



---

# INNOVACIONES SOBRE MICROFINANZAS RURALES

INFORME TRANSVERSAL

---

En colaboración con:



Esta publicación es producto del proyecto de consultoría comisionada a DAI México por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo BID. Los autores han sido: Robin Young, Pablo Alborta, Guillermo Monje, Rodolfo Quirós y Laura Palancares.

Por el Fondo Multilateral de Inversiones han participado Fernando Campero, Gyoung Joo Choe y Omar Villacorta, quienes coordinaron el proyecto.

Por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME) de Perú, y FINRURAL, Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo de Bolivia, aliados técnicos del proyecto, han participado Carlos Ríos y Néstor Castro, respectivamente.

Agradecimientos especiales por las contribuciones de: Shoshana Grossman-Crist, Gladis Morena, Carmen Mosquera, Betsy Murray, María Fernanda Padrón, Camille Ponce y Dieter Wittkowski, del FOMIN.

## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

1300 New York Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20577

[www.fomin.org](http://www.fomin.org) | [mifcontact@iadb.org](mailto:mifcontact@iadb.org)

Enero 2015

# TABLA DE CONTENIDOS

↘	<b>Parte I</b>	
	<b>Innovaciones en microfinanzas rurales</b>	4
	A. Contexto	4
	B. Enfoque y alcance del estudio	5
	C. Tipos de innovaciones	6
↘	<b>Parte II</b>	
	<b>Principales beneficios de las innovaciones estudiadas</b>	10
	A. Innovaciones con tecnología de la información y comunicación	13
	B. Innovaciones en el canal de atención	15
	C. Innovaciones en modelo de negocio	16
	D. Innovaciones en tipo de producto	18
	E. Innovaciones en metodología y proceso	19
	F. Innovaciones con la cadena de valor	21
↘	<b>Parte III</b>	
	<b>Lecciones sobre el desarrollo de las innovaciones</b>	23
↘	<b>Parte IV</b>	
	<b>Reflexiones y conclusiones</b>	26

## Parte I

# INNOVACIONES EN MICROFINANZAS RURALES

## A. CONTEXTO

Las microfinanzas, en general, enfrentan grandes desafíos en los mercados donde operan: alto nivel de informalidad en las empresas que constituyen su grupo meta, asimetría de información, carencia de documentación financiera e insuficientes garantías de esta clientela. Todo ello, combinado con pequeñas y frecuentes transacciones, eleva el costo de esta industria financiera.

Dicho panorama se complica más para aquellas instituciones microfinancieras (IMF) que optan por atender al área rural, ya que deben enfrentar retos adicionales: mercados locales distanciados, dispersión geográfica de prestatarios, deficiencias en la infraestructura de transporte y telecomunicaciones, riesgos climáticos y de producción que afectan la agricultura (principal sector de la economía rural), falta de claridad sobre los derechos y títulos de propiedad de la mayoría de su clientela y, para algunos segmentos de ésta, su marginalización de las cadenas de valor. A esto se suman las debilidades institucionales o la frecuente carencia de organizaciones de base que aglutinen a productores rurales de pequeña escala.

Como resultado, apenas el 30% y 20% de la cartera del sistema financiero centroamericano y sudamericano, respectivamente, corresponde a operaciones rurales – ello, no obstante al peso relativo de la población que habita en el campo en América Latina. Por ejemplo, en Bolivia sólo el 20% de los puntos de atención están en zonas rurales y en el Perú sólo el 20% de la población es titular de una cuenta en una institución financiera.<sup>1 y 2</sup>

Sin embargo, desde la última década, la industria microfinanciera de la Región se está dando cuenta que, ante la saturación de las plazas urbanas y peri-urbanas en las que vino mayormente operando, el tamaño de los mercados financieros rurales no atendidos o sub-atendidos representa una gran oportunidad para expandir sus servicios y, por ende, para contribuir en la inclusión financiera en América Latina y el Caribe.

El interés por ampliar el alcance y profundidad de las microfinanzas rurales es también producto de los importantes avances que se han venido dando a favor del desarrollo del campo: expansión de la red vial y de las telecomunicaciones de línea fija y móvil, la articulación y crecimiento de ciertas cadenas de valor, etc., factores que invitan y facilitan el avance de la oferta financiera formal.

Aunque continúa el rezago en la infraestructura y los índices de desarrollo de las regiones rurales comparadas con las urbanas, algunas instituciones financieras ya están aprovechando las mejoras logradas en dichos contextos, profundizando sus servicios de manera rentable.

---

1. Microscopio global sobre entorno de negocios para las microfinanzas 2013, The Economist Intelligent Unit.

2. Informe de Estabilidad Financiera, Banco Central de Bolivia, Ciudad de la Paz, 2013.

El presente estudio, denominado Innovaciones en Microfinanzas Rurales en América Latina sistematiza innovaciones que han sido instrumentales para lograr una mayor profundización de los servicios financieros y aumentar la capilaridad del sistema financiero en los medios rurales, para diseminar una serie de evidencias de que la expansión rural puede ser una estrategia de negocio viable para las instituciones financieras, siendo posible lograr rentabilidad y escala.

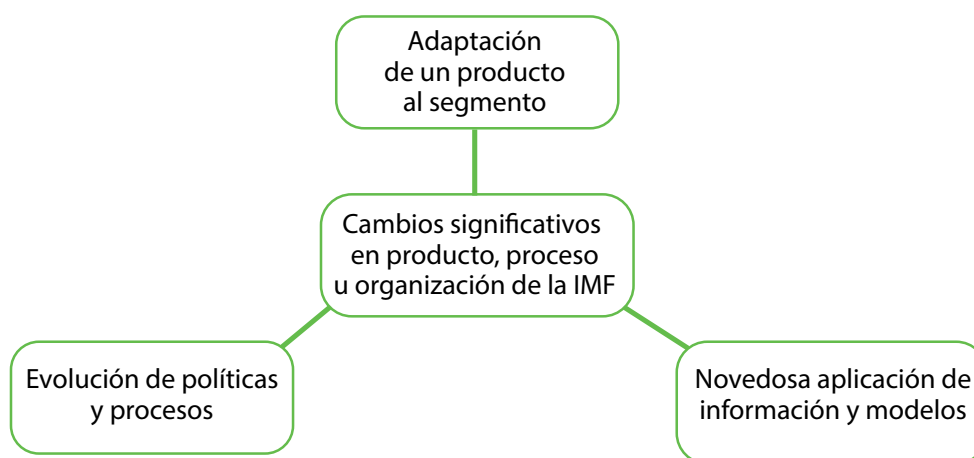
En pos de dicho propósito, las innovaciones microfinancieras comprendidas en este estudio abarcaron, por un lado, casos de Bolivia y el Perú, por ser dos de los mercados microfinancieros de la Región con mayor desarrollo. También se seleccionaron iniciativas de Guatemala, y Honduras, plazas que - no obstante a contar con menor desarrollo microfinanciero respecto a los dos países sudamericanos mencionados - posibilitaron la generación y puesta en marcha de interesantes experiencias de financiamiento rural, especialmente en lo referido a clientes que operan en cadenas de valor, no obstante las experiencias en Centroamérica muestran un desarrollo importante de las innovaciones en campos como el de finanzas verdes, género, etc.<sup>3</sup>

## B. ENFOQUE Y ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio, iniciado en abril de 2013, abarcó innovaciones en microfinanzas rurales que vienen demostrando cambios significativos en el producto financiero brindado y/o en el proceso u organización de la institución financiera con el propósito de mejorar los resultados. También consideró iniciativas dirigidas a la adaptación de un producto para un nuevo sub-segmento, la aplicación novedosa de información y modelos de negocios, así como la evolución de políticas y procesos para mejorar el servicio o la gestión de riesgos.

El concepto de innovación que primó para identificar los casos a seleccionarse en los países del estudio fue el siguiente: “innovación corresponde a una idea o práctica percibida como nueva por el ente (la persona o institución) que toma las decisiones.”<sup>4</sup> En este sentido, lo que podía considerarse como nuevo en un mercado rural debía ser entendido como innovador en dicha plaza, aunque esta novedad haya sido implementada de alguna forma en otros mercados o entidades.

### DIAGRAMA 1. CONCEPTO DE INNOVACIÓN



Fuente: Elaboración propia del autor

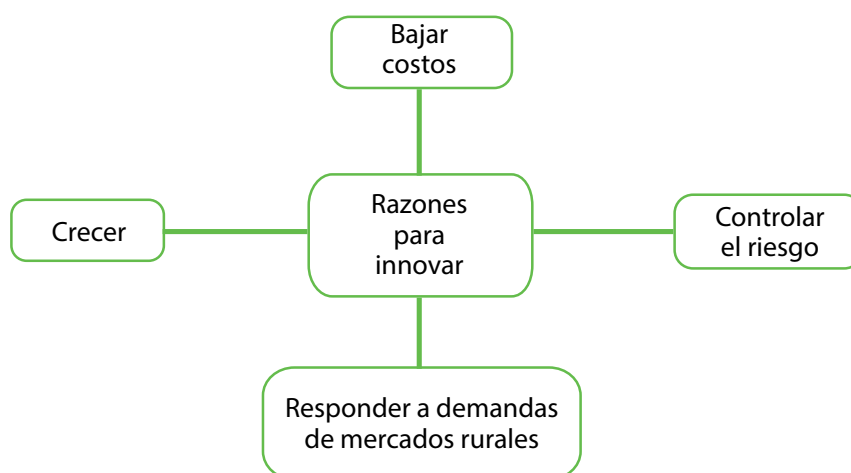
3. Microscopio global sobre entorno de negocios para las microfinanzas 2013. The Economist Intelligent Unit.

4. Manual de Oslo "Medición de las actividades científicas y tecnológicas". Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Tercera Edición, 2005.

Tras varios filtros de revisión basados, entre otros, en los tipos de innovación, fase de desarrollo y tiempo de implementación, se partió de 115 experiencias microfinancieras rurales potencialmente interesantes para efectos del estudio), se seleccionaron 12 casos destacables: cinco en el Perú, cuatro en Bolivia, y tres en Centroamérica (dos en Honduras y uno en Guatemala).

Las innovaciones estudiadas en Bolivia fueron gestadas por las siguientes entidades: CIDRE, FONDECO, Fundación Sartawi y PRORURAL. Los casos del Perú corresponden a COPEME-EQUIFAX, Banco de la Nación, ABACO, La Positiva y EDYFICAR. Finalmente las iniciativas centroamericanas consideradas en este estudio pertenecen a (i) Del Campo y Banco FICOHSA-Supermercados La Colonia, en Honduras y (ii) FIDOSA, en Guatemala. En todo caso, como se muestra más adelante (véase Tabla 1 y los casos completos en los capítulos siguientes de este estudio), todas ellas son diferentes entre sí, aunque – por sus características básicas – pueden ser clasificadas en tipologías específicas que se presentan a continuación.

## DIAGRAMA 2. RAZONES PARA INNOVAR



Fuente: Elaboración propia del autor

## C. TIPOS DE INNOVACIONES

Para fines del presente estudio, se han clasificado los tipos de innovaciones analizadas según su (a) impacto en el mercado, (b) fase de desarrollo, y (c) objetivo de la iniciativa.

### 1. EFECTOS EN EL MERCADO

Existen innovaciones que pueden ser calificadas como disruptivas o sustantivas (*disruptive or sustaining*).<sup>5</sup> Las primeras crean nuevos mercados y redes de valor con notorias mejoras en los productos y servicios. Estas cualidades afectan los precios y ocasionan la reducción o desaparición del mercado existente.

5. Términos de Dr. Clayton Christensen profesor de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard, [www.claytonchristensen.com](http://www.claytonchristensen.com)

El microcrédito en sí puede considerarse como una innovación disruptiva en los servicios financieros, ya que permitió abrir espacio al financiamiento - de manera rentable - de un sector generalmente marginado del sistema económico: los microempresarios informales. Definió una manera de “bancarizar” a este segmento, con oficiales de crédito que salen de sus oficinas para atender a los clientes, utilizan información no formalmente documentada y basan su relación con el prestatario y su comunidad de manera más personalizada.

Por su parte, las innovaciones sustantivas sostienen los mercados existentes con mejoras para que cada institución pueda competir con las demás. Este tipo de iniciativas pueden ser revolucionarias cuando no se esperan, o evolucionarias cuando son esperadas. Un ejemplo de ello es el microcrédito individual que reemplazó al grupal en muchos mercados.

Algunos de los casos estudiados en el marco de este estudio tienen el potencial de ser innovaciones disruptivas. Por ejemplo, como se verá más adelante, la innovación denominada “Experto Rural” del Consorcio COPEME-Equifax en el Perú, que utiliza dispositivos móviles para generar una recomendación para otorgar o no crédito al potencial prestatario y se basa en una calificación automatizada de pre-análisis en campo (in situ) del cliente y de su solicitud. A medida que esta tecnología de evaluación crediticia logre mayor penetración en el mercado y las actuales empiecen a desaparecer, esta innovación podrá calificarse definitivamente como disruptiva.

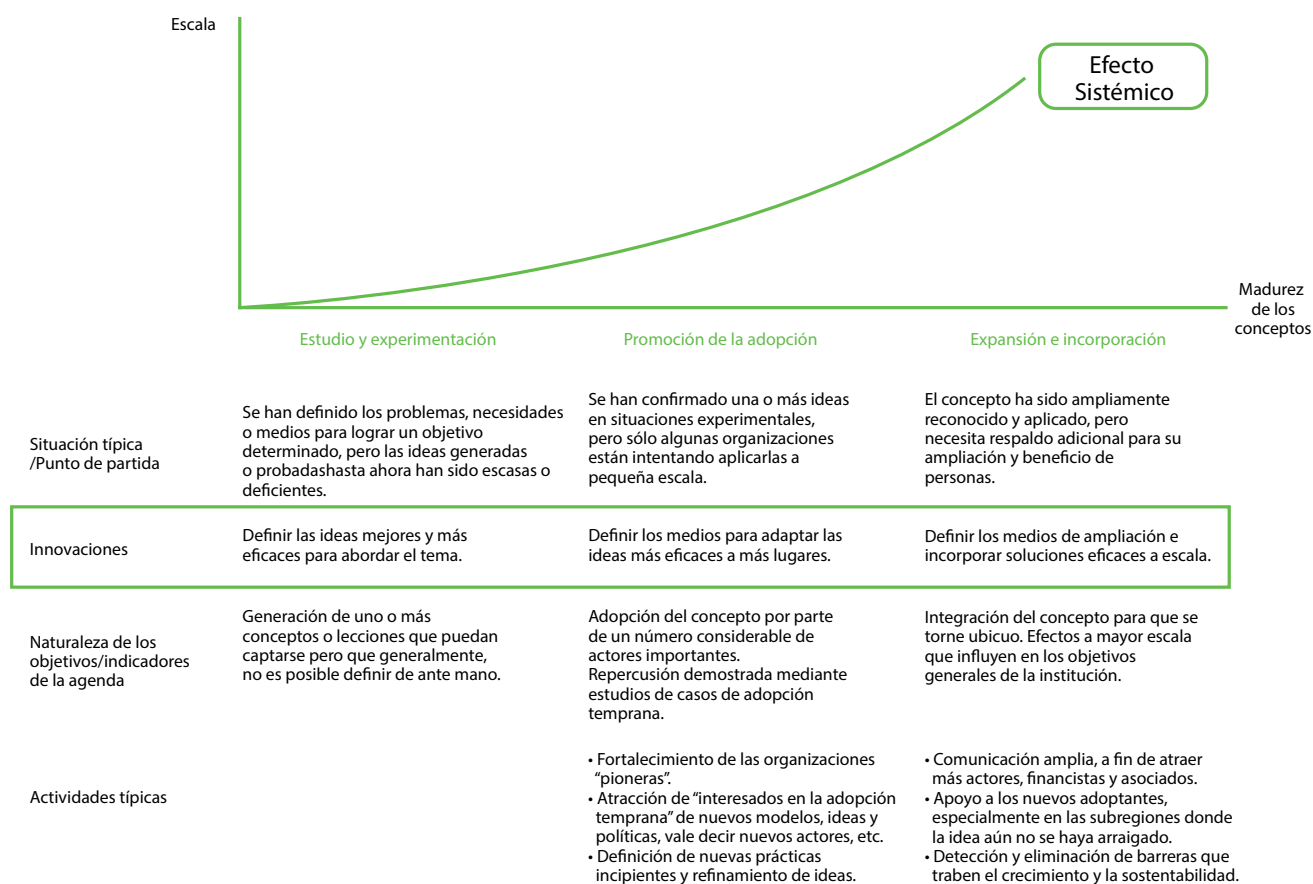
Otros casos estudiados caen en la categoría de innovaciones sustantivas. Entre ellas figuran (i) las “Agencias Compartidas” de Banco de la Nación en el Perú, (ii) el “Sistema de Gestión de Información de Riesgos Agropecuarios y Sistémicos, GIRAS”, de Sembrar Sartawi en Bolivia y (iii) el financiamiento a las cadenas de valor agrícolas de Banco FICOHSA, en Honduras.

Complementando lo mencionado, es importante reconocer que casi todas las instituciones tienen algún nivel de innovación si operan en mercados con algún nivel de competencia o, por su propia cultura, son impulsadas a mejorar su trabajo. Algunas pueden promover innovaciones realmente disruptivas, mientras otras se enfocan a desarrollar sus capacidades para masificar innovaciones generadas por otras entidades.

## 2. FASE DE DESARROLLO

Las innovaciones pueden definirse también por la fase de desarrollo en que se encuentran en el mercado: estudio, experimentación, promoción de la adaptación, expansión e incorporación, tal como lo ilustra la Figura 1.

FIGURA 1. EL CONCEPTO DE LA CURVA DE MADUREZ



Fuente: Dalberg

Al respecto, este estudio estableció que la mayoría de las innovaciones investigadas se encuentran en las fases de estudio y experimentación (pilotos) o promoción a nivel del mercado (véase Tabla 1).

No obstante, dentro de las organizaciones donde se implementan, muchas ya están pasando de la promoción a la expansión, tras haber cumplido las expectativas internas y probado su viabilidad. Sin embargo, una de ellas ha llegado a una fase de suspenso, al no poderse adaptar a cambios en el mercado.

En todo caso, se debe mencionar que se identificaron algunas innovaciones interesantes que se encuentran en fase de estudio o en etapa muy temprana de experimentación y, por tanto, cabe esperar los resultados de una revisión a futuro.



### 3. OBJETIVO DE LA INNOVACIÓN

Por otro lado, las innovaciones disruptivas/sustantivas o por fase de desarrollo pueden ser catalogadas acorde al objetivo que persiguen. En este sentido, el estudio ha identificado iniciativas generadas para enfrentar problemas tanto de costos, como de riesgos, las cuales pueden ser agrupadas en las seis categorías resumidas a continuación en la Figura 2.

FIGURA 2. TIPO DE INNOVACIONES SEGÚN OBJETIVO

Diseño de metodología y proceso	Adaptados al entorno rural para gestionar los riesgos, controlar los costos y brindar el servicio demandado.
Utilización de tecnología de la información y comunicaciones (TIC)	Especializada en obtener y analizar datos, y realizar transacciones que mejoran la gestión de riesgos y operaciones mientras reduce el tiempo y costos de los procesos.
Establecimiento de nuevo modelo de negocio	Nuevas estructuras organizaciones y legales para atender a productores (cajas rurales, fondos de inversión rural, sociedades anónimas).
Apertura de canal alternativo de atención	Para acercar los servicios financieros a los clientes, a menor costo que los tradicionales.
Desarrollo de tipo de producto	De financiamiento y seguros adecuados a las realidades de los micro y pequeños productores rurales, con condiciones que satisfacen sus necesidades financieras mientras controlan los riesgos.
Generación de alianzas con actores de las cadenas de valor	Para ofrecer financiamiento personalizado para las actividades específicas con un control de los riesgos y costos y la facilitación del servicio en conjunto con los actores de la cadena de valor productiva y comercial.

Fuente: Elaboración propia

## Parte II

# PRINCIPALES BENEFICIOS DE LAS INNOVACIONES ESTUDIADAS

En función a la información relevada y analizada de cada una de las innovaciones consideradas en el estudio, se advierte que todas ellas han generado resultados y beneficios para las instituciones, los clientes y, en muchos casos, para terceros directa o indirectamente involucrados. Esencialmente...

- ▶ ...se ha observado en el caso de instituciones financieras resultados que derivaron, ya sea, en crecimiento de cartera, reducción de mora, incremento en la rentabilidad, mejor gestión de riesgos, mayor diversificación de clientes y/o mejora en las capacidades de su personal;
- ▶ ...se ha visto en el caso de los clientes que ellos se beneficiaron, ya sea con un mayor acceso a financiamiento, condiciones más adecuadas a las características de su emprendimiento/ negocio, una programación de pago ajustada a sus ciclos productivos y capacidad de pago, tasas de interés competitivas, canales de atención más cercanos o llevados directamente a su hogar/finca/negocio, disponibilidad de herramientas para la gestión de riesgos, y/o apoyo tanto para la expansión de mercados, como mejoras en la calidad de producción, incluyendo el incremento de sus ingresos;
- ▶ ...se ha establecido que los terceros también se favorecieron de diferentes maneras, ya que, por un lado, algunas de las organizaciones que representan y atienden a los pequeños productores y otros empresarios rurales se han fortalecido, lo cual - además de facilitar el financiamiento - permite el empoderamiento de sus miembros. Por otro lado, se ha conocido de beneficios para el medio ambiente, los cuales resultan, por ejemplo, del manejo más adecuado de recursos forestales. Finalmente, en el caso de los consumidores locales, estos ahora gozan de mejoras en la calidad y cantidad de productos agrícolas que ofrecen agricultores prestatarios. Hay productos que hoy son consumidos de manera local o para la exportación, lo que abre nuevos canales de comercialización y mejores oportunidades de ingreso a estos productores.

TABLA 1. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS INNOVACIONES ESTUDIADAS Y LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE RESUELVEN

Nombre de la innovación	Institución que implementa innovación	Problema(s) que la innovación soluciona	Fase y resultados
<b>Tipo de Innovación: Tecnología de la Información y Comunicación</b>			
Experto Rural	Buró de crédito y consorcio EQUIFAX y COPEME (Perú)	Carencia de información sistematizada y disponible sobre el historial crediticio de solicitantes rurales que alarga el tiempo y encarece el proceso para recolectar y verificar información para el análisis de solicitud de préstamo y control de pago.	Fase de Promoción Demuestra ser útil para las instituciones en gestionar riesgos. En menos de un año se realizaron 135.000 consultas. Actualmente 10 IMF utilizan el servicio, 4 pagan costo total sin subsidio.
Gestión de la Información de Riesgos Agropecuarios y Sistémicos (GIRAS)	ONG-IFD* Fundación Sembrar Sartawi (Bolivia)	Carencia de información sistematizada y accesible para los oficiales y analistas de crédito sobre los riesgos agroclimáticos del microcrédito agropecuario que dificulta un buen análisis de solicitudes de préstamo y supervisión de cartera.	Fase de Experimentación Demuestra ser útil en gestionar riesgos. La mora del portafolio crediticio a 30 días es de 1,6% a nivel nacional y 0,98% en cartera agropecuaria.
<b>Tipo de Innovación: Canal de Atención</b>			
Puntos de Atención Móviles (PAM)	ONG-IFD CIDRE (Bolivia)	La distancia y dispersión de los clientes rurales ocasiona altos costos y mayor tiempo para recolectar y verificar información que permita minimizar los riesgos del análisis de solicitudes de crédito.	Fase de Promoción Ha contribuido a bajar costos. El tiempo para procesar una solicitud de préstamo se redujo 40% (de 5 a 3 días) y se incrementó la productividad de oficiales de crédito de 84 a 130 clientes anuales con una reducción en costos operativos.
Agencias Compartidas	Banco Estatal Banco de la Nación (Perú)	El establecimiento y operación de una agencia rural, especialmente en áreas remotas, es costoso y el periodo de recuperación de esta inversión es largo.	Fase de Expansión Contribuye al crecimiento y control de costos 19 IMF tienen convenio, se han abierto 285 Agencias Compartidas, y 202 estaban operando brindando crédito a 81.000 clientes a diciembre del año 2013. La diferencia se debe a que varias de estas entidades han instalado sus propias agencias.
<b>Tipo de Innovación: Modelo de Negocio</b>			
Financiamiento de Segundo Piso	Cooperativa de Ahorro y Crédito ABACO (Perú)	Para las entidades financieras es costoso crear su propio canal y capacidades a efectos de llegar a pequeños productores rurales de manera directa. Las organizaciones de productores ofrecen una alternativa para atender a estos clientes, pero enfrentan debilidades institucionales que limitan su capacidad para administrar crédito.	Fase de Expansión Ha contribuido al crecimiento de cartera y expansión geográfica con productos más adecuados a la demanda de los clientes. En portafolio 66 millones de dólares, más de 26% de su cartera total, habiendo canalizado recursos a 69 socios estratégicos a diciembre del año 2013

Fondo de Inversión de Riesgo (FIR) Compartido

ONG PRO-RURAL (Bolivia)

Organizaciones que atienden y aglutinan a pequeños productores rurales enfrentan problemas de financiamiento y capacidad institucional que limitan su habilidad para administrar crédito para sus miembros.

Fase de Experimentación  
Ha contribuido a la gestión de riesgos con productos adecuados a la demanda de los clientes. Existen 4 FIR consolidados con asociaciones de agricultores que a mediados del año 2013 tenían una cartera consolidada de 3,27 millones de dólares con 1.199 clientes.

Tipo de Innovación: Producto

Microcrédito Warrant (garantía no tradicional, adecuada para pequeños productores)

ONG-IFD FONDECO (Bolivia)

Los pequeños productores se ven obligados a vender su producto al momento de la cosecha a precios bajos para conseguir liquidez que le permita cumplir con el pago a los proveedores de servicios contratados durante el proceso productivo, y no cuentan con colateral tradicional para financiamiento.

Fase de Promoción  
Demostró ser efectivo en controlar riesgos y responder a la demanda de clientes. Es importante destacar que la innovación está actualmente en status quo debido a la coyuntura local.

Seguro Agrícola Comercial

Compañía de Seguros La Positiva Seguros (Perú)

El Seguro Agrícola para los pequeños agricultores se dificulta por una combinación de factores incluyendo el riesgo moral, alto costo de información climática y agrícola requerida para la póliza, elevado costo de verificación de pérdidas para pólizas pequeñas y dispersas, falta de familiaridad de los agricultores sobre los seguros, frecuencia de eventos climatológicos adversos, y la covarianza de los riesgos agrícolas.

Fase de Experimentación  
Gestiona riesgos y responde a demanda de clientes. A diciembre del año 2013 (8 meses) se habían emitido 8.000 pólizas del Seguro Agrícola Comercial para clientes de AGROBANCO. En el año 2014 más entidades financieras están en pláticas y se preparan para iniciar.

Tipo de Innovación: Metodología y proceso

Herramientas de Análisis y Gestión de Riesgo

Institución financiera. Financiera EDYFICAR (Perú)

La tecnología de microcrédito tradicional no es adecuada para los agricultores y la tecnología de crédito agrícola tradicional no es adecuada para los pequeños productores informales y de multi-cultivos. La IMF, por tanto, no identifica adecuadamente los riesgos y capacidad de pago, ni ofrece condiciones adecuadas al flujo de caja de estos productores.

Fase de Promoción  
Permite crecimiento con una gestión de riesgos y una oferta de crédito que responden a la demanda de clientes. Durante 21 meses del piloto, al 31 de marzo del año 2014, se desembolsaron 3.150 créditos por 6,5 millones de dólares. El saldo de la cartera agropecuaria al cierre de diciembre de 2013 era poco más de 2,8 millones de dólares con una mora total de 1,7% en ocho regiones son beneficiadas más de 100 comunidades.

Departamento Especializado de Crédito

Proveedor de insumos agrícolas Del Campo (Honduras).

La empresa comercial no está organizada ni cuenta con la metodología para gestionar y administrar el crédito para pequeños productores agrícolas, situación que limita su oferta de financiamiento, sobre todo a clientes de micro y pequeña escala.

Fase de Experimentación  
Crecimiento y gestión de riesgos. Pasó de financiar a 90 agricultores de micro y pequeña escala en el año 2009 a 524 en el 2013, 75% de los clientes de la empresa.

	Banco, Supermercado y ONG Banco FICOHSA, Supermercado La Colonia y FUNDER (Honduras)	Los clientes sin canales de comercialización seguros presentan un alto riesgo de no pago y las operaciones individuales no son atractivas para las entidades financieras tradicionales por el alto costo de transacción.	Fase de Promoción Crecimiento con gestión de riesgos. La cartera ha llegado a 3,5 millones de dólares con 600 clientes de crédito y sin problemas de mora. Al año, 1.450 productores entregan 35 productos distintos al supermercado.
Financiamiento Forestal	Financiera Grupo Financiero de Occidente (FIDOSA) (Guatemala)	Las empresas comunitarias forestales carecen de suficientes garantías (el carácter concesionario de su terreno les impide hipotecar este bien) y las entidades financieras desconocen el sector forestal. Por tanto, las posibilidades de estas empresas para conseguir crédito son muy bajas.	Fase de Experimentación Gestión de riesgos con financiamiento adecuado a la demanda. En los primeros dos años se desembolsaron 1,8 millones de dólares con cero mora, impacto directo en el empleo e ingresos de 1.282 asociados y 769 familias

\* IFD: Institución Financiera de Desarrollo. Entidades financieras no bancarias, organizadas como fundaciones o asociaciones civiles sin fines de lucro, autorizadas para realizar operaciones de intermediación financiera y prestar servicios integrales en el marco de la Ley de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia y la norma regulatoria. Se encuentran en proceso de adecuación al ámbito de supervisión mediante Circular SB/589/2008 con el fin de obtener licencia de funcionamiento.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta un resumen de aspectos sobresalientes y representativos de los 12 casos estudiados, todos ellos organizados en el marco de los seis objetivos de la innovación (ver Figura 2), lográndose identificar tendencias iniciales prometedoras en la gran mayoría de estas iniciativas (cada innovación es descrita con mayor detalle en el segundo cuerpo de este documento).

## A. INNOVACIONES CON TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La tecnología de la información y comunicación (TIC) – cada día más poderosa y accesible – permite a las entidades financieras y a su clientela reducir costos y tiempo en el proceso de transacción de los servicios que proveen las primeras.

La diversidad de TIC disponibles para los usuarios también contribuye a mejorar la gestión y el control de riesgos de la institución, así como la oferta de servicios que presta a sus clientes, especialmente cuando se trata de atender zonas rurales.

Dos IMF, una en el Perú y otra en Bolivia, están innovando – y, por ende, mejorando – el análisis de solitudes de crédito rural mediante TIC. Ambas experiencias se resumen seguidamente.

## EXPERTO RURAL DE COPEME-EQUIFAX

Esta iniciativa, originada en el Perú por el Consorcio COPEME-EQUIFAX, es un sistema en línea tanto de consulta previa al análisis que realiza el oficial de crédito de una entidad microfinanciera sobre el potencial prestatario, como de decisión automatizada, sobre su solicitud de financiamiento. Esta especie de “buró de crédito en línea” es aplicable para todo tipo de institución que ofrece crédito rural. Se trata de una herramienta que ayuda a identificar y controlar riesgos, además de aminorar los tiempos de decisión sobre las solicitudes. Dado el alto índice de cobertura de servicios de comunicación en el Perú, esta TIC es utilizada por los oficiales de crédito de varias IMF del país a través de un celular o dispositivo móvil desde el mismo predio/negocio del agricultor/microempresario. Al incorporar información de los clientes de entidades financieras y no financieras, se convierte en una base de datos poderosa. Además, COPEME-EQUIFAX ha tenido la capacidad de adecuar (“personalizar”) esta herramienta de análisis incorporando en este “buró” las propias políticas de crédito con las que cuenta cada IMF participante para la consulta exclusiva de sus propios oficiales de crédito. Los resultados de Experto Rural son favorables: en menos de año y medio, al cierre de 2013, el sistema ha posibilitado 135.000 consultas. Aunque inicialmente este servicio estaba subsidiado por la cooperación internacional, actualmente cuatro de las 10 IMF participantes ya pagan por este servicio.

## GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DE RIESGOS AGROPECUARIOS Y SISTÉMICOS (GIRAS) DE FUNDACIÓN SEMBRAR SARTAWI

Enfocado al sector agrícola –con mayor personalización para la institución y sus clientes– el sistema de Gestión de la Información de Riesgos Agropecuarios y Sistémicos (GIRAS) es una herramienta informática desarrollada por la Fundación Sembrar Sartawi (S-SAR) de Bolivia.

Esta innovación en TIC está orientada a generar datos sobre riesgos agropecuarios y sistémicos a los que se exponen los agricultores prestatarios. Con base en fuentes primarias y secundarias de información, los resultados que genera el GIRAS permiten analizar y estimar la ocurrencia y el nivel de riesgo de forma oportuna en tres ámbitos que afectan la capacidad productiva y de cumplimiento de pago del potencial prestatario: vulnerabilidad del cultivo, vulnerabilidad socioeconómica y amenazas climatológicas.

El manejo del GIRAS contribuyó a que la mora mayor a 30 días del portafolio crediticio de esta institución se haya mantenido baja (1,6% a nivel nacional y 0,98% en la cartera agropecuaria), a pesar de los serios problemas climáticos que han venido afectando en los últimos años al país, principalmente al sector rural, especialmente en aquellas regiones donde opera esta institución.

No obstante al progreso que significan los dos casos de TIC mencionados en microfinanzas rurales, todavía se advierte en ambos países un incipiente desarrollo en cuanto a la captura de otras innovaciones tecnológicas ya identificadas y, por tanto, listas para ser adaptadas y aplicadas a otros servicios financieros. Uno de estos casos corresponde a la tecnología de Banca Móvil, la cual permite a la población recibir servicios financieros a través de celulares.<sup>6</sup>

6. Aunque todos los bancos principales del Perú ofrecen servicios de Banca Móvil, en 2012 solamente 0.1% de las transacciones bancarias fueron realizadas por este medio, según la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). En diciembre del año 2012, el Congreso peruano aprobó la Ley del Dinero Electrónico que crea un marco regulatorio para que las entidades no bancarias ofrezcan monederos electrónicos (véase <http://2013.mobilemoneylatam.com/slow-take-off-for-mobile-banking-in-latin-america-2/>). Por su parte, en Bolivia, debido a la falta de regulaciones sobre pagos móviles está frenando la penetración de la Banca Móvil (véase *Gartner Report, Market Trends: Mobile Payment, Worldwide, 2012*).

Dado que en la mayoría de los países latinoamericanos la penetración de la telefonía celular supera el 90%, la Banca Móvil puede tener impacto muy favorable, especialmente en mercados rurales (solamente el servicio en Paraguay –Giros Tigo– ha capturado un número significativo de usuarios, pese a que éste también opera en El Salvador, Guatemala, Honduras).<sup>7</sup> Por tanto, esta TIC sigue siendo una importante oportunidad para las innovaciones en la región.

## B. INNOVACIONES EN EL CANAL DE ATENCIÓN

Los modelos novedosos enmarcados en esta categoría permiten a las IMF reducir no sólo la inversión que les demandaría establecer puntos de atención a clientes, sino también el tiempo requerido para lograr que la operación de estos les sea rentable. Con ellos, se destraba en gran manera la reticencia de las IMF de expandirse a zonas rurales, especialmente las que deben localizarse en regiones remotas.

Dos innovaciones en este ámbito fueron parte de este estudio. Ambas iniciativas permiten a las IMF respectivas operar fuera de su propia red de sucursales físicas para acercarse a los clientes. Con la primera, denominada “Punto de Atención Móvil”, la entidad implementadora CIDRE de Bolivia brinda atención al cliente en el lugar donde este prestatario opera su unidad económica. Con la segunda, denominada “Agencia Compartida”, el estatal Banco de La Nación del Perú otorga espacio físico en sus oficinas regionales a IMF para que estas operen sus agencias. Mediante este acuerdo, las IMF pueden utilizar la amplia red de agencias rurales del banco y, en este sentido, mantener costos bajos para el funcionamiento de sus agencias.

El grado de replicación de cualquiera de estos dos esquemas depende de las regulaciones vigentes en el sistema financiero de cada país.

### PUNTO DE ATENCIÓN MÓVIL DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL (CIDRE)

Es una iniciativa boliviana que implica el desplazamiento del oficial de crédito con un sistema informático portátil hasta el negocio o finca del cliente. El Punto de Atención Móvil (PAM) de CIDRE puede efectuar cualquiera de las siguientes funciones:

- ▶ Hacer una evaluación crediticia preliminar del prestatario cuando éste solicita un préstamo. Para ello, el oficial de crédito utiliza el sistema informático portátil (netbook con impresora y sistema de posicionamiento global (GPS incorporado), con el cual (a) recopila/carga información socioeconómica y agronómica en el software de solicitud de crédito y (b) determina/verifica la localización precisa del predio del cliente agricultor y mide su parcela (aspectos relevantes para préstamos agrícolas).
- ▶ Efectuar el cobro de la amortización de una deuda.
- ▶ Realizar encuestas a clientes que interesan a la entidad.

---

7. La oferta de Banca Móvil de Tigo incluye servicios de remesas con Western Union (véase Gartner Report, *Market Trends: Mobile Payment Worldwide*, 2012).

Implementar esta innovación tuvo impactos positivos en costo y servicio: el tiempo empleado por el oficial de crédito en atender cada solicitud de préstamo se redujo 40% (de 5 a 3 días). Asimismo, se vio favorecida la productividad de los oficiales de crédito, ya que el promedio de prestatarios atendidos anualmente por cada uno de ellos aumentó de 84 a 130. Esta innovación ha derivado, a su vez, en significativos ahorros en costos de transacción de CIDRE y, especialmente, de los prestatarios, dado que los PAM permiten a la entidad llevar su servicio a la puerta del cliente.

## AGENCIAS COMPARTIDAS DE BANCO DE LA NACIÓN

A pesar de los avances de la tecnología, las agencias físicas no desaparecen, evolucionan para controlar costos mientras aumenta la penetración de los servicios en zonas rurales. Esto lo demuestra la experiencia de las Agencias Compartidas (AC) del Banco de la Nación (BN) del Perú. Esta intermediaria financiera pública cuenta con 550 oficinas en todo el país. Dado que las instalaciones de muchas de sus agencias no son utilizadas en toda su dimensión, este banco ha optado por brindar a las IMF un espacio de atención en sus oficinas, facilitándoles incluso equipo informático y servicio operativo (de back office) para que estas instituciones efectúen operaciones crediticias. Por el uso de las instalaciones, la IMF cancela al BN un alquiler mensual y, por cada transacción (desembolso de crédito de la IMF al cliente y pagos de cuotas de este a la IMF) le reconoce una comisión en función al monto de ésta. Al cierre de 2013, 19 IMF atienden su oferta rural bajo este convenio utilizando 202 agencias del BN. Varias de estas entidades han alcanzado su punto de equilibrio en dichos mercados e instalaron ya sus propias agencias. Hasta la fecha indicada, estas instituciones brindaban crédito a más de 81.000 beneficiarios de micro y pequeña empresa (MyPE) a través de las AC.

Si bien estos dos casos se circunscriben a operaciones crediticias, existe una diversidad de servicios financieros que las IMF pueden aprovechar mediante innovaciones en canales de atención, de tal forma que promuevan una inclusión financiera más integral. Al respecto, algunos de los casos identificados pero no incluidos en este estudio merecen mención especial. Por ejemplo, hay iniciativas de corresponsales y agencias bancarias, las cuales son importantes para la provisión de otros servicios financieros fundamentales, especialmente para el área rural, como ser depósitos, pagos y transferencias. Este es el caso de MiBanco en el Perú, el cual abarca el establecimiento de corresponsales.<sup>8</sup> Será interesante dar seguimiento a esta innovación para conocer si genera sinergias con el microcrédito agropecuario que ofrece la institución que lo adquirió además de los otros servicios que presta en las zonas rurales en dicho país.

## C. INNOVACIONES EN MODELO DE NEGOCIO

Los tres modelos de negocio presentados en este estudio incorporan alianzas entre instituciones financieras y entidades de primer piso que atienden o aglutinan a empresarios y productores rurales para aprovechar las ventajas comparativas de cada una, ampliar la inclusión financiera y promover su apropiación por parte de los clientes. De esta manera, las instituciones financieras crean una red de atención a través de terceros, en lugar de invertir en un modelo de atención directa para controlar costos y riesgos.

Aunque los tres modelos estudiados tienen un origen y estructura muy diferentes entre sí (una es cooperativa, otra Sociedad Anónima y la otra corresponde a ONG financiera), el esquema básico de la in-

---

8. Durante el estudio este banco fue adquirido por Financiera EDYFICAR.



novación que ellas implementan es básicamente similar: operan como una entidad de segundo piso que provee financiamiento y efectúa controles para la gestión y manejo de la cartera de crédito de una institución “socia” de primer piso. Esta última, por su parte, se encarga de llevar el servicio financiero a los clientes rurales, habida cuenta que tiene vasto conocimiento e información específica sobre las actividades productivas que desarrolla esta clientela. Ello permite un manejo adecuado de riesgos y la adaptación del financiamiento que otorga a las necesidades y capacidades de sus prestatarios.

Los modelos en este ámbito de innovación demuestran opciones que posibilitan a los clientes contar con mayor participación en el financiamiento siendo dueños o asociados de las instituciones que administran el crédito. Las entidades han aprendido que no es fácil identificar y desarrollar las alianzas para manejar este modelo de negocio y el fortalecimiento de las “socias” de primer piso requiere mayor atención y esfuerzo que el inicialmente esperado. Sin embargo, estas alianzas son cada día más evidentes en las finanzas rurales por su alto atractivo y menor dificultad para replicar cuando las entidades de primer piso han sido bien organizadas y fortalecidas, de tal modo que cuentan con buen acceso a los mercados.

## FINANCIAMIENTO DE SEGUNDO PISO DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABACO

Dado el incremento en depósitos generado por el excelente desempeño de la economía peruana en la última década, la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABACO (Perú) ha delineado una estrategia orientada, entre otras, a coadyuvar en la atención con crédito a nichos sub-atendidos en el país. Para ello, la cooperativa desarrolló productos innovadores de crédito de segundo piso mediante los cuales moviliza los recursos captados hacia entidades de primer piso para la respectiva provisión de crédito a pequeños productores rurales.

El apoyo de ABACO a las instituciones de primer piso contempla el financiamiento en moneda local y es concedido acorde a las capacidades financieras de estas últimas. Además, establece que el calce refleje las condiciones de los créditos que ellas otorgan a sus clientes. Todo esto permite que los prestatarios finales cuenten con créditos a tasas de interés menores, mismos que les son desembolsados con condiciones de repago que consideran sus flujos productivos y correspondiente generación de ingresos.

La cartera de segundo piso de ABACO ha mostrado franco crecimiento desde su lanzamiento en 2008. A finales de 2013, su portafolio para atender los requerimientos de financiamiento de entidades de primer piso sumó 66 millones de dólares, equivalente al 26% de su cartera total. Hasta esa fecha, 69 entidades de primer piso (entre IMF, ONG, cooperativas de ahorro y crédito – CAC-, asociaciones de productores de diferentes cultivos y empresas de comercialización, entre otros) se beneficiaron de esta modalidad de financiamiento.

## FONDOS DE INVERSIÓN RURAL DE PRO-RURAL

Otra estructura para empoderar a las asociaciones de productores y cerrar la brecha en el financiamiento rural es el Fondo de Inversión Rural (FIR), iniciativa gestada por la Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural, PRO-RURAL. Esta innovación para el financiamiento agrícola se basa en una sociedad accidental (*joint venture*) entre PRO-RURAL y una asociación de productores, con el fin de efectuar una

inversión de riesgo compartido dirigida a implementar conjuntamente un programa de microcrédito –FIR– que brinde acceso crediticio preferencial a los miembros de esta organización de agricultores y permita, con el tiempo, la salida como inversionista de PRO-RURAL.

Para operar el FIR, la asociación de productores aporta la estructura administrativa, misma que es capacitada y supervisada por PRO-RURAL, así como información sobre los agricultores afiliados y sus respectivas actividades productivas. Asimismo, la experiencia en el rubro productivo de esta organización sirve al FIR para adecuar los productos financieros que ofrecerá a su clientela y manejar el riesgo de los créditos.

A la fecha, PRO-RURAL ha logrado consolidar tres FIR con organizaciones de agricultores de cacao, quinua y café que, a mediados del 2013, tenían una cartera consolidada de 3,27 millones de dólares con 1.199 clientes. Estos fondos se constituyeron en el mediano plazo en entidades independientes de la organización base, con personería jurídica propia, además de personal ejecutivo y operativo, un directorio y una instancia de fiscalización que proviene de la asociación de productores. Últimamente, ante el éxito logrado con este modelo, PRO-RURAL ha incursionado con asociaciones más pequeñas, iniciativa que le demandará mayor esfuerzo para fortalecer la capacidad administrativa de las mismas.

## D. INNOVACIONES EN TIPO DE PRODUCTO

Diversos productos financieros diseñados para clientes de mayor escala han sido adecuados de manera innovadora para atender a las características particulares de pequeños productores rurales. Este estudio identificó dos iniciativas en este contexto: Microcrédito Warrant (MCW) y seguro agrícola comercial. Todas las adecuaciones efectuadas en ellas corresponden tanto a los requisitos y condiciones del producto, como a las alianzas y procesos de origen y seguimiento del financiamiento a través de la vida del producto. Todas se crearon en instituciones experimentadas con estos segmentos o grupos afines, y dedicaron tiempo, personal y recursos para rediseñar los esquemas tradicionales de dichos productos acorde a las necesidades particulares de su clientela meta. Para ello, establecieron enlaces para su oferta y contrataron o asignaron personal especializado tanto en el tipo de producto, como en la clientela meta para su diseño y entrega.

Como se verá en la segunda parte de este estudio, las innovaciones en MCW y seguro agrícola comercial ayudan a las instituciones financieras a controlar el riesgo del financiamiento y ofrecer un precio competitivo. La facilidad de adaptación y replicación de estos modelos refinados al contexto de microfinanzas rurales depende de un buen conocimiento de las características del cliente en el mercado meta y, en algunos casos, importa tanto la adecuación del mercadeo y promoción del producto y educación de los clientes en el uso y beneficios del producto, como los cambios a los términos, condiciones, requisitos y procesos.

### MICROCRÉDITO WARRANT DE FONDECO

Otro producto innovador para financiar al pequeño productor es el MCW del Fondo de Desarrollo Comunal (FONDECO) en Bolivia. Fue adaptado y ofrecido como una solución financiera para prestatarios productores de arroz, granos y otros productos almacenables, los cuales enfrentaban problemas de pago a sus acreedores (proveedores de servicios durante la siembra, cultivo y cosecha) apenas concluido el periodo de cultivo especialmente el del arroz.

El MCW fue diseñado para que estos productores accedan al financiamiento de forma inmediata, dejando como única garantía el producto que almacenan en ingenios previamente acreditados por FONDECO mediante un convenio entre esta entidad y cada una de las plantas de beneficiado. El diseño del MCW se adecuó para responder a las costumbres del pequeño productor en cuanto a la forma de almacenaje y al ciclo de comercialización.

La demanda para este crédito depende en gran parte de la expectativa de un incremento significativo del precio del arroz –o cualquier otro producto a ser almacenado–, lo cual no se ha registrado en el mercado de FONDECO durante los últimos años, por lo que actualmente no se tienen nuevas colocaciones después del auge inicial durante la década pasada, aunque se ha sabido de su reciente reactivación. En todo caso, su consideración como un modelo de financiamiento rural innovador es relevante, en la medida que este esquema puede ser adaptado a otros países de América Latina y el Caribe. Sin embargo, la situación de status quo de la innovación se debe a la situación desfavorable en el mercado del producto (arroz), y no por debilidad en la innovación.

## SEGURO AGRÍCOLA COMERCIAL DE LA POSITIVA SEGUROS

Este producto innovador es el de más reciente implementación y pertenece a La Positiva Seguros del Perú. Lanzado al mercado financiero rural de este país en 2013, está destinado a cubrir pérdidas en la producción agrícola de pequeños productores comerciales.

Este seguro se canaliza a través de instituciones financieras que otorgan créditos agrícolas y es activado cuando las pérdidas originadas por fenómenos climáticos sobrepasan 50% del rendimiento promedio del cultivo en la zona donde opera el agricultor. De esta manera, se aprovecha el trabajo de los asesores de crédito en el análisis inicial y la supervisión para identificar y controlar riesgos relacionados con el desempeño del agricultor, e incorpora controles para limitar el riesgo de que la entidad financiera continúe otorgando créditos cuando se presentan riesgos sistémicos climatológicos.

La iniciativa de La Positiva Seguros está generando vasta información en campo sobre rendimientos, riesgos e inversiones de los pequeños productores, misma que permitirá a esta aseguradora perfeccionar los productos y desarrollar seguros de tipo indexado.

En los primeros ocho meses de vigencia, a diciembre de 2013, La Positiva emitió 8.000 pólizas del seguro agrícola comercial para clientes de AGROBANCO. El impacto de este producto está atrayendo la participación de más entidades financieras con esta aseguradora. Para 2014, La Positiva proyecta un crecimiento de 75% en la venta de este tipo de pólizas.

## E. INNOVACIONES EN METODOLOGÍA Y PROCESO

En las zonas rurales de los países incluidos en el estudio existen poblados donde operan microempresas de las ramas de comercio, servicios y producción no primaria cuyos requerimientos financieros son atendidos por IMF bajo la metodología convencional urbana. Se ha intentado usar esta misma metodología para atender crédito a agricultores, sin embargo, la misma requiere procesos diferentes.

Consiguientemente, para atender mejor este importante nicho de clientes – priorizar mercados locales, analizar integralmente a estos prestatarios y ofrecerles una variedad idónea de productos – las IMF están ingeniando interesantes cambios en metodología y procesos, iniciativas que son poco visibles sin

una exploración interna a las operaciones que realizan. En este sentido, actualmente se capacita y forma analistas de crédito con mejor perfil y mayor conocimiento del sector agrícola, a los que – además – se les provee nuevas herramientas de investigación y análisis.

Estas herramientas incorporan datos agroclimáticos y de las técnicas de cultivo, analizan las diversas actividades, gastos e ingresos completos de las familias, no sólo de la actividad principal.

La información generada mediante estas técnicas permite a las IMF identificar y controlar riesgos, así como brindar insumos para mejorar los productos y el servicio que ellas ofrecen, incluyendo la adecuación de su oferta de financiamiento específicamente para cada cliente. Resulta un trabajo de otorgamiento y seguimiento de créditos más detallado y preciso que el utilizado para la metodología de microcrédito convencional urbana –aplicada por muchas IMF en América Latina– o para productores de agricultura intensiva de monocultivos, por lo que trae consigo grandes beneficios para el financiamiento del pequeño productor, la IMF y la gestión de riesgos.

El caso de EDYFICAR muestra cómo se implementa este nuevo enfoque metodológico con base en nuevas herramientas de análisis agroclimático y de otros factores que influyen en la productividad, rentabilidad y riesgos sectoriales e individuales de un mercado agropecuario específico. Por su parte, el caso de Del Campo muestra cómo se puede adecuar el método y organización de un departamento de crédito aprovechando el conocimiento y alcance rural de una empresa de insumos agrícolas.

## HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RIESGO: FINANCIERA EDYFICAR

Un ejemplo integral de la evolución e innovación en el microcrédito agropecuario es el caso de Financiera EDYFICAR, la cual reingenierizó el crédito agropecuario en el Perú para el pequeño productor con la incorporación de un paquete de herramientas para el análisis y gestión de riesgo. La nueva metodología incorpora herramientas especializadas al agro: la matriz de diagnóstico de zonas, matriz de riesgos agropecuarios, calendarios agropecuarios y fichas técnicas de cada cultivo. El producto crediticio toma en cuenta la personalización del plan de pagos amoldado al flujo de caja de cada cliente, según la proyección de sus diversas actividades económicas.

Otro elemento clave para el éxito de esta iniciativa incluye a los analistas (oficiales) de crédito, los que no sólo están familiarizados con las zonas de atención y perfil del cliente meta, sino también capacitados en la nueva metodología de análisis de solicitudes de préstamo agropecuario.

Desde el inicio de su prueba piloto a marzo de 2014 –21 meses– la entidad desembolsó 3.150 créditos en ocho regiones, beneficiando a más de 100 comunidades, con una cartera de 6,5 millones de dólares. El saldo de la cartera agropecuaria al cierre de diciembre de 2013 fue 2,8 millones de dólares, con una mora total de 1,7%.

## ESPECIALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO DE DEL CAMPO

Del Campo Soluciones Agrícolas es una empresa hondureña proveedora de insumos agrícolas que ha creado un departamento especializado de crédito y desarrollado toda una tecnología financiera que le permite evaluar la capacidad y voluntad de pago de pequeños productores agrícolas.

Asimismo, ha diseñado un tipo de préstamo consistente en una línea de crédito que autoriza un cupo de compra en los almacenes del proveedor de insumos por la cual el agricultor únicamente pagará intereses por las adquisiciones a crédito que realizó. Es decir, se trata de una modalidad de Pago Por Compra -PPC- (*Pay Per Purchase: PPP*).

El éxito alcanzado de esta iniciativa se fundamenta en el apoyo integral con asistencia técnica, el conocimiento que la empresa tiene del sector (un factor clave para el control del riesgo de crédito), y el compromiso que la institución tiene de aumentar el bienestar de los agricultores.

Esta transformación es todo un hito en la industria de insumos agrícolas de la región. Con su programa de crédito, Del Campo Soluciones Agrícolas pasó de financiar a 90 agricultores de micro y pequeña escala en 2009 a 524 en 2013, esperando duplicar la cantidad de prestatarios en los próximos años. Con esta innovación, los productores se benefician de plazos y montos más altos, con lo que pueden financiar la adquisición de equipo y maquinaria de mayor valor, inversiones que requieren un tiempo de repago más extendido.

## F. INNOVACIONES CON LA CADENA DE VALOR

La articulación de cadenas de valor, el fortalecimiento de los vínculos del agricultor con el mercado y compradores finales, así como la organización y agrupación de productores, ofrecen oportunidades para cualquier IMF de construir alianzas con estos y entre estos actores y desarrollar productos crediticios específicos y adecuados al giro de sus negocios, disminuyendo así los riesgos de recuperación de estos préstamos.

Los vínculos de estas entidades financieras con los actores de la cadena de valor proveen información a las instituciones financieras e incentivos a los prestatarios para controlar el riesgo crediticio, reducir los costos de transacción y hacer más atractiva la oferta crediticia al pequeño productor. A la vez, mejoran el perfil del mismo, tornándolo más atractivo para la institución financiera.

Si bien, estos casos aún no alcanzan a un gran número de clientes, continúan expandiéndose. Los ejemplos ligados a supermercados en expansión tienen mayor potencial de replicación. Lo innovador de estos casos es el papel que juega la institución financiera en la articulación de la cadena y el resto de los actores involucrados. Además, se trata de productos no tradicionales, como la horticultura, la madera y el hule (goma) en Centroamérica, e incluye apoyos importantes para mejorar la demanda y la oferta del financiamiento.

Los dos casos abordados en el estudio que se resumen seguidamente, se beneficiaron de apoyo externo brindado a las cadenas de valor, el cual los fortaleció y, sobretudo, articuló la relación con el comprador, lo cual contribuye en gran medida para calificar a los productores para el crédito. En todo caso, no es realista esperar que las instituciones financieras por sí solas realicen el proceso de fortalecimiento y articulación de las cadenas de valor.

## FIDEICOMISO HONDURAS-RECURSOS PARA MI TIERRA

Este programa abarca una innovación consistente en una plataforma de servicios financieros para productores hortícolas y frutícolas. Utiliza como pieza fundamental un fideicomiso de administración e

inversión en Banco FICOHSA (Honduras). Con base en el fideicomiso se logró estructurar diversas cadenas agrícolas de valor con una multiplicidad de actores, tres de los cuales –Supermercados La Colonia, Banco FICOHSA y un proveedor de asistencia técnica y servicios de fortalecimiento institucional, la Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER) – actúan como fideicomitentes. Los pequeños productores, fortalecidos y organizados en empresas con apoyo de FUNDER son financiados por el fideicomiso. El crédito está respaldado por el contrato de compra con el supermercado, el cual paga al productor a través del banco, entidad que se encarga de descontar la amortización del crédito que financió la compra de insumos de proveedores y deposita el remanente en la cuenta del productor.

Este programa se inició en 2008 con una prueba piloto que benefició a 16 productores de papa. Actualmente alcanza a un total de 1.450 productores al año, los cuales entregan 35 productos distintos a la mencionada cadena de supermercados. La cartera ha llegado a 3,5 millones de dólares con 600 clientes de crédito y se ha mantenido sin problemas de mora.

Las perspectivas de este modelo se muestran favorables, dada su auto sostenibilidad, el vínculo del esquema con la cadena de supermercados y el elevado interés de esta empresa de mantener como proveedores a los agricultores del Fideicomiso Honduras-Recursos para Mi Tierra (HRPMT). Por tanto, la replicación del modelo en otros países parece viable –sobre todo en el resto de Centroamérica y en México– por el efecto demostrativo y el fuerte posicionamiento de las cadenas de supermercados, así como por el crecimiento sostenido en la participación de las mismas en la comercialización de producción.

## FINANCIAMIENTO FORESTAL DE RAINFOREST ALLIANCE Y GRUPO FINANCIERO DE OCCIDENTE

El financiamiento forestal entre Grupo Financiero de Occidente (FIDOSA), Rainforest Alliance y comunidades en la Gran Reserva de la Biosfera Maya en Guatemala contempla un esquema de financiamiento para concesiones forestales, cada una constituida por cientos de familias de bajos ingresos.

Esta innovación implicó promover un enfoque integral de cadena de valor, que incluye asistencia técnica a estas concesiones, así como servicios de desarrollo empresarial, apoyo en el encadenamiento con el mercado local e internacional para asegurar la colocación de su producción y de los servicios financieros que estas requieren. En este marco, se crearon líneas de crédito renovables con (a) plazos adaptados al ciclo de inversión y de aprovechamiento forestal, (b) garantías prácticas basadas en órdenes de compra y planes operativos anuales para financiar proyectos productivos vinculados al mercado, y (c) acompañamiento técnico. Todo esto permitió disminuir el perfil de riesgo de estos clientes y ofrecerles tasas de interés menores a los niveles vigentes hasta ese momento en el mercado.

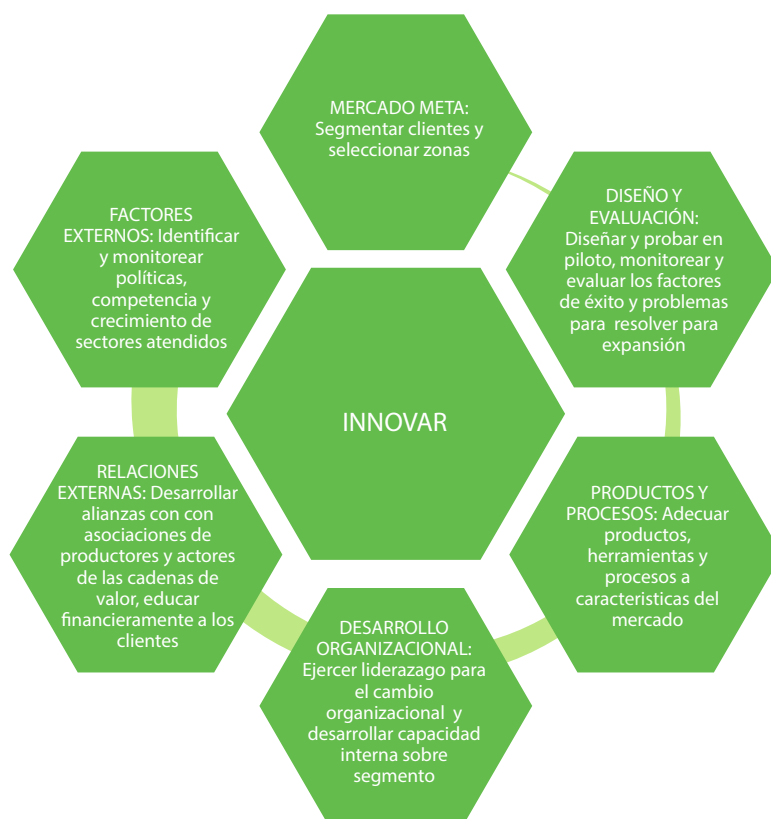
Al final del segundo año de operación del componente financiero, se habían desembolsado 1.8 millones de dólares con cero mora, con impacto directo en el empleo e ingresos de 1,282 asociados (769 familias). El financiamiento es rentable, con capacidad de continuar.

## Parte III

# LECCIONES SOBRE EL DESARROLLO DE LAS INNOVACIONES

En función a la información recopilada y analizada por este estudio sobre las 12 innovaciones, es posible identificar un conjunto de factores que distinguen a las instituciones innovadoras. Estos se presentan en la Figura 3 y se consideran seguidamente.

FIGURA 3. COMPONENTES CLAVE PARA EL PROCESO DE INNOVACIÓN



Fuente: Elaboración propia

**Mercado meta:** Las instituciones que decidieron innovar identifican y estudian a los clientes, sus actividades y las zonas donde operan. Levantan datos primarios a nivel local para realizar una segmentación precisa, seleccionar las zonas, adecuar planes de pago y desarrollar las herramientas de análisis y productos.

**Diseño y evaluación:** Se ha observado que algunas IMF diseñaron su programa con base tanto en un estudio de mercado, como en experiencias previas, para luego efectuar una prueba piloto que les permita monitorear y evaluar - con indicadores de desempeño - su respectiva innovación, de tal forma que puedan identificar las debilidades por resolver y los factores de éxito necesarios para su expansión.

**Productos y procesos:** Las entidades entrevistadas en cada estudio de caso reconocen que una innovación en un área puede afectar a otras. Por ello, coinciden en que deben revisarse todas las áreas pertinentes a fin de asegurar que lo ofrecido por la institución a sus clientes sea lo más adecuado, incluyendo la manera interna de operar lo nuevo. Así, según ellas, se optimiza las bondades de la innovación en cuanto a calidad, eficiencia y servicios.

**Desarrollo organizacional:** Estas entidades también establecieron y mantienen el compromiso institucional para innovar y cambiar. Tienen conocimiento del sector que será atendido, desde el personal que trata directamente con los clientes, hasta los más altos directivos, dueños e instancias superiores que toman decisiones. El conocimiento y familiaridad de estas personas con el perfil del cliente, el modelo de negocio, la metodología adecuada, las zonas, actividades y sectores por atender con servicios financieros, facilitan de gran manera la innovación, sobre todo cuando se trata de establecer alianzas con actores de las cadenas de valor, para lo cual la confianza y el conocimiento técnico son fundamentales.

**Relaciones externas:** Se vio, con frecuencia, que las instituciones estudiadas desarrollan alianzas con asociaciones de productores para ofrecer sus servicios financieros. Invierten en el fortalecimiento o establecimiento de estas, lo cual tiene un costo importante, aunque no necesariamente es cubierto por estas instituciones. No obstante a su costo, puede resultar más eficiente y efectivo para la entidad financiera y los clientes finales fortalecer estas organizaciones y su capacidad de gestionar el financiamiento que sólo ofrecer un servicio directo.

En este marco, además, se vio que las instituciones educan financieramente a los clientes sobre los nuevos productos y canal de atención establecidos para apoyar sus requerimientos. También muestran apertura y disposición para formar alianzas entre organizaciones complementarias –desde instituciones públicas a privadas y civiles–, aspecto destacado en varios de los casos mencionados en el estudio, desde las AC del estatal Banco de la Nación con las IMF y el desarrollo del Experto Rural en el Perú, al financiamiento a través de los FIR en Bolivia y las cadenas de valor en Centroamérica, solamente para nombrar algunos.

**Factores externos:** Las instituciones financieras innovadoras reconocen la variabilidad de la política pública y están al tanto que estos cambios pueden favorecer u obstaculizar la inclusión financiera rural en general o la de sus productos y servicios específicos. También aprovechan factores externos, como un marco legal y regulatorio favorable y un crecimiento económico sostenido en el país donde operan, especialmente del sector agropecuario. Ello, aunado a la cultura de colaboración y alianzas, les permite impulsar la innovación y lograr resultados en un plazo menor que cuando el entorno es desfavorable. Aprovechan también la competitividad del sistema financiero, lo cual las obliga a buscar nuevos mercados, aspecto que también influye en que tanto las instituciones financieras como los clientes sean más atentos y receptivos a mejoras en la oferta de productos, cualidad que refuerza la búsqueda de la innovación en los servicios financieros.



Con base en lo señalado, a continuación se lista los elementos relevantes que asegurarán la favorable puesta en marcha de iniciativas en microfinanzas rurales:

## PUNTOS CLAVE PARA MAXIMIZAR LA POSIBILIDAD DE ÉXITO DEL DESARROLLO DE UNA INNOVACIÓN EN MICROFINANZAS RURALES

- ↘ Realizar estudios detallados y una segmentación precisa del mercado meta.
- ↘ Entender por qué se ha logrado el éxito o se ha fracasado con innovaciones en el pasado.
- ↘ Identificar adecuaciones requeridas a innovaciones de otros y capacidades internas necesarias de fortalecer para replicar una innovación de otros.
- ↘ Asegurar el compromiso institucional a todo nivel.
- ↘ Desarrollar el conocimiento sobre el sector a todo nivel.
- ↘ Manejar el cambio organizacional en todas las áreas y niveles.
- ↘ Establecer y fomentar alianzas estratégicas.
- ↘ Identificar los factores externos que presentan riesgos que afectarán los resultados.
- ↘ Conseguir los recursos financieros y humanos necesarios para desarrollar la innovación.
- ↘ Aceptar que las instituciones que tienen éxito con las innovaciones también tienen fracasos, no todas las innovaciones funcionan.

# REFLEXIONES Y CONCLUSIONES

Es costoso encontrar y seleccionar casos en el contexto de innovaciones. Así lo ha demostrado todo el proceso de este estudio. Muchas ideas innovadoras no funcionan en la práctica; algunas resultan ser un experimento que no da suficiente fruto en un tiempo definido, se reduce la atención de los tomadores de decisión para continuar invirtiendo en el desarrollo de la innovación, se realiza un cambio de estrategia institucional que elimina o no define como prioritario el mercado rural, o la empresa es adquirida por otra entidad. En algunos casos, el mercado evoluciona de una manera – a causa de la competencia, demanda y/o políticas públicas – lo cual inhibe el desarrollo de la iniciativa.

Los 12 casos que comprenden este estudio, de los más de 100 identificados, fueron seleccionados debido a que demostraron, con resultados cuantificables, poder resolver algún desafío de las microfinanzas rurales y que, además, presentan indicadores favorables que presagian su potencial replicación.

Sin embargo, ello no quiere decir que se ha podido identificar a todas las innovaciones en todas las fases en las microfinanzas rurales en América Latina, y se reconoce que los tipos de innovaciones son a veces imprecisos porque algunas caben en diversas categorías. Sin embargo, los casos presentados en este estudio pueden ser considerados como representativos de una nueva ola de innovaciones. Aunque existen debilidades en estos modelos y no son fácilmente masificables, replicables y disruptivos, todos han tenido relevancia hasta ahora basada en oportunidades en el mercado, buena planificación, alianzas, apego con estrategia institucional, construcción sobre capacidades existentes, complementados con nuevas capacidades externas.

Asimismo, mientras este estudio se concentra en 12 casos, puede ser educativo y beneficioso recordar experiencias innovadoras que se han destacado en el pasado y determinar si ya son aceptados como parte del status quo del mercado, o si se estancaron o desaparecieron, y por qué. En este sentido, es necesario reconocer que en esta nueva ola de innovaciones, muchas están aún por consolidarse y posiblemente algunas de las presentadas en este estudio no perduren. Sin embargo, todas han sido seleccionadas porque tienen relevancia hasta ahora y contribuyen al avance de la inclusión financiera rural.

En todo caso, este estudio ha explorado una variedad de innovaciones valiosas por su contribución a la expansión y provisión de finanzas rurales y otros impactos positivos, tanto en el desarrollo rural y las externalidades que el progreso genera, como la seguridad alimentaria y gestión ambiental, por mencionar algunos.

#### **Preguntas clave para evaluar opciones al seleccionar una innovación**

- ¿Qué tipo de problema se propone resolver, u oportunidad aprovechar?
- ¿Qué tipo de segmento quiere atender?
- ¿Qué tipo de innovación responde al problema-oportunidad-segmento?
- ¿Innovar primero o esperar e imitar otros (*first mover or imitator*)?
- ¿La innovación es consistente con la estrategia institucional?
- ¿Tiene la capacidad interna para el desarrollo de la innovación?
- ¿Si no, se creará toda la capacidad interna, se la adquirirá o se establecerá una alianza estratégica?
- ¿Tienen los recursos y dispone del tiempo para desarrollar cada fase de la innovación?
- ¿Existe el apoyo para la innovación a todos los niveles organizacionales?
- ¿Se han identificado los cambios requeridos en toda la organización para desarrollar la innovación?

## LA REPLICACIÓN NO ES AUTOMÁTICA, SIEMPRE REQUIERE ALGÚN NIVEL DE ADECUACIONES.

Los estudios de caso presentan innovaciones con algún nivel de prueba. La replicación de estos casos requerirá adecuaciones que consideren la realidad de cada contexto. Algunas son para nichos de clientes muy especializados –como los productores de horticultura en Honduras–. No obstante, sus resultados hasta la fecha –con la expansión de las cadenas de supermercados en la región y el fortalecimiento de las organizaciones de productores y empresas de acopio–, las posibilidades y probabilidades para expandir y replicar este tipo de modelo más allá de este país son altas.

Otras innovaciones pueden ser adaptadas y replicadas para incrementar el acceso y reducir los costos de atención para todos los clientes rurales, como es el caso de Experto Rural, pero para que esto suceda, se necesita apertura y expansión del uso de los burós de crédito. El modelo de alianzas entre instituciones financieras con entidades públicas con Puntos de Atención Nacional, como el caso de Banco de la Nación del Perú, también puede ser ajustado para funcionar en alianza con otros tipos de entidades públicas o privadas para reducir los costos de atención para todo tipo de cliente rural.

## MODELOS EXISTENTES PUEDEN REINVENTARSE CON INNOVACIONES Y LOGRAR GRANDES RESULTADOS.

Este estudio considera que es importante retomar de vez en cuando las experiencias de las diversas innovaciones para identificar oportunidades, tener en cuenta innovaciones con poco éxito previo, revisarlas y probar una versión renovada. Así, los casos de éxito de los FIR de Bolivia y el financiamiento de segundo piso de la división rural de ABACO en el Perú, muestran la manera en que los fondos manejados en conjunto con asociaciones de productores pueden ser exitosos, a pesar de los problemas encontrados en el pasado con este tipo de operación. En dichos casos, como detallan las experiencias mencionadas en el estudio, las habilidades y experiencia de las instituciones líderes de las innovaciones, y los nuevos mecanismos y estructuras implantadas, han hecho toda la diferencia. Por otro lado, el éxito inicial de un producto no siempre determina que perdurará en el tiempo, sobre todo en un entorno altamente cambiante, tal como ha sido el caso, en Bolivia, del MCW para el arroz durante años recientes.

## LA APLICACIÓN Y COMBINACIÓN PERSONALIZADA DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DISPONIBLES OFRECEN IMPORTANTES OPORTUNIDADES PARA INNOVACIONES QUE BENEFICIAN CLIENTES E INSTITUCIONES.

La expansión de servicios de telecomunicaciones y la reducción del precio de las tecnologías de la información y comunicación –con mayores funcionalidades como GPS, aplicaciones que se conectan a herramientas que apoyan las decisiones de un oficial de crédito que llevan el servicio financiero hasta la finca vía computadoras portátiles y al bolsillo de un cliente vía su teléfono móvil–, han jugado un papel importante en el desarrollo de nuevas formas de atender a los prestatarios rurales, situación que se traduce en un servicio mucho más eficiente y económico para estos y las IMF. El potencial para las finanzas digitales y móviles aún es muy incipiente en América Latina, pero los avances recientes en el marco regulatorio en varios países, la profunda expansión de los teléfonos móviles y la baja penetración bancaria, son propicios para un gran salto en las innovaciones de estos servicios financieros con gran potencial para las microfinanzas rurales.

## EL DESARROLLO DE INNOVACIONES EXITOSAS EN MICROFINANZAS RURALES NO ES NI FÁCIL NI RÁPIDO

Si bien están claras las razones por las cuales las IMF buscan innovar, para que sus iniciativas lleguen a buen puerto en el contexto rural es fundamental entender que las poblaciones en el campo y los pequeños productores que operan en estas plazas constituyen segmentos con características propias significativamente diferenciadas de los grupos urbanos, por lo que se desenvuelven en un entorno particular y requieren un modelo de negocio diferente/nuevo que responda a estas realidades. En este sentido, es bueno recordar lo que se ha visto una y otra vez a lo largo de la experiencia microfinanciera de aplicar modelos ciudadanos al ámbito rural: que las modificaciones a esquemas microfinancieros que han probado ser exitosos en mercados urbanos y periurbanos no son suficientes para resolver la mayoría de los desafíos en zonas rurales, sobre todo cuando se trata de atender a los pequeños productores agropecuarios. De manera similar, se ha visto que las tecnologías utilizadas para atender a grandes productores y empresas agropecuarias tampoco toman en cuenta la realidad de los pequeños productores y, por tanto, su implementación ni satisface la demanda de los clientes ni controla los riesgos.

Los amplios y diversos beneficios de las innovaciones consideradas en el estudio han sido producto de un gran esfuerzo. En general, no son soluciones de fácil o rápida implementación. Detrás de cada éxito hay iteraciones y casos que no funcionaron, pero que proporcionaron un aprendizaje valioso. El crecimiento y expansión de los servicios microfinancieros rurales continúan lentos y de menor alcance en cuanto a número de clientes atendidos, o de carteras generadas, frente a la expansión de servicios financieros urbanos. Asimismo, dadas las diferencias geográficas, los ciclos, procesos y otras diferencias en cuanto a cultivos y productos agropecuarios –que son de mucha importancia en las regiones rurales– se requiere mayor diferenciación y conocimiento para atender de manera eficaz a estos segmentos. Todo ello implica mayor inversión en la investigación, estrategia y especialización de la operación.

Estas experiencias proveen lecciones importantes para desarrollar una estrategia de negocios viable para las microfinanzas rurales y este estudio sobre innovaciones en microfinanzas rurales ha permitido

identificar, caracterizar y analizar iniciativas novedosas que han sido instrumentales para lograr una mayor profundización de los servicios financieros en el campo y, por tanto, aumentar la capilaridad de este sector en esta región.

Cada estudio de caso que se presenta en los siguientes capítulos brinda detalles clave sobre cómo se ha diseñado y probado cada innovación, ya sea para controlar costos, gestionar riesgos, crecer y/o responder a las demandas del mercado. En función a la información generada sobre estas experiencias, se busca enriquecer e impulsar a las microfinanzas rurales. En este sentido, la lectura de estos casos invita a los interesados a conocer maneras sobre cómo desarrollar estrategias de negocio viables orientadas a mejorar los servicios de este sector financiero a favor de clientes cuyos emprendimientos se sitúan en las regiones rurales.

## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

1300 New York Avenue, N.W. Washington, D.C. 20577

✉ [mifcontact@iadb.org](mailto:mifcontact@iadb.org)

📘 [www.facebook.com/fominbid](https://www.facebook.com/fominbid)

🐦 [www.twitter.com/fominbid](https://www.twitter.com/fominbid)

[www.fomin.org](http://www.fomin.org)



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID