

La Categorización: Herramienta clave para conocer al emprendedor

Entidad:

Portafolio Microfinanzas de ADRA Perú

Diciembre 2016



MARCO DEL PROYECTO

El presente Estudio de Caso se enmarca dentro del Primer Reporte de Desempeño Social para el Perú, promovido por ADA LUXEMBURGO, <http://www.ada-microfinance.org> y por el Fondo de Desempeño Social de Microfinance Centre – MFC de Polonia, <http://www.mfc.org.pl> y ejecutado por COPEME, <http://www.copeme.org.pe>, que prevé mostrar los resultados de las instituciones de microfinanzas peruanas en lo referido a la Gestión del Desempeño Social.

CRÉDITOS

El presente documento fue elaborado por Indira Melgar Salazar, Consultora, en colaboración con el equipo de COPEME, conformado por Jack Burga – Gerente General de COPEME y José Llamas Vega, Especialista en Capacitación y Desempeño Social.

AGRADECIMIENTOS

Belinda Gómez Barrios – Gerente del Portafolio Microfinanzas de ADRA Perú
Karin Gonzales Riquez – Jefe de Créditos del Portafolio Microfinanzas de ADRA Perú

1. Presentación de ADRA Perú

ADRA Perú es una organización no gubernamental que opera desde 1965, promovida por la Iglesia Adventista del 7mo Día con presencia en más de 120 países, dedicada primordialmente a proyectos de desarrollo sostenible a largo plazo, teniendo las siguientes líneas de acción: Microfinanzas, Democracia y gobernabilidad, Nutrición, Educación, Salud, Medio Ambiente, Infraestructura y Servicios Básicos y emergencias.

El Portafolio Microfinanzas (PMF en adelante), tuvo sus orígenes desde los 90s, a través de un programa de microcréditos y fondos rotatorios que otorgaba créditos en activos fijos y capital de trabajo, implementando posteriormente durante los años 1995 y 1996 el Programa Bancos Comunales, con apoyo de USAID y ADRA Internacional en el marco del Proyecto Matching Grant IV. Orientado a poblaciones vulnerables, entre las que destacan las mujeres emprendedoras de zonas urbanas marginales y rurales de Perú, que en su mayoría cuentan con actividades económicas para la generación de ingresos que den sustento a sus familias y mejoren su calidad de vida.

Asimismo, el PMF ha profesionalizado sus procesos y logrado resultados afianzando así su visión estratégica y posicionamiento en el mercado microfinanciero peruano, contando para ello con un Plan Estratégico 2016 – 2018, que define su misión y visión, destacando el enfoque integral que persigue. Este enfoque, cuya concepción radica en el desarrollo holístico, pleno y equilibrado de la persona, basado en principios cristianos, se incorpora en sus operaciones como eje central para toda iniciativa e impulsa el cumplimiento de su misión y el alcance de destacables resultados.

2. La Categorización: Herramienta clave para conocer al emprendedor

El PMF de ADRA Perú cuenta con una herramienta desarrollada internamente llamada “Categorización de Emprendedores”, estructurada de forma tal, que permite segmentar a sus clientes denominados emprendedores, tanto a nivel social como económico, y de ese modo, conocerlos mejor.

Dicha herramienta se aplica como práctica ejemplar en concordancia con los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social¹ promovidos por el Social Performance Task Force – SPTF², enmarcada en la Dimensión 1, del Estándar 1A Práctica Esencial 1A.2, tal como se señala a continuación:

¹ Los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social aclaran y estandarizan las prácticas de la gestión del desempeño social (GDS) y reúnen las buenas prácticas implementadas exitosamente en toda la industria en un manual integral. Fueron creados por y para personas en el sector de finanzas inclusivas como un recurso para ayudar a los proveedores de servicios financieros a lograr sus objetivos sociales. Ver <http://sptf.info/images/USSPM-Spanish-Manual-v2.0-9-20-16.pdf>

² SPTF es una organización global de miembros que trabaja para promover la gestión del desempeño social - un estilo de gestión que pone a los clientes en el centro de todas las decisiones. Ver <http://www.sptf.info> para mayor información

a. Orígenes de la Categorización

La metodología de banca comunal es la principal herramienta de crédito utilizada por el Portafolio Microfinanzas que, con el transcurrir del tiempo, se enriqueció de diversos aprendizajes y, actualmente está compuesta por características propias desarrolladas organizacionalmente, obteniendo de ello, una metodología de banca comunal ad hoc, cuyo proceso crediticio se centra en los siguientes subprocesos: (1) Promocional y Motivacional, (2) Solicitud de crédito, (3) Evaluación y Admisión, (4) Otorgamiento del crédito y (5) Recuperación, todos estos buscando el desarrollo de capacidades en los emprendedores.

Durante los años 1999 y 2000, el subproceso de evaluación y admisión que utilizaba el PMF, consistía en la evaluación grupal de los integrantes del banco comunal (en adelante asociación comunal), que en una reunión grupal deliberaban sobre la pertinencia de la integración de un nuevo socio a ésta, y esto se complementaba con la evaluación global que hacía el PMF desde el Comité de Créditos y el sucinto informe obtenido por el Asesor de Servicios quien también formaba parte de éste. Este proceso gozaba de cierta flexibilidad en el cumplimiento del procedimiento.

Otro aspecto relevante de la metodología de banca comunal, en ese entonces, era la condición de crédito referida al tamaño del préstamo que se otorgaba al emprendedor, y el mecanismo de otorgamiento de éste, que era escalonado y uniforme para cada emprendedor durante el ciclo de vida de la Asociación Comunal.

Consecuentemente, con un modelo de evaluación superficial al emprendedor y otorgamiento de créditos de forma escalonada y uniforme, la cartera del PMF alcanzó un deterioro progresivo, conflictos internos en las Asociaciones Comunales y desmotivación de sus miembros, provocando una sobreexposición de riesgos, altos niveles de deserción y morosidad, además del impacto en la consecución de sus objetivos y su misión. Esta experiencia puso en evidencia el impacto de no conocer a los clientes lo suficiente como para darles un crédito según su capacidad y voluntad de pago y a medida de sus necesidades y preferencias.

b. Funcionamiento de la Herramienta

Reaprendiendo

El equipo del PMF capitalizó las lecciones aprendidas de este proceso y asumió que tenía que contar con un mecanismo estructurado y funcional que le permita conocer mejor al cliente y responder a sus necesidades en pos del cumplimiento

de su misión; por lo tanto, se considera que mientras más tiempo permanezca un cliente en la organización, mayor es la oportunidad para aportar en sus vidas. Este mecanismo llamado Categorización de Emprendedores no sólo nació como respuesta a una situación de impacto y alto riesgo sobre el PMF y los socios o emprendedores de las Asociaciones Comunales, sino que su uso también permitió conocer mejor la situación socio económica del emprendedor, dándole créditos a medida de lo que demandaba.

La Herramienta

La Categorización de Emprendedores es una herramienta utilizada como parte del subproceso de Admisión y Evaluación, cuyo propósito central es el de segmentar al socio y conocerlo a nivel socio económico, para acompañarlo en su crecimiento, a la vez de, proveerle productos y servicios que satisfagan sus expectativas, acordes a su capacidad de pago y que aporten en sus vidas. Siendo necesario segmentar al emprendedor en seis (6) categorías: A, B, C, D, E y G, siendo la Categoría A la de mayor capacidad de pago y la G, la de menor capacidad de pago.

Esta herramienta fue incorporada en los procesos ya existentes lo que ayudó en su fluidez y adaptación, específicamente, en el subproceso de Admisión y Evaluación; presentando un giro importante en la mecánica de trabajo a fin de contar con una evaluación más profunda que garantice conocer mejor al emprendedor y provea de una respuesta favorable en su futuro comportamiento de pago.

Otro aspecto importante, es la metodología de otorgamiento de préstamos de forma escalonada, debido a que le permite conocer el comportamiento de pago del emprendedor de manera progresiva, lo que también produce un efecto positivo en éste, generando una cultura responsable del crédito y autoconocimiento de su estado socio económico que lo prepara para un manejo más adecuado del dinero.

El elemento diferenciador de la Categorización, versus la práctica original, tiene que ver con el otorgamiento de préstamos de tamaño uniforme. Actualmente el PMF otorga préstamos de diverso tamaño y características desde el primer crédito, lo que significa que al interior de la Asociación Comunal, la atención a los emprendedores es personalizada y podríamos encontrar emprendedores nuevos que reciben un importe diferente de préstamos uno del otro, sujeto a su capacidad y voluntad de pago.

Categoría G

A fin de involucrarlos y obtener el máximo compromiso del personal y de los emprendedores con la misión del PMF de ADRA Perú, en el año 2005, el PMF agregó un segmento adicional a la Categorización de Emprendedores, denominada Categoría G, dirigida a personas sin negocio o actividad económica con habilidades de emprendedurismo y con visibles signos de pobreza, que requieran de un capital semilla para iniciar una actividad económica, recibiendo por ejemplo de entre 30 USD a 90 USD, dependiendo de su proyecto de inversión el cual es verificado por el Asesor de Servicios responsable.

c. Efectos de la herramienta

- 1) La cartera del PMF está compuesta por socios emprendedores distribuidos en categorías. La mayor concentración de emprendedores se encuentran en la Categoría E representado por un 47.02% de 17,603 emprendedores, y la menor proporción de éstos está en la Categoría G, representado por 0.45%. También podemos concluir que casi la mitad de los emprendedores del PMF cuentan con una línea de crédito de 4,000 PEN. Otro resultado interesante es que el 32.55% de los emprendedores de las categorías A,B y C, tienen una línea de crédito por arriba de 8,000 PEN. Y el desafío que tiene el PMF es lograr que más socios de categoría G se adhieran a las Asociaciones Comunales.
- 2) El PMF cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo que garantiza que los Asesores de Servicios cumplan los procedimientos definidos para asignar una Categoría al emprendedor.
- 3) Durante los años 2008 – 2013 logró ser la organización con mejor calidad de cartera, ocupando el 1er lugar del ranking de Calidad de Cartera a nivel de América Latina y El Caribe publicada en la Revista Microfinanzas de FOMIN – BID.
- 4) Durante los años 2014 al 2016 el PMF alcanzó el primer lugar en mejor calidad de cartera del sistema microfinanciero peruano.
- 5) Como resultado de la proximidad entre el Asesor de Servicios y el emprendedor, el PMF implementó servicios financieros y no financieros con la finalidad de contribuir en el desarrollo integral del emprendedor tales como: créditos, ahorros, salud, educación, psicológico, emprendedurismo, educación, financiera, entre otros.
- 6) En el 2011 el PMF realizó estudios de mercado para conocer el nivel de conocimiento y acceso de los socios a servicios de salud, con apoyo de Oikocredit y Freedom from Hunger; teniendo como ejemplo el producto Mi Salud Primero en la Agencia Juliaca, entre otros.
- 7) El nivel de retención de los emprendedores de los últimos años se ha conservado en un promedio de 85%.
- 8) Los Asesores de Servicios son capacitados en el uso y dominio de la Categorización de emprendedores en un programa dictado por la escuela corporativa del Portafolio Microfinanzas.

3. Lecciones aprendidas

- 1) La experiencia primigenia de la evaluación y el otorgamiento de créditos, y sus lecciones aprendidas, fueron la base para impulsar el desarrollo de la Categorización de emprendedores.
- 2) La Categorización:
 - i. Es una herramienta clave en el proceso crediticio, permite conocer mejor al emprendedor, segmentarlo, atenderlo de manera más personalizada, conocer sus necesidades y preferencias, y previene la morosidad y el sobreendeudamiento.
 - ii. Tiene un rol clave en el proceso de evaluación, del que depende una exitosa recuperación. El préstamo es acorde a su capacidad de pago.
 - iii. A través de la Categoría asignada, es un elemento generalmente estimulante para el socio emprendedor. A partir de éste, el emprendedor desea pasar a la siguiente categoría.
 - iv. A cargo del Asesor de Servicios garantiza calidad de la información y proximidad con la cartera de emprendedores.
 - v. Es una herramienta cuyo uso alienta el autoconocimiento del socio y el sentido de responsabilidad sobre los compromisos asumidos, evitando así el sobreendeudamiento.
 - vi. Es una herramienta validada y de ayuda en la medición del estado socio económico del emprendedor.
- 3) La gestión del conocimiento es un elemento esencial para implementar mejoras.
- 4) El involucramiento del personal y emprendedores con la misión social, afianza la identidad social de la organización.
- 5) La población objetivo del PMF es diversa, por lo que demanda estrategias y un trato personalizado.
- 6) Las metodologías de ahorro y crédito son dinámicas y deben ser revisadas con frecuencia.
- 7) Conocer al emprendedor de manera más cercana, es un importante insumo para mejorar el servicio sobre la marcha.
- 8) La implementación de la Categorización llevó al PMF a redefinir su proceso crediticio y todo cuanto atañe a cada etapa como la instancia responsable, los criterios, entre otros.
- 9) El involucrar al equipo de colaboradores en la toma de decisiones, fortalece y estimula la generación de innovaciones, cambios y mejoras.

4. Desafíos

- 1) Automatizar los procesos aprovechando las nuevas tecnologías de la información y comunicación, a fin de:
 - a. Mejorar el control de la frecuencia de categorización de los emprendedores de modo que se cuente con alertas para planificarlo y efectuarlo.

- b. Ingresar la Información socioeconómica del socio en línea.
 - c. Actualizar periódicamente la información socioeconómica
-
- 2) Revisar el proceso crediticio con la finalidad de reducir costos.
 - 3) Aprovechar la segmentación de clientes para desarrollar nuevos productos acorde a las necesidades del emprendedor.
 - 4) Desarrollar productos acorde al perfil y necesidades de la población objetivo del PMF
 - 5) Fomentar el crecimiento de emprendedores en Categoría G
 - 6) Revisar de manera permanente los criterios y rangos de definición de cada Categoría.
 - 7) Evaluar el impacto del progreso de los emprendedores desde su ingreso al Portafolio Microfinanzas hasta la fecha a fin de diseñar productos y servicios acordes con sus necesidades.