

**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**



**APUNTANDO A LA POBREZA
Lo bueno, lo malo y lo feo de las microfinanzas**

Juan Alberto Almonacid Ibáñez
Reinel Armando Torres Escalante

Ensayo

Faneth Serrano Ledesma

Especialización en Alta Gerencia

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C.
2012**

INTRODUCCIÓN

La propuesta de trabajo recogida en este ensayo, es una propuesta de intervención que nace de nuestra propia experiencia de asesoría y asistencia técnica ofrecida a más de 15 instituciones microfinancieras en América latina a través de Acción Internacional, empresa especialista en la prestación de servicios microfinancieros en África, Asia y América latina. En esta última región, ha constituido una red de 45 empresas especializadas en microfinanzas, en su mayoría microfinancieras reguladas las cuales atienden hoy día a más de 3.5 millones de personas con productos de crédito y servicios de ahorros y micro seguros.

Empecemos por señalar, que para el caso colombiano, la microempresa ha tenido a lo largo de los años dificultades de acceso a los sistemas financieros formales a pesar del esfuerzo que realizan: estado, organismos no gubernamentales (ONG), y algunas empresas financieras del sector público y privado. Estas dificultades no se refieren a deficiencias en la oferta de recursos financieros por parte de los proveedores de crédito, ni baja demanda crediticia por parte del sector microempresarial.

Las dificultades de acceso a los servicios financieros formales por parte del sector microempresarial, provienen de las deficiencias en el levantamiento y manejo de la información que analizan los oferentes de crédito, los costos asociados al proceso de manejo para realizar las transacciones versus la magnitud de los recursos de dinero desembolsados.

Como señala Vega Gonzalez Claudio (2.010), el sector microempresarial requiere de un esquema especial de atención debido a sus esquemas de trabajo, los cuales son generalmente intensivos en mano de obra familiar, con

sistemas de organización precarios y tecnologías deficientes asociadas al proceso productivo o comercial; Además, la calidad de información sujeta de análisis que requieren las entidades prestadoras de servicios microfinancieros es precaria, pues muchos de ellos ni siquiera registran cuentas escritas; Por esto, las microfinanzas crean un ambiente de alta incertidumbre y riesgo, que desestimula a los banqueros, pues dicho proceso eleva los costos de la transacción.

Los costos elevados que pagan los clientes microempresarios (máxima tasa legal vigente), comisiones complementarias por trámites administrativos complejos o engorrosos en su documentación, los lleva a no hacer uso de estas ofertas financieras, prefiriendo recurrir al mercado informal de crédito o simplemente desestimando la intención de solicitud.

Empresas especializadas en atender al sector microempresarial, han avanzado en la implementación de un modelo de relación Institución – cliente, sustentadas en una fuerza comercial de negocios. Este tipo de empresas las denominaremos Instituciones microfinancieras, IMFs; ellas, hacen observaciones directas acerca del contexto local en el cual trabajan sus clientes, establecen diálogos presenciales con ellos para conocer de primera fuente cual es la lógica comercial y financiera sobre la cual operan sus negocios y analizan algunas variables cuantitativas y cualitativas de la familia y del contexto local. Posteriormente, desde las agencias u oficinas centrales donde se procesan los créditos, otras instancias toman decisiones de aprobación o rechazo de las solicitudes que presentan los clientes.

Cuando la transacción de desembolso se hace posible, surge otro interrogante para la entidad relacionada a las probabilidades de recuperación de un crédito, y es el desconocimiento sobre el servicio pos venta que puede ofrecerse a este cliente y las gestiones de cobro necesarias a realizar en el evento que incurra en mora. Vega Gonzalez Claudio, (1.990)

La verificación In situ, pretende elevar la calidad de la información registrada en los documentos de solicitud dándoles valor, para facilitar la toma de decisiones en los distintos niveles de aprobación. Este esquema de trabajo ha demostrado ser muy eficiente en la medida que los oficiales de crédito pueden confrontar lo dicho por el cliente, con la observación directa y filtrar con mayor calidad, los datos de registro necesarios para otorgar o negar el crédito.

En este ensayo, utilizaremos el término: Oficiales de crédito, para referirnos a las fuerzas comerciales de negocios empleadas por las microfinancieras y constituidas por personal altamente capacitado para manejar todo el circuito de crédito, desde la promoción hasta el desembolso y en algunos casos, la recuperación. Estos oficiales, realizan su actividad comercial generalmente fuera de las oficinas, utilizando las estrategias empleadas por empresas de venta masiva, bajo criterios de concentración geográfica.

Los oficiales tienen el contacto directo con los clientes, analizan las solicitudes en las microempresas, orientan a los microempresarios en los trámites, registrando y analizando la información social y financiera; Pero sobre todo, emiten conceptos altamente técnicos y sociales respecto a las solicitudes, emitiendo un concepto favorable o desfavorable, el cual es avalado por sus superiores.

Este modelo de trabajo empleado por las microfinancieras, ha demostrado ser exitoso gracias a sus esquemas de relación directa entre oficiales de crédito y clientes potenciales; las tasas de recuperación de cartera son muy altas. Lamentablemente este modelo relacional resulta ser muy costoso, pues en la base de la pirámide microempresarial los costos de operación resultan ser excesivamente altos en comparación a los bajos montos que en promedio demanda cada cliente debido a su baja capacidad financiera. Vega Gonzalez Claudio (2.010)

Para compensar esta brecha financiera, las instituciones microfinancieras deben alcanzar metas muy altas en número de clientes, tener excelentes tasas de recuperación, y saldos promedio de crédito lo necesariamente atractivas para ser rentables. Esta situación lleva a que de una parte, un gran segmento de la población, en especial el denominado sector informal de la economía quede por fuera, o deba pagar tasas de interés al límite de la usura; En consecuencia, la calidad del servicio y atención post venta se debilita, por el alto volumen de actividades complementarias que el oficial de crédito desarrolla en el seguimiento a cada cliente y el control minucioso de los pagos.

Los esquemas de trabajo que emplean las microfinancieras, podrían ser mejorados si adoptasen un sistema de prácticas probadas en diversos contextos regionales a fin de hacer más eficiente el proceso crediticio, mejorar el servicio al cliente y elevar la productividad promedio de las personas que atienden a estos segmentos. Infortunadamente, estas microfinancieras, movidas por los estándares de exigencia que sus propios modelos de operación requieren para ser eficientes y rentables, van perdiendo el control sobre cada uno de los procesos metodológicos sobre los cuales se sustenta el éxito de la transacción crediticia en la medida que crecen y se expanden regionalmente.

Generalmente, el impacto negativo que sobre la microfinanciera ocasiona la situación descrita, se traduce en débiles controles a la operación crediticia. Las alertas se prenden cuando el mercado se satura, el segmento se sobre endeuda ó la economía se contrae. La saturación de mercado, se da por concentración de la oferta crediticia en los mercados urbanos donde opera la mayoría de ellas.

Algunas lecciones recientes en torno a las microfinanzas urbanas y rurales, forman parte de un nuevo horizonte de posibilidades emergentes, y alertan sobre los peligros de llevar a estos nuevos mercados esquemas tradicionales de análisis, aplicados a un contexto que requiere especial método para evaluación

de riesgos, afectando prematuramente a un conjunto de segmentos cuyo potencial de crecimiento y desarrollo es muy importante para la región. Nagarajan y Meyer (2.005)

El sobreendeudamiento se presenta cuando las entidades compiten por el mismo nicho, concentran los montos en cabeza de los mismos clientes o desarrollan tácticas orientadas a romper mercados, debilitando sus propios controles o flexibilizando sus políticas a través de ejercicios de excepción.

La desaceleración económica impacta el poder de compra de la población disminuyendo los ingresos. Esto, afecta las ventas de los microempresarios y contrae la demanda. Un incremento excesivo de crédito bajo condiciones cíclicas recesivas, puede resultar inadecuado bajo esta situación, dado que ocasiona un exceso de liquidez en la microempresa, liquidez no absorbida a través de nuevas ventas, pero sí en cambio, orientada al consumo, en condiciones donde las fuentes de repago no son seguras ni estables,

Estos fenómenos afectan a nivel institucional el clima laboral de la organización; se genera un negativo efecto dominó por el cual el aumento de la morosidad, resulta del sobre endeudamiento, o del debilitamiento de controles de la entidad en algunas fases del proceso crediticio; se afecta negativamente la moral y la motivación del personal, situación que se agrava cuando éstos ven disminuidos los ingresos por pago de incentivos. Todo lo anterior, propicia aumentos en las tasa de rotación de oficiales de crédito o de despidos de personal, por lo que los costos y gastos de transformación y colaterales de servicio: seguimiento al cliente y desembolsos de nueva cartera, se disparan amenazando la sostenibilidad de la institución.

Finalmente, los costos financieros y no financieros son trasladados al cliente mediante cobros complementarios (comisiones o servicios no

financieros). En caso de insolvencia o de siniestro crediticio, el microempresario es reportado en las centrales de riesgo, con calificaciones negativas, propiciando un bloqueo ante el sistema financiero formal. Ante la necesidad de obtener nuevos créditos para sostener su negocio, recurre al prestamista informal, denominado agiotista, chulquero, o gota - gota, como se denomina en algunas regiones latinoamericanas, pagando tasas de usura que afectan su crecimiento y desarrollo empresarial.

Este conjunto de razones, nos lleva a propender por acciones concretas de trabajo que permita a las instituciones micro financieras mejorar el servicio al cliente, elevar la productividad del personal que atiende a estos nichos y mantener un mejor control sobre los costos de operación a fin de que esta industria crezca de forma sostenible; es necesario atender los desafíos de las microfinanzas, con propuestas de trabajo orientados a mejorar el servicio, independientemente del alto volumen o escala de clientes, más en escenarios complejos como los actuales caracterizados por tendencias hacia el sobre endeudamiento y la competencia voraz por atraer a estos segmentos poblacionales.

El documento que hemos elaborado consta de dos partes: La primera se orienta al análisis de prácticas comerciales exitosas desarrolladas por estas 45 IMFs pertenecientes a una red mundial de microfinancieras denominadas La Red Acción. Revisaremos los procesos claves que emplean las microfinancieras en la prestación de servicios a sus clientes, e identificaremos sus factores de éxito. Explicaremos la importancia de las estrategias empleadas por estas instituciones en la búsqueda de cumplir con sus objetivos propuestos y los mecanismos considerados exitosos para sostener tendencias de crecimiento y expansión, sin deteriorar el servicio final al cliente.

La segunda parte, presenta un conjunto de acciones de supervisión y control que asegura la eficiente recuperación de cartera de crédito. Todo lo anterior, inspirado en promover la inclusión financiera de los trabajadores independientes o por cuenta propia, usualmente denominados: Microempresarios, generadores de ingresos y puestos de trabajo para sus familias y su comunidad.

Este ensayo se inspira entonces, en las buenas prácticas que han desarrollado instituciones microfinancieras en América latina, pero también alerta sobre las implicaciones nocivas, resultado de prácticas no deseadas, por las cuales un crédito otorgado mediante procesos ineficientes puede precipitar el fin de la institución crediticia y el siniestro de una microempresa sobre la cual un pequeño empresario genera sus ingresos para el sostenimiento de su familia.

PRIMERA PARTE.

Prácticas comerciales exitosas en la industria microfinanciera.

América Latina es pionero en la industria de las microfinanzas. Desde los años 80s cuando esta industria se desarrolló en la región, fue incorporada en los planes de gobierno nacional. En su origen, la industria fue liderada por organismos no gubernamentales, con enfoques asistencialistas en principio, pero luego, bajo criterios de rentabilidad financiera. Lamentablemente, la escala de atención que alcanzaban era muy baja y los recursos de crédito muy pocos, siendo dependientes de donaciones externas.

Hoy día, esta industria sigue la tendencia regional de ser liderada por empresas financieras de sector público y privado y por grandes empresas no gubernamentales en su mayoría con enfoque financiero. La conjugación de factores múltiples tales como: búsqueda de experiencia y desarrollo de iniciativas de transformación que permitan atender grandes volúmenes de clientes, ha llevado a que muchas ONG se transformen en entidades financieras y reguladas, más cuando el modelo de donaciones internacionales provenientes de los países desarrollados ha cambiado de rumbo hacia África, Asia y Europa del Este.

Las oportunidades que ofrece la industria de las microfinanzas va más allá de la generación de ingresos y autoempleo. Su contribución al crecimiento del producto ingreso bruto de los países en desarrollo, hace que más gobiernos incorporen en sus modelos de crecimiento Programas de apoyo al sector microempresarial.

En conjunto: gobiernos, empresas, sociedad civil, han confluído en sus objetivos de orientar el desarrollo de las microfinanzas como propósito de trabajo, generando ingresos para la población desempleada, fortalecimiento del autoempleo de la población urbana y rural.

El crecimiento y la expansión de las microfinanzas a nivel latinoamericano es un hecho, se han desarrollado metodologías de atención, creado estrategias de apoyo y servicio que permiten controlar el costo de las transacciones, atender grandes volúmenes de clientes bajo parámetros de inclusión financiera hacia los sectores populares y de bajos ingresos; Las tasas de interés son vigiladas por los entes reguladores y los niveles de retorno para las entidades ejecutoras, les permite funcionar bajo estándares internacionales que garantizan la sostenibilidad y crecimiento.

Lamentablemente solo hasta tiempos recientes, estas entidades han hecho un alto de reflexión respecto a las deficiencias en la calidad del servicio ofrecido, las falencias evidenciadas en los procesos de operación y los negativos impactos que puede ocasionar la creciente tendencia de sobre endeudamiento en algunos nichos de la pirámide microempresarial, la desatención en otros, en especial, los ubicados en la base, y los sobre costos resultantes de incrementos en las tasas de rotación de personal y deserción de clientes.

Importancia de rescatar los Principios o pilares sobre los cuales se fundamentan las buenas prácticas de las microfinanzas.

A diferencia de los proveedores formales y tradicionales de crédito, como Bancos, Financieras y Cooperativas, las empresas que atienden al sector microempresarial han desarrollado un modelo relacional de atención soportado en una red de asesores u oficiales de crédito que visitan a los solicitantes de crédito directamente en sus empresas. Este servicio, es

considerado como el valor agregado al cliente y pilar sobre el cual se ha construido el éxito de las microfinanzas.

En la medida que un cliente, propietario de un humilde negocio, recibe en su microempresa a un oficial o Asesor de negocios, el cual le orienta en el proceso de presentar una solicitud crediticia, le ayuda en los registros y tramites contables y de requisitos, le evita desplazarse a la entidad financiera y le orienta respecto a un conjunto de condiciones que le sean favorables, se establece un proceso de concertación oficial asesor y cliente, que permite a la entidad microfinanciera anticipar posibles situaciones de riesgo e identificar oportunidades presentes y futuras para construir una relación comercial de largo plazo con beneficios cruzados.

Con la aplicación de este modelo relacional de atención, se ha resuelto el interrogante que el sector financiero tradicional ha planteado en diversos momentos en relación al riesgo crediticio que puede representar grupos poblacionales de muy bajos ingresos, como consecuencia de la débil información financiera que estos segmentos proporcionan, la validez o confiabilidad de los datos, el análisis contable que proporcionan y el flujo real de ingresos que generan para responder por el pago de sus compromisos financieros.

Para atender eficientemente al sector de las microfinanzas, las instituciones líderes han llegado a la conclusión que el problema de los costos de atención se manejan mediante un alto volumen de clientes activos, esto es: elevadas escalas de atención, un control estricto sobre la morosidad a fin de provisionar y dar de baja el menor valor posible de cartera perdida, y finalmente, establecer un exigente mecanismo de supervisión y control, por lo que las entidades exitosas en la atención de esta industria han partido de un conjunto de principios gerenciales y procedimientos metodológicos que les ha permitido mantener un sano equilibrio financiero y social. Vega Gonzalez Claudio (2.010)

Principios de las microfinanzas. Los principios señalados a continuación, corresponden a los fundamentos identificados sobre los cuales una IMF

busca establecer la viabilidad administrativa, técnica, financiera y comercial de una solicitud crediticia presenta por un microempresario. Estos enunciados o principios son los pilares sobre los cuales las microfinancieras exitosas han forjado su crecimiento y expansión, por décadas y bajo escenarios de recesión o crisis económica.

Principio de originación: Lo que empieza bien, termina bien. Una eficiente institución microfinanciera debe equilibrar su rentabilidad social con su rentabilidad financiera a fin de ser sostenible en el tiempo. Nos referimos a rentabilidad social, como el retorno que recibe la IMF cuando evidencia que ha logrado impactos significativos en beneficio del cliente haciendo honor a los principios establecidos en su misión, visión y objetivos estratégicos. La rentabilidad financiera consiste en lograr retorno sobre la inversión realizada a través de un ganar – ganar entre institución y cliente.

El punto de partida consiste en identificar el conjunto de acciones ordenadas que permitan alcanzar altos volúmenes de clientes con excelentes retornos sobre la cartera de crédito, sin perder el foco. Estas acciones, se ilustran en el gráfico No. 1 denominado: Proceso metodológico de microcrédito, el cual explicamos a continuación:

Gráfico 1. Proceso metodológico de microcrédito



Autor: Almonacid, Torres, 2012

El primer pilar o principio metodológico sobre el cual las IMF's construyen con éxito su estrategia de relación con el cliente se denomina: **Principio de originación**. Toda la información que ingresa en “el tubo de análisis de riesgo” si cuenta con calidad, originará buenos resultados en la salida.

Visión estratégica del negocio. La Institución microfinanciera que tenga una clara visión y foco del negocio de las microfinanzas, podrá construir una estrategia eficaz para sortear posibles dicotomías entre la viabilidad financiera y viabilidad social de los productos y servicios que oferte cerrando esta brecha de concepción. Esto es: entender que la cultura organizacional de los sectores micro empresariales requiere de un esquema especial de atención. Que financieramente, atender a este sector resulta rentable si se realiza un correcto proceso de segmentación de clientes, con una mirada desde la demanda y una correcta mezcla de cartera para alcanzar punto de equilibrio financiero.

La entidad que pretenda compensar sus problemas de expansión bajando al nicho de las microfinanzas, sin una profundización y análisis de esta cultura organizacional y social, tendrá graves problemas de eficiencia y rentabilidad; muy seguramente, elevará los costos y gastos financieros con respecto a la nueva cartera promedio destinada para atender a estos segmentos de la población.

Guzman Diego, (1.993) señala algunas de las características más relevantes de los trabajadores independientes o microempresarios asociados a su cultura empresarial: alta intensidad en mano de obra, especialmente familiar, registros contables incipientes, difusa división del trabajo entre la unidad familiar con respecto a la microempresa, baja incorporación tecnológica, prácticas de adaptación o equipos denominados hechizos para desarrollo de actividades productivas, dependencia de pocos proveedores, bajo capital de trabajo y mercados usualmente circunscritos al ambiente de barrio.

Apertura y mantenimiento de zonas. Las condiciones anteriormente señaladas y vigentes hoy día, hacen que la relación personalizada entre oficial de crédito y cliente, se constituya en el mecanismo idóneo para mitigar o anticipar posibles siniestros de cartera. Partiendo de una relación personalizada es que se construye un esquema de zonas por oficial y una estrategia comercial de abordaje in situ del cliente. Por estas razones, la calidad de la información analizada en las fases de apertura o

mantenimiento de zonas resulta ser determinante para asegurar un mayor posicionamiento de marca de la IMF frente a la competencia. Estos estudios denominados de geo- referenciación, también forman parte del buen proceso de originación.

Christen Robert (1.995), en su monografía denominada: Servicios Bancarios para los pobres, advierte que los riesgos inherentes a la industria de las microfinanzas se derivan de utilizar las prácticas tradicionales sobre las cuales se analizan otros segmentos de clientes aplicados a un segmento que requiere de una forma diferente de atención, la cual debe sustentarse en un servicio de atención personalizada a fin de elevar la calidad de la data registrada sobre la cual se realizará un filtro de calidad para debelar la verdadera capacidad de pago de este tipo de clientes.

En efecto, en la medida que el sistema financiero tenga un mejor conocimiento del contexto microempresarial y sus prácticas comerciales, podrá ajustar sus modelos de riesgo, e ir identificando aquellos sectores susceptibles de anomalías inherentes a los ciclos estacionales de ventas, estructura de costos y gastos, generación de activos, prácticas administrativas de gestión y control, esquemas de recuperación, que permitirá asignar una tasa de interés de mercado transparente.

Mercadeo y promoción. Un buen proceso de originación, permite conocer al cliente y prever su comportamiento de pago con altos índices de confiabilidad. En la medida que una IMF va conociendo su mercado, podrá paulatinamente incorporar estrategias de automatización de procesos y simplificación de actividades para bajar costos, elevar su eficiencia operacional y financiera ofreciendo mejores tiempos de respuesta a los clientes. Una vez más, el principio de originación, toma relevancia.

El trabajo puerta a puerta que realizan los oficiales de crédito en sus zonas de trabajo, les permite desarrollar habilidades comerciales para identificar factores de riesgo. Esta labor, bien realizada y con persistencia,

poco a poco posiciona la marca de la IMF en un mercado o una comunidad barrial; A través del ejercicio de la recordación, tarde o temprano un potencial cliente acude a la entidad y solicita un crédito, abre una cuenta de ahorro o adquiere un seguro. El conocimiento que un oficial tenga sobre las variables psico sociales y económicas de su cliente es el camino para anticipar futuros siniestros de cartera.

Colocación o desembolso de créditos. Un problema integral de eficiencia, al interior de las IMF consiste en que prácticamente todas las entidades microfinancieras compiten por el mismo nicho y ofertan los mismos productos o servicios a fin de alcanzar sus metas comerciales, sin proporcionar un valor agregado adicional a los clientes a parte de un monto de crédito establecido; El simple desembolso de crédito, no genera un valor adicional, puesto que todas las micro financieras hacen lo mismo, comparten el mismo mercado y sus productos en general tienen atributos parecidos.

En la medida que una IMF complemente su oferta de crédito con un conjunto de servicios complementarios como educación financiera, uso de canales alternativos, tasas preferenciales por buen uso del crédito y pagos puntuales, logrará la fidelización necesaria que en desembolsos posteriores le significará menores costos por transacción. Sin La generación de arraigo y lealtad en los clientes, facilitará el plan de expansión comercial gracias al beneficio de auto promoción.

A diferencia de la venta masiva de un bien de consumo, vender microcrédito implica un ejercicio de medición de la solvencia moral y financiera de un cliente. El cierre de venta no culmina con la entrega del producto o servicio, sino cuando el cien por ciento de la cartera de crédito más los intereses, regresa a la entidad microfinanciera para fortalecer su esquema rotatorio de crédito. En razón a esta situación, el vendedor de microcrédito debe por una parte: persuadir al cliente en favor de una positiva decisión de compra; pero de otra, identificar y anticipar riesgos potenciales o reales de pago. Zuluaga Uriel, (2.012)

Las motivaciones de los oficiales de crédito por alcanzar ambiciosas metas comerciales, deben estar sustentadas en un claro plan estratégico, acorde a la realidad del mercado. Si esta exigencia se traduce en presión desahogada pero motivada por el diseño de planes de incentivos orientados al logro de metas cortoplacistas, tal situación puede culminar en catástrofe por la presencia de un dilema entre los valores y principios éticos que señala la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, contra las expectativas inmediatas por obtener aumentos intempestivos de salario.

Alcanzar este equilibrio no es fácil, el desbalance a favor de anteponer la rentabilidad financiera desprovisto de un componente social, puede permitir alcanzar altos ingresos en el corto plazo, pero en un tiempo más largo, llevar a prácticas comerciales no deseadas, afectando negativamente el mercado y creando distorsiones difíciles y costosas de revertir, como lo han señalado Marulanda, Fajury, Paredes, Gomez, (2.010) en sus estudios sobre lecciones fallidas de microfinancieras en América Latina.

Colocación de créditos y captación de ahorros. Son dos caminos que confluyen en la mitigación de la incertidumbre del riesgo Microfinanciero. El camino que siguieron muchas organizaciones no gubernamentales en América Latina para atender con mayor eficiencia al sector microempresarial, fue el de convertirse o transformarse en entidades financieras. El modelo de donaciones fue sustituido por el de captaciones de ahorro y hasta hoy día, como lo hacen los bancos tradicionales, las microfinancieras reguladas sostienen su fondeo de recursos en un buen porcentaje gracias a la captación de ahorro del público; rompiendo un viejo paradigma: Los pobres, no pueden ahorrar.

En efecto, una familia de bajos ingresos que logre sacar adelante una microempresa, requiere de una parte, recursos de inversión para sostener sus operaciones. Es en este momento cuando la oferta crediticia cumple su doble función: social y financiera. Pero esto no es suficiente; Se requiere que la familia en cuestión, cree condiciones favorables para el

fomento del hábito del ahorro, que le permita capitalizar los recursos financieros y seguir creciendo.

En su monografía sobre el ahorro para los pobres, Otero María (1.990), señala la importancia de las captaciones como mecanismo de apalancamiento financiero para que las entidades que atienden al sector microempresarial, puedan abaratar costos financieros y expandir sus operaciones crediticias. Hoy día, visto desde la demanda, el ahorro constituye otra alternativa para que el sector microempresarial atenúe situaciones de riesgo. Crédito y ahorro, forman parte de una llave financiera con las cuales las IMFs desarrollan sus servicios financieros bajo un marco de inclusión financiera.

Si bien, el esquema de captación y colocación ha demostrado ser eficiente en la atención del sector microempresarial, se hace necesario explorar y avanzar en nuevos elementos y herramientas que permita a los microempresarios comprender las implicaciones de tomar responsablemente un crédito y determinar hasta cuanto puede endeudarse. En complemento a lo anterior, tener acceso y comprensión de información para abrir una cuenta de ahorros, programar una serie de depósitos a fin de cumplir con sueños de corto o mediano plazo, sustituir una deuda morosa, o establecer un plan de inversión.

Parte de la responsabilidad de las microfinancieras, consiste en incorporar en sus modelos de negocios, programas de orientación, asesoría y formación en temas asociados a Educación Financiera para sus clientes. La orientación al cliente sobre el manejo de las finanzas personales, constituye un nuevo paradigma de trabajo que va más allá de las metas comerciales, dado que detrás de un siniestro económico al interior de una familia, se esconde un drama de pobreza o miseria que repercute en el crecimiento y desarrollo del individuo, la familia y su microempresa.

Soporte al negocio. Este proceso puede verse desde dos perspectivas: el conjunto de acciones complementarias que desarrolla una IMF para respaldar el desempeño comercial de su área o gerencia de negocios en

la atención al cliente de la microempresa, y el soporte que las fuerzas comerciales pueden dar a sus clientes a través de la interacción con los mismos a visitar los negocios, luego de desembolsado el crédito.

En el primer caso, el soporte proviene de las áreas de desarrollo humano, marketing, riesgo, auditoria, crédito, administración y operaciones. Este soporte va desde el reclutamiento y capacitación del personal, el establecimiento de identificación de una línea base de intervención en las comunidades barriales y los mercados objetivos a fin de tener foco, el establecimiento de normativas y controles cruzados al desempeño del personal comercial, los planes de remuneración y de carrera que premien el desempeño y finalmente, el soporte técnico de la operación crediticia y de captación del ahorro.

Lamentablemente, una realidad que hoy en día sortean las IMF es la rotación de personal y en particular, las de oficiales de crédito. Situaciones diversas que van desde competencia y desgaste temprano en especial de los oficiales de crédito en ambientes de alta competencia, algunas veces considerada desleal, exigencias en el cumplimiento de las metas, análisis deficientes entre otros, menguan la moral y la motivación del personal. En consecuencia, la cartera y los clientes desatendidos pueden desertar, acudir a otras entidades, o cambiar sus prioridades de pago con otros proveedores.

Administración y gerencia. Esta actividad, en cabeza de las instancias de supervisores, gerentes y personal superior, resulta fundamental, puesto que otro elemento clave para asegurar el éxito en esta industria, consiste en la capacidad de los gerentes para formar y supervisar a su personal a través del ejercicio de modelamiento. La complejidad para el manejo del sector microempresarial, exige de un aprendizaje en el hacer y esto, solo se logra en la medida que un gerente pueda a través de su propio ejemplo, desarrollar las competencias requeridas al interior de su equipo,

vía el ejemplo. Solo así, se podrán alcanzar las metas establecidas en el plan de negocios de la entidad. Por todos estos argumentos, defender el principio de originación es defender la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Estudios recientes adelantados por Acción Internacional, señalan que la participación de la cartera de microcrédito en Colombia apenas alcanza el 0.5 por ciento del portafolio financiero de la banca nacional, a pesar que se estima en no menos de dos millones de personas las que realizan actividades informales, por cuenta propia o con un negocio ya constituido a través de una microempresa.

Invitamos a nuestros lectores a reflexionar acerca de cuál debe ser entonces la fórmula que explique y de paso resuelva, la incertidumbre en torno al aparente riesgo financiero por el cual la Banca tradicional no amplia su participación en esta importante industria. ¿Qué hacen las microfinancieras exitosas para mantener su negocio bajo criterios de productividad, eficiencia y rentabilidad? Las instituciones de la red Acción, han planteado el siguiente esquema:

Gráfico 2. Ecuación Fundamental de las microfinanzas.



Autor: Almonacid y Torres 2012

Con este gráfico, queremos explicar que las IMF deben apostarle a dos estrategias: primero, incorporar un agresivo esquema de inclusión financiera; Esto permite que muchos clientes puedan tener acceso a los

servicios financieros que la entidad ofrece, eliminando barreras de entrada y simplificando el trámite de requisitos. En el gráfico, a esto hace referencia el término Escala de clientes.

Segundo. Crear esquemas de control cruzado en todas las fases del proceso crediticio: desde el primer contacto con el cliente y el análisis de la solicitud crediticia (principio de originación). El aumento creciente en la escala global de clientes acompañados de desembolsos de crédito con excelentes márgenes de recuperación, ha permitido que las IMF crezcan con importantes márgenes de rentabilidad financiera.

En defensa de estas estrategias, ponemos a consideración del lector un segundo principio:

Integralidad en el análisis. *Una imagen vale más que mil palabras.* En microfinanzas todo lo que no suma, resta; Hemos expresado en párrafos anteriores, que una de las razones por las cuales las microfinanzas resultan costosas en tasas y condiciones para un microempresario, se debe a la desconfianza o poca credibilidad que los entes financieros dan a la información que presentan los solicitantes.

Ante las dificultades resultado de los vacíos de información y verificación de los datos, las entidades tradicionales compensan el aparente aumento en el riesgo, trasladando al cliente el sobre costo de la incertidumbre manteniendo el equilibrio financiero que sus modelos de negocios requieren. Vega, Claudio 1990.

Afortunadamente, la industria microfinanciera ha mostrado tasas de recuperación de cartera en estos nichos muy por encima de lo esperado. Diversos estudios señalan tasas de recuperación cercanas al noventa y siete por ciento en América Latina, lo que habla muy bien de la cultura de pago del sector microempresarial. No obstante, los grandes Bancos

menosprecian el tamaño de la cartera de microfinanzas pues comparado al portafolio que manejan en sus segmentos tradicionales es mínimo.

Integralidad en el análisis, es el mecanismo de control empleado por las microfinancieras exitosas para convertir una probable situación de riesgo en una condición de anticipación tal que permita a la IMF controlar y asegurar el retorno de la cartera con estándares cercanos al cien por ciento. ¿Cómo se logra hacer esto en segmentos cuya cultura administrativa financiera es ágrafa, su mercado reducido, y generalmente no tienen mayor experiencia crediticia que la de pedir prestado a un familiar, amigo o a un agiotista de barrio?

El principio de Integralidad en el análisis consiste en la oportunidad que aprovecha un oficial de micro crédito para cruzar con y ante el cliente cuatro dimensiones estratégicas a saber: mercado, contexto barrial, familia y negocio, integrando variables cualitativas y cuantitativas para emitir un concepto definitivo: La operación crediticia es viable o no es viable. Lo anterior significa recabar información medible y cuantificable vía observación directa, dialogo a través de entrevista al cliente, testeo con algunos vecinos de la comunidad y consulta a centrales de riesgo, para develar si el microempresario tiene o no capacidad y actitud o voluntad de pago.

El esquema de trabajo es simple: Ver, analizar, retroalimentar, evaluar. Este esquema de trabajo utilizado en la educación de adultos, parte del principio que a diferencia de los niños, los adultos aprenden y construyen conocimiento mediante un dialogo de saberes, a través de un proceso de construcción en doble vía, incorporando todo aquello que les agregue valor a su día a día o a alguna practica especial.

En las microfinanzas, este modelo de intervención y de gestión aplicado al trabajo, se sustenta en el valor que proporciona la observación directa

acerca de la práctica de trabajo del cliente. El oficial de crédito visita a su cliente en la microempresa, desde el momento en que ingresa al barrio o comunidad, puede observar el panorama barrial que afecta el desempeño de su negocio: corredores comerciales, vías de acceso, presencia de competencia, inseguridad, grado de organización comunal, medios de transporte, entidades prestadoras de servicios de salud, educación, entre otros, y en general un conjunto de factores que de una u otra manera se convierten en variables de contexto que suman para el análisis de la solicitud.

Luego, cuando se acerca al lugar de residencia o donde funciona el negocio, interactúa con vecinos o clientes haciendo promoción y de paso, recaba datos que le permitan saber bajo la mirada de los transeúntes cual es la percepción que ellos tienen de la persona sujeto de análisis, esto es su reputación: tiempo que lleva funcionando el negocio, permanencia en el sector, tipo de actividad comercial o manufacturera que desarrolla, reconocimiento de la microempresa ante la comunidad, quienes son sus verdaderos propietarios, algún indicio que alerte de forma temprana sobre prácticas o hábitos indebidos: consumo de drogas, pandillismo, violencia intrafamiliar, relación con los vecinos.

Con esta información, que le sirve al oficial de punto de partida, construye un concepto favorable o desfavorable acerca de la solvencia moral del cliente, que sumado a los mecanismos de verificación cruzada realizado por personal de un call center o del área de soporte de la IMF, le permite precisar y complementar la calidad de la información que suministrará mas tarde a la correspondiente instancia de aprobación o comité crediticio; lo anterior en complemento al dictamen resultado de la verificación de referencias telefónicas suministradas por familiares, amigos o proveedores como lo hace hoy día la banca tradicional.

En su recorrido, cuando finalmente llega al lugar de destino, puede observar múltiples escenarios: una microempresa que no tiene nombre, otra cuyo aviso es más grande que la fachada principal de la casa, un local comercial con el aviso de invitación, advertencia: *“se arrienda este negocio”, ó “se vende esta propiedad”. “Hoy no fío, mañana sí”. “No se presta el teléfono”, “no se aceptan devoluciones, no se da crédito, no se presta el baño, no toque la mercancía”.*

También podría encontrar avisos publicitarios con la imagen de personajes de la historia y el arte universal tales como: Restaurante *“La mona guisa”, “La hamburguesa de sancho”, “El al Mozart..dero”* *“Confecciones El Remache”, ó “El taller de Omero”.* Otros, preferirán no poner avisos, para no llamar la atención de los delincuentes. Sin que el microempresario haya expresado una sola palabra, la imagen visual de la microempresa le permite al oficial inferir por su ubicación, distribución de planta, organización y volumen de inventarios, afluencia de compradores, el rol laboral de los familiares y otras tantas variables cual es el potencial empresarial de su posible cliente.

Con toda esta información como botín de guerra, el oficial procede entonces a construir con su cliente un dialogo financiero y levantar los estados contables del cliente que le permitirán matemáticamente determinar la capacidad de pago factible sobre la cual, de resultar viable, se establecerán las condiciones del crédito en lo relativo a monto, plazo, cuota y tasa. Cada dato, cada palabra dicha por el solicitante, será contrastada contra la observación visual del oficial, a fin de ajustar los datos a un valor real de mercado eliminando los sesgos propios de la subjetividad del potencial cliente.

¿Puede la banca tradicional, bajar a un nivel de detalle tan fino en el análisis de una solicitud crediticia y tejer un concepto favorable con una trama de variables cualitativas y cuantitativas, que permita amarrar

capacidad de pago con actitud de voluntad de pago, aplicado a sus clientes corporativos?

Con la aplicación de este segundo principio, se resume que el éxito de las microfinanzas se centra en la interacción oficial de crédito y cliente mediante un modelo relacional personalizado a través de principios de originación, análisis integral del negocio y un principio denominado tiempos de respuesta, el cual explicaremos a continuación.

Tiempo de respuesta. Puede una IMF atender a un cliente y hacerle un desembolso de crédito en un tiempo record expresado no en días sino incluso en horas? ¿Puede un cliente microempresario demostrar en tiempo record que está en capacidad de asumir una deuda financiera por cierto valor, invertir en lo que dice que hará y pagar a la IMF bajo las condiciones de cuota y plazo previamente concertado entre los dos? He ahí el dilema. La respuesta a estas preguntas se encuentran a través de los pilares anteriormente expuestos: buen principio de originación en el registro de la información, análisis transversal de la solicitud: el cliente, contexto, familia y negocio.

Tiempos de respuesta, se refiere a la rapidez con la cual la entidad financiera atiende la solicitud del cliente a fin de que pueda aprovechar las oportunidades de negocios que el mercado le brinda. Un día de demora en el desembolso del dinero puede traducirse en pérdida de una excelente oportunidad de negocios.

Generalmente, el tiempo como variable de decisión en el ámbito de la administración moderna está enmarcado en rangos de meses o años. Ejemplo: el corto plazo es visto para temas de análisis o de decisiones financieras como un periodo de tiempo menor o igual a un año. El mediano plazo está determinado por un rango entre uno y cinco años. Como largo plazo, se estima un horizonte de tiempo entre cinco y quince

años o más. De esta manera por ejemplo el sistema financiero tradicional ha determinado los tiempos promedio para la determinación de créditos de consumo, créditos de inversión o créditos hipotecarios.

La lógica de trabajo en microfinanzas es diferente. Corto y largo plazo está determinado apenas por número de días. Supongamos que un microempresario, propietario de un restaurante vende a crédito y fía a un conjunto de obreros el almuerzo diario, con la esperanza que estos le paguen en periodos quincenales o mensuales. Sobre este ciclo determinado en días, el microempresario construye su plan de inversión y de cuentas por cobrar. Si el ciclo de recuperación falla o se atrasa un par de semanas más, el atraso podría propiciar un descalce financiero que le podría llevar a la quiebra por un tema de iliquidez. Zuluaga Uriel (2012)

Debido a que la mayoría de las microempresas urbanas son altamente intensivas en mano de obra y sus actividades de producción, comercio o servicios orientadas a satisfacer necesidades de consumo de la población, en su mayoría los ciclos estacionales de ventas son cortos: corto plazo menor o igual a 30 días, mediano plazo menor o igual a seis meses, largo plazo menor o igual a un año. Toda la estrategia de planeación del trabajo para producir, vender y recuperar la inversión está determinada en días. En el ámbito rural, los ciclos de cosecha suelen ser más largos, pero los flujos de dinero con los cuales una familia debe subsistir, son diarios.

Supongamos que un cliente solicita a una IMF un crédito para producir arreglos florales y suvenires el día de los enamorados, y esta fecha de celebración es en dos semanas. Si la IMF le desembolsa al microempresario el crédito un par de días antes de la fecha de celebración, su capacidad de maniobra y gestión para realizar su circuito de compra y fabricación de productos para la venta será muy baja y no podrá obtener los ingresos esperados o cumplir con la entrega de los pedidos vendidos. La eficiencia de una IMF frente a su cliente consiste en analizar, aprobar y desembolsar el dinero en tiempos muy cortos, a lo

sumo tres días desde el inicio del proceso, con el fin que el cliente pueda atender de forma eficiente a las demandas de su mercado local, rotando en la medida de lo posible el mayor número de veces su capital de inversión.

SEGUNDA PARTE.

Acciones de supervisión y control necesarios para asegurar una eficiente recuperación de la cartera de microcrédito.

Hemos hablado, acerca de los principios que determinan el éxito en la atención del sector microempresarial para llevarles servicios de crédito de forma eficiente. Nos hemos referido al conjunto de acciones que realiza un oficial de crédito para establecer una correcta y eficiente relación con su cliente, a fin de mitigar situaciones que pongan en riesgo la correcta recuperación de la cartera y que a la vez contribuyen a elevar la calidad del servicio al cliente. Ahora, nos referiremos al escenario más crítico: la cobranza bajo situaciones de morosidad.

Los factores de riesgo asociados a las dificultades en la cobranza deben ser analizadas al interior de la Institución microfinanciera desde dos perspectivas: Qué cosas hicimos mal en la fase de promoción, venta, análisis que propició una mora temprana, y que acciones en la fase crítica de morosidad estamos desarrollando por las cuales el microempresario no paga. En este ensayo, definimos riesgo crediticio como el grado de incertidumbre de la recuperación de un crédito desde el momento de su otorgamiento hasta su cobranza definitiva. En esta situación o categoría, se ubican los deudores con problemas financieros y no financieros, por los cuales no pagan sus créditos, aún cuando hayan constituido a favor de la entidad financiera garantías que respalden la totalidad o parte de éstos.

Antes de plantear nuestra propuesta de acción para asegurar una eficiente recuperación de la cartera, analicemos, los errores más comunes

que propician la morosidad y que genera diversos niveles de riesgo, los cuales ilustramos a continuación.



Gráfico 3. Categorías de mora por niveles de riesgo, Almonacid, Torres, 2012

Falta de un claro esquema de intervención comercial por parte de los responsables de las agencias. El mercado microempresarial es muy amplio, y requiere de un conocimiento previo del contexto particular de cada cliente, en el cual se desenvuelve la vida y las actividades comerciales del solicitante. Las distancias geográficas, dispersión poblacional o heterogeneidad de actividades micro empresariales, exigen de un claro proceso de planeación diario, semanal y mensual, de actividades combinadas relacionadas con la exploración de las zonas de trabajo, análisis de los mercados locales, y referenciación de los clientes, como lo explicamos en la parte anterior a través del flujo metodológico de intervención.

Las rutinas cotidianas de trabajo para la atención del sector microempresarial parten de la elaboración de planes diarios de actividades por oficial de negocios, con asignación de metas puntuales por día, semana y mes. Esto se hace necesario a fin de dar cobertura al portafolio integral de clientes por analista, y por agencia u oficina: Número de clientes visitados, consultados con respecto a los criterios mínimos de aceptación (análisis de perfil y de requisitos), número de

solicitudes analizadas y de aprobaciones o rechazos efectivos. La ausencia de estos procedimientos puede llevar a que se debilite el esquema de relación personalizada, el cual será aprovechado por el oficial de negocios de la competencia. Desatención en los servicios al cliente puede llegar a deteriorar la imagen que este tiene de la IMF, algunos de ellos, desprovistos de capacidad y actitud o voluntad de pago, pueden llegar a gestar una cultura de incumplimiento parcial o total.

En nuestra experiencia, hemos identificado como implicaciones negativas las siguientes situaciones que han tenido un desenlace de siniestro en la cartera de los oficiales de negocios:

Personas cuestionadas en su comunidad por conductas comportamentales al margen de la ética, la moral o principios de responsabilidad, honestidad y cumplimiento. En este caso, La IMF no tenía un procedimiento claro para referenciar y analizar de forma correcta a sus clientes.

Ambiente familiar del cliente. El oficial de negocios no se realiza una visita de conocimiento e inspección al domicilio del cliente; Luego, cuando este incurrió en mora, se detectó que tenía graves problemas y conflictos de tipo familiar. Ejemplo: como resultado de tener más de dos hogares, su presupuesto de ingresos no alcanzaba para mantener a sus familias ni armonizar la relación con sus conyugues o cumplir sus obligaciones con hijos y demás dependientes.

Desvío del plan de inversión. Clientes que utilizan negocios fachada y luego de obtener el crédito orientan los recursos hacia la subsistencia familiar o consumos de diferente orden, sin tener una fuente de repago estable. En las situaciones anteriormente expuestas, la morosidad se presenta bajo el marco del testaferrato, fraude, o dolo, y se ubica en una zona roja, altamente costosa para la IMF y con muy bajas probabilidades

de recuperación, puesto que ésta debe realizarse a través de acciones judiciales.

Con un nivel bajo de severidad pero no menos importante, se ubican en alerta naranja aquellas situaciones donde el cliente incumple sus compromisos de pago como resultado de mentiras soportadas en verdades a medias; Tiene premuras de dinero y requiere de recursos financieros para resolver problemas de diversa índole: personales, familiares, empresariales, ve una oportunidad para oxigenar su caja con dinero fresco, al evidenciar falencias en los diversos procesos de oferta de la IMF, sin actitud de voluntad de pago, o con baja intención de pago pero buscando ganar tiempo, saliéndole al paso a la situación de premura de forma temporal.

En este escenario, la alerta naranja se da porque independientemente de que el cliente de una u otra manera pueda tener capacidad de pago, no cuenta con la intención de querer hacerlo, llevando al personal de la IMF a una fase de tortuosa negociación vía persuasión e insistencia mediante múltiples visitas para convencerlo de revertir su decisión y lograr que pague.

En la franja amarilla, se encuentran clientes que temporalmente se atrasan en el pago de las cuotas del crédito. No pueden pagar como resultado de situaciones coyunturales y de calamidad familiar, como por ejemplo: problemas de salud personal o agravada de algún familiar, separación de su conyugue, imprevistos que le acarrearán nuevos gastos. Situaciones del contexto local donde vive o trabaja: Incendios, desastre natural, delincuencia; situaciones de tipo económico o del contexto de mercado: competencia, sobre endeudamiento, bajas ventas.

Al no haber capacidad de pago, la IMF debe contar con estrategias de política que permitan estructurar un nuevo plan de pagos o convenir

nuevos plazos de tiempo. Lo importante es contar con una actitud positiva de pago por parte del deudor. Bajo un escenario negativo, el más favorable sin duda consiste en el que se encuentra en zona verde: existe voluntad y capacidad de pago, por lo que el incumpliendo estará circunscrito a unos pocos días de atraso.

Morosidad inducida por la IMF. Deficiencias en los procesos de selección, reclutamiento y capacitación del personal comercial y de negocios que atiende al cliente y analiza las solicitudes de crédito conllevan el desarrollo de prácticas inadecuadas en diversas fases del proceso metodológico, las cuales culminan en situación de morosidad.

El perfil y las competencias claves que debe tener un oficial de crédito en microfinanzas son bien especiales. Cuando este perfil, no ha sido claramente establecido por la IMF en sus competencias claves, corre el riesgo de incurrir en sobre costos de contratación, capacitación de personal, provisiones y siniestros de cartera.

Analicemos algunas de las competencias claves que debe tener una fuerza comercial de negocios en microfinanzas, y algunas prácticas incorrectas en las cuales una IMF puede caer en su afán por conquistar un mercado específico, salirle al paso a la competencia, o pretender crecer de forma muy rápida, buscando solamente un rápido retorno financiero.

Enfoque del negocio de las microfinanzas y orientación a resultados. Debido al conjunto de actividades que un oficial de microfinanzas desarrolla como lo vimos en la primera parte de este ensayo, las competencias asociadas a su labor deben combinar aspectos comerciales con una alta orientación a resultados, puesto que la IMF debe crecer bajo criterios de alta escala en número de clientes mensuales atendidos y alta calidad de cartera recuperada. Sumado a lo anterior, se hace necesario

que esta persona tenga alta sensibilidad por lo social, por interiorizar la misión y visión de la IMF propendiendo por el crecimiento económico y financiero de sus clientes y sus familias.

Liderazgo entendido como la capacidad de influir en las decisiones del cliente. Influir en las decisiones de sus clientes para que suministren información veraz sobre la cual puedan construir buenos análisis crediticios, y sobre todo influir en las decisiones de pago puntual, que el cliente identifique y posicione a la IMF como su primera prioridad de pago. Finalmente, el personal de microfinanzas debe tener alta capacidad para resolución de todos los problemas que se le presente de cara al cliente y resolverlos de forma autónoma, con criterio técnico y ético bajo el marco de la política escrita por la organización.

Alineando las competencias claves del personal comercial y de negocios en microfinanzas, revisemos el orden secuencial de estas: Primero. Personas con un claro enfoque (Foco), acerca de la problemática que caracteriza al microempresario y las soluciones para apoyarlo a salir de la pobreza, o por lo menos atenuarla con sentido empresarial y social. Segundo. Personal comercial orientado a resultados, pues los altos costos en que incurre una microfinanciera le obligan a crecer muy rápido buscando que sus costos y gastos de transformación rápidamente alcancen punto de equilibrio y le permitan ser sostenible.

Tercero. Personal con capacidad y autonomía para resolver problemas y conflictos ante el cliente y de este al interior de su microempresa, la cual es su fuente de pago. Cuarto. Con capacidad de liderazgo para formar al cliente frente al manejo de sus finanzas, asesorarlo ante situaciones críticas, incluyendo aspectos de tipo personal.

Este desafío no ha resultado fácil de lograr, por parte de las unidades de desarrollo o recursos humanos, por varios factores: trabajar con

segmentos micro empresariales, en arduas jornadas, en sitios populares, y con perfiles de clientes de bajos recursos económicos y bajos niveles de escolaridad, no es para todo el mundo. Las altas exigencias de metas comerciales no son fáciles de cumplir y en muchas ocasiones, el personal deserta prematuramente o sus niveles de tolerancia al trabajo bajo presión no son muy grandes.

Otra situación observada en la industria microfinanciera reciente, consiste en que el personal no recibe una capacitación adecuada, o esta es interrumpida ante el afán de sus jefes por reducir costos, o elevar producción. La competencia, suele sustraer al mejor personal, con todo y listado de clientes para ahorrar costos en procesos de selección y capacitación, acortando procesos. El resultado de estas prácticas indebidas se traduce en una aguerida competencia entre IMFs, quienes además se encuentran concentradas en las mismas ciudades, saturando el mercado y sobre endeudando a los clientes, bajo consignas como la siguiente: “A la competencia no se le desea el mal, simplemente se le hace”.

El efecto dominó que ocasiona este conjunto de malas prácticas es el siguiente: Una IMF que sustrae personal de otra entidad afín, en el corto plazo logra hacer crecer su cartera y número de clientes, puesto que el asesor con experiencia traído de otra organización ya viene con una base de clientes hecha. De forma temprana, al interior del equipo de trabajo se crea una lucha interna que se convierte en rivalidad y lucha por resultados, pues el oficial nuevo incorpora a la organización sus prácticas y políticas de trabajo aprendidas en la anterior empresa a fin de cumplir con las metas comerciales, poniendo sobre la mesa como botín, los clientes que trae de la organización para la cual trabajaba. Esto se conoce en el argot de la industria como: una cartera hecha.

Este nuevo personal, logra incentivos de forma más rápida que el personal tradicional y ejerce una presión porque las políticas de la organización se acomoden a su estilo de trabajo a través de los mecanismos de excepción, propiciando un descontrol frente a la manera como deben aplicarse la política y los procedimientos institucionales. Es en esta situación cuando comienza una dinámica de desvíos metodológicos entre los diversos oficiales para nivelar la competencia.

Cuando se propician situaciones de sobre endeudamiento y posterior situación de morosidad, el personal se ve afectado en sus remuneraciones por incentivos. Si la situación es crítica y de lenta corrección, prefiere desertar y recurrir a otra IMF.

Deficiencias en los controles por parte de las instancias de auditoría y riesgo. Cuando las alertas de riesgo se prenden por descontrol en el cumplimiento de metas, aumento de la mora o mal clima laboral, las instancias de auditoría y control obran reactivamente en la búsqueda de culpables, ejerciendo dictámenes de sanción y buscando medidas ejemplarizantes. Los desvíos metodológicos y factores relacionados con normas de conducta por parte del oficial de crédito, afectan las buenas prácticas comerciales, situación que es percibida por el cliente y que lo lleva en conductas de incumplimiento con deterioro en la calidad de la cartera de la IMF tales como las siguientes:

Demorar. Hay que demorar el pago todo lo que se pueda: el tiempo siempre corre a su favor.

Dilatar. Dilatar cualquier posibilidad de acuerdo, prolongar innecesariamente las negociaciones vía pretextos y artimañas.

Desanimar. Hay que desanimar al oficial de crédito o de recuperación siendo difícil y evasivo en las negociaciones, no cediendo jamás e intentando provocar confusión.

Disuadir. Disuadir al Asesor de que siga reclamando el pago, hacerle ver que no vale la pena continuar con los intentos de recobro y que le resulta más rentable dedicar su tiempo a otras actividades.

Desistir. Hay que conseguir al final del proceso el desistimiento definitivo por parte del oficial, que renuncie al cobro.

Presión por parte de los jefes, sobre las metas comerciales del oficial de crédito.

Hemos dejado esta situación para el final de esta parte, porque luego de la descripción hecha en los puntos anteriores, recoge el foco principal del problema de deterioro en la cartera. Alta presión sobre las metas forzando a nuevos reclutamientos, selección y capacitación de personal, que en el afán de cumplir, hace las cosas mal, sobre endeuda al cliente, deteriora la cartera y aumenta el trabajo del personal responsable por la supervisión y control, en especial, el mismo jefe. A continuación listamos, algunas de las señales de deterioro en la relación con los clientes y de deterioro en el pago partiendo de nuestras observaciones en el comportamiento de clientes que han incurrido en situaciones de morosidad.

Clientes con actitud displicente, pesimista, evasivos, de mal humor cuando se les aborda respecto al tema del pago. Evidencia de vicios personales peligrosos, comentados por vecinos, y observados a través de las visitas de cobro; se evidencian las más relevantes: mala organización y administración de la microempresa, vicios de juego, consumo de bebidas o estupefacientes. Deterioro permanente en los ingresos familiares y empresariales, no siempre relacionados con calamidades,

sino con debilitamiento en los ingresos familiares ó ausencia de familiares que apoyen o puedan responder por deudas. Actitud displicente, beligerante o evasiva cuando es visitado para recordarle la obligación vencida.

Con respecto a la microempresa, se observa crecimiento desproporcionado de la cartera de crédito o en las cuentas por cobrar. Deterioro en los niveles de inventarios. Ausencia frecuente de presencia en el negocio. Endeudamiento constante de múltiples fuentes, como agiotistas o prestamistas de barrio a quienes pagan tasas de usura. Cambio inusitado del puesto de trabajo sin informar con anticipación a su oficial de crédito, desvío de dinero del préstamo en otras actividades de consumo, descuido del negocio (equipos, inventarios, infraestructura) por atender otros asuntos, siniestros “dudosos” no demostrados, como robos o pérdida de mercadería. Malas inversiones en el negocio o expansiones que debiliten el capital de trabajo y cambios repentinos y reiterados en la actividad económica.

Aprendiendo de las buenas prácticas de cobro. A continuación expondremos un conjunto de prácticas exitosas realizado por IMFs que manejan carteras de crédito Microfinanciero con muy altas tasas de recuperación. ¿Qué las hace exitosas? ¿Cuáles son los factores de éxito? La respuesta es muy simple y expuesta en la primera parte de este documento: Un buen proceso de originación, análisis integral del crédito y tiempos de respuesta eficientes. Esto también aplica para la cobranza efectiva. Ante las primeras señales de alerta, se debe contar con un conjunto de estrategias de rápida respuesta e impacto.

Principios de la cobranza. Para que la cobranza de todos los préstamos entregados a los clientes sea eficiente, debemos tener en cuenta los siguientes principios: A mayor profundidad en el análisis menor desgaste en la recuperación; Una buena garantía no reemplaza un siniestro de

cartera; Cuando la mora se manifiesta de forma temprana ante las primeras cuotas de pago, el análisis del perfil del cliente era el equivocado, cuando la mora se presenta al final de la vida del crédito, el problema fue de mal cálculo en la determinación del plazo; Crédito no es subsidio, es crédito; No es tan cierto que resulta mejor un mal arreglo que un buen pleito... Es mejor un buen arreglo que un mal pleito.

El crédito constituye para los clientes una alternativa para aumentar las ventas, los inventarios y las utilidades; no es un favor, sino un servicio que se ofrece y se vende, el cual tiene un costo para la IMF. En los nichos de mercados de muy bajos ingresos, un oficial llevado por sus sentimientos personales o emociones frente a la situación de pobreza de sus clientes puede otorgar "créditos salvavidas" bajo la convicción que este les ayudará en su precaria condición. Si el cliente no tiene una fuente de repago estable, la situación de mora se volverá crítica, por lo que el crédito salvavidas terminará ahogando a la Institución y al cliente.

Todo cliente está propenso a experimentar cambios en sus empresas que puedan hacer mejorar o empeorar su situación, motivados por aspectos tales como: la competencia, la estación de la demanda, medidas gubernamentales, situaciones familiares, enfermedad o el desvío de una parte del préstamo para actividades de consumo o pago de otras deudas.

Toda solicitud de préstamo, sin importar la antigüedad del cliente, se debe analizar como si fuera la primera vez. El oficial debe ser consciente que los objetivos y las condiciones de la microempresa están cambiando y la aparente seguridad que brinda el cliente, puede ser para resolver problemas financieros que lo agobian, muchos, relacionados con gastos personales o familiares.

Sin importar el grado de morosidad que tenga un cliente, en ningún momento se deben deteriorar las relaciones con él. Se debe obrar con

paciencia, constancia y persistencia hasta la recuperación del último centavo.

Los elementos que debe guardar un proceso de cobranza son los siguientes: negociar y buscar acuerdos sobre el foco del problema y no sobre la persona (el moroso); actualizar la información del negocio para establecer acuerdos certeros y no basado en buenas intenciones; ejercer capacidad de cobro desde el primer día de atraso a fin de evitar que se junten dos o más cuotas atrasadas, tener plan b al momento de la negociación. Apoyar la gestión en otras personas de apoyo si la mora madura a medida que pasan los días y las negociaciones se ponen duras, trabajando en equipo y de forma coordinada. Finalmente: ser paciente y nunca desistir.

Acciones efectivas para realizar una cobranza eficaz, son:

Uno. Abordar al cliente luego de un análisis previo de las condiciones originales sobre las cuales la IMF otorgó el crédito. La ausencia de esta indagación le resta argumentos de persuasión al oficial o cobrador puesto que el deudor moroso puede esgrimir un menú de justificaciones para evadir el pago, las cuales no pueden ser objetadas por el cobrador.

Dos. Indagar con las personas que inicialmente presentó el cliente como sus referencias personales, familiares o empresariales, acerca de la situación actual, del negocio, y la familia. Esta información resulta fundamental para conocer posibles circunstancias que están propiciando la mora o el comportamiento del deudor.

Tres. Verificar en centrales de riesgo el actual status del cliente. Es posible que haya contraído nuevas deudas, las cuales hoy día no puede pagar, por lo que los acuerdos entre oficial y cliente deben ser pactados sobre la base de evidencias ciertas y no en suposiciones o promesas.

Cuarto. Constatar presencialmente los argumentos del deudor visitándolo en la microempresa, para verificar la situación real que atraviesa. Una imagen vale más que mil palabras. Cualquier acuerdo telefónico puede ser ilusorio.

Quinto. Evitar proponer unilateralmente acuerdos de pago sin haber determinado previamente cual es la nueva capacidad financiera de este. Omitir esta situación, ocasiona un acuerdo que en términos prácticos seguramente será incumplido. Una evaluación rápida sobre la nueva situación financiera del cliente en mora, permite establecer un acuerdo certero frente a plazo, cuota y monto factible de pago.

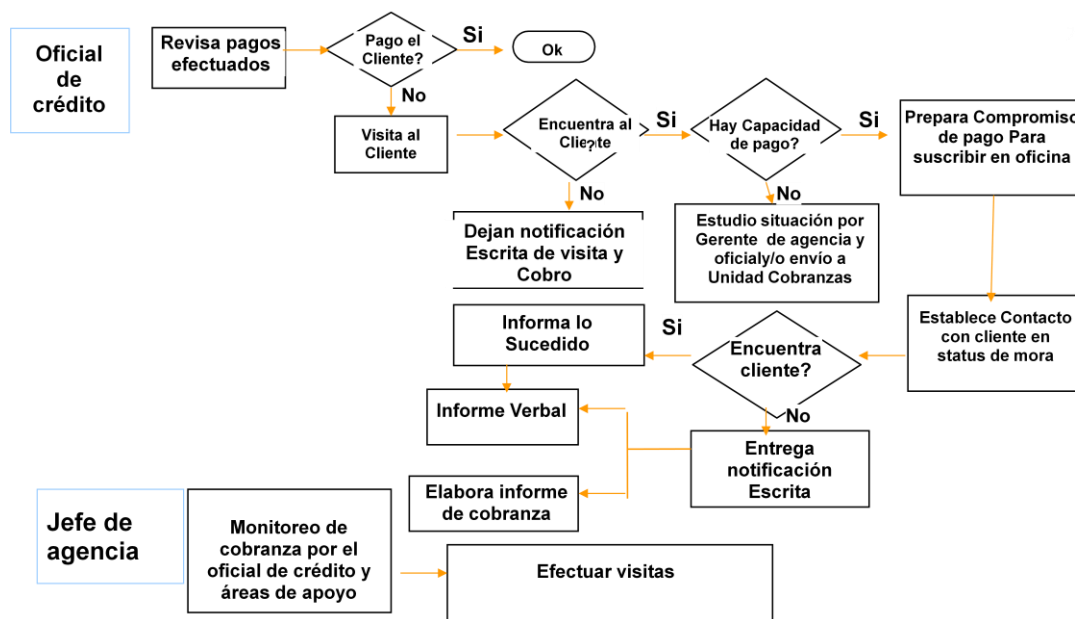
Sexto. Hacer un paralelo comparativo del momento actual con respecto al ciclo estacional de ventas por el cual atraviesa el cliente. Si el ciclo estacional es favorable, seguramente las probabilidades de cumplimiento en la negociación permitirá un ganar – ganar. Si por el contrario el ciclo estacional de ventas es negativo, muy seguramente el acuerdo será incumplido en el corto plazo.

Séptimo. No confrontar verbalmente con el cliente, increpándolo o acusándolo de deshonesto. Esta situación se convierte en el pretexto perfecto para que él, rompa la comunicación, asuma un rol de víctima, evada los acuerdos y ponga el transcurrir del tiempo a su favor.

Octavo. Amenazar al deudor con acciones legales que difícilmente la IMF podrá llevar a cabo en el futuro inmediato, como por ejemplo: embargos. Un cliente evasor ante esta amenaza puede desafiar a la IMF instándolo a ir a los tribunales o proponerle entregar voluntariamente sus máquinas o activos, muchos de ellos sobrevaluados o subutilizados, con el fin de deshacerse de peroles vía sustitución de pasivos saneando la deuda.

A continuación, presentamos un esquema a manera de proceso, que resume las acciones coordinadas para realizar una cobranza efectiva y sobre las cuales se pueden aplicar las recomendaciones descritas anteriormente.

Grafico 4. Ciclo estratégico de cobranza en microfinanzas.



Almonacid, Torres, 2012

Cuando la situación de incobrabilidad se da por factores actitudinales y comportamentales, es importante comprender cuales son las tácticas y las estrategias que emplea el evasor a fin de sortearlas eficientemente llevando al cliente a un acuerdo concertado y evitando en la medida de lo posible que este se vaya por las ramas. Veamos algunas de las tácticas empleadas por un cliente moroso y cuál debe ser la posición del oficial de crédito o recuperación en la fase de negociación.

Afirmar que ya realizó el pago, o que pronto lo hará. Con esto, el cliente busca evadir y ganar tiempo, para finalmente escabullirse al verse sorprendido por la visita del oficial de crédito. El manejo en el dialogo que debe tener el oficial consiste en pedir la evidencia del pago, como recibos

y datos asociados al mismo: lugar y fecha donde pagó, monto cancelado, oficina o sucursal donde realizó la consignación.

Cansar al Asesor afirmando que no tiene como pagar pero tampoco indicándole cuando lo va a hacer. El objetivo del cliente en mora es provocar cansancio y desánimo en el oficial para que movido por la frustración desista de futuras visitas. La reacción del oficial debe ser entender que esto forma parte del trabajo, proponer soluciones y convertirse en motor de la negociación bajo un ambiente de paciencia y constancia.

Asumir una conducta agresiva y búsqueda de enfrentamientos levantando un muro que elimine la comunicación. Al conseguir la ruptura en el dialogo, el cliente logra dar por cerrada la negociación. Se debe por tanto evitar confrontaciones centrando la discusión en la situación de mora sin llevar las cosas a términos personales.

Negación de los hechos asociados al atraso y mostrarse insolvente, para evadir pagos de intereses corrientes y de mora. El oficial debe saber exactamente el valor del monto en atraso y el valor de los costos y gastos causados por este atraso, de lo contrario, la negociación quedará pospuesta a una nueva visita.

Jugar al escondite. Con esto, el cliente en mora busca cansar al asesor llevándolo al desgaste de tiempos muertos y desplazamientos fallidos. Se debe por tanto, variar las rutinas de cobro, incluso con visitas sorpresa.

Alegar desconocimiento del status de mora bajo el argumento que en otras entidades puede incurrir en atrasos sucesivos sin que la entidad le ejerza acciones inmediatas de cobro. Con esta táctica, el cliente espera dilatar el cobro, ganar días y hacer tiempo, razón por la cual el oficial y el

personal de soporte en agencia, deben contar con listados actualizados de cartera y debe pedir soportes del pago supuestamente efectuado.

Desviar la atención del cobro intentando llevar a la IMF al terreno del cliente mediante reclamos por mal servicio, demoras en el desembolso, diferencias en los valores a pagar entre lo que estima el cliente y lo que reflejan los planes de pago. Es necesario, calculadora en mano aclarar las dudas y aclarar las diferencias numéricas.

Efectuar promesas de pago ambiguas sin concretar nada, pidiendo benevolencia, inspirando lástima, creando cortinas de humo apelando a la emotividad del oficial y provocándole confusión en sus razonamientos lógicos. Esta táctica es la más peligrosa pues el cliente lleva al oficial a un territorio de subjetividades y decisiones que podrían estar sustentadas en emociones y al margen de las políticas institucionales de recuperación. Se debe escuchar, evitar implicaciones emocionales, mostrar solidaridad y buscar soluciones conjuntas.

Hacer sentir al oficial de la IMF culpable bajo el argumento que en últimas, ante la insistencia del oficial en las fases de promoción, el cliente se dejó convencer y por tanto la culpa es de la IMF, por lo que ahora debe esperar a que el cliente se recupere del siniestro financiero en el cual incurrió por factores ajenos a su voluntad. Esta táctica forma parte de un chantaje emocional que busca sembrar la duda y desconcierto en el oficial para buscar compensaciones a través de compensaciones. Ante esta situación, se debe solicitar apoyo del jefe, para que a través del refrescamiento ocasionado por una instancia de mayor autoridad, sea el deudor moroso el que desista de su argumento.

Finalmente, podemos concluir que este conjunto de tácticas evasivas que emplea un deudor moroso, forman parte de un esquema estratégico que conjuga estructura de pensamiento: como percibo el mundo que me

rodea, intereses ocupacionales: lo que me interesa o motiva en el obrar, y actitudes comportamentales que le hacen creer que dicho comportamiento es legitimo.

CONCLUSIONES.

Las microfinanzas hoy día, son una industria creciente en el mundo y respuesta alternativa o complementaria a los problemas de pobreza, distribución del ingreso y generación de empleo. Migración poblacional hacia las grandes ciudades en búsqueda de oportunidades de empleo, desplazamiento de gente por los conflictos bélicos, consolidación de los modelos de reconversión económica, hacen que la pobreza en el mundo aumente.

Gobiernos, empresas multilaterales de desarrollo y empresas privadas ven en las microfinanzas una oportunidad y espacio de desarrollo para la inclusión financiera, llevando a que los pobres del mundo tengan acceso a productos y servicios financieros que les permita mitigar situaciones de riesgo.

El manejo de esta industria requiere de un esquema muy particular de atención para ser eficiente, y sostenible; se basa en un modelo de atención altamente personalizado, donde el eje fundamental de interacción y puente entre IMF y cliente se denomina: Oficial de crédito o Asesor de negocios; En él recae el manejo de todo el circuito de trabajo, en el otorgamiento del crédito y en su recuperación; Identificar el riesgo financiero que representa una persona auto empleada, en su mayoría con bajo nivel escolar, desprovisto de garantías formales y sin formación contable o financiera que le permita defender su solicitud crediticia es el foco de este negocio.

Los factores que han llevado a las microfinanzas al lugar en el mundo que hoy ocupa, los hemos denominado pilares de éxito o principios sobre los cuales se sustentan las buenas prácticas comerciales desarrolladas por

las IMF a través del modelo relacional descrito. Estos pilares o fundamentos de las microfinanzas los hemos denominado: Principio de originación, análisis integral y tiempo de respuesta.

El conocimiento y correcta aplicación de estos pilares, permite la sostenibilidad, eficiencia y expansión de una IMF al integrar variables sociales, económicas y financieras. Como resultado del concepto técnico de riesgo que emite el oficial de crédito se hace posible atender a estos segmentos de la población gracias a un análisis integrador: contexto de mercado, familia, negocio y cliente.

El modelo relacional Oficial cliente mal aplicado y sustentado únicamente en crecimientos financieros o metas de rentabilidad, pueden llevar a una IMF a la quiebra y a un sobre endeudamiento al cliente, seguido de penuria económica y familiar, resultando el remedio ser peor que la enfermedad.

ANEXO

Glosario de términos

Acuerdo de pago: Documento que se genera después de negociar con el cliente una reprogramación de su deuda actual parcial o total, en nuevas condiciones de plazo y frecuencia sin afectar las condiciones originales del crédito en el sistema.

Ahorro: El ahorro es la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo efectuado por una persona, una empresa, una administración pública, entre otros.

Análisis financiero: Se define como el conjunto de procesos que pretenden recopilar, interpretar, comparar y estudiar los estados financieros y datos operacionales de una microempresa.

Asesor de crédito: Llamado también asesor de negocios u oficial de crédito, realiza la venta de los productos de la institución, administra su cartera y en función de su autonomía puede aprobar créditos.

Asistencia Técnica: Servicio que presta una persona u organización especializada, mediante el cual se transfieren conocimientos técnicos con el fin de resolver problemas específicos dentro del proceso de la campaña agropecuaria.

Beneficios: Se refiere al modo en que el producto satisface las necesidades explícitas que tiene el cliente. Proporcionan un motivo de compra ya que asevera en forma conveniente las ventajas dependiendo de las necesidades.

Capacidad de pago: Es el excedente que queda de descontar los costos y los gastos de los ingresos de una microempresa.

Cartera de crédito: Recursos financieros destinados a actividades crediticias

Costo: La cantidad de dinero o de otro activo pagada por algo.

Costo de los productos vendidos: El costo que tiene para la empresa los productos o servicios vendidos a los clientes.

Crédito: También llamado préstamo.

Desembolso: Entrega que se hace de una cantidad de dinero.

Deuda: Obligación que alguien tiene de pagar. Lo que se debe.

Dinero: Medio de cambio de general aceptación, que puede ser declarado en forma legal de pago, constituido por piezas metálicas acuñadas, billetes u otros instrumentos fiduciarios.

Endeudamiento: Conjunto de obligaciones de pago contraídas por una empresa o persona.

Estados financieros: Formatos especiales y prescritos que incluyen balance, estado de resultados, estado de flujo de caja y otros.

Garantía: El derecho que una parte tiene sobre un activo (colateral) que posea otra parte, para asegurar un préstamo.

Gasto: Salida de dinero asignado a un período de tiempo y deducido de los ingresos en ese mismo período. Salida de un activo.

Gerente de oficina: También llamado Jefe de agencia o jefe de oficina. Es el responsable de la oficina en todo ámbito. En este documento puede también ser llamado Administrador de Oficina

Incobrable: Cantidades debidas por clientes insolventes, en bancarota o desaparecidos. Nunca se cobrarán. Cartera siniestrada o pérdida.

Inversión: Usar una cantidad de dinero ahora para después de un período pretender ganar más dinero.

Método: Modo ordenado de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

Metodología crediticia: Es el conjunto de principios, políticas, procedimientos y prácticas desarrolladas para atender el mercado micro financiero. Contiene mecanismos de selección y retención de clientes, que minimizan los riesgos y que a su vez no generan altos costos. Se basa en una evaluación del negocio o unidad productiva del sujeto de crédito y de su unidad familiar; sobre la base de ello se establece una relación financiera que tiende a ser de largo plazo, con el fin de atender sus necesidades financieras.

Microfinanzas: Suministro de servicios financieros a personas de bajos ingresos que manejan sus propios negocios.

Microempresa: Unidades económicas de baja capitalización que por lo general, nacen de las necesidades de sobrevivencia de sus propietarios.

Microcrédito: Es la provisión de servicios crediticios a empresarios de bajos ingresos. Microcrédito también puede referirse a micropréstamo

Nivel de aprobación: Es el nivel límite individual de autonomía que se delega (con base a su experiencia, y capacidad) al asesor / oficial de crédito rural en el análisis y aprobación de los créditos. Puede perderse si su desempeño no mantiene los niveles mínimos de calidad de cartera requeridos o por cualquier variable de evaluación que haya estipulado la institución. Puede volverse a adquirir una vez que vuelva a cumplir con los requerimientos establecidos.

Operación: Acciones a través de las cuales se desarrollan, ejecutan o materializan los productos o servicios que prestan las entidades a sus Clientes o Usuarios. Cuando la operación implique o conlleve movimiento de dinero se denominará transacción.

Pérdida: Salida de efectivo debida a costos o gastos sin correspondencia con ingreso alguno.

Préstamo: Transferencia de un activo (por lo general, dinero) a una persona, con expectativa de que se pague.

Plan de pagos: Instrumento mediante el cual se informa al cliente de manera detallada sobre las condiciones en que ha sido entregado el crédito: número de cuotas, importe de las mismas, composición en capital e interés de cada cuota, frecuencia de pago, fechas de vencimiento, tasa de interés efectiva a cobrar, entre otras.

Riesgo reputacional: Es la posibilidad de pérdida en que incurre la entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que acuse pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.

Riesgo: Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.

Sustentación de crédito: Es el hecho de recomendar y, si fuera necesario, justificar y explicar las razones por las cuales se está recomendando la aprobación del crédito.

Tasa de interés: Es el valor que cobra la institución financiera al cliente, por el uso del crédito en un período de tiempo. Esta tasa se expresa en términos de porcentaje por unidad de tiempo.

Tasa de interés moratorio: Es aquella tasa de sobre costo que paga el cliente al capital vencido y no pagado, como consecuencia del atraso ocasionado en los pagos de las cuotas. Esta tasa puede ser fijada hasta el tope superior permitido por ley, con el objeto de que el cliente sienta el costo adicional por no pagar puntualmente.

Visita de seguimiento: Se realiza con el objetivo de conocer el comportamiento del corresponsal no bancario y observar la evolución de las actividades y si existen dudas con respecto a las mismas. Se realizan de manera rutinaria.

BIBLIOGRAFÍA.

Christen Robert, Servicios Bancarios para los pobres: Administración para el éxito financiero, 1997

Chen, Greg, Stephen Rasmussen y Reilly Xavier (2.010) Growth and vulnerabilities in microfinance, CGAP Focus note No 61, Washington, D.C Consultative Group to Assist the poor / The World Bank

Guzman Garavito Diego, La Experiencia Mundial de los Grupos Solidarios, 1.993

Marulanda Beatriz, Fajury Lizbeth, Paredes Mariana, Franz Gomez. Lo bueno de lo malo en microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América latina. 2.010

Otero Maria, Un puñado de arroz. Movilización de ahorros por programas de microempresas y perspectivas para el futuro, 1995

Vega Gonzalez Claudio, Los desafíos de las microfinanzas, 1990.

Vega Gonzalez Claudio, El futuro de las microfinanzas, The Ohio State University, 2.010.

Zuluaga Uriel, Manual de Análisis Financiero para microfinanzas / Programa de Expansión a zonas Rurales de un sistema Microfinanciero Integral, ACCION - BID FOMÍN 2012

Zuluaga Uriel, Manual de Cobranzas para microfinanzas, Programa de Expansión a zonas Rurales de un sistema Microfinanciero Integral, ACCION - BID FOMÍN 2012

CIBERGRAFÍA

[http://es.wikipedia.org/wiki/Constructivismo_\(filosof%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Constructivismo_(filosof%C3%ADa))

www.acci3n.org

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-82715.html>

<http://www.themix.org/about/microfinance>

<http://www.cgap.org/gm/document-1.9.42393/fng/pdf>

http://resources.centerforfinancialinclusion.org/PDF/Publications_Catalog_S.pdf

http://books.google.com.co/books/about/Un_pu%C3%B1ado_de_arroz.html?id=c48htwAACAAJ&redir_esc=y