

El empleo del pensamiento estratégico en Instituciones Microfinancieras Sudamericanas

Gustavo CONCARI
Universidad Católica del Uruguay
gconcari@ucu.edu.uy

Employing Strategic Thinking in South American Microfinance Institutions

ResumenAbstract

1. La historia de una microfinanciera
2. Analizando la historia en detalle
 - 2.1. Un poco de teoría estratégica
 - 2.2. El camino del upgrading
 - 2.3. Otros caminos existentes para otros tipos de instituciones
3. Profundizando, adaptando y aplicando a las microfinanzas las ideas de la teoría estratégica
4. Ampliando algunos aspectos teóricos
5. Las ideas anteriores llevadas a la práctica
 - 5.1. Comentarios introductorios a la evaluación de modelo en campo
 - 5.2. Algunos comentarios descriptivos del trabajo de campo propiamente
 - 5.3. Personas entrevistadas
 - 5.4. Mercados (países)
 - 5.5. Preguntas
 - 5.6. Comentarios primarios al respecto de las respuestas
6. Análisis del estudio de campo
 - 6.1. Comentarios introductorios
 - 6.2. La matriz de respuestas
 - 6.3. Los aspectos cualitativos de las respuestas
7. Conclusiones
 - 7.1. Conclusiones principales
 - 7.2. Comentarios finales sobre las ideas expuestas

Tabla de acrónimos

Bibliografía

Sitios web visitados

El empleo del pensamiento estratégico en Instituciones Microfinancieras Sudamericanas

Gustavo CONCARI
Universidad Católica del Uruguay
gconcari@ucu.edu.uy

Employing Strategic Thinking in South American Microfinance Institutions

Resumen

El artículo aplica algunas ideas del pensamiento estratégico a las microfinanzas sudamericanas. La industria microfinanciera es hoy muy importante en Sudamérica. Su importancia reposa en su habilidad para transformar personas de escasos recursos y empresas informales en ciudadanos y empresas formales, desarrollando integralmente a las personas a la vez.

El ramo es bastante fuerte en la región a pesar de su juventud y, por eso, quizás sea el momento de aplicar en él las ideas de estrategia empresarial pensadas para negocios tradicionales.

La meta de este trabajo es aplicar las ideas de estrategia empresarial a las microfinanzas. Para ello, se utiliza un esquema clásico de estrategia empresarial conocido como la matriz de Ansoff. Dicho esquema propone que existen dos ejes de expansión de un negocio: el de los productos y el de los mercados.

El trabajo incluye el desarrollo teórico de este esquema y las evaluaciones de expertos vinculados a las microfinanzas, entrevistados para conocer su opinión sobre el mismo. Sus evaluaciones enriquecieron la idea a la vez que señalaron las posibles debilidades del modelo.

Palabras clave: estrategia, microfinanzas, orientación social, Ansoff.

Abstract

The article is about the use of strategic thinking in microfinance in South America. Microfinance is an important business in South America today, its importance lies in its ability to transform poor people and informal enterprises into citizens and formal companies making human beings grow as individuals at the same time. The sector is very strong in the region despite its youth and maybe it's time to use the ideas of business strategy developed for traditional businesses.

The goal of this paper is then to use the ideas of business strategy in microfinance. A classic strategy scheme called the Ansoff matrix is used for this. It proposes two axes (product and market) as possible ways for developing a business.

The work includes the theoretical development of this scheme and evaluations from experts interviewed to give their opinion on it, evaluations that make the idea richer while pointing the possible weaknesses of the model.

Keywords: strategy, microfinance, social driven, Ansoff.

1

La historia de una microfinanciera

Estamos en 1980, la ONG *Amanecer*,¹ dedicada a diversas tareas de ayuda a la comunidad en la que se halla instalada, está por comenzar una nueva actividad. No es una actividad común, de las típicas de las organizaciones de su clase y que abundan en el continente, esta actividad tiene cierto corte empresarial. ¿Qué hace una ONG en ese campo? La razones son varias, pero hay una importante: diversos organismos internacionales con los que está vinculada la ONG le han comunicado a sus directivos que pequeños préstamos a personas de escasos recursos, una actividad llamada microcrédito, pueden ser muy útiles para sacar a las personas pobres de su situación. La idea es tentadora, prestar pequeños montos de dinero a las personas que se acercan a la organización y dejar que ellos lo inviertan en las actividades que les parezcan convenientes.

Cinco años después, toda la organización se congratulaba del éxito obtenido con el sistema de microcréditos. Tan era así que la mayor parte de ella se enfocaba al mismo. Los montos prestados seguían siendo pequeños, pero cada vez tenían más personas que se acercaban voluntariamente a pedir estos préstamos que les evitaban caer en manos de usureros. El porcentaje de recuperación de los mismos era altísimo, más del 95%, lo cual era la envidia de los banqueros establecidos.

Pero ese mismo éxito exigía cambios y esfuerzos, como consecuencia, la ONG se concentró en ofrecer solo microcréditos y dejó de lado otras actividades como guarderías o merenderos para niños. Se enfocó, siempre con el asesoramiento de organizaciones extranjeras que, en general, eran las proveedoras de fondos, en otorgar microcréditos y brindar servicios conexos a esta actividad, como, por ejemplo, cursos de capacitación sobre ventas y contabilidad; actividades que servían para que los beneficiarios tuvieran capacidades básicas de gestión.

Esta concentración de tareas fue muy exitosa, no solo cada vez tenían más personas a quién servir, sino que ellas se acercaban voluntariamente. Era palpable, además, el progreso económico de los clientes más antiguos, pues se les veía mejor vestidos, contentos con su progreso económico y solicitando préstamos cada vez mayores. Asimismo, el porcentaje de repago de los créditos seguía siendo altísimo, con lo que la organización prácticamente se autofinanciaba ya que la mayor parte del personal era voluntario. Así, sin costos altos y con ingresos interesantes, pensaron que era la oportunidad de dar otro salto.

Este salto consistió en expandirse a otro barrio de la misma ciudad. Lamentablemente, los cinturones de pobreza alrededor de las principales ciudades no solo en ese país, sino en toda Sudamérica, eran una constante. En consecuencia, los directivos de la ONG pensaron que

1 El nombre es ficticio.

sería una buena idea llegar a otro mercado, similar al anterior, con el mismo producto: microcrédito.

El éxito aquí también estuvo asegurado desde el principio, la experiencia del comienzo pareció duplicarse en este caso; los clientes de la ONG se acercaron solos y los logros se multiplicaron, como los peces en los relatos bíblicos.

Claro que no todo eran flores, surgían también problemas debido al éxito de estas nuevas ideas. El mayor de ellos era que muchos clientes, con cinco y más años como tales, ya habían crecido con sus emprendimientos como para requerir de nuevos servicios y productos pues sus negocios ya no eran mínimas y modestas empresitas que penaban por subsistir. Por el contrario, eran organizaciones pequeñas pero pujantes, con más de una persona trabajando en ellas y que necesitaban poder manejar créditos pero también cuentas corrientes, descuentos de cheques, ahorros y seguros, como cualquier empresa comercial. Aquí el problema ya era más grave, pensaban los directivos de la ONG. No era sencillo para ellos brindar esos servicios, además, la ley no los amparaba para hacerlo. Es cierto que deseaban poder acompañar el éxito de sus clientes, pero el escollo para poder lograrlo era difícil de salvar.

2 Analizando la historia en detalle

El relato anterior bien puede ser la historia del comienzo de muchísimas ONG sudamericanas, algunas de ellas con más de cien años de existencia, como, por ejemplo, la colombiana Caja Social (Paxton 1999). No fue difícil para ellas manejar y otorgar microcréditos, sino dar el salto siguiente a este.

Ahora bien, analicemos esta evolución desde la teoría empresarial para ver si se pueden obtener pistas de qué hacer para que la empresa continúe evolucionando favorablemente.

2.1. Un poco de teoría estratégica

Se puede recurrir en ese caso a la llamada «Matriz de Ansoff»; ver figura 1.

Se trata de un marco de referencia tradicional en lo que a estrategia empresarial se refiere, cuyo autor es la cita principal en la planificación estratégica (Mintzberg et al. 2005: 48). Ansoff propuso que los ejes de expansión de una organización comercial eran básicamente dos: el eje de los productos y el eje de los mercados. A partir de dicha idea, construyó una matriz que tiene cuatro cuadrantes que son los posibles movimientos de expansión que puede hacer una empresa (Ansoff 1968:

		PRODUCTO	
		<i>Existente</i>	<i>Nuevo</i>
MERCADO	<i>Existente</i>	A Proteger / Consolidar 1. Consolidación 2. Penetración 3. Retirada	B Desarrollo del producto 1. Sobre competencias existentes 2. Sobre nuevas competencias
	<i>Nuevo</i>	C Desarrollo de Mercado 1. Nuevos segmentos 2. Nuevos mercados geográficos 3. Nuevos usos	D Diversificación 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada

Figura 1
Matriz producto-mercado.

98 y 99). Dicha matriz se puede observar en la figura 1. Se le conoce como matriz producto-mercado o de Ansoff.

Como se puede observar, los ejes se dividen en ambos casos en existente y nuevo. Esto significa que una empresa puede evolucionar desde un producto existente a un producto nuevo o desde un mercado existente a un mercado nuevo.

Al unir y graficar esos ejes (ver figura 1), se obtiene lo siguiente:

1. El cuadrante A, que representa las situaciones de producto y mercado presente. Por ello, las empresas que están allí son las que eligieron como estrategia seguir haciendo lo mismo aunque mejorando, claro está. En consecuencia, ese cuadrante es el de proteger y consolidar.
2. El cuadrante B, que representa un cambio en el producto (o servicio) que se ofrece. De allí que sea un desarrollo de producto. Una organización que hace este cambio es aquella que, en determinado momento, elige ofrecer productos nuevos pero ofreciéndoselos a su mercado tradicional.
3. El cuadrante C, que representa un cambio en a quién se le ofrece lo que se ha producido siempre. Por eso, su nombre es desarrollo de mercado. Representa, en definitiva, vender lo de siempre a nuevos clientes.
4. Por último, está el cuadrante D, probablemente el más complejo, que significa innovar tanto en producto como en mercado, por eso, su nombre es diversificación.

Lo anterior merece algunos comentarios. El primero que las empresas, en general, siguen estos cuadrantes con cierta lógica: primero, se consolidan en lo que hacen, después, desarrollan nuevos mercados, después, nuevos productos y, por último, se diversifican (Bourgeois

1997: cap. 9). El segundo punto a destacar es que esto fue pensado para empresas comerciales.

Si se observa el relato del apartado 1 (que coincide bastante bien con algunas evoluciones),² el marco de Ansoff es perfectamente aplicable en el mundo microfinanciero. Una organización microfinanciera de corte social puede desarrollar mercados con mucha más facilidad que algunos productos. Por ejemplo, puede ofrecer microcréditos en otras ciudades o regiones, mientras que es poco probable que pueda captar ahorros, por ejemplo, si tiene estatus de ONG, como lo serían la mayoría de las organizaciones de corte welfarista.³

En consecuencia, la organización microcrediticia de referencia pasó del cuadrante A al cuadrante C. Este, de acuerdo a lo que indica la literatura técnica, es el camino que hacen la mayoría de las organizaciones comerciales en su expansión (Bourgeois 1997: cap. 9).

Dando por válido el esquema de pensamiento, ¿puede extrapolarse el esquema citado y ver cómo podría seguir avanzando de acuerdo con él una microfinanciera? La respuesta es afirmativa. Una vez que la organización de corte welfarista es exitosa otorgando microcréditos, debería enfocarse hacia otros productos: por ejemplo, ahorros o créditos de mayor monto y a pagar en más largo plazo, es decir, que debería enfocarse en el otro eje, el de los productos.

Esto, tan sencillo esquemáticamente en la matriz de Ansoff, no es para nada sencillo en los hechos pues, en el caso de las microfinancieras, los nuevos productos no siempre pueden ser brindados por ellas (Ledgerwood 1999: 155). En consecuencia se les presenta una disyuntiva bastante dura: evolucionar hacia un tipo de institución más elaborada, como, por ejemplo, un banco; o mantener el estatus de ONG renunciando a mantener los clientes que ellas mismas pusieron en la senda del crecimiento.

2.2. El camino del *upgrading*

Un posible camino para resolver el dilema anterior es el que se conoce como *upgrade* que en castellano significa ascender de categoría. Esto es, en efecto, lo que han hecho muchas IMF que se convirtieron, primero, en financieras y, luego, en bancos; ya fueron citados los casos de Mi Banco (Fernando 2003) y BancoSol (Koreen 1999). No es un camino sencillo, es oneroso y requiere muchos cambios en varios aspectos (Ledgerwood 2013: 179).

¿Por qué hacer esto? Como se mostrará sintéticamente en la parte introductoria, las microfinancieras no solo deberían brindar microcréditos. Esto por varias razones, pero señalaremos dos muy importantes: a) las personas de escasos recursos requieren de exactamente las mismas herramientas que el resto, solo que en pequeños montos, esto significa que, para combatir la pobreza, se necesita más que microcréditos como

2 Por ejemplo, podría ser el caso de MiBanco en Perú (Fernando 2003) o de BancoSol en Bolivia (Koreen 1999).

3 Las instituciones de corte welfarista son aquellas guiadas por la visión social de las microfinanzas, las de corte institucionalista, por el contrario, defienden la sustentabilidad económica como prioritaria (ver Woller et al. 1999 y Gutiérrez Nieto et al. 2009).

servicios financieros; b) el propio crecimiento de los clientes exige que las organizaciones ofrezcan más productos.

Ahora bien, como se dijera previamente también, recorrer este camino no es sencillo. Para hacerlo, las instituciones microfinancieras sudamericanas, en general, cuentan con el apoyo de organismos internacionales de ayuda al desarrollo, que colaboran muchas veces con *know how* específico, con financiamiento o con ambos (Acción Internacional, Planet Finance y otras). En general, la razón por la cual las organizaciones fomentan el *upgrading* es que hacerlo puede ayudar a las IMF a autofinanciarse,⁴ lo cual es sumamente positivo. Volviendo a los ejemplos citados, BancoSol en Bolivia recibió un portafolio de 6 477 029 USA\$ de su predecesora Prodem para convertirse de ONG en banco, pero, además, tuvo la colaboración de organismos financiadores extranjeros como Acción Internacional, Calmeadow Foundation y otros (González Vega et al. 1996).⁵

¿Hay limitaciones?, por supuesto. Por ejemplo, que la conversión en banco puede hacer olvidar a la ONG que su origen y su motivo de existencia es la lucha contra la pobreza. Al evolucionar hacia institución bancaria, puede volverse más comercial y, en función de ello, caer en el llamado *mission drift* (traducible como desvío de misión). Como es fácil de ver, los clientes más rentables son los que toman créditos más altos, por lo que el Banco empieza a buscar este tipo de clientes y a desatender a los tradicionales (Armendáriz y Szafarz 2009). En definitiva, el *mission drift* de alguna manera desdibuja la misión original del *upgrade*.

2.3. Otros caminos existentes para otros tipos de instituciones

El advenimiento de los microcréditos en el mundo moderno trajo aparejada la idea de que era necesario ofrecer a las personas de escasos recursos toda una gama de servicios bancarios (Ledgerwood 1999: 33 y siguientes). Esto hizo ver a la banca tradicional que había un nuevo mercado por explotar. Pero no solo eso, contrariamente al razonamiento establecido, este nuevo tipo de clientes pagaba puntualmente sus deudas (D'Espallier et al. 2009) con lo que atenderlos pasaba a ser muy beneficioso comercialmente.

Estos hechos llevaron a que se generara el movimiento contrario al *upgrading*, el llamado *downscaling* (Ledgerwood 2013: 186), que significaría en castellano «descender la escalera». El nombre es bastante gráfico dado que, en efecto, los bancos que hacen esto apuntan a clientes de menores recursos que los usuales.

En consecuencia, las organizaciones del tipo bancario que desean dedicarse a este sector pueden hacerlo y, de hecho, lo hacen, algunas con mucho éxito, como Banco Estado en Chile (Larraín 2007).

4 Por ejemplo, si la IMF tiene estatus de banco, puede captar ahorros, lo cual, a su vez, financia la colocación de créditos.

5 La misma fuente señala que renombrados ciudadanos del medio también participaron en su fundación (González Vega et al. 1996).

3

Profundizando, adaptando y aplicando a las microfinanzas las ideas de la teoría estratégica

Hechas las aclaraciones al respecto de qué es lo que se ve en la práctica en el mundo microfinanciero, volvamos la mirada a la matriz de Ansoff. Es cierto que esta fue pensada para empresas comerciales, pero quizás se puedan realizar adaptaciones útiles para el mundo microfinanciero.

Por ejemplo, de acuerdo con lo señalado en los apartados 2.1 y 2.2, existen dos tipos de organizaciones progresando en este mercado. Por un lado, las instituciones orientadas socialmente (básicamente ONG) y, por otro, las orientadas financieramente (en general, bancos). Veamos también cuáles son sus razones de ser y sus habilidades.

En el caso de las welfaristas u «orientadas socialmente», son en muchos casos organizaciones sin fines de lucro que fueron evolucionando en este nuevo negocio quizás sin proponérselo pues no conciben a los microcréditos como «su» negocio realmente. En efecto, muchas de ellas se ven a sí mismas como organizaciones con un fin social claro: el combate a la pobreza.

En el caso de los bancos u «orientadas financieramente», la razón por la cual están en el negocio es la opuesta, su razón de ser es la actividad bancaria comercial y se han introducido en este nuevo mercado pues han visto que el mismo es lucrativo. En consecuencia, han puesto su fortaleza principal, el conocimiento del negocio bancario, al servicio de esta nueva tarea.

¿Entonces? A priori, habría cierta competencia entre estas instituciones por el mismo mercado. Un análisis un poco más cauteloso podría mostrar otras alternativas.

En efecto, si las organizaciones del tipo ONG tienen su *expertise* en quitar gente de la pobreza y los bancos su *expertise* en el negocio bancario propiamente, quizás puedan colaborar uniendo sus fortalezas. De hacerlo, no solo ganarían ellas sino también la sociedad en su conjunto.

La unión podría hacerse esquemáticamente mediante dos matrices de Ansoff (ver figura 2), en donde cada organización se dedica a un segmento de mercado específico.

¿Qué indica la matriz en cuestión? Básicamente, expresa que lo que dice Ansoff puede ser aplicable al mundo de las microfinanzas, utilizando la matriz de Ansoff para el conjunto de la industria. Si eso es así, entonces se puede tomar el mercado menos pudiente como el mercado servido por las organizaciones «del tipo welfarista» y el mercado más pudiente servido por la organización de corte «institucionista» (probablemente un banco). La frontera entre ambos tipos de instituciones sería la línea de pobreza. Ver para más detalle la figura 2.

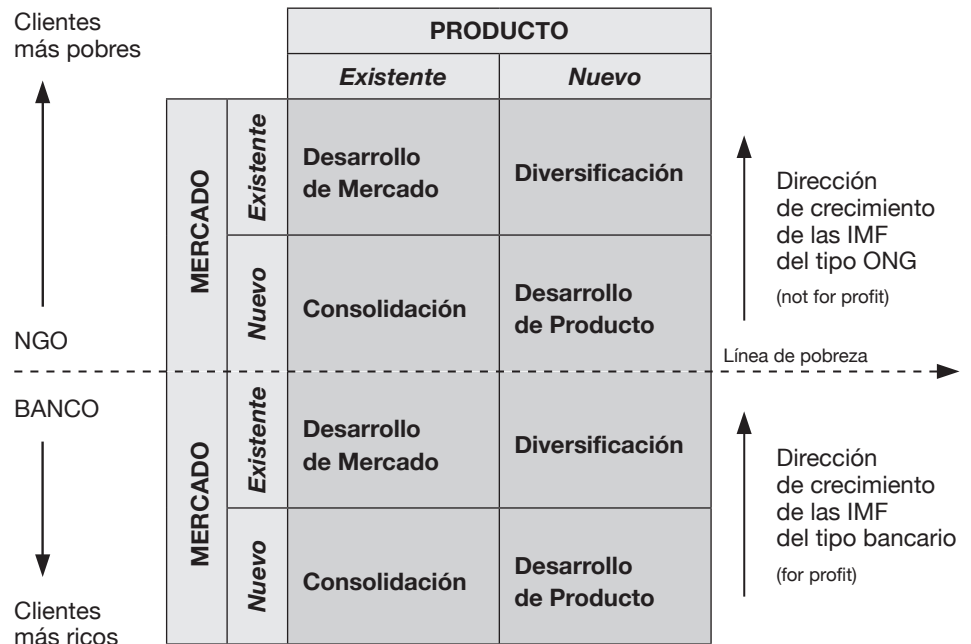


Figura 2
Matriz ampliada, dos matrices unidas con un mercado específico.

- 6 El punto no solo es de referencia para las microfinanzas latinoamericanas, también en Asia existe la misma discusión, ver, por ejemplo, Padhi 2004.
- 7 Vale la pena insistir sobre el tema de la diversidad de organizaciones existentes en el mercado, mucho mayor que la señalada aquí. Por ejemplo, existen bancos estatales y bancos privados, cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones no gubernamentales enfocadas a las actividades financieras (FFP bolivianas, OSCIP brasileñas). A eso habría que agregar proveedores informales, como, por ejemplo, grupos de autoayuda. En este trabajo, se pretende hacer referencia a familias de organizaciones. Bajo esa idea, las IMF welfaristas son en su mayoría del tipo ONG y buscan cumplir un rol social, mientras que las IMF de corte institucionalista son en su mayoría tipo bancario y buscan cumplir un rol comercial. Estas familias son, como se puede apreciar, bastante más amplias que las que el nombre o forma jurídica dice estrictamente hablando.

4 Ampliando algunos aspectos teóricos

Una de las características del mercado microfinanciero sudamericano es su riqueza organizacional (EIU 2012; Von Stauffenberg y Pérez Fernández 2005; Larraín 2009). Así, en ella se pueden encontrar organizaciones del tipo «ONG», organizaciones de tipo «bancario», cooperativas bancarias, bancos estatales (Ledgerwood 1999: 97) y organizaciones llamadas de «segundo piso», esto es, organizaciones que no tratan directamente con clientes sino que asisten a las organizaciones que hacen esa tarea. Estas organizaciones pueden asistir financieramente, con conocimiento gerencial o con ambos a las IMF.

En definitiva, un observador externo a la industria microfinanciera podría ver que en ella coexisten organizaciones con habilidades diferentes que se podrían complementar. Moldear, en la medida de lo posible, esa complementariedad para generar ventajas para todos los involucrados es lo que se pretende con el modelo teórico propuesto en 3.⁶

Antes que nada veamos los tres tipos de organizaciones⁷ importantes que actúan en el modelo propuesto y sus características principales:

1. *IMF de corte welfarista (en general del tipo ONG)*: Estas son organizaciones orientadas socialmente, su fin es social, es el combate a la pobreza. Para ellas, las microfinanzas no son un negocio sino una herramienta para sacar a las personas de bajos recursos de su condición de tales. La literatura consultada se refiere a ellas de

variada manera: *socially minded* (Morduch 2000), *welfarist approach* (Gutiérrez Nieto et al. 2009, citando a Woller et al. 1999) o *microfinance plus MFI* (Lensink y Mersland 2009). Más allá de su nombre, se quiere señalar acá que su fin, su meta como organización es la tarea social, quitar gente de la pobreza.

Se hablará de ellas, en general, como instituciones «not for profit», es decir, su fin principal no es el lucro.

2. *IMF de tipo institucionalista (en general, instituciones bancarias)*: Nos estamos refiriendo en este caso a organizaciones orientadas a resultados financieros, en cuanto a que su fin es la sustentabilidad (pariente cercana de la rentabilidad). Cumplen un papel social, claro está; pero su finalidad es la sustentabilidad financiera. La literatura consultada se refiere a ellas de variadas maneras también: *financially minded* (Morduch 2000), *institutionist approach* (Gutiérrez Nieto et al. 2009, citando a Woller et al. 1999) o *specialized MFI* (Lensink y Mersland 2009). Se hablará de ellas genéricamente como instituciones «for profit».
3. *Organizaciones de segundo piso*: Organizaciones sin trato con los clientes que sí trabajan con las IMF. Les brindan soporte técnico, asistencia financiera y de gestión. Su función más visible es proveer fondos a las IMF, pero, como se dijo previamente, hay otras. Es común hablar de «bancos de segundo piso», a los efectos de este trabajo no serán solo bancos sino todas las instituciones que se vinculan a las IMF y las apoyan gerencial o financieramente. También, hay en ellas organizaciones de variado tipo, por ejemplo, estatales, como el BNDES brasileño (Curat et al. 2007); organizaciones internacionales de ayuda al desarrollo (Planet Finance, Acción Internacional). También, existen instituciones microfinancieras que fomentan y fondean bancos de similares características en otros mercados (ACP de Perú, Grameen Foundation).

Esta gran tipología de instituciones podría, funcionando de una manera colaborativa, especializarse para mejorar los resultados de toda la red. Algunos datos sugieren que la colaboración ya existe (Marr y Tubaro 2012), pero siguiendo las afinidades del perfil de las IMF. Así, las organizaciones del tipo ONG se vinculan a organismos inclinados a los aspectos sociales en lo que respecta al fondeo, mientras las IMF reguladas se vinculan a bancos más comerciales para el mismo fin (ibídem).

En función de un modelo de colaboración como el propuesto, se lograría mejorar la eficacia de la asistencia al desarrollo, un problema importante para esta (ver, por ejemplo, Unceta et al. 2012). La vía para cumplir esto pasará por la especialización de las instituciones en lo que saben hacer mejor y no solo en la diversificación de sus productos. La diversificación de productos microfinancieros per se no reduce la pobreza (Rossel Cambier 2013), la diversificación de instituciones, cada una con un instrumento adecuado para su tipología de cliente, sí lo hará.

5

Las ideas anteriores llevadas a la práctica

5.1. Comentarios introductorios a la evaluación del modelo en campo

A partir del modelo formulado en el apartado 3 (matriz ampliada), resta evaluar si es posible aplicarlo. Esto se hizo mediante entrevistas en profundidad a actores vinculados al rubro, como se discutirá más adelante.

Antes, es necesario realizar algunas puntualizaciones importantes. Existen varias condicionantes de análisis, derivadas del concepto de «sistema» manejado varias veces: a) el entorno «país», vale decir el mercado particular de ese país, b) los aspectos culturales de los clientes de las IMF y c) los aspectos lógicos o racionales del modelo.

Con respecto al primer punto, la influencia del entorno «país», hay infinidad de aspectos a tener en cuenta. Uno de ellos es que los sistemas están vinculados a su entorno, motivo por el cual un determinado modelo puede funcionar en un medio pero no en otro. Por ejemplo, puede ocurrir que el modelo citado funcione correctamente en Bolivia (mercado microfinanciero desarrollado), pero no en Argentina (pobremamente desarrollado). En definitiva, no se puede pretender que un modelo sea universalmente exitoso, las particularidades de cada país influyen, tal como asevera Seibel (1997). Lo que sí se puede y se pretende es reflexionar sobre nuevas vertientes de expansión de las organizaciones microfinancieras. Estas particularidades existen, personas entrevistadas (se entra en el detalle de las entrevistas más adelante) expertas en el rubro señalaron que un tipo de colaboración como la citada se da en algunos países (Uruguay, Bolivia, Chile).⁸

El segundo punto tiene que ver con los aspectos culturales de los clientes de las IMF. Por lo que se ha visto en las entrevistas, hay diferencias entre lo que serían los clientes de las organizaciones «not for profit» y las «for profit». Esto es importante, ya que como se puede ver en el modelo utilizado, el mismo reposa sobre aspectos puramente económicos (la línea de pobreza como frontera). Pues bien, no siempre sería esa la frontera. Existe también una frontera «sociocultural» por llamarla de alguna manera. De acuerdo con ella, los clientes van o no a una institución bancaria en función de su integración social y su educación y no solo en función de su situación económica. El caso más extremo citado al respecto fue el de Perú, donde una de las personas entrevistadas expresó que un alto porcentaje de personas de clase media de ese país no utilizaba servicios bancarios. Este punto, contrariamente al anterior, fue reflejado por las tareas de campo pero no habían sido tenidos en cuenta en el estudio teórico, aunque son, sin duda, esperables.

8 En Uruguay y Chile, en general, bajo los auspicios del estado, en Bolivia existen formas de colaboración entre IMF.

El tercer punto lo constituyen los aspectos racionales del modelo. A priori, el modelo propuesto responde correctamente a las necesidades del sistema, pero, sin embargo, no todas las personas entrevistadas estuvieron dispuestas a apoyarlo.

¿Por qué? En general, los argumentos van por el lado de lo humano. El freno a la colaboración entre instituciones propuesta se basa en aspectos humanos y personales; los gestores de organizaciones conocen y perciben aspectos humanos que un observador externo no podría captar. Por ejemplo, las organizaciones del corte welfarista generan vínculos con sus clientes que luego no querrán cortar. También, hay aspectos económicos: ¿estará dispuesto un banco a pagar por un cliente que puede conseguir haciendo buen márketing, por ejemplo? Estos elementos son muy válidos pues pesan a la hora de aplicar el modelo propuesto.

5.2. Algunos comentarios descriptivo del trabajo de campo propiamente

Como se dijo en el comienzo, se realizaron entrevistas con expertos del rubro para evaluar la viabilidad de la matriz propuesta. Se pensó a priori en entrevistar a un actor representativo de cada país. De hecho, se entrevistó a más de un actor, en algunos mercados, pero no se pudieron establecer contactos, en otros, como se verá a continuación.

En definitiva, se llevaron a cabo trece entrevistas,⁹ en algunos casos, como Bolivia y Perú, se entrevistó a dos personas. Sin embargo, no se pudieron llevar adelante entrevistas para los mercados de Ecuador, Brasil y Venezuela. En los tres casos por imposibilidad de obtener contactos allí. En el caso de Venezuela y Ecuador, puede considerarse el problema de escasa importancia; en el caso de Brasil, no se puede decir lo mismo, dada su importancia.

En consecuencia, se podría decir que el presente trabajo estudia el mercado microfinanciero sudamericano de habla hispana.¹⁰

Como se puede deducir, en varios casos se entrevistó a más de una persona por país. Ahora bien, la mayoría —si no todos— los entrevistados conocían lo que pasaba en el resto del continente, motivo por el cual sus ideas raramente expresaban solo lo que pasaba en «su» mercado, más bien manifestaron ideas válidas para toda Sudamérica. Analizado más en detalle este último punto, se juzgó que era positivo pues «suavizaba» el efecto país en cada entrevistado. Es decir, que, al entrevistar a una persona, en realidad, se estaba obteniendo una visión de más de un mercado. Muchas veces este fenómeno ocurría por la experiencia personal laboral anterior en otro país, algo que en las entrevistas fue

bastante recurrente y que hacía que un entrevistado ilustrara sus ideas con ejemplos de diversos mercados. En algunos casos, incluso de otros continentes.¹¹

9 Siendo, en realidad, catorce los entrevistados pues una entrevista fue doble.

10 Se puede pensar que, dada la extensión y variedad del territorio brasileño, un trabajo tal como el que se plantea aquí merecería hacerse para dicho mercado exclusivamente.

11 Un entrevistado hizo referencia, por ejemplo, al mercado microfinanciero de África.

En definitiva, todo ello contribuyó a dejar de lado la hipótesis de «un entrevistado, un mercado», por no ser representativa de la realidad. No se juzgó negativo, sino todo lo contrario, evaluar el modelo en cuestión desde un ángulo «global» antes que «local», aunque no fuera lo planificado.

Este tipo de condicionantes y adaptaciones en los trabajos cualitativos son normales. Forman parte de la dinámica de los estudios de campo, donde no todo está especificado de antemano, por ejemplo, las personas a entrevistar en oportunidades van surgiendo durante el trabajo (Miles y Huberman 1994: 27), ya que, al analizar los datos recabados, se afina la idea del muestreo.

5.3. Personas entrevistadas

Se entrevistaron catorce personas en trece entrevistas, es decir, un promedio de 1,4 personas por cada mercado (país) sudamericano.¹² En este aspecto, vale destacar que los análisis cualitativos son, en general, de muestras pequeñas frente a los cuantitativos (Miles y Huberman 1994: 27). A eso se agrega que se trata de un trabajo de tipo prospectivo.

En todos los casos, se entrevistaron personas vinculadas al rubro desde un punto de vista de gestión o académico (en este punto tres personas, una del mercado boliviano, otra del mercado peruano y otra del mercado colombiano), dado que ese es el foco de la investigación. No se entrevistaron agentes de campo ni personas que tratan directamente con los clientes, por no ser el aspecto medular del estudio.

El personal de gestión citado fue diverso; en algunos casos, de organismos internacionales y, en otros casos, gerentes de microfinancieras locales (caso de Perú, Uruguay y Chile). Esta diversidad es útil a la representatividad de los entrevistados elegidos. Asimismo, se desea resaltar el hecho de que hay gran intercambio de experiencias y ejemplos entre las personas vinculadas a la industria, todos los entrevistados, en algún momento, manifestaron conocer experiencias y avances de otros países. Esta transversalidad abona la idea de que el número de entrevistados, aún siendo exiguo, es sumamente representativo.

A continuación, mostramos un breve detalle de las personas entrevistadas y su vínculo con la industria microfinanciera:

Por Perú, dos personas. Una de ellas, extranjera dedicada a la investigación de las microfinanzas en Sudamérica, la otra, personal ejecutivo de una IMF peruana. En el momento de las entrevistas, ambas trabajaban, además, para la Universidad de Piura.

Por Bolivia, dos personas, ambas vinculadas a organizaciones internacionales de fomento de las microfinanzas, con experiencia en el mercado boliviano y otros.

12 Sudamérica tiene diez países (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela).

Por Colombia, dos personas. Una de ellas, en un cargo gerencial de una organización internacional de fomento de las microfinanzas y con experiencia en el mercado chileno; la otra, vinculada a la investigación académica.

Por Paraguay, una persona vinculada a un organismo internacional de ayuda al desarrollo.

Por Chile, una persona que desempeña cargos de gestión en una IMF local.

Por Argentina, una persona responsable máxima de gestión para el cono sur de un organismo de desarrollo de microfinanzas. En este caso, se trata de la situación más clara en que se pudo ver cómo una misma persona manejaba ejemplos e ideas de diversos países de la región.

Por Uruguay, cinco personas (una entrevista fue en simultáneo con dos personas), una responsable de un organismo estatal de fomento de las microfinanzas, el gerente general y subgerente general de un banco estatal especializado en microfinanzas, el gerente general de una IMF del tipo ONG especializada en fomento del emprendedorismo y la gerente general de una IMF del tipo ONG enfocada a población carenciada.

5.4. Mercados (países)

La idea original al respecto de los mercados fue entrevistar, al menos, a un actor por cada país, como ya fuera citado. Se entendió que un actor podía ser un buen «descriptor» de la realidad de un mercado. América del Sur se compone de diez países; se entrevistaron actores de siete de ellos. Fue, en la práctica, imposible realizar contactos en Brasil, Ecuador y Venezuela (ya explicado).

Ahora bien, el aspecto práctico negativo previamente señalado tuvo como contrapartida la «transversalidad» del tema, ya vista en las entrevistas, punto en el que vale la pena insistir. Esto, pues, le aporta validez al uso de estas ideas en los distintos mercados. Como se dijera previamente entonces, salvo una o dos excepciones, los entrevistados manejaban con familiaridad las ideas y experiencias de otros países.¹³

5.5. Preguntas

A continuación, el listado de las preguntas que estructuraban el análisis. El orden que figura no era el seguido estrictamente en las entrevistas. Las preguntas medulares se hicieron siempre (caso de la 1, 4, 6, 7 y 8). Las restantes en oportunidades no se formulaban pues se iban respondiendo en el devenir de la entrevista (o en algunos casos no eran pertinentes, caso de la 2 si no se entrevista a una persona de una IMF), sin tener que hacerla directamente.

13 En algunos casos, se fue más allá. Un experto chileno manifestó que la industria microfinanciera tenía la particularidad de que en ella los mejores ejemplos estaban cerca, en Bolivia, y que no había, por tanto, que buscar cosas en otros sitios.

1. ¿Le parece que los ejes «producto» y «mercado» son fieles representantes de la expansión de un negocio microfinanciero?
2. ¿Cómo ha innovado su organización de acuerdo con estos ejes? Si hay ejemplos, mejor.
3. ¿Las IMF actúan de acuerdo con patrones planificados o hacen lo que se detecta en el mercado?
4. ¿Hay interrelación entre las instituciones del tipo IMF? En caso afirmativo, ¿cuáles?
5. ¿Las guía el mercado u otros hechos, por ejemplo, la disponibilidad de fondos enfocados en determinados programas por parte de los organismos financiadores?
6. ¿Entiende pertinente la división «for profit», «not for profit» de las IMF o no?
7. ¿Le parece que las instituciones «not for profit» podrían colaborar con las «for profit»? ¿lo hacen?, ¿podría dar ejemplos? (en caso afirmativo de lo anterior).
8. ¿Sería válido pensar en una relación comercial en la que una «vende» los clientes a otra? En caso negativo o afirmativo, ¿por qué?
9. ¿Es visible la evolución de los clientes de su IMF de tal manera que sus préstamos sean cada vez más grandes? ¿Entiende que su IMF cubre bien toda la gama de necesidad del cliente?
10. ¿Le parece medible y/o gerenciable la colaboración entre instituciones?

Al margen de las preguntas, se explicitaba el esquema propuesto de «matriz ampliada», aunque no desde el comienzo de la entrevista. Esto se hizo con el afán de no sesgar las respuestas de los entrevistados hacia la aceptación del mismo.

5.6. Comentarios primarios al respecto de las respuestas

Quizás lo más destacado en ese sentido fue la visión, compartida por varios de los entrevistados, de que pensar solo en los aspectos económicos como frontera entre la clientela de las organizaciones «sin fines de lucro» y «con fines de lucro» es una simplificación. Varios entrevistados señalaron los aspectos sociales de los distintos segmentos de clientes como elemento importante en la separación entre segmentos. Concretamente, se señaló que hay una frontera «social», es decir, que hay personas que económicamente estarían en condiciones de pedir un préstamo o un servicio cualquiera a un banco y no lo hacen porque, de alguna manera, «temen» lo que significa un banco.

Esto parecería ser un hecho curioso pero probablemente no lo sea para quienes trabajan en tareas de asistencia social o similares. Este punto es importante.

Un poco en línea con lo anterior, la mayoría de los entrevistados expresaron que la división entre organizaciones «for profit» y «not for profit» no es tan clara ni contundente en cuanto a las características que estas tienen. Es decir, se tiende a pensar que las organizaciones del tipo ONG tienen baja preocupación por la eficiencia y cobran tasas de interés bajas. Esto, sin embargo, fue refutado por varios entrevistados. También, se esperarían tasas más altas en las organizaciones de corte bancario, esto no ha sido siempre así tampoco.

Otro aspecto señalado por algunos entrevistados fue que es difícil reconocer en el campo cuál es cada segmento. Esta aclaración es importante y oportuna; está claro que especializarse en un segmento hace que la organización cumpla mejor su papel, cualquiera que sea este. El problema radica en que no es fácil identificar dichos segmentos de mercado.

También, es de destacar algo ya citado y no tenido en cuenta pero muy compartible: el aspecto «humano» de las organizaciones. Es decir, que, si bien el modelo propuesto puede parecer muy racional y lógico, el mismo deja de lado algunos aspectos humanos con respecto al trato que una IMF da a sus clientes. Por ejemplo, una microfinanciera del tipo ONG trabaja con sus clientes en una etapa bastante «primitiva», lo capacita, le da préstamos y lo hace crecer como persona (el relato del apartado 1). En este proceso, establece lazos bastante fuertes con él. ¿Sería lógico pensar que después se va a deshacer de él porque es hora de que vaya a un banco? Pues no, de hecho, muchos gestores de organizaciones expresaron eso.

Por último, se desea insistir de nuevo con respecto al carácter «global» de las respuestas. Muchos de los entrevistados se referían a su mercado mezclando comentarios de otros con familiaridad, por su experiencia. Por ejemplo, la persona entrevistada por el mercado argentino era responsable de toda Latinoamérica para la organización en la que trabaja; una de las personas entrevistadas por Bolivia había trabajado mucho tiempo en Argentina, una de las personas entrevistadas por el mercado chileno actualmente trabaja en Colombia. Esto le da mayor representatividad al modelo, si bien no se puede cuantificar ni fundamentar más que intuitivamente. En consecuencia, el autor sostiene que las respuestas obtenidas van más allá del mercado del entrevistado y tienen una mirada global sobre la región.

6 Análisis del estudio de campo

6.1. Comentarios introductorios

A partir de las entrevistas, se evaluaron las respuestas al modelo propuesto así como las condiciones que se encontrarían en cada entorno.

Esto se hizo dividiendo en dos el tema. Por un lado, se tomaron los aspectos cuantificables de las preguntas y se construyó una matriz digital en donde se evaluaron los aspectos que no dan lugar a matices. Para ejemplificar: ¿los ejes producto y mercado le parecen aplicables? Esta es una pregunta que no da lugar a matices. Una respuesta negativa se califica con un cero, una respuesta positiva con un uno. La matriz así construida se puede ver en la tabla 1.

Ahora bien, en una entrevista abierta son muchos más los aspectos cualitativos que cuantitativos, los que se evaluaron aparte.

Como consecuencia de lo anterior, este apartado tiene dos componentes, el primero es el referido a la matriz de respuestas (6.2) y el segundo se refiere a los comentarios netamente cualitativos sobre las respuestas (6.3).

Una puntualización importante al respecto de esta evaluación es que esta división no significa que el análisis sea cualitativo y cuantitativo; fue cualitativo. Para ser lo segundo, la muestra debería haber sido bastante más amplia. Asimismo, el formato de las preguntas debería haber sido tipo encuesta, pero no fue así. En suma, se dividieron las respuestas en la matriz y en los aspectos cualitativos como forma de evaluación, ambos aspectos son complementarios y necesarios (Miles y Huberman 1994: 41).

6.2. La matriz de respuestas

Las respuestas se analizaron en dos partes, como se dijo previamente. Por un lado, las respuestas a las preguntas que se pueden considerar en «blanco y negro», es decir, «sí o no». Se pueden ver las mismas en la tabla 1.

Como se ve, en esta matriz no figuran todas las preguntas (como se recordará, las cuestiones eran diez), sino solo siete. Las que se consideran básicas o medulares a los efectos de la validez del modelo propuesto y, sobre todo, de sus hipótesis. Primero, es importante observar las respuestas a la consulta cuatro, es decir, si puede haber colaboración entre las organizaciones del tipo ONG y del tipo bancario. En este caso, la media obtenida es un uno, lo cual indica que todos los entrevistados están de acuerdo en que hay espacio para la colaboración.

Le sigue en orden de importancia la respuesta en cuanto a la validez de los ejes «producto» y «mercado». Esta respuesta estaría indicando que en un alto porcentaje (más de 3/4 partes), se validan los ejes del modelo. Esto es importante pues es la aceptación de las bases del modelo elegido, el sustento teórico del tema.

Luego hay cuatro respuestas que tienen un nivel de aceptación de 0,62. Esto es un índice de aprobación relativamente bajo. Las preguntas correspondientes son: la 2) ¿Entiende válida la división entre organizaciones «for profit» y «not for profit»?; la 3) ¿Hay interacción entre esos

		Ur 1	Ur 2	Bol 1	Per 1	Ur 3	Per 2	Ur 4	Bol 2	Col	Par	Arg	Ch1	Ch2	MEDIA
1	Validez de los ejes «producto» y »mercado».	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0,85
2	División entre organizaciones «for profit» y «not for profit»	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0,62
3	¿Hay interacción entre dichas instituciones en su mercado?	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0,62
4	¿Puede haberla?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
5	¿Influyen los aspectos culturales de la organización en ese vínculo?	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0,62
6	¿Influyen los aspectos culturales de los clientes en ese vínculo?	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0,62
7	¿Sería posible que las «not for profit» le vendieran sus clientes a las »for profit»?	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0,54

Tabla 1
Matriz de respuestas.

dos tipos de instituciones en su mercado?; la 5) ¿Influyen los aspectos culturales de la organización en ese vínculo? y, por último, la 6) ¿Influyen los aspectos culturales de los clientes en ese vínculo?

Esto indicaría que se acepta básicamente la división entre esos dos tipos de organizaciones, aunque no en forma rotunda. Asimismo, que la colaboración entre instituciones existe o es posible, sin que sea algo consolidado. Esto es importante, porque indica que la idea está presente ya, aunque se está abriendo camino.

Las respuestas con respecto a la cultura son importantes también, porque arrojan un poco de luz al respecto de por qué las empresas no se sienten inclinadas a colaborar. En las entrevistas surgió que hay aspectos culturales importantes a ponderar. Los clientes de las organizaciones «not for profit» no son solo menos pudientes. De hecho, esta puede no ser la razón por la cual evitan el uso de los bancos (un entrevistado utilizó la palabra «autoexcluidos»). Son menos educados socialmente o banca-

riamente, para calificarlo de alguna manera. Esto significa que hay una suerte de exclusión social, es decir, que los clientes pueden no acercarse a una institución bancaria por lo que esta significa. Este hecho es importante.

El otro elemento relevante es el de la cultura organizacional. Se podría definir la misma como la forma en que se hacen las cosas aquí. Esto tiene que ver con la estrategia, las organizaciones, a menudo, hacen cosas no solo en función de su utilidad económica, sino en función de muchas otras cosas como, por ejemplo, su cultura, lo que esta está acostumbrada a hacer.¹⁴

En consecuencia, se puede interpretar la respuesta obtenida como un sí condicionado. Es decir, que la cultura organizacional puede ser un freno a la colaboración entre instituciones. Esta es una respuesta interesante, pues indica que el freno a la colaboración no vendría por el lado de la no viabilidad o utilidad real de aquella (la colaboración), sino por el lado de la percepción de la dificultad de llevarla adelante.

¿Por qué la aseveración anterior? Bueno, la cultura de las organizaciones del tipo «not for profit» es (normalmente) crítica del lucro. Esta cultura organizacional propia hace difícil la colaboración. Para citar un ejemplo, fue lo que ocurrió en Ecofuturo en Bolivia (Mc Carter 2002). Por otra parte, las organizaciones del tipo «for profit» tienen una cultura que pondera y valora el lucro. Estos dos elementos «tensan» las relaciones entre ambos actores del mismo mercado, haciendo difícil su vínculo, aunque la lógica indique que el mismo sea para ventaja de todos. Esta tensión no tiene que verse en forma negativa, tiene un lado positivo. En efecto, hace ver a la otra IMF ideas y conceptos desde otro ángulo. En algún caso, el entrevistado habló de «tensión positiva» entre estos dos aspectos de las microfinanzas, idea que se puede extender a las organizaciones que las llevan adelante.

Para terminar este apartado, digamos que la última pregunta de esta matriz merece mucha atención. Por un lado, es la pregunta clave al respecto de la colaboración entre organizaciones, por otro lado, es la que tiene menor nivel de aprobación, estando solo un poco por encima de la mitad. ¿Qué querría decir esto? Por un lado, que es algo atípico y poco común, por otro lado, que puede que no sea una idea fácil de poner en práctica. No todos aceptan la idea y la viabilidad de la misma, no es para nada contundente.

Quizás la mejor forma de evaluar estos puntos sea mediante las respuestas cualitativas en el apartado siguiente.

14 Esa es una de las explicaciones de la utilidad de los escenarios en estrategia, que ayudan a pensar nuevos futuros y, por ende, alternativas a los razonamientos de siempre.

6.3. Los aspectos cualitativos de las respuestas

Este apartado debería ser tomado como ampliatorio y explicativo de los temas vistos en el previo. Miles y Huberman (1994) citan varios autores que resaltan la importancia de unir lo cualitativo con lo cuantitativo

(ibíd.: 41), ellos serían: Rossman y Wilson 1984 y 1991; Greene, Caracelli y Graham 1989 y Firestone 1987. Se pretendió, en este caso, seguir una idea similar, aunque claro está a muy pequeña escala.

Uno de los resultados importantes obtenidos es el de no pensar en los aspectos económicos como los elementos clave de la separación entre organizaciones «for profit» y «not for profit». Hay aspectos sociales a tener en cuenta. Estos aspectos sociales tienen múltiples vertientes. Por ejemplo, los clientes de las ONG muchas veces lo son porque este tipo de organizaciones tiene un trato más personalizado y menos burocrático que un banco. Esto también hace que este tipo de organizaciones se «encariñen» con sus clientes, motivo por el cual no los querrán «soltar», una vez que el mismo esté en condiciones de ser cliente de un banco.

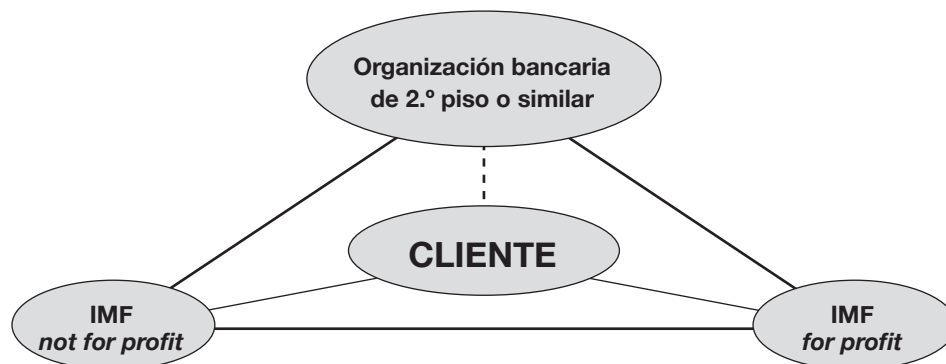
Estos aspectos fueron señalados por varios entrevistados, aproximadamente, en los mismos términos.

Una sorpresa en este tema fue saber que, en algunos mercados (Perú y Colombia), las tasas de interés de las organizaciones del tipo ONG podían ser superiores a las de los bancos. Esto puede ser explicable desde un punto de vista económico: los préstamos de menores montos cuestan más por dólar prestado que los montos grandes. Ahora bien, lo que parece contra-intuitivo es que las ONG tengan mayores tasas que los bancos, dado que estas últimas no son organizaciones con fines de lucro.

Con respecto a los ejes de la matriz, el eje del producto y el eje del mercado, los entrevistados señalaron que eran ideas aplicables a microfinanzas, pero que ambos ejes evolucionaban unidos. La idea más clara fue expresada por uno de los entrevistados con mucho conocimiento de Bolivia; quién habló de un sistema «pull and push», es decir, que el mercado pedía nuevos productos y la IMF los ofrecía. Es decir, que producto y mercado evolucionan muchas veces de la mano.

Con respecto a las diferencias culturales entre las organizaciones de uno y otro tipo, las mismas fueron señaladas casi invariablemente por los entrevistados. Las organizaciones orientadas socialmente miran con desconfianza a las orientadas financieramente y estas últimas hacen lo propio con aquellas. Esto es un freno a la colaboración pero es, en cierta forma, inevitable. Hay una suerte de «mimetización» entre la organización microfinanciera y el cliente. Por ello, el cliente se siente a gusto en ella. Hasta allí no habría problema, el problema es que, cuando esas dos organizaciones se tienen que poner en contacto, esta mimetización juega en contra. Se dijo en el apartado anterior que los clientes de las organizaciones orientadas socialmente se autoexcluyen de los bancos; pues bien, aparentemente las organizaciones de este grupo en cierta forma también se autoexcluyen con respecto a las organizaciones bancarias y su «afán de lucro».¹⁵ Esto es algo complejo ya que es una dicotomía sin

15 Que muchas veces no es tal sino sencillamente búsqueda de la sustentabilidad de la IMF.



Adaptado a partir del *Triángulo de servicio* de Albrecht K, Zemke R (1985): *Service America*. Dow Jones Irwin 1985. En Schroeder R (1992), *Administración de operaciones*. McGraw Hill.

Figura 3

Triángulo de servicios microfinancieros

solución, de las que abundan en gerencia pero que son muy difíciles de llevar adelante exitosamente en la gestión.

Otro punto muy importante es el de la colaboración entre instituciones y la forma de buscarla. Todos los entrevistados dijeron que sí, que sería una buena cosa, pero a la hora de concretarla aparecen dificultades. En ese sentido, debería haber algo que empujara a las organizaciones a colaborar. ¿Qué podría ser? La respuesta obvia parece ser la regulación, pero no fue la única. Las soluciones manejadas fueron básicamente dos: a) que las instituciones donantes y/o bancos de segundo piso pongan condiciones en sus préstamos que ayuden a esta colaboración institucional o que la regulación obligue a ello y b) la ya citada regulación bancaria. Esto es lo que dará lugar a la idea del «triángulo de servicios microfinancieros» (figura 3).

También, prácticamente todos estuvieron de acuerdo en que era muy difícil pensar en la colaboración en solitario de las instituciones, esto es, la colaboración per se.

Al margen de estas dos ideas que fueron las mayoritarias, algunos entrevistados citaron ejemplos un poco diferentes de las posibles colaboraciones (cuatro), algunas de ellas con ejemplos existentes e interesantes. A continuación, la descripción de las mismas (a, b, c y d).

- a. Por ejemplo, en el caso de Chile, se señaló la existencia de un programa estatal (FOSIS) que subsidia préstamos para facilitar el crecimiento de la industria microfinanciera.
- b. En el caso de Uruguay, se citó la posibilidad de que las entidades bancarias colaboren con las del tipo ONG con «fondos de garantía». Profundizando un poco en la idea, podría lograrse que el banco no figurara ante el cliente, sino la ONG, pero que sí formara parte de la capitalización o gestión de los servicios bancarios de la ONG.

- c. En el caso de Bolivia, se citó la existencia de algo llamado «corresponsalías», una idea bastante alineada con la anterior, pero que en ese país aparentemente no dio sus frutos. De acuerdo con ella, las organizaciones del tipo «not for profit» podían establecer acuerdos con los bancos mediante los cuales estos tenían cajeros automáticos (ATM) suyos en las oficinas de aquellas, en general, en lugares distantes (una fortaleza de las organizaciones del tipo «not for profit»). En realidad, al parecer, las corresponsalías no prosperaron y la fuente entrevistada dijo que originalmente (hace unos diez años) hubo muchas y hoy solo quedaban dos o tres.
- d. En Uruguay, las personas contactadas citaron que, en cierta manera, la colaboración entre instituciones se da ya, pero por otras razones. Las organizaciones del tipo «not for profit» son las encargadas de dar los microcréditos, pero la organización que las fondea es un ministerio (MIDES). Así, el banco (que, en este caso, es estatal), es un administrador de los fondos. Se citaron, en este caso, acuerdos con otros ministerios también (MGAP), del mismo tenor. En definitiva, aquí los acuerdos no son algo potencial, son una realidad, pero es porque hay un actor de fondo que es el Estado.

El último punto a señalar, en cuanto a las respuestas «cualitativas» al respecto de las entrevistas, es el de la frontera «not for profit»-«for profit» y el modelo de colaboración propuesto en este trabajo.

Algunos de los entrevistados argumentaron que existe una suerte de «cadena de valor» como la propuesta, pero que tiene más eslabones que los señalados. En dicha cadena, los montos van aumentando a medida que se avanza en la escala. Véase la figura 4 para una ilustración de la idea.

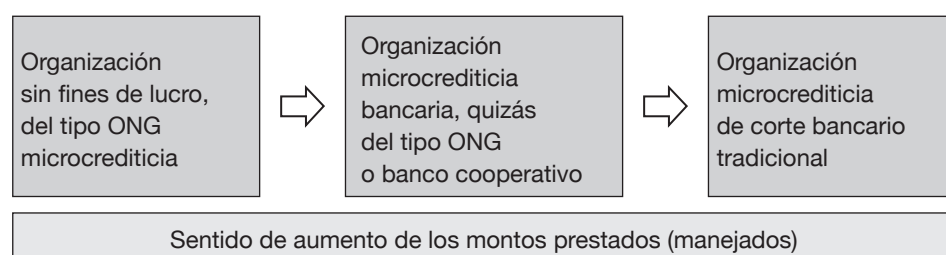


Figura 4
Cadena de valor de los montos y las organizaciones microfinancieras.

Bajo este argumento, la idea propuesta en esta tesis no es más que la primera etapa de esta cadena, que llega a los dos primeros eslabones. El primer eslabón es la organización «not for profit», el segundo es la organización «for profit» aunque probablemente con una impronta social fuerte (por ejemplo, un banco cooperativo).

Este esquema fue señalado por los entrevistados de Uruguay. Quizás esto sea fácil de ver en este país porque el estado es un actor principal en esta cadena y porque el mercado es pequeño.

Un último punto al respecto de las respuestas obtenidas en cuanto a la «venta» de clientes de las organizaciones del tipo «not for profit» a las «for profit», fue que se podía valorar a los mismos por los futuros préstamos que pudiera pedir (algo así como hacer un VAN del cliente). Esas u otras evaluaciones pueden hacerse económicamente y no serían problema; el problema sería aceptarlas, por parte de las ONG y por parte del cliente. ¿Por qué la ONG formaría un cliente para luego dejarlo ir?, ¿por qué el cliente aceptaría ser tratado como una mercancía de un trato entre organizaciones?

Estos aspectos fueron señalados como las limitaciones del modelo.

7 Conclusiones

7.1. Conclusiones principales

A continuación, exponemos lo que se ha podido concluir al respecto del modelo estratégico propuesto (la «matriz ampliada»), las ideas conexas y su posible uso en el ámbito microfinanciero:

- Con respecto a la utilidad de la matriz de Ansoff en el rubro microfinanciero, la respuesta encontrada fue positiva; en algunos casos, el esquema se juzgó «novedoso». Las respuestas fueron interesantes en cuanto a los ejes producto y mercado, donde, en general, hubo coincidencia en cuanto a que ambos van de la mano. Si bien en algunos casos puede predominar alguno de ellos, siempre hay una unión, un vínculo, no se puede innovar solo siguiendo uno.
- La división entre organizaciones «for profit» y «not for profit» no es contundente, es decir, que no es tan clara en los hechos como puede parecerlo en la teoría. Esto refleja varias cosas: que las organizaciones del tipo ONG (en teoría, orientadas socialmente) en oportunidades muestran un comportamiento comercial, que «pelean» por sus clientes en el mercado a la par de las organizaciones comerciales, que las tasas de interés que cobran son, en realidad, más altas que las de las organizaciones de corte bancario¹⁶ y, por último, que su papel social no parecería ser tan claro en algunos casos como lo es a nivel teórico.
- La línea de pobreza puede ser la frontera entre la tipología de clientes de uno y otro tipo, pero no es la única. Básicamente, lo que se obtuvo como respuesta es que, desde un punto de vista lógico,

16 Esto puede tener fundamento económico, al ser los montos que prestan las ONG menores, son más costosos por unidad. Como consecuencia, las ONG que pretenden ser sustentables deberían cobrar esta diferencia.

esto es así, pero en los hechos hay una suerte de frontera «socio-cultural»: esta estaría indicando que los clientes aceptan recurrir a un banco no en función de su nivel de riqueza, sino más bien en función de su nivel de educación social. Esto es muy interesante como hecho, pues podría implicar un cambio bastante grande en cómo se deben acercar los bancos a sus clientes. Quizás el caso extremo señalado en este punto es el de Perú, donde una entrevistada argumentó que en ese país muchas veces *ni las personas de clase media recurren a los bancos*. Esto demuestra claramente que el problema no es un tema de tipología económica.

Ahora bien, más allá de esa anécdota, si esto es así, hay consecuencias importantes. Significa que los clientes no se acercan a las instituciones bancarias solo por las ventajas de los productos que ofrecen, sino que más bien lo hacen si humanamente perciben que esa institución les sirve y está a su alcance.

Lo anterior tiene importancia, desde el punto de vista de este modelo, indica que el cliente es una parte clave en el acuerdo entre instituciones. No basta con decirle «préstamos de mayores montos en tal institución»; deberá aceptar al que pueda ser cliente de esa institución.

- Con respecto a si la colaboración entre instituciones microfinancieras es posible, en los términos en que se plantea en este trabajo o de otra manera:

La colaboración entre instituciones sería un hecho deseable y, en algunos casos, ya existe; algunos de los entrevistados dieron ejemplos de ella. También, señalaron que no está exento de riesgos y es de difícil aplicación.

Esa colaboración podría darse dentro de los parámetros sugeridos (según el tipo de organización, el tipo de segmento), pero no hay unanimidad al respecto de la idea, con lo que lo propuesto no debería ser tomado como receta única ni absoluta, sino como guía de acción. El hecho de que distintos actores hayan dado distintas ideas al respecto de cómo llevarla a cabo indica que la colaboración es posible pero tiene múltiples vertientes, no solo la señalada.

En general, estas colaboraciones se dan en los siguientes casos: a) mercados maduros (por ejemplo, el caso de FADES en Bolivia, González Vega y Quirós 2007) o mercados donde el estado es un actor importante, como Chile o Uruguay, y, por ende, fija las reglas de la colaboración.

- Al respecto de cuáles son las limitaciones existentes a la colaboración planteada:

Si bien el planteamiento «económico» de la idea expuesta puede ser correcto, el mismo deja de lado los aspectos humanos del rubro, lo cual puede ser un freno importante. El punto merece más estudio como para poder ser más contundente y claro en cuanto a la forma de encararlo, pero es muy interesante.

De acuerdo con este punto, las organizaciones del tipo ONG (básicamente «not for profit») no solo tienen clientes porque tienen préstamos más adecuados para los clientes de escasos recursos, más bien los tienen porque los clientes entienden que el trato que se le da allí es acorde a cómo ellos son. Un entrevistado expresó como metáfora que un cliente podría pensar «no voy a un banco pues no tengo zapatos». Esto significa que traspasar un cliente de una organización del tipo ONG a una del tipo bancario no es tan sencillo como decirle ahora vaya a pedir un préstamo a esta institución.

El otro tema señalado, con respecto a este punto es si la institución del tipo «not for profit» le vendería un cliente suyo a la otra institución. Muchos de los entrevistados expresaron reparos a la idea. La explicación es fácil de entender. Argumentan que la ONG hace el trabajo difícil de sacar al cliente de la pobreza, convencerlo de que sea cliente suyo y educarlo. Después de todo esto, ¿por qué habría de venderlo?

La última objeción que se puso a esta idea es que sería difícil de cuantificar el valor de un cliente, lo cual puede ser un obstáculo importante.

7.2. Comentarios finales sobre las ideas expuestas

Como comentario final general se puede decir que la colaboración entre instituciones es posible y, también, que existen ejemplos de ella tanto dentro como fuera de la región que van en el sentido de lo propuesto.

En cuanto a la evaluación de la matriz de Ansoff y su aplicación al rubro microfinanzas, se juzgó que la «matriz ampliada» podía ser un marco interesante para pensar la situación; aunque las demás hipótesis puestas en juego, como la frontera en el nivel de pobreza, por ejemplo, no fueron totalmente aceptadas. Tampoco se rechazó, pero casi todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que hay otros elementos, más bien de corte social, que son los que marcan la frontera entre uno y otro tipo de organización.

No se realizaron comentarios ni evaluaciones al respecto del otro eje de la matriz, el de los productos. Quizás en esta fase pudo haber sido también importante de evaluar, sondeando, por ejemplo, la posibilidad del desarrollo de productos en conjunto entre ambas instituciones de la matriz ampliada.

A modo de cierre se puede decir que habría que ver el mundo de instituciones microfinancieras como una «cadena de valor» (figura 4) en donde cada eslabón se corresponde con una tipología de clientes. Lo importante, desde el punto de vista de estas instituciones, sería facilitar el proceso de evolución de los clientes a través de esos eslabones.

Tabla de acrónimos

- BNDES: Banco Nacional de Desarrollo (Brasil).
FADES: Fundación Para Alternativas de Desarrollo (Bolivia).
FOSIS: Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Chile).
IMF: Institución Microfinanciera.
MGAP: Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (Uruguay).
MIDES: Ministerio de Desarrollo Social (Uruguay).
ONG: Organización No Gubernamental.

Bibliografía

- ALBRECHT K, ZEMKE R (1985): *Service America*. Dow Jones Irwin
- ANSOFF I (1968): *Corporate Strategy*. Penguin Books. Ed. original: Mc Graw Hill 1965, USA
- ANSOFF I (1988): *The new corporate strategy*. Wiley 1988 (updated edition), 1st. ed. Mc Graw Hill 1965
- ARMENDÁRIZ B, SZAFARZ A (2009): *Microfinance Mission drift* CEB. Working Paper 09/015 April 2009. Centre Emile Bernheim, Université Libre de Bruxelles
- BOURGEOIS LJ (1997): *Strategic Management: From Concept to Implementation*. Dryden Press
- CURAT P, LUPANO J, GINESTE L (2007): *Microfinanzas en Argentina y en América Latina: Regulaciones, Instituciones y Políticas Públicas*. ANDARES, Fundación para el Desarrollo de las Microfinanzas
- D'ESPALLIER B, GUÉRIN I, MERSLAND R (2009): *Women and repayment in microfinance*. Working paper, march
- EIU, ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (2012): *Global Report on the Microfinance Business Environment*. Economist Intelligence Unit Limited
- FERNANDO N (2003): *MiBanco, profitable microfinance outreach, with lessons for Asia*. Asian Development Bank, July
- FIRESTONE WA (1987): *Meaning in method, the rethoric of quantitative and qualitative research*. Educational Researcher
- GONZÁLEZ VEGA C, SCHREINER M, MEYER R, NAVAJAS S (1996): *Bancosol, The Challenge of growth in microfinance organizations*. Occasional paper 2332, Economics and Sociology, May. Rural Finance Program, Ohio State University
- GONZÁLEZ VEGA C, QUIRÓZ R (2007): *Strategic Alliances for Scale and Scope economies, lessons from FADES in Bolivia*. Latin America, FADES, Bolivia, July
- GREENE JC, CARACELLI VJ, GRAHAM WF (1989): *Towards a conceptual framework for mixed method evaluation design*. Educational Evaluation and Policy analysis
- GUTIÉRREZ NIETO B, SERRANO-CINCA C, MAR-MOLINERO C (2009): *Social efficiency in microfinance Institutions*. Journal of the Operations Research Society
- KOREEN M (1999): *Banco Solidario: A new model for Microfinance?* Extractado de www.microfinancegateway.org, april, visitado en octubre de 2011
- LARRAÍN C (2007): *Banco Estado Microcréditos, lecciones de un modelo exitoso*. Serie Financiamiento al Desarrollo 195, CEPAL
- LARRAÍN C (2009): *¿Existe un modelo de Microfinanzas en América Latina?* Serie Financiamiento al Desarrollo 220, CEPAL, diciembre
- LEDGERWOOD J (1999): *Microfinance Handbook. An Institutional and Financial Perspective*. The World Bank
- LEDGERWOOD J (2013): *The New Microfinance Handbook. A financial market system perspective*. The World Bank
- LENSINK R, MERSLAND R (2009): *Microfinance Plus*. Cermi, First European Research conference on Microfinance, 2-4 june

- MARR A, TUBARO P (2012): Relaciones Microfinancieras Globales en Microfinanzas: India, Perú y Tanzania. Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo 1(1)
- MC CARTER E (2002): Mergers in Microfinance: Twelve case studies. A companion resource for Tying the knot: a Guide to Mergers in microfinance Catholic Relief Services. Microfinance Unit
- MILES M, HUBERMAN AM (1994): Qualitative Data Analysis. An expanded source book, 2.ª ed., Sage Publications
- MINTZBERG H, AHLSTRAND B, LAMPEL J (2005): Strategy Safari. Free Press, paperback, 1.ª ed., 1998
- MORDUCH J (2000): The microfinance Schism World Development (28)4
- PADHI B (2004): Mainstreaming microfinance, bridging the NGO-Banker divide. Global Development Research Center, 11/11/2004
- PAXTON J (1999): Colombia, Banco, Caja Social. World Bank. Case Studies in Microfinance, March
- ROSSEL-CAMBIER K (2013): ¿Es la diversificación de producto el último quid pro quo para una sensible reducción de la pobreza de género? Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo (2)2
- ROSSMAN GB, WILSON BL (1984): Numbers and words, combining quantitative and qualitative methods in a single large scale evaluation method. Evaluation Review
- ROSSMAN GB, WILSON BL (1991): Numbers and words, revisited, being shamelessly eclectic. Evaluation Review 1991
- SCHROEDER R (1992): Administración de operaciones. Mc Graw Hill, 3.ª ed. en español
- SEIBEL HD (1997): Upgrading, Downgrading, Linking, Innovating. Microfinance Development Strategies. A Systems Perspective. University of Cologne Development Research Center (1997)6
- UNCETA SATRÚSTEGUI K, MARTÍNEZ HERRERO MJ, ZABALA ERRAZTI I (2012): Nueva York, Monterrey y París: tres lógicas contradictorias para enfrentar los retos del desarrollo en la primera década del siglo. Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo 1(2)
- VON STAUFFEMBERG D, PÉREZ FERNÁNDEZ MJ (2005): Informe sobre el estado de las microfinanzas en América Latina. Gondo
- WOLLER GM, DUNFORD C, WOODWORTH W (1999): Where to Microfinance. International Journal of Economic Development

Sitios web visitados

- Acción Internacional: <http://www.accion.org/> (visitada el 12 de enero de 2014). Grameen Foundation: <http://www.grameenfoundation.org/> (visitada el 12 de enero de 2014)
- Grupo ACP: <http://www.grupoacp.com.pe/> (visitada el 12 de enero de 2014)
- Planet Finance: <http://www.planetfinancegroup.org/> (visitada el 12 de enero de 2014)