

La Banca Comunal: Herramienta de Inclusión Financiera por excelencia

Entidad:

ONG Microfinanzas Arariwa

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.

1. La Asociación ARARIWA

La Asociación Arariwa considera que el desarrollo de Perú y en particular de la región de Cusco, es viable si se toma en cuenta tres segmentos poblacionales históricamente excluidos: La población rural, Las microempresas urbanas y la población en situación de pobreza y extrema pobreza. Es así que ésta organización sin fines de lucro creada en el año 1984, nace con el propósito de contribuir al desarrollo de la región Cusco, desde una atención especial y de alta prioridad al mundo rural campesino, la lucha contra la pobreza y a las microempresas urbanas. Su intervención es integral e integrada.

El rol de promover el desarrollo rural compromete varias dimensiones o ejes de trabajo: Apoyar actividades agropecuarias y no agropecuarias, La educación como una forma de capacitación a productores campesinos y campesinas, La educación formal es otra apuesta estratégica. Las microfinanzas como herramienta significativa de su intervención y Concibe el desarrollo en un marco de protección y defensa del medio ambiente.

Estas dimensiones de intervención son articuladas generando sinergias e integración entre sí mismas, logrando así una intervención ordenada con tres componentes de carácter autónomo, con propia vida organizacional, estructura, gobernabilidad, aparato administrativo – contable y estrategias de autosostenibilidad. Éstas son: Arariwa Promoción, Centro de Formación y Producción Arariwa y Microfinanzas Arariwa.

2. Microfinanzas Arariwa

Desde el año 2000, las operaciones de microfinanzas se establecen como Unidad de Crédito, y a partir del 2007, como Microfinanzas Arariwa.

La región Cusco es principalmente el lugar donde ha volcado su compromiso con el desarrollo rural, y procura llegar a las poblaciones más pobres y a las zonas más alejadas de esta región del sur de Perú, siendo pionera y utilizando las microfinanzas como herramienta para promover desarrollo e inclusión. Acceder a servicios financieros es un derecho de las personas, pues las microfinanzas son una herramienta y no un objetivo en sí mismo, y es así, que utiliza principalmente la metodología de Banca Comunal, para brindar servicios de crédito y ser un espacio para promover el hábito del ahorro. Cabe señalar que la marca comercial utilizada para su mercado objetivo es “La Chanchita”, que popularmente simboliza al ahorro.

Según su Plan Estratégico 2017 - 2021 y en línea con sus objetivos sociales y financieros, Microfinanzas Arariwa se planteó su misión, visión y valores institucionales que guían su desempeño.

3. La Banca Comunal: Herramienta de Inclusión Financiera por excelencia

Como resultado de su participación, en el estudio de SPI4¹ v.2 de CERISE² realizado por COPEME³ en el 2016, se identificó que Microfinanzas Arariwa utiliza la Banca Comunal como herramienta de inclusión financiera, lo que viene ser una práctica ejemplar en concordancia con los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social⁴ promovidos por el Social Performance Task Force – SPTF⁵, enmarcada en la Dimensión 3, del Estándar 3B, Práctica Esencial 3B.2.

a. Contexto

Es una organización no gubernamental de promoción del desarrollo rural en la región del Cusco y opera en varias localidades. Es un actor activo, y a la vez, un espectador de los escenarios cambiantes y competitivos del sector de microfinanzas que se suscitaron y acontecen en Perú y particularmente en esta región. En ese marco, existe una oferta variada de productos y servicios, dentro de ello, pocas son las organizaciones con servicios financieros que usan tecnologías de crédito, menos aún, la metodología de Banca Comunal.

El uso de la Banca Comunal, como una herramienta vigente, válida y de inclusión financiera, permite tener mayor proximidad con el cliente, a la vez destaca su capacidad para crear un ambiente propicio para el desarrollo de capacidades y oportunidades de crecimiento para las familias de menores recursos. El modelo original que usó durante muchos años, ofrecía productos financieros con iguales condiciones de crédito para el total de los integrantes del Banco Comunal; sin embargo, la cercanía con el cliente y la experiencia llevó a diseñar productos y servicios con condiciones diferentes para atender expectativas individuales, en un esquema y plataforma grupal que, a su vez, le permite preservar su propósito social.

Actualmente utiliza mecanismos de retroalimentación para obtener información fresca del cliente, tales como: estudios de satisfacción del cliente monitoreados regularmente, mediciones de pobreza a través de la herramienta del Progress out

¹ Ver: www.cerise-spi4.org para mayor información.

² Ver: <http://www.cerise-microfinance.org> para mayor información

³ COPEME es Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Ver <http://www.copeme.org.pe>

⁴ Los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social aclaran y estandarizan las practicas de la gestión del desempeño social (GDS) y reúnen las buenas practicas 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>

⁵ 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

Poverty Index® - PPI®⁶, levantamiento de información personal de los clientes a través de las fichas socioeconómicas, protocolos de atención personalizada que utilizan los asesores de banca comunal durante la interacción con los clientes y lecciones aprendidas de iniciativas y proyectos.

b. La Banca Comunal como herramienta de Inclusión Financiera

Utiliza la Banca Comunal con énfasis en la orientación hacia el cliente, de forma individual en un esquema grupal, con el genuino interés de posibilitar el derecho de acceso a servicios financieros a poblaciones rurales del sur andino peruano. Para este fin, sus principales acciones fueron: la revisión de aquellos aspectos o condiciones que no daban respuesta a las necesidades y preferencias de los clientes, el diseño nuevos productos y servicios, y el rediseño de su producto principal de Banca Comunal, logrando flexibilizar su funcionamiento tradicional. La metodología grupal de Banca Comunal combina sus cuatro componentes: crédito, ahorro, capacitación y asesoría organizacional, a través de sus diferentes servicios.

1) Características de la Banca Comunal en Microfinanzas Arariwa

Orígenes

Metodología concebida en la década de los 80 como alternativa para los sistemas de crédito rural. Nació para ofrecer préstamos agrícolas de un año, principalmente a campesinos hombres; posteriormente se adaptó a las necesidades de las mujeres reduciéndose el tamaño de los montos y los plazos. Es un modelo con principios participativos y con capacidad para generar resultados. Se promueve el empoderamiento de los sectores más pobres y el mejoramiento de la condición económica de las mujeres, entre otras razones que han hecho que diversas organizaciones adopten el modelo. Los bancos comunales ponen un énfasis mucho mayor en la movilización de los ahorros.⁷

El modelo de MF Arariwa

Un banco comunal es una organización económica y social compuesta por 10 a 35 integrantes, principalmente mujeres emprendedoras de menores recursos con pequeños negocios y/o actividades económicas. Debe existir el conocimiento mutuo entre sus miembros y un nivel de confianza suficiente

⁶ El Progress out of Poverty Index® (PPI®) es una herramienta de medición de pobreza para organizaciones y negocios que tienen la misión de servir a los pobres. Para mayor información ver: <http://progressoutofpoverty.org/es/acerca-del-ppi>

⁷ CANDACE, Nelson, MKNELLY, Bárbara, STACK, Kathleen, YANOVITCH, Lawrence, Bancos Comunales "La Práctica Mundial", Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Mujer, Construyamos, IAP, pp. 3-15

como para emprender una apuesta organizativa y financiera de largo plazo, con objetivos comunes relativos al crecimiento de sus negocios, mejora económica, desarrollo personal y familiar. La promoción y práctica de valores es uno de los aspectos inherentes del banco comunal. En ese marco, la afiliación política, social y de credo no son impedimentos para participar en un banco comunal.

2) Funcionamiento de la Banca Comunal

Perfil del cliente o socio: Varones y mujeres con pequeños negocios mayores de 18 hasta 70 años, Solvencia Moral, Buen record crediticio en el sistema financiero. El banco comunal debe estar compuesto por el 75% de socias, la diferencia podría incluir a varones, incluso pueden participar los cónyuges de las socias de los bancos comunales bajo ciertas condiciones de mitigación de riesgos.

Formación

El banco comunal está conformado principalmente por mujeres emprendedoras con pequeños negocios. Es imprescindible que las futuras socias se conozcan entre sí, pues es la forma de minimizar riesgos y garantizar la sostenibilidad del banco comunal en el largo plazo. Se tiene la oportunidad de decidir el plazo o ciclo del crédito (3,4,5 ó 6 meses), a la vez, puede definir el tipo de Etapa que tendrá, ya sea de 1, 2, ó 3 años. Una vez culminada la etapa definida, llamada Graduación, podrá hacer la distribución de los ahorros acumulados entre las socias, incluyendo los intereses generados.

Gestión

El banco comunal es liderado por la Junta Directiva, elegida por los integrantes de éste en el marco de principios democráticos, tiene como función principal, velar por la administración financiera y social del banco comunal. Se cautela el fortalecimiento organizacional del Banco Comunal con miras a que éste sea autogestionario y sea un espacio propicio para el empoderamiento de la mujer con el impacto que esto conlleva.

Reuniones

Se reúnen mensualmente acorde con las condiciones establecidas por la institución y el grupo, tanto para realizar operaciones de desembolsos y recuperaciones de préstamos, ahorros, capacitaciones y otro tipo de actividades de interés social del banco comunal. Existen tres tipos de reuniones: Apertura, de Recuperaciones, eventualmente Pre Cierre (adelantar pagos, evaluación, por Campañas) y Cierre de Ciclo.

Ingreso de socias nuevos

Se daba al término del ciclo o plazo del préstamo. Sin embargo, se adoptaron nuevos mecanismos y ajustes en los procesos para propiciar una participación más temprana de socios nuevos; por lo que el ingreso de los socios nuevos al banco comunal puede iniciarse en cualquier momento. Mecanismo que da mayor oportunidad a que los socios antiguos inviten a socios nuevos de forma más rápida y dinámica, impactando en los resultados de alcance y crecimiento.

Rol del Asesor de Bancos Comunales

Se viene trabajando en una estrategia de fortalecimiento de las habilidades profesionales de marketing y venta del Asesor de Banca Comunal siendo que el proceso crediticio desde la perspectiva del cliente no acaba en una capacitación o en el otorgamiento de un segundo o tercer crédito de banca comunal, sino que permanentemente el cliente o socio de banca comunal visto de forma individual y colectiva, tiene necesidades y preferencias de servicios financieros y no financieros, y en esa línea, el rol del Asesor de Banca Comunal es identificar de forma oportuna y acertada las demandas a ser satisfechas y concretadas a través de una venta, por supuesto, sin perder de vista la misión, visión y objetivos que la motivan.

3) Servicios

1. Promoción del Ahorro

La promoción del Ahorro es el servicio más importante, con el que inicia la venta de sus servicios. Para MF Arariwa, el Ahorro es un sacrificio que una familia de menores recursos hace esperando un mayor beneficio en el futuro.

2. Créditos

La oferta de créditos está diseñada en función de las necesidades, la capacidad de pago y la voluntad de pago de los socios de los bancos comunales. Tienen el propósito de acompañar el crecimiento del cliente, son de fácil acceso y la garantía es solidaria. Utiliza la metodología de otorgamiento de crédito escalonado, referida al cálculo y otorgamiento gradual del tamaño del préstamo, sujeto a criterios de evaluación como capacidad y voluntad de pago con participación de la Asamblea de socios. Se han creado aspectos esenciales de la metodología de banca comunal, nuevas opciones de crédito sintetizadas en líneas de crédito, a fin de satisfacer las necesidades y preferencias de sus clientes. Entre sus productos tenemos: Credi Chanchita, Credi Yapa, Credi Confianza, Credi Campaña, Credi Ahorro.

3. Capacitación y Asesoría Organizacional

Un banco comunal es concebido como una organización sostenible, establecida con una proyección de largo plazo, y al margen de su tamaño y/o número de socias, debe cumplir elementalmente con una estructura básica, normativas para su funcionamiento y liderazgo; y su consolidación, compromete un proceso de asesoría y capacitación, ambos considerados como servicios afines. Por otro lado, se encuentra próxima a implementar un conjunto de innovaciones en los servicios de capacitación. Para ello, contempla dar paso al uso de herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs).

4. Microseguros

Viene trabajando en la construcción de una cultura de seguro en sus socias, a la vez que, está realizando negociaciones para tercerizar el servicio. Actualmente su oferta está centrada en un modelo de autoseguro para casos de fallecimiento, cubre el saldo de crédito que la socia tiene con la institución.

4) Asesor de Banca Comunal

Enfoque centrado en la persona

Es una institución comprometida con el ser humano, por ende, da especial atención a sus colaboradores como a sus clientes. Se realizan esfuerzos en cuanto a las condiciones laborales de sus colaboradores y promueve un modelo de gestión de recursos humanos centrado en el equilibrio de sus vidas que alternan entre el trabajo, su vida personal y familiar. Para ello, se implementó algunas iniciativas y formas que fortalecen su modelo.

Perfil

Hizo cambios en el perfil del Asesor de Banca Comunal, relevando la perspectiva del cliente y aspectos que agregan valor a su servicio. Según versa el Manual de Bancos Comunales, contempla además competencias y tareas clave en un Asesor de Bancos Comunales.

Existe una estrategia de afianzamiento de la relación entre el Asesor de Banca Comunal y el cliente, que descansa en el dominio y conocimiento de la comunidad a la que atiende y que tiene estrecho vínculo por ser residente del lugar, en varios casos por sus lazos familiares y parentesco espiritual con la comunidad. En suma, por ser parte del capital social de la comunidad a la que

atiende, le permite no sólo conocer el historial del cliente sino también, el de la familia, y en función de ello, medir la capacidad y la voluntad de pago más adecuadamente. Un desafío al que se enfrenta y procura superar, es la dificultad con algunos jóvenes profesionales en cuyos perfiles destacan el individualismo y su falta de compromiso con familias de menores recursos. Ante ello, despliega un esfuerzo mayor para sensibilizarlos y comprometerlos con la misión institucional.

Desde la mística institucional, ha segmentado a los Asesores de Banca Comunal, uno de los grupos más significativos está conformado por los llamados “Arariwas”⁸ que compromete al 70 % del total de colaboradores de MF Arariwa, considerado como la columna vertebral, porque se identifican con la misión y visión institucional, y tienen una genuina vocación de servicio a las personas de menores recursos.

5) Canal de distribución

Opera en las trece provincias del Cusco y cuenta con oficinas de atención, por lo que el principal canal de distribución con que cuenta, es el Asesor de Banca Comunal, tanto para el otorgamiento de préstamos como para la recuperación de los mismos y la promoción de los ahorros.

El rol de la Junta Directiva del Banco Comunal es clave, dado que interactúa con las socias y apoya al Asesor de Banca Comunal en el desempeño de sus funciones. Esta condición implica que el Asesor de Banca Comunal cuente con un perfil en rigor con los objetivos sociales y exigencias que persigue la organización.

El Asesor de Banca Comunal traslada los fondos de préstamo hasta el lugar de la reunión del banco comunal, para ello se adoptan mecanismos que ayuden a minimizar los riesgos de traslado a la comunidad campesina, los mismos que posibilitan la reducción de costos de transacción para el cliente. Además la tasa de interés es tan igual a la que asumiría el cliente si se trasladara desde su comunidad hasta la oficina sede.

c. Principales Resultados

i. Compromiso con el desarrollo rural

Alcance

⁸ Un Arariwa en la época de los Incas, era un personaje mítico que vivía en la parte más alta de un territorio y desde ese lugar llevaba a cabo ceremonias para que haya una buena cosecha, para que no hubieran robos en la producción ni daños en desfavor de los animales. Es decir, representa al guardián de la parcela.

Se alcanza y beneficia a miles de familias, en zona urbana marginal y principalmente en zonas rurales. Se logró beneficiar a más de 60 mil familias y actualmente tienen 12.5 mil clientes. El saldo de crédito promedio por cliente es de 1,417 PEN o aproximadamente 500 USD. Presta créditos desde 100 PEN hasta 10,000 PEN, éste último dirigido a aquellos clientes antiguos cuyo negocio se consolidó y se les acompañó en su crecimiento.

Pioneros abriendo oficinas en zonas rurales

Pionera abriendo oficinas en lugares donde no existía iniciativa alguna del sector financiero regulado, es así atiende a pueblos y comunidades campesinas cuyas familias no tenían y no tienen acceso aún, y quizás muchas de éstas imaginaron alguna vez que los servicios financieros podrían estar cerca de ellos.

Pobreza

Para medir el nivel de pobreza de sus clientes, utiliza la herramienta Progress out Poverty Index® - PPI®, actualmente incorporada en sus procesos internos a fin de conocer y monitorear el nivel de pobreza de las socias nuevas de los bancos comunales. Se observa que el perfil de socias nuevas que vienen ingresando a MF Arariwa está en el orden de 21% (pobres) y 26% (muy vulnerables), que en suma son el 47%, asimismo, el 21% de las socias nuevas se encuentran por debajo de la Línea de Pobreza. Esto valida su interés por llegar a poblaciones de escasos recursos, más aún en zonas rurales.

El uso y gestión de indicadores de pobreza permite monitorear si la organización está cerrando brechas o no, qué le impide hacerlo llevándola a la acción.

Retención de clientes

La Banca Comunal como herramienta de inclusión financiera es válida para una relación de largo plazo con las socias, además, es el espacio en el que a medida que más tiempo permanezca una socia, mayor será la oportunidad para que ella se empodere, afiance valores, y esté facultada para tomar mejores decisiones.

Calidad de Cartera

Se han alcanzado niveles de recuperación que se reflejan en el Par >30 días cuyo resultado es menos al 2%. Lo que nos permite concluir la pertinencia de la Banca Comunal, pues sus resultados a nivel de calidad de cartera son buenos.

ii. Interés por el empoderamiento de la mujer

El 75 % de los clientes son mujeres y tienen oportunidad de capacitarse en temas de educación financiera, autoestima, liderazgo, gestión empresarial, entre otros, lo que redundará en su empoderamiento y las capacita para tomar decisiones por sí mismas, buscando lograr mayor autonomía.

iii. Recurso Humano comprometido

El personal juega un importante rol en llevar a cabo los objetivos de la organización, siendo “el corazón” de la institución porque continúan entusiasmados por servir a las poblaciones de escasos recursos. Este resultado se corrobora en el 5.5% de rotación anual de persona. El personal de banca comunal demanda un perfil que combine competencias de servicio, de compromiso y de alta sensibilidad por la inclusión social, sobre todo por el mundo rural.

iv. Sostenibilidad

Es una organización con claros objetivos sociales y financieros, y en esa línea, cubre sus costos operativos, administrativos y financieros con la suficiente solvencia, sin necesidad de recurrir a subsidios.

d. Lecciones aprendidas

- La banca comunal es una herramienta cuya evolución y mejoras han fortalecido sus cualidades para promover desarrollo e inclusión.
- No obstante, el ambiente competitivo del sector micro financiero peruano, la banca comunal es una herramienta de lucha contra la pobreza plenamente vigente.
- El banco comunal posee la capacidad de ser un generador de cambios, crecimiento y empoderamiento.
- El socio es la mejor fuente de información para la formulación de mejoras de los productos y servicios.
- Es posible la autosostenibilidad, incluso asumiendo costos operativos atendiendo en zonas rurales remotas
- Es importante destacar la pertinencia de la banca comunal para atender a zonas rurales alto andinas.
- La diversidad de posibilidades que ofrece la gestión de programas de banca comunal es variada, entre éstas, el subsidio cruzado.
- El rol del Asesor de Banca Comunal es clave en la formación y desarrollo del banco comunal con miras a su sostenibilidad en el largo plazo.
- La convicción de los niveles directivo y gerencial de MF Arariwa sobre la vigencia y pertinencia de la Banca Comunal para vencer las barreras que impiden la inclusión financiera es importante para toda estrategia que se

despliegue en la organización, y mejor aún afianza la institucionalización de ésta.

- La banca comunal es una metodología grupal apta para mercados con predisposición para realizar esfuerzos conjuntos y asociativos, dejando de lado el individualismo. El mundo andino en este caso, está acostumbrado a trabajar comunal o grupalmente.
- La proximidad con el cliente permite obtener información fresca hacer cambios y mejoras. (Se ve a los clientes no de forma homogénea)
- La promoción del ahorro y la educación, elementos claves de la Banca Comunal, propician mayor inclusión y empoderamiento en las miles de familias que son favorecidas.
- Otras metodologías de crédito y servicios, pueden complementarse armoniosamente con la banca comunal a favor del cliente.

e. Desafíos por alcanzar

- Mantener como prioridad la atención a zonas rurales y a mujeres.
- Seguir demostrando la pertinencia de la banca comunal.
- Las nuevas tecnologías de la información y comunicación permiten cerrar las brechas de distancia o lejanía entre agencias y sedes.
- Implementar la billetera electrónica – BIM en las operaciones.
- Alcanzar un crecimiento anual moderado desde una perspectiva de riesgos. Para el 2018 tenemos la meta de alcanzar a los 15 Mil socias en los bancos comunales.
- Incrementar la productividad en base a incremento de número de socias en bancos comunales, antes que incremento de tamaño de préstamo.