Avance de las microfinanzas mediante
el liderazgo de las asociaciones

PRESTACION DE
SERVICIOS VALIOSOS

Promoción de la innovación en las microfinanzas: rol de las asociaciones

2011

seep
Powering connections

Citi Foundation
citi

Copyright © 2011 – The SEEP Network

Se permite copiar secciones de esta publicación o adaptarlas a las necesidades locales sin el permiso de la Red SEEP, a condición de que tales secciones copiadas sean distribuidas gratuitamente o al costo, sin fines de lucro. Favor dar crédito a La Red SEEP y "Promoción de la innovación en las microfinanzas: rol de las asociaciones" en las secciones utilizadas.

La publicación de este documento fue posible gracias al generoso apoyo de la Fundación Citi. Los contenidos del mismo son la responsabilidad de la red SEEP y no necesariamente reflejan las opiniones de la Fundación Citi. Para toda reproducción comercial, favor obtener permiso de:

La Red SEEP

1875 Connecticut Avenue NW, Suite 414

Washington, DC 20009-5721

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

Email: seep@seepnetwork.org

Impreso en Estados Unidos de Norteamérica

Para obtener acceso a esta publicación en línea, visitar www.seepnetwork.org

Promoción de la innovación en las microfinanzas: rol de las asociaciones

La Red SEEP

Autores de apoyo: Deena Burjorjee, Jenny Morgan, Sharon D'Onofrio

Original en inglés

Traducido por Peter Newton-Evans

Citi Foundation

The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue NW, Washington, DC 20009-5721
Tel.: 1 202-534-1400 Fax: 1 202-534-1433

CONTENIDO

Agradecimientos iv

Introducción 1

Importancia de la innovación de productos y servicios 2

Barreras a la innovación 2

Cómo las asociaciones de microfinanzas pueden apoyar la innovación 3

1. Generación de conocimientos y difusión de información 3

Facilitación del intercambio cooperativo de información 3

Investigaciones del sector 3

2. Creación de entornos políticos y normativos habilitantes 4

3. Reducción de costos mediante el apoyo al ciclo de innovación de productos 5

Paso 1. Identificación de oportunidades para los productos 5

Paso 2. Diseño de productos 6

Paso 3. Experimentación en la fase piloto 6

Paso 4. Evaluación 6

Paso 5. Aceptación a gran escala 6

Desafíos a futuro: modelos comerciales de las asociaciones 8

Recuadros

Recuadro 1. Ventajas comparativas de las asociaciones en el fomento de innovaciones para la inclusión financiera 2

Recuadro 2. Principios de G20 para la Innovación en la Inclusión Financiera 9

Figuras

Figura 1. ¿Por qué innovar? 1

Figure 2. Ciclo de innovación de productos 6

AGRADECIMIENTOS

La presente nota técnica fue producida por la Red SEEP y financiada por la Fundación Citi. Esta edición es una versión enmendada del documento "Cómo promover la innovación del sector: Nota técnica para las asociaciones de microfinanzas", publicada en el año 2010.

Debemos un reconocimiento especial a quienes aportaron a esta nota y la edición anterior de la misma: Deena Burjorjee, Jenny Morgan, Sharon D'Onofrio, Joe Boulier y Sarah Long, así como todo el Equipo de Desarrollo de Asociaciones en la Red SEEP.

Se agradece especialmente a las siguientes organizaciones que compartieron voluntariamente sus experiencias para los estudios de caso contenidos en el presente documento:

Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas (REDCAMIF)

Red Financiera Rural (RFR)

Russian Microfinance Center (RMC)

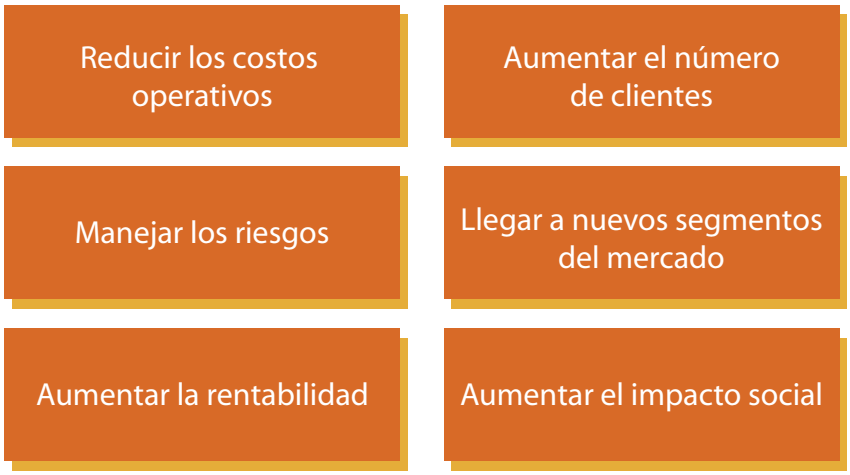
Introducción

La prestación de servicios financieros a clientes pobres y de bajos ingresos, con poco o nada de colateral o historia crediticia, constituyen en sí una innovación importante. Mediante la modificación de los procedimientos crediticios y sus canales de ejecución (por ejemplo, el uso de sustitutos para las garantías prendarias, la movilización social y concienciación, crédito fundamentado en el carácter, requisitos de ahorro previo al crédito, o el crédito graduado), una amplia diversidad de instituciones locales ha elaborado un modelo exitoso para promover la inclusión financiera alrededor del mundo.

Pese a su rápido crecimiento, el acceso de los pobres a los servicios financieros sigue planteando un desafío y constituyendo una de las principales prioridades de los gobiernos de las principales economías del mundo. A la vez, el sector microfinanciero todavía es dominado por los modelos tradicionales en la prestación de servicios, centrados aquellos principalmente en la provisión de créditos, con una disponibilidad mucho menor de productos como ahorros, arrendamientos con opción de compra, seguros y remesas.

A fin de poder seguir el ritmo de los cambios en las necesidades de los clientes pobres y de bajos ingresos, se debe continuar con la innovación al interior del sector de microfinanzas (Figura 1). Los proveedores de servicios deben estar preparados para introducir nuevos productos, probar sistemas modificados y, en general, aumentar su alcance con productos que puedan ayudar a los pobres a ampliar y diversificar sus fuentes de ingresos a la vez que reduzcan sus costos por transacción para obtener acceso a los servicios financieros.

Figura 1. ¿Por qué innovar?



Las asociaciones de microfinanzas pueden desempeñar un rol vital en la superación de estos desafíos. En su calidad de facilitadores, capacitadores y centros de conocimiento, las asociaciones pueden ayudar a sus miembros a identificar y superar las barreras (obstáculos jurídicos y normativos, falta de información) que han entorpecido la innovación en el sector. Es más, en su calidad de líderes en el mercado, las asociaciones pueden apalancar sus innovaciones con colegas en otras asociaciones, así como con otros actores regionales y mundiales, a fin de adaptar las nuevas ideas a sus contextos locales. Adicionalmente, las asociaciones están bien posicionadas para evaluar los aprendizajes de nuevas iniciativas y experimentaciones en otros mercados, compartiendo experiencias negativas y positivas con sus miembros.

La presente nota técnica considera algunas áreas de posible innovación en el sector de microfinanzas, las barreras existentes tanto a nivel de políticas como en el ámbito operativo, y el rol evolutivo de las asociaciones en promover las innovaciones mientras prestan su apoyo a las instituciones individuales en sus necesidades de fortalecimiento de capacidades. La nota incluye estudios de caso detallados de las tres asociaciones que han promovido exitosamente la adopción de innovaciones de alto impacto en los mercados donde prestan sus servicios. Entre estas innovaciones se incluyen el apoyo a los servicios de la banca sin sucursales, las micropensiones y los productos de microseguros. Sus experiencias ilustran las ventajas comparativas de las asociaciones, las cuales pueden ser aplicadas a una amplia gama de mejoras en los productos y servicios, resultando en prestaciones valiosas para sus afiliados y clientes de microfinanzas.

Importancia de la innovación de productos y servicios

Es importante innovar en las microfinanzas, a fin de mejorar la calidad, escala y eficiencia de los servicios financieros para la población pobre y de bajos ingresos. Estas innovaciones incluyen cambios en sus productos, servicios y/o procesos, que abran nuevas oportunidades para mejorar la productividad tanto de las instituciones de microfinanzas (IMF) como de los clientes a los cuáles éstas sirven.

Recuadro 1. Ventajas comparativas de las asociaciones en el fomento de innovaciones para la inclusión financiera

- Una amplia visión del mercado
- Colaboración y coordinación entre y dentro de las instituciones y los financiadores
- La capacidad de detectar las brechas existentes en los productos y servicios
- Capacidad de apalancar los recursos escasos para llegar a una economía de escala
- Mayor sensibilidad a través de la gestión del conocimiento y la promoción de intercambios de información
- La capacidad de apalancar el cambio mediante el interaprendizaje entre colegas
- La capacidad de negociar con proveedores del sector privado
- Vínculos directos con las IMF
- Acceso a financiación externa y expertos internacionales
- Capacidad de promover la acogida del sector a gran escala

En el campo del desarrollo de productos, la innovación implica pasar más allá del acceso a los créditos para capital operativo y proporcionar una amplia gama de productos financieros (ahorros, seguros, remesas, transferencias de dinero) que permitan a las familias pobres responder a eventos en el ciclo de vida, manejar mejor sus riesgos y acumular los activos necesarios. También significa un compromiso con las prácticas comerciales justas mediante las cuales se protejan los derechos del consumidor, evitando el sobreendeudamiento y la hiper-colateralización, la divulgación inadecuada de las tasas de interés y los plazos, y las prácticas abusivas de cobranza de las deudas.

Además de la diversificación de los productos, la innovación supone mejoras en la prestación de servicios, tales como el uso de nuevas tecnologías y enfoques organizacionales, a fin de expandirse hacia nuevos mercados y reducir los costos de negociación. Los cajeros automáticos (ATM), tarjetas inteligentes, calificaciones crediticias, teléfonos móviles, tecnologías biométricas, son todos usos innovadores de la tecnología, capaces de facilitar y aumentar el acceso a la financiación para los clientes de bajos ingresos en todo el mundo.

Barreras a la innovación

En el sector de las microfinanzas, existen varias barreras a la innovación que a la vez son internas a una IMF y forman parte del entorno operativo externo:

1. ***Limitada información.*** En muchos casos las IMF no cuentan con los recursos necesarios para estudiar profundamente las características del mercado, la satisfacción del cliente, o las demandas, tendencias y oportunidades del mercado. Por tanto, en la toma de sus decisiones gerenciales, deben depender de datos imprecisos acerca del sector. Adicionalmente, es posible que sean localizadas las posibles soluciones a las necesidades del mercado, sin una amplia difusión. Esto puede restringir la creatividad gerencial y reforzar las tendencias de aversión al riesgo, inherentes en toda organización.
2. ***Entorno de políticas restrictivo.*** Las complejas restricciones impuestas en los productos financieros, pretenden proteger al cliente, particularmente en los aspectos de la movilización de depósitos y la banca mediante agentes. No obstante, con frecuencia sirven para limitar la gama de productos disponibles en el mercado. Y mientras los formuladores de políticas y reguladores procuran garantizar la seguridad del sector financiero, se debe hallar un equilibrio entre el logro de este objetivo y la elevación del nivel de acceso financiero.
3. ***Altos costos.*** Los costos asociados con la prestación de servicios nuevos y mejorados, constituyen un gran obstáculo, tanto para las instituciones como para los clientes. Con frecuencia la movilización de recursos para la innovación de un producto o servicio, supone restarlos de programas existentes o quedar a la espera de los ciclos de financiación

fortuitos para financiar oportunidades emergentes en el mercado. Adicionalmente, a menudo la innovación requiere de financiación para cubrir los costos operativos iniciales hasta alcanzar la sostenibilidad del producto o servicio. En el sector de las microfinanzas como un todo, es prioritario hallar maneras más adecuados, ágiles y eficientes de llegar a mercados nuevos, existentes y menos atendidos.

Cómo las asociaciones de microfinanzas pueden apoyar la innovación

Las asociaciones basadas en la afiliación, desempeñan un rol importante en la promoción de las innovaciones mediante la transferencia de conocimientos y el fortalecimiento de capacidades entre sus afiliados. En su calidad de estructuras cooperativas, las asociaciones pueden ser mecanismos eficaces en la acumulación de recursos escasos para un fin común y la superación de las limitaciones de sus afiliados individuales – particularmente los más pequeños para quienes el costo de la innovación es simplemente demasiado grande.

A la vez, las asociaciones pueden dotar a sus afiliados de las habilidades, conocimientos e incentivos necesarios para adoptar innovaciones de manera más eficiente y eficaz, así como para promover una mayor aceptación de los nuevos productos y servicios por parte de todo el sector. Mediante la colaboración y coordinación, las asociaciones pueden apalancar cambios mediante la difusión de conocimientos que espoleen la creatividad y promuevan el cambio.

1. Generación de conocimientos y difusón de información

Facilitación del intercambio cooperativo de información

Mediante los intercambios cooperativos, las asociaciones pueden proporcionar a sus afiliados información valiosa sobre tecnologías de punta y aliados estratégicos, particularmente socios del sector privado capaces de contribuir al desarrollo y la ampliación de una cartera diversificada de productos financieros innovadores. Estos tipos de intercambios forman un marco dentro del cual los participantes pueden involucrarse en diálogos inteligentes y orientados hacia la acción, compartiendo pensamientos e ideas sobre las investigaciones, las opciones comprobadas, y las estrategias existentes.

Investigaciones del sector

Las asociaciones pueden agregar considerable valor a sus afiliados mediante la realización de estudios rigurosos que llenen las brechas de conocimiento y respondan a las necesidades críticas del sector. Estas investigaciones pueden incluir estudios amplios de demanda, análisis de factibilidad jurídica o normativa, temas técnicos, y/o evaluaciones de desempeño social que posibiliten sondeos más profundos de manera rentable. Las asociaciones también pueden contribuir a otros análisis relacionados con investigaciones publicadas por gobiernos, universidades y otros actores en el sector microfinanciero local. Este servicio de valor agregado ayuda a los afiliados a contextualizar las posibles implicaciones de estudios recientes en torno a nuevos productos y servicios.

REDCAMIF: Comprender la demanda de micropensiones en Centroamérica

REDCAMIF, la Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas, ha suscrito un acuerdo de cooperación técnica con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con la finalidad de ejecutar un proyecto conjunto de investigación sobre la viabilidad de los productos de micropensiones en América Central.[a] En total tres estudios fueron realizados. En el primero se determinó la demanda del mercado para los productos de micropensiones; en el segundo, se estableció la viabilidad financiera de determinados productos de micropensiones; y en el tercero, se escogió un conjunto de países piloto para los productos de micropensiones, en base al análisis del entorno normativo en Centroamérica. REDCAMIF, en alianza con el BID y el Gobierno del Gran Ducado de Luxemburgo, diseñó los Términos de Referencia de los respectivos estudios y contrató a empresas de consultoría para realizarlos.

Los resultados del estudio de mercado, realizado en el año 2007, indicaron que la demanda potencial para las micropensiones en la región sobrepasaba los 8,5 millones de individuos. En ese estudio se recomendó que las IMF constituyeran el canal apropiado para la distribución de dichos productos de micropensiones, y se identificó un mercado objetivo de más de 600.000 clientes entre los 1,27 millones de prestatarios atendidos actualmente por las IMF asociadas con REDCAMIF. Con el tiempo, diez IMF – tres de Guatemala, tres de Honduras y cuatro de Nicaragua – fueron seleccionados para el piloto del proyecto. Estas IMF fueron seleccionadas en base a la idoneidad de sus respectivos marcos jurídicos nacionales, el número de clientes atendidos, y su solidez y transparencia (tanto de las instituciones en sí como de las asociaciones de las cuales formaban parte). La primera fase del proyecto – la investigación del mercado y las pruebas de factibilidad – finalizó en el año 2010.

La segunda fase del proyecto tuvo que ver con el desarrollo de productos. Esto fue seguido por una prueba piloto de los productos de microseguros en las 10 IMF seleccionadas, con el objetivo de llegar a 25.000 clientes. Terminada la prueba piloto, REDCAMIF contrató a la red Pension and Development Network (P&D) para efectuar una evaluación externa del diseño del producto, así como sus requisitos informáticos y su estructura de costos administrativos.[b] La fase final —ejecución, evaluación y difusión— tiene como objetivo llegar a 400.000 clientes.

Debido a su posición dentro del sector de microfinanzas en Centroamérica, REDCAMIF es capaz de servir tanto de promotor como de facilitador de la innovación. Su perspectiva ampliada del mercado permitió a la organización percibir tendencias en la demanda e identificar oportunidades de nuevos productos financieros, tales como las micropensiones.

Con su red de donantes e inversionistas, REDCAMIF estuvo bien posicionado para recaudar los fondos necesarios para reducir los riesgos financieros y costos asociados con la exploración de nuevos e innovadores productos y servicios por parte de las IMF individuales. Por ejemplo, REDCAMIF, el BID y el Gran Ducado de Luxemburgo, conjuntamente con las IMF participantes, compartieron los costos de las pruebas piloto para los productos de micropensiones.

Fuente: Autores; REDCAMIF.

Notas: [a] El BID apoya el desarrollo económico y social en América Latina y constituye la principal fuente de financiación multilateral en la región de América Latina y el Caribe.

[b] P&D Network, 2011, "Mission Report: Micro Pension Project in Central America", P&D Network, Amsterdam, Países Bajos, http://www.pensiondevelopment.org/539/mission-report-micro-pension-project.htm (acceso el 11 de octubre de 2011).

2. Creación de entornos políticos y normativos habilitantes

Los análisis que se desprenden de las investigaciones sectoriales, pueden aportar grandemente a la creación de marcos jurídicos y normativos que promuevan el desarrollo empresarial a la vez que protejan la seguridad de las transacciones financieras, particularmente aquellas que guarden relación con tales modelos de productos en evolución como las soluciones de banca móvil y agentes. Por ejemplo, las asociaciones pueden apoyar a los actores del sector mediante el análisis de las protecciones al consumidor aplicables a nuevos tipos de tecnología, tales como las cuentas con tarjetas de prepago o mecanismos alternativos de pago. También pueden emitir recomendaciones sobre cómo aplicar las actuales protecciones al consumidor a estas tecnologías. Las asociaciones también pueden desempeñar un rol importante en la promoción de un enfoque integral hacia la protección al consumidor, apoyando el uso de contratos de servicios financieros que protejan mejor al cliente pobre, estableciendo nuevos procedimientos para la resolución de controversias, y promoviendo el establecimiento de los respectivos sistemas jurídicos y/o normativos.

Adicionalmente, las asociaciones pueden apoyar la creación de mecanismos para el intercambio de información crediticia en sus mercados, a fin de ayudar en la prevención del sobreendeudamiento y asegurar que el sector financiero proceda responsablemente en la protección de los derechos del consumidor. Mediante los resultados de los estudios primarios y la cooperación intersectorial, las asociaciones pueden ayudar a fundamentar la evolución de marcos de políticas que presten su apoyo a las finanzas incluyentes, incluyendo guía sobre el establecimiento de burós de crédito.

Russian Microfinance Center: Promoviendo la banca sin sucursales y la protección al consumidor en Rusia

En el año 2007, el Russian Microfinance Center (RMC) decidió apalancar la creciente conciencia nacional del inadecuado acceso a servicios financieros por la mayoría de la población rusa. En este sentido, exploró las oportunidades para que las instituciones no bancarias (IMF, cooperativas de ahorro y crédito rurales, empresas de telefonía móvil y proveedores de puntos de servicio) para aprovechar de mejor manera sus respectivas posiciones en el mercado financiero ruso.[a] RMC comenzó además a investigar la factibilidad normativa de los servicios financieros alternativos en Rusia, como medio para facilitar la expansión de las microfinanzas a la vez que asegurar la protección al consumidor.

RMC pudo aprovechar sus vinculaciones internacionales para iniciar un diálogo con el Grupo Consultor de Ayuda a los Pobres (CGAP) sobre las innovaciones de la banca sin sucursales en diversas regiones del mundo.[b] Poco tiempo después del inicio de estos diálogos, las dos organizaciones suscribieron un acuerdo técnico que resultó en un estudio a profundidad de las políticas bancarias existentes en Rusia. La investigación, terminada en mayo del 2007, arrojó una serie de recomendaciones de políticas orientadas a proteger al cliente de eventuales externalidades negativas que conllevara una rápida expansión del sector de la banca sin sucursales, y resolver las ambigüedades en el marco normativo existente que obstaculizaba la participación de las IMF en el sector.

En el año 2009, en gran medida como resultado de las investigaciones del RMC, el gobierno ruso actualizó su marco normativo para definir las figuras legales "agentes de pago" y "subagentes", y la relación jurídica entre vendedores, bancos (matrices), agentes (instituciones no bancarias) y consumidores. Adicionalmente elaboró normas y requisitos de protección al consumidor para la recepción de fondos.

RMC pudo aprovechar su buen conocimiento institucional del mercado de los servicios financieros, sus expertos jurídicos y técnicos internos y su acceso a expertos internacionales, para promover una reforma muy necesaria del marco normativo para la banca sin sucursales. Su trabajo en esta área se basó en un sólido entendimiento de las necesidades del consumidor, de los proveedores de la banca sin sucursales, y del sector de la telefonía móvil. Debido a su excelente dominio del aspecto técnico de los pagos electrónicos, el personal de RMC pudo prestar su valioso apoyo a la organización durante la fase investigativa.

La evaluación, por parte del RMC, del piloto inicial de la banca sin sucursales en Rusia, arrojó muchos aprendizajes importantes. Sin embargo, la adopción de las tarjetas de pago y prepago durante la fase piloto fue mínima debido a la crisis financiera mundial, la cual hizo que las personas e instituciones se volvieran más cautelosas y retornaran a las transacciones en efectivo. Este recelo entre los consumidores, sumado a su desconocimiento de las tarjetas de pago y prepago, impidió una adopción más amplia de las mismas. La solución aplicada por el RMC fue la de contratar al personal de las IMF para responder a las preguntas técnicas y educar al consumidor en el uso de dichas tarjetas. El RMC descubrió además que, al iniciar el proceso de adopción de las tarjetas de prepago, las cooperativas requerían de mayor apoyo técnico del que podían prestar sus respectivos empleados. Como resultado, el RMC tercerizó al *Center for Financial Innovations* la mayor parte del apoyo técnico de los proyectos, resultando en una solución económica que posibilitó a las cooperativas de ahorro y crédito participantes recibir una asistencia técnica completa.

Surgió una gama de oportunidades y alianzas del nuevo marco normativo, que actualmente posibilita a los bancos contratar a las IMF como agentes. El RMC se ha asociado con el sistema de paga *Golden Crown* y con el *Center for Payment Innovations*, en un nuevo sistema de banca mediante agentes, el cual posibilita a las IMF recibir ahorros, pagos y remesas para que los bancos y sus clientes puedan abrir cuentas bancarias a través de los agentes no bancarios.

Fuente: Autores; RMC.

Notas: [a] En el año 2006, el Presidente de Rusia Vladimir Putin anunció en un discurso nacional que únicamente el 25 por ciento de la población rusa contaba con cuentas bancarias y que aproximadamente 45 millones de rusos carecían de acceso a servicios financieros adecuados.

[b] CGAP es un centro independiente de investigación y políticas, dedicado a promover el acceso financiero para los pobres del mundo. Cuenta con el apoyo de más de 30 organismos de desarrollo y fundaciones particulares que comparten la misión común de aliviar la pobreza.

3. Reducción de costos mediante el apoyo al ciclo de innovación de productos

Desde la identificación de oportunidades para nuevos productos, hasta el diseño, las pruebas piloto y el lanzamiento de los mismos, la adopción de innovaciones puede requerir de sustanciales recursos, en términos tanto de tiempo como de dinero. Las asociaciones pueden facilitar estos procesos mediante su participación activa en cualquiera de las etapas en el

desarrollo de dichos productos. Su participación resultará en una adopción más rápida y eficiente de las innovaciones por parte de sus afiliados, así como una mayor aceptación de los nuevos productos y servicios por parte del sector en general.

Paso 1. Identificación de oportunidades para los productos

A través de la evaluación periódica del sector y una permanente comunicación con sus afiliados y otros actores importantes del mismo, las asociaciones pueden aportar perspectivas útiles sobre las oportunidades de innovación en base a las brechas observadas en el mercado, la anticipación de los cambios en el sector, y aprendizajes de otras partes del mundo. Estas oportunidades podrán incluir la falta de opciones asequibles de seguros, la imposibilidad de las IMF para aceptar depósitos de ahorros, la superabundancia de determinados tipos de productos crediticios, y la introducción de nuevas tecnologías por parte de instituciones afiliadas, con altas probabilidades de ser replicadas. Las asociaciones pueden ayudar a las IMF y otras partes interesadas a identificar estas oportunidades mediante su concienciación a través de conferencias, talleres, la amplia difusión de investigaciones pertinentes, y las acciones de incidencia política.

Figura 2. Ciclo de innovación de productos

Fuente: La Red SEEP, 2010. "Cómo promover la innovación del sector: Nota técnica para las asociaciones de microfinanzas." Washington, DC: La Red SEEP, pp. 2-3.

Paso 2. Diseño de productos

El diseño de un nuevo producto supone la conversión de una idea en un producto o servicio tangible con especificaciones, términos y condiciones formales. El proceso requiere de una evaluación sistemática de productos y servicios alternativos y una clara definición de los procesos y procedimientos operativos. En muchos casos, su diseño es realizado directamente por las IMF antes de la realización de las pruebas piloto. Sin embargo, las asociaciones pueden desempeñar un rol útil mediante el intercambio de conocimientos sobre diversos tipos de diseños, incluyendo sus relaciones costo–beneficio, así como la documentación sistemática de las experiencias de otras IMF que implementan sistemas similares. Al hacerlo, pueden reducir dramáticamente la curva de aprendizaje para sus miembros, reduciendo así tanto los costos como los riesgos.

Paso 3. Experimentación en la fase piloto

Las pruebas piloto posibilitan a las instituciones comprobar sus supuestos más básicos en relación con un nuevo producto o servicio. Estas suposiciones pueden incluir numerosos factores asociados con los costos, la demanda de los clientes, y/o los procesos y procedimientos necesarios para la prestación del servicio. Mediante la realización de pruebas piloto de un nuevo producto a una escala controlada, las instituciones podrán mitigar sus riesgos. Las asociaciones se encuentran excelentemente posicionadas para contribuir a la experimentación en la fase piloto, a través de la prestación de apoyo técnico y la creación de incentivos financieros para asociados seleccionados. Algunas asociaciones, por ejemplo, han podido atraer fondos de donantes que brinden el apoyo financiero a las IMF, a fin de que éstas puedan comprobar y evaluar las ideas nuevas, a la vez que aseguren que los aprendizajes sean compartidos con el sector más amplio.

Paso 4. Evaluación

Una de las actividades de valor agregado más importantes es la evaluación, la cual implica una valoración sistemática y crítica de las experiencias de los afiliados y clientes. En el caso de la innovación de productos y servicios, las asociaciones

necesitan estar preparadas para responder a preguntas difíciles por parte de las IMF y del sector microfinanciero como un todo. ¿Ha alcanzado su potencial escala el servicio? ¿Recibieron los beneficios previstos la institución y el cliente? ¿Cuáles fueron los costos? ¿Cuáles fueron los impactos? A través de este tipo de análisis, las asociaciones pueden promover la mejora continua de los productos y servicios, así como motivar mayores innovaciones en el futuro.

Paso 5. Aceptación a gran escala

En el caso de las asociaciones, el lanzamiento de un producto tiene implicaciones que trascienden la introducción de un nuevo producto o servicio por parte de una IMF individual. Una vez comprobada adecuadamente, el propósito es apoyar su aceptación por parte de todo el sector. Como representantes sectoriales, las asociaciones deben medir el éxito final de una innovación por el número de clientes que acceden al producto o servicio nuevo o mejorado. No obstante, si se ha de lograr una aceptación a gran escala, se requiere que un gran número de instituciones implementen el producto. Las asociaciones deben conocer los pasos necesarios para el lanzamiento exitoso de un proyecto y asegurar que sus afiliados interesados tengan acceso a este conocimiento.

Red Financiera Rural: Apoyo para el desarrollo de nuevos productos en Ecuador

La Red Financiera Rural (RFR) es una asociación de microfinanzas establecida en Ecuador en junio del 2000. En septiembre del 2008, en base a las sugerencias de sus afiliados, la RFR decidió emprender dos estudios de mercado para entender mejor la actual oferta y demanda de los microseguros en Ecuador. Los estudios de mercado fueron financiados mediante una combinación de fondos de HIVOS y la RFR, con el apoyo técnico de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).[a]

Tras su investigación y análisis del mercado, la RFR concluyó que, aunque existían pólizas de seguro en Ecuador, su complejidad y normas de exclusión las hacían demasiado onerosas como para que los microempresarios las adquirieran. La RFR decidió comisionar la elaboración de un producto de seguro simplificado, a ser distribuido a través de los mismos canales de las IMF como los productos más tradicionales de microahorros y microcréditos. La RFR proyectaba aprovechar la fase piloto para la instalación de la infraestructura requerida para atender a gran número de asegurados, a la vez que mejoraba el producto para el consumidor. La asociación anticipaba alcanzar un índice de satisfacción del 90 por ciento de los consumidores del producto.

La RFR trabajó con un proveedor de seguros del sector privado en la elaboración del producto inicial, tras un proceso de solicitación para seleccionar este socio. El adjudicado del concurso fue el que contaba con el sistema más sencillo de afiliación y reclamación, una red extensa de oficinas para la atención al asegurado, pocas exclusiones, primas a un precio asequible para el cliente, y un conocimiento comprobado del mercado al cual buscaba atender la RFR.

Mediante el nuevo producto de seguro, a la vez que se posibilita a las IMF reducir sus riesgos, también se ayuda a los miembros de la RFR a diversificar sus productos, prestar un servicio de calidad y atraer nuevos clientes. Cada institución afiliada puede personalizar el producto de seguro, eligiendo hacerlo disponible más allá de su población de prestatarios activos. Los ahorristas, anteriores prestatarios y sus familiares, también pueden adquirir la póliza, cuyos beneficios se extienden a toda una familia.

Una vez determinada la empresa de seguros y el producto básico, la RFR invitó a solicitudes de todos los afiliados interesados en implementar la prueba piloto del producto de microseguros. Inicialmente, cuatro IMF expresaron interés en el producto. La RFR proyectaba agregar una IMF cada mes durante el primer año del piloto, con el objetivo de llegar a los 58.500 prestamistas al final de un año. La asociación necesitaba alcanzar esta meta hasta fines del 2010 para poder mantener las tarifas favorables que había negociado con la empresa de seguros.

A más de un año desde el piloto inicial de su proyecto de microseguros, la RFR ha logrado una mediana acogida del producto, por lo que sigue trabajando por alcanzar los objetivos iniciales de la fase de diseño del producto. La RFR cumplió su propósito de procesar las reclamaciones dentro de cinco días, a excepción de las instituciones fuera de la provincia de la aseguradora, en cual caso el plazo de procesamiento es de 8 días (debido al tiempo necesario para el envío de las reclamaciones). La red está muy cerca de lograr su objetivo en materia de satisfacción del cliente, con un índice del 87 por ciento entre los consumidores del producto. En marzo del 2011, la RFR se acercaba a un ritmo constante a su propósito de que 13 IMF estuvieran prestando microseguros a 58.000 clientes, y seguía trabajando con HIVOS para asegurar el logro de esta meta. Actualmente el programa incluye a 10 IMF que llegan a 51.000 clientes. La RFR planea utilizar los fondos del auspicio de HIVOS en los materiales educativos y promocionales necesarios para ampliar el programa.

Habiendo evaluado la fase piloto inicial, la RFR ha identificado varias fortalezas y oportunidades para el crecimiento del mercado.

Una de las principales fortalezas del proyecto ha sido la relación complementaria entre la orientación social del producto y el material educativo y de capacitación para los clientes de las IMF. Además, el cumplimiento de las normas de calidad y tiempos de respuesta propuestos, posibilitó a la RFR posicionarse dentro del mercado y aumentar el número de clientes asegurados. Sin embargo, la complejidad de su mercadeo ha sido identificada como una de las debilidades del proyecto. Ocasionó demoras en el lanzamiento del piloto y resultó en la disminución de los ingresos inicialmente proyectados. La falta de un marco normativo para los microseguros y la superabundancia de tales productos para las grandes IMF, fueron identificadas por la red como desafíos adicionales. La RFR ha compartido sus conclusiones y experiencias con la OIT, la cual publicó la información en su boletín de noticias de mayo del 2010. La OIT además invitó a la Red a compartir sus experiencias en un encuentro sobre microseguros realizado en Medellín, Colombia, en marzo del 2011.

Aunque ya se ha aprendido y logrado mucho, la RFR proyecta continuar con su promoción, desarrollo e implementación de este producto de microseguros, con una orientación hacia la educación y capacitación de mayor número de clientes vulnerables. Hasta finales del año 2011, la RFR espera contar con un mínimo de 80.000 clientes de microseguros, distribuidos entre 12 instituciones de microfinanzas. La Red también espera aprovechar los aprendizajes obtenidos con este producto en su investigación y desarrollo de productos para microseguros de salud y accidentes, los cuales constituirán el enfoque de su próximo proyecto piloto.

La RFR ha desempeñado un rol indispensable en la identificación y el desarrollo de oportunidades de mercado para sus afiliados en el ámbito de los microseguros. Ha participado de manera tangible en casi cada etapa del proceso de desarrollo de un primer producto de seguros para los microempresarios, reduciendo así las grandes barreras para el ingreso al mercado por parte de sus afiliados. En particular, al facilitar las conexiones con el sector privado, la RFR pudo asegurar opciones de menor costo para todos incluidos, incluyendo los participantes, sus clientes, afiliados y proveedores de seguros. La RFR ha sido particularmente exitosa en la identificación de oportunidades para la generación de ingresos, los cual sostendrán su participación y apoyarán su estrategia de sostenibilidad a largo plazo.

Fuente: Autores; RFR.

Notas: [a] HIVOS (*Humanist Institute for Development Cooperation*) es una organización humanitaria basada en los Países Bajos, la cual ofrece a sus organizaciones afiliadas: apoyo financiero y asesoramiento, conexiones, formación en incidencia, y el intercambio de conocimientos. La OIT es un organismo de la ONU que reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de sus estados miembro en acciones comunes orientadas a promover el empleo decente en todo el mundo.

Desafíos a futuro: modelos comerciales de las asociaciones

Las asociaciones aún deben lograr muchos aprendizajes y descubrimientos en el campo de la innovación de los productos y servicios. Aunque la experimentación hasta la fecha es indicativa de un gran potencial en esta área, todavía quedan desafíos por resolver. Sigue siendo una consideración importante el saber qué tipos de intervenciones tendrán el mayor impacto en el mercado. Las asociaciones deben ser sumamente hábiles en saber reaccionar frente a las señales del mercado y diseñar sus actividades para responder a estas oportunidades. Sin embargo, incluso con toda esta información, las asociaciones suelen verse limitadas por cuestiones de costos. Los proyectos piloto, los estudios de factibilidad, el apoyo técnico a los afiliados, todo esto suponen grandes cantidades de recursos. La clave para asegurar el rol de las asociaciones en la innovación de productos y servicios, se encuentra primordialmente en la sostenibilidad. ¿Pueden las asociaciones encontrar medios para la recuperación de los costos de estas actividades? ¿Existen maneras de generar nuevos ingresos? ¿Qué modelos comerciales pueden solventar el interés de sostenibilidad de una asociación mientras ésta presta al mercado servicios valiosos?

In el caso de la RFR, la asociación negoció con la empresa de seguros el 15 por ciento del valor de la prima de cada póliza, a cambio de su rol como diseñador y corredor del producto de seguro. En base a esta cifra, la RFR calculó que generaría un retorno positivo sobre el producto después de 30 meses de operación y la venta de este producto de seguros a 100.000 prestatarios. En adición a sus propias posibilidades de generar ingresos, la RFR ofreció a las IMF afiladas la opción de recibir una comisión de hasta el 20 por ciento del precio de la prima en compensación de los costos (tiempo del personal, uso de las computadoras, etc.) de la venta del producto de seguro y la cobranza de las primas. Esta comisión, aunque incentivaba a las IMF, aumentaría el costo al cliente en la misma cantidad. Alternativamente, las IMF podrían optar por prestar el servicio a costo, a fin de atraer a nuevos clientes.

La innovación de los productos y servicios seguirá siendo una prioridad para el sector de las microfinanzas en el futuro previsible. En adelante, las asociaciones deberán analizar sus posibilidades, no sólo de cubrir sus costos, sino además de generar rentas. En algunos casos, las asociaciones podrán aliarse con otros proveedores de servicios técnicos para realizar ciertas etapas de la innovación y hallar maneras de capitalizar sus mayores aportes al proceso. Esto podría incluir comisiones a cambio de realizar investigaciones del sector, promover la legalización de nuevos productos, o generar alianzas que les posibiliten percibir un ingreso de las ventas, una tarifa por el uso, o una participación en los beneficios del producto.

Ya sea que la asociación anticipa generar ingresos desde el inicio de un proyecto, como fue el caso de la RFR, o busca financiación para explorar una nueva área de servicio para su prestación – la de la innovación de productos como en el caso de REDCAMIF – o establece nuevas alianzas aprovechando su reputación como defensor y promotor de las innovaciones, como lo hizo el RMC, las asociaciones deben considerar siempre las ramificaciones financieras de participar en la innovación de productos y servicios.

Recuadro 2. Principios de G20 para la Innovación en la Inclusión Financiera

La innovación para la inclusión financiera significa un aumento en el acceso a los servicios financieros por parte de los pobres, mediante la implementación segura y solvente de nuevas metodologías. Los siguientes principios se orientan hacia el establecimiento de un marco político y normativo habilitante de la inclusión financiera innovadora. Tal ambiente es determinante esencial del ritmo con que se cerrará la brecha del acceso a los servicios financieros para los más de dos mil millones de personas que actualmente se encuentran excluidas de sus respectivos sistemas financieros nacionales. Estos principios se derivan de las experiencias y los aprendizajes de los formuladores de políticas en todo el mundo, especialmente aquellos que lideran en los países en desarrollo.

1. ***Liderazgo:*** Cultivar un amplio compromiso gubernamental con la inclusión financiera, a fin de ayudar en el alivio de la pobreza.

2. ***Diversidad:*** Implementar enfoques de políticas que promuevan la competencia y provean incentivos de mercado para el logro de un acceso financiero sostenible y la utilización de una amplia gama de servicios accesibles (ahorros, créditos, pagos y transferencias, seguros, etc.), así como diversos proveedores de servicios.

3. ***Innovación:*** Promover la innovación técnica e institucional como medio para ampliar el acceso y aprovechamiento del sistema financiero, incluyendo la superación de las debilidades en su infraestructura.

4. ***Protección:*** Fomentar una metodología integral para la protección al consumidor, que reconozca los roles de los gobiernos, proveedores de servicios y consumidores.

5. ***Empoderamiento:*** Avanzar la alfabetización financiera de los pobres y su capacitación en asuntos relacionados.

6. ***Cooperación:*** Generar un entorno institucional con claros lineamientos para la rendición de cuentas y coordinación al interior del gobierno; y fomentar las alianzas y consultas directas entre gobiernos, empresas y demás partes interesadas.

7. ***Conocimientos:*** Utilizar datos mejorados en la formulación de políticas con base en las evidencias, medir el progreso y considerar un enfoque incremental de "probar-y-aprender", aceptable tanto para los reguladores como para los proveedores de los servicios.

8. ***Proporcionalidad:*** Construir un marco político y normativo proporcional con los riesgos y beneficios inherentes en los productos y servicios innovadores, y basado en un entendimiento de las brechas y barreras que permanecen en la normativa existente.

9. ***Marco:*** Considerar la posibilidad de lograr que el marco normativo refleje las normas internacionales, las circunstancias nacionales y el apoyo a un entorno competitivo, mediante la adopción de un régimen apropiado, flexible y basado en el riesgo para la Prevención del Lavado de Activos y el Combate a la Fi-nanciación del Terrorismo (AML/CFT), así como las condiciones para el uso de agentes como interfaces con el cliente, un claro régimen normativo para los valores electrónicamente almacenados, e incentivos de mercado para el establecimiento de una amplia interoperabilidad e interconexión en el largo plazo.

Estos principios reflejan las condiciones que conducen al fomento de la innovación para la inclusión financiera, pero a la vez constituyen una protección a la estabilidad financiera y al cliente. No se trata de un conjunto rígido de requisitos, sino que más bien han sido diseñados para ayudar a los gestores de políticas en su proceso de toma de decisiones. Por tanto, los principios son lo suficientemente flexibles como para ser adaptados a los contextos de diversos países.

Fuente: Access Through Innovation Sub-Group (ATISG), 25 de may de 2010, *Innovative Financial Inclusion: Principles and Report on Innovative Financial Inclusion from the Access through Innovation Sub-Group of the G20 Financial Inclusion Experts Group. p. VIII.*

Tabla1. Vistazo a la innovación

ROL DE LAS ASOCIACIONES	EJEMPLOS
Generación y difusión de conocimientos	
1. Encuestar a los afiliados y mantener una comunicación constante, a fin de entender las necesidades de los clientes. 2. Recoger y monitorear información del sector, y recopilar datos de desempeño financiero y social, a fin de identificar las brechas entre la demanda y la oferta en el mercado. 3. Reforzar los conocimientos del sector mediante conferencias y publicaciones en las que se resalten los nichos no cubiertos en el mercado. 4. Vincularse con otras asociaciones y actores del sector, a fin de aprender sobre productos y servicios exitosos en otras partes del mundo. 5. Realizar estudios de oferta y demanda. 6. Colaborar con centros de investigación y universidades en la realización de estudios de impacto.	La RFR realiza una encuesta semestral entre sus afiliados, en la que les pregunta cuáles productos o servicios financieros tienen la mayor demanda entre sus clientes. Las investigaciones realizadas en el sector por REDCAMIF indican que, de los 14 millones de habitantes en Centroamérica que pueden trabajar, aproximadamente 8,4 millones están empleados en la economía informal.
Entornos políticos y normativos habilitantes	
1. Efectuar estudios jurídicos y normativos. 2. Cuando sea necesario, promover reformas normativas que se ajusten a los nuevos productos, servicios y medios de prestación.	El RMC comisionó un estudio a profundidad sobre las políticas bancarias existentes en Rusia, a fin de definir recomendaciones de políticas para el servicio en rápida expansión de la banca sin sucursales.
Reducción de costos mediante el apoyo al ciclo de innovación de los productos	
Diseño de productos	
1. Reunir fondos de diversas fuentes u obtener financiamiento para apoyar investigaciones al nivel sectorial más eficiente. 2. Realizar estudios de factibilidad. 3. Ayudar en la evaluación de diseños alternativos. 4. Contratar expertos temáticos como apoyos en el diseño. 5. Documentar los aprendizajes y compartirlos dentro y fuera de la asociación.	REDCAMIF, como red regional, obtuvo fondos para realizar tres estudios de mercado y determinar la factibilidad de un producto de micropensiones en Centroamérica. Los estudios señalaron que la potencial demanda en la región excedía los 8,5 millones de clientes. La RFR realizó dos estudios de mercado en Ecuador para determinar la oferta y demanda de microseguros. A raíz del primer estudio de mercado realizado por REDCAMIF, se recomendó a las IMF como canal apropiado de distribución para un producto de micropensiones, y se identificó un mercado objetivo de más de 600.000 clientes.
Experimentación en la fase piloto	
1. Proporcionar capacitación y apoyo a lo largo del proceso. 2. Generar incentivos financieros para la participación en el piloto. 3. Establecer criterios para la participación en el piloto, a fin de asegurar que se pongan a prueba todas las variables y condiciones. 4. Documentar los aprendizajes y compartirlos dentro y fuera de la asociación.	El RMC lanzó una subsidiaria para prestar el apoyo de facturación y consultoría a los bancos e IMF respecto al proyecto piloto de las tarjetas de pago y prepago. REDCAMIF identificó 10 IMF – 3 de Guatemala, 3 de Honduras y 4 de Nicaragua – para el piloto del proyecto de micropensiones. La selección de las IMF se basó en la idoneidad de sus respectivos marcos jurídicos, clientela, solidez institucional y transparencia. La RFR seleccionó a 4 IMF afiliadas para el piloto de un proyecto de microseguros, las cuales optaron por ofrecer el producto como un beneficio adicional o extensión de otro producto.
Evaluación	
1. Documentar el proceso de desarrollo, para saber qué funcionó bien. 2. Realizar ajustes en un producto antes de su implementación masiva. 3. Instalar sistemas para medir el impacto de los productos en los clientes.	REDCAMIF presenta los resultados de su proyecto piloto en conferencias y talleres nacionales y regionales.
Lanzamiento / Escalamiento	
1. Invertir en campañas de mercadeo y educación. 2. Prestar un apoyo permanente para la implantación a gran escala. 3. Establecer objetivos a corto y largo plazo para el escalamiento del producto o servicio.	La RFR proyecta agregar una IMF por mes durante el primer año del proyecto piloto, a fin de llegar a los 58.500 prestamistas en un año. Hasta finales del año 2011, la asociación debe alcanzar su meta de llegar a 80.000 clientes.

Acerca de REDCAMIF

REDCAMIF, la Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas, fue establecida en el año 1999. Es una asociación regional constituida por asociaciones nacionales de microfinanzas de Panamá, Guatemala, Honduras, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua y la República Dominicana. Las IMF afiliadas a estas siete asociaciones nacionales prestan sus servicios a más de un millón de clientes de microfinanzas. Los principales servicios de REDCAMIF incluyen el monitoreo del rendimiento financiero y desempeño social de las IMF, el fortalecimiento de capacidades para las asociaciones nacionales de microfinanzas, la incidencia a favor de un entorno de políticas que favorezca las microfinanzas, y la organización de eventos y conferencias para todo el sector.

Acerca del Russian Microfinance Center

El Russian Microfinance Center (RMC) fue establecido en julio del 2002. Sirve de centro de recursos para el sector de microfinanzas en Rusia, y de foro nacional para su interacción con el gobierno, el público y los inversionistas. El RMC realiza incidencia a favor de un entorno jurídico habilitante de las microfinanzas, presta servicios de capacitación y consultoría profesional a las instituciones microfinancieras, y promueve normas nacionales para las microfinanzas y soluciones técnicas para la inclusión financiera de los pobres.

Acerca de la Red Financiera Rural

La Red Financiera Rural (RFR) es una asociación de microfinanzas establecida en Ecuador en junio del año 2000. Actualmente tiene 40 afiliados que, en conjunto, atienden a unos 700.000 clientes de microfinanzas. Entre los afiliados a la asociación se encuentran bancos comerciales, ONGs y cooperativas financieras. Los principales servicios de la RFR incluyen: la asistencia técnica y el fortalecimiento de capacidades, el monitoreo del rendimiento financiero y desempeño social, la incidencia política, la facilitación del acceso al financiamiento, y el desarrollo de productos.

Acerca de La Red SEEP

La Red SEEP (www.seepnetwork.org) fundada en el año 1985 con su sede en Washington DC, es una asociación de 120 organizaciones internacionales que apoyan a programas de desarrollo de pequeñas y microempresas en todo el mundo. SEEP trabaja hacia la visión de un ingreso sostenible en todos los hogares, mediante la conexión de los expertos en microempresas en una comunidad mundial de aprendizaje. SEEP desempeña el rol singular de vincular a estos profesionales de tal manera que puedan accesar, co-crear e intercambiar las herramientas y experiencias necesarias para fortalecer sus respectivas organizaciones y programas y, finalmente, los impactos de éstos.

The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414
Washington, DC USA 20009-5721
Phone: 1 202 534 1400
Fax: 1 202 534 1433
Email: info@seepnetwork.org
Website: www.seepnetwork.org