recibidos fueron una bendición para su crecimiento como evidencia de empresas para las que los créditos fueron un acta de defunción.

***En resumen, las instituciones de micro finanzas y de pequeña empresa se enfrentarán cada vez más a la tentación del bottom line, en un mercado que se irá saturando y del cual se escapa solamente mediante la reinversión de sus operaciones. El futuro está en bajar costos mediante el incremento de la eficiencia e incursionando en nuevos nichos de mercados. Para esto, se deben revisar las políticas para que sirvan y se amolden a las necesidades de los clientes. Entiendo primordial para el éxito la entrega de servicios empresariales de educación gerencial a distintos niveles, y utilizando las nuevas tecnologías para reducir tiempos de proceso, siempre acompañada de un juicio de crédito educado.***

Una última consideración para las instituciones de desarrollo aquí presentes: nunca pierdan el foco de sus objetivos programáticos. Tengan la vista en el futuro y las manos en el presente. El entorno en el que operamos cambia constantemente y tenemos que irnos amoldando y ajustar nuestros focos a las nuevas realidades, pero sin perder la esencia de lo que queremos ser.

Por último: no sean solo un buen negocio: sean verdaderos agentes de desarrollo, que mucha falta nos hacen.  
Gracias