SEEP Research

Mantener la Competitividad

¿Qué se requiere para seguir vigentes en el contexto actual de las microfinanzas?

Autoras: Urmi Sengupta (Enclude), Diana Dezso (SEEP)

Octubre de 2013

seep
Powering connections

Citi Microfinance
citi

Traducción en español gracias al apoyo de:
Citi Foundation
citi

© 2013 The SEEP Network

Algunas secciones de esta publicación pueden ser copiadas o adaptadas para suplir las necesidades locales, sin el permiso de la Red SEEP, a condición de que las mismas sean difundidas gratuitamente o a costo, sin fines de lucro. Favor dar crédito a la Red SEEP y "Mantener la Competitividad: Qué se requiere para seguir vigentes en el contexto actual de las microfinanzas" en las secciones utilizadas.

La publicación del presente documento se hizo posible gracias al generoso apoyo de Citi Microfinance. Sus contenidos son de responsabilidad exclusiva de la Red SEEP, por lo que no necesariamente reflejan las opiniones de Citi Microfinance. Para su reproducción comercial, favor obtener permiso de:

The SEEP Network
1611 N. Kent St., Suite 610
Arlington, VA 22209

(tel): 202–534–1400 (fax): 202–534–1433

Email: seep@seepnetwork.org

Impreso en Estados Unidos.

Para acceder a esta publicación en línea, véase www.seepnetwork.org.

Índice

Reconocimientos iii

Prefacio iv

Prólogo del auspiciante v

Resumen Ejecutivo vii

Introducción 1

I. Contexto general del mercado 2

1. Principales tendencias del mercado y sus implicaciones 2

1.1 Diversificación de las necesidades del cliente 2

1.2 Surgimiento de nuevas tecnologías 3

1.3 Evolución del perfil del financiamiento 3

1.4 Cambios en la normatividad 4

1.5 Disminución de la participación en el mercado 5

1.6 Mayor injerencia política 5

2. Otros riesgos estratégicos pertinentes 6

2.1 Riesgos crediticios 6

2.2 Riesgos operativos 6

II. Acciones del sector ante las tendencias de mercado 7

1. ¿Cómo responden las IMF a las tendencias del mercado? 7

1.1 Soluciones centradas en el cliente 7

1.2 Diseño y ejecución de infraestructuras internas de apoyo 8

1.3 Formación de alianzas 8

2. ¿Qué hacen las asociaciones en apoyo a sus afiliados? 8

2.1 Incidencia política 9

2.2 Promoción de prácticas financieras responsables 9

2.3 Facilitar el acceso al financiamiento 10

2.4 Apoyo al desarrollo de nuevos productos 10

2.5 Investigación y promoción de nuevas tecnologías 10

III. Análisis Regional **11**

1. África 11

2. Asia 12

3. Europa Oriental y Asia Central 13

4. América Latina y el Caribe 14

IV. Conclusiones **15**

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta empleada para este estudio **16**

Anexo 2: Abanico de acciones mundiales y regionales de las IMF ante las tendencias del mercado **19**

Reconocimientos

El presente estudio ha sido realizado mediante una alianza entre Citi Microfinance, el Council of Microfinance Equity Funds (CMEF) y la Red SEEP, con el apoyo de Enclude.

Las coautoras, Urmi Sengupta y Diana Dezso, agradecemos a los 39 directores de asociaciones de microfinanzas que participaron en la encuesta. Mariana Marinho de SEEP y Aurica Balmus de Enclude, contribuyeron con su valiosa revisión técnica y pericia en el análisis de datos. Nuestros agradecimientos para Deborah Drake del CMEF y Philip Brown de Citi Microfinance, por su atenta dirección y guía a lo largo del proyecto. Apreciamos además las sugerencias y los aportes tan esenciales de Sharon D'Onofrio y Bintou Ka–Niang de SEEP, y Lauren Moser Counts y Caterina Meloni de Enclude.

Completaron la encuesta y compartieron sus experiencias para el presente informe las siguientes asociaciones:

Africa Microfinance Network (AFMIN)

Associação Brasileira de Entidades Operadoras de Microcrédito e Microfinanças (ABCRED)

Associação Brasileira das Sociedades de Crédito ao Microempreendedor e à Empresa de Pequeno Porte (ABSCM)

Asociación de Instituciones de Microfinanzas de Perú (ASOMIF)

Asociación de Organizaciones de Microfinanzas (ASOMI) – El Salvador

Association Nationale de Institution de Microfinance d'Haiti (ANIMH)

Association of Development and Support of Microfinance Organizations of Georgia

Association of Microfinance Institutions in Rwanda (AMIR)

Association of Microfinance Institutions of Kosovo (AMIK)

Association of Microfinance Institutions of Uganda (AMFIU)

Association of Microfinance Institutions – Kenya (AMFI)

Association of Microfinance Organizations of Kazakhstan (AMFOK)

Association of Microfinance Organizations of Tajikistan (AMFOT)

Association Professionnelle des Coopératives d'Epargne et de Crédit (APROCEC) – República Democrática del Congo

Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés du Burkina Faso (APSFD–BF)

Azerbaijan Microfinance Association (AMFA)

Cambodia Microfinance Association (CMA)

China Association of Microfinance (CAM)

Consorcio PROMUC – Perú

Consortium Alaf a – Benín

Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME) – Perú

Credit and Development Forum (CDF) – Bangladesh

Ghana Microfinance Institutions Network (GHAMFIN)

Microfinance Institutions Network (MFIN) – India

Microfinance Centre (MFC)

Microfinance Working Group de la RPD de Laos

National Partnership of Microfinance Market Shareholders (NAMMS) – Rusia

Organismo Cooperativo Microempresarial de Colombia "EMPRENDER"

Pakistan Microfinance Network (PMN)

ProDesarollo Finanzas y Microempresa – México

Red Acción

Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas (REDCAMIF)

Red de Microfinanzas de Honduras (REDMICROH)

Red de Microfinanzas del Paraguay

Red Financiera Rural (RFR) – Ecuador

Red Dominicana de Microfinanzas (REDOMIF)

Sa–Dhan, The Association of Community Development Finance Institutions – India

Union of Credit Organizations of Republic of Armenia (UCORA)

Zimbabwe Association of Microfinance Institutions (ZAMFI)

Prefacio

— *Sharon D'Onofrio, Directora Ejecutiva de la Red SEEP*

En la evolución del sector de las microfinanzas, se ha llegado a un punto de transformación. Van acogiendo el mandato de la inclusión financiera los gobiernos del mundo. Mediante las innovaciones tecnológicas, se generan nuevas eficiencias y surgen oportunidades incalculables para ampliar las prestaciones a nuevos mercados. Estos adelantos, entre otros, atraen un abanico más amplio de proveedores, quienes sin duda cambiarán el panorama financiero. Dicha evolución llama a una reflexión en torno al futuro rol de las instituciones de microfinanzas, así como la medida en que éstas pueden responder ante las oportunidades y los desafíos que van surgiendo. Aunque pocos cuestionan los aportes pioneros de las IMF y sus afiliados a la inclusión financiera durante más de diez años, es muy justificada la preocupación por su nivel de preparación.

Nos complace presentar "Mantener la Competitividad: Qué se requiere para seguir vigentes en el contexto actual de las microfinanzas". La información contenida en este informe se basa en los aportes colectivos de 39 directivos de asociaciones de microfinanzas en 33 países de África, América Latina, Europa Oriental y Asia. Estas asociaciones son organizaciones basadas en la afiliación, las cuales representan a una amplia gama de proveedores de servicios financieros que atienden a la base de la pirámide. Como se puede apreciar en el título del informe, se parte de una pregunta: *¿Qué se requiere?* En la investigación se buscó no sólo contestar esta interrogante, sino además y quizás de mayor importancia, evaluar el grado al cual los mismos representantes del sector se han planteado esta inquietud.

El propósito de presente estudio es el de motivar una deliberación relevante en torno al rol de las IMF en este contexto cambiante. Creemos que la investigación y el diálogo constituyen fuentes de nuevos conocimientos, esenciales para mejorar nuestras prácticas. La Red SEEP no se excluye de este tipo de interrogantes. A lo largo de casi tres décadas al servicio del sector, hemos atestiguado la maduración del mismo. Este proceso supone una evolución de los roles tanto de SEEP como de sus afiliados. Los resultados de este estudio señalan claramente la necesidad de una estrategia arraigada en la formación de alianzas. Los nuevos modelos de negocios para aprovechar las tecnologías y entregar productos de valor agregado a mayor escala, serán el resultado de un trabajo conjunto que integre a bancos comerciales, operadores de telefonía móvil, intermediarios, aseguradoras y otros.

En particular, las asociaciones de microfinanzas se encuentran en una posición singular para facilitar estos vínculos. Las asociaciones, desde sus amplios conocimientos y profundo entendimiento, pueden difundir información sobre el mercado y los participantes, identificar incentivos para que asuman nuevos riesgos los actores en el mercado, y ayudar a fortalecer la capacidad de los 'ecosistemas' de proveedores locales. Este rol en el desarrollo de mercados lo consideramos esencial para poder atender a las necesidades del sector y asegurar que las IMF aporten a la agenda de la inclusión financiera en años venideros. Anticipamos con agrado la posibilidad de trabajar hombro a hombro con nuestros afiliados en el aprovechamiento de estas importantes oportunidades.

Finalmente, queremos expresar un sincero agradecimiento a *Citi Microfinance* por su liderazgo esencial en esta acción y por haberse aliado con SEEP. Philip Brown, director ejecutivo de *Citi Microfinance*, ayudó a fijar la visión del proyecto. Deborah Drake, miembro del Consejo de *Microfinance Equity Funds*, igualmente prestó su valioso apoyo y guía. Por último, quiero felicitar al equipo de SEEP y sus colaboradores de entre nuestros afiliados, por sus esfuerzos y su extraordinario compromiso.

Prólogo del auspiciante

— *Philip Brown, Director Ejecutivo, Citi Microfinance*

Tanto el título "Mantener la Competitividad" como los resultados del presente estudio, hacen referencia a desafíos estratégicos enfrentados por SEEP, sus asociaciones afiliadas y las IMF miembros de éstas. Ponen de manifiesto el nivel de conciencia y el pensamiento progresista que los mantiene vigentes ante sus afiliados y clientes, conforme evoluciona el sector. Las microfinanzas consisten de la prestación de servicios financieros. Las tendencias enumeradas no son nuevas, sino que se observan en la larga historia de evolución y adaptación de dicho sector. Su historial de permanencia y ajustes dentro de los límites normativos, sigue redundando en su consolidación y el surgimiento de nuevos modelos de negocios mejorados ante la integración de nuevos participantes.

El presente informe resalta dos tendencias distintas pero interconectadas: un enfoque en las necesidades cada vez más diversas de sus clientes y la importancia de aprovechar las nuevas tecnologías. Dichas tecnologías son esenciales para la existencia de canales de distribución eficientes y centrados en el cliente, y estos canales son necesarios para llegar adecuadamente a las comunidades desatendidas. Las tecnologías son indispensables además para la recopilación, el análisis y la segmentación de datos sobre los clientes, necesarios para conocer al usuario de las microfinanzas y ajustar los productos ofrecidos a la medida de sus necesidades. Sin importar el modelo de negocios y la forma institucional que tomen las IMF, su eje central siempre es el cliente y los mecanismos requeridos para llegar al mismo. Las tecnologías y la formación de alianzas con todo el sector financiero y con otros proveedores de servicios, son los factores habilitantes que aceleran la penetración y la inclusión financiera.

Los principales proveedores de servicios de microfinanzas, se han convertido en parte integral del sector financiero formal. En algunos mercados, han sido catalogados como de importancia sistémica. Por ejemplo, se calcula que en mayo de 2013, los préstamos otorgados a las pequeñas y microempresas representan el 18 % de los créditos del sistema financiero en Perú. Por tanto, los desafíos que enfrentan los proveedores de microfinanzas, ya no son aislados ni exclusivos de este sector. Las asociaciones se integran cada vez más como parte del ecosistema financiero formal. Esto toma diversas formas, desde el aval de los burós de crédito hasta la posible inclusión de participantes no afiliados a las IMF, pasando por la promoción del fondeo sectorial.

A *Citi Microfinance* le complace auspiciar esta investigación, ya que las asociaciones de microfinanzas han desempeñado un rol vital en el fortalecimiento de las capacidades y la extensión del sector microfinanciero. El análisis contempla el panorama desde su perspectiva. Agradecemos los aportes a la encuesta de las 39 asociaciones en 33 países y 4 regiones, las cuales representan a las IMF que a su vez atienden a 90 millones de clientes. Felicitamos al equipo de SEEP, y en especial a Diana Dezso y Mariana Marinho, por haber llevado al estudio desde su conceptualización hasta el presente informe.

Aunque los resultados de la encuesta son importantes, el valor de este informe será determinado por el grado al cual fomente entre los afiliados a SEEP su permanente participación en el debate en torno a los desafíos estratégicos, y motive a que las asociaciones reflexionen sobre sus roles actuales y futuros. De este modo se podrá estimular un diálogo más amplio con las redes bancarias y asociaciones de cada país sobre temas de interés común en beneficio de cada uno de los proveedores de servicios financieros.

Resumen Ejecutivo

Los resultados del presente estudio aportan al diálogo actual sobre el desarrollo y futuro del sector, avivado por los numerosos desafíos y reveses que lo han afectado en los últimos años: las crisis de sobreendeudamiento y correspondientes reacciones políticas en varios países; una menor disponibilidad de financiamiento por parte de los donantes en el sector; y la percepción de que su misión se ha alejado de sus raíces originales como prestación social. En este contexto, surgen dos interrogantes esenciales: ¿pueden las instituciones de microfinanzas mantener su vigencia? y, en caso afirmativo, ¿bajo qué modalidades y configuraciones?

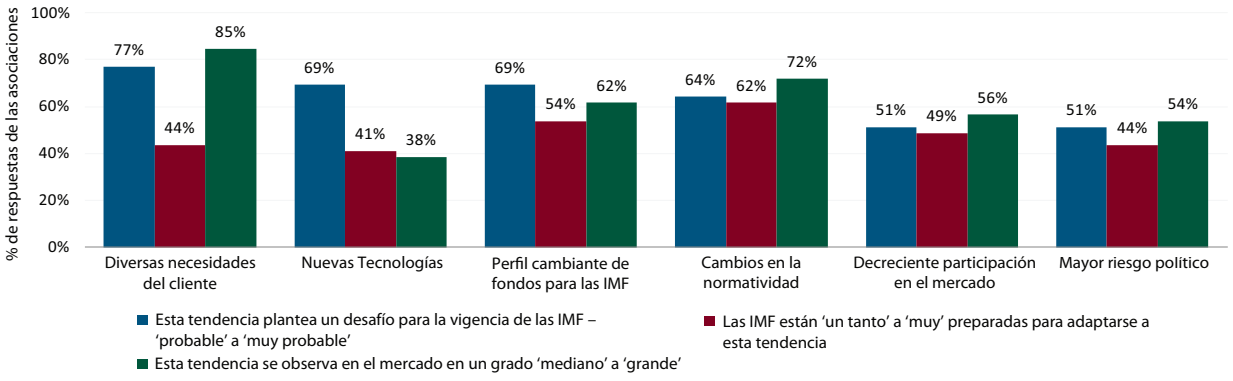
En el presente estudio se analizan las tendencias más relevantes en el sector de las microfinanzas, que inciden en la capacidad de las IMF para ejecutar sus estrategias y alcanzar sus objetivos institucionales, a la vez que desarrollan y protegen su valor. Se imparte una perspectiva multinacional recogida de las experiencias de los directivos de 39 asociaciones en 33 países y 4 regiones: África (23 %), Asia (18 %), Europa Oriental y Asia Central (21 %), y América Latina (38 %). Estas asociaciones representan a 3,730 instituciones de microfinanzas, las cuales atienden a 90 millones de clientes con aproximadamente US$ 63 mil millones en créditos y US$ 14 en depósitos. El énfasis del estudio está en dónde perciben las asociaciones los mayores impactos e influencias del mercado y las formas en que responden (o no) sus afiliados a los mismos.

Por lo general, las asociaciones de microfinanzas reconocen y concuerden en seis tendencias clave que inciden en el sector:

1. La creciente diversidad de las necesidades del cliente
2. El surgimiento de nuevas tecnologías
3. La evolución del perfil del financiamiento disponible para las microfinanzas
4. Cambios en la normatividad financiera
5. Disminución de su participación en el mercado
6. Mayor injerencia política

Las asociaciones analizan estas tendencias desde tres dimensiones: 1) la probabilidad de que afecten la capacidad de las IMF para mantenerse vigentes, dado el modelo actual de negocios (vigencia); 2) el nivel de preparación de las IMF para adaptarse a las mismas (preparación); y 3) en qué medida cada tendencia se encuentra presente ya en el mercado (preponderancia).

Figura 1. Principales tendencias: vigencia, preparación y preponderancia



De las seis tendencias identificadas en el presente estudio, el análisis revela que los desafíos más críticos para las IMF provienen de dos temas básicos que enfrenta actualmente el sector: las necesidades reales del cliente; y cómo apalancar las innovaciones tecnológicas para la prestación de mejores servicios. Esta conclusión se fundamenta en las respuestas de las asociaciones, de que es en estos dos aspectos donde las IMF perciben la mayor brecha entre el desafío a su vigencia, por una parte, y su grado de preparación para hacerlo frente, por otra. En suma, mientras más grande el impacto de la tendencia y menor la preparación de la IMF, mayor su preocupación. Además, el grado de preponderancia de estos dos temas en el mercado, agrega una dimensión de gran urgencia al análisis e intensifica la necesidad de que los actores interesados aseguren la capacidad de todo el sector para adaptarse.

Un abrumador 85 % de las asociaciones indica que los clientes en sus mercados piden un abanico cada vez más amplio de servicios financieros, y que esto desafía fuertemente la vigencia de las IMF. Además, el estudio demuestra una menor preponderancia de nuevas

tecnologías en los mercados (el 38 %), lo cual sugiere que la mayor parte de las IMF no aprovecha el pleno potencial de las mismas para el mejoramiento de sus servicios y el aumento del alcance de sus productos, pese a las actividades que, según informa la mayoría, son permanentes. Más de la mitad de las asociaciones encuentra que sus afiliados no cuentan con una adecuada preparación en estos dos campos, lo cual convalida la preocupación de que el eventual impacto negativo de no adaptarse a estas dos tendencias, podría ser significativo y alterar el desempeño general de las IMF.

Aunque las asociaciones también señalan una menor preparación entre las IMF por responder ante los desafíos de su decreciente participación en el mercado y el aumento de la injerencia política, estas dos tendencias parecen no amenazar tan gravemente su vigencia, sino tener una menor preponderancia en el mercado. En el caso de los cambios en las fuentes y la disponibilidad del financiamiento, así como cambios en la normatividad, más de la mitad de los directivos en las asociaciones considera que sus afiliados están mejor preparados para resolverlos.

Las asociaciones comentan además los riesgos estratégicos que han de enfrentar las IMF dentro de los siguientes 18–24 meses, que podrían tener un efecto significativo en su posición en el mercado. Las asociaciones encuestadas específicamente identifican como el mayor riesgo el crediticio, posiblemente debido a la limitada capacidad de las IMF para identificar correctamente las áreas de demanda desatendida, las estrategias agresivas por sobre–atender a determinados segmentos, y los intentos de contener la competición proveniente de los nuevos participantes en los mercados saturados. Varias asociaciones mencionan los diversos riesgos operativos a los cuales se ven expuestos sus afiliados, desde la falta de habilidades para la gestión y contabilidad del crédito hasta el manejo de la rápida renovación del personal, pasando por simplemente no contar con la fortaleza y profundidad institucional necesarias para poder responder ante cambios en la demanda del mercado y en la normatividad.

Los directores de las asociaciones mencionan varias estrategias ya utilizadas por las IMF, que abordan simultáneamente las diferentes cuestiones mencionadas en lo anterior: el enfoque centrado en el cliente (como segmentación de clientes, diversificación de productos y expansión hacia nuevas áreas geográficas), las alianzas innovadoras, y el diseño y la ejecución de infraestructuras internas de apoyo. Esto indica claramente que las asociaciones creen que muchas personas en el sector entienden la complejidad e interconexión de las seis tendencias y perciben la necesidad de responder a las mismas. Sin embargo, permanece una gran preocupación por la capacidad de las IMF para responder rápidamente ante las tendencias y los desafíos de los mercados y prestar a sus miembros los servicios más esenciales para apoyarlos.

Las asociaciones señalan las actividades específicas que realizan para ayudar a sus miembros que enfrentan grandes desafíos, particularmente la incidencia política a favor de unas normas financieras habilitantes y un entorno de negocios más favorable, la promoción de prácticas financieras responsables programas de protección al cliente, y la facilitación del acceso a la financiación para sus afiliados. Pese su apoyo enérgico a éstos, muchas de las actividades de las asociaciones – con pocas excepciones – no parecen estar bien alineadas para ayudar a que las IMF respondan a las diversas necesidades de sus clientes y a las nuevas tecnologías. Esto sugiere que las asociaciones posiblemente deban volver a calibrar y priorizar lo que ofrecen a sus miembros.

En general, las asociaciones de microfinanzas acotan que las IMF deben reflexionar seriamente sobre sus modelos empresariales y repensar sus estrategias en vista de la adopción de enfoques más centrados en el cliente. Existe un creciente consenso de que las IMF deben diversificar rápidamente los productos que ofrecen, no sólo para esquivar la competición, sino también poder satisfacer las necesidades de un mercado más extenso y ampliar sus operaciones, y finalmente para resistir mejor las crisis y fuerzas económicas.

Tabla 1a. Resumen de las Respuestas de las Asociaciones

Principales tendencias del mercado y sus impactos en la vigencia de las IMF, su capacidad para adaptarse y la preponderancia de dichas tendencias en el mercado

Tendencias del mercado	VIGENCIA ¿Desafiará esta tendencia la vigencia de la IMF, dado su actual modelo de negocios y capacidad? Muy probable a probable	PREPARACIÓN ¿Qué tan preparadas están las IMF para poder adaptarse a esta tendencia? Muy preparadas a medianamente preparadas	PREPONDERANCIA ¿En qué grado se aprecia esta tendencia en su mercado? Grande a mediano
Creciente diversidad de las necesidades de sus clientes			
Los clientes demandan un abanico cada vez más amplio de servicios financieros, muchos de los cuales no son ofrecidos actualmente por la mayoría de IMF. Entre dichos servicios se incluyen: seguros, remesas, ahorro y productos de crédito especializados (salud, agua y saneamiento, etc.).	77%	44%	85%
Surgimiento de nuevas tecnologías			
Las nuevas tecnologías inciden en las formas como son entregados los productos y trabaja la banca, e incluyen: pagos móviles, dispositivos de identificación biométrica, nuevas plataformas informáticas, etc.	69%	41%	38%
Perfil cambiante del financiamiento disponible para las IMF			
Cambian las fuentes de financiamiento y los tipos de fondos al alcance de las IMF. Se sigue disponiendo de crédito y fondos de capital, pero generalmente en montos menores. Existe una mayor expectativa de que las IMF puedan financiar más operaciones a partir de otras fuentes como la retención de ganancias y la movilización de depósitos (donde éstos se permiten).	69%	54%	62%
Cambios en la normatividad financiera			
Las operaciones de las IMF se ven afectadas por cambios en las normativas e infraestructuras del sector, entre ellas la renovación o modificación de reglamentos y controles, la creación de nuevos organismos reguladores, la adopción de estrategias nacionales de inclusión financiera, etc.	64%	62%	72%
Decreciente participación en el mercado			
Los nuevos actores buscan lanzar de operaciones a gran escala, para lo cual prestan servicios financieros a números de clientes en rápido crecimiento y logran aumentos significativos en su participación en el mercado. Esto incluye el crédito para el consumo, la orientación de la banca comercial hacia sectores más populares, operadores de redes móviles y empresas de servicio público.	51%	49%	56%
Mayor injerencia política			
Las IMF se ven expuestas a una mayor injerencia política mediante la propaganda de gobiernos que incitan a los clientes al no pago de sus créditos, la creación de fondos crediticios con poco o nada de interés, la fijación de techos en las tasas de interés, etc.	51%	44%	54%

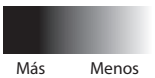


Tabla 1b. Resumen de las respuestas de las asociaciones

Acciones tomadas por las IMF y AMF en respuesta a las principales tendencias del mercado

¿Qué gestiones realizan las IMF para responder ante estos cambios en el mercado?	¿Qué acciones toman las asociaciones para que sus afiliados puedan responder a las tendencias del mercado?
Creciente diversidad de las necesidades de sus clientes	
En la mayoría de mercados, existe algún grado de diversificación de los productos, segmentación del mercado y expansión geográfica. Un 60 % de las AMF comenta que algunas o la mayoría de las IMF en sus mercados se encuentra ampliando su abanico de productos, mientras que el 25 % de las AMF observa pocos proveedores con nuevos productos. Sin embargo, menores números de IMF están mejorando sus prácticas de evaluación del mercado o buscando alianzas innovadoras para satisfacer las necesidades de sus clientes.	**Incidencia política** Reuniones entre los actores interesados para debatir asuntos importantes del sector; análisis y reacciones en torno a nuevas normativas; cabildeo a favor de una reglamentación eficaz.
Surgimiento de nuevas tecnologías	
El 66 % de las AMF identifica que pocos o algunos de sus afiliados adoptan tecnologías para la prestación de servicios y exploran alianzas innovadoras en esta área. La mayoría observa que las IMF adoptan tecnologías para el mejoramiento de sus operaciones internas. Únicamente unas pocas IMF han comenzado a capacitar a sus clientes en el uso de las tecnologías.	**Promover la responsabilidad financiera** Información sobre el mercado y transparencia en las finanzas; implantación de la protección al consumidor; educación financiera; normas de desempeño social; códigos de ética.
Perfil cambiante del financiamiento disponible para las IMF	
El 54 % de las AMF reporta que las IMF en sus mercados acumulan mayores capitales. La incidencia a favor de mayores opciones de garantía crediticia y la transformación institucional, son medidas tomadas por algunas de las IMF afiliadas al 44 % de las AMF. Únicamente el 18 % de las AMF dijo que la mayoría de sus IMF afiliadas considera la movilización de depósitos donde ésta es permitida. Otro 43 % de las AMF menciona que pocos o algunos de sus afiliados exploran esta posibilidad.	**Facilitar el acceso al financiamiento** Reuniones con potenciales inversionistas; asistencia técnica para afiliados que buscan a inversores y se preparan para la inversión; incidencia a favor del diseño de mecanismos de garantía; identificación y atracción de fondos públicos para fines específicos (dado el deterioro importante en los fondos provenientes de donantes).
Cambios en la normatividad financiera	
Más de la mitad de las AMF reporta que muchas de las IMF en sus mercados se encuentran desarrollando sistemas de información, cambiando sus operaciones internas para la recopilación de datos y trabajando con la asociación en este asunto.	**Desarrollar nuevos productos** Fortalecimiento de las capacidades de los afiliados para responder adecuadamente a las necesidades de sus clientes; identificación de productos y servicios que puedan entregarse por medio de las tecnologías móviles; facilitación de la colaboración y las alianzas entre los actores interesados.
Decreciente participación en el mercado	
Más del 40 % de las AMF indica que muchas de sus IMF se encuentran diversificando sus productos, segmentando sus clientes y cambiando sus procesos y la disponibilidad de sus productos. Algunas de las IMF exploran alianzas innovadoras, mientras que en el 50 % de los mercados, pocas se están fusionando con otros proveedores.	**Promover las nuevas tecnologías** Investigación de la factibilidad de la banca móvil y del dinero electrónico en sus mercados; facilitación de las alianzas; negociación de soluciones tecnológicas a favor de sus miembros.
Mayor injerencia política	
Casi el 70 % de las AMF menciona que algunas o la mayoría de sus IMF afiliadas trabajan con la asociación y mejoran sus prácticas de protección al cliente a fin de mitigar el riesgo político. El 54 % de las AMF indica que muchas de sus IMF participan en el involucramiento proactivo del gobierno y los reguladores.	

Introducción

El contexto en el cual opera actualmente el sector de las microfinanzas, plantea un desafío incluso para el proveedor de servicios más experimentado. Conforme las instituciones de microfinanzas en todo el mundo se integran dentro de los sistemas financieros formales, obtienen beneficios como el acceso a diversas fuentes de financiamiento y una mayor vigilancia y supervisión por parte de los reguladores. Sin embargo, la integración también conlleva la vulnerabilidad en este entorno financiero cada vez más complejo: las IMF se encuentran menos aislados de los cambios comerciales y económicos, son más fiscalizadas por el gobierno y enfrentan una creciente competición por parte de otras instituciones financieras y no financieras que ingresan al mercado. En el informe de *Microfinance Banana Skins* del año 2012[1] se pone en tela de duda la capacidad del sector microfinanciero para mantenerse vigente dada la actual evolución del entorno económico y normativo, lo cual ha motivado un análisis de la habilidad de los proveedores de servicios de microfinanzas para entender y adaptarse a estas tendencias.

Dado este contexto, la Red SEEP, en asociación con *Citi Microfinance* y el *Council of Microfinance Equity Funds*, se propuso explorar las cuestiones de la percepción y adaptabilidad de los proveedores de microfinanzas dentro del panorama cambiante de los servicios financieros, según lo visualizan las asociaciones de microfinanzas en todo el mundo. Hacia este fin, SEEP aplicó una encuesta a los directores de las asociaciones de microfinanzas respecto a las tendencias preponderantes y sus posibles efectos transformadores sobre el sector y las IMF, en particular la capacidad de éstas para alcanzar sus objetivos de negocios y desarrollar o proteger su valor. En dicha encuesta (véase el Anexo 1), se les pidió describir las estrategias empleadas por sus organizaciones y las IMF afiliadas, en respuesta a las tendencias del mercado.

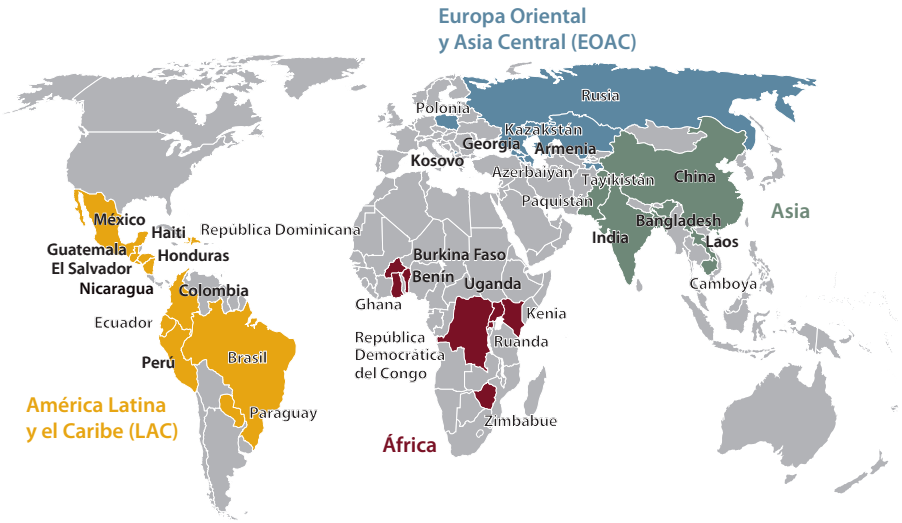
Enfoque principal del estudio

- Análisis de seis tendencias clave del mercado (en términos de su impacto en la vigencia de las IMF, la capacidad de éstas para adaptarse y su preponderancia en el mercado):
  1. Creciente diversidad de las necesidades de sus clientes
  2. Surgimiento de nuevas tecnologías
  3. Evolución del perfil del financiamiento
  4. Cambios en la normatividad financiera
  5. Disminución de su participación en el mercado
  6. Mayor injerencia política
- Análisis de los riesgos estratégicos a los cuales se ven expuestas las IMF
- Respuestas a las estas tendencias y riesgos en el mercado local:
  - A nivel de las IMF
  - A nivel de las AMF

En el presente informe se construye sobre la base de los estudios existentes y se pretende aportar al análisis de las tendencias en el sector mediante una mirada desde múltiples países, cosechada de las experiencias de **39 directores de asociaciones en 33 países y 4 regiones**: África (23 %), Asia (18 %), Europa Oriental y Asia Central (21 %) y América Latina (38 %). Estas asociaciones representan a **3,730 instituciones de microfinanzas, las cuales atienden a 90 millones de clientes con aproximadamente US$ 63 mil millones en créditos y US$ 14 en depósitos**. En el estudio se enfatiza la percepción de las asociaciones en cuanto a los máximos impactos e influencias en el mercado y la forma como responden a los mismos (o no) sus afiliados. Las asociaciones son instituciones locales basadas en la afiliación y forman una parte esencial del ecosistema financiero. Cuentan con una visión de primera línea del desarrollo del mercado debido a su contacto directo con los afiliados, a la vez que desempeñan roles activos en la incidencia política, el relacionamiento con los financiadores y la recopilación e interpretación de datos sobre el desempeño del sector. Representan un amplio abanico de instituciones que atienden a la base de la pirámide, tales como cooperativas de crédito, bancos de microfinanzas, organizaciones sin ánimo de lucro que prestan servicios financieros, etc.

El presente informe consta de tres partes. En la primera sección se analiza en contexto global del mercado y se presenta las tendencias y los riesgos identificados como los más prominentes por las asociaciones de microfinanzas. Se considera la capacidad de las IMF para mantener su vigencia, estudiando su nivel de preparación – según el punto de vista de sus asociaciones – para hacer frente a las tendencias y adaptarse como corresponde. En la segunda sección se describe las acciones tomadas por las asociaciones de microfinanzas y las IMF en respuesta a dichas tendencias. Finalmente, en un análisis regional se añade una mirada a las diferencias y similitudes entre las opiniones y reflexiones emitidas por las cuatro regiones bajo estudio.

Figura 2. Ubicación de las AMF encuestadas, por región



1. *Centre for the Study of Financial Innovation, Microfinance Banana Skins 2012: Staying relevant* - http://www.citi.com/citi/microfinance/data/news120628.pdf

I. Contexto General del Mercado

1. Principales tendencias del mercado y sus implicaciones

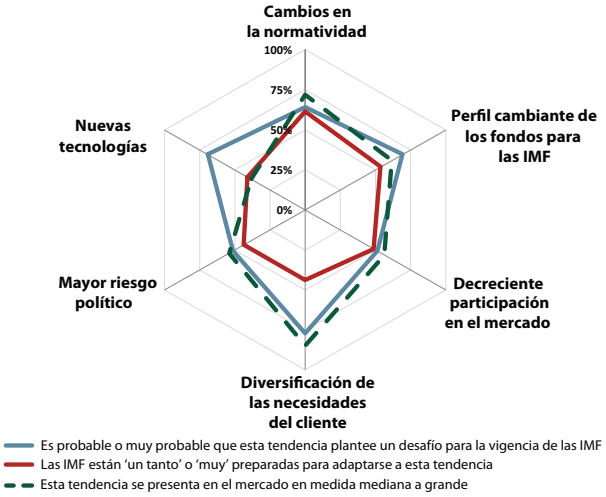
A fin de ofrecer una perspectiva a profundidad sobre el actual entorno de negocios en el cual operan los proveedores de servicios financieros en todo el mundo, se pidió a las asociaciones de microfinanzas calificar seis de las principales tendencias del mercado en dicho sector, que más probablemente incidan en la forma como trabajan las IMF:

- Creciente diversidad de las necesidades de sus clientes
- Surgimiento de nuevas tecnologías
- Perfil cambiante del financiamiento disponible para las instituciones de microfinanzas
- Cambios en la normatividad financiera
- Disminución de su participación en el mercado
- Mayor injerencia política

En la Figura 3 se presenta las respuestas de las asociaciones a estas interrogantes, divididas por tendencia en el mercado.

Las tendencias más críticas son aquellas para las cuales las respuestas de las asociaciones indican la mayor brecha entre su impacto en la capacidad de las IMF para mantenerse vigentes, por una parte, y su nivel de preparación para hacer frente a las mismas, por otra. La preponderancia de estas tendencias en el mercado, agrega al análisis una dimensión de gran urgencia. En la mayoría de las tendencias, una preponderancia más elevada en el mercado representa una mayor necesidad de asegurar que el sector esté preparado para adaptarse más rápidamente a la tendencia. En el caso del surgimiento de nuevas tecnologías, sin embargo, es deseable una mayor preponderancia en el mercado, ya que esto significaría que un número más elevado IMF utiliza dichas innovaciones para mejorar la prestación de sus servicios. Visto con este lente, el análisis revela que los desafíos más críticos para las IMF, giran en torno a dos temáticas fundamentales que actualmente enfrenta el sector: **las verdaderas necesidades del cliente y la manera como las IMF pueden apalancar las innovaciones tecnológicas para prestar de mejor manera sus servicios**.

Figura 3. Tendencias en el mercado: vigencia, preparación, preponderancia
(% de respuestas de las asociaciones de microfinanzas)



La creciente diversidad de las necesidades de los clientes

Los clientes demandan un abanico más amplio de servicios financieros, muchos de los cuales no son prestados actualmente por la mayoría de IMF, tales como seguros, remesas, ahorros y productos crediticios especializados para salud, agua y saneamiento, etc.

- El 77 % de las asociaciones indica que esta tendencia muy probablemente plantee un desafío para la vigencia de las IMF.
- Only 44% of associations reported that their members are very to somewhat prepared to address this trend.
- El 85 % de las asociaciones observa que esta tendencia se presenta en sus mercados en medida grande o mediana.

1.1 Necesidades cada vez más diversas de los clientes

El panorama está cambiando para las IMF. Por lo general, se reconoce que su rol tradicional como proveedores de crédito puro, ya no abastece para satisfacer las necesidades de sus mercados objetivo. Esta conclusión se alinea además con los cambios generales observados en el sector de las microfinanzas,[2] como se ha identificado en *The New Microfinance Handbook*, específicamente el creciente enfoque en el cliente y la gama más amplia consideraciones en torno al comportamiento, las necesidades y las preferencias del cliente.

En la gran mayoría de las asociaciones (el 77 %), se determina que la creciente diversidad de las necesidades del cliente, muy probablemente

2. Joanna Ledgerwood, ed. (con Julie Earne y Candace Nelson), *The New Microfinance Handbook: A Financial Market System Perspective* (Washington, DC: Banco Mundial, 2012), https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/12272/9780821389270.pdf.

plantee un desafío para la vigencia del sector: en cierto grado ya es una realidad en sus mercados. Agrava este escenario el que más de la mitad de las asociaciones cree que las IMF no se encuentra adecuadamente preparada para hacer frente a los desafíos que plantea esta tendencia. Yaw Gyamfi, Director Ejecutivo de *Ghana Microfinance Institutions Network* (GHAMFIN) concordó, acotando ***la mayoría de IMF carece de la capacidad institucional (en términos técnicos y humanos) para llegar a un número de clientes mayor y desarrollar nuevos productos y servicios.***

Es interesante contemplar esta tendencia como asunto de demandas no satisfechas, en vez del surgimiento de nuevas necesidades en los clientes. En algunas investigaciones, como *Portfolios of the Poor*,[3] se demuestra que los pobres han venido aprovechando diversos instrumentos financieros para nivelar su flujo de caja, lo cual no precisamente significa nuevas necesidades. Sin embargo, en un marco de mayor competición y la presencia de nuevos actores capaces de atender algunas de estas necesidades, se torna crítico satisfacer la demanda de productos más diversificados si las IMF han de mantener su posición en el mercado. De las 36 asociaciones encuestadas, 16 mencionan la presencia de nuevos productos en sus mercados, lo cual sugiere que algunas de las IMF se encuentran ampliando los productos y servicios ofrecidos. Las asociaciones reconocieron, no obstante, que existe una verdadera preocupación en el sector por a la capacidad actual de las IMF para responder eficazmente ante esta tendencia.

Nuevas Tecnologías

La llegada de nuevas tecnologías como pagos móviles, dispositivos de identificación biométrica, nuevas plataformas informáticas, etc., incide en la forma como se entregan los productos y se realizan las gestiones bancarias.

- El 69 % de las asociaciones considera que es probable o muy probablemente que esta tendencia implique un desafío para la vigencia de las IMF.
- El 41 % de las asociaciones observa que sus IMF están muy preparadas a 'un tanto' preparadas.
- El 38 % de las asociaciones concuerda en que esta tendencia se da en sus mercados en medida grande o mediana.

1.2 Surgimiento de nuevas tecnologías

Las nuevas tecnologías tienen el potencial de cambiar dramáticamente la manera de prestarse los servicios, mediante una mejor conectividad de 'último kilómetro' y el uso de diversos mecanismos de prestación, herramientas operativas y plataformas de gestión de tipo '*back office*'. Sin embargo, en esta tendencia se evidencia la segunda divergencia más grande entre la vigencia y la preparación: aunque la mayoría de asociaciones comenta que las nuevas tecnologías desafía grandemente la capacidad de sus afiliados para mantener su vigencia, pocas IMF se encuentran bien preparadas para adaptarlas o avanzando rápidamente para lograrlo. La baja preponderancia de esta tendencia sugiere que, aunque se disponga de oportunidades tecnológicas en varios mercados, las asociaciones tal vez no han visto a muchos de sus afiliados aprovecharlas para mejorar la prestación de sus servicios.

No obstante, en el estudio varias asociaciones describen programas piloto interesantes que contemplan la aplicación de nuevas tecnologías. En Perú, las IMF utilizan billeteras electrónicas para abrirse paso en mercados antes desatendidos, y teléfonos móviles para la aprobación de créditos en las áreas rurales. En México, un banco de ahorro se ha aliado con una empresa de telecomunicaciones para movilizar pequeños depósitos en zonas rurales y créditos en línea en zonas urbanas. Unas pocas asociaciones reportan la adopción más extendida de nuevas tecnologías, como en Kenia, donde la mayoría de afiliados prestan servicios de banca móvil, y en Pakistán, Paraguay y Ecuador, donde existe un amplio aprovechamiento de las redes de sucursales bancarias. Muchas asociaciones reconocen además los esfuerzos de algunos reguladores por promover las tecnologías en apoyo al mejoramiento de los costos, la conveniencia y la eficiencia.

En vista del actual contexto sectorial, hay que considerar si las IMF están o no listas para entender la enormidad del cambio tecnológico que comienza a producirse en su entorno. Muchos observadores del mercado arguyen que estos proveedores deben replantear su uso de las tecnologías emergentes. Las IMF deben autoevaluarse para determinar si han llegado a una 'hora de la verdad' similar a la que experimentó IBM a inicios de los años 1990, cuando se percató de que ya no funcionaba su modelo tradicional de negocios.[4]

1.3 Evolución del perfil del financiamiento

El perfil cambiante del financiamiento – incluida la creciente expectativa de que las IMF financien una mayor parte de sus operaciones desde otras fuentes como la retención de utilidades y la movilización de depósitos (donde es permitida) – plantea el tercer desafío más relevante para la vigencia de las IMF. Conforme han cambiado con los años las microfinanzas a nivel mundial, también ha habido un aumento en la participación del sector privado como inversionistas. En un informe de CGAP[5] sobre las tendencias en la financiación transfronteriza a fines del año 2012, se reporta una tasa de crecimiento anual del 12 % en el financiamiento desde el sector privado respecto los cinco años anteriores (en contraste con el 3 % durante el mismo período en el caso de los inversores públicos).

3. Daryl Collins et al., *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on $2 a Day* (Princeton University Press, 2009), http://www.portfoliosofthepoor.com/book.asp
4. Pese a la gran innovación y el rápido cambio del entorno empresarial, IBM se quedó atrincherada en su modelo de negocios y productos ofrecidos, los cuales pronto se tornaron obsoletos, resultando por poco en su desaparición como empresa.
5. Estelle LaHaye y Ralitsa Rizvamolli (con Edlira Sashi), "*Current Trends in Cross-Border Funding for Microfinance*," Informe de CGAP (Washington, DC: CGAP, noviembre de 2012), http://www.cgap.org/sites/default/files/Brief-Current-Trends-in-Cross-Border-Funding-for-Microfinance-Nov-2012.pdf.

Perfil cambiante del financiamiento

Cambian las fuentes de financiamiento y los tipos de fondos al alcance de las IMF. Se sigue disponiendo del crédito y los fondos de capital, pero generalmente en montos menores. Las instituciones donantes y financieras tienen una mayor expectativa de que las IMF puedan financiar más operaciones a partir de otras fuentes como la retención de ganancias y la movilización de depósitos (donde éstos se permiten).

- El 69 % de las asociaciones opina que los cambios en la financiación probablemente plantee un desafío para la vigencia de las IMF.
- El 54 % de las asociaciones considera que sus IMF se encuentran muy preparadas a 'un tanto' preparadas.
- El 62 % de las asociaciones observa que esta tendencia se da en sus mercados en medida grande o mediana.

Esto tiene implicaciones para la forma como se espera que funcionen, se desempeñen y crezcan las IMF en sí. Al pasar de donantes públicos a más privados en varios mercados, han surgido entre los actores interesados mayores demandas de una gestión mejor y más transparente de los costos y las fuentes de financiamiento. Como comenta Claudia Revilla Ostos de ProDesarrollo (México), "***Pocas instituciones cuentan con la fortaleza necesaria para hacer frente a los desafíos que plantean las condiciones del mercado, por lo que su supervivencia depende de subsidios y apoyos que se tornan cada vez más limitados***."

Nuestra investigación revela algunas variantes regionales. En la India, por ejemplo, Sa–Dhan menciona que a las IMF menores les resulta difícil obtener de los bancos la financiación del crédito. En contraste, las asociaciones de Europa Oriental y Asia Central respondieron que una superabundancia de financiamiento para las IMF, motivada por nuevos inversionistas con excesos de liquidez, empujaba a las IMF a crecer, a veces a un ritmo insostenible.

1.4 Cambios en la normatividad

Las asociaciones describen además un entorno de cambios significativos en las normas que rigen el crecimiento, el desempeño y la presencia de las IMF (la segunda tendencia más preponderante en mercado). En el informe de *Global Microscope*[6] del año 2012, en el cual se emplea dos parámetros 'paraguas' (un marco normativo con sus respectivas prácticas y marcos institucionales de apoyo) para calificar a 55 mercados de microfinanzas, también se señala una mayor fiscalización por parte de los reguladores como uno de los principales cambios habidos tras la crisis financiera mundial. Los reguladores prestan mayor atención al sector de microfinanzas y se esfuerzan en muchos casos por hallar un enfoque equilibrado que responda a las necesidades de un sector que atiende a un número creciente de clientes de bajos ingresos, mientras intentan responder a la preocupación por la protección al cliente ante las críticas aún frecuentes de prácticas irresponsables por parte de los proveedores de microfinanzas.

Cambios en la normatividad

Las operaciones de las IMF se ven afectadas por cambios en las normativas e infraestructuras del sector, entre ellas la renovación o modificación de reglamentos y controles, creación de nuevos organismos reguladores, adopción de estrategias nacionales de inclusión financiera, etc.

- El 64 % de las asociaciones informa que esta tendencia muy probablemente plantee un desafío para la vigencia de las IMF.
- El 62 % de las asociaciones considera que sus IMF se encuentran muy preparadas a 'un tanto' preparadas.
- El 72 % de las asociaciones observa que esta tendencia se da en sus mercados en medida grande o mediana.

Varían grandemente entre distintas regiones y países el contexto normativo y las respuestas de los reguladores ante las demandas de los actores interesados. Entre los ejemplos de nuevos reglamentos que ofrecen las asociaciones de microfinanzas, se incluyen nuevas leyes sobre el dinero electrónico, cambios en los requisitos para el otorgamiento de licencias, movimientos hacia la integración de un mayor número y variedad de proveedores regulados, y el acceso universal a una cuenta de ahorro básica. Mientras la expansión de la normatividad sirva para aumentar la credibilidad y mejorar el comportamiento del mercado entre otras IMF, también tiene gran impacto en los costos, ya que su acatamiento puede imponer una carga particularmente onerosa en las instituciones más pequeñas. Perpétue Coulibaly, Directora Ejecutiva de la *Association Professionnelle des Systemes Financiers Decentralises du Burkina Faso* predijo que "***algunas de las IMF perderán su acreditación (situación jurídica) por no poder adaptarse a los requisitos de las instituciones reguladas***."

Mikhail Mamuta, presidente de la ***National Partnership of Microfinance Market Shareholders***, menciona un ejemplo de reforma integral en Rusia, donde se ha instituido recientemente un mega–regulador estatal, cuyo propósito es generar un enfoque centralizado y sistemático para el desarrollo de los mercados financieros, asegurando de este modo un apoyo más equilibrado a las pequeñas y medianas empresas. Además, se presta un apoyo estatal en cuatro áreas:

- Financiera: fondos estatales para apoyar nuevos negocios y proyectos emprendedores, principalmente en manufactura, agricultura, educación y desarrollo de pequeñas empresas innovadores;
- Información: creación de redes de información y telecomunicaciones;
- Asesoramiento: generación de centros de consultoría para pequeños y medianos emprendedores; y
- Propiedad: provisión de propiedades estatales de alquiler.

6. The Economist Intelligence Unit, "*Global Microscope on the Microfinance Business Environment 2012*," octubre de 2012, https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=microscope2012.

1.5 Disminución de la participación en el mercado

Disminución de la participación en el mercado

Los nuevos entrantes al mercado de las microfinanzas, como prestamistas para el consumo, la popularización de la banca comercial, operadores de telefonía móvil, empresas de servicios públicos, etc., en aras de un despliegue a gran escala, prestan servicios financieros a cada vez mayores números de clientes y aumentan significativamente su participación en el mercado.

- El 51 % de las asociaciones opina que es muy probable que una disminución en su participación del mercado, plantee un desafío a la vigencia de las IMF.
- El 49 % de las asociaciones considera que sus IMF se encuentran muy preparadas o 'un tanto' preparadas.
- El 56 % de las asociaciones dice que esta tendencia se presenta en sus mercados en medida grande a mediana.

La mitad de las asociaciones de microfinanzas también reconoce una amenaza a su participación actual en el mercado debido al ingreso de nuevos actores provenientes del sector financiero formal, como bancos comerciales y empresas que financian el consumo, y otros tipos de proveedores, como operadores de telefonía móvil, supermercados y empresas de servicios públicos. Este viraje es enfatizado en *The New Microfinance Handbook*[7] en el marco de la evolución de ecosistema financiero en el cual, además de una participación más activa por parte del gobierno y los reguladores del sector, también actúa una diversidad de proveedores. La demanda insatisfecha del mercado, respaldada por una percepción de la viabilidad financiera de atender las necesidades de los clientes de bajos ingresos, ha motivado que numerosos actores ingresen (o contemplen el ingreso) al mercado de microfinanzas. Es comprensible que esto aplique presión en las IMF para identificar maneras de retener a su clientela actual o explorar nuevos mercados. Las asociaciones encuestadas indican que sus afiliados realizan las dos actividades: el 60 % menciona la expansión geográfica y diversificación de productos como estrategias de sus IMF en respuesta a esta tendencia. Además, estos factores han incrementado las oportunidades de fusión y consolidación conforme evolucionan las condiciones del mercado.

1.6 Mayor injerencia política

Las asociaciones de microfinanzas reconocen en múltiples niveles que la injerencia política influye en el campo de juego para las IMF. Algunos de los encuestados describen la forma como los gobiernos pueden distorsionar los mercados mediante el otorgamiento de créditos de bajo interés, como han hecho los gobiernos de Brasil, Pakistán e India, mientras que otros mencionan los techos en las tasas de interés y las restricciones en los precios, en mercados de África Occidental, Europa Oriental, Asia Central y Ecuador.

Por ejemplo, Almir Pereira, presidente de la *Associação Brasileira de Entidades Operadoras de Microcrédito e Microfinanças,* describe la situación en Brasil como sigue: "***El programa gubernamental 'Crescer' es fuertemente subsidiado y ofrece créditos al 5 % por año, muy por debajo de la tasa del mercado. Este programa compite directamente con las IMF reguladas y no reguladas, y las pone en desventaja en materia de costos. Las IMF apenas pueden competir con los grandes bancos estatales que tienen acceso al subsidio gubernamental. Oímos que la cartera de este programa con riesgo mayor a 30 días en los créditos individuales excede ya el 25 %. Dentro de poco, el programa Crescer probablemente sea identificado como un fracaso más del gobierno en el campo de las microfinanzas, pero mientras las autoridades no acepten su debilidad, podría ocasionar varias distorsiones indeseables en el mercad***."

Mayor injerencia política

Las IMF se ven expuestas a una creciente injerencia política, en formas como propaganda gubernamental que promueve entre sus clientes el no pago de sus préstamos, la creación de fondos crediticios con cero o poco interés, la imposición de techos en las tasas de interés, y otros.

- El 51 % de las asociaciones observa que sería probable o muy probable que la injerencia política constituya un desafío para la vigencia de las IMF.
- El 44 % de las asociaciones acota que las IMF se encuentran 'un tanto' preparadas.
- El 54 % de las asociaciones dijo que esta tendencia se presenta en sus mercados en medida grande a mediana.

La injerencia política también se presenta en la forma de alentar el ingreso en el espacio de las microfinanzas por parte de los actores del sector financiero formal más grande, como en la India. El movimiento de "no pago" en varios países centroamericanos es otro excelente ejemplo de la forma como la influencia política puede afectar el funcionamiento y la estabilidad de las IMF de una manera que sea difícil de anticipar y manejar.

Los gobiernos también pueden incidir en el sector de manera positiva. Jorge Arias, de ASOMIF Perú, comenta que ***los reguladores pueden convertirse en fortaleza para el sector nacional de microfinanzas. Tenemos un gobierno mucho más orientado hacia la inclusión social y financiera que cualquiera de los anteriores. Incluso crearon un nuevo Ministerio de Inclusión Social, el cual es muy activo y dirigido por funcionarios capaces. Cuando [la asociación de microfinanzas] educa a los reguladores, la injerencia política no se percibe como un riesgo***.

7. Ledgerwood, *The New Microfinance Handbook*.

2. Otros riesgos estratégicos pertinentes

Además de la clara amenaza que plantean estas tendencias para la vigencia de las IMF, las asociaciones comentan sobre otros riesgos estratégicos que enfrentarán las IMF dentro de los próximos 18–24 meses. Estos riesgos, sin una mitigación adecuada, también podrán afectar significativamente la posición de las IMF en el mercado.

2.1 Riesgo crediticio

El riesgo crediticio y el sobreendeudamiento han sido cuestiones importantes en muchos mercados durante los últimos dos años, y siguen siendo una de las principales preocupaciones del sector. En nuestra encuesta, la mitad de las asociaciones señala el riesgo crediticio como uno de los tres mayores riesgos en sus mercados, y uno de cada tres encuestados se preocupa particularmente por el sobreendeudamiento. Notan las implicaciones de este riesgo, que con frecuencia surgen de la presión por edificar agresivamente el volumen y/o el tamaño de los créditos ante una competición más dura y la "saturación de los mercados". No obstante, se debe sondear estas cuestiones más profundamente para entenderlas mejor. En vista de que las microfinanzas atienden apenas a una fracción del mercado mundial de bajos ingresos sin servicio, según los datos estimativos, es importante considerar que estas condiciones preocupantes pueden reflejar la limitada capacidad de las IMF para identificar correctamente las áreas de demanda no atendida, por lo que compiten agresivamente por servir en exceso a determinados segmentos.

Otro grupo de asociaciones describe la insuficiente comprensión y pericia de las IMF en la gestión de la evaluación crediticia, el riesgo y la mora, como factores que incrementan el riesgo crediticio. Esto también subraya el hecho de que los burós crediticios pueden desempeñar un rol importante en resolver significativamente el problema de la multiplicidad de préstamos. La mayoría de asociaciones de microfinanzas fomenta los burós crediticios en sus mercados.[8] De hecho, el 25 % de las asociaciones menciona sus burós crediticios como uno de los tres avances más influyentes en la actual prestación de servicios financieros a clientes de bajos ingresos en sus sectores locales. Se requiere de mayores análisis de los beneficios y las desventajas del desarrollo de un conjunto de infraestructuras específicas para las IMF, en contraste con el mejoramiento de las orientadas a los servicios financieros convencionales. Por ejemplo, en Pakistán se cuenta con un buró crediticio primario, que forma parte de la infraestructura regulatoria del país, y un buró crediticio secundario, exclusivamente para las IMF, aunque los dos no intercambian datos.

2.2 Riesgo operativo

El 41 % de las asociaciones menciona la gama de riesgos operativos a los cuales se ven expuestos sus afiliados, desde la carencia de habilidades pertinentes en gestión crediticia y contabilidad, hasta el manejo de la elevada rotación del personal, y sencillamente no contar con la fortaleza y profundidad institucional necesaria para hacer frente a los cambios en la demanda y los requisitos del mercado. En el informe *Microfinance Banana Skins* de 2012, también se enfatiza la importancia de este desafío, dadas las continuas presiones en las IMF por operar de manera más racionalizada, eficiente y transparente en respuesta a la creciente visibilidad y percibida influencia del sector.

Aparte de los riesgos ya mencionados, algunas asociaciones hacen referencia a los riesgos ambientales y de mercado (el 18 %), pero en mayor proporción (el 23 %) reconocen los desafíos más relevantes de liquidez y fondeo. Éstos últimos son ocasionados en parte por las crecientes necesidades de capital entre las IMF (a menudo debido a cambios normativos o reducciones en el fondeo público y de donantes) y a veces por la estrechez de los mercados financieros como resultado de los bajones económicos.

8. SEEP, en su *2012 Microfinance Market Outlook*, revela que el 60 % de las asociaciones apoya la ejecución o creación de burós crediticios, el 40 % enfatiza las ventajas de los actuales y el 37 % vincula a sus afiliados con los existentes en sus zonas. (http://www.seepnetwork.org/filebin/pdf/resources/Market_Outlook_web_en.pdf).

II. Acciones del sector en respuesta a las tendencias del mercado

1. ¿Cómo responden las IMF ante las tendencias del mercado?

Las asociaciones encuestadas enumeran un amplio abanico de estrategias empleadas por las IMF ante los cambios del mercado y los riesgos descritos aquí (véase el Anexo 2). Las asociaciones consideran que, por lo general, el sector entiende la complejidad de estas tendencias y la necesidad urgente de tomar acción para hacerlas frente. Las acciones mencionadas con mayor frecuencia pueden agruparse en tres categorías: los enfoques centrados en el cliente, las alianzas innovadoras y el diseño e implantación de infraestructuras internas de apoyo.

En todos los casos, las IMF procuran adaptar sus productos a las diversas necesidades de sus clientes, más allá del crédito, mediante la incorporación de nuevos procesos internos que aprovechan las tecnologías y trabajan con nuevos tipos de aliados. Éstos comprenden anteriores competidores, tales como los bancos comerciales y las cooperativas de crédito más pequeñas, y proveedores de servicios complementarios, tales como los operadores de redes móviles. En casos donde las asociaciones asignan un puntaje relativamente alto a la preparación de las IMF para responder ante los desafíos de una tendencia determinada (3 o más en una escala de 5 puntos), las IMF realizan una gama más amplia de gestiones, lo cual indica en parte que su mayor conciencia produce aumentos en la capacidad para tomar acción.

1.1 Soluciones centradas en el cliente

A nivel mundial existe una creciente presión desde colectivos de actores (inversionistas, reguladores, gobiernos y asociaciones de microfinanzas) para que las IMF adopten prácticas de protección al cliente. La definición más ampliamente difundida de éstas proviene de la *Smart Campaign*.[9] No es sorprendente que un abrumador 69 % de las asociaciones encuestadas indica que algunos o la mayoría de sus afiliados cuentan con planes concretos para fomentar una mayor conciencia y mejores prácticas en esta área. Ya que la injerencia política en algunos mercados influye en los comportamientos de pago y/o las operaciones de las IMF, numerosas instituciones se buscan volverse más transparentes y responsables en la forma como elaboran y promueven sus productos y comunican los costos a sus clientes. Las asociaciones mencionan además una mayor concentración en la transparencia financiera y social y en los programas de educación al cliente. Aunque las asociaciones dieron esta respuesta a preguntas sobre el mayor riesgo político, en realidad las IMF han descubierto que, dada la mayor competición, constituyen mecanismos eficaces para la construcción de confianza y lealtad entre los principales actores y, lo que es más importante, entre sus clientes.

Alcance de las soluciones centradas en el cliente, observadas por las asociaciones de microfinanzas

Mejoras en las prácticas de protección al cliente	**69 %**
Diversificación de productos	**69 %**
Segmentación de clientes	**64 %**
Expansión geográfica	**59 %**

Según las asociaciones participantes, las IMF poseen una creciente conciencia de la mayor diversidad de su clientela actual y futura, así como de la constante evolución de las demandas del cliente. A nuestro modo de ver, las IMF exitosas han sabido identificar las necesidades específicas de diferentes subgrupos de clientes y adaptar sus productos a los mismos, bien sea en forma de créditos comerciales para las microempresas en crecimiento, o como préstamos para la nivelación del consumo entre las familias cortas de dinero. Por ejemplo, los clientes rurales pueden tener expectativas diferentes a los clientes urbanos para un mismo producto, en términos de un calendario de pago que admita demoras imprevisibles agrícolas o de temporada, y la notificación de los créditos. Aunque las asociaciones indican que las IMF se encuentran menos preparadas en este campo, enumeran la segmentación de clientes, diversificación de productos y expansión hacia nuevas zonas geográficas como las tres principales estrategias para satisfacer la creciente demanda de un abanico más amplio de productos por parte de sus clientes.

Entre los nuevos productos más mencionados por las asociaciones, se incluyen el financiamiento agrícola, las finanzas islámicas y la financiación para vivienda. Crece la movilización de ahorros en mercados donde los reguladores permiten a las IMF tradicionales explorar esta opción mediante un estatus financiero no bancario, y en mayor número de países se permite a las IMF iniciar la prestación de microseguros. Los ejemplos incluyen además algunos productos no financieros como el acceso a atención médica y educación financiera, y los canales alternativos para la transferencia de dinero y pagos. El creciente uso de servicios facilitados por la tecnología, apoya aún más el alcance de las IMF en las zonas rurales. Éstas se están percatando de que el crédito, tradicionalmente el pilar de sus prestaciones, no puede ser su único enfoque si han de atraer y retener a números cada vez mayores de clientes.

9. http://www.smartcampaign.org/index.php

1.2 Diseño y ejecución de infraestructuras internas de apoyo

Alcance de las medidas de infraestructura interna observadas por las asociaciones de microfinanzas

Modificaciones en las operaciones internas para la recopilación de datos	**54%**
Elaboración de nuevos sistemas de información	**54%**
Enfoque en la acumulación del capital	**54%**
Adopción de nuevas tecnologías para las operaciones internas	**51%**
Transformación a institución regulada	**46%**

Varias de las asociaciones de microfinanzas observan que la ejecución de soluciones centradas en el cliente, requiere de modificaciones y realineamientos operativos. Su intensidad difiere en cada IMF, según su perspectiva estratégica, tamaño, personal existente, productos actuales, planes de expansión y fuentes de financiamiento. Los encuestados también mencionan entre las principales preocupaciones de sus afiliados los riesgos operativos, los cuales logran manejar las IMF con variados grados de éxito. Las estrategias más comunes incluyen cambios en las operaciones internas para la recopilación de datos y elaboración de nuevos sistemas de información, principalmente con la finalidad de responder ante los cambios en la normatividad. Adicionalmente, en respuesta al perfil cambiante de la financiación, las asociaciones indican que las IMF se centran más en la acumulación de capital propio y exploración de la transformación.

1.3 Formación de alianzas

Un aspecto adicional del accionar de las IMF, notable por su complejidad e influencia en múltiples tendencias, es la formación de alianzas innovadoras. Bien sea que las IMF forman alianzas con nuevos actores para aprovechar las tecnologías emergentes (como la banca sin sucursales en Pakistán o la banca móvil en Perú), o bien si sirven de intermediarias para los bancos mayores (como en la India), están explorando nuevas maneras de apalancar las habilidades y ventajas que traen al campo de las microfinanzas otros tipos de proveedores de servicios. Existe un creciente reconocimiento de los beneficios de la colaboración, no sólo en términos del fortalecimiento del acceso al mercado y diferenciación del mismo, sino que además puede llevar a un mejor manejo de los costos. Las asociaciones también enumeran otras maneras en que las IMF trabajan en forma más colaborativa, incluida la participación proactiva con el gobierno y los reguladores y la colaboración con las asociaciones.

Alcance de las soluciones mediante alianzas observadas por las asociaciones de microfinanzas

Colaboración con las asociaciones	**72%**
Alianzas innovadoras	**59%**
Participación proactiva con el gobierno y los reguladores	**54%**

2. ¿Qué hacen las asociaciones en apoyo a sus afiliados?

Servicios clave que prestan las asociaciones a sus afiliados

- Incidencia política
- Promoción e implantación de prácticas financieras responsables
- Facilitar el acceso al financiamiento
- Desarrollo de nuevos productos
- Facilitación e implementación de nuevas tecnologías

Las asociaciones de microfinanzas, en su calidad de actores a nivel meso, poseen un rol crítico en ayudar a que las IMF se adapten a las tendencias críticas del mercado. El rol tradicional de las asociaciones de microfinanzas ha sido el de apoyar a las IMF minoristas con servicios que mejoran su desempeño institucional y aumentan su oferta de servicios sostenibles. Conforme se complejiza el entorno, las asociaciones han comenzado a ampliar su rol mediante la fijación y promoción de normas sectoriales y marcos jurídicos que les ayudan a incidir en el acceso al mercado y los resultados del mismo. Mediante la prestación de servicios clave a sus afiliados y la elaboración de normas formales en el mercado, las asociaciones de microfinanzas pueden ayudar a generar oportunidades e incentivos para que los actores en el mercado aprendan los unos de los otros, compartan y apalanquen recursos, experimenten con nuevas ideas, y difundan modelos exitosos a lo largo de todo el sistema.

Las asociaciones participantes en este estudio apoyan las respuestas de sus miembros ante las tendencias del mercado identificadas aquí. Algunas ofrecen una variedad de servicios y actividades de refuerzo, mientras que otras se concentran en unas pocas estratégicas.

COPEME, Perú tiene una larga lista de las diversas actividades emprendidas a favor de las 76 IMF a las que apoya:

- Aplicación de soluciones tecnológicas innovadoras
- Estrecha relación con la Superintendencia de Bancos y Seguros
- Diseño y desarrollo de productos de ahorro y crédito rurales
- Gestión de inversiones y fondos crediticios para las IMF
- Gestión de información estratégica para el sector de microfinanzas
- Gobernanza y gestión de riesgos para las IMF
- Fortalecimiento de los mandos medios en las IMF
- Alianzas para implantar productos crediticios que promueven el cuidado del ambiente y el aprovechamiento de las energías renovables
- Apoyo para la implementación de microseguros
- Apoyo para la conversión de las asociaciones de productores rurales en cooperativas de crédito
- Capacitación de los consultores y funcionarios de las IMF

2.1 Incidencia política

Dado el dinamismo de los entornos normativos y políticos, muchas asociaciones han mencionado por primera vez su incidencia política para promover un entorno favorable global en apoyo al desarrollo del sector, al hablar de sus actividades a favor de sus miembros. La incidencia se requiere en todos los mercados y evoluciona a raíz de las necesidades de un sector específico, desde la concienciación respecto a las finanzas incluyentes y el rol de las microfinanzas en alcanzar este objetivo, hasta acciones más concretas y sofisticadas como la promoción de reformas políticas para generar entornos jurídicos y normativos equitativos, involucrando a los reguladores en torno a la protección del consumidor, ejerciendo presión para la formación de burós crediticios, promoviendo la banca mediante sucursales, etc.

La ***Microfinance Institutions Network*** en India describe la amplia labor de incidencia que ofrece a sus miembros, que incluye el trabajar estrechamente con los actores interesados a múltiples niveles, desde funcionarios locales y estatales hasta equipos en gobiernos centrales y bancos centrales, así como el banco agrícola nacional y la institución para la promoción de las pequeñas industrias, a fin de fomentar el entorno más habilitante posible para sus miembros. Al mismo tiempo, realizan investigaciones e inciden ante los reguladores para aumentar el alcance y rol de las IMF en el campo de la inclusión financiera, especialmente con miras a la obtención de las licencias y los permisos otorgados a otros tipos de instituciones financieras.

2.2 Promoción de prácticas financieras responsables

Tras la agitación política, los problemas de sobreendeudamiento y multiplicidad de créditos, así como la creciente fiscalización del sector, muchas de las asociaciones han renovado su enfoque en el aspecto ético del crédito, como estrategia crítica para recuperar la credibilidad y ayudar a que el sector supere estos desafíos. Reportan que trabajan activamente con sus afiliados en procesos de autorregulación, códigos de conducta, fortalecimiento de capacidades para fomentar la concienciación, y asistencia para aplicar principios de protección al cliente y normas de desempeño social. Gran parte de los aprendizajes generados sobre la responsabilidad financiera en materia de monitoreo del desempeño social y protección al consumidor, provienen de las redes regionales en Europa y América Latina, cuyos mercados se encuentran a la vanguardia del sector.

Principales actividades de las asociaciones en apoyo a la responsabilidad financiera

- Información del mercado y transparencia financiera
- Aplicación de la protección al consumidor
- Educación financiera del cliente
- Promoción de normas de desempeño social
- Implantación de códigos de ética

Katarzyna Pawlak, del *Microfinance Centre* (MFC – una red regional para Europa y Asia Central) con su matriz en Polonia, comenta que "***se observa [que el MFC desempeña] un rol permanente en la promoción de normas de responsabilidad financiera entre nuestros afiliados y en abordar la temática de la responsabilidad del sector como un todo (especialmente en la cadena de valor para generar condiciones favorables). El sector aún está muy centrado en las IMF, pero se necesita un enfoque más integral [para asegurar] la responsabilidad de los proveedores (financiadores) y la del cliente para tomar decisiones bien fundadas. Esto exige normas para los financiadores, alineadas con normas para las IMF, que a su vez deben alinearse con programas de educación financiera para el consumidor. Y todo esto [debe] alinearse con reglamentos que fomenten un acceso responsable e incluyente a la financiación.***"

2.3 Facilitar el acceso al financiamiento

Muchas de las asociaciones (un tercio de las encuestadas) ayudan a que sus miembros obtengan acceso al financiamiento por medio de diversas actividades. Facilitan reuniones con potenciales inversionistas, brindan asistencia técnica a aquellos afiliados que buscan inversores y se preparan para la inversión, inciden a favor del desarrollo de mecanismos de garantía, e identifican y atraen fondos públicos para fines específicos, a fin de compensar el deterioro importante en los fondos de los donantes.

La ***Pakistan Microfinance Network*** tiene varias iniciativas transversales que ayudan a que sus miembros superen el desafío de la financiación. Entre ellas se incluyen: reuniones individuales con bancos comerciales para afianzar su entendimiento de las microfinanzas y conocer sus motivos por no prestar a las IMF; organización de eventos que reúnan a banqueros y proveedores de microfinanzas para oír sus respectivos puntos de vista; revisión de los programas de garantía existentes en el país con miras a formular recomendaciones para su mejoramiento; asesoría individual a los afiliados que requieren de ayuda para tratar con los financiadores comerciales, mediante el apoyo entre redes; y publicación de alcances semestrales sobre los fondos disponibles para el sector.

En México, **ProDesarollo** ha trabajado ampliamente con el principal financiador local, buscando restablecer las líneas de financiación para las actividades de microfinanzas. Simultáneamente se ha esforzado por mejorar la reputación del sector entre actores interesados del ámbito internacional. Adicionalmente, ProDesarollo trabaja en un proyecto con el Banco Interamericano de Desarrollo para el desarrollo de un mecanismo de titularización.

2.4 Apoyo al desarrollo de nuevos productos

En línea con el análisis anterior de los principales cambios en el mercado, las asociaciones apoyan cada vez más a sus miembros para que éstos puedan atender mejor a sus clientes con productos y servicios más apropiados y ajustados a sus necesidades. Es interesante notar que, en la encuesta *2012 Market Outlook* de SEEP[10], cuando se pidió a las asociaciones priorizar sus actividades orientadas a que sus afiliados puedan mitigar los riesgos del sector, apenas unos pocos mencionaron el apoyo para la elaboración de productos. Entre aquellas asociaciones que sí lo mencionan, forma parte de las actividades generales de fortalecimiento de capacidades en sus afiliados. El enfoque actual y más focalizado de apoyo a los afiliados en la elaboración de nuevos productos, demuestra el mayor sentido de urgencia entre algunas de las asociaciones respecto a la necesidad de sus afiliados para responder a la creciente demanda de productos financieros más diversos.

Las actividades orientadas a fortalecer las capacidades de los afiliados para que puedan responder apropiadamente a las necesidades de sus clientes, incluyen: identificación de productos y servicios que puedan ser ofrecidos aprovechando las tecnologías móviles; facilitación de colaboraciones y alianzas entre actores para ofertar productos financieros y de seguros para salud, agua y saneamiento; y apoyo a los afiliados con asistencia técnica en el desarrollo de nuevos productos. Por ejemplo, en Ghana, GHAMFIN colabora con aliados externos, como son las agencias de microseguros, instituciones peritas en los programas para la promoción de la salud (como *Freedom from Hunger*) y organizaciones para agua y saneamiento (como *Save Water Network*), a fin de que sus miembros puedan diversificar sus productos. En Azerbaiyán, la asociación coordina un equipo de trabajo especial formado por actores interesados que se ocupan del desarrollo de productos para las microfinanzas islámicas.

2.5 Investigación y promoción de nuevas tecnologías

Una cuarta parte de las asociaciones en nuestro estudio nos informa que también apoyan a sus afiliados mediante la identificación e implantación de nuevas tecnologías orientadas tanto al mejoramiento de las operaciones internas de las IMF como a la prestación de servicios. Sus actividades van desde la investigación de la factibilidad de la banca móvil y del dinero electrónico en sus mercados, hasta la negociación de soluciones tecnológicas a favor de sus afiliados, pasando por la facilitación de alianzas.

La Red Financiera Rural en Ecuador, ha creado un nuevo departamento para ayudar a sus afiliados con el desarrollo de nuevos productos y con las tecnologías. Una de las iniciativas tiene que ver con el uso de Agendas Digitales Personales para la captación de ahorros en zonas rurales. Con esta herramienta se pudo prestar servicios de ahorro móvil, aumentar el número de clientes que ahorran con la institución e incrementar el monto de los ahorros captados por las IMF. La segunda iniciativa se centró en los Kioscos Transaccionales (conectados por satélite) ubicados en las zonas rurales, con el propósito de prestar servicios financieros a las poblaciones no vinculadas con el sector bancario en sus propias comunidades. Estos kioscos pueden realizar transacciones tradicionales de ahorro y crédito, pero además son capaces de vincularse con redes para prestar servicios básicos como el pago de los impuestos y servicios públicos, entre otros. Una tercera iniciativa facilita el acceso de sus miembros a cajeros automáticos conectados en importantes redes transaccionales nacionales y redes de puntos de servicio en zonas tanto urbanas como rurales.

10. http://www.seepnetwork.org/filebin/pdf/resources/Market_Outlook_web_en.pdf

III. Análisis regional

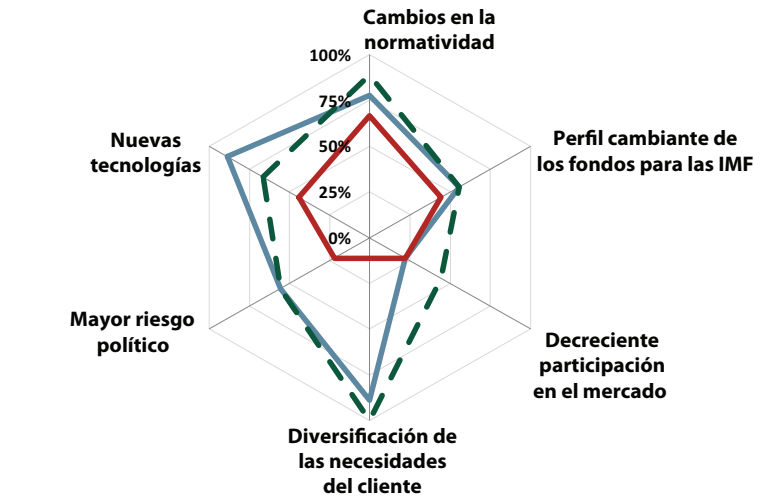
1. África

Las respuestas provienen de nueve asociaciones de microfinanzas que representan a 1,756 IMF afiliadas, aproximadamente 16 millones de clientes y una cartera combinada de US$ 3.7 mil millones en créditos pendientes y US$ 1.5 mil millones en depósitos.

Cada una de las asociaciones de microfinanzas en África identifica **la diversificación de la demanda de productos financieros por parte del cliente** como la tendencia más preponderante en su mercado, y casi todos consideran que ésta probablemente desafíe la vigencia de las IMF. Observan que un creciente enfoque es la satisfacción de las necesidades específicas de los clientes rurales que trabajan en el sector agrícola, y muchas de las IMF están dedicadas al desarrollo de productos crediticios campesinos para agricultores minifundistas. A fin de servir mejor las necesidades de sus clientes, las IMF afiliadas también exploran alianzas innovadoras, como por ejemplo los proveedores de servicios móviles y la banca sin sucursales. No obstante, apenas el 11 % de las asociaciones indica que sus afiliados se encuentran preparados para adaptarse a esta tendencia, el menor índice de entre todas las regiones.

Figura 4. Tendencias del mercado en África

(% de respuestas de las asociaciones)



De las nueve asociaciones en la región africana, ocho reconocen que el no aprovechar las **nuevas tecnologías** para la prestación de servicios, afectará la capacidad de sus afiliados para mantenerse vigentes. Un abrumador 67 % reconoce haber adoptado algunas nuevas tecnologías para ampliar el acceso a los servicios financieros, en contraste con el 38 % a nivel mundial. Según las asociaciones, las IMF africanas parecen ser las más interesadas en las tecnologías de la banca móvil y sin sucursales, en comparación con las demás regiones. Esto puede deberse a las impactantes historias de éxito en Kenia y Uganda, donde el pago móvil ha transformado la prestación de servicios financieros, y la existencia de un marco normativo propicio para la banca móvil: la Unión Económica y Monetaria de África Occidental.

Conforme continúa desarrollándose el sector de las microfinanzas, se anticipa que intervengan más los reguladores. En este sentido, también son muy frecuentes los **cambios normativos** en la región. El 89 % de los encuestados africanos lo mencionan como una de las tendencias actuales en sus mercados. Por ejemplo, el gobierno de Uganda aprobó un reglamento en el que se esbozan los principios para la regulación de las instituciones de cuarto nivel. Se percibe un riesgo estratégico crítico relacionado con las reformas legislativas. Por ejemplo, la asociación en Burkina Faso indica que muchas de sus IMF tendrán que efectuar importantes modificaciones institucionales para poder cumplir con los reglamentos, y que algunas de ellas podrían perder su acreditación.

De modo similar a otras regiones, el **apoyo de las asociaciones de microfinanzas** en África se centra principalmente en la incidencia a nombre de sus afiliados a favor de un entorno normativo habilitante, así como su capacitación en los nuevos reglamentos. Varias asociaciones también mencionan la educación a sus afiliados más pequeños (en Burkina Faso, Benín y la República Democrática del Congo – RDC) en materia de fusiones y consolidaciones. Adicionalmente, las asociaciones realizan diversas actividades orientadas al desarrollo de nuevos productos, desde los estudios de mercado sobre las necesidades financieras en la RDC, hasta la colaboración con actores internacionales para el desarrollo de productos financieros especializados (como en salud) y ASH (Agua, Saneamiento e Higiene) en Ghana, así como el fortalecimiento de capacidades para el diseño de productos a la medida en Uganda.

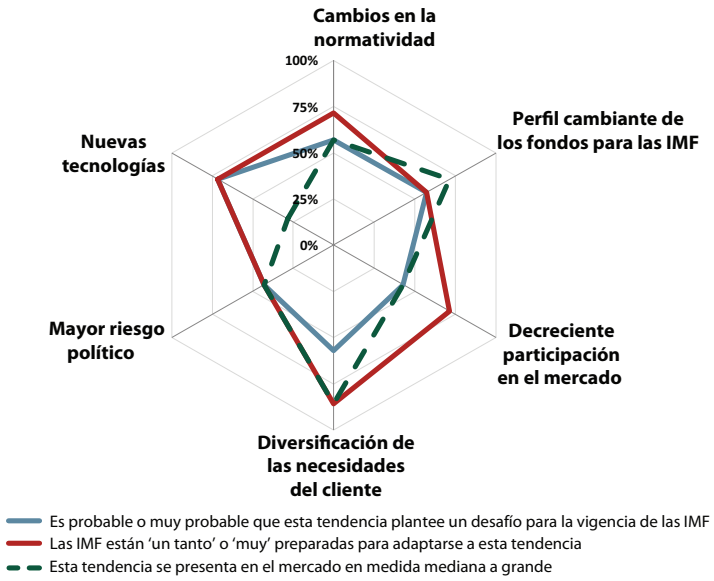
2. Asia

Respondieron siete asociaciones de microfinanzas que representan a 1,203 IMF afiliadas, aproximadamente 58 millones de clientes y una cartera combinada de US$ 38 mil millones en créditos pendientes y US$ 2.3 mil millones en depósitos.

La mayoría de los encuestados (el 86 %) identifica la **necesidad de diversos productos financieros entre sus clientes** como preponderante en sus mercados. En comparación con otras regiones, las asociaciones asiáticas indican que las IMF más probablemente se concentren en la segmentación de sus clientes, el desarrollo de alianzas innovadoras, la diversificación de sus productos y una mayor expansión geográfica. Cada vez más, las IMF asiáticas reconocen la demanda de productos especializados como el crédito agrícola y de vivienda, y priorizan la ampliación de su alcance hacia zonas remotas, personas que viven en extrema pobreza o con discapacidades y la mujer. Esta concentración en el mejoramiento de sus servicios y desarrollo de productos focalizados, podría explicar la mayor confianza que tienen las asociaciones en cuanto a la preparación de sus miembros para satisfacer las necesidades financieras diversificadas de sus clientes.

Figura 5. Tendencias del mercado en Asia

(% de respuestas de las asociaciones)



La mayoría de las asociaciones encuestadas (el 71 % – mayor al promedio mundial del 62 %), percibe los desafíos del **perfil cambiante del fondeo** y los problemas de liquidez, como una realidad entre las IMF asiáticas y en particular las más pequeñas. En la India, por ejemplo, las IMF pequeñas enfrentan mayores dificultades para obtener acceso al crédito de los bancos comerciales, de los cuales dependen fuertemente. Las reformas reglamentarias fueron las más mencionadas (el 57 %) como tendencia a ser manejada en Asia. En numerosos mercados, los reguladores se centran cada vez más en perfeccionar los marcos normativos para el sector de las microfinanzas y se concentran en temas de la protección al cliente.

Es interesante notar que, aunque las IMF indican que la generalidad de sus miembros aún no adopta las **nuevas tecnologías**, la mayoría de las asociaciones encuestadas (el 71 %) señala no sólo que la capacidad de apalancar canales alternativas en la prestación de servicios financieros incidirá en la vigencia de las IMF, sino además que la mayoría de éstas se encuentra preparada para adaptarse a esta tendencia. De hecho, crece exponencialmente el número de usuarios de la banca móvil y sin sucursales en Asia. Algunos ejemplos de éxito fueron señalados en Pakistán, donde las iniciativas de la banca móvil se han beneficiado del apoyo del entorno normativo.

La abrumadora mayoría de las asociaciones de microfinanzas en Asia (el 86 %), centra sus actividades en el **apoyo a sus afiliados** en materia de incidencia gubernamental y política. El Comité de Políticas de la Pakistan Microfinance Network (PMN), se reúne periódicamente para elaborar estrategias orientadas a manejar los riesgos que nacen a raíz del programa crediticio del gobierno, además de mitigar la amenaza de los techos en las tasas de interés. La PMN también forma parte de un comité coordinador que trabaja con el marco normativo para las IMF no bancarias, a fin asegurar que se protejan los intereses del sector y se implante un marco propicio. En la India, la Red de Instituciones de Microfinanzas (MFIN) participa activamente con un abanico de actores interesados como reguladores, banqueros, aseguradoras y autoridades tributarias, para asegurar la aprobación de un marco de políticas propicio para el sector, a fin de que sus afiliados puedan prestar legalmente una gama completa de servicios financieros a sus clientes de bajos ingresos. En Camboya, la asociación colabora con el banco central en la elaboración de nuevos requisitos para la obtención de licencias microfinancieras.

Además de la incidencia política, las asociaciones asiáticas se encuentran muy involucradas en actividades de autorregulación y la promoción de prácticas financieras responsables. Incluyen la aprobación y el monitoreo de un código de ética en India y Camboya, así como actividades de fortalecimiento de capacidades para la aplicación de los principios de protección al cliente en China, Camboya y Laos.

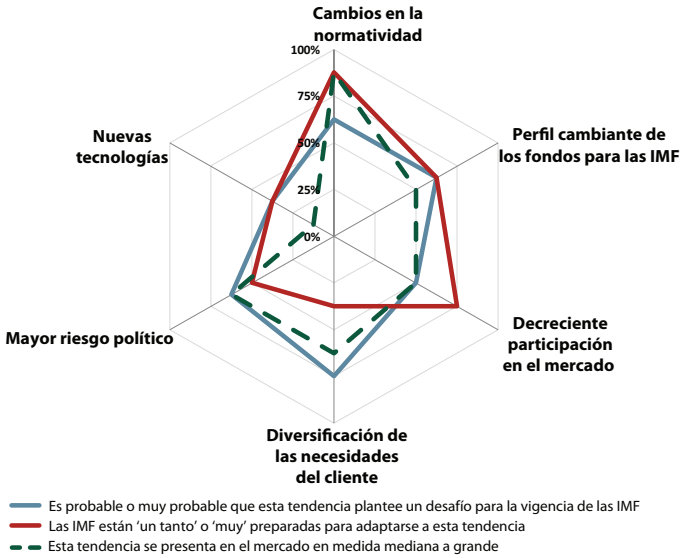
3. Europa Oriental y Asia Central

Respondieron ocho asociaciones de microfinanzas que representan a 498 IMF afiliadas, aproximadamente 2.2 millones de clientes y una cartera combinada de US$ 2.5 mil millones en créditos pendientes y US$ 637 mil millones en depósitos.

El 63 % de los encuestados mencionan la d**iversificación de las necesidades del cliente** y el **aumento del riesgo político**, como preponderantes en sus mercados. En este caso, las respuestas de las asociaciones revelan las mayores divergencias entre la preparación de las IMF para adaptarse y el impacto de las tendencias en su vigencia. Sin embargo, sí reportan que las IMF intentan responder a estas tendencias mediante el mejoramiento de sus prácticas de protección al cliente, el estudio de la factibilidad de nuevos productos y el aumento del acceso a sus productos existentes. Las asociaciones en EOAC, más que en otras regiones, indican que el riesgo político es la tendencia que más probablemente plantee un desafío para las IMF.

Figura 6. Tendencias del mercado en EOAC

(% de respuestas de las asociaciones)



La mayoría de las asociaciones de microfinanzas en la región de EOAC (88 %), ha identificado los **cambios normativos** como tendencia preponderante en su mercado. Los reguladores en toda la región están prestando mayor atención al sector de microfinanzas y se anticipa mayor reglamentación en la mayoría de los mercados. En los países miembro de la UE, por ejemplo, los reguladores están considerando instruir que las instituciones financieras provean cuentas corrientes básicas para todo ciudadano. Además, se ha observado cierta consolidación de las funciones normativas en la región, como en Rusia. In Kazakstán, le preocupa a la asociación que las IMF posiblemente no puedan cumplir con los nuevos requisitos de capital a ser aprobados en el año 2016.

No obstante, las asociaciones reportan que las IMF en EOAC parecen estar bien preparadas para adaptarse a las reformas normativas a efectuarse en sus países. Este alto nivel de preparación puede explicarse por la participación proactiva de las AMF y demás actores interesados en sus diálogos e incidencias políticas para el perfeccionamiento de los reglamentos actuales, orientados a satisfacer mejor las necesidades del sector de las microfinanzas, así como la extensión de su alcance para concienciar a los decisores y la población sobre las aportaciones de las microfinanzas y realizar la imagen y el posicionamiento del sector.

La preponderancia de las **nuevas tecnologías** entre sus miembros obtuvo el menor puntaje (13 %) en comparación con las demás regiones y la tendencia mundial (38 %), lo cual indica que las asociaciones en EOAC aún no han visto la aceptación de la banca móvil y sin sucursales como avance común. Sin embargo, se señala que muchas de las IMF adaptan nuevas tecnologías que mejorarán sus operaciones internas. El mejoramiento de los sistemas de información gerencial obtuvo el mayor puntaje en EOAC (63 %), seguido cercanamente por América Latina y el Caribe (60 %), mientras que Asia y África tienen índices significativamente inferiores (43 % y 33 %, respectivamente).

En línea con las principales tendencias y riesgos resaltados en EOAC, el **apoyo a los afiliados** de las asociaciones de microfinanzas en la región se centra principalmente en la incidencia gubernamental y política (75 %). Entre las actividades en esta área, se incluyen el protagonismo en el análisis de las políticas (Georgia, Tayikistán, Kazakstán y el Microfinance Centre en el ámbito regional), el cabildeo ante el banco central y los reguladores para habilitar un entorno normativo más favorable en Azerbaiyán y Armenia, y aportes técnicos a la legislación y estandarización del mercado de las microfinanzas, en apoyo a las autoridades de nivel federal y regional en Rusia. Las asociaciones de la región mencionan además actividades para facilitar el acceso de sus afiliados a la financiación, tales como la identificación de fondos públicos para fines especiales (dada la notable disminución de las donaciones en Rusia), la colaboración activa con inversionistas en Azerbaiyán, y en general la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento para las IMF en Tayikistán. Adicionalmente, las asociaciones laboran activamente en la promoción de normas éticas e iniciativas de protección al cliente.

4. América Latina y el Caribe

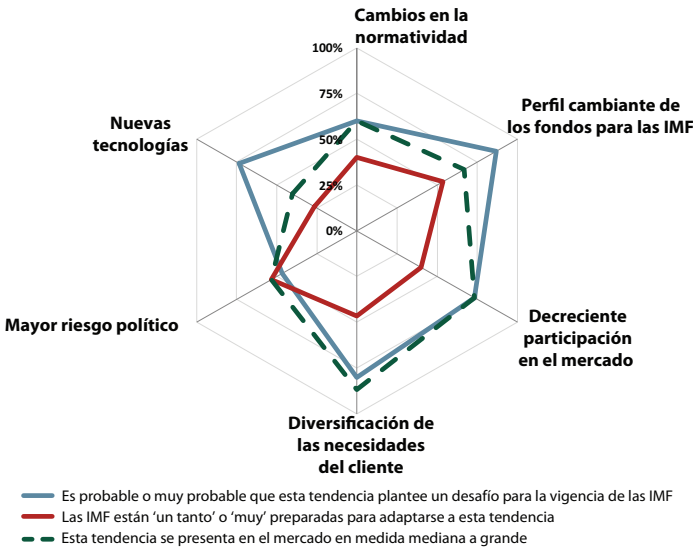
Respondieron diecicinco asociaciones de microfinanzas que representan 453 IMF afiliadas, aproximadamente 13.9 millones de clientes, una cartera combinada de US$ 18 mil millones en créditos pendientes y US$ 10 mil millones en depósitos.

En comparación con las demás regiones, las asociaciones de microfinanzas en América Latina parecen más pesimistas en cuanto al nivel de preparación de las IMF en su región para adaptarse a las diferentes tendencias.

Las asociaciones en la región señalan la **diversificación de las necesidades del cliente** (el 87 %) y la **reducción de su participación en el mercado** (el 73 %) como las dos tendencias más preponderantes. Las asociaciones acotan además que estas dos tendencias probablemente afecten fuertemente la capacidad de las IMF para mantener su vigencia y que sus afiliados parecen insuficientemente preparados para hacer frente a las mismas. No obstante, el 87 % de las asociaciones indican que sus miembros se encuentran explorando activamente las maneras de diversificar los servicios ofrecidos, con microseguros, micropensiones y productos focalizados en los clientes rurales que trabajan en la agricultura.

Figura 7. Tendencias del mercado en ALC

(% de respuestas de las asociaciones)



Aunque las asociaciones en ALC indican que el uso de nuevas tecnologías para ampliar el acceso a las finanzas, se ha generalizado en apenas unos pocos países de la región (como Perú, Bolivia y Ecuador), el 73 % considera que esta tendencia afectará significativamente la capacidad de las IMF para mantenerse vigentes. En varios otros países, resaltaron proyectos piloto interesantes en esta materia, como la alianza entre una empresa de telecomunicaciones y un banco de ahorro en México, para movilizar pequeños depósitos, y el uso de la telefonía móvil para la aprobación de créditos en zonas rurales de Perú.

Las asociaciones en la región de ALC prestan un activo **apoyo a sus afiliados**. Los servicios que más comúnmente se mencionan son el desarrollo de nuevos productos, las soluciones tecnológicas y la incidencia política, lo cual refleja las prioridades identificadas en su mercado. Por ejemplo, la Red Financiera Rural en Ecuador diseña nuevos servicios para las IMF afiliadas en base a un análisis a profundidad de la demanda, y ha creado un departamento para el desarrollo de productos financieros y tecnologías. En Paraguay y a lo largo de Centroamérica, las asociaciones continuamente ayudan a sus afiliados a promover e implantar prácticas de protección al cliente. Varias asociaciones en Perú cuentan con programas de amplio alcance: la Asociación de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF) trabaja estrechamente con sus afiliados en la implementación de canales alternativos de prestación; COPEME se ha concentrado en el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras; y la Red PROMUC se encuentra evaluando metodologías para el apalancamiento de dinero electrónico en apoyo a las ONG que prestan servicios de microfinanzas en Perú.

IV. Conclusiones

Las respuestas de las asociaciones de microfinanzas, reflejan las preocupaciones más actuales levantadas en las principales publicaciones del sector durante el año pasado: la urgente necesidad de enfoques centrados en el cliente por parte de las IMF; el impacto significativo en éstas a causa de las reformas normativas y la injerencia política; la competición desde nuevos participantes agresivos y poseedores de muchos recursos, que prestan servicios financieros a los clientes; el impacto de las innovaciones tecnológicas en la banca y en la prestación de servicios financieros; y los cambios en el perfil de la financiación.

El mayor aporte del presente estudio es la identificación y el análisis de las tendencias más trascendentales para la capacidad de las IMF para ejecutar sus estrategias, alcanzar sus objetivos de negocios, y construir y proteger su valor. Nuestro análisis revela que los desafíos más críticos para las IMF, giran en torno a dos temáticas fundamentales que actualmente enfrenta el sector: **las verdaderas necesidades del cliente y la manera de apalancar las innovaciones tecnológicas para la prestación de mejores servicios.**

Las asociaciones de microfinanzas transmiten su conciencia de los desafíos críticos y de la urgente necesidad de dar respuesta a los mismos. Por lo general, acotan que las IMF deben reflexionar seriamente sobre sus modelos de negocios y repensar sus estrategias en vista de la adopción de enfoques más centrados en el cliente. Existe un creciente consenso de que las IMF deben diversificar rápidamente los productos que ofrecen, no sólo para esquivar la competición, sino también para satisfacer las necesidades de un mercado más extenso y ampliar sus operaciones, y finalmente para resistir mejor las crisis y fuerzas económicas. Las IMF resilientes son aquellas que han adaptado sus modelos de negocios a estos cambios. Conforme el sector ha demandado de las IMF mayores productos y servicios para el prestamista, las que han abordado pronto los desafíos han visto mejoras, no sólo en su reputación, sino también en su balance final. Desde la movilización de depósitos hasta la prestación al cliente de servicios no crediticios (como remesas, transferencias de dinero y seguros), estos productos han redundado en fuentes adicionales de ingresos para las IMF y en la reducción de sus costos, lo cual en el último análisis ha mejorado sus niveles de rentabilidad y solvencia.

Sin embargo, siguen preocupando sobremanera la capacidad de las IMF para responder rápidamente ante las tendencias y los desafíos del mercado, así como la habilidad de las asociaciones para apoyar a sus afiliados con los servicios más esenciales. Éstas indican que las IMF se encuentran insuficientemente preparadas para responder de manera proactiva a los seis desafíos principales, cosa esencial si han de mantener su vigencia. A excepción de las asociaciones de microfinanzas en Asia, las demás encuentran que sus afiliados no están bien equipados para satisfacer las necesidades diversificadas de sus clientes y adoptar las nuevas tecnologías. (Las IMF de África resultaron ser las menos preparadas.) De forma similar, aunque las asociaciones desempeñan diversas funciones de apoyo para que sus afiliados puedan enfrentar estos cambios, las actividades emprendidas por la mayoría – incidencia política, promoción de prácticas financieras responsables y facilitación del acceso al financiamiento – no parecen alinearse suficientemente con las tendencias que más desafían a sus miembros: la diversificación de las demandas del cliente y las nuevas tecnologías. Con pocas excepciones, esto sugiere que las asociaciones deben cambiar las prioridades y la calibración de los servicios que prestan.

Sin embargo, es importante reconocer que el esfuerzo por "mantener la competitividad" no corresponde únicamente a las IMF y las asociaciones. Otros factores limitan la capacidad de las IMF, por más resiliencia que tengan, para responder adecuadamente a las tendencias del mercado. Por el lado de la oferta, existen barreras como el elevado costo de negociación y un marco normativo poco desarrollado, las cuales dificultan el diseño de un abanico de productos y servicios confeccionados a la medida para satisfacer las necesidades del mercado. Por el lado de la demanda, hay factores contextuales como género, educación y nivel de ingresos, así como la carencia de datos sobre el mercado y de regímenes de protección al consumidor, los cuales limitan la aceptación individual de los servicios y la posibilidad de obtener beneficios a partir de los mismos. Por tanto, sólo un enfoque integral en el sector que involucre a una amplia gama de actores interesados, proveedores de servicios, productos y tecnologías, bastará para superar las actuales restricciones que dificultan una mayor inclusión por el lado tanto de la oferta como de la demanda.

Anexo 1: Encuesta empleada para este estudio

1. Entorno general de negocios en el sector de las microfinanzas

1.1 Favor describir los tres avances actuales en su mercado que más influyen en la prestación de servicios financieros para los clientes de bajos ingresos.

1.2. Favor describir los tres principales riesgos estratégicos que enfrentarán las IMF en su mercado durante los siguientes 18 a 24 meses. *Son los riesgos que más afectan la capacidad de las IMF para ejecutar sus estrategias, alcanzar sus objetivos de negocios, y construir y proteger su valor, como por ejemplo, un techo impuesto por el gobierno en las tasas de interés, un aumento en el sobreendeudamiento de los clientes, etc.*

1.3. ¿De qué manera identifican y responden las IMF a las amenazas estratégicas y las oportunidades en el mercado? Favor señalar todas las opciones que se aplican.

❑ No sé.

❑ Falta de procesos formales; respuestas predominantemente reactivas ante los riesgos y desafíos relevantes.

❑ Procesos irregulares, basados principalmente en las exigencias de los financiadores y reguladores.

❑ En base a información del mercado (recopilación y análisis de datos obtenidos del entorno externo a las IMF).

❑ En base a información comercial (rastreo y análisis de datos internos como la venta de productos, el costo de capital, etc.)

❑ Análisis estratégico integral y periódico que incluya información comercial y del mercado, análisis DOFA y consultas con los actores interesados.

❑ Otros (favor especificar):

2. Principales tendencias en el sector de los servicios financieros, que inciden en la manera como las IMF realizan sus actividades

2.1. Favor proporcionar información sobre las siguientes tendencias en su mercado.

Tendencias	**Diversificación de las necesidades del cliente**	**Decreciente participación en el mercado**	**Perfil cambiante del financiamiento para las IMF**
Descripción	*Los clientes demandan un abanico cada vez más amplio de servicios financieros, muchos de los cuales no son prestados actualmente por la mayoría de las IMF existentes. Entre dichos servicios se incluyen los seguros, las remesas, el ahorro y los productos crediticios especializados como salud, agua y saneamiento, etc.*	*Los nuevos actores buscan emprender operaciones a gran escala, para lo cual prestan servicios financieros a números de clientes en rápido crecimiento y logran aumentos significativos en su participación en el mercado. Esto incluye: el crédito para el consumo, la orientación de la banca comercial hacia los sectores más populares, los operadores de redes móviles y las empresas de servicio público.*	*Cambian las fuentes de financiamiento y el tipo de fondos al alcance de las IMF. Se sigue disponiendo del crédito y los fondos de capital, pero generalmente en montos menores. Existe una mayor expectativa de que las IMF puedan financiar más operaciones a partir de otras fuentes como la retención de ganancias y la movilización de depósitos (donde éstos se permiten).*
¿En qué grado se aprecia esta tendencia en su mercado? 1– En pequeña medida 5– En gran medida			
¿Esta tendencia desafiará la habilidad de las IMF para mantenerse vigentes, dado su actual modelo de negocios y nivel de capacidad? 1– Poco probable 5– Muy probable			
¿Qué tan preparadas están las IMF para adaptarse a esta tendencia? 1– Mal preparadas 5– Bien preparadas			
¿Qué gestiones realizan las IMF, en su caso, para responder ante estos cambios en el mercado? *Favor escoger todas las opciones que se aplican, indicando en el menú desplegable cuántas IMF realizan estas gestiones.* 1 – Ninguna 2 – Muy pocas 3 – Algunas 4 – La mayoría	❑ Alianzas innovadoras ❑ Diversificación de productos ❑ Segmentación de clientes ❑ Mejoras en sus prácticas de evaluación del mercado ❑ Expansión geográfica ❑ Otros (favor describir):	❑ Alianzas innovadoras ❑ Diversificación de productos ❑ Segmentación de clientes ❑ Fusión con otros proveedores ❑ Modificaciones en el precio, el modo de entrega y el acceso a los productos ❑ Otros (favor describir):	❑ Transformación a una institución regulada ❑ Enfoque en la acumulación de capital ❑ Enfoque en acrecentar la movilización de depósitos (donde se permite) ❑ Incidencia ante el gobierno para crear opciones de garantía crediticia, a fin de atraer el financiamiento comercial ❑ Otros (favor describir):
Comentarios adicionales:			

2. Principales tendencias en el sector de los servicios financieros, que inciden en la manera como las IMF realizan sus actividades

2.1. Favor proporcionar información sobre las siguientes tendencias en su mercado.

Tendencias	**Nuevas Tecnologías**	**Mayor riesgo político**	**Cambios en la normatividad**
Descripción	*Las nuevas tecnologías inciden en las formas como se entregan los productos y trabaja la banca. Incluyen los pagos móviles, dispositivos de identificación biométrica, nuevas plataformas informáticas, etc.*	*Las IMF se ven expuestas a una creciente injerencia política, como la creación de nuevos tipos de instituciones de microfinanzas, la propaganda gubernamental que promueve entre sus clientes el no pago de los créditos, el establecimiento de fondos crediticios con poco o nada de interés, la imposición de techos en las tasas, etc.*	*Las operaciones de las IMF se ven afectadas por cambios en las normativas e infraestructuras del sector. Estas pueden incluir la renovación o reforma de reglamentos y controles, la creación de nuevos organismos reguladores, la adopción de estrategias nacionales de inclusión financiera, etc.*
¿En qué grado se aprecia esta tendencia en su mercado? 1– En pequeña medida 5– En gran medida			
¿Esta tendencia desafiará la habilidad de las IMF para mantenerse vigentes, dado su actual modelo de negocios y nivel de capacidad? 1– Poco probable 5– Muy probable			
¿Qué tan preparadas están las IMF para adaptarse a esta tendencia? 1– Mal preparadas 5– Bien preparadas			
¿Qué gestiones realizan las IMF, en su caso, para responder a estos cambios en el mercado? *Favor escoger todas las opciones que se aplican, indicando en el menú desplegable cuántas IMF realizan estas gestiones.* 1 – Ninguna 2 – Muy pocas 3 – Algunas 4 – La mayoría	❑ Alianzas innovadoras ❑ Adoption of new technology for internal operations ❑ Adoption of new technology for service delivery ❑ Client training on new technology ❑ Otros (favor describir):	❑ Colaboración con la asociación local para restaurar la reputación de la industria ❑ Mejoramiento de las prácticas de protección al cliente ❑ Contactos proactivos con el gobierno y los reguladores para evitar la interferencia ❑ Otros (favor describir):	❑ Desarrollo de nuevos sistemas de información para cumplir con la legislación reciente ❑ Modificaciones en las operaciones internas para la recopilación de datos ❑ Estrecha colaboración con la asociación local para responder a los cambios ❑ Transformación a una institución regulada ❑ Otros (favor describir):
Comentarios adicionales:			

2.2. ¿Qué acciones toma su asociación, en su caso, en apoyo a sus afiliados para que puedan responder a estas tendencias del mercado?
Diversificación de las necesidades del cliente, disminución de su participación en el mercado, cambios en el perfil de financiamiento para las IMF, nuevas tecnologías, mayor riesgo político, reformas normativas.

3. SEEP y tu asociación

3.1 ¿Qué acciones específicas debe tomar SEEP para apoyar los esfuerzos de tu asociación por responder a estas tendencias en el sector de los servicios financieros?

Anexo 2. Abanico de actividades mundiales y regionales de las IMF ante las tendencias del mercado

Actividades	%	África	Asia	EOAC	ALC
Colaboración con la asociación	**72%**	56%	86%	88%	67%
Mejoramiento de las prácticas de protección al cliente	**69%**	44%	57%	75%	87%
Diversificación de productos	**69%**	44%	71%	63%	87%
Segmentación de clientes	**64%**	44%	86%	38%	80%
Expansión geográfica	**59%**	56%	71%	50%	60%
Alianzas innovadoras	**59%**	67%	86%	38%	53%
Modificaciones en las operaciones internas de recopilación de datos	**54%**	44%	29%	63%	67%
Elaboración de nuevos sistemas de información	**54%**	44%	57%	75%	47%
Enfoque en la acumulación de capital	**54%**	33%	71%	50%	60%
Contactos proactivos con el gobierno y los reguladores	**54%**	33%	71%	38%	67%
Adopción de nuevas tecnologías para las operaciones internas	**51%**	33%	43%	63%	60%
Transformación a una institución regulada	**46%**	44%	57%	50%	40%
Incidencia a favor de opciones para las garantías crediticias	**44%**	44%	86%	25%	33%
Cambios en la fijación de los precios y el acceso a los productos	**44%**	33%	29%	63%	47%
Mejoras en las prácticas de evaluación del mercado	**44%**	33%	57%	38%	47%
Enfoque en acrecentar la captación de depósitos (donde se permite)	**36%**	33%	43%	38%	33%
Adopción de nuevas tecnologías para la prestación de servicios	**31%**	22%	43%	13%	40%
Capacitación tecnológica del cliente	**13%**	11%	29%	0%	13%
Fusión con otros proveedores	**10%**	11%	14%	13%	7%

Nota: Los tonos de color, de oscuro a claro, indican las estrategias empleadas con mayor frecuencia. Mientras mayor la frecuencia, más oscuro el color.

Acerca de SEEP

SEEP es una red mundial de más de 120 organizaciones de operadores dedicadas a combatir la pobreza mediante el fomento de mercados y sistemas financieros incluyentes. Es la red más grande y diversa de su tipo, conformada de organizaciones internacionales de desarrollo y redes mundiales, regionales y nacionales de profesionistas, que promueven el desarrollo de mercados y la inclusión financiera. Sus afiliados son activos en 170 países y benefician a más de 100 millones de microempresarios y sus familias.

The SEEP Network
1611 N. Kent Street, Suite 610
Arlington, VA 22303
Phone: +1 202 534 1400
Fax: +1 703.534.1400
Email: info@seepnetwork.org
Sitio Web : www.seepnetwork.org