

## Working Papers

**66/2010**

**Progetto MIDLA**  
**Migración para el Desarrollo en América Latina**

**Instituciones microfinancieras de países  
andinos y remesas**  
**Un estudio sobre la posible valorización de los  
recursos financieros de los inmigrantes**

*Alejo Santermer*

**Marzo 2010**

**Alejo Santermer** es Licenciado en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires. Master en Relaciones Internacionales Europa-América Latina, Universidad de Bologna, Italia. Curso de Especialización superior en Microfinanzas y Desarrollo Social de la Universidad de Alcalá, Madrid.

*Este estudio, desarrollado entre los meses de Septiembre del 2009 y Febrero del 2010, ha sido auspiciado por el CeSPI (Centro Studi di Politica Internazionale) de Roma, dentro del marco del Proyecto piloto MIDLA (Migraciones para el desarrollo de América Latina), realizado por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y financiado por la Cooperación italiana del Ministerio de Asuntos Exteriores. Este estudio se halla dentro de las actividades del Master en Relaciones Internacionales de la Universidad de Bologna, representación de Buenos Aires.*

## **Agradecimientos**

Antes que nada, agradezco infinitamente al personal de las instituciones microfinancieras cuya colaboración desinteresada hizo posible este estudio. A Giulio Giangaspero, que ha revisado el texto, a Daniele Frigeri y Andrea Stocchiero, quienes me apoyaron operativamente y dieron la posibilidad de desarrollar la investigación dentro del CeSPI y del Proyecto MIDLA (Migraciones para el desarrollo de América Latina). A Sandro Mezzadra, Mauricio Ortega, y Manuel Orozco, por el inagotable estímulo personal e intelectual. A los funcionarios de las oficinas de representación de la OIM en Roma, Ecuador, Perú, Bolivia, y Colombia, quienes me facilitaron los contactos con las instituciones. Al personal de las Superintendencias Financieras y Bancos Centrales de los países andinos, del Banco de España, y de la Banca d'Italia. A mi familia por el apoyo incondicional, y a todos los amigos que entre Europa y América Latina, compartieron sus casas en mi experiencia de investigador nómada, Dino, Erik, Adri, Carla, Toto, Silvi, Joako y Marcio. A Capusotto por el hospedaje mental.

## INDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN Y MARCO ANALÍTICO .....</b>	<b>5</b>
1.1. El río de las remesas desde Europa hacia América Latina en tiempos de tsunami financiero.....	8
1.2. Panorama de las microfinanzas a la América Latina .....	12
<b>2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>14</b>
<b>3. EL UNIVERSO MICROFINANCIERO INTERMEDIARIO DE REMESAS EN LA CAN.....</b>	<b>15</b>
<b>4. ESTUDIO DE CASOS.....</b>	<b>19</b>
4.1. Características institucionales generales .....	20
4.2. Tipologías de alianzas para la intermediación de remesas.....	24
4.2.1. <i>Análisis de una muestra de 12 IMFs.</i> .....	30
4.2.2. <i>Alianzas con otros actores en el proceso holístico de transferencias.</i> .....	36
4.3. Sistematización de la Venta Cruzada .....	38
4.3.1. <i>Tasa de Conversión</i> .....	43
4.3.2. <i>Sistematización y manejo de la información</i> .....	44
4.3.3. <i>Principales obstáculos para la venta cruzada</i> .....	47
4.4. Adecuación, Empatía y Estímulo sobre la base de mercado.....	50
4.4.1. <i>Adecuación</i> .....	50
4.4.2. <i>Empatía</i> .....	57
4.4.3. <i>Estímulos</i> .....	58
4.5. Volumen de negocio.....	60
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>71</b>

## RESUMEN

Los fenómenos de las remesas de los trabajadores migrantes y del desarrollo de la industria microfinanciera encuentran puntos de intersección, y también posibles círculos virtuosos, especialmente por medio de un mecanismo de mercadotecnia de enorme potencialidad para apalancar las remesas en el desarrollo y de amortiguar la inercia hacia el cosumo de este flujo de dinero: la venta de productos y servicios microfinancieros sobre clientes de remesas, *venta cruzada*. En los intentos de trazar un mapa del universo de las instituciones microfinancieras de Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia que intermedian remesas, el presente estudio analiza las modalidades asociativas escogidas para el funcionamiento del servicio de remesas de las instituciones de microfinanza activas en el corredor con Europa, como condicionante de las capacidades de aquellas instituciones de sistematizar las estrategias de ventas cruzadas sobre los clientes de remesas. Se verá, en una reducida muestra de 12 de aquellas instituciones, en qué modo las asociaciones, que incluyen una variedad de intermediarios financieros y actores no financieros condicionan aquella capacidad, influyen sobre características organizacionales (como el manejo de la información), en las modalidades de interacción con los clientes de remesas y en los volúmenes de remesas intermediadas. Además este trabajo no descuida la influencia que pueden tener ciertas variables exógenas, como aspectos regulativos y condiciones de mercado que pueden afectar tanto la oferta como la demanda.

## 1. INTRODUCCIÓN Y MARCO ANALÍTICO

A lo largo de los años Noventa la región latinoamericana se encontraba inmersa en una fuerte ola de políticas neoliberales generalizadas, que implicaron drásticos retiros de los estados de su rol de garante de derechos sociales fundamentales, repercutiendo negativamente en las políticas de seguridad social. Este proceso ha conllevado también un aumento de la pobreza, en el sentido de la negación material de muchos de los derechos humanos formales, y el degradingo de la “ciudadanía económica”. Con la exclusión financiera a la base de aquella golpeada “ciudadanía económica”, dos fenómenos de causas compartidas se vieron reforzados en paralelo: el notable desarrollo del sector microfinanciero y el de más de treinta millones de trabajadores latinoamericanos que decidieron emprender proyectos migratorios transfiriendo sistemáticamente una parte de sus ingresos para el sostén de sus familiares, las remesas.

Pero, no sólo el sector público fue responsable de esta marginación, también el sector privado contribuyó en tejer un sistema financiero excluyente, y no por ello capaz de contener el riesgo, lo que la crisis financiera internacional actual dejó en evidencia. De hecho, si es a la oferta a quién se le imputan los principales cargos de las “fallas de mercado” y “asimetrías de la información” que moldearon esa realidad, es allí de donde deberían partir los mecanismos reparatorios adecuados para la inclusión financiera, que no pueden dejar de basarse en una adecuación a las características de la demanda. En otras palabras, “la alfabetización financiera” se plantea también como “educación” de los propios oferentes sobre la realidad de las necesidades y capacidades de “la base de la pirámide”<sup>1</sup> históricamente subestimada en cuanto rentables clientes financieros. Por este motivo, es en el lado de la oferta en el cual se sitúa la presente investigación, bajo la presunción de que son las instituciones microfinancieras (IMFs)<sup>2</sup> la que tienen la llave de acceso a esta marginada franja de mercado.

No sólo los fenómenos de las remesas y las microfinanzas tienen diversos puntos de intersección (las remesas son de hecho un elemento prototípico de microfinanza, por ser transferencias periódicas de pequeños montos) sino también cuentan con la capacidad excepcional de activar un círculo virtuoso que permite no sólo liberar las potencialidades de las remesas en el desarrollo, sino también contribuir con el reforzamiento de la propia industria:

“The entry of microfinance institutions in the remittance market would also create important opportunities for the development of the microfinance sector, which could thus widen its portfolio of clients and its liquidity base, as well as diversify supply through the development of new products to offer alongside counter services for the delivery of funds transferred from abroad, such as savings and insurance products or loans for financing housing or consumption.”<sup>3</sup>

No obstante, uno de los efectos más mencionados que las remesas tienen sobre el desarrollo se vincula con el ensanchamiento de los muros de los sistemas financieros limitados; las externalidades positivas de esta intersección entre remesas e IMFs se están convirtiendo en un creciente campo de estudio que apunta a aprovechar las oportunidades y afrontar del mejor modo los desafíos implicados. Integrando teoría y práctica, la directora de una de las IMFs más exitosas en el mercado de remesas en Latinoamérica, así lo describía:

---

<sup>1</sup> El término, que se le reconoce a C.K. Prahalad y Stuart Hart, conocido como B2B4 (business to 4 billion) plantea la reinención de la manera de hacer negocios, mediante la integración al mercado mundial de los sectores de pobreza extrema (4 mil millones de personas).

<sup>2</sup> Se entiende aquí por IMFs, al conjunto de instituciones que poseen un predominio de su cartera de clientes en franjas de mercado típicamente excluidas por el sistema financiero tradicional, sectores sociales de bajos ingresos (rurales y urbanos), que sobre el ámbito productivo se traducen en micro y pequeñas empresas. El rango de modalidades institucionales incluye cooperativas de ahorro y crédito (COAC), los denominados *greenfiels*: IMF que desde sus comienzos operaron como instituciones microfinancieras reguladas; *downscalers*: ONG que se han convertido en instituciones financieras reguladas, *upgraders*: bancos comerciales que descendieron de franja de mercado en la mayoría de su cartera de clientes o bajo la apertura de una agencia especializada en dicha franja de mercado, dejando aparte ONGs con programas de microcréditos debido a que normalmente no se encuentran autorizadas a operar con remesas, y financieras con dicho target de mercado; en sus diversas modalidades y adaptadas según la terminología local.

<sup>3</sup> Rhi-Sausi, 2005

“The opportunities are both social (providing pro-poor clients a quality product at a lower cost that helps them build a safety net) and financial (attracting new clients, cross selling existing services, strengthening customer loyalty, increasing revenues, mobilizing savings). The challenges to entering the market are equally formidable and include the regulatory and licensing environment, the readiness and capacity of the institution in terms of management, staffing, systems and marketing to provide the service, the identification and penetration of an appropriate market niche, the costs of entry into the market, and the identification of partners with the same values and negotiation of mutually advantageous partnership agreements.”<sup>4</sup>

Un componente empírico de la intersección entre remesas y microfinanzas es la presunta coincidencia geográfica entre zonas desatendidas por el sistema financiero tradicional, donde las IMFs tiene gran presencia, y zonas de origen de flujos migratorios y de recepción de remesas.<sup>5</sup>

En física, apalancamiento significa apoyarse en algo para lograr que un pequeño esfuerzo en una dirección determinada se traduzca en un incremento más que proporcional en los efectos ocasionados.

Así, como plataformas con enorme potencial para el apalancamiento de las remesas en el desarrollo, las IMFs – basándose en su localización geográfica, su experiencia de trabajo con el target de mercado en cuestión, sus características metodológicas, institucionales, relacionales, etc.– representan un actor clave para generar los estímulos y condiciones que den mayores opciones a aquellos emigrados y sus familiares que así lo desean, para canalizar remesas hacia destinos que otorguen mayor valor agregado al esfuerzo del emigrado y sus familias, de manera de contrarrestar la aparente “inercia consumista”, como destino abrumador de este flujo<sup>6</sup>. Según algunos estudios<sup>7</sup>, este consumo<sup>8</sup> en los 4 países analizados presenta la siguiente proporción: Ecuador 78,1%, Colombia 68%, Perú 63% y, sorprendendo, Bolivia con sólo el 45%.

Hasta ahora, parece que los canales de intermediación de remesas existentes se concentraban en la eficiencia de la transferencias, sin tener una visión integral del conjunto de beneficios y potencialidades, que pueden derivar de la interacción con receptores y remitentes. Como señala Daniele Frigeri analizando el corredor de remesas entre Europa y Africa:

“Esiste cioè un chiaro gap fra canali di invio delle rimesse e le loro esigenze e potenzialità. Manca un collegamento delle risorse verso lo sviluppo del capitale umano (principalmente l’educazione), verso un supporto sociale (assistenza a bambini e anziani, assistenza sanitaria, assistenza pensionistica) e verso progetti di investimento in generale (acquisto beni durevoli o immobili).”<sup>9</sup>

Revertir esta situación no depende de un único actor, involucra una amplia diversidad de “stakeholders” con distintos objetivos, necesidades, e intereses en juego, en ambos extremos del circuito migratorio; que coalicionan, muchas veces, con los intereses de aquellos que dominan actualmente el mercado (como Western Union y Money Gram) que no querrán una modificación sustancial del status quo, aferrándose a la regulación y a las condiciones de mercado existentes. En este contexto, el emigrado que envía remesas es al militante político, como las instituciones microfinancieras (IMFs) a los partidos políticos<sup>10</sup>.

---

<sup>4</sup> Hastings, 2006.

<sup>5</sup> “There is no question that money transfers do represent both a perceived and a real need of the same clients targeted by pro-poor microfinance institutions. Sending money home is a commitment to a family’s needs. Transnational families are more and more common in virtually every developing country. In many countries, it is families in poverty or close to poverty that are most likely to be recipients of remittances.” (Hastings , 2006).

<sup>6</sup> No obstante, distintos efectos son esperables de las diversas modalidades de consumo de estos fondos, y no puede subestimarse su contribución al desarrollo, generando en muchos casos efectos multiplicadores sobre los niveles de producción local.

<sup>7</sup> Bendixen & Associates (2005). Encuesta de opinión pública de receptores de remesas en Bolivia; Bendixen & Associates. Encuesta de opinión pública de receptores de remesas en Perú (2005) ; INEC (2006). ENEMDU, Ecuador; Encuesta del BID sobre receptores de remesas en América Latina, 2004.

<sup>8</sup> Entiendo por consumo los gastos destinados a alimentación, pago de alquiler, pago de cuentas, manutención del hogar, salud, compras de bienes para uso no productivo. Del otro lado, la inversión se refiere a construcción o compra de bienes inmuebles, ahorro, gastos o insumos para usos productivos o de negocio, educación, pago de deudas, gastos para el proyecto emigratorio de otro familiares.

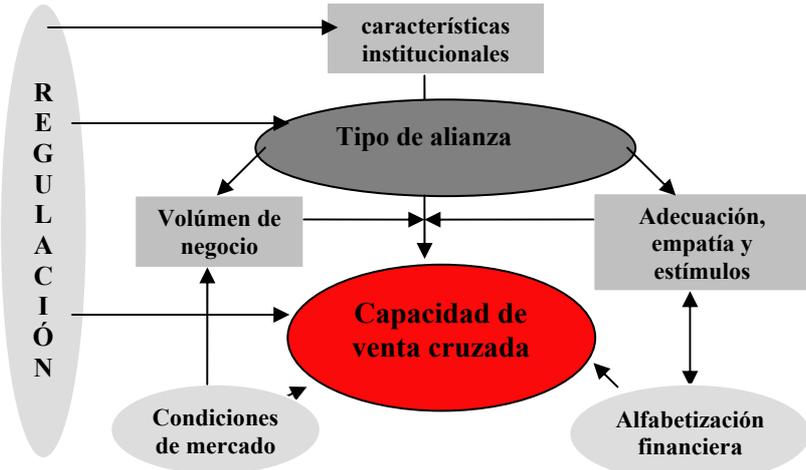
<sup>9</sup> Daniele Frigeri, 2006.

<sup>10</sup> “Esta cuestión se inserta en la polémica sobre la representatividad de los partidos y de las ONGs. En todo caso, las reformas al actual sistema de transferencias de las remesas están ligadas a la creciente legitimidad, reconocimiento, integridad administrativa y capacidad negociadora de las ONGs respectivas en cada país.” (Scott Robinson, 2004).

¿Cómo están actualmente posicionadas las IMFs en el mercado de remesas en los países de la Comunidad Andina? ¿En qué medida las IMFs están contribuyendo a reparar los desajustes entre oferta y demanda en un mercado plagado de asimetrías de la información? Y, más específicamente, qué factores influyen sobre la capacidad de implementar y ejecutar sistemáticamente la venta cruzada sobre clientes de remesas?

En la búsqueda de respuestas a estos interrogantes, se hará especial hincapié en la influencia que podrían tener las distintas modalidades de asociación o alianzas (en cuanto red de agentes de intermediarios financieros, pero también incluyendo entidades cooperantes varias, entes regulatorios, asociaciones de migrantes, etc.) para crear no sólo una realidad operativa y técnica favorable para la venta cruzada, sino también para adaptarse, entrar en empatía y estimular la demanda. El presente trabajo pretende resaltar la importancia de una exhaustiva evaluación del conjunto de implicaciones que se derivan de la elección de un socio determinado; en vistas a una introducción favorable de las IMFs –desde el punto de vista social y financiero– en el mercado de transferencias internacionales de dinero. Para ello se intentará sentar algunas bases para un marco analítico (véase figura 1) en el estudio de la venta cruzada, testeando la influencia de variables independientes, que parten de ciertas características institucionales de las IMFs, reconfiguradas por los tipos de alianzas para el envío de remesas escogidas, que moldea una determinada “adecuación, empatía y estímulos sobre la base de mercado” y un “volumen de negocio”; todo lo cual condiciona la capacidad de implementar dichas ventas. La focalización en esas interrelaciones, no pretende minimizar la influencia de variables exógenas al modelo, que puedan repercutir igualmente sobre la capacidad de venta cruzada de las IMFs, como aspectos regulatorios (que condicionan transversalmente todos los eslabones del proceso de transferencia, afectando tanto a las características institucionales - como la autorización a captar depósitos del público, a los tipos de alianzas posibles, y aspectos que influyen sobre la capacidad de venta cruzada), condiciones de mercado que afectan a la oferta y a la demanda – como la crisis financiera internacional contemporánea a esta investigación, desempleo de migrantes, etc. – que influyendo sobre los volúmenes remesados repercuten sobre la venta cruzada; o barreras psicológicas o de deficiencias en alfabetización financiera, que obstaculizan la relación entre clientes y entidades financieras, y por este motivo, sobre las que muchas IMFs intentan influir de modo directo a través de iniciativas innovadoras.

**Figura 1. Esquema analítico**



## 1.1. El río de las remesas desde Europa hacia América Latina en tiempos de tsunami financiero

*“En inmensas caravanas, marchan los fugitivos de la vida imposible. Viajan desde el sur hacia el norte y desde el sol naciente hacia el poniente... huyen de los salarios exterminados... Los náufragos de la globalización peregrinan inventando caminos, queriendo casa, golpeando puertas las puertas que se abren, mágicamente, al paso del dinero, se cierran en sus narices. Algunos consiguen colarse. Otros son cadáveres que la mar entrega a las orillas prohibidas, o cuerpos sin nombre que yacen bajo tierra en el otro mundo a donde querían llegar.”*  
Eduardo Galeano, *Bocas del tiempo*, 2004

Aún en tiempos de tsunami financiero, de los más de 30<sup>11</sup> millones de latinoamericanos que viven actualmente fuera de su país de nacimiento –una diáspora equivalente a un entero país de la región– cerca de dos tercios (19.820.000)<sup>12</sup> envían remesas a sus familias, convirtiendo a América Latina en el segundo mayor receptor en volumen absoluto a nivel mundial después de Asia y en el primero en valores per capita. No obstante Estados Unidos sea la zona desde donde proviene el flujo mayor hacia la región, más de dos millones y medio de latinoamericanos envían remesas desde Europa, equivalentes a U\$S10 millones y medio en el 2008<sup>13</sup>, una cifra, tan sólo menor en un 12,5% al entero Producto Interno Bruto de Bolivia, durante el 2008, en términos nominales.

Las remesas, que durante más de dos décadas crecieron ininterrumpidamente en América Latina y el Caribe a un promedio anual que rondaba, desde la década del ‘80, los 12,4 puntos porcentuales (según fuentes de la CEPAL), presentaron disminuciones en términos reales para el 2008<sup>14</sup> y en términos nominales de un 11% estimado para el 2009, como producto de la crisis financiera internacional.

La magnitud de dicho flujo financiero ha acaparado para la región el 20,47% sobre el total mundial para el 2008 (Véase cuadro 1), representando una valiosísima y estable fuente de financiamiento y generación de divisas que encuentra la región, sobre todo en relación a la volátil Inversión Extranjera Directa (IED) y mucho más respecto a la casi simbólica Ayuda Oficial al Desarrollo que los países más avanzados otorgan a los de menor desarrollo.

“(…) Today represents about 70 percent of foreign direct investment flows and is almost eight times larger than official development assistance flows to the region.”<sup>15</sup>

El mayor receptor de remesas en la región es, por lejos, México con más de 25 mil millones de dólares americanos en el 2008, pero más allá de las consideraciones en términos nominales, para la economía más pobre de la región, Haití, las remesas representan aproximadamente la mitad del PBI. Jamaica recibe U\$D 550 per capita anuales sobre el total de la población y aproximadamente el 25 por ciento de las familias declara recibir remesas en República Dominicana, el Salvador, Honduras, Haití y Nicaragua.<sup>16</sup> En Ecuador, algunos especialistas afirman que gracias a las remesas ha sido posible sostener la dolarización de su economía, y este flujo supera los ingresos por concepto de turismo o los importantes rubros del camarón y el plátano de ese país.

---

<sup>11</sup> Development Research Centre on Migration, Globalization and Poverty, “Global Migrant Origin Database.” Versión IV, March 2007: <http://www.migrationdrc.org>.

<sup>12</sup> Manuel Orozco, 2009.

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> Aunque el flujo de remesas creció un 1,7%, según el Banco Interamericano de Desarrollo, con respecto al 2007, esto implicó para el 2008 una disminución real dados los aumentos de los índices inflacionarios en la mayoría de los países latinoamericanos y caribeños, la apreciación de sus monedas con respecto al dólar americano, y su consecuente disminución del poder adquisitivo.

<sup>15</sup> Pablo Fajnzylber y J. Humberto López, 2007.

<sup>16</sup> Ibidem.

### **Cuadro 1. Remesas enviadas a América Latina**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Total regional (US\$ millones) (1)</b>		69.200 <sup>17</sup>
<i>Estimado 2009 y variación % respecto al año anterior</i>	66.500	62.000 (-11%)
<b>Europa- América Latina (US\$ millones) (2)</b>	n.d.	10.533,6
<i>Estimado 2009 y variación % respecto al año anterior</i>		9,040,3 (-14%)
<b>España-América Latina (millones euros) (3)</b>	5691,93	
<i>% sobre el total de envíos desde España</i>	67,4%	n.d.
<b>Totales España (millones euros) (3)</b>	8445	7839
<b>España – CAN (millones euros) (3)</b>	3808, 69	3386,43
<i>% sobre el total de envíos desde España</i>	45,1%	43,2%
<b>Italia – América Latina (millones euros) (4)</b>	691,12	763,02
<i>% sobre el total de envíos desde Italia</i>	11,48%	11,95%
<b>Italia – CAN (millones euros) (4)</b>	382,23	427,18
<i>% sobre el total de envíos desde Italia</i>	6,32%	6,69%
<b>Total Italia (millones euros) (4)</b>	6042	6381
<b>España – Colombia (millones euros) (3)</b>	1545,43	1411,02
<i>% sobre el total de envíos desde España</i>	18,3%	18%
<b>España – Ecuador (millones euros) (3)</b>	1283,64	1050,42
<i>% sobre el total de envíos desde España</i>	15,2%	13,4%
<b>España – Perú (millones euros) (3)</b>	185,79	203,81
<i>% sobre el total de envíos desde España</i>	2,2%	2,6%
<b>España – Bolivia (millones euros) (3)</b>	793,83	721,18
<i>% sobre el total de envíos desde España</i>	9,4%	9,2%
<b>Italia – Colombia (millones euros) (4)</b>	92,29	102,02
<b>Italia – Ecuador (millones euros) (4)</b>	122,99	133,68
<b>Italia – Perú (millones euros) (4)</b>	126,95	155,88
<b>Italia- Bolivia (millones euros) (4)</b>	39,98	35,58

Fuentes: Elaboración propia en base a: (1) Banco Interamericano de Desarrollo/FOMIN (2008) Survey of Latin American migrants; (2) Manuel Orozco (2009) (3) Banco de España (2007, 2008) “*Monografía anual de la Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional de España*” y “*Boletín estadístico*”; (4) Banca d’Italia (2009)

Producto de su estabilidad en el tiempo es su incorporación como componente importante del ingreso de un creciente número de familias, sostenidas en enormes sacrificios personales mayores aún en tiempos de crisis. Como señala Bendixen y Asociados, Consultora de estudios de opinión del BID: “Los inmigrantes latinos tienen un compromiso con sus familias que para ellos es sagrado. Mandan las remesas antes de pagar el alquiler, antes de ir al supermercado.”

Su impacto distintivo en la pobreza, depende de su llegada directa en los hogares necesitados, para los cuales otros flujos financieros internacionales plantean un dudoso efecto derrame. Un estudio

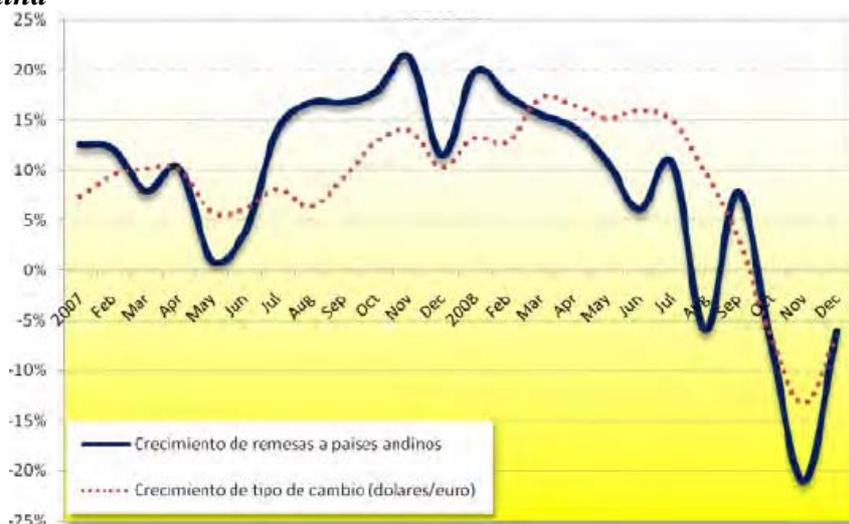
<sup>17</sup> Tras casi una década de crecimiento, las remesas a América Latina y el Caribe declinarían en el 2009, por primera vez desde que el Banco Interamericano de Desarrollo comenzó a medir estos flujos en el 2000. El cambio de tendencia ocurrió en el cuarto trimestre del 2008. La tendencia cambió luego del primer semestre del 2008. Tras un tercer trimestre sin crecimiento, en el trimestre siguiente los flujos cayeron a US\$ 17.000 millones, 2 por ciento menos que en el cuarto trimestre del 2007. Para los pocos países que han reportado datos para enero del 2009, las caídas han sido hasta de 13 por ciento. (Sitio oficial del FOMIN).

realizado por Fajnzylber y López (2007) sobre 11 países de la región apunta que el 10 por ciento de los hogares que reciben remesas pertenecen al quintal de menor ingreso de la población y los demás se divide homogéneamente entre los 4 quintiles restantes. Aún así, el impacto está subestimado, por el hecho de que una vez que las remesas se convierten en componente del ingreso familiar, estos hogares ascienden en la escala de ingresos y por lo tanto pueden trasladarse a uno de los quintales superiores, y así el impacto en la pobreza es mayor que el que, a simple vista, puede derivarse de esta información.

“In fact, after we take into account the role of remittances, only 10 percent of the households that receive them belong to the lowest quintile of the income distribution. In contrast, on the basis of total income, more than 30 percent of the households receiving remittances would now be in the highest income quintile. Thus, this aggregate analysis indicates that remittances seem to have a positive impact on the incomes of the poor.”<sup>18</sup>

Respecto a los países de origen de las remesas hacia la región durante el 2008, puede decirse que de los 69,2 mil millones de dólares, la abrumadora mayoría, más de 47 mil millones provinieron de los Estados Unidos, y 10,5 mil millones de Europa. La creciente importancia de Europa como emisor de remesas hacia América Latina y el Caribe tiene que ver con una serie de factores. Entre ellos se destacan, la apreciación del euro en relación al dólar estadounidense, que a pesar del cambio de tendencia durante la crisis internacional, se mantiene por arriba (véase gráfico 1); el endurecimiento de las leyes migratorias de EEUU post 11 de Septiembre; la mayor afinidad cultural y lingüística, ligada a la historia colonial, etc.

**Gráfico 1. Fluctuación del euro en correlación al del flujo de remesas desde Europa hacia la región andina**



Fuente: FOMIN (2009) Las remesas en tiempos de inestabilidad financiera El impacto de la crisis financiera sobre las remesas a América Latina y el Caribe

El principal país desde el cual se transfieren remesas hacia la región, es España con un total de 5691,93 millones euros durante el 2007. Del total de remesas que transfiere España al resto del mundo, el 69% se dirigieron hacia América Latina en el 2007, y se concentra en un 45% en los países de la CAN, (Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia).

Con respecto al corredor de remesas foco específico de esta investigación, es decir las transferencias realizadas desde España e Italia hacia los cuatro países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia, alcanzaron los 4.190,92 millones de euros en el 2007, descendiendo a 3813,61 en el 2008, una disminución del 9%.<sup>19</sup> Este simple corredor concentró el 36,2% del total de las remesas desde Europa hacia América Latina, en el 2008.

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> No obstante la disminución total de este corredor cabe aclarar que Italia presentó una tendencia opuesta a la española, viendo crecer el flujo de remesas en un 11,75%.

Desde la perspectiva agregada de los países de la CAN, se recibieron más de 10 mil millones de dólares en el 2007 y más de 11 mil millones en el 2008, lo que para el 2008 representaba el 88,94% del total de las transferencias corrientes recibidas, el 12% de las exportaciones, y el 63% de la Inversión Extranjera Directa. (Véase cuadro 2).

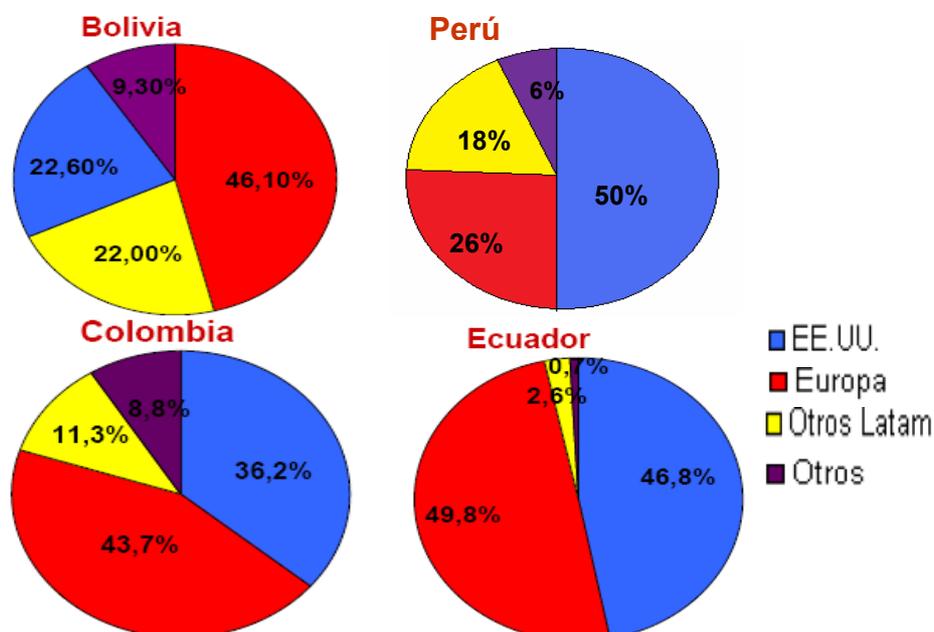
**Cuadro 2. Evolución de Remesas en la Comunidad Andina comparada con otros flujos**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Remesas</b> (millones de dólares)	3.839	4.564	4.903	5.872	6.426	7.635	9.224	10.733	11.198
<b>Participación de las remesas respecto a:</b>									
Transferencias corrientes (%)	87,0	84,1	85,3	86,9	83,7	83,9	85,0	87,7	88,94
Exportaciones (%)	14,7	18,3	19,0	20,2	16,8	15,1	14,3	14,1	12,02
Inversión extranjera (%)	94,7	90,8	80,7	132,4	106,2	55,3	83,0	68,5	63,4

Fuente: Comunidad Andina, Secretaría General, Proyecto Estadística.

En septiembre/octubre de 2008 las remesas a Colombia crecieron un 18%, en tanto que las que tuvieron por destino México y Brasil subieron un 11% respecto de los niveles del año anterior. A pesar del hecho de que el crecimiento luego retomó su tendencia declinante, la evidencia de aquel año deja en claro que las remesas se adecuan a las fluctuaciones de las tasas de cambio. La capacidad de los emigrantes de aumentar el flujo de remesas implica la existencia de ingresos o ahorros disponibles a los que se puede echar mano, incluso la predisposición a endeudarse con el fin de aprovechar tasas de cambio más favorables.

**Gráfico 2. Origen de las remesas hacia países de la CAN**



Fuente: Elaboración propia en base a CEMLA y Bancos Centrales, Datos para el 2008 (Bolivia, Colombia y Ecuador; y Encuesta de receptores de remesas en Perú, BID 2006 Bendix y Asoc.

Una particularidad de los países de la CAN en relación al resto de los países de la región es la alta concentración de remesas provenientes de Europa, en contraste con el predominio estadounidense para el resto de los países, que fue incluso mayor excepto Perú, durante el 2008 (véase gráfico 2).

## 1.2. Panorama de las microfinanzas a la América Latina

*Para mi los pobres son como bonsai. Si se planta la mejor semilla de un árbol en una pequeña maceta, se obtiene una réplica del árbol, pero de sólo unos centímetros. No hay nada de malo en la semilla, pero la base de tierra resulta inadecuada. La gente pobre es gente bonsai. No hay nada de malo en su semilla, simplemente, la sociedad no les ha concedido la base sobre la cual crecer. Todo lo que hace falta para permitirles salir del estado de pobreza, es crear un contexto más adecuado. Una vez que se encuentren en condiciones de liberar la propia energía creativa, la pobreza desaparecerá rápidamente”*

Mohammad Yunus, 2006, discurso pronunciado en ocasión de la entrega del Premio Nobel de la Paz

A principios de los años Setenta y en contemporáneo al surgimiento del Banco Grameen, la IMF más famosa que coronó a Yunus con el Premio Nobel por la Paz, se originaron en América Latina algunos experimentos de ONGs con programas de microcrédito, creando los prototipos experimentales que aplicaban una serie de mecanismos innovadores, un conjunto de técnicas utilizadas para estimar los márgenes de riesgo crediticio, reducir los costos (fundamentalmente aumentando el volumen de negocio) y basándose en una relación estrecha con los clientes, como estrategia de fidelización, control de riesgos. Los pequeños montos permitían a microempresarios, y segmentos de bajos ingresos en general, sin acceso al sistema financiero tradicional; a no tener que recurrir a un mercado dominado por prestamistas informales con niveles de usura desproporcionados.

Son estos antecedentes los cimientos sobre los que se construyó la actual industria microfinanciera, marcando el desarrollo del sector al punto que hasta hoy en día muchos identifican la microfinanza exclusivamente con productos de microcrédito, no obstante la ampliada variedad de la gama de productos y servicios financieros ofrecidos por las IMFs, tales como transferencia de remesas, microseguros, cuentas de ahorro, microleasing, etc.

Ya en los Ochenta parece superarse la etapa de experimentación, de modo que quienes contaban con carteras de crédito de alta calidad –gracias a su baja morosidad por la diversificación y distribución entre miles de microempresarios– pudieran prepararse para consolidar la sostenibilidad institucional y, en los primeros años de los Noventa juntar los requisitos demandados por el proceso de conversión a bancos o intermediarios financieros especializados, experimentando procesos de regulación de parte de las superintendencias financieras nacionales, consolidando el sector con las primeras instituciones microfinancieras reguladas y en consecuencia sujetas a sus normas prudenciales (proceso que se denominado *upgrading*). Así, la microfinanza se transformaba paulatinamente de un programa solidario a una industria rentable, observando la aparición de los primeros bancos comerciales y empresas financieras especializadas, creadas como sociedades anónimas con fines de lucro, o en realidad, con un *double botton line* o doble propósito: rentabilidad o sostenibilidad financiera e impacto social, ambos considerados por los inversionistas del sector.

A modo de balance luego de tres décadas de desarrollo, puede decirse que, aunque la microfinanza latinoamericana no sea la panacea y aún deba resolver varios desafíos pendientes (como su integración plena a los mercados financieros locales, la regulación generalizada que conlleva la supervisión de la entidad pública concerniente, la difusión de la capacidad de captación de ahorro del público, la mayor expansión en zonas rurales, mayor cobertura sobre la franja de pobreza extrema, el aumento del porcentaje de mujeres) algunos de sus logros son indiscutidos.

“Estimates for 2007 indicate that over 600 institutions are serving over 8 million clients and providing more than US\$8.6 billion in credit.”<sup>20</sup>

Ciertas particularidades del sector microfinanciero latinoamericano, explican muchos de sus logros:

“Las principales características de las instituciones dedicadas a las microfinanzas en América Latina tienen que ver con su viabilidad financiera, su rentabilidad, su rápido crecimiento, su estabilidad, su progresiva integración con los sistemas financieros y el hecho de que la gran mayoría de estas instituciones son de propiedad privada y operan fundamentalmente en zonas urbanas.”<sup>21</sup>

Los indicadores de desempeño y eficiencia institucional así lo confirman, arrojando promedios en casi todos los indicadores, muy por arriba de los promedios mundiales (véase cuadro 3).

<sup>20</sup> MIF/FOMIN, (2008), Microfinance in Latin America and the Caribbean, 2008 Data Update.

<sup>21</sup> Tomas Miller-Sanabria, 2006.

**Cuadro 3. Comparación del desempeño de IMFs latinoamericanas con el mundo (2005)**

Tipo de institución	Prestatarios por oficial de crédito		Cartera de riesgo >30 días (%)		Rendimiento sobre activos (%)	
	A nivel mundial	ALC	A nivel mundial	ALC	A nivel mundial	ALC
Bancos	238	319	1,5	1,8	1,2	2,8
Instituciones financieras no bancarias	233	241	1,8	2,2	1,1	3,2
ONG	227	260	2,1	3,4	1,1	1,3
Cooperativas de ahorro y préstamo	210	317	5,4	5,4	0,4	0,8
Cajas rurales	150	n.d.	7,8	n.d.	-1,7	n.d.
Total para todas las instituciones	225	262	2,2	2,7	0,9	

Fuente: Sergio Navajas y Luis Tejerina (2007), *Las microfinanzas en América Latina y el Caribe ¿Cuál es la magnitud del mercado?*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.

En referencia a los países andinos, Bolivia y Perú tienen los mercados microfinancieros más desarrollados de Latinoamérica, al punto que las instituciones financieras más rentables no son los bancos comerciales tradicionales sino instituciones microfinancieras “graduadas”<sup>22</sup>. Según un informe del CGAP<sup>23</sup>, en términos de crecimiento, las instituciones microfinancieras de Bolivia, Perú y Colombia han superado a los bancos comerciales desde 1997. Bolivia no se estanca luego de décadas de crecimiento continuo, ubicándose en la primera posición, seguido por Ecuador, si analizamos el número de prestatarios, de préstamos, y la cartera de créditos (véase cuadro 4)

**Cuadro 4. Indicadores de crecimiento de los sectores microfinancieros en la CAN, 2008**

País	Indicadores		
	Prestatarios	Préstamos	Cartera
Bolivia	11,9%	16,0%	40,5%
Colombia	12,0%	7,8%	-8,5%
Ecuador	15,0%	14,2%	23,8%
Perú	3,3%	4,2%	34,5%

Fuente: *Microfinance Information Exchange, 2009*. (basado en datos agregados)

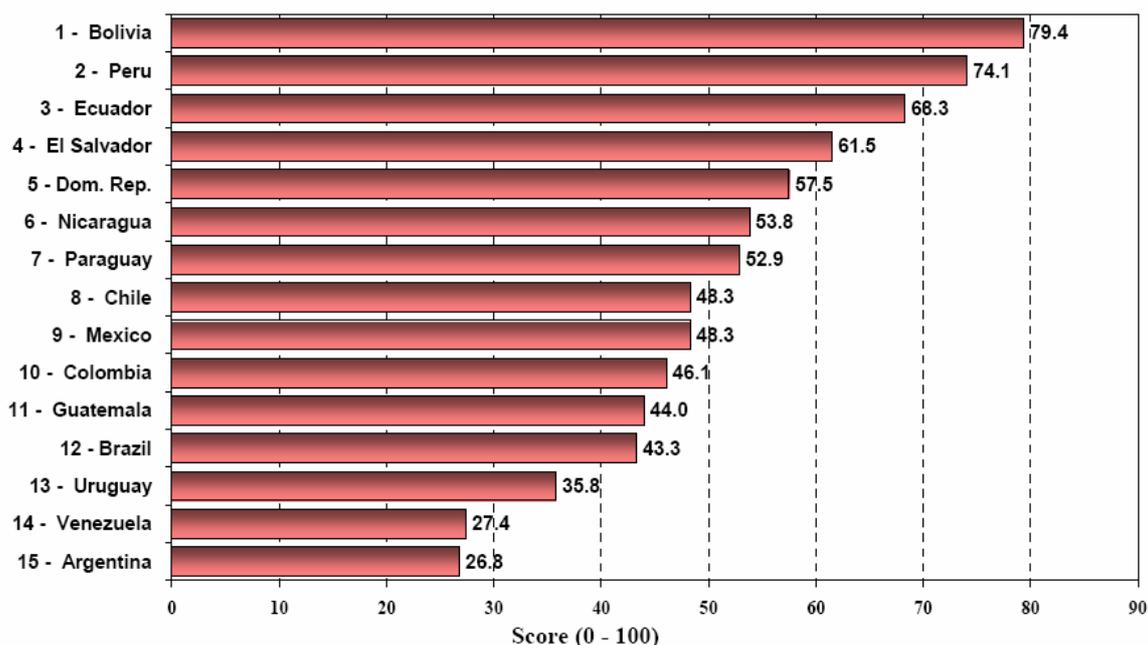
Resulta indudable, que los países andinos son un terreno especialmente fértil para el crecimiento del sector. Varias evaluaciones de *scoring* apuntan a Bolivia, Perú, y Ecuador, como los 3 que encabezan el ranking latinoamericano, considerando el marco regulatorio, el desarrollo institucional y el clima para la inversión<sup>24</sup> (véase gráfico 3).

**Gráfico 3. Scoring sobre el clima de negocios del sector microfinanciero latinoamericanas (2007)**

<sup>22</sup> De la terminología anglosajona “upgrading” ONGs que se han transformado en instituciones reguladas y ofrecen una gama completa de productos y servicios financieros.

<sup>23</sup> CGAP (2006) *Microfinanzas, una Industria Emergente*. (n.d.a.: La presente es una traducción libre del texto publicado en el portal del CGAP).

<sup>24</sup> “The “Microscope” scores thirteen variables groups in three major categories: regulatory framework (40%), institutional development (40%) and investment climate (20%). The tool was developed by the Economist Intelligence Unit (EIU) with support from IDB/MIF and the Corporación Andina de Fomento (CAF)”. See <http://www.iadb.org/mif/microscope> for complete report, including the model and detailed country-by-country data.



Fuente: MIF/FOMIN, (2008), Microfinance in Latin América and the Caribbean, 2008 Data Update

Por ende, tanto por concentrar la mayor porción del flujo de remesas Europa-América Latina como por el destacado desarrollo de sus respectivos sectores microfinancieros, los países de la CAN fueron seleccionados como estratégicos para analizar la intersección de ambos fenómenos, en lo que respecta a la intermediación de remesas por IMFs, en general, y en su aplicación de estrategias de venta cruzada, en particular.

## 2. METODOLOGÍA

Este estudio consta de tres niveles de análisis empírico. Cada uno tiene su propio criterio de selección de las instituciones. En esencia, se partió del interés en el corredor de remesas Europa-América Latina (España-Italia-CAN, particularmente). Los parámetros migratorios de estos países determinan un perfil de emigrantes de estratos sociales en fuerte coincidencia con la franja de mercado tradicional del sector microfinanciero y el importante grado de desarrollo de la industria microfinanciera de los cuatro países seleccionados (Ecuador, Perú, Colombia y Bolivia).

El primer nivel consolidó una muestra de 176 IMFs principales en estos países, extraída del estudio individual por país, utilizando fuentes como Mixmarket, Redes de Microfinanzas, Redes Cooperativas, y Superintendencias Financieras.

La selección de la muestra de 50 IMFs andinas pertenecientes al segundo nivel analítico derivó del monitoreo (a través de contactos telefónicos, vía email, o basándose en información procedente de los sitios oficiales de esas 176 IMFs) de todas aquellas que se mostraron activas en el corredor de remesas con Europa, sobre las que se indagó el tipo de asociaciones con entidades para la captación de remesas en el viejo continente, su formato jurídico y, donde fue posible, la segmentación de mercado en función de clientes de remesas, que establece el criterio de sistematización de la venta cruzada.

En lo referente a un tercer nivel de análisis, el estudio de casos, la selección final se desprendió del conjunto de la muestra del segundo nivel que respondió afirmativamente al criterio de sistematización

de la venta cruzada.<sup>25</sup> El trabajo, realizado sobre una muestra de 12 IMFs, sólo podía cubrir una modesta porción de este monitoreo, por falta de recursos, y se lograron obtener 18 respuestas al respecto, de las cuales 5 negativas y 13 positivas.

El paso sucesivo, que sólo descartó una de las respuestas positivas, se vio influenciado, en parte, por la correspondencia entre cobertura geográfica de las IMFs en sus respectivos países, y las zonas de origen de la emigración latinoamericana en Italia<sup>26</sup>, por motivos conformes a los objetivos del marco desde el cual se desarrolla esta investigación.<sup>27</sup> Por lo tanto, la elección final, si bien aleatoria, se encontró restringida por las pocas experiencias de práctica sistemática de venta cruzada o segmentación del mercado en función de clientes de remesas, intentando combinar, tendenciosamente y donde fuese posible, distintos tipos y tamaños de IMFs, distintas modalidades de asociación para activar el circuito de remesas y, fundamentalmente, mejores prácticas en venta cruzada de productos microfinancieros a clientes de remesas.

Sobre el grupo final de IMFs escogidas, la metodología de análisis parte de la aplicación de cuestionarios individualizados, compilados por el personal pertinente de las instituciones seleccionadas. Sin embargo, al momento de la redacción del informe, tres (el de Codesarrollo, FIE, y Bancolombia) de los doce cuestionarios no pudieron ser completados. Por lo tanto, se procedió a recoger la información disponible pertinente a las variables e indicadores seleccionados, ya sea a través de los documentos oficiales de las instituciones, información publicada por las Superintendencias de Bancos y Seguros, y Bancos Centrales de cada país, de la literatura de la materia.

### 3. EL UNIVERSO MICROFINANCIERO INTERMEDIARIO DE REMESAS EN LA CAN

Con listados de aproximadamente 45 de las IMFs principales de cada país estudiado (Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia), se alcanzó un total de 176 instituciones de la región (véase anexos, cuadros I, II, III y IV), identificando un total de 52 IMFs que operan con transferencias internacionales de dinero sobre las 176 analizadas, es decir el 30% del total de las IMFs monitoreadas en la CAN paga remesas. Esto ubica a la subregión andina por debajo del promedio latinoamericano, el más alto a nivel mundial (véase cuadro 5). Es la región centroamericana y caribeña, estimulada por la cercanía geográfica con la zona de la que proviene el flujo más caudaloso, los Estados Unidos, la más activa al respecto, y por tanto la que eleva el promedio regional.

**Cuadro 5. Porcentaje de IMFs que pagan Remesas según continente**

	Región			Total
	Africa	América	Asia	
No pagan remesas	61,3	61,0	68,6	62,8
Pagan remesas	38,7	39,0	31,4	37,2

Fuente: Entrevistas a IMFs realizadas por Manuel Orozco, 2007

Volviendo a los Andes, de las 52 IMFs que pagan remesas, el 96% (50 IMFs), participaba del corredor con Europa (véase cuadro 6). Este dato refutaba la presunción de la preponderancia y exclusividad del corredor con Estados Unidos por parte de estas instituciones, pero podría derivarse fundamentalmente

<sup>25</sup> En concreto se les preguntó si: “¿Poseen estrategias de comercialización de productos o servicios financieros dirigidas específicamente a clientes de transferencias internacionales de dinero (remesas), es decir, si segmentan o diferencian la oferta de sus productos financieros en referencia a receptores o remitentes de remesas?”.

<sup>26</sup> Considerando que el Censo del 2001 reveló, que las respectivas regiones de proveniencia predominantes de los inmigrantes ecuatorianos en Italia son Guayaquil y la región Costa del Ecuador, mientras que los inmigrantes ecuatorianos que residen en Roma tienden a ser de Quito. Para el caso peruano, según la información recogida en la ENCO (2006) los migrantes en Italia serían de: Junín (23,7%), Apurímac (17,7%), Pasco (16,9%) y Cusco (15,2%). Por el lado boliviano, se destacan Santa Cruz y Cochabamba.

<sup>27</sup> Programa MIDLA, (Migración para el Desarrollo en América Latina), promovido por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) en su sede de Roma, con participación del CeSPI (Centro di Studi di Politica Internazionale) y con financiamiento del Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia.

del predominio de la presencia de las IMFs en el mercado a través de la asociación con grandes operadores de transferencias de dinero (MTOs, según siglas en inglés), que en realidad posibilitan las transferencias desde cualquier lugar del mundo. De todos modos, el dato relevante que se quería monitorar, era fundamentalmente la medida en que las transferencias del viejo continente contaban con la posibilidad de apoyarse y ser desembolsadas sobre una plataforma institucional microfinanciera.

No se procedió a establecer comparaciones sectoriales, de la participación en el mercado de remesas por tipo de institución, es decir, verificar qué cuota poseen las IMFs andinas, con respecto a otros tipos de entidades que intermedian remesas, por una simple dificultad metodológica: ese dato estaría distorsionado por el hecho de que muchas IMFs intermedian remesas indirectamente como agentes o subagentes de otras entidades, sobre las que se adjudica, en última instancia, el registro de la cuota intermediada, sutileza que escapa en muchos casos a las autoridades financieras.

Analizando de forma desagregada, a nivel nacional, llama la atención la presencia masiva del sector microfinanciero boliviano en el mercado de remesas, ya que el 60% (23 de las 40 instituciones analizadas) operan actualmente con remesas. En el extremo opuesto, Colombia, presenta una bajísima presencia al respecto, que podría explicarse por el menor desarrollo del sector, la escasa competencia en el mercado de remesas, limitada fundamentalmente por las rigideces regulativas, que restringen esta participación a los denominados IMC (Intermediarios del Mercado Cambiario). La Resolución Externa Número 8 del 2000<sup>28</sup> de la Junta Directiva del Banco de la República establece que son IMC las siguientes instituciones: los bancos comerciales, los bancos hipotecarios, las corporaciones financieras, las compañías de financiamiento comercial, la Financiera Energética Nacional (FEN), el Banco Comercial Exterior (Bancoldex), las cooperativas financieras, las sociedades comisionistas de bolsa y las casas de cambio. Aún así, las cooperativas que podrían representar al sector microfinanciero en el mercado, no cuentan con presencia efectiva, dejando la responsabilidad exclusiva a sólo dos bancos especializados en microfinanzas, incluidos en la muestra del estudio. Sin embargo, diecisiete cooperativas de ahorro y crédito colombianas, una empresa Aseguradora y WOCCU Services Group, constituyeron SUMARED (Red de Servicios y Canales Electrónicos de Colombia S.A.) con el propósito de integrar un conjunto de servicios financieros, requeridos por las entidades, teniendo como pilar el servicio de transferencias, pero que funciona desde el 2007 sólo a nivel de giros nacionales. Según menciona Ivone Porras (Oficial de Cumplimiento de la Compañía), SUMARED tendría la intención de internacionalizar el servicio de transferencias, comenzando con Estados Unidos y España, para luego expandirse a otros países europeos, y ofrecer a los socios de sus cooperativas afiliadas, productos financieros adicionales.<sup>29</sup>

Analizando los diversos tipos o formas jurídicas de IMFs, que participan en el mercado de remesas de esta muestra, un 46% de las instituciones están representadas por Cooperativas de Ahorro y Crédito, el 15% por Bancos especializados en microfinanzas (que no obstante concentran el mayor caudal de giros), el 12% por ONGs, el 8% por financieras, y el restante 12% dividido entre Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Caja Rural de Ahorro y Crédito, Edpyme, y Mutuales.

---

<sup>28</sup> Véase la Resolución 8 del 2000 de la Junta Directiva del Banco de la República, en su Capítulo XII, disponible en:

[http://www.banrep.gov.co/documentos/reglamentacion/cambiaria/Res\\_8\\_2000/CompendioORIGINALRes8de2000.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/reglamentacion/cambiaria/Res_8_2000/CompendioORIGINALRes8de2000.pdf).

<sup>29</sup> Entrevista telefónica a Ivone Porras, 13 de Enero de 2010.

**Cuadro 6. Monitoreo de operatividad con remesas en 176 IMFs andinas**

Número de IMFs por país	IMFs monitoreadas	Participa en el mercado de remesas	Activas en el corredor con Europa	Tipo de instituciones participantes del mercado de remesas
Ecuador	42	14	14	Cooperativas: 12, Bancos 2
Colombia	39	2	2	Bancos: 2
Perú	55	13	12	Bancos: 2, Financiera: 1, Caja Municipal de Ahorro y Crédito*: 4, Caja Rural de Ahorro y Crédito**: 3, Edpyme***: 2, ONG: 1
Bolivia	40	23	22	Financieras: 3, Bancos: 2, Cooperativas: 12, ONG: 5, Mutual: 1
Totales	<b>176</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	Cooperativas: 24, Bancos: 8, Financieras: 4, ONG: 6 Caja Municipal de Ahorro y Crédito: 4, Caja Rural de Ahorro y Crédito: 3, Edpyme: 2, Mutual: 1

\* Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), se crearon con soporte técnico de la GTZ y algunos bancos, como el Banco de Crédito del Perú, incorporaron líneas de financiamiento para la pequeña empresa y micro empresa, identificando unidades empresariales que si bien podían clasificarse como informales llegaban a cubrir ciertos requisitos para acceder prontamente a la formalidad.

\*\*Cajas Rurales de Ahorro y Crédito CRAC, se crearon en los noventa como financieras enfocadas, inicialmente al sector agrario, para cubrir el vacío dejado por el cierre del Banco Agrario que había colapsado con una pesada cartera morosa.

\*\*\* Las EDPYME: Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa EDPYMES, surgen también en los años noventa como entidades especializadas en microfinanzas, con la idea de regular a las entidades que trabajaban en esta actividad y que venían creciendo de manera continua.

Fuentes: Elaboración propia en base a contactos con las IMFs MixMarket, sitios Web oficiales de las IMFs y Bancos Centrales y, Redes Microfinancieras y Cooperativas, actualizado al 12/01/2010

El aspecto fundamental sobre el que se indagó en las 50 IMFs identificadas activas en el corredor de remesas con Europa tiene que ver con el tipo de asociación o alianzas establecidas con intermediarios financieros que constituyen su red para la captación de remesas (véase anexo cuadro V).

No obstante, para trazar, sobre esta amplia muestra, algunos lineamientos generales del modo en que adquieren presencia en el mercado de remesas con Europa, se observó que dos de cada tres instituciones de la muestra de 50 IMFs (véase cuadro 2), mantienen relaciones “monogámicas” con una sola Empresa de Transferencias de Dinero (ETD o MTO según sus siglas en inglés). Pero además, casi la mitad (el 46%, precisamente 23 IMFs sobre la muestra de 50) está acaparado por la misma compañía: Western Union. El formato asociativo que le sigue en orden de predominancia, es el que podría denominarse “poligamia mixta<sup>30</sup>” (que incluye alianzas con entidades bancarias y pool de MTOs simultáneamente) con el 20% de las IMFs analizadas. El formato jurídico institucional, que se inclina hacia la *monogamia con remesadora*, es predominantemente el sector cooperativo en un 45%, y de Cajas Rurales y Municipales representado por el 21% del total de este subgrupo. Como era de prever, el formato jurídico bancario opta casi en su totalidad por la conformación de alianzas mixtas múltiples o “poligamia mixta”, que involucra contemporáneamente entidades financieras (entidades bancarias, cajas de ahorro y/o cooperativas) y MTOs. Saltan a la atención dos casos excéntricos (Banco Solidario y la Cooperativa Codesarrollo) cuyas preferencias se volcaron a alianzas múltiples pero puramente con entidades financieras, “poligamia financiera” (véase cuadro 7).

<sup>30</sup> Para una definición más acabada véase a continuación.

### **Cuadro 7. Tipos de alianzas. Muestra de 50 IMFs**

<b>Tipos alianzas*</b>	<b>Número de IMFs y entidades asociadas</b>	<b>Total IMFs</b>
Monogamia remesadora: (Con 1 MTO)	(23) Western Union (WU) (8) Money Gram (1) Jet Peru (2) BTS (Bancomer Transfer Service)	34
Poligamia Remesadoras: (Con pool de MTOs)	(1) Servired, Telegiros Romero, Transfer, Trans Fast Mundial (1) Vigo, MoneyGram, Easy Pagos, damepagos.com (1) Latin Express, Fincenter	3
Poligamia bancaria: (Pool de entidades bancarias, cajas de ahorro y/o cooperativas, y eventualmente Consorcios)	(1) CECA (31 Cajas), Caixa Catalunya, La Caixa, Caja Murcia, Banco de Valencia, Bancaja, BBK, Banca Popolare di Milano, Iccrea, Banca Sella (1) Banco Santander, Caixa Catalunya, ICCREA + Red Transaccional Cooperativa	2
Poligamia mixta: (Entidad bancarias + MTOs o eventualmente MTOs + consorcio)	(1) La Caixa (a traves de Bco. Ctral Ecuador) + Western Union (1) Caixa, CECA + WU (1) Caixa + Ria, Adelante, MoneyGram, Guiñazu Transfer (1) RIA, Omnex España, Omnex Estados Unidos, Dolex, Quisqueyana, South Exchange, Vigo, Transfast, Uniteller, Viaméricas, Banagrícola, Caixa, Caja Madrid, Grupo Banco Popular, Xoom (1) Banco Velox, Transfer Exact, Caixa, La Caixa, CECA, Banco Popular, Caixa Penedès, Cajastur, Caixa de Sabadell, otras cajas españolas, RIA Envía. envíos, Lefer Transfer, e I-Transfer, Money&Com, (1) Ría Envía, Viamericas, Monty Global Payments, Money Exchange S.A., MoneyGram, MORE Money Transfer, Envía Bolivia, Microfinance International Corporation, ENVIA, Telegiros, Uno, Safe, Giroexpress, Chequepoint, RD MONEY, EXACT, Universal, Masterenvios, MONTY, Europhil, Capital, Geomil, Ria Envía y Euro envíos	6
Poligamia Triple: (Entidad/es financiera/s + pool MTOs + consorcio)	(1) Citibank, + Vigo, Ría, Global, Vía América, + Red Transaccional Cooperativa (1) Caixa + Vigo, MoneyGram, Uniteller, Ria, Viamericas + Red Transaccional Cooperativa (1) La Caixa + Vigo, Ecuagiros, RIA, Viamericas, Microfinance + Red Transaccional Cooperativa (1) BCO CENTRAL + Ecuador RIA, Western Union, Ecuagiros, Vigo + Red Transaccional Cooperativa	4
Monogamia bancaria (Con 1 entidad financiera)	(1) La Caixa a través del Bco. Central de Ecuador	1
<b>Totales</b>		<b>50</b>

\*Las categorías para describir los tipos de alianzas desarrolladas aquí no pretenden ser exhaustivas, sino ser funcionales para el abordaje analítico del objeto de estudio.

Fuentes: Elaboración propia en base a contactos con las IMFs y sitios Web oficiales de las IMFs, actualizado al 12/01/2010

## 4. ESTUDIO DE CASOS

A continuación, el trabajo se sumerge en las profundidades de las experiencias de 12 IMFs seleccionadas (véase cuadro 8), que intermedian remesas del corredor con Europa, a través de encuestas realizadas al personal responsable de dicho servicio y departamentos relativos, entre los meses de Noviembre, Diciembre del 2009 y Enero del 2010. Además, se recopiló la información publicada en sitios oficiales y fuentes secundarias.

**Cuadro 8. Muestra de las 12 IMFs escogidas**

	<b>Nombre de la institución</b>	<b>País</b>
1	Banco Solidario	Ecuador
2	Codesarrollo (Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda)	Ecuador
3	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	Ecuador
4	Procredit S.A.	Ecuador
5	MiBanco	Perú
6	EDPYME Credijet	Perú
7	EDPYME Confianza (ahora Financiera)	Perú
8	Banco Sol	Bolivia
9	FIE FFP S.A.	Bolivia
10	Prodem FFP S.A.	Bolivia
11	Banco Caja Social de Colombia (BCSC)	Colombia
12	Bancolombia	Colombia

Estas son entidades que constituyen experiencias destacadas de la región por diversas características sobresalientes. IMFs como BCSC y MiBanco, se hallan en los tercer y séptimo lugar respectivamente, en cuanto alcance (definido como número de prestatarios) en el ranking latinoamericano. MiBanco (además de destacarse por sus altísimos niveles de rentabilidad) vuelve a calificar en otro *top ten* regional de IMFs, junto con el Banco Solidario (uno de los pioneros en el mercado de remesas) en cuanto penetración de mercado, definido como número de prestatarios de la microempresa en población pobre.<sup>31</sup>

Por otro lado, la Edpyme Credijet del Perú cuenta con la particularidad de ser un caso único de una IMF creada directamente por una de las remesadoras más importantes de Perú (Jet Perú S.A.) con el objeto fundamental de brindar servicios financieros adicionales a las personas naturales beneficiarias de remesas, lo que lo constituye en una IMF nacida para la venta cruzada sobre clientes de remesas. De hecho, en la declaración de su misión institucional, que figura en su sitio web, afirman que buscan:

“Brindar productos y servicios financieros de calidad para mejorar las condiciones de vida de las familias de los emigrantes a través de un capital humano comprometido con el desarrollo de la empresa y del país”.

Banco Procredit Ecuador forma parte del grupo Procredit Holding cuya empresa matriz tiene sede en Frankfurt y conforma un grupo de 22 instituciones financieras Procredit en diversos países y representa además su accionista mayoritario. Su modalidad de establecimiento como IMFs se desarrolla a través del denominado modelo *greenfield*, demostrando una veloz capacidad de adaptación, lo cual se comprueba con la excelente performance del servicio de remesas (en cuanto “eficiencia y equidad”) a lo largo de su corta vida.

La Cooperativa Jardín Azuayo nació en 1996 en Paute (Ecuador), en el contexto de reconstrucción del cantón Paute, con posterioridad al desastre de La Josefina de 1993. Así se planteó intermediar para redireccionar el ahorro local y las remesas de emigrantes hacia crédito en actividades productivas para sus economías locales. Una alta porción de sus aproximadamente 100 mil socios son emigrantes.

Las características congénitas de Codesarrollo determinan una ventaja de partida para la constitución de sociedades en forma de red, necesarias para activar los circuitos de remesas. Nacida gracias al apoyo de FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio), y consolidada con el respaldo técnico y

<sup>31</sup> Microfinance Information Exchange, 2009.

financiero de la BCC (Bancos de Crédito Cooperativo) italiana, Codesarrollo no solo se constituía como una entidad financiera en sí misma sino que asumía responsabilidades de entidad de segundo nivel, asistiendo técnicamente y nucleando a unas, por entonces, 700 cajas rurales, denominadas también Estructuras Financieras Locales (EFLs), basadas sobre preceptos cooperativistas y de finanzas populares que la experiencia italiana se proponía difundir a través de la Code.

Entidades como Prodem FFP, o Edpyme Confianza (recientemente transformada a Financiera), se desatacan por ser activas en zonas rurales al margen del sistema financiero tradicional, en muchas de las cuales llegan remesas. Prodem, es una de las IMF's más innovadoras en este campo, llegando a desarrollar la primera Red Rural de Cajeros Automáticos Inteligentes (84 en todo el país), que funcionan con Tarjetas Inteligentes, que almacena todos los datos de su titular en un chip y se maneja con huella, ayudando a bancarizar población analfabeta, o de idiomas nativos como el Quechua o Aymara.

Para los conocedores del sector, experiencias como las del Banco Sol o FIE de Bolivia, no necesitan presentación, son las primeras en consolidarse institucionalmente, “graduarse” cambiando de formato jurídico, acceder al ahorro público, marcar tendencia en la creación del sector con fuerte influencia a nivel gremial para la creación de un marco regulatorio más favorable para el crecimiento del sector en Bolivia, y se transformaron en modelos replicados incluso en otros países (como el caso de FIE Gran Poder S.A. en Argentina).

A pesar del menor desarrollo comparado, del caso colombiano, con respecto a los demás países andinos, las experiencias de BCSC y Bancolombia, merecen la pena ser analizadas, no sólo por concentrar la mayor porción del mercado microfinanciero colombiano, sino también por su importante participación en el mercado de remesas, sus experiencia en cuanto a tipologías de alianzas con entidades financieras intermediarias de remesas, y sus esfuerzos en ventas cruzadas.

#### **4.1. Características institucionales generales**

Este ítem intenta analizar aspectos institucionales, que proporcionen un panorama del posicionamiento y desempeño en el mercado en general de las IMF's, pero intentando apuntar a aquellos que pueden repercutir sobre el servicio de remesas y la capacidad en venta cruzada, en particular. El motivo de esta inclusión es que cualquier IMF que decida entrar satisfactoriamente en el mercado de las remesas pone fuertemente a prueba su capacidad institucional en términos de negociación, marketing, sistematización de la información, gestión, calificación de su personal, calidad de la alta dirección, coordinación interdepartamental.

Se presume que sólo una IMF bien consolidada esté en grado de incorporar satisfactoriamente el servicio de transferencias internacionales de dinero y afrontar los desafíos de la sistematización de estrategias de venta cruzada.

Los aspectos que sobresalen, en cuanto influencia directa sobre el esquema analítico planteado, son el formato jurídico que conlleva la autorización de determinadas operaciones financieras, la capilaridad o infraestructura propia que, en base a la presencia geográfica de infraestructura en zonas de recepción de remesas y áreas desatendidas por entidades financieras tradicionales, determina una fuerte influencia sobre las capacidades de venta cruzada, porque permite establecer una relación directa y personalizada con los clientes actuales y potenciales, allí donde otras instituciones no operan, y sobre la capacidad de negociación para la conformación de las alianzas, y de las condiciones de los contratos. Otro indicador clave es el año de inicio de actividades con remesas, ya que se presume frecuentemente –aunque sea relativa a cada experiencia– que la sostenibilidad en cuanto rentabilidad del servicio se alcanza luego de algunos años, y es también la sostenibilidad –causa y efecto de una satisfactoria escala– que se encuentra en correlación con la capacidad de sistematización y difusión de una venta cruzada:

“Muchas IMF han tratado de generar beneficios con las actividades de transferencia monetaria. Una de estas entidades, que puso en marcha este servicio de forma independiente y adoptando un enfoque directo, tardó siete años en hacer que resultara rentable. Otras, en cambio, han logrado obtener beneficios en tan sólo dos o tres meses, actuando como agentes de empresas especializadas en este mercado en regiones en las que se registran elevados volúmenes de transferencias. Pese a que muchas IMF experimentan un notable y rápido

crecimiento en el número y el volumen de operaciones que procesan, dicho incremento no conlleva necesariamente mayores beneficios para la IMF.<sup>32</sup>

La antigüedad o experiencia en el mercado, para 4 de las IMFs seleccionadas, data de más de 10 años de actividades con remesas (Credijet a través de JetPeru); para 3 de más de 5 años; las restantes poseen entre 2 y 4 años. Es decir, más de la mitad de las IMFs seleccionadas cuentan con la cantidad de años estimada para adquirir un nivel aceptable de experiencia necesaria para la sostenibilidad del servicio. En lo referente a lo específico de la antigüedad experimentada en el corredor de remesas con Europa, sólo un caso (MiBanco), presenta diferencias, ya que por más que haya comenzado a operar con remesas en 1998, sólo a partir del 2005 se mostró activa en el corredor mencionado (véase cuadro 9).

Sobre los tipos de instituciones que componen el total de 12 IMFs de la muestra, la mitad está representada por bancos privados, la mayoría de los cuales experimentaron procesos de *upgrading*,<sup>33</sup> registrándose un sólo caso conocido como *greenfield* (Procredit), y uno de *downscaling* (Bancolombia). El resto está distribuido de modo más parejo entre 2 Cooperativas, 2 Fondos Financieros Privados y 2 Edpymes (únicas dentro de la muestra que no están habilitadas para captar ahorros).<sup>34</sup> Todas estas instituciones, se encuentran reguladas por los correspondientes entes regulatorios nacionales.

El formato jurídico de la institución puede influir sobre la venta cruzada de diversos modos, partiendo de la legislación ligada a cada formato a nivel nacional, que incide en el rango de operaciones financieras permitidas, los mecanismos autorizados de fondeo, las restricciones operativas para las que captan ahorro público. En la muestra analizada, el más evidente es la limitación a ofrecer productos de ahorro por parte de las Edpymes, el volumen de la cartera de crédito, los mecanismos de fondeo, las financieras tienen restricciones para comercializar directamente productos asegurativos, las cooperativas de ahorro y crédito requieren completar los procedimientos de asociación a sus clientes de remesas para ofrecerles otros de sus productos.

Sobre el tamaño de las IMFs, utilizando como indicador la “cantidad de clientes de crédito activos”, la distribución de la muestra es simétrica, con un 25% de las instituciones de pequeña escala, contando con menos de 50 mil clientes (Codesarrollo, J. Azuayo y Credijet), otro 25% en un rango medio bajo con cantidades respectiva entre 50-100 mil clientes (Procredit, Confianza y Prodem), otro 25% de un rango medio alto con valores que giran en torno a los 100 y los 150 mil (Bco. Solidario, FIE y Banco Sol), y el resto por arriba de los 150 mil. Como se mencionó anteriormente, MiBanco, BCSC figuran entre las 10 IMFs latinoamericanas con mayor número de prestatarios.

Comparando la cantidad de agencias propias, puede decirse que dos de estas instituciones cuentan con una baja presencia de infraestructura, con menos de 15 oficinas, un tercio de la muestra de presencia media baja (4 IMFs) con cantidades que rondan entre las 25 y 32 sucursales, dos IMFs de entre 60 y 80 de estas filiales, y las 4 restantes con más de 100. Este indicador es de suma importancia, porque como se mencionó, se relaciona con la capacidad de la institución como un agente pagador, lo que determina su poder de negociación de los contratos, lo cual facilitará el establecer alianzas con intermediarios financieros que conformarán su red y fortalecerá la posición de la institución al negociar contratos con estas empresas.

---

<sup>32</sup> CGAP, 2007.

<sup>33</sup> Se entiende por *Upgrading*: el proceso mediante el cual instituciones que habiendo nacido como ONG experimentaron procesos que las convirtieron en instituciones financieras reguladas, hasta llegar a tomar la forma de bancos comerciales con plena oferta del conjunto completo de productos y servicios financieros. *Greenfields* son: IMF que desde sus comienzos operaron como instituciones microfinancieras reguladas. *Downscaling*: bancos comerciales que descendieron de franja de mercado en la mayoría de su cartera de clientes o bajo la apertura de una agencia especializada en dicha franja de mercado.

<sup>34</sup> En realidad durante el transcurso de la investigación La Edpyme Confianza, experimentó una conversión institucional al formato de Financiera, aprobada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Perú, el mes de Septiembre del 2009. Pero debido a su incipiente transformación las características de su funcionamiento conservaron en gran medida el nivel de operaciones de una Edpyme, por ese motivo se la analiza para muchos aspectos bajo el formato jurídico de Edpyme.

**Cuadro 9. Comparación de indicadores de características institucionales y financieras**

	Banco Solidario	Code	Jardín Azuayo	Procredit	MiBanco	Credijet	Confianza	Banco Sol	FIE FFP	Prodem	BCSC	Bancolombia
<b>Inicio de actividades</b>	1995	1998	1996	2001	1998	2008	1998	1992	1998	1986	1991	1998
<b>Año de inicio con remesas</b>	2001	2007	1998	2006	1998	2008 (Jet Perú: 1982)	2007	1999	n.d.	2003	2002	2006
<b>Inicio remesas desde Europa</b>	2001		1998	2006	2005	2008 (Jet Perú: 1982)	2007	1999	n.d.	2003	2002	n.d.
<b>-Numero de agencias propias:</b>	27	13	25	32	108	7 (Jet Perú: 18)	27	60	69	109	265	700 (aprox.)
<b>Tipo de institución:</b>	Banco, S.A. Upgrader Regulada Capta depósitos	Cooperativa Entidad regulada Capta depósitos.	Cooperativa Regulada por SBS Capta depósitos	Banco, S.A., Greenfield regulada Capta depósitos	Banco S.A Upgrader Regulada capta depósitos,	Edpyme S.A. Regulada NO capta depósitos	Edpyme (recientemente financiera) Regulada capta depositos	Banco S. A., Upgrader, Entidad regulada capta ahorro	Fondo Financiero Privado, regulada capta ahorros.	Fondo Financiero Privado, regulado capta ahorros.	Banco SA, Regulada Capta depósitos.	Banco SA, Downscaler Regulada, Capta depósitos
<b>Numero de personal:</b> (al 31/12/08)	839	116	183	1.044	2.862	38	488	1.235	1.331	1.761	6.460	n.d.
<b>Cartera activa bruta</b> (millonesUSD) (al 12/08)	236	31,8	94	234,2	781,2	0,846 (al 12/09)	85,8	294,2	244,4	239.1	2.200	63,7 (micro-crédito)
<b>Cientes de crédito activos</b> (En miles, al 31/12/08):	147	13,3	30,2	66,4	380,8	0,825 (al 12/09)	59	109,7	103,5	98,2	845,5	n.d.
<b>Productos financieros ofrecidos:</b>	Créditos, ahorros, remesas, Seguros	Créditos, ahorros, remesas	Créditos, ahorros, remesas	Créditos, ahorros, remesas, Seguros	Créditos, ahorros, remesas, Seguros	Créditos, remesas, seguros	Créditos y remesas	Créditos, Ahorro, remesas, seguros	Créditos, ahorros, remesas	Créditos, ahorros, remesas y seguros	Créditos, ahorros, remesas, Seguros	n.d.
<b>Cartera en riesgo (PAR) &gt; 30 días:</b> (al 31/12/08)	6,56%	3,41%	4,83%	2,70%	2,85%	1,45% (al 12/09)	3,46%	0,95%	1,03%	1,13%	13,64%	n.d.
<b>ROA</b> (Rendimiento sobre activos): (al 31/12/08)	0,69%	1,15%	0,26%	1,27%	3,68%	-8% (al 12/09)	3,93%	0,69%	2,04%	1,20%	0,9%	n.d.
<b>ROE</b> (Rendimiento s/patrimonio) (al 31/12/08)	5,84%	7,65%	1,77%	10,79%	38,96%	-12% (al 12/09)	23,42%	8,12%	19,12%	12,40%	8,64%	n.d.

Fuente: Elaboración propia en base a contactos con las IMFs, Mixmarket, Bancos Centrales, y Superintendencias financieras

Si las empresas remesadoras evalúan a los agentes pagadores potenciales en base a la fortaleza de su red de agencias, los aspectos que analizan son: ¿Ofrece esta red una cobertura nacional? ¿Llegan a ubicaciones no cubiertas por redes existentes? ¿Puede la institución pagar en efectivo y a través de otros productos como tarjetas y cuentas?

Otro indicador comparativo del tamaño de las instituciones puede extraerse de los montos de las carteras de créditos brutas. Agrupándolas en categorías, tenemos a 2 instituciones (la incipiente Credijet y Procredit) en un nivel bajo, con menos de un millones dólares americanos de colocaciones; un rango medio bajo, en el que se ubican otras 2 IMFs (Codesarrollo y Bancolombia), con valores que giran entre 1 y 50 millones de dólares; el rango medio alto también encuadra a 2 IMFs (Confianza y J.Azuayo), con montos de entre 50 a 200 millones; y el rango más elevado, que contiene las restantes 6 instituciones que cuentan con montos por arriba de los 200 millones de US\$. En él se destaca, aparte de los Bancos, el gran volumen colocado por los Fondos Financieros Privados FIE y Prodem, y en el ángulo opuesto, el bajo desempeño de Procredit, lo cual se puede explicar en base a su relativa reciente inicio de actividades.

Si utilizamos el número de personal como otra medida del tamaño de las IMFs, dos tercios de la muestra tienen más de 500 empleados, lo que podría considerarse un alto número, y un tercio incluso más de mil quinientos. Podría considerarse que este indicador nos proporciona una cierta idea de la “capilaridad humana”, muy importante para relaciones comerciales que se sustentan por los contactos interpersonales. En base al objeto de estudio, quizás fuese aún más útil desarrollar un indicador que de cuenta del número de oficiales de crédito en zonas desatendidas por el sistema financiero tradicional (zonas rurales particularmente) donde llegan remesas. Al respecto sólo estará al alcance de esta investigación plantearlo de manera experimental, en el capítulo correspondiente a la variable denominada *adecuación, empatía y estímulo sobre la base de mercado*, sentando las bases conceptuales para futuros desarrollos. La importancia del rol del oficial de crédito radica en su modalidad de interacción activa y “por fuera de las oficinas” con los receptores de remesas, transformándose en actor clave a la hora de entrar en empatía con este *target* de mercado para comercializar productos y servicios financieros adicionales, disminuir asimetrías en la información, acercando oferentes y demandantes, con la difusión de conocimiento, e impartiendo educación financiera en forma directa.

Para tener una referencia comparativa del nivel de rentabilidad y calidad de las carteras de crédito de las 12 IMFs de la muestra, confrontándolas con el promedio latinoamericano del sector, puede observarse en el cuadro 10 que las IMFs de la muestra conforman promedios que mejoran las marcas en todos los indicadores seleccionados respecto al promedio regional. Podría pensarse, quizás, que sólo un buen desempeño financiero consiente a los directivos incorporar el servicio de remesas. A su vez, algunos estudios<sup>35</sup> demuestran que es a partir del mismo servicio de remesas que las IMFs mejoran su desempeño, o quizás sean tanto causa como consecuencia una de otra, lo importante es en definitiva la existencia de una correlación positiva, que refuerza la idea del círculo virtuoso de la intersección entre remesas e IMFs.

**Cuadro 10. Indicadores de desempeño financieros comparados**

	Promedio América Latina 2008	Promedio Muestra 12 IMFs 2008*
<b>Cartera en riesgo (PAR) &gt; 30 días:</b>	4,2%	4,05%
<b>ROA (Rendimiento sobre activos):</b>	1,3%	1,56%
<b>ROE (Rendimiento s/patrimonio)</b>	6,9%	13,64%

\*En efecto, los promedios excluyen el caso de Bancolombia para la cual no se obtuvo información y el caso de Credijet debido a su muy reciente inicio de operaciones.

Fuente: Datos para el 2008 provenientes de Microfinance Information Exchange, 2009

<sup>35</sup> Véase al respecto R. Sukadi Mata, 2009.

## 4.2. Tipologías de alianzas para la intermediación de remesas

*“Muchas instituciones tienen recursos limitados para identificar a socios apropiados o para invertir capital en competir en el negocio. Además, la IMF, como en otras actividades de negocios, debería poder negociar con más de una compañía a fin de atraer un mayor volumen a su institución. Su escogencia de socios también es una consideración importante. Por ejemplo, la escogencia de una ETD grande como socio puede tener como efecto mayores costos de transacción para los clientes. La mayoría de las instituciones analizadas tienen una alianza con una ETD. Pero hay una amplia gama de tipos de alianzas: algunas IMF trabajan con grandes empresas como Western Union, mientras que otras escogen compañías de nivel intermedio como Vigo Corporation. La alianza resulta en parte de los esfuerzos de la institución de identificar un socio viable, pero también de compañías que procuran ampliar su red.”*

Orozco y Hamilton, 2005

En general, muy pocas IMFs tienen la capacidad de activar del circuito de transferencias internacionales por sus propios medios, sea a través de sus mismas sucursales, exclusivamente por medio de circuitos de conexión interbancarias (como el sistema SWIFT), o a través de giros bancarios que no dependen de alianzas. Siendo más frecuente la participación en el mercado de remesas a través de asociaciones con otras entidades, es importante enfocar la análisis sobre las tipologías de alianzas. Representa, así, una variable cualitativa que analiza las decisiones de asociación de las IMFs para introducirse en el mercado de remesas, con la selección de determinados intermediarios que conforman el circuito para la captación y desembolsos de remesas. Pero se incluyen además en el análisis las relaciones que se establecen con otras organizaciones, cuya colaboración puede afectar el funcionamiento del servicio de remesas (agencias de cooperación, ONGs, asociaciones de migrantes, órganos del estado, alianzas con entidades para la comercialización cruzada de productos).

Las opciones a disposición de los directivos cubren un amplio abanico de alianzas posibles, y los aspectos a considerar pueden ser muchos. A grandes rasgos, las alianzas implican la elección de determinados tipo de entidad y de número de intermediarios con los que se quiere trabajar. Algunas realizan consideraciones en base a compatibilidades con las características, misión y valores de cada IMFs y con los objetivos planteados:

*“Las IMF pueden elegir entre diversos modelos de negocio. Algunas ofrecen servicios de transferencia directos, utilizando sistemas internos que van desde sistemas básicos creados en torno a sus paquetes de contabilidad hasta otros más sofisticados basados en sistemas específicos de transferencia de fondos por medios electrónicos (EFT, por sus siglas en inglés). Otras IMF cooperan con una o más empresas especializadas en servicios de transferencia monetaria, como Western Union o MoneyGram. Muchas IMF actúan a modo de agentes pagadores de las empresas de servicios de transferencia monetaria, otras obtienen acceso a redes exclusivas (como la SWIFT) en un marco de colaboración con bancos u otras instituciones financieras y otras actúan de las dos formas. Estas opciones no son mutuamente excluyentes. Una IMF puede ofrecer giros postales basados en papel para su uso en transferencias monetarias nacionales ocasionales o para el pago de facturas, actuar como agencia de una empresa especializada en este mercado para operaciones sencillas y de importe reducido, nacionales o internacionales, o establecer una relación de corresponsal con un banco para las operaciones internacionales de importe elevado y que exijan un alto nivel de fiabilidad. Asimismo, las IMF pueden constituir alianzas con otras instituciones similares para mejorar su influencia negociadora con las empresas de servicios de transferencia monetaria.”<sup>36</sup>*

Podría pensarse que, al decidir entrar en el mercado de las remesas, los directivos de las IMFs se vean obligados a lidiar con decisiones controvertidas, en las que los pocos recursos, su misión social, y la necesidad de sostenibilidad financiera, parecen acorralarlos en callejones sin salida, donde puede salir a la superficie la famosa disyuntiva del sector microfinanciero, entre “eficiencia o equidad”, allí donde la rentabilidad o sostenibilidad del proyecto parece entrar en conflicto con su objetivo de impacto social en los estratos de menores ingresos. Es sobre todo en los momentos iniciales de introducción en el mercado que parece presentarse con mayor fuerza el dilema mencionado. Podría especularse que al priorizar el volumen, la simplicidad y los bajos requerimientos de inversión y de capacitación del personal; pueden ir en detrimento de la configuración de un servicio en beneficio del cliente, sea desde el punto de vista de los costos como de la posibilidad de estimular y ofrecer la adquisición de otros productos y servicios financieros, que redunden en la valorización de las remesas. Además, una vez

<sup>36</sup> CGAP, 2007.

escogida la alianza, las IMFs pueden no estar en condiciones de afrontar los costos de un cambio de socio, aprisionandolos en relaciones desventajosos.

De cualquier modo, los casos analizados nos permitirán determinar la pertinencia de dicha disyuntiva en la elección de socios para el servicio de remesas. Resulta importante indagar de qué modo la convergencia o divergencia en cuanto valores, misión, target de mercado “natural”, y metodologías de trabajo con las entidades asociadas puede afectar la capacidad de implementar estrategias de ofertas cruzadas y la relación con el cliente de remesas en general. Al respecto, Angela Monrroy, Analista de Productos y Servicios del Banco Sol de Bolivia nos señalaba:

“Hace casi 4 años, se finalizó el convenio con Western Union puesto que las comisiones a clientes eran muy altas, fuera de nuestra visión del Banco.”

Lo ideal serían alianzas que no hicieran entrar en oposición a los dos principios, del *double botton line* o doble propósito característico de las IMFs, que, para el caso, podría percibirse en aquellas alianzas que satisfacen un elevado volumen de remesas y que refuerzan, a su vez, las condiciones de sistematización de la venta cruzada. Otros aspectos claves a evaluar, desde el plano financiero, es cómo repercute la composición del tipo de alianza sobre el costo de transacción para los clientes, el margen de ganancia para las IMFs; aunque quizás, lo más relevante aquí sea quizás que el volumen de negocio se constituye, en sí mismo, en un prerrequisito para la venta cruzada misma. El razonamiento es simple, a más clientes de remesas que transitan por las oficinas, más posibilidad de que un número mayor de ellos adquiera otro producto o servicio de la entidad, justificando así la elaboración de estrategias comerciales.

Frecuentemente, los tentativos teóricos de categorizar los tipos de asociaciones para la captación de remesas describen tres “tipos ideales”, parafraseando a Max Weber, de alianzas posibles: Asociaciones sencillas, Asociaciones múltiples, y Consorcios.<sup>37</sup> Para analizar la realidad que caracteriza el objeto de estudio aquí planteado (y quizás también muchas otras), esas categorizaciones resultan un marco excesivamente simplificado de las alianzas disponibles, lo que metodológicamente fue denominado por Giovanni Sartori, “estiramiento conceptual”, no resultando funcional en este estudio, lo que ha conducido a agregar subcategorías de modo de incrementar el poder descriptivo. El primero de los “tipos ideales”, presumiblemente el escenario de asociación menos provechoso para la IMF, es desafortunadamente el más recurrente (lo cuál se corroboró en la muestra de 50 IMFs andinas). En este análisis se optó por la división en dos subgrupos, uno que podría denominarse “monogamia con remesadora” y el otro “monogamia bancaria”. Estas dos subcategorías, representan los dos extremos en cuanto a su frecuencia, ya que el primero, como se ha dicho, representa la fórmula más frecuente dentro de todos los tipos de asociación observados, y el segundo el de menor presencia. Sobre este último, sólo mencionaré que se refiere a una alianza con una sola entidad bancaria (incluyendo también entidades financieras no bancarias, como las cajas de ahorro españolas, o instituciones de crédito cooperativo italiano). Es objeto fundamental de este estudio, contrastar la presunción, de que la monogamia con remesadoras (asociación con sólo una Empresa de Transferencia de Dinero,), puede implicar un volumen de transacciones al menos aceptable, pero limitaciones en los planos operativos (con efectos negativos sobre las capacidades informáticas y relacionales para la venta cruzada), contractuales (ya que la empresa que acapara el mercado –Western Union– suele imponer cláusulas de exclusividad que prohíben convenios con otras remesadoras), de costos y rentabilidad:

“La mayoría de las IMF comienzan con un único socio como, por ejemplo, un banco para efectuar pagos nacionales o una empresa de transferencia monetaria para efectuar pagos internacionales. Las asociaciones sencillas ofrecen numerosas ventajas. Comenzar con una única alianza tiene sentido desde muchos puntos de vista, ya que cada relación requiere un tiempo de investigación, negociación y desarrollo. Permite poner a prueba la relación. Un único socio puede representar para la IMF un volumen de transferencias suficiente como para poner a prueba el servicio antes de decidirse a realizar una inversión mayor. Las empresas de servicios de transferencia monetaria, por ejemplo, suelen gozar de una presencia significativa en el mercado (cuando no dominante), proporcionando a sus agentes un elevado volumen de transacciones y de ingresos. Una asociación sencilla también tiene inconvenientes: Exclusividad. Algunas de las empresas más importantes de servicios de transferencia monetaria exigen acuerdos de exclusividad a sus agentes, de modo

---

<sup>37</sup> CGAP, 2007.

que las IMF quedan legalmente impedidas para buscar otros socios. Estos acuerdos de exclusividad limitan a veces la capacidad de estas instituciones.”<sup>38</sup>

En realidad, suele sostenerse que el peor de los escenarios para una IMF que quiere participar del mercado de remesas no se limita a convertirse en *agente* de una ETD sino en un *subagente*. Esta distinción es fundamental a la hora de evaluar una alianza con una de estas empresas, porque como venga clasificada la institución dentro de estas dos categorías determinará las comisiones (ya que la porción de la comisión por transferencia se divide luego entre el agente y el subagente), los fondos de mercadeo recibidos y el nivel general de apoyo operativo. En mercados competitivos, donde ya existen muchos bancos y comercios pagando remesas, es posible que una IMF sólo pueda trabajar como un subagente de instituciones que representan a grandes ETDs (como Western Union o Money Gram) en el país. También puede que convertirse en subagente posicione peor a la IMF a la hora de negociar condiciones contractuales como las cláusulas de exclusividad, como suele suceder con Western Union.

En muchos casos, calificar como agente o subagente de la ETD depende de la legislación nacional, en aquellos países que sólo lo permiten a ciertas entidades –sean entidades reguladas por las superintendencias financieras, exclusivamente entidades bancarias– como el caso de Colombia. El subagente está sujeto a menores restricciones y controles, ya que el riesgo lo asume el agente representante de la ETD a nivel local, y también conllevan todos los perjuicios mencionados anteriormente, sumando peores incentivos para segmentar el mercado y sistematizar estrategias de oferta cruzada.

En cuanto al segundo tipo, las Asociaciones múltiples, ofrecen presumiblemente un mayor potencial ya que permite alcanzar mayores volúmenes de operaciones, de clientes y beneficios:

“La IMF puede escoger entre diversas empresas de servicios de transferencia monetaria en el caso de que uno de sus socios no obtenga el rendimiento esperado, cancele su colaboración y/o la desincentive creando una intensa competencia de precios entre los agentes. La IMF tiene mayor acceso al mercado de los países emisores, en lugar de verse limitada a la cuota de mercado que tenga un sólo socio. Si la IMF goza de una posición de negociación sólida (gracias a una extensa red de sucursales, por ejemplo), podría beneficiarse de una mayor cuota de comisiones.”<sup>39</sup>

Entre las mayores exigencias planteadas por las asociaciones múltiples está la necesidad de prestar más atención a la gestión, exigiendo una buena formación del personal, demandando posiblemente el desarrollo de su propio sistema informático para gestionar el flujo de pagos y adaptarse a los múltiples sistemas de sus socios.

En particular, el “tipo ideal” de asociación múltiple puede tomar formas sumamente variadas, y sería también simplista otorgarle una única categorización. Es por ello que aquí se ha subdividido en 4 modelos que dan cuenta de distintas composiciones posibles: “poligamia remesedoras”, que consiste en la asociación con un conjunto o pool de MTOs, “poligamia bancaria” representada a través de alianzas con varias entidades bancarias (y entidades financieras no bancarias, como cajas de ahorro, entidades del mundo del crédito cooperativo), “poligamia mixta”, que se refiere a la combinación de acuerdos con Entidades financieras y MTOs simultáneamente; y por último la “poligamia triple”, que incluye en la sociedad MTOs, entidades bancarias y Consorcios o redes de IMF.

La *poligamia con remesedoras* suele basarse en múltiples convenios con ETDs medianas y pequeñas. El tamaño de estas no es secundario y se podría asociar a priori con una serie de beneficios esperados en cuanto a la estructuración del servicio de remesas en general y de la venta cruzada en particular, pero las particularidades de ciertas características institucionales de cada IMF son en realidad las que determinan la conveniencia efectiva de cada alianza:

“Trabajar con empresas medianas o pequeñas puede facilitar la bancarización de las remesas, ya que las instrucciones que se reciben para el pago de remesas pueden ser fácilmente enlazadas con el sistema bancario de la institución y con sus productos financieros. Estas empresas no requieren exclusividad y el precio que cobran al inmigrante por sus servicios tiende a ser más económicos que los de Western Union o Money Gram. Sin embargo, esto también implica que las comisiones que reciba la institución por el pago de remesas, también serán menores. Adicionalmente, los costos iniciales para trabajar con empresas más pequeñas pueden ser altos debido al tiempo que es necesario para la negociación y firma de contratos, al

---

<sup>38</sup> Ibidem.

<sup>39</sup> Ibidem.

igual que para el establecimiento de las interfases requeridas para enlazar las instrucciones para el pago de remesas con el sistema bancario de la institución. Si la institución está cambiando su sistema bancario, o no cuenta con un fuerte equipo tecnológico que pueda desarrollar estas interfases, probablemente esta opción no sea la mejor. No obstante, aquellas instituciones con un sistema bancario establecido, un equipo tecnológico sólido, y la posición de llegar a ser buenos agentes pagadores, pueden beneficiarse de este tipo de convenios múltiples que pueden llegar a generar volúmenes iguales o mayores que una alianza exclusiva con una empresa grande remesadora como las mencionadas.”<sup>40</sup>

La *poligamia bancaria*, alianzas con bancos y entidades financieras no bancarias (como cajas de ahorro, entidades del mundo del crédito cooperativo, etc.), se constituye en un propicio escenario para facilitar la venta cruzada, desde el plano operativo, técnico, y según compatibilidades metodológicas con las IMFs. Operar con varias entidades bancarias presume tanto costos beneficios para los clientes, como márgenes de ganancia favorables para las mismas entidades. El tipo de relación que estas entidades logran establecer con los clientes de remesas suelen ser más estrechos y menos superfluos que los que establecen las ETDs, lo que redundará en una capacidad mayor en términos de manejo de la información de estos clientes, lo que puede resultar un perjuicio en la relación con aquellos en condiciones migratorias irregulares. Trabajar con remitentes ya bancarizados implica un conocimiento más acabado de los clientes, reduce los costos de envío, facilita la bancarización de receptores y la oferta de productos específicamente diseñados. La capilaridad en el extranjero, puede ser un aspecto limitativo, dependiendo de la red de sucursales de estas entidades, que puede ir en detrimento de un volumen de negocio necesario para la sostenibilidad del servicio de remesas como para la aplicación de estrategias comerciales de venta cruzada.

La *poligamia mixta*, combinación de acuerdos con entidades financieras y MTOs simultáneamente, logra pendular entre los beneficios derivados de características institucionales, y por ende operativas, muy distintas. La complejidad en la gestión e integración de metodologías de transferencias diversas requiere una gran capacidad institucional por parte de las IMFs, que conlleva una mayor inversión en infraestructura, en integración de las plataformas informáticas y capacitación del personal. Este tipo de alianzas parece ideal para crear un microcosmos capaz de extraer y combinar los beneficios de asociarse con entidades cualitativamente diversas, de modo de crear un óptimo terreno para la venta cruzada. Desafortunadamente, esta opción parece no resultar sencilla, sobre todo cuando depende de los propios medios de las IMFs más pequeñas, que encuentran numerosas barreras de entrada al mercado de remesas. No sólo se crea una realidad en que las IMFs no se limitan cualitativa ni cuantitativamente a las características de un tipo de socio, ni a su porción de mercado; sino también ofrecen un abanico de modalidades de envío más permeables a las necesidades de targets de mercado diferentes.

La *poligamia triple* contiene todos los tipos de alianzas posibles, incluyendo MTOs, entidades bancarias y Consorcios o redes de IMFs. Siendo cualitativamente la más rica de las opciones posibles, incorporar la alianza con un consorcio, agrega a los beneficios de la opción de asociación precedente, una ulterior capacidad de afrontar las barreras de entrada, permitiendo a IMFs incluso pequeñas, concluir alianzas que de otro modo serían impracticables tanto desde el punto de vista de una negociación favorable de los contratos para la IMFs, de la puesta en funcionamiento del servicio (la mayoría de los consorcios proporcionan apoyo operativo y comercial a sus afiliados), y suele facilitar la integración de las distintas plataformas informáticas de los distintos socios:

“Normalmente, las instituciones de menor tamaño no tienen la capacidad necesaria para negociar unas condiciones favorables con los grandes socios. Para mitigar esta discrepancia, las instituciones financieras más pequeñas en ocasiones se unen para constituir un consorcio que se convierte en el principal agente de una empresa de servicios de transferencia monetaria. Las instituciones cuya cobertura geográfica o sus sistemas de TI son limitados encuentran este enfoque particularmente ventajoso, si bien los miembros del consorcio necesitan, por lo general, un nivel mínimo de integración de sistemas y/o una plataforma común para poder trabajar conjuntamente de un modo eficaz.”<sup>41</sup>

Como contrapartida, este tipo de alianzas supone el mayor grado de complejidad operativa, que bien puede ser mitigada por el apoyo técnico del consorcio. Pero bien, los beneficios derivados se relativizan al desempeño de los consorcios, siendo que la IMF pasa a depender de su capacidad

---

<sup>40</sup> Accion InSight, 2008.

<sup>41</sup> Ibidem.

negociadora, de sus esfuerzos comerciales; además los consorcios suelen adjudicarse una parte de la comisión, lo que podría disminuir el margen de ganancias de la IMF. (Para un análisis más detallado de las ventajas y desventajas de estos tipos de alianzas véase cuadro 11)

Para aquellas IMFs con intenciones de segmentar el mercado en función de receptores y/o emisores de remesas, o dentro de estos grupos mismos, el análisis de las ventajas y desventajas derivadas de cada tipo de alianza escogida incluye (o debería incluir) consideraciones que vayan más allá de los aspectos que influyen sobre lo estrictamente referido a la configuración del servicio de remesas, abarcando también las repercusiones de cada alianza en el establecimiento de las condiciones (técnicas, relacionales, etc.) que facilitan las ventas cruzadas sobre estos clientes (véase Cuadro 11).

**Cuadro 11. Ventajas y Desventajas en los tipos de asociaciones más frecuentes**

Tipos de Alianza	Ventajas	Desventajas	Efecto sobre la Venta Cruzada
Monogamia remesadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de las barreras de entrada al mercado (Simplicidad en la instalación del servicio -paquetes listos para usar, eficacia demostrada-. Bajo requerimiento de capacitación al personal y de inversión)</li> <li>- Gran inversión en campañas publicitarias (reconocimiento del público, efecto psicológico refuerza la confianza)</li> <li>- Velocidad y simplicidad de la transferencia (posibilidad de envíos en tiempo real)</li> <li>- Asegura cierto volumen de negocio básico</li> <li>- Bajos costos operativos</li> <li>- Gran accesibilidad y capilaridad (numerosos puntos de venta, horarios convenientes para los horarios laborales de los inmigrantes)</li> <li>- Beneficios de una red de agentes ya establecida y de las campañas de marketing existentes</li> <li>- Poca relevancia del status legal del inmigrante</li> <li>- Menores vínculos normativos, de supervisión y control</li> <li>- Mayores porcentajes adjudicados para la IMF sobre la comisión</li> <li>- Comisiones más competitivas para los clientes.</li> <li>- Presume buen volumen de negocio</li> <li>- Opciones de envío</li> <li>- Gran accesibilidad para los clientes</li> <li>- Diversificación del riesgo en caso de que una de las compañías presenten anomalías en su funcionamiento (si una ETD no obtiene el rendimiento esperado, cancele su colaboración, presente fallas operativas, o cree competencia de precios entre los agentes)</li> <li>- Mayor acceso al mercado de los países emisores, en lugar de verse limitada a la cuota de mercado que tenga un solo socio.</li> <li>- Mejor posición para negociar condiciones contractuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajos porcentajes sobre las comisiones,</li> <li>- Tarifas más elevadas para los clientes</li> <li>- Poca control sobre el sistema operativo de la ETD</li> <li>- Restricciones contractuales, (para los que incorporan cláusulas de exclusividad)</li> <li>- Competencia entre agentes y subagentes.</li> <li>- En la práctica muy pocos paquetes están realmente listos para usar y la IMF suele necesitar adaptarse a los sistemas y las operaciones de la ETD.</li> <li>- Poca transparencia en los costos derivados del tipo de cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de control por parte del remitente del proceso y del destino de la remesa.</li> <li>- Dificultad para descargar información sobre clientes de remesas.</li> <li>- Limitación de los mecanismos de envío, dificultad de vinculación de la transferencia a cuentas</li> <li>- Dificultad para segmentar el mercado y captar diferencias dentro de los clientes de remesas.</li> <li>- Poca afinidad valorativa y metodológica, afecta la relación con el remitente.</li> <li>- Relaciones impersonales limitaciones en el conocimiento de los clientes.</li> <li>- Volúmenes de negocio beneficiosos</li> </ul>
Poligamia Remesadoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor complejidad informática si funcionan en paralelo las diversas plataformas tecnológicas de las distintas ETD.</li> <li>- Si se integran las plataformas informáticas, requiere mayor necesidad de inversión</li> <li>- Aumento de los costos operativos y de negociación de contratos</li> <li>- Exige a la IMF prestar más atención a la gestión</li> <li>- Requiere proporcionar un mínimo de formación al personal</li> <li>- La IMF tal vez necesite desarrollar su propio sistema o plataforma informática si decide integrar los de las ETDs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran volumen de negocio</li> <li>- Si desarrolla plataformas de software que integren las de las ETDs, posee mayor control de la información de los clientes, y para el manejo interno.</li> <li>- Los mecanismos de envío siguen siendo restringidos (dificultad de vinculación de la transferencia a cuentas)</li> <li>- Continúa la pérdida de control por parte del remitente del proceso y del destino de la remesa.</li> <li>- Menor contraposición valorativa y metodológica, entre IMFs y ETDs medianas y pequeñas</li> </ul>	

Poligamia bancaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen escenario de adjudicación de porcentajes sobre las comisiones para las IMFs</li> <li>- Costos de transacción más bajos (nivel de comisiones más convenientes, aplicación de tipos de cambio oficiales o cercanos a este)</li> <li>- Posibilidad de transferencias interbancarias</li> <li>- Mayor conocimiento del cliente.</li> <li>- Mayor disponibilidad de la información sobre receptores y remitentes</li> <li>- Posibilidad de desarrollar productos de transferencia de los ahorros del emigrado</li> <li>- Mayor seguridad y confiabilidad de las transferencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca transparencia en los costos derivados del tipo de cambio</li> <li>- Menor velocidad de la transferencia</li> <li>- Limitaciones de accesibilidad (restricciones por horarios bancarios, limitación en capilaridad y lejanía a hogares de migrantes)</li> <li>- Volumen de negocio no asegurado</li> <li>- Mayores costos operativos</li> <li>- Mayores restricciones normativas y supervisiones, y controles</li> <li>- Desconfianza, y barreras culturales de algunos segmentos de inmigrantes en sus relaciones con el sistema bancario tradicional.</li> <li>- Mayores controles sobre la información personal de los clientes (Barreras de acceso para migrantes irregulares)</li> <li>- Necesidad de inversión inicial para las plataformas informáticas y la capacitación del personal.</li> <li>- Target limitados al público bancario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No garantiza el volumen de negocio necesario para la oferta cruzada.</li> <li>- Mayores herramientas operativas e informáticas.</li> <li>- Mayor afinidad metodológica y posiblemente valorativa en sintonía con la misión de las IMFs</li> <li>- Posibilidad de envíos cuenta a cuenta o efectivo a cuenta, facilitan la bancarización de la remesas, y los conocimientos sobre el flujo, en cuanto parte de la capacidad de pago.</li> <li>- Posibilidad de desarrollar productos de transferencia de los ahorros del emigrado</li> <li>- Mayores posibilidades de descarga de la información sobre clientes de remesas.</li> <li>- Desde el punto de vista de integración de sistemas, es la alternativa más factible de vincular las remesas con los servicios financieros</li> <li>- Rechazo por parte de inmigrantes irregulares</li> </ul>
Poligamia Mixta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad de opciones y mecanismos de envío, posibilidad de adaptación a las diversas necesidades de los clientes</li> <li>- Combinación de ventajas de los diversos tipos de entidades</li> <li>- Gran Volumen de negocio</li> <li>- Posibilidad de abarcar diversos target de clientes (distintas necesidades, status migratorio, etc.)</li> <li>- Gran accesibilidad del servicio</li> <li>- Posibilidad de transferencias interbancarias</li> <li>- Mayor conocimiento del cliente.</li> <li>- Mayor disponibilidad de la información sobre receptores y remitentes</li> <li>- Posibilidad de desarrollar productos de transferencia de los ahorros del emigrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores costos operativos, de gestión, y comercialización diferenciada</li> <li>- Altos costos en la negociación de los contratos.</li> <li>- Mayor necesidad de inversión inicial</li> <li>- Mayor necesidad de capacitación del personal</li> <li>- Mayor complejidad en las plataformas informáticas. Mayor necesidad de inversión en integración de sistemas.</li> <li>- Mayores restricciones normativas ligadas a las entidades bancarias. Diversas modalidades de supervisión y controles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad en las opciones constituyen el escenario más favorable para la sistematización de la venta cruzada</li> <li>- Posibilidad de captar diversos target de inmigrantes, ofreciéndoles opciones de envío cualitativamente diversas.</li> <li>- Posibilidad de desarrollar productos de transferencia de los ahorros del emigrado</li> <li>- Mayor afinidad metodológica y valorativa.</li> <li>- Mayores posibilidades de satisfacer el “double botton line” (combinando volumen de negocio con condiciones operativas y relacionales más favorables para la venta cruzada)</li> </ul>
Poligamia Triple	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Consorcio agrega a las ventajas del ítem anterior:</li> <li>- Alternativa más ventajosa para afrontar las barreras de entrada al mercado.</li> <li>- Mayor poder de negociación de los contratos.</li> <li>- nivel mínimo de integración de sistemas y/o una plataforma común para poder trabajar conjuntamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Consorcio agrega a las desventajas del ítem anterior:</li> <li>- Mayores costos operativos</li> <li>- Mayor aún complejización en la integración de las plataformas informáticas</li> <li>- El consorcio suele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Consorcio agrega a los efectos del ítem anterior:</li> <li>- Reducciones de los costos de barreras de entrada con mejor posicionamiento para la venta cruzada.</li> <li>- Mayor apoyo para la comercialización de productos</li> <li>- Mayor capacidad de establecer vínculos entre las remesas y los</li> </ul>

de un modo eficaz. -Facilidades operativas, de capacitación, inversión, marketing, etc.; brindadas por el consorcio - Volumen de negocio - Mayor apoyo operativo y comercial por parte del consorcio - Mayor posibilidad de atraer fondos de la cooperación - Contribución en la integración de las plataformas informáticas de los distintos operadores asociados	quedarse un porcentaje de los ingresos generados. -La IMF depende de la capacidad del consorcio para negociar los términos y condiciones de los contratos.	servicios financieros, mayor posibilidad de integración de las plataformas informáticas que, permite que las instrucciones para el pago de remesas pueden ser enlazadas con el sistema bancario de la institución. - Mejor escenario de afinidad valorativa y metodológica posible
---	---	---

De este modo, el último “tipo ideal” desarrollado conceptualmente por el CGAP, el denominado *Consortio* (que en la muestra seleccionada no se analizará de modo individual sino bajo el formato asociativo de *poligamia triple*), sólo se presenta en pocas experiencias para los países analizados, como la ya mencionada Sumared (Red de Servicios y Canales Electrónicos de Colombia S.A. que integró entidades cooperativas colombianas para ofrecer el servicio de transferencias entre otros servicios electrónicos, pero que aún funciona sólo con giros nacionales). O el caso de las Remesas Instantáneas S.A. que, según los últimos contactos, no se encuentra funcionando regularmente. Una de las experiencias más interesantes al respecto es el caso de la Red Transaccional Cooperativa S.A. (RTC) de Ecuador, que interconecta 37 Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional para ofrecer servicios electrónicos, entre ellos remesas. Se formó por la decisión de las Cooperativas de integrarse mediante servicios transaccionales, para actuar como facilitadora de las transacciones entre Cooperativas de Ahorro y Crédito. De este modo, la Red negoció desde una posición de mayor fuerza contratos con 4 remesadoras importantes (Western Union, Viamerica, Ria y Telegiros).

#### 4.2.1. Análisis de una muestra de 12 IMFs

El análisis de la muestra seleccionada confirma la presunción que las decisiones de asociación están correlacionadas con variables temporales. Merece la pena observar que la mayor antigüedad en el mercado tiende a conllevar la ampliación en el número de las entidades asociadas, exceptuando, por supuesto, los casos con cláusulas de exclusividad (véase cuadro 12).

**Cuadro 12. Correlación de la antigüedad en el mercado de remesas y número de alianzas**

	Inicio con remesas	Número socios (captadores)
Banco Solidario	2001	10
Code	2007	4
Jardín Azuayo	1998	6
Procredit	2006	2 (cláusula exclusividad)
MiBanco	1998	5
Credijet	2008 (Jet Perú en 1982)	1 (Convenios Jet Perú)
Confianza	2007	1
Banco Sol	1999	15
FIE	n.d.	21
Prodem	2003	2
BCSC	2002	3
Bancolombia	2006	14

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por las IMFs

Comenzando con el análisis de la muestra de las 12 IMFs seleccionadas, la mitad menos una optaron por la poligamia mixta en las asociaciones para la captación de remesas; dos instituciones por la poligamia bancaria; dos monogamia con remesadora; otras dos en poligamia con remesadoras, y una

poligamia triple. A priori podría pensarse que el escenario de asociación de la muestra sienta bases favorables para la venta cruzada. En principio estas alianzas establecieron cierta diversidad en los mecanismos de envío favoreciendo las condiciones técnicas de bancarización de la remesa (véase cuadro 13).

Presumiblemente, ello derive de la necesidad de experimentación que incorpora gradualmente el *know how* requerido para saber cuáles son las mejores opciones de asociación, o la necesidad de adaptar progresivamente las condiciones institucionales que hacen eficiente al servicio de remesas y, de este modo, tener una gestión de riesgos más controlada:

“Una forma de controlar los riesgos que supone la puesta en marcha de servicios de transferencia de dinero es introducir esos servicios por etapas. Las etapas pueden ser geográficas; por ejemplo, al comienzo se pueden ofrecer los servicios de las ETD sólo en ciertas sucursales. Este fue el método aplicado por el Banco XAC de Mongolia, el que durante los primeros meses limitó sus servicios internacionales de transferencia de dinero a la oficina principal. A medida que el volumen de transacciones aumenta, las sucursales deben poder tramitar las transferencias de los clientes con rapidez y sin contratiempos, una lección que el Banco XAC ya había extraído de sus operaciones de transferencia internas. La introducción gradual de las transferencias de ETD internacionales en sus sucursales permitió al banco aprender cómo reducir al mínimo los costos de operación antes de abrir la red a un volumen más grande de transferencias. El aumento gradual de la intensidad de la relación con una ETD es otra forma de controlar el riesgo. El Banco XAC decidió desempeñarse como subagente, lo que significa que las transferencias de la ETD asociada se canalizan a través de otro banco comercial que actúa como agente principal de la ETD en Mongolia. Aunque este sistema requiere que el Banco XAC comparta más de la mitad de los ingresos procedentes de cada transferencia con el agente principal, evita pagar el depósito de garantía en efectivo exigido al agente de pleno derecho. Si el volumen de transferencias genera ingresos suficientes para que se justifique pasar a ser agente de pleno derecho, el Banco XAC tiene la opción de elevar de categoría su relación con la ETD.”<sup>42</sup>

En el otro espectro de alianzas, sólo tres de estas instituciones (Banco Solidario, Codesarrollo y Coop. Jardín Azuayo) consideraron la conveniencia de asociarse con entidades para realizar los pagos a nivel local, aumentando su red de distribución, para compensar zonas objetivo con poca cobertura propia, lo que presupone un incremento de su poder de negociación, como ha sido ya descrito. Se percibe una tendencia en estas 3 IMFs, ya que son las mismas cuya decisiones para socios captadores cuentan con mayor presencia de “entidades bancarias” (vuelvo a aclarar que el término abarca aquí entidades financieras no bancarias como cooperativas de crédito italianas o cajas de ahorro españolas). De ello podría deducirse una lógica o tendencia a la elección por afinidad metodológica y valorativa, en pos de beneficios netos para el cliente en tanto precio y capacidad de oferta cruzada. Resulta interesante al respecto la experiencia del Banco Solidario, para el cual el tipo de alianza escogida se sustentó desde un principio en el abaratamiento de costos y la mayor potencialidad en cuanto bancarización, tanto para emigrantes legales como ilegales. En esta dirección, el Solidario contactó inicialmente a la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA), la cual a su vez los dirigió a la Caja de Ahorros de Murcia, una caja relativamente pequeña (con aproximadamente 400 oficinas) dentro del sistema financiero español, buscando una sintonía valorativa<sup>43</sup>. Murcia era una de las ciudades españolas que contaba con mayor presencia de emigrantes ecuatorianos (tercera considerando que la mayor concentración de ecuatorianos se encontraba en Madrid y Barcelona). La Caja de Ahorros de Murcia accedió a darle a Solidario la oportunidad de desarrollar un esquema de ficheros (juntar en lotes varias transacciones, lo cual permitía que fueran remitidas como una sola, para ser luego descompuestas en sus transacciones originales, y así abaratar costos). Operativamente, cuando el emigrante realizaba una transferencia, la caja de ahorros en España le cobraba una comisión. Pero en Ecuador, Banco Solidario acreditaba el monto de la comisión cobrada en España a la cuenta del emigrante. En efecto, el costo de la transferencia para el emigrante era cero. Este programa piloto con la Caja de Murcia sirvió para

---

<sup>42</sup> Entrevistas a Jim Anderson y G. Tuul, Banco XAC, el 7 de junio de 2004; y al Presidente de una institución de microfinanciamiento filipina (el nombre no se dio a conocer) el 23 de junio de 2004. (CGAP, 2007).

<sup>43</sup> Las primeras cajas de ahorros de España se habían fundado casi doscientos años atrás, en el marco de la guerra de la independencia, con el fin de luchar contra la usura que sufrían los pequeños agricultores en los meses de mala cosecha. Su principal objetivo era adecuar el ahorro popular hacia la inversión y realizar una labor social en sus respectivos ámbitos territoriales. Con el tiempo, fueron convirtiéndose en auténticas instituciones financieras y empezaron a ofrecer a sus clientes una completa gama de servicios. De esta manera, comenzaron a competir con el resto de entidades bancarias hasta alcanzar en la actualidad más de un 50% de cuota de mercado.

integrar las señales que el mercado estaba dando, y preparó al Solidario para acercarse a las Cajas de Ahorro de Madrid y Barcelona para negociar alianzas.

Los porcentajes sobre la comisión que obtienen de sus socios es uno de los parámetros fundamentales de conveniencia para las IMF's en la elección de socios. En realidad sería difícil establecer un rango general de adjudicación de las comisiones aunque podría esperarse valores standard distintos según el tipo de institución de la que se trate (remesadoras, entidad financiera, consorcio), pero depende en última instancia del poder de negociación de cada IMF a la hora de firmar los contratos. Además, debería considerarse qué sucede con el costo más sutil dado por el diferencial sobre el tipo de cambio. María Isabel Vaca, Gerente de Producto del Banco Solidario nos confirma esta presunción:

“En realidad los porcentajes son similares dentro del sector en el que se desenvuelven, salvo ligeros ajustes negociados en el establecimiento del acuerdo en línea con las expectativas de negocio, pero enmarcados en los estándares del sector, Instituciones Financieras manejan un porcentaje distinto al que manejan remesadoras y locutorios.”

Sobre la estructuración de los beneficios derivados de las comisiones de aquel Banco, puede decirse que rondan entre los 8 (desde Europa) y 6 dólares (desde EEUU) por transferencia standard, los beneficios netos por transacción para el Solidario se ubican alrededor del 33% únicamente sobre el ítem (según nos aclara María Isabel Vaca) pero el tipo de cambio es manejado directamente por la institución remitente y no les genera beneficios.

En otra experiencia ecuatoriana, el Banco Procredit nos revela una información que contradice la presunta baja adjudicación sobre el porcentaje de comisión por parte de compañías remesadoras grandes, como es el caso de Western Union, lo que confirma la relatividad según cada contrato. Así Janet Pacheco, su Sub Gerente General, nos menciona que:

“De las transferencias enviadas por Western Union, el Banco recibe el 40% de la comisión cobrada.”

Otro dato sorprendente es que declaran que a ese porcentaje se debería adicionar el 10% de los excedentes conseguidos en tipo de cambio. Una de las explicaciones podría residir en el hecho de que Procredit es en realidad un Holding Bancario a escala mundial, con sede central en Frankfurt, lo que le otorga probablemente mayor poder a la hora de negociar los contratos. Aún así, no mucho más abajo se ubican los porcentajes que obtiene Prodem, con el 36% de las comisiones por transferencias, pagados por las remesadoras Latín Express y Fincenter. Para la Cooperativa Jardín Azuayo, no existen por lo general grandes variaciones entre sus socios, exceptuando, como predice la teoría, al consorcio al que se han asociado. Según las propias palabras de su coordinador, Juan Carlos Urgiles:

“El que mejor nos paga es nuestra propia red que es RTC, pues con ella reducimos intermediarios, las compañías en el exterior casi han normalizado el costo de envío por giro, la variabilidad no supera el 0,2%.”

**Cuadro 13. Tipos de alianzas y mecanismos de envío, muestra de 12 IMF's andinas**

Nombre IMF	Entidades asociadas para la captación	Tipo de alianzas Captación	Entidades asociadas para desembolsos	Mecanismos de envío	Remesas depositadas en Cta. ahorro (en %)	Remesas retiradas en efectivo (en %)	Remesas retiradas con tarjeta debito (en %)
<b>Banco Solidario</b>	CECA (31 Cajas), Caixa Catalunya, La Caixa, Caja Murcia, Banco de Valencia, Bancaja, BBK, Banca Popolare di Milano, Iccrea, Banca Sella	“Poligamia bancaria”	Cooperativas Ilaló, Jardín Azuayo, 29 de Octubre y Mushuc Runa	Ordenes de pago vía SWIFT Cuenta a Cuenta; Cuenta a Efectivo; y vía enlaces seguros con otros aliados remesadores (no IFI's) Efectivo-Efectivo	42.98%	57.02%	21.81% (sobre total de remesas depositadas en cuentas)

<b>Codesarrollo</b>	Banco Santander, Caixa Catalunya y ICCREA, y Red Transaccional Cooperativa (RTC)	“Poligamia bancaria”	26 Cooperativas de ahorro y crédito*, RTC	Ordenes de pago vía SWIFT	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>
<b>Coop J.Azuayo</b>	Citibank, Vigo, Ría, Global, Vía América y RTC	“Poligamia Triple”	Produbanco, Bolivariano, Solidario, Red Transaccional Cooperativa (130 ventanillas)	n.d.	<b>49%</b>	<b>51%</b>	<b>n.a.</b>
<b>Procredit</b>	Western Union (cláusula exclusividad) La Caixa (a través del convenio con Banco Central)	“Poligamia mixta”	<b>No</b>	Ordenes via Swift, Efectivo a efectivo, Cuenta a cuenta, Efectivo a cuenta, Transferencias Electrónicas, Tarjetas de débito	<b>7%</b>	<b>93%</b>	<b>n.a.</b>
<b>MiBanco</b>	Caixa, Ría, Adelante, MoneyGram, Guiñazu Transfer	“Poligamia mixta”	<b>No</b>	Ordenes via Swift, Efectivo a efectivo, Efectivo a cuenta, Cuenta a cuenta	<b>14%</b>	<b>86%</b>	<b>n.a.</b>
<b>Credijet</b>	Jet Perú	“Monogamia remesadora”	<b>No</b>	Efectivo a efectivo	<b>3%</b>	<b>97%</b>	<b>n.a.</b>
<b>Confianza</b>	Western Union	“Monogamia remesadora”	<b>No</b>	Efectivo a efectivo	<b>65,78%</b>	<b>34,22%</b>	<b>0 %</b>
<b>Banco Sol</b>	Banco Velox, Transfer Exact, CAIXA, La Caixa, CECA, Banco Popular, Caixa Penedès, Cajastur, Caixa de Sabadell, otras cajas españolas, RIA Envía. envíos, Lefer Transfer, e I-Transfer, Money&Com,	“Poligamia mixta”	<b>No</b>	Ordenes de pago vía SWIFT Cuanta a cuenta, efectivo a cuenta, efectivo a efectivo, transferencias electrónicas	<b>9%</b>	<b>91%</b>	<b>n.d.</b>
<b>FIE</b>	Ría Envía, Viamericas, Monty Global Payments, Money Exchange S.A., MoneyGram, MORE Money Transfer, Envía Bolivia, Microfinance International Corporation, ENVIA, Telegiros, Uno, Safe, Giroexpress, Chequepoint, RD MONEY, EXACT, Universal,	“Poligamia remesadoras”		Efectivo-efectivo			

	Masterenvios, MONTY, Europhil, Capital, Geomil: Ria Envía y Euro envíos						
<b>Prodem</b>	Latín Express, Fincenter	“Poligamia remesadoras”	No	Efectivo a cuenta y efectivo a efectivo	5%	95%	60% (sobre el 5%)
<b>BCSC</b>	Caixa, CECA, y Western Union	“Poligamia mixta”	No	Efectivo a cuenta y efectivo a efectivo. Ordenes via Swift	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Ban-colombia</b>	RIA, Omnex España, Omnex Estados Unidos, Dolex, Quisqueyana, South Exchange, Vigo, Transfast, Uniteller, Viaméricas, Banagrícola, Caixa, Caja Madrid, Grupo Banco Popular, Xoom	“Poligamia mixta”	n.d.	n.d.	40%	60%	n.d.

Las modalidades de asociación que conllevan una plataforma tecnológica y mecanismos de envío particulares inciden en la oferta cruzada, tanto en su repercusión en la capacidad operativas de las IMFs como en la capacidad de control del proceso por parte de los remitentes.

“Typically cash-to-cash mechanisms lead to the sender losing control over the process”<sup>44</sup>.

Si se supone, en términos generales, que en una familia transnacional son los remitentes los que tienen la capacidad de ahorro y los que cargan con los mayores esfuerzos, sería interesante indagar sobre los productos y servicios financieros que les proporcionen mayores herramientas para su capacidad de incidir en las decisiones sobre los destinos de los flujos o, al menos, de participar en estas decisiones.

Uno de los mecanismos más eficientes a nivel de costos y de potencialidad para la venta cruzada es la posibilidad de depositar las remesas directamente en cuentas de ahorro o cuentas corrientes. Ello permite no sólo abaratar notablemente el costo de las transferencias sino también brinda instrumentos a los remitentes y las IMFs para poder controlar el proceso de transferencias en vistas de la valorización de las remesas. Las IMFs obtienen un gran caudal de información personal de receptores y remitentes, o sobre la capacidad de pago en función del ahorro y del flujo de remesas, todo lo cual contribuye a sistematizar las estrategias de venta cruzada. Para el remitente, implica mayor control del flujo y capacidad de participar en las decisiones sobre los destinos de las remesas. En la muestra, se observa una buena performance relativa al respecto, ya que considerando un promedio de las IMFs que proporcionaron información sobre los porcentajes de depósitos en cuenta, podemos decir que el 26,19% de las remesas canalizadas a través de las IMFs que respondieron a esta cuestión se depositan directamente en cuentas de ahorro o cuenta corriente; valores no bajos si consideramos la predominancia de las ETDs en el mercado de remesas las cuales no facilitan precisamente estas operaciones.

Como era previsible, dos IMFs que priorizaron alianzas con entidades bancarias (Banco Solidario y Cooperativa Jardín Azuayo) participan del podedo de las tres con porcentajes mayores. Lo que llama la atención es que la primera ubicación la ocupa Confianza, con una alianza en *monogamia con remesadora*, lo que podría ser explicado por el hecho de que aproximadamente la mitad de los clientes de remesas son a su vez socios de la cooperativa, y siendo ellos quien estimularon la introducción de Confianza en el mercado de remesas, sus remesas presentan una gran facilidad de bancarización.

<sup>44</sup> GTZ, 2009.

Este mecanismo es fundamental no sólo desde el punto de vista de la reducción de costos, sino también por brindar herramientas tanto al remitente, por tener mayor registro y control sobre las remesas abriendo un canal de ahorro que puede ser la plataforma para otros destinos distintos al consumo (disponibilidad del ahorro, puede funcionar como un seguro en caso de emergencia, como capital semilla para la inversión, etc.); y desde la perspectiva de la IMF otorga mayor información personal y sobre la capacidad de pago del cliente, estrecha la relación, dejando mayores posibilidades para la venta de otros productos o servicios de la entidad, entre otros beneficios.

Para tener una visión desde la perspectiva de las IMFs al respecto de las limitaciones para las ventas cruzadas, impuestas por sus relaciones con los socios, se les consultó directamente a sus funcionarios en el modo indicado en el cuadro 14.

**Cuadro 14. Identificación de obstáculos para la venta cruzada en sus relaciones con los socios**

Nombre IMF	Cuáles cree que son los obstáculos principales en su relación con las entidades asociadas (por un lado aquellas para la captación de remesas en el exterior y por el otro para los desembolsos en su país) para difundir la venta de productos financieros en clientes de remesas?
Bco. Solidario	<b>Aliados Exterior:</b> Limitada flexibilidad tecnológica para la implementación de nuevos servicios, procesos de capacitación al personal involucrado que además rota (cajeros), vasta oferta comercial actual de productos y servicios para emigrantes. <b>Aliados Locales:</b> Infraestructura tecnológica y limitada capacidad comercial. <sup>45</sup>
Codesarrollo	n.d.
Coop	La red de intermediarios, es decir entre que envía el migrante y lo recibimos para pagar a veces pasan por más de 3 empresas, lo que encarece costos y hace difícil la vinculación entre el receptor de remesa y el familiar que envía sobre todo en cuanto a tiempo y calidad.
J.Azuayo	
Procredit	Para la captación de remesas en el exterior algunos obstáculos que tiene el Banco es que los convenios con las dos entidades asociadas (Western Union, Caixa) no son exclusivos, es decir, no existe una promoción específica del Banco Procredit con los emisores de remesas.
MiBanco	El principal obstáculo con remesadoras extranjeras es que la mayoría no son dueñas de las oficinas donde captan la remesa (locutorios, casa de cambio) y dependen del encargado de este local, quien normalmente maneja muchas remesadoras en el país de origen y muchas instituciones de pago en los países de destino. En cuanto a los desembolsos en el país, es que en el 90% de los casos quien decide el envío de la remesa es el emigrante.
Credijet	Ninguna
Confianza	n.d.
Banco Sol	-Creciente competencia, en tanto varios Bancos del país buscaron nuestros mismos corresponsales de remesas. -Monitoreo a Distancia
FIE	n.d.
Prodem	La oferta de Prodem y sus servicios financieros, por parte de sus socios cuenta con escasa inversión para desarrollar el negocio para llegar a más mercados
BCSC	n.d.
Bancolombia	n.d.

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas proporcionada por las IMFs

De sus respuestas se desprenden limitaciones operativas de sus socios, un elevado número de intermediarios que dificultan el terreno, encarecen los costos y disminuyen los márgenes de rentabilidad y, fundamentalmente, la pérdida de control sobre el proceso de transferencia con socios que no cuentan con incentivos para realizar acción alguna vinculada a la oferta de productos externos a la propia entidad, ni permiten un seguimiento o control de su funcionamiento. Donde las ETDs no poseen el mismo control sobre sus propios locales (por contratar subagentes tales como locutorios) poco puede esperarse de la capacidad monitoreo por parte de la IMFs. De hecho, solamente una IMF de la muestra, Prodem, declaró que sus socios en el exterior comercializan activamente sus productos y que son incentivados para realizar estas ofertas, realizan planificación conjunta de estrategias comerciales con estos socios, y monitorean su implementación.

<sup>45</sup> En otro estudio (Francisco Prior Sanz, 2007) Banco Solidario revelaba: “ (...) finalmente la dificultad de ofrecer servicios financieros a través de las cooperativas ya que a pesar de tener una alianza en la distribución de remesas con algunas cooperativas son actualmente competidoras directas en su bancarización.”

#### 4.2.2. Alianzas con otros actores en el proceso holístico de transferencias

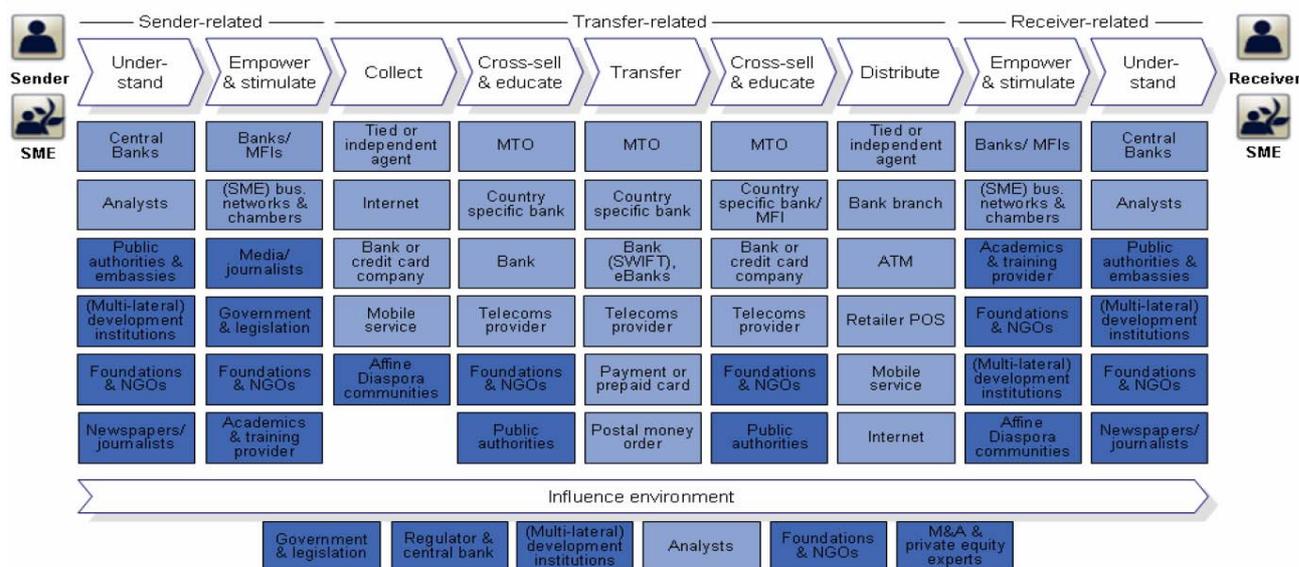
Una inclusión conceptual adicional en el “tipo de alianza” es la participación de otras organizaciones –agencias de cooperación, asociaciones de inmigrantes, gobiernos, ONGs, asociaciones con empresas que comercializan sus productos, donantes, redes de IMFs– por lo que se indagó a las IMFs de la muestra sobre el soporte en asistencia técnica, los convenios con entidades para la oferta de sus productos, el apoyo de otras entidades y la interacción con asociaciones de migrantes. Esta inclusión se sustenta en la hipótesis de que estas colaboraciones pueden determinar los resultados del programa, tanto desde el punto de vista financiero, como de su impacto social, vía capacidad de venta cruzada:

“Financial institutions need to work with donors, governments, and non-profit organizations in order to identify immigrants' financial and economic preferences and to design and market financial products that meet immigrants' needs. The experience of international cooperation providing technical assistance to leverage remittances through new product development (remittance insurance, medical insurance, body repatriation, savings plans, and small dollar loans, among others) attached to marketing tools that include financial outreach have proven successful. This cooperation can accelerate and strengthen MFIs to enter into the remittance market or consolidate their position, while enabling them to expand their financial services to migrants and their families. One effective method to accomplish this task consists of working with networks of MFIs and credit unions to coordinate the assistance directly with beneficiary institutions.”<sup>46</sup>

La distribución de las actividades entre los diversos actores involucrados (véase figura 2) es crucial en un proceso de transferencias entendido de modo holístico que valore las remesas, a través de prácticas institucionalizada de manera adecuada. El tentativo teóricos de unificar los distintos eslabones de la cadena de valor del proceso de transferencia, que reparte los roles en los diversos *stakeholders*, desarrollado por Agencia Alemana de Cooperación Técnica planteaba:

“The value chain of remittances offers a broad and complex field of action. It encompasses various stakeholders and thus various objectives and needs. Hence, understanding the main obstacles to and possible drivers of the development of efficient remittance markets calls for focusing on the process as a whole rather than specific institutions or transactions. Institutions engaging in the support of remittance markets (e.g., development or governmental agencies) therefore need to employ a holistic approach to the analysis and design of projects (...) experience from various countries has shown that these obstacles can be overcome by establishing partnerships among various stakeholders (private or public) along the remittance value chain. If designed adequately, market-driven collaboration can offer win-win situations and therefore result in sustainable improvements in remittances markets. Development agencies are called upon to initiate and foster such collaboration.”<sup>47</sup>

**Figura 2 Roles y actividades de los actores interesados en la valorización de las remesas**



Fuente: GTZ, 200

<sup>46</sup> Orozco, 2008

<sup>47</sup> GTZ, 2009.

En la muestra analizada, se ha indagado sobre el grado de participación efectiva de los principales actores involucrados, consultándoles sobre la existencia de apoyo técnico de agencias de cooperación, asociaciones con entidades para la comercialización de productos, interacción con la comunidad de migrantes, colaboración por parte de ONGs, u otras entidades. (Véase cuadro 15)

**Cuadro 15. Apoyo de otras entidades, muestra de 12 IMF's**

Nombre IMF	Asociaciones para oferta de productos	Asistencia técnica en servicio remesas	Interacción con comunidad de migrantes	Apoyo otras entidades coparticipativas para alfabetización financiera y estímulo productivo
<b>Bco. Solidario</b>	No	Si (Acción Internacional) Asistencia técnica para la implementación del modelo de atención a emigrantes ecuatorianos residentes en Estados Unidos.	No	Citibank y Acción Internacional. (Programa de Educación Financiera dirigida a familiares de emigrantes para proyección financiera y a crear de ser posible un fondo semilla para el establecimiento de un negocio o un objetivo de la familia)
<b>Codesarrollo</b>	n.d.	Si-BBC Italiana, Iccrea Banca (asistencia para la activación del servicio de remesas, capacitación al personal y para la membresía SWIFT)	n.d.	Caritas Española y Agencia Española de Cooperación Internacional AECI. Apoyo en proyecto: "Canal social de envío de remesas".
<b>Coop J.Azuayo Procredit</b>	Si No	No Si – BID	n.d. No (sólo se han declarado tentativos de acercamiento)	No No
<b>MiBanco</b>	No	Si – BID	No (pocos acercamientos en ferias de migrantes)	No
<b>Credijet Confianza</b>	No No	No No	No No	No No
<b>Banco Sol</b>	Si, con el Banco Popular de España, servicio per comprare casa in Bolivia con le rimesse	No	Si, Participación en España como patrocinadores de eventos de la comunidad Boliviana.	No
<b>FIE</b>	n.d	n.d.	n.d.	Si, BID con la participación de la Fundación CREA de España (Proyecto de capacitación para emigrados para que inviertan en el país a través de sus familiares y creen actividades productivas)
<b>Prodem</b>	Si, Fincenter y Latin Express	Si – BID	No	No
<b>BCSC</b>	No	Si, Acción Internacional	n.d.	Si, Asociación Bancaria de Colombia (Proyectos de educación financiera para el público en general)
<b>Bancolombia</b>	Si, Comfama Cafam, Comfenalco Valle, Confamilares Caldas, Comfenalco Quindío, Comfamiliar Risaralda y Asocajas (oferta de créditos hipotecarios a través del Proyecto "Mi casa con Remesas")	n.d.	n.d.	Si, Cancillería de la República, BID, (en Proyecto "Mi casa con Remesas")

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por las IMF's

Como se puede visualizar en el cuadro 12, la interacción con otros actores interesados en la valorización de las remesas no es despreciable. Sólo 4 IMF's mantienen convenios con entidades que promocionan sus productos. Sin embargo, dos lo hacían anteriormente y decidieron cancelar estas actividades. Enlace Andino, creado por el mismo Banco Solidario, operó en España e Italia dejó de pertenecer al grupo desde hace alrededor de 3 años, y al momento no mantiene relación alguna con el Solidario. Ofrecía venta y asesoría a emigrantes, en relación a productos y servicios financieros

(créditos de consumo, créditos de Vivienda, Ahorros, Inversiones) ofertados por el Banco en el Ecuador, luego productos ofrecidos por otras entidades financieras. Por otro lado, MiBanco, decidió no renovar el convenio que tenía con Unión Andina desde el 2007, una empresa manejada por peruanos con presencia en España, EEUU, e Italia, con la que buscaba satisfacer las necesidades de vivienda a través de productos financieros a inmigrantes andinos y sus familiares en sus países de origen.

Por su parte, mitad de las IMFs de la muestra han declarado haber recibido *asistencia técnica* en la implementación del servicio de remesas. La mayor parte de ella proviene del Banco Interamericano de Desarrollo, pero para algunas IMFs el apoyo fue variado ya que además de aquella que recibe del BID, había contado anteriormente con un programa de apoyo a iniciativa del IFAD “MFI Initiatives: MIF-IFAD Bolivia Program”, cuyo objetivo consistía en promover un modelo comercial de remesas para brindar servicios del sistema financiero a comunidades rurales marginadas. De este modo, otorgó fondos de financiamiento para detectar las características de emisores y receptores de remesas de manera de diseñar productos adaptados a sus necesidades, y puso a disposición fondos para la modernización tecnológica.

El BCSC, para la implementación del servicio de remesas, contó con el apoyo de Acción Internacional, se elaboró el “Proyectos de canalización de las remesas a través de las instituciones microfinancieras”. El objetivo consistía en aumentar la eficiencia y sostenibilidad del servicio, y el desarrollo de productos financieros destinados a los receptores. Se vió beneficiada con asistencia técnica para el lanzamiento de un producto de crédito para los receptores de remesas, enfocado a la reforma de viviendas, fomentar estrategias de comunicación alternativas, tales como vídeos o historias cortas que alienten el uso productivo de las remesas y sensibilicen sobre el apoyo que pueden ofrecer los servicios financieros en sus objetivos productivos. Otra de las iniciativas del proyecto apuntaba a desarrollar una tarjeta prepagada piloto para los bancos receptores y desarrollar estrategias de ventas cruzadas para entonces ofrecer productos de ahorros y crédito a los receptores que usen la tarjeta. Quizás el caso más relevante al respecto, porque provocó un cambio radical en la capacidad de venta cruzada, fue la cooperación técnica recibida por Procredit a cargo del BID, denominada “*Expansión de los canales de recepción y distribución de remesas del Banco Procredit – Ecuador*”, cuyos resultados serán analizados con posterioridad.

La interacción con la comunidad de migrantes es quizás el aspecto más débil, ya que sólo 3 declaran estar involucradas directamente con la comunidad de migrantes, algunas IMFs lo hacen a través de ferias dedicadas a los emigrantes en el exterior, otras se relacionan por medio de consulados y embajadas, aunque no se perciben alianzas profundas o sistemáticas con este tipo de asociaciones.

Un dato alentador, fue que 5 IMFs trabajaron conjuntamente con entidades de diversos géneros para la iniciativas en campañas de alfabetización financiera o de inversión productiva ligadas a las remesas (cuyas experiencias se verán en detalle en la sección sobre la variable “adecuación, empatía y estímulo”).

Otro aspecto no mencionado, se refiere al rol de las autoridades financieras nacionales, como los Bancos Centrales, o los entes regulatorios, es vital, y pueden incluso posicionarse como facilitadores de los procesos de transferencia, o de negociación de las alianzas. Ello sucedió exactamente en Ecuador, donde el Central se convirtió en interlocutor en España estableciendo convenios con la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA), abriendo un mercado que en un principio había acaparado el Banco Solidario, y facilitando la competencia a través de la participación en el mercado de numerosas instituciones financieras, de menores recursos.

### **4.3. Sistematización de la Venta Cruzada**

Comúnmente conocida bajo su terminología anglosajona como *cross-selling*, se hace referencia a la oferta de la amplia gama de productos y servicios financieros a receptores y/o emisores de remesas por parte de las IMFs. Representando la variable dependiente del estudio, por su centralidad como herramienta fundamental con la que cuentan las IMFs para apalancar las remesas en el desarrollo.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> “Nonetheless, from a development perspective, commercial aspects should be seen as instruments rather than goals in themselves.” GTZ, 2009.

Consiste en la comercialización de cuentas corrientes y de ahorro, microcréditos, créditos hipotecarios, microseguros, microleasing, etc. Es un instrumento de mercadotecnia que ha interpretado como ningún otro la unicausalidad, dada por el degrado de la *ciudadanía económica*, que se manifiesta tanto en el fenómeno de las remesas, como de las necesidades que el sector microfinanciero intenta satisfacer en general.

Para muchas IMFs que pagan remesas, la venta cruzada no es una práctica consiente o sistemática. Es decir, saben que muchos receptores de remesas de “su jurisdicción geográfica microfinanciera”, sean clientes de remesas suyos o de otras entidades, representan atractivos clientes potenciales de otros de sus productos o servicios financieros; pero no segmentan el mercado en función de estos, y por ende, no establecen estrategias de comercialización específicamente diseñadas sobre las particularidades de las capacidades y necesidades de receptores o remitentes de remesas, que podrían interesarse en otros de sus productos.

En efecto, sobre la muestra de 50 IMFs andinas que intermedian remesas de Europa, se comenzó a indagar sobre la existencia efectiva de dicha segmentación de mercado o sistematización de la aplicación de estrategias de comercialización cruzada; pero no pudo ser completada por falta de recursos, dejando abierta la posibilidad para futuros estudios. Entre las pocas respuestas obtenidas al respecto, solamente 6 IMFs<sup>49</sup>, aparte de aquellas escogidas para la muestra de las 12 IMFs (que justamente fueron elegidas por resultar positiva a aquel interrogante), respondieron a la aquella consulta, y sólo una de estas IMFs resultó afirmativa, lo que permite especular con la probabilidad de que la mayoría, en realidad, no segmenta el mercado o sistematiza la oferta cruzada. Mayor información al respecto podría haber arrojado luz sobre el tipo de alianza más favorable a la sistematización de la oferta cruzada, sobre la influencia que tiene el formato jurídico de la IMF al respecto, etc.

La especulación de que sólo unas pocas de esas 50 IMFs andinas hubiesen respondido positivamente a la pregunta anterior, se sostiene, también, a partir de otros estudios que encuentran similares porcentajes de sistematización de estas ventas:

“(…) only one third of the MFIs offered financial services to remittance clients.”<sup>50</sup>

Podrían argumentarse muchos motivos que justifiquen la necesidad de segmentar el mercado. El más evidente es el hecho de que los clientes de remesas, por la simple razón de disponer de un flujo de dinero no dependiente de los vaivenes de la economía local, adquieren un atractivo especial para la IMFs, en tanto que se amplifican sus capacidades financieras, y se diversifican los riesgos de impagos familiares.

“Research on remittances and finances show that the propensity to save and invest increases in relation to remittances. Specifically, remittance recipients have a higher likelihood of having savings than non-recipients, and those who receive remittances in larger amounts are more likely to have bank accounts, savings and investments.”<sup>51</sup>

De este modo, el gráfico 4, refleja la mayor adquisición de cuentas de ahorro y corrientes en los receptores de remesas de los cuatro países analizados.

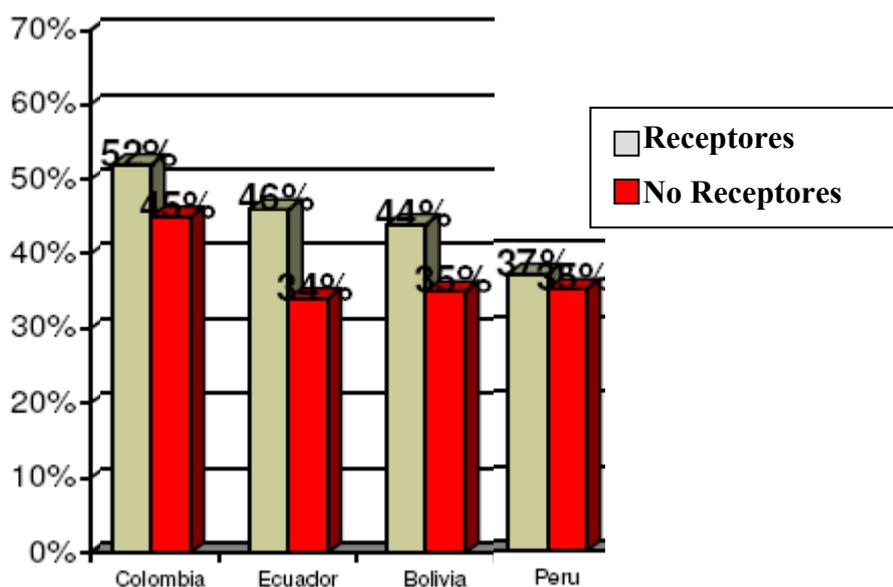
---

<sup>49</sup> COAC San José Ltda. (Ecuador), Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente (Perú), Caja Municipal de Ahorro y Crédito Paita (Perú), Fundación Boliviana para el Desarrollo/FUBODE (Bolivia, única respuesta positiva), Fundación Agrocapital (Bolivia), Asociación Nacional Ecuémica de Desarrollo/ANED (Bolivia).

<sup>50</sup> Orozco y Hamilton, 2005.

<sup>51</sup> Orozco, 2006.

**Gráfico 4. Posesión de cuentas bancarias en receptores y no receptores de remesas de la CAN**



Fuente: Reconstrucción a partir de Manuel Orozco, 2006

Los niveles de apalancamiento en el desarrollo, que puede generar la venta cruzada en clientes de transferencias internacionales, depende obviamente del tipo de producto o servicio financiero del que se trate. Se podría argumentar que el nivel más básico se refiere a la oferta de cuentas corrientes, y luego a cuentas de ahorro, que muchos identifican bajo el término bancarización o inclusión financiera. Las cuentas corrientes vinculadas a una tarjeta de débito dirigida a receptores, puede ser considerada el producto de partida más básico al alcance del emigrado y su familia, el cual facilita la transferencia, abarata los costos de los envíos, brinda información a la IMF y contribuye a la vinculación entre ambos. El ahorro, en cambio, es el punto de partida para la inversión, y representa un seguro latente ante cualquier emergencia. No obstante los receptores de remesas presenten un mayor potencial para la adquisición de estas cuentas, la bancarización así entendida, está muy lejos de colmar las expectativas y satisfacer esta demanda potencial.

Sin embargo, muchos de los funcionarios de las IMFs consultados sobre los obstáculos principales que encontraban para difundir la inclusión financiera de los receptores de remesas, así entendida, adjudican causas ubicadas en el lado de la demanda. Así, Marisol Fernández, Gerente de captación, carteras colectivas y giros internacionales, del BCSC, mencionaba:

“La mayoría de los receptores de remesas son personas de escasos recursos que utilizan este dinero para sus gastos de primera necesidad, por tanto los recursos que estas personas destinan al ahorro son mínimos o nulos.”.

Por otra parte, el coordinador de la Cooperativa Jardín Azuayo, Juan Carlos Urgiles, señalaba, factores psicológicos en la demanda, como la “Desconfianza en el sistema financiero”. En coincidencia con lo señalado por los directivos del BCSC, María Isabel Vaca, Gerente de Producto del Banco Solidario nos indicaba:

“La remesa en su mayoría viene comprometida y destinada a cubrir necesidades y gastos del hogar y no existe cultura de ahorro o previsión futura, no están conscientes de que las remesas probablemente no duren para siempre, viven en su mayoría, bajo la premisa de que, llegado el momento tomarán decisiones en caso de que algún día la remesa no llegue, pero prefieren no pensar en ello”.

También, se percibió a partir de los contactos con las IMFs la permeabilidad del sector, siendo conscientes de la necesidad de replantearse sus estrategias comerciales en base a esta realidad, intentando capitalizarla tal cual se presenta. Así prosigue María Isabel Vaca:

“El consumo en el segmento familiares de emigrantes es una realidad que no se puede cambiar de forma fácil o rápida, así como tampoco la existencia de las remesas sobre todo durante los 5 primeros años a partir de la emigración, por tanto se deben diseñar productos que ayuden a canalizar este consumo y a obtener

mejores beneficios por el mismo, pues su forma de vida, idiosincrasia y dependencia de la remesa para su diario vivir, no contribuyen a generar ahorro, de ahí que, quien si tiene capacidad y voluntad de ahorro es el mismo emigrante, pues está consciente de su situación y el precio que ha tenido que pagar por procurar un futuro mejor para si mismo y su familia, se traza metas y ahorra para cumplir sus objetivos.”

Pero la venta cruzada tiene mayor potencial en su contribución al desarrollo cuando no se ve limitada a productos de ahorro, y se dirige a otros de la amplia gama de productos y servicios de la entidad. Cada producto podría tener una contribución particular al desarrollo, y escasean los trabajos exhaustivos que proporcionen evidencias empíricas al respecto. Podría sostenerse que los productos microcrediticios son los que tienen mayor potencial, pero no deben subestimarse, los efectos de los créditos hipotecarios, los seguros, microleasing, o combinaciones con productos diseñados a la medida de las necesidades de las familias transnacionales. Cada uno apunta, de hecho, a reparar tejidos sociales o reivindicar derechos económicos de distinta índole, produciendo distintos niveles y factores de apalancamiento de las remesas. En el cuadro 16, se puede apreciar los productos que ofrecen actualmente las 12 IMF's de la muestra a sus clientes de remesas. Algunos como el caso del Banco Solidario, experimentó cambios radicales en la oferta, dejando de comercializar, productos financieros testeados y reestructurados, como la sofisticada y renombrada cuenta de ahorro “Mi familia, mi país, mi retorno”.

**Cuadro 16. Productos para la venta cruzada y destinatarios. Muestra de 12 IMF's**

	<b>Productos ofrecidos</b>	<b>Destinatarios</b>
<b>Bco. Solidario</b>	Cuentas de ahorros y tarjetas de débito a clientes que reciben sus remesas en cuentas.	Receptores
<b>Codesarrollo</b>	Cuentas de Ahorro y crédito	
<b>J.Azuayo</b>	Cuentas de Ahorro y crédito	n.d.
<b>Procredit</b>	Cuenta de Ahorro, Cuenta Corriente, Depósito a Plazo Fijo, Certificado de Ahorro, Pagos de servicios	Receptores
<b>MiBanco</b>	Cuentas de ahorro, Cuenta corrientes sin costo y tarjetas de débito	Receptores
<b>Credijet</b>	Crediremesas, (créditos al consumo y para microempresas), <i>microseguro de remesas</i> (seguro para receptores en caso de fallecimiento del emigrante)	Receptores
<b>Confianza</b>	Crédito Mes, Crédito Consumo, Comercial, Hipotecario	n.d.
<b>Banco Sol</b>	Créditos de vivienda (para construcción, refacción, ampliación o remodelación), cuentas de ahorro (a nombre del emigrado), depósitos a Plazo Fijo, Seguros (de Salud y contra accidentes para familiares en Bolivia - <i>Microseguro de Salud para tu familia en Bolivia</i> (cobertura medicas de los familiares residentes en Bolivia de los emigrados), <i>Seguro Migrante</i> , (de repatriación en caso de fallecimiento del migrante en España incluye respaldo económico por un año a la familia con cobertura de escolaridad para los hijos del migrante)	Ambos (receptores y remitentes)
<b>FIE</b>	Cuenta ahorro (sin posibilidad de depositos directos de la remesas), créditos, créditos hipotecarios.	
<b>Prodem</b>	Cajas de ahorro y créditos (para la microempresa, a distancia, y créditos para la vivienda)	Ambos (receptores y remitentes)
<b>BCSC</b>	Cuenta ahorro diseñada para emigrantes (Contiene tarjeta de débito y un seguro de vida gratis para el originador del giro)	Receptores
<b>Bancolombia</b>	Cuentas de ahorro y corriente, créditos microempresa, consumo, créditos para la vivienda, seguros	n.d.

Fuente: Encuestas realizadas por el autor a las IMF's en Diciembre 2009 y sitios oficiales de las entidades

Aunque parezca banal aclarar, las opciones del target específico de la venta cruzada pueden dirigirse a remitentes, a receptores o a ambos. Una tendencia unánime, al menos para lo que se refiere a las respuestas obtenidas en la muestra aquí analizada, es la focalización de la oferta cruzada casi exclusivamente en receptores de remesas. Incluso, algunas IMF's, como Banco Solidario, precursor en la oferta a remitentes y en productos que tenían como target la familia transnacional, es decir tanto remitentes como receptores; decidió eliminar sus estrategias y esfuerzos de comercialización hacia ellos, concentrándose exclusivamente en los receptores, llegando a la cancelación de sus actividades con Enlace Andino, su representante para comercializar sus productos en el exterior. Cuando se les consultó sobre los motivos de esta decisión, María Isabel Vaca, su gerente de producto, nos señala:

“La definición institucional de no mantener ni desarrollar productos específicos para los segmentos emigrantes y familiares de emigrantes”.

Esta decisión se sustenta, no sólo en la mayor competencia con la que se encuentra actualmente este Banco, que había sido pionero en el corredor de remesas con España, sino también por los niveles de morosidad e incobrabilidad de los préstamos que tenían como principal fuente de repago las remesas, y al emigrado como su responsable jurídico. El Banco comprobó que el riesgo de no operar en el terreno donde se erogaba el crédito era mayor debido a la dificultad de desarrollar un conocimiento exhaustivo de las obligaciones financieras contraídas por los ecuatorianos en España, nublando las evaluaciones adecuadas de sus capacidades de pago.

Sobre productos y servicios financieros ofrecidos a los familiares de emigrados socios de su cooperativa, Juan Carlos Urgiles señalaba, justamente esa misma cuestión:

“(…) En el extranjero no podemos endeudarle al migrante, entonces se le otorga el crédito a los familiares, para lo cual obviamente necesita el poder ante el cónsul enviado por el interesado (...) hay varias formas de hacer contacto, a través de una red de personas que están acá nos dan la información de sus parientes que están en el extranjero; y nos permiten establecer este contacto; se habla con los padres, hermanos, familiares en general, y les avisan que les va a llamar una persona que representa a la Cooperativa para ofrecerles los servicios (...).<sup>52</sup>

Las señales que está dando el mercado, tienden a la segmentación de las ofertas en ambos extremos del circuito migratorio. En otras palabras, los productos que tienen como target un núcleo único focalizado en la familia transnacional, han fracasado en la mayoría de los casos. Un exhaustivo estudio de mercado realizado por Acción International, concluye que se requieren productos diferenciados para el inmigrante y para su familia receptora:

“Inicialmente, ACCION evaluó productos financieros transnacionales y vinculados, para facilitar la implementación de metas conjuntas de inversión entre el inmigrante y su familia. Se identificó que estos dos mercados –inmigrantes y sus familias– no pueden estar vinculados a un sólo producto financiero. Cada uno enfrenta diferentes necesidades, actúa y toma decisiones financieras en base a su propia realidad. Cada uno tiene un conjunto distinto de creencias, metas y preocupaciones y cuenta con niveles de acceso distintos a servicios financieros.”<sup>53</sup>

Sin embargo ello no debe traducirse en una desconsideración absoluta de los lazos que interconectan estos dos extremos, ni mucho menos que las evaluaciones de las capacidades y necesidades financieras de ambos no deban considerarse en forma conjunta, a lo que me refiero aquí es que la responsabilidad frente a la institución financiera debería ser individualizada o adjudicada claramente a una de las partes, siendo difícilmente de carácter compartido:

“El inmigrante y su familia sí establecen metas conjuntas de inversión, pero la responsabilidad frente al producto financiero que se use para lograr estas metas debe ser ya sea del inmigrante o del receptor pero no tener una responsabilidad compartida. Las dos partes, el inmigrante y su familia, expresaron incomodidad frente a la posibilidad de adquirir productos en conjunto, particularmente cuando se probaron productos como microcréditos o hipotecas, donde el inmigrante podía actuar como garante y enviar a su familia el pago inicial o las cuotas mensuales. Por parte del receptor, este tipo de microcrédito o hipoteca fue percibido como un elemento que crearía un compromiso o una obligación con su familiar inmigrante y generó la preocupación de que esto podría afectar la relación y disminuir la voluntad del inmigrante de seguir enviando fondos. Por el lado del inmigrante, se observó que sus objetivos financieros inmediatos están más centrados en Estados Unidos que en su país de origen. Entre aquellos inmigrantes interesados en comprar una vivienda en su país de origen, se observó que prefieren solicitar este tipo de crédito directamente a su nombre en vez de conjuntamente con su familia. Esto se cumple incluso cuando se contemplaba que la familia viviera en la casa financiada por el préstamo. Aún en estos casos, el inmigrante prefería asumir toda la responsabilidad del crédito y mantener la propiedad a su nombre.”<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Entrevista a Juan Carlos Urgiles realizada por Felipe Paredes Álvarez, Gerente de “Mandato Paredes”, disponible en: [www.mandatoparedes.com.ec/AdministracionArticulos/mostrarArticulo.php?codigo\\_articulo=21](http://www.mandatoparedes.com.ec/AdministracionArticulos/mostrarArticulo.php?codigo_articulo=21)

<sup>53</sup> Accion InSight, 2008.

<sup>54</sup> Ibidem.

### 4.3.1. Tasa de Conversión

*“Podría argumentarse que la eficacia del suministro de servicios financieros es el indicador más importante del impacto en el desarrollo, pero es el área para la cual hay menos datos disponibles para su análisis. Lo ideal sería evaluar la tasa de conversión de los clientes de remesas, esto es, el porcentaje de clientes de remesas que se convierten en clientes de otros servicios financieros. Sin embargo, pocas instituciones le dan seguimiento a este tipo de información.”*

Orozco y Hamilton, 2005

La dificultad de contabilizar la cantidad de sus clientes de remesas que adquieren otros productos o servicios financieros de la IMF, o la falta de consideración de la utilidad de esta información, trazan un panorama en el que las ventas cruzadas efectivas son difíciles de precisar. Entre los escasos datos que se han podido recabar en nuestra muestra de 12 IMFs sobre las *tasas de conversión*, los mismos resultan de gran heterogeneidad (véase cuadro 17). Otra vez, no puede paragonarse a un mismo nivel el caso de Credijet, tratándose de una entidad congenitamente concebida para la venta cruzada. De hecho, según las estimaciones de su personal, aquella se ubicaría en torno al 61%, con una distorsión posible debido a que se refirieron a clientes de remesas que son a su vez clientes de otros productos, presumiendo que dentro de su secuencia temporal particular sus clientes, antes que nada, son clientes de remesas. Dos casos, adicionales, Procredit y la Cooperativa Jardín Azuayo, estiman tasas de conversión similares, que para el último ronda el 10% mientras que para el segundo, el 13% (considerando sólo los receptores bancarizados). Luego del cambio de estrategia del Banco Solidario, centrada ahora solamente en la bancarización de los receptores de remesas, se podría esperar una abrupta caída en la tasa de conversión de clientes de remesas, de hecho, si primero ellos mismos lo estimaban en un 40 por ciento, ahora este rondaría los 9,82%. Un indicador que podría resultar muy útil, en este sentido, es el número de receptores de remesas *bancarizados por sucursal*, María Isabel Vaca, Gerente de Producto del Banco, nos indicaba que registraron 277 de estas ventas cruzadas computadas anualmente durante el último ejercicio, sobre un total de 2819,5 clientes de remesas por sucursal durante todo el 2008.

Un excelente desempeño en venta cruzada, dada su reciente incorporación del servicio de remesas, lo desarrolló Procredit. Janet Pacheco, Sub Gerente General del Banco, mencionaba:

*“Entre el 2006 y el 2008 el Banco Procredit logró transferir US\$ 10'682 mil en 24 mil operaciones de remesas para beneficio de 12 mil personas receptoras, de las cuales 11.800 no eran clientes del Banco. En el período mencionado se logró “bancarizar” al 13 % de los receptores, pues 1.586 personas utilizaron los diferentes servicios y productos financieros.”*

Pero no tanto por su cantidad sino el producto de ventas cruzadas, predominante resulta aquel con mayor capacidad de apalancamiento de las remesas en el desarrollo, siendo que casi la mitad de esas ventas (784 personas) accedieron a microcréditos (precisamente el 96 % de esos créditos financiaron a micro y pequeñas empresas); 570 a cuentas de ahorros; 177 depósitos a plazo fijo; 55 abrieron cuentas corrientes; 71 disponen de tarjetas de débito; y 135 realizan pagos directos de servicios básicos.

Dada la dificultad de recabar la información relativa a la tasa de conversión, otro dato útil un poco más accesible, es la “doble clientela”, es decir, clientes de remesas que son a su vez clientes de otros productos o servicios, sin diferenciar qué acontece o cuál producto se utiliza primero. Al respecto, el Banco Solidario declara que de los 76 mil clientes de remesas del 2008, el 46,7% son además clientes de cuentas de ahorro, y el 6,12% de esos clientes cuentan también con créditos para la microempresa.

Como se menciona anteriormente, Credijet presenta una yuxtaposición de la tasa de conversión con “la doble clientela”, debido a su naturaleza intrínseca de “vendedor cruzado”, declarando que el 61% de sus clientes de remesas son a su vez clientes de otros productos financieros, y casi la totalidad de su cartera de créditos está acaparada por sus clientes de remesas. Si para la experiencia de una remesadora como Jet Perú fueron los clientes de remesas quienes comenzaron a demandar otros productos microfinancieros, lo que dió vida a Credijet; para experiencias como la de la Cooperativa Jardín Azuayo el camino resultó el contrario, ya que el 40% de los receptores de remesas eran ya socios de la Cooperativa, y sólo un 10% recorrió el camino inverso. Según nos declara su Coordinador, Juan Carlos Urgiles:

“ (...) muy pocos se hacen socios para recibir remesas, sin embargo estimo que del 50%, no más de un 10%, fueron convertidos de clientes de remesas en socios, el nuestro ingresar a pagar remesas ha sido un pedido de nuestros socios.”

Para el BCSC, de los 4 mil giros recibidos en el 2009, mil doscientos personas eran ya clientes de cuenta de remesas a (Noviembre del 2009). Según estudios realizados por Bancolombia, del total de usuarios del servicio de remesas, el 49% son clientes del Banco.<sup>55</sup>

En su experiencia interrumpida de comercialización de créditos hipotecarios para peruanos residentes en España, MiBanco desembolsó 140 créditos. Al 24 de mayo del 2007 el saldo arrojado correspondía a US\$ 2,188,083 en desembolsos, de los cuales US\$ 804,690 (equivalentes a 41 operaciones) se canalizaron para el producto de Mivivienda, y US\$ 1,383,393 (47 operaciones) a Mihipoteca, un saldo total de 88 créditos a emigrados, con una mora (> 30 días) igual al 0% (muchos pagaron incluso con 1 mes de anticipación). El crédito promedio fue de US\$ 25,000.00, con un promedio de 6 desembolsos por mes.<sup>56</sup>

### **Cuadro 17. Tasa de conversión, volumen de conversión y “doble clientela”**

<b>Nombre IMF</b>	<b>Volumen de conversión anual y/o “doble clientela”</b>	<b>Tasa de conversión</b>
<b>Banco Solidario</b>	7479 (clientes convertidos)	9,82% (receptores)
<b>Codesarrollo</b>	359 (doble clientela)	n.d.
<b>Coop J.Azuayo</b>	300 (clientes convertidos)	10% (estimada)
	1200 con doble clientela	
<b>Procredit</b>	594 (clientes convertidos)	13% (receptores 2006-2008)
<b>MiBanco</b>	n.d.	n.d.
<b>Credijet</b>	n.d.	61% (estimada)
<b>Confianza</b>	n.d.	n.d.
<b>Banco Sol</b>	n.d.	n.d.
<b>FIE</b>	n.d.	n.d.
<b>Prodem</b>	n.d.	n.d.
<b>BCSC</b>	1.200 con doble clientela (con cuenta de ahorro especial)	n.d.
<b>Bancolombia</b>	n.d.	n.d.

Fuente: Encuestas realizadas por el autor a las IMFs y documentos oficiales de las entidades

#### **4.3.2. Sistematización y manejo de la información**

*“Les sugiero que la problemática central no es de hardware y software, sino de “orgware”—la capacidad de las organizaciones, su liderazgo, mandos medios y base social para aprender e innovar con los nuevos instrumentos y contenidos digitales ahora disponibles. Constituye una dimensión clave de la informática comunitaria, un enfoque que enfatiza el flujo local de la información útil y legítima, y su convergencia con el diseño de herramientas digitales dentro de una perspectiva del uso efectivo”.*

Scott Robinson, 2004

Debido a que aquello que se intenta evaluar es la venta cruzada como potencialidad, y no sólo como ventas efectivas, se analizarán a continuación algunos indicadores de carácter cualitativo para establecer las condiciones bajo las cuales se crea un ambiente propicio para el desarrollo de estas prácticas de mercadotecnia. Muchas se derivan de características internas que se vieron reconfiguradas por el tipo de alianza escogida (dentro de la que se halla la sistematización y manejo de la información sobre clientes de remesas, también otros aspectos analizados en la “empatía, adecuación y estímulos sobre la base de mercado”, “volumen de negocio” entre otros).

De suma importancia para la implementación de la venta cruzada, *la sistematización y manejo de la información* representa una materia prima fundamental que da lugar a las elaboración de las estrategias comerciales.

<sup>55</sup> Presentación digital de Carolina Arango Angel (2007), *Remesas productivas el rol de la Banca*. Bancolombia.

<sup>56</sup> MiBanco, *Productos y servicios financieros para emigrantes peruanos*, Junio 2007, versión digital.

“Finalmente, la remesa y la intermediación dependen de un conocimiento claro y sistemático del cliente de remesas bancarizable y sujeto a posibles servicios financieros. Esto requiere un manejo eficiente de la información y datos que permitan ofrecer un análisis metódico de su mercado potencial. El manejo de esta información depende también de la adaptación de tecnologías acorde que satisfagan las necesidades de sistematización, cruce de negocio y aplicación en otras áreas, como el campo regulador. Dentro de la gestión de la información, la tecnología juega un rol importante y funcional que articula mejor su impacto en la toma de decisiones de una institución.”<sup>57</sup>

Bajo esta perspectiva, se consultó a las IMFs, en primera instancia sobre la informatización en términos generales para indagar si todas sus sucursales contaban con sistemas computarizados de registros de la información, para luego ver si disponían de un sistema centralizado que permitiese a la matriz controlar sus filiales y descargar información; como también compartir la información entre diversos departamentos, lo que facilita operativamente el cruce de negocios. Las respuestas a los dos primeros interrogantes (sí todas sus filiales estaban informatizadas y si poseían sistemas centralizados), como podía suponerse en base a los requerimientos de una IMFs que se pueda permitir técnicamente adentrarse en el mercado de remesas, fueron positivas en su totalidad. Sólo una institución, Prodem, mencionó extrañamente que algunas de las sucursales están interconectadas solamente a causa del servicio de remesas. Es sobre los otros aspectos que encontramos divergencias, que vale la pena profundizar.

Si la asimetría de la información es una de las causas fundamentales de la exclusión financiera de la *base de la pirámide*, la información que nos proporciona el flujo de remesas sobre la imposibilidad de satisfacer muchas de las necesidades financieras a nivel local, sólo puede ser capitalizado partiendo de la base de un uso sistemático, difundido y adecuado de información sobre receptores y remitentes de remesas. Para ello no sólo se requiere contar con plataforma de software interconectadas entre las diversas sucursales y departamentos, sino también a través de la capacidad de absorber la información de las entidades asociadas para la captación y desembolso de las remesas. Por estos motivos, es que también se les preguntó a las IMFs encuestadas en este estudio, aspectos relativos a la utilización de base de datos sobre remitentes y receptores de remesas, su utilización por otros departamentos y la capacidad de descargar información sobre cliente de remesas de sus socios (véase cuadro 18).

**Cuadro 18. Sistematización y manejo de la información en la muestra de 12 IMFs andinas**

Nombre IMF	Sist. Informáticos en todas las sucursales?	Sist. Informáticos centralizados?	Base datos remitentes de remesas?	Base datos receptores de remesas?	Son utilizadas por otros departamentos estas bases de datos?	Descargar info. de socios sobre clientes de remesas?	Ponderación*
Bco. Solidario	Si	Si	Si	Si	No	Si	0,75
Codesarrollo Coop	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
J. Azuayo	Si	Si	Si	Si	No	Si	0,75
Procredit	Si	Si	Si	Si	Si, (Gerencia, Captaciones, Agencias)	No**	0,75
MiBanco	Si	Si	No	Si	Si	No	0,50
Credijet	Si	Si	Si	Si	No	No	0,50
Confianza	n.d.	Si	Si	Si	No	No	0,50
Banco Sol	Si	Si	Si	No	No	No	0,25
FIE	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Prodem	Si	Si (Solo para remesas)	No	Si	No	No	0,25
BCSC	Si	Si	Si	Si	Si	Si, (Caixa – CECA y WU)	1
Bancolombia	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

\*La ponderación se calcula sobre la base de las respuestas positivas de los 4 últimos ítems, siendo los dos primeros afirmativos en todos los casos.

\*\*De Western Union solo pueden obtener cierta información en los casos donde han cerrado puntos de venta se puede compartir información para atender ese mercado. Con la Caixa No

Fuente: Encuesta realizada por el autor a las IMFs en Diciembre 2009

<sup>57</sup> Manuel Orozco and Eve Hamilton, 2005.

Otro de las formas de indagar sobre la capacidad de acceso a la información para la IMF es la plataforma de software derivada de los *tipos de alianza*. Se presentan diversos grados de complejidad, desde la no utilización de software alguno, hasta la integración de muchos software diversos al propio sistema informático de la IMF, para los casos de “poligamia con remesadoras”, que pueden también combinarse con sistemas de comunicación interbancarias para los casos de “poligamia mixta”, como el sistema SWIFT. Estas plataformas pueden operar por canales paralelos a los sistemas propios o integrados. La integración permite un control y disponibilidad mayor sobre la información, tanto como requiere un mayor nivel de inversión. Esta es otra de las formas en que el volumen de negocio repercute en la capacidad de venta cruzada, ya que es el que justifica la inversión.

Como se observa en el Cuadro 18, las IMFs de la muestra están bien informadas sobre los clientes de remesas. Todas las IMFs que han respondido esta pregunta, excepto una (Banco Sol), declararon manejar bases de datos específicas con información sobre personas que reciben remesas a través de su entidad. En lo que se refiere a las bases de datos con información sobre remitentes, sólo dos de las IMFs (Prodem y MiBanco) mencionan no poseerlas. Puede pensarse que exista un estímulo contextual al respecto basado en las imposiciones regulativas al sector, donde se exige conocimiento y registro de los clientes de remesas (*know-your-customer*), en conformidad con las leyes que intentan combatir el financiamiento del terrorismo, y de lavado de dinero.

En lo que las IMFs parecen encontrarse menos ágiles es en el manejo interno o circulación de esa información, ya sea entre distintos departamentos o a través de la descarga de datos de sus socios. La mayoría de las respuestas obtenidas, revelan que la información registrada sobre clientes de remesas no es utilizada por otros departamentos, de hecho sólo 3 IMFs, respondieron positivamente a esta cuestión. Es decir, encontrarse en posesión de la información es un buen punto de partida, pero la utilidad de ella se desvanece si está no es utilizada o no se encuentra disponible fácilmente a los departamentos involucrados en la comercialización cruzada, creando barreras internas que pueden impedir la adecuada circulación de la información:

“Las razones por las que muchas instituciones micro financieras resisten adaptar el manejo dinámico de la información que exige “orgware”, puede ser menos una condición de restricciones presupuestarias, y más bien se debe a una cultura organizacional defensiva que su condición históricamente marginal ha engendrado entre su liderazgo y mandos operativos.”<sup>58</sup>

Otra dificultad parece encontrarse en la relación con los socios. La gran mayoría parece no tener la posibilidad de descargar información sobre receptores o remitentes de sus entidades asociadas, sólo 3 IMFs cuentan con esta capacidad. Esto es un problema más grave cuando el sistema informático del socio no se encuentra integrado, con lo cual la disponibilidad y la capacidad de acceso es mucho más limitada. Esta integración de plataformas es uno de los aspectos importantes sobre los que no se ha podido indagar en la muestra seleccionada, porque facilita también operaciones como depósitos en cuenta de las transferencias.

Cuando BancoSol decidió poner fin a su relación de subagente con Western Union, estableciendo alianzas comerciales con pequeñas y medianas empresas del sector de las remesas, el Banco necesitaba desarrollar una base de datos para recibir e integrar la información de las transacciones de las nuevas empresas de servicios de transferencia monetaria. Muchas empresas internacionales de servicios de transferencia monetaria disponen de su propio software o sus propias bases de datos que ayudan a sus empresas asociadas a gestionar sus transacciones. Sin embargo, estos sistemas no suelen ser sencillos:

“Desde el año 2002 (...) trabajamos en mejorar la conectividad con varias instituciones del exterior para convertirnos en una central de remesas para gran parte del sistema financiero nacional. Durante todos estos años tuvimos que trabajar poniendo parches en el software principal, ya que la situación del Banco no permitía una inversión de gran escala en esta área. Sin embargo, a finales del año 2002 empezamos a trabajar para el reemplazo general del sistema informático del Banco.”<sup>59</sup>

Finalmente, debe evaluarse el manejo adecuado de la información de la que se logró disponer, traducida en la utilización integrada en las estrategias comerciales de venta cruzada, para las que las estadísticas históricas sobre ventas cruzadas mismas son también una fuente interesante de

---

<sup>58</sup> Scott Robinson, 2004.

<sup>59</sup> Memorias Institucionales BancoSol, 2008.

información, sobre la que los directivos pueden tomar decisiones, basadas en estadísticas, por ejemplo, en cuanto a los volúmenes necesarios de remesas intermediadas para generar este tipo de ventas, la denominada, tasa de conversión, a lo que muy pocas IMFs dan seguimiento.

Vale la pena mencionar otras experiencias que demuestran la medida en que la sistematización de la información encuentra real utilidad sólo a partir del uso y disponibilidad en sus niveles institucionales estratégicos. La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, FEDECACES, diseñó una estrategia innovadora para difundir la membresía en clientes de remesas, interconectando información, y haciendo accesible a todo su personal pertinente:

“FEDECACES established a membership tracking system that links the remittance transfer platforms to the credit union’s financial information system. Each credit union staff updates the recipient’s membership information and produces a record of the share of remittance recipients who are members and the value of their deposits and loans. This procedure has allowed FEDECACES to know what percent of recipients has become a member and the amount of their deposits and loans in relation to all credit union members. This mechanism has been part of an effort to increase membership”.<sup>60</sup>

La informatización de los datos sobre clientes de remesas, sigue siendo una barrera importante para apaciguar las “asimetrías en la información” que conforman un sistema financiero exclusivo. A causa de ello las instituciones financieras desconocen las particularidades del mercado, ignorancia que dificulta la segmentación del mercado y en definitiva la sistematización de la venta cruzada. Por ejemplo, no hay herramientas institucionales ciertas para determinar si los microempresarios receptores de remesas resultan clientes de crédito más solventes, o en general, si la recepción de remesas produce mayores o menores impagos:

“Entrevistas con asesores de crédito en América Central y América del Sur indican que, en algunos casos, las remesas tienden a usarse como fuente complementaria de ingreso para ayudar a la microempresa a subir los niveles de producción. También se utilizan los fondos recibidos por remesa para apoyar a la empresa en tiempos difíciles. Por lo tanto, es importante que las instituciones comiencen a captar en sus bases de datos información sobre remesas recibidas por sus clientes de microcrédito para que pueda ser factible minar esta data y realizar análisis más profundos. Con esta información se podrían establecer parámetros para determinar qué tipos de remesas y perfiles de clientes presentan más potencial para créditos.”<sup>61</sup>

#### **4.3.3. Principales obstáculos para la venta cruzada**

Las percepciones de los funcionarios de las 12 IMFs andinas analizadas representan una rica fuente para comprender aquello que limita la difusión de la venta cruzada. Es por ello que se les ha pedido que identifiquen aquello que consideraban los principales entre una serie de ítems propuestos, dejando un ítem de libre selección (véase cuadro 19).

En las entrevistas al personal pertinente al servicio de remesas de las IMFs analizadas, se observó una autocrítica con respecto a los principales obstáculos para la venta cruzada, ya que la mayoría de las respuestas obtenidas apuntó a limitaciones o deficiencias operativas internas a la institución, ya sea por la plataforma tecnológica, la cobertura geográfica propia, el perfil de los especialistas de la entidad, etc.. La mitad de las respuestas también coincidió en las barreras que imponen las legislaciones del sector, en lo referente a las limitaciones dadas por el status migratorio (en los casos de inmigrantes irregulares que se ven imposibilitados a la apertura de cuentas bancarias u otros productos y servicios financieros), por la legislación “Conozca al cliente” conforme a las leyes antiterroristas y antireciclaje de dinero (véase recuadro 1), y por las comisiones cobradas por Banco Central en el caso boliviano.

Luego, 3 IMFs sobre 8 que respondieron a estas cuestiones mencionaron como obstáculos tanto los costos operativos por el servicio de remesas, como limitaciones dadas por las deficiencias en el alfabetización financiera de los clientes de remesas. Las insuficiencias en los volúmenes de transferencias fueron mencionadas por dos IMFs como un obstáculo para la venta cruzada, y sólo una mencionó condiciones de mercado, como el riesgo vinculado a la crisis internacional y al desempleo de migrantes.

---

<sup>60</sup> Orozco, 2008.

<sup>61</sup> Accion InSight, 2008.

**Cuadro 19. Identificación de los principales obstáculos para la venta cruzada**

Nombre IMF	Normativos	Operativos internos	Costos operativos del servicio de remesas	Insuficiente volumen de transferencias	Alfabetización financiera	Otros
<b>Bco. Solidario</b>	Si (en relación al status migratorio)	Si (perfil de especialistas del Banco)	No	No	Si	No
<b>Codesarrollo Coop J.Azuayo</b>	n.d No	n.d. No	n.d. No	n.d. No	n.d. No	n.d. Si (Riesgo vinculado a la crisis internacional y al desempleo de migrantes) No
<b>Procredit</b>	No	Si	Si (servicio costoso por el uso de cajas)	No	Si	No
<b>MiBanco Credijet</b>	No No	No Si (Limitada cobertura de agencias en ciudades geográficamente grandes)	No Si (El monto pequeño promedio, asociado a altos costos operativos de seguimiento)	Si No	No No	No No
<b>Confianza Banco Sol FIE Prodem</b>	n.d Si n.d	n.d. No n.d.	n.d. No n.d.	n.d. Si n.d.	n.d. No n.d.	n.d. No n.d.
<b>Prodem</b>	Si (es el mayor obstáculo)	Si	Si	No (o menor relevancia)	No (o menor relevancia)	No (o menor relevancia)
<b>BCSC</b>	Si (Normativa “conozca al cliente”)	Si (plataforma tecnológicas)	No	No	Si	No
<b>Bancolombia</b>	n.d	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Cuando se les hizo la misma consulta en referencia específica a la apertura de cuentas de ahorro o cuentas corrientes por parte de receptores de remesas, tres IMFs (Banco Solidario<sup>62</sup> Banco Sol, y BCSC) coincidieron en que el problema se hallaba del lado de la demanda, identificando escasa cultura o capacidad de ahorro por parte de los mismos, mencionando que se trata de personas de escasos recursos (que deben priorizar los gastos en necesidades básicas), por falta de previsión futura, o cultura del ahorro.

Por su parte el personal de Prodem nos identificaba como obstáculos los problemas legales y normativos de los diferentes países donde se generan las remesas (véase recuadro 1), y el de la Cooperativa Jardín Azuayo, desconfianza en el sistema financiero en general.

<sup>62</sup> En otro estudio, el Banco Solidario mencionaba que los mayores impedimentos para la bancarización de la remesas son en primer lugar los estrictos requisitos regulatorios para la apertura de cuenta de ahorros (cédula de identidad, certificado de votación, copia de pago de servicios); en segundo lugar la desconfianza de los emisores de remesas, quienes emigraron tras la crisis bancaria de 1999, y quienes amenazan con enviar remesas por otro remesador si les obligan a bancarizar; finalmente la dificultad de ofrecer servicios financieros a través de las cooperativas ya que a pesar de tener una alianza en la distribución de remesas con algunas cooperativas son actualmente competidoras directas en su bancarización.” (Francisco Prior Sanz, 2007)

### **Recuadro 1. Regulación en materia de remesas**

Los motivos principales que movilizan la legislación en materia de remesas son los que tratan de prevenir el blanqueo de dinero, la financiación del terrorismo, la tutela y defensa del consumidor, que asegure la adecuada información que permita la transparencia del servicio, en cuanto los precios y sus componentes, tiempos y modalidades del envío, protección en cuanto solvencia financiera y liquidez de los operadores; fiscalización del sector, y el control de cambios. Es por ello, que se exige a los operadores de transferencias registrarse u obtener una autorización o licencia. El “registro” implica identificarse ante las autoridades y notificar cierta información acerca de sí mismo y de su servicio, sin que las autoridades apenas planteen condiciones a la prestación del servicio por parte del operador. En cambio, la “licencia” conlleva condiciones sustantivas como requisitos prudenciales, estableciendo requerimientos de suficiencia en capital o liquidez para garantizar la solidez financiera (en ciertos países, sólo los bancos disponen de la licencia para ofrecer servicios de remesas).

En ocasiones se encuentran sometidos a las superintendencias financieras y a la supervisión del banco central, quien, sin embargo, tenderá a incidir más en los sistemas de pagos utilizados como elemento del proceso de transferencia de remesas que en el servicio de remesas *per se*. La supervisión de determinados servicios individuales, cuando tiene lugar, suele obedecer a motivos de seguridad para con el público.

En numerosos países las entidades que operan con transferencias no están autorizadas a entregar fondos en moneda extranjera. Para las instituciones involucradas en operaciones en las que intervengan varias divisas, suele ser necesario obtener las licencias correspondientes y presentar informes adicionales.

La normativa sobre remesas suele incidir sobre los costos finales del servicio dependiendo de las cargas impositivas previstas, afectando tanto a consumidores - afectando el precio final- como operadores -con incidencia sobre los volúmenes intermediados. Mientras que algunos países tienden a imponer una fuerte carga impositiva a las transferencias internacionales, otros optan por su desgravamen. Por ejemplo en Bolivia, el Banco Central decidió, suprimir el impuesto del 1% sobre las remesas que cobraba por transferencias menores a los mil dólares, lo que se enmarca dentro de una tendencia general sudamericana, a no afectar los envíos de personas de bajos ingresos, aunque suelen mantenerse para giros superiores a esos montos.

Existen ciertos riesgos que la regulación aplicable a las remesas podrían conllevar, cuando su diseño incorrecto, ocasionando efectos secundarios imprevistos, ser excesivas respecto del problema que se intenta prever, o mantener su vigencia cuando resultan ya innecesarias. Además, la regulación de las remesas afecta en ocasiones a un único tipo de entidad (por ejemplo, cuando sólo es aplicable a los servicios ofrecidos por instituciones autorizadas, como los bancos), en cuyo caso resulta menos eficaz al crear vacíos legales vulnerables a la actividad ilegal y distorsiona los mercados al permitir que el resto eluda los costes de dicha regulación, pudiendo ofrecer servicios más baratos.

Si la legislación condiciona a que sean pocos los operadores que no sean bancos que reciban autorización para tramitar *por sí solos* transferencias de dinero internacionales, limitan así el alcance de las alianzas comerciales, condicionando a cierto tipo de entidades a convertirse en subagente de una ETD, transfiriendo el control de riesgos sobre el agente, lo que afecta sus márgenes de rentabilidad, el apoyo operativo, comercial, etc.. Además, a partir del atentado del 11 de Septiembre, las exigencias de identificación de clientes (*know-your-customer*) y el registro y notificación de las transacciones (operaciones especialmente importantes o sospechosas), se vieron radicalizadas, en la casa de brujas que implicó el financiamiento del terrorismo, y el lavado de dinero, terminó produciendo, una excesiva carga regulativa que afectando a remitentes en condiciones migratorias irregulares, reacios a brindar en detalle cierto tipo de información personal, restringiendo sus opciones de envío, exponiéndolos a los operadores mas costosos y menos transparentes en cuanto a la aplicación del tipo de cambio, brindando menos opciones para la bancarización de ellos y sus familiares en el país de origen.

Las nuevas normas “conozca a su cliente” sudafricanas han hecho que los bancos se resistan a formar asociaciones con ETD, con quienes no comparten los mismos requisitos regulatorios. Los bancos y otros proveedores de servicios financieros autorizados informan que les preocupa el cumplimiento de las precauciones de seguridad más estrictas que recae sobre ellos distorsionando el mercado. Esto no sucede sólo en Sudáfrica, a medida que los gobiernos tratan de cumplir las recomendaciones sobre la lucha contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo imponen requisitos cada vez más estrictos a los proveedores de transferencias de dinero internacionales.

Los remitentes pueden verse afectados por la legislación también en sus propios países. En Colombia, país cuya regulación resulta más desfavorable para emigrados y familiares dentro de los países analizados, el ingreso de dinero procedentes del exterior está regulado por el Régimen Cambiario. La reglamentación colombiana exige a las entidades pagadoras mantener actualizada la información del beneficiario. (Circular 034 del 2004 de la Superintendencia Financiera de Colombia), generando demás limitantes para la bancarización de los emigrados ya que los colombianos no residentes en Colombia sólo pueden tener depósitos en un banco local para usos restringidos. (Circular Reglamentaria del Banco de la República DCIN 83.)

Dada la importancia creciente de las transferencias monetarias y la tendencia alcista de las remesas internacionales, el Comité sobre los Sistemas de Pago y de Liquidación (CSPL) del Banco de Pagos Internacionales y el Banco Mundial han elaborado los *Principios generales de los servicios de remesas internacionales*. Estos principios tienen por objeto garantizar la seguridad y la eficiencia de los servicios en unos mercados competitivos, transparentes, accesibles y sólidos. A medida que los países vayan adoptando estos principios generales, las IMF y otras instituciones se verán obligadas a garantizar su cumplimiento.

En lo que atañe a lo específico del viejo continente, la Directiva sobre la zona única para el servicios de pago en euros (SEPA) representa la iniciativa legislativa de la Comisión Europea que busca establecer un marco único, en materia de pagos internacionales, dentro del mercado común, de modo de estandarizar entre los países de la UE, derechos y obligaciones entre los operadores, lo que facilitaría la competencia, las alianzas comerciales, el acceso al mercado y la unificación de las condiciones para operar; e incentivaría la transparencia en beneficio de los clientes. Un aspecto relevante en lo que respecta a la venta cruzada, es que la Directiva, introduciría la posibilidad de otorgar préstamos por parte de las instituciones autorizadas a realizar transferencias, con ciertas restricciones (como el sostén sobre fondos propios, y no sobre aquellos de los clientes, la duración no puede exceder los 12 meses, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4. Adecuación, Empatía y Estímulo sobre la base de mercado**

*La bancarización de los receptores requiere más que el sólo ofrecer el servicio de remesas a través de instituciones financieras; es necesario desarrollar estrategias de comunicación y mercadeo para alcanzar a los posibles clientes de manera efectiva y superar la percepción negativa que se tiende a asociar con el uso de bancos para el pago de remesas. Se deben integrar las herramientas de educación financiera con estrategias de comunicación para asegurar que los receptores cuenten con acceso a información que les permita tomar decisiones informadas sobre el uso de los servicios financieros y la administración de los fondos recibidos.*

Accion InSight, 2008

No obstante los escasos trabajos que presentan evidencia empírica, suele sostenerse que la base de mercado de los clientes de remesas coincide fuertemente con aquellos que representan el target clásico de las IMF. Aunque sea cierto, la comprensión de las necesidades financieras del emigrado y de los receptores de remesas, puede crear una realidad propia. El carácter transnacional que adquieren las familias con miembros emigrados comporta particularidades producto de una nueva condición sui generis. Es posible que el personal de las IMF por su ideosincracia, experiencia y metodología típica de trabajo, cuente con mayores instrumentos para su comprensión, sin embargo, no se puede dar por sentado, que este mayor entendimiento se logre por osmosis, o que no requiera un esfuerzo activo de adaptación a sus particularidades. De hecho, es de esperarse que el flujo de ingresos, el nivel de riesgo, etc. –y por ende las necesidades y capacidades financieras– de una familia que reparte sus recursos laborales en contextos y realidades alejadas, cambie, lo cual requiere una adecuación de las interpretaciones a la situación particular, para dar respuestas funcionales a necesidades específicas, en vez de intentar encastrarla dentro de estrategias preconcebidas y prefabricadas.

Esta variable representa una instancia de reflexión sobre el modo de pensar la alfabetización financiera, vista aquí como un proceso de educación a dos bandas, en el que se desarrolla en simultáneo la educación y comprensión mutua entre la oferta y la demanda, como único modo para reparar las fallas de mercado que las distanciaron históricamente. Siendo que el estudio se sitúa del lado de la oferta, se propone un análisis a tres niveles sobre la capacidad de *Adecuación, Empatía y Estímulos* de la oferta a la base de mercado.

Cabe aclarar que esta variable, puede verse fuertemente condicionada por la relación que establezcan las entidades asociadas, con lo que el tipo de alianza reconfigura, la relación que la entidad mantiene con los clientes de remesas, lo que puede afectar la capacidad de la venta cruzada.

##### **4.4.1. Adecuación**

El primer nivel se refiere a la *adecuación* con respecto a las particularidades financieras de estas familias transnacionales, que varían en función de sus diversas necesidades y capacidades financieras,

dependiendo de sus actividades económicas, composición familiar, perfil socioeconómico, nivel de dependencia de las remesas para los receptores, la frecuencia de los envíos, los destinos de las remesas correlacionadas, a su vez, con el ciclo migratorio. En relación con estas particularidades se asocia una probabilidad de bancarización y se la liga a un tipo de producto financiero diferente:

“Se ha identificado que la recepción frecuente de remesas es un aspecto importante en cuanto a su potencial de bancarización. Las remesas enviadas durante los primeros años de migración para cubrir la deuda incurrida para el viaje de migración o las remesas que se envían esporádicamente por fechas especiales como regalos o para emergencias de la familia, tienen menos potencial de bancarización. En cambio, los fondos enviados con frecuencia, bien sea para mejorar la calidad de vida de la familia o para inversión en el país de origen, tienen mayor potencial de bancarización. Otros productos financieros, además de la tarjetas de débito, potenciales que también pueden vincularse a las remesas enviadas para mantener o mejorar la calidad de vida de la familia del inmigrante incluyen el servicio de depósito directo de remesas en cuentas de ahorro, crédito para mejoramiento de vivienda, o productos que vinculan las remesas con seguros. Los productos que se pueden vincular con las remesas enviadas para fines de inversión incluyen hipotecas, crédito para nuevos negocios, o cuentas de ahorro programado.”<sup>63</sup>

Para ello es indispensable que la IMF este en grado de segmentar el mercado, para evaluar qué tipo de remesa tiene mayor potencial de ser bancarizada. Satisfacer este requisito es un poco exigente para una oferta que se presume, no segmenta el mercado ni siquiera en función de la recepción o no de remesas. En base a la segmentación es que pueden elaborarse estrategias de mercadeo y comunicación más eficaces y adecuadas a los clientes potenciales. Un estudio realizado por Accion International, propone dos tipos de segmentación fundamentales: Aquella basada en la actividad de los receptores, y en función del ciclo de migratorio de los remitentes. Sobre la primera:

“Un análisis integrado de tres estudios cuantitativos diseñados por ACCION muestra que, en general, la mayoría de receptores no son microempresarios. Dentro de los principales receptores, aproximadamente una tercera parte son amas de casa, luego vienen los asalariados, y en tercer lugar, los microempresarios. Para las IMF, esto implica que la bancarización de los receptores de remesas ofrece la oportunidad de atender a un segmento más amplio en el mercado de bajos ingresos, personas que no necesariamente son microempresarias. Esto también implica que los receptores de remesas necesitarán acceso a otros servicios financieros que van más allá de microcrédito, tales como ahorros, seguros, o crédito para mejoramiento de vivienda.”<sup>64</sup>

La segmentación del mercado basada en el ciclo migratorio se refiere al momento en que se encuentra el inmigrante dentro de un proceso global de emigración. Su posicionamiento concreto dentro del ciclo ayuda a determinar cómo se utilizan las remesas para identificar su potencial de bancarización y ligarlo a un producto específico (véase figura 3).

El ciclo migratorio suele pensarse subdividido en tres segmentos principales que se relacionan a una determinada cantidad de años transcurridos desde la partida emigratoria. Una primera instancia, entre el año o el año y medio posterior a su desembarco en el nuevo país, se caracteriza por el saldo de las obligaciones contraídas para financiar su proyecto migratorio. Debido a que cualquier migración implica una movilidad física que requiere un gasto económico importante, no solo por el coste del viaje (considerando que los inmigrantes andinos en Europa llegan a través del avión) sino también por las visas, permisos, manutención hasta la obtención de empleo y otros gastos, los emigrantes llegan endeudados, en muchos casos con prestamistas informales de intereses elevados. Aunque la “Encuesta Nacional de Inmigrantes 2007” en España revelaba que los niveles de endeudamiento para los inmigrantes son bajos, rondando el 12% de los encuestados, el dato es levemente superior para todos los provenientes de Latinoamérica (16,9%) y llama la atención el hecho que:

“Son sobre todo los inmigrantes nacidos y procedentes de los países andinos los que muestran una tasa más elevada de endeudamiento (43%)”<sup>65</sup>

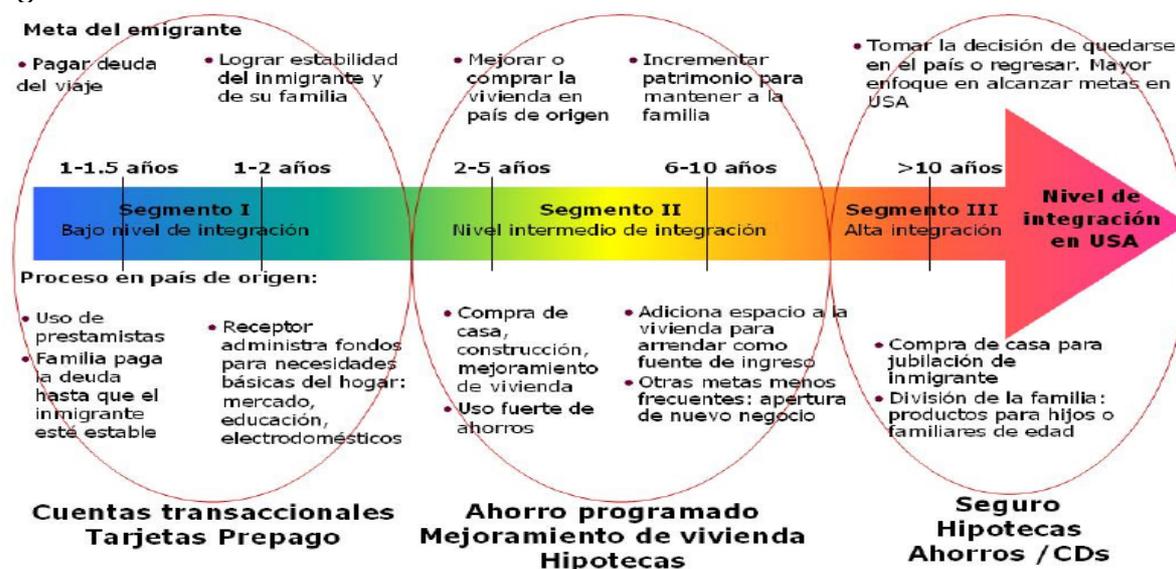
---

<sup>63</sup> Accion InSight, 2008.

<sup>64</sup> Ibidem

<sup>65</sup> INE. Documentos de trabajo, 2/08. “Encuesta Nacional de Inmigrantes 2007”, disponible online en: [www.ine.es/daco/daco42/inmigrantes/informe/eni07\\_3cond.pdf](http://www.ine.es/daco/daco42/inmigrantes/informe/eni07_3cond.pdf)

**Figura 3. Segmentación del mercado de remesas a bancarizar en función del ciclo migratorio**



Fuente: Accion Insign, 2008

Una vez que las deudas han sido pagadas (en un período calculado en un promedio después de los 12 a 18 meses y hasta el segundo año), se apunta a lograr la estabilidad económica del inmigrante como de su familia en el país de origen y mejorar sus calidad de vida. A este segmento se adaptan oportunamente productos financieros tales como cuentas corrientes de bajo costo o tarjetas prepagadas, que abren la posibilidad a depósitos directos de las remesas. Dado que la mayoría de los fondos se utilizarán para satisfacer las necesidades básicas de la familia, la capacidad de ahorro o la posibilidad de acceder a otros servicios financieros es menor en esta fase.

En un segundo segmento de mercado, donde la situación económica de inmigrantes y familiares es más estable y sus lazos emocionales siguen siendo fuertes (como para prever la constancia del flujo), las remesas empiezan a ser enviadas con el fin de ahorrar o invertir en el país de origen y es aquí cuando aumenta el potencial de bancarización. después de los dos hasta los 5 años después de la llegada al nuevo país, las IMF's podrían planificar la venta de productos de ahorro programado, crédito para mejoramiento de vivienda, o hipotecas. María Isabel Vaca, del Banco Solidario nos confirma esta tempística:

“El consumo en el segmento familiares de emigrantes es una realidad que no se puede cambiar de forma fácil o rápida, así como tampoco la existencia de las remesas sobre todo durante los 5 primeros años a partir de la emigración (...)”

En un último segmento, que se desarrolla luego de aproximadamente diez años de la emigración, se comienzan a detectar algunas dificultades, dentro de las dinámicas de las familias transnacionales. El inmigrante se enfrenta, conciente o inconcientemente, con la decisión de retorno a su país de origen o radicación indefinida en el nuevo país. Durante este proceso, los lazos familiares pueden debilitarse. Algunos estudios comprueban que aunque los lazos familiares tienden a cambiar después de diez años, las remesas no necesariamente bajan o dejan de llegar. Lo que tiende a suceder de manera generalizada es un cambio en el receptor de la remesa y la manera de utilizar los fondos.

“En Ecuador, por ejemplo, se observó que después de diez años el flujo de la remesa siguió igual, pero los fondos se enviaban directamente a los hijos, en lugar de ser enviados a las esposas. Entrevistas realizadas con receptores de remesas en Cuenca y comunidades cercanas a esta zona en Ecuador, donde hubo una fuerte ola de emigración hace más de diez años, evidenciaron la existencia de familias divididas. Esto también se manifiesta en el número de casas construidas al estilo americano que estaban abandonadas o en venta, ya que el inmigrante que la construyó no regresó al país.”<sup>66</sup>

<sup>66</sup> Ibidem.

De cualquier modo, en esta fase, los productos con mayor potencialidad son los seguros, los cuales garantizarían la continuidad del ingreso recibido por las remesas en caso que el inmigrante fallezca o de repatriación de los cuerpos. Sin embargo no debe descartarse los productos hipotecarios pensados como ingresos jubilatorios, en países donde no puede esperarse ninguna retribución por parte de los estados.

No obstante su relevancia, pocos casos concretos registran consideración sobre el ciclo migratorio para instrumentalizar sus ofertas. Deben destacarse los esfuerzos de MiBanco al respecto que por medio de la Compañía de Estudio de Mercado ALCO Strategy & Finance SL, llegaba a la siguiente conclusión sobre las necesidades financieras del migrante:

- A los recién llegados, sólo puede ofrecerse el servicio de remesas.
- A los que consiguen un contrato de trabajo: remesas, cuentas de ahorro y tarjetas de débito, y productos de crédito.
- A los que asientan su vida: remesas, créditos personales e hipotecarios.

El mismo estudio, analizó la situación de inmigrantes peruanos en España, revelando que:

- Más del 85% posee tarjeta de residencia.
- Ingresos mensuales: entre 800 y 1000 euros (no considera ingresos por trabajos extras).
- La mayoría comparte el costo de la vivienda.
- Costumbres: usan los locutorios para comunicación y envío de remesas
- Envían dinero con frecuencia mensual (promedio: de 200 a 500 euros).
- Con bajo nivel de bancarización.

Pero los estudios de mercado, para ser eficientes, deberían poder abarcar ambos extremos del circuito migratorio. Focalizándose en su propio país, Prodem, contó con un programa de apoyo a iniciativa del IFAD “MFI Initiatives: MIF-IFAD Bolivia Program”, cuyo objetivo consistía en promover un modelo comercial de remesas para brindar servicios del sistema financiero a comunidades rurales marginadas. De este modo, otorgó fondos para detectar las características de emisores y receptores de remesas de manera de diseñar productos adaptos.

En vistas de testear empíricamente la medida en que las IMFs de la muestra escogida se *adecuan* a la base de mercado, se intentó testear algunos indicadores, consultando a sus funcionarios sobre la realización de estudios de mercado específicos sobre receptores y remitentes de remesas, diseño de productos específicos dirigidos a este target, análisis específicos de su capacidad de pago, utilización de ventanillas particulares para clientes de remesas, de personal especializado, de capacitación específica al personal, cuestiones ligadas a la accesibilidad en infraestructura y de sus productos y servicios, etc. (Véase cuadro 20).

**Cuadro 20. Análisis variable adecuación, empatía, y estímulo sobre la base de mercado**

Preguntas	Banco Solidario	Code	Coop. J. Azuayo	Procredit	MiBanco	Credijet	Confianza	Banco Sol	FIE	Prodem	BCSC	Bancolombia
Productos específicos?	No	n.d.	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	Si	Si
Ventanillas especializadas?	No	n.d.	No	No	No	Si	Si	Si	n.d.	No	n.d.	n.d.
Personal especializado?	Si	n.d.	Si	No	No	Si	Si	No	n.d.	No	Si	n.d.
Filiales en el exterior?	No	n.d.	Si	No	No	No	No	Si	n.d.	No	No	n.d.
Departamentos especializados?	Si	n.d.	No	No	No	Si	No	No	n.d.	No	Si	Si
Capacitacionespecializada al personal?	Si	n.d.	Si	Si	No	Si	Si	No	n.d.	No	Si	n.d.

Envíos fuera de horarios bancarios?	Si	n.d.	Si	No	Si	No	No	Si	Si	Si	No	Si
Personal habla hispana en países con idioma dif.?	No	n.d.	No	No	No	No	No	No	n.d.	Si	No	n.d.
Análisis específicos capacidad de pago?	No	n.d.	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	n.d.
Estudios de mercado?	Si	n.d.	Si	No	Si	No	n.d.	No	n.d.	Si	Si	Si (sobre intención de inversión en colombia)
Campañas de alfabetización financiera ?	Si	n.d.	Si	No	Si	No	No	Si	Si	No	Si	n.d.
Interacción con comunidad de migrantes?	No	n.d.	n.d.	Si, (contacto embajada, avisos)	Si	No	No	Si	n.d.	No	No	Si (presencia en ferias)
Ponderación *	<b>0,54</b>	<b>n.d.</b>	<b>0,63</b>	<b>0,27</b>	<b>0,36</b>	<b>0,5</b>	<b>0,31</b>	<b>0,63</b>	<b>n.d.</b>	<b>0,4</b>	<b>0,54</b>	<b>n.d.</b>

\* La ponderación deriva de la suma de los ítems con respuestas positivas sobre el total de ítems (exceptuando los de los ítems referidos a el uso de ventanillas especializadas y personal de habla hispana en países con idiomas diversos, que califican a mitad, considerada su menor relevancia relativa)

Desde una visión general, podemos decir que las IMFs que reúnen mayores requisitos en base a los indicadores de esta variable son la Cooperativa Jardín Azuayo y BancoSol, seguidas por Banco Solidario y BCSC, luego en orden de importancia, Credijet, Prodem, Confianza y en último lugar Procredit.

Sobre los indicadores del nivel de adecuación de la oferta a la demanda que se proponen en este estudio (que de ningún modo pretender ser exhaustivos), vemos en la muestra de IMFs analizada que la mitad de estas instituciones cuentan con productos o servicios financieros diseñados específicamente para receptores y/o remitentes de remesas (véase recuadro 2), realizan estudios de mercado sobre las necesidades y/o capacidades financieras de estos segmentos de mercado, consideran de manera específica sus capacidades de pago y nivel de riesgo y brindan capacitación especializada a su personal sobre las particularidades del sector. En cuanto a este último, Procredit llegó a crear su propio “Centro de Entrenamiento y Capacitación”, que cuenta con capacidad física y humana adecuada para llevar adelante los procesos de capacitación, tanto para personal nuevo como para el ya existente, invirtiendo USD 1.1 millones en capacitación de personal en el año 2008, con una inversión promedio anual por empleado superior a USD 1,051. Se impartieron más de 13.673 horas de capacitación y realizaron 34 “Escuelas de Capacitación” para personal nuevo de las áreas de crédito, captaciones y operaciones.

Por otra parte, 5 IMFs afirman contar con personal especializado en las características del mercado de migrantes y familiares de migrantes. Ello representa un buen punto de partida, para el 50% de la muestra, en la elaboración de estrategias de comercialización cruzada en sintonía con la demanda.

Sobre la adecuación relacionada con características de infraestructura, 4 IMFs afirman contar con departamentos especializados migrantes y familiares de migrantes, 3 tienen ventanillas especializadas para clientes de remesas en sus oficinas propias, y 2 IMFs cuentan con filiales en países con gran número de connacionales emigrados. La accesibilidad, en cuanto posibilidad de realización de envíos fuera de los horarios laborales de los trabajadores inmigrantes - considerando que son justamente ellos quienes se ven constreñidos a realizar largas jornadas laborales sobrepasando horarios standard - imposibilita muchas veces manejarse dentro de los horarios bancarios, y cuando la urgencia de la transferencia apremia, se ven forzados a utilizar las opciones disponibles. Pero no sólo los horarios,

también la cercanía a los hogares para quienes han trabajado durante una larga jornada, predispone la decisión de la compañía para realizar los envíos. Al respecto, las IMFs demostraron una adecuada comprensión de la situación, ya que de las 12 IMFs, dos tercios, mencionaron de brindar amplias posibilidades a sus connacionales emigrados.

Un indicador muy importante sobre la adecuación del “hardware” o infraestructura en el país de origen es la presencia física en zonas financieramente desatendidas, por lo general rurales, donde llegan remesas. Ello plantea la dificultad de generar economías de escala en zonas con poca densidad de población como ocurre en Latinoamérica. En un intento de combinar inclusión con rentabilidad, MiBanco se aboca a la cobertura de zonas rurales a lo largo de su territorio nacional por medio de 80 agencias móviles:

“En esa misma línea, lanzamos nuevos canales de atención como las Agencias Móviles, un innovador proyecto que permite llevar todos los servicios de una agencia bancaria a aquellas zonas del país donde los bancos aún no tienen presencia, por medio de agencias rodantes interconectadas con el Banco en tiempo real y con tecnología de punta. En el 2008 implementamos también el programa Agentes Corresponsales, con la finalidad de ampliar nuestra red de cajeros y puntos de transacción financiera, estableciendo más de 80 puntos ubicados en diversos locales comerciales de las zonas rurales. Esta iniciativa nos permitirá impulsar el proceso bancarizador que hemos venido realizando desde hace diez años para ofrecer nuestros servicios en todo el Perú.”<sup>67</sup>

También Bancolombia conduce una iniciativa similar en sus intentos de bancarización en zonas remotas. Con 240 puntos de atención móvil, para la comercialización de sus productos, atiende a 21.844 clientes, contando además con 61 corresponsales no bancarios, cubriendo mediante esta figura, zonas desatendidas como Chipatá, Santander; Gachancipá, Tena y San Antonio del Tequendama en Cundinamarca, y Cáceres y Carepa en Antioquia, además de sus numerosos cajeros automáticos disponibles en poblados desatendidos.

Pero en materia de cajeros automáticos adaptados a las características de la demanda, nadie puede disputarle el primer lugar a Prodem, con la ya mencionada Red Rural de Cajeros Automáticos Inteligentes (84 en todo el país), capaces de ser utilizados con la Tarjeta Inteligente, que almacena todos los datos de su titular en un chip y se maneja con huella digital, ayudando a bancarizar a población analfabeta, o de idiomas nativos como el Quechua o Aymara.

### ***Recuadro 2. Productos más destacados diseñados por las 12 IMFs de la muestra específicamente para clientes de remesas***

Uno de los aspectos sobresalientes de las IMFs de la muestra seleccionada, pasa por la originalidad en el *Diseño de productos específicos* ligados a las remesas. Este es uno de los criterios más claros de una verdadera consideración segmentada de mercado en función de estos clientes y de una concreta demostración de las especificidades en sus necesidades y capacidades:

A pesar de que haya sido retirado del mercado, merece una mención aparte un innovativo producto de ahorro, la cuenta “*Mi familia, Mi País, Mi Regreso*”, que el Banco Solidario ofreció durante varios años. Creada como cuenta de ahorro multipropósito dedicada exclusivamente al emigrante, se intentaba transferir el poder de decisión del destino de las remesas, del receptor al remitente, como necesidad monitoreada en base a los estudios realizados. Con esta cuenta de ahorros, el emigrante poseía cuatro opciones de ahorro en la misma cuenta:

-*Ahorro multipropósito*: para cualquier objetivo de ahorro que el remitente estableciera en el corto, mediano y largo plazo.

-*Ahorro vivienda*: tanto para acumular capital semilla para dar la entrada a la hipoteca, inclusive, acumular el valor total, para la compra de una vivienda en Ecuador, o para mejorar su condición. El crédito hipotecario puede tramitarse directamente en Enlace Andino en España o Italia, se conceden a emigrantes legales, se constituyen garantías en Ecuador a través de un mandatario, los pagos del crédito pueden realizarse por medio de transferencias sin costo a la libreta de ahorros del emigrante.

-*Pago de deudas*: para cancelación de deudas (considerando el gran nivel usurero de los prestamistas informales comúnmente financiadores de los gastos migratorio)

-*Disponibile*: de libre acceso para el uso del destinatario apoderado en Ecuador.

<sup>67</sup> MiBanco, Memoria Anual 2008, version digital disponible en su sitio oficial. [www.mibanco.com.pe](http://www.mibanco.com.pe)

Los primeros rubros eran bloqueados por instrucción expresa del emigrante en España. El disponible era el único valor que podía ser utilizado por el destinatario de fondos en Ecuador, y estaba atado a la utilización de una tarjeta de débito. Para hacer la segregación de estos fondos en sus diferentes destinos dentro de la cuenta multipropósito, el Banco Solidario utilizaba porcentajes que eran asignados por el emigrante cada vez que se acercaba a una de las sucursales de las cajas en España para realizar una transferencia. Esta iniciativa tenía la gran ventaja que le daba una respuesta a la preocupación del emigrante con respecto al destino de los fondos. En una fase posterior, a partir del 2006, el Banco detecta cierta complejidad en base a la multiplicación excesiva de propósitos contenidos dentro de la Cuenta, y decide simplificar en dos compartimentos (uno de libre disponibilidad en el país de origen y otro bloqueado con finalidad de acumulación de ahorro). Cuando se le consultó sobre los motivos que llevaron posteriormente a la decisión de eliminar completamente este producto, María Isabel Vaca, su gerente de producto, nos señalaba: *“La cuenta salió del mercado desde hace alrededor de 3 años, fecha a partir de la cual el Banco dio un giro en su esquema de negocio, y decidió especializarse únicamente en sus Productos Microcrédito y Olla de Oro.”* Lo cual se derivaba de: *“La definición institucional de no mantener ni desarrollar productos específicos para los segmentos emigrantes y familiares de emigrantes”*.

En otro intento de dilucidar el mejor esquema de negocio para interactuar con la realidad financiera de las familias transnacionales, MiBanco desarrollo *“Mi Hipoteca”*, dirigiéndose directamente a emigrantes de España que quieran adquirir un inmueble en el Perú para sus familiares enviando remesas desde dicho país. De este modo, pueden comprar sus viviendas en Perú recibiendo un financiamiento que va desde el 80% al 90% de la vivienda según evaluación, para ser cancelado en un período máximo de hasta 15 años. Los préstamos pueden ascender hasta USD 108 mil, sin cobrar comisiones por los desembolsos. Los monitoreos realizados por el Banco detectaron algunas dificultades en el proceso como el pago de la cuota inicial (debido a los topes máximos que tienen las remesadoras en España, y costos altos para transferencias al extranjero), la elección de inmuebles desde el exterior por parte del emigrado, la adecuación a horarios de trabajo de los emigrantes para realizar las evaluaciones y acopio de documentación, y las dificultades impuestas por la diferencia de horas entre Perú y España. Paralelamente otro esquema de negocios alternativos se desarrolla en el Banco para satisfacer las mismas necesidades de inversión inmobiliaria de estas familias, con otro producto llamado *“Mivivienda”*, que contó también con el aporte de recursos del gobierno peruano, pero aquí el comprador de la vivienda debía residir en Perú, a diferencia de MIHIPOTECA que residía en España y formaliza el crédito mediante un apoderado en Perú. Las diferencias no son menores, y esquematizan los intentos de las IMF's de entender y responder de modo sostenible a una novedosa demanda transnacional.

Por otro lado, MiBanco, desarrollo también una *cuenta de ahorro* con algunas particularidades para el target de emigrantes, ofreciendo facilidades como la inexistencia de gastos de mantenimiento o de aportes iniciales ni tampoco por las operaciones realizadas, una tarjeta de débito gratuita, una tarjeta telefónica sin cargo, para llamar a su familiar en el exterior, como modo de promocionar el producto. Además, si un emigrante desea abrir una cuenta a su nombre lo puede hacer a través de su apoderado en Perú. La intención era transformar la cuenta en el canal a través del cual los beneficiarios de las remesas recibían el dinero, no sólo sin pagar un costo por las comisiones sino recibiendo un interés ya que se deposita automáticamente en una cuenta de ahorro.

La Financiera Confianza, ofrece por su lado, un producto de crédito vinculado a las remesas, para el cual se evalúan los requerimientos de capital de los clientes acordes con su capacidad de pago, con un tope mínimo de 300 nuevos soles: *“En su línea telefónica de Atención al Cliente detallan que el interesado debe llevar los recibos de las seis últimas remesas o un reporte de los depósitos, de preferencia de una sola agencia de envíos, y la copia del título de propiedad de su vivienda.”*<sup>68</sup> BancoSol tiene ya una trayectoria en servicios financieros a emigrado. En crédito hipotecarios ofrece financiamiento para compra de casa, terreno, para la construcción, refacción, ampliación o remodelación de vivienda en Bolivia, de un mínimo de 10 mil dólares y un máximo de 100.000 (en dólares o bolivianos), con un mínimo de un año y un máximo de 10 para su cancelación, que puede realizarse a través de pagos en cuotas mensuales fijas o variables, depositando las cuotas desde España en una cuenta de ahorro, con débito automático. Por otro lado, como producto vinculado a las remesas, ofrece la concesión de créditos a familiares de emigrados, donde se solicitan recibos o extracto del envío de dinero a Bolivia de los últimos 6 meses. Un producto específico enfocado en las necesidades de los emigrados bolivianos es el *Microseguro de Salud para tu familia en Bolivia*. Este producto apunta a satisfacer la cobertura de las necesidades médicas de los familiares residentes en Bolivia de los emigrados, con Sol Salud, paquete de seguros para atención médica y hospitalaria. El costo es de USD 3.99 al mes por persona. Mientras más miembros de la familia se aseguren, el costo por persona de la prima disminuye. Adicionalmente, por USD 0.49 al mes por persona, se ofrece Sol Salud Plus que brinda protección médica en caso de accidentes. Además en materia de seguros, ofrece el *Seguro Migrante*, un seguro de repatriación en caso de fallecimiento del migrante en España. Este seguro se ocupa del traslado del cuerpo hacia Bolivia además de brindarle opcionalmente un respaldo

<sup>68</sup> Diario Perú21, 09 de Julio 2009, versión digital.

económico por el lapso de un año a la familia del emigrado fallecido, así como un beneficio de escolaridad en el caso de los hijos del migrante.<sup>69</sup> El BCSC, desarrollo una cuenta de ahorros orientada para remitentes de remesas, la cual puede abrirse con muy bajo monto (mínimo 20 mil pesos, y saldo de cuenta mínimo de 10 mil pesos) tiene una tarjeta débito con una cuota de manejo muy baja y adicionalmente un seguro de vida gratis para el originador del giro, (ofrecido por Liberty Seguros S.A.), gratuito siempre y cuando el pago de la cuota de manejo de la Tarjeta Débito sea oportuno, la cuenta permanezca activa, y reciba mínimo un giro por semestre calendario (enero - junio, julio - diciembre), del mismo beneficiario. En un intento de optimizar y simplificar los mecanismos de envío, Marisol Fernández, Gerente de captación, carteras colectivas y giros internacionales, del Banco, nos contaba: *“En este momento nos encontramos trabajando en una propuesta que permita el abono automático del giro en la cuenta del beneficiario y que este no se tenga que acercar a la oficina a realizar el retiro sino que pueda hacer uso de la red de cajeros automáticos para su retiro.”*

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por las IMFs y sitios web oficiales

#### **4.4.2. Empatía**

El segundo nivel, el de la *empatía*, requiere un alto grado de creatividad e innovación para derribar barreras psicológicas, que distancian demandantes y oferentes (para lo que el sector microfinanciero ha demostrado una enorme ventaja comparativa, por la personalización de las relaciones entre clientes y personal). La variable propuesta intenta monitorear los mecanismos que permiten estrechar las relaciones en ambos extremos del circuito migratorio, entrando empatía con el cliente a fin de detectar las condiciones propias bajo las cuales satisfacer sus necesidades. Para ello, se consultó a las instituciones seleccionadas cuestiones relativas a la participación en actividades con las comunidades de migrantes, la disponibilidad de connacionales o personal de habla hispana para la comercialización de sus productos en países con idiomas diversos, etc. Al respecto, sólo Prodem, declaró brindar la posibilidad de tratar con personal de habla hispana o connacionales en países con idioma diferentes; y 4 IMFs, mencionaron el desarrollo de estrategias de interacción con la comunidad de migrantes, sea con encuentros esporádicos, como la presencia en ferias de emigrantes en el exterior<sup>70</sup>, a través de las embajadas, por medio de avisos publicitarios en periódicos locales, etc; pero ninguna afirmó entablar relaciones de modo sistemático con asociaciones de migrantes.

Las modalidades relacionales de los intermediarios financieros que participan en cualquier punto del proceso de la transferencia, pueden condicionar los resultados comerciales. Así lo entendía el Banco Solidario, que en mayo del 2004 enviaba a su Directora Comercial para visitar las 52 sucursales de diferentes cajas de ahorro ubicadas en las zonas de mayor concentración de emigrantes ecuatorianos en España con las que tenían convenios y a través de quienes comercializaban un servicio de transferencias a costo cero, haciéndose pasar por una emigrante ecuatoriana que deseaba enviar fondos al Ecuador. Al interactuar con los funcionarios de las cajas visitadas, se percataron de las deficiencias en el servicio que se prestaba en las Cajas. A pesar de los convenios que se habían establecido a los más altos niveles con las cajas españolas, la atención a los emigrantes en éstas no estaba a la altura del servicio que banco Solidario quería dar a sus clientes y no coincidían con la visión y valores del Banco. En el informe de la Directora Comercial aparecía la siguiente observación:

“El personal en las Cajas no está capacitado. Se demoraban en buscar la información, me mencionaban primero al Banco Bolivariano. En algunos casos me dijeron cosas muy, muy sorprendentes. Por ejemplo, ‘eso de las transferencias costo cero no existe, eso sólo es para donaciones que usted quiera dar a esos países’. En cuanto a información y conocimiento del servicio, necesitan capacitación. Además, hay una actitud displicente hacia el emigrante, o así se siente. En el Ecuador tenemos una forma diferente de tratar a la gente, algunos dicen añiñada. En España son de otro estilo. ¿Qué empatía están generando en el punto de ventas con los emigrantes?”<sup>71</sup>

Esta falta de empatía considerada necesaria para entablar relaciones comerciales con sus connacionales emigrados condujo al Banco Solidario a la creación de Enlace Andino (quien se encuentra en la actualidad desvinculado del grupo del Banco), un agente comercial representante del

<sup>69</sup> Información publicitaria del sitio oficial del BancoSol.

<sup>70</sup> Como la Feria “Vale un Perú”, de la que participa MiBanco para comercializar los productos dirigidos al sector migrante, la Feria “Invierte en Casa” que realizó Bancolombia en Madrid, promocionando el Programa “Mi casa con remesas”, y toda la amplia gama de créditos dirigidos a los colombianos en el exterior.

<sup>71</sup> Donaire Victor, 2005.

Banco en el exterior, facilitador de las relaciones entre migrantes y cajas de ahorro, promotor de productos propios y responsable de extender la red de alianzas. De esta forma, los emigrantes de otros países serían atendidos en España por sus propios compatriotas.

En este trabajo, se propone a modo experimental un indicador que podría resultar interesante para analizar la capacidad de la IMF de entrar en empatía con los receptores de remesas, y se refiere al promedio de oficiales de crédito por agencia de zonas rurales (tratando de identificar aquellas donde llegan remesas). Los oficiales de crédito representan la figura institucional que posee contacto directo con el cliente, y se caracteriza por su labor “fuera de las oficinas”, desempeñando un rol activo que requiere el desarrollo de relaciones personalizadas y de confianza, de modo de derribar las barreras psicológicas entre la oferta financiera y sectores sociales humildes, hacia la cual desconfían y por la que se encuentran marginados. Según el personal de Prodem, la entidad cuenta con 228 “oficiales de crédito rurales” a nivel nacional, un promedio de 16,2 de estos oficiales por agencia, considerando sus 14 agencias rurales (ubicadas respectivamente en Viacha, Sorata, Patacamaya, Palos Blancos, Achacachi, Copacabana, La Asunta, Caranavi, Guanay, Desaguadero, Batallas, Coroico, Chulumani, Coripata).

Un indicador similar podría pensarse a nivel de infraestructura (incluyéndolo en el ítem anterior) que contabilice la cantidad de sucursales en zonas rurales que coinciden con las principales zonas de recepción de remesas. Por ejemplo, Quito y Guayaquil son las dos ciudades principales de arribo de remesas según el Banco Central de Ecuador. En la capital, el Banco Solidario cuenta con 7 sucursales, Codesarrollo 2 y Procredit 8; para Guayaquil los mismos valores son 5, 0 y 7 respectivamente. Este resulta un dato muy importante a la hora de negociar alianzas con las entidades captadoras, y para la adecuación en la capacidad de implementar la venta cruzada.

#### **4.4.3. Estímulos**

Este último nivel es el que requiere estrategias más activas y puede tomar formas variadas como la intervención de las IMFs en campañas de alfabetización financiera en receptores o remitentes de remesas, o con el tipo de marketing agresivo en contacto directo con clientes de remesas. Las IMFs de la muestra parecen comprender la importancia que presenta la alfabetización financiera como primer paso para la venta cruzada en receptores y/o remitentes de remesas, ya que 6 de ellas mencionan haber tenido participación en ese tipo de iniciativas.

En este punto, la participación de los organismos de cooperación trabajando en forma conjunta con las IMFs puede hacer la diferencia. A pesar de esto, hasta la actualidad no ha mostrado más que escasos tentativos exitosos no obstante su enorme potencial<sup>72</sup>. Sobre la precariedad actual, y las necesidades imperiosas de mencionada alfabetización mutua, Manuel Orozco señala:

“Published works on financial literacy argue that this education has yielded important results in promoting financial access, though little of it has been promoted to educate senders or recipients in order to expand their knowledge about financial instruments. Interviews with remittance recipients in the four countries where case studies took place show that MFIs have little understanding of financial concepts and the role of financial institutions in improving personal finances. A remittance recipient preferred to save her money by buying pigs or cows and selling them in case of emergencies, a feature of risk mitigation. However, the cost of the investment is higher than saving the money: the value of the cow or pig decreases over time as the animal ages or emergencies do not arise, whereas the interest on a saving account yield higher return.”<sup>73</sup>

En la práctica, algunas IMFs desarrollan en sus actividades comerciales “campañas” implícitas de alfabetización financiera, incorporadas conciente o inconcientemente en sus estrategia de venta y no como una iniciativa extracurricular. Así lo reconocía Janet Pacheco, Sub Gerente General del Banco Procredit de Ecuador, cuando se le consultó sobre la participación del Banco en tales iniciativas:

“El Banco utiliza los mecanismos de promoción directa de sus servicios para fomentar la educación financiera”.

---

<sup>72</sup> “A recent pilot program on financial literacy performed during a six month period in Moldova with 7,000 remittance recipient clients showed that 80 percent of those receiving financial education expressed an interest in having financial services. Moreover, the results of an intake evaluation form showed a strong correlation between owning a savings account and having prior knowledge of financial issues” (Orozco, 2008).

<sup>73</sup> Ibidem.

La Federación de Cooperativas salvadoreña ya mencionada representa un paradigma del sector cooperativo en los esfuerzos de expandir la membresía en receptores de remesas a través de la educación financiera:

“FEDECACES is perhaps the most successful credit and savings institution to be able to gradually and systematically expand its financial services to remittance recipients (...) Moreover, there is agreement among management and the staff that performing direct financial education with clients is an essential step in accessing the remittance market. In particular, what the management observes is that the transition from remittance client to cooperative member can be lengthy if no strategic intervention to reach out to the community exists, and instead many may choose to never join. However, educational efforts have worked whenever staff reach out and work with those recipient clients.”<sup>74</sup>

Se presume que existen muchas menos oportunidades para la venta cruzada de productos microcréditos para la microempresa en receptores de remesas. El problema principal es que la gran mayoría de ellos no eran previamente microempresarios. Estudios del BID muestran que sólo una pequeña parte de las remesas, de 5 a 8%, según el país receptor, se dirigen al negocio u otras inversiones. Pero esta situación no es inmodificable, no hay motivo para pensar que los estímulos necesarios que incentiven el desarrollo de estas actividades no pueden desarrollarse. En una original iniciativa de estímulo para la canalización de remesas hacia actividades productivas y ligando productos microcréditos a las remesas, FIE desarrolló el Proyecto “Modelo migratorio de retorno voluntario basado en el desarrollo de la capacidad empresarial”. Se trata de un proyecto financiado por el BID/FOMIN con la participación de la Fundación CREA de España<sup>75</sup>, en el cual se ofrecen cursos gratuitos de capacitación para que los emigrados inviertan en el país a través de sus familiares y creen actividades productivas que los motiven a retornar a su país y reencontrarse con sus familias, buscando así alternativas económicas que desincentiven emprendimientos migratorios e incentiven los retornos, creando espacios laborales mediante el impulso de empresas propias. Es el mismo FIE que ofrece directamente la atención de oficiales de crédito para evaluar la capacidad de obtener créditos para impulsar estos negocios.

El programa realiza actividades en España y en los cuatro (4) países beneficiarios (Bolivia, Colombia, Ecuador y Uruguay), aplicando la misma metodología de desarrollo empresarial. Además de su capacitación, se prevé asistencia técnica para el desarrollo del plan de negocios y la implementación de las empresas.

“Esto permitirá asociar más fácilmente las remesas con iniciativas empresariales en los países de origen, activando además algunos instrumentos para facilitar el acceso a financiamiento de estas nuevas empresas”<sup>76</sup>.

En la misma línea, la Cooperativa Jardín Azuayo ha conformado junto con el Centro de Formación para el Campesinado del Azuay (CECCA) y el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) otra cooperativa de servicios múltiples, con el objeto fundamental de promover el desarrollo de los cantones donde actúa la COAC Jardín Azuayo, brindando servicios y recursos tendientes a mejorar la rentabilidad de sus actividades económicas (comercialización, capacitación, asistencia técnica, salud, etc.), y asistencia técnica y financiera para apoyar la inversión productiva de las remesas.

También BancoSol imparte cursos de formación financiera, los cuales tienen una duración de tres meses y se desarrollan en 4 regiones diversas. Pero este no es el único estímulo que intenta dar el Banco, ya que considera necesario la aplicación de estrategias de marketing agresivas que logren captar la atención de receptores de remesas y capitalizar situaciones propicias de interacción. Para comercializar sus productos:

“BancoSol in Bolivia has successfully used a strategy to bank recipients by using a sales force to market and sell savings accounts and insurance products to clients waiting in line at bank branches.”<sup>77</sup>

La importancia de las promociones especiales dirigidas a este target también pueden resultar un fuerte estímulo para atraer a los clientes hacia los servicios de remesas ofrecidos por las instituciones. Banco

---

<sup>74</sup> Ibidem.

<sup>75</sup> La Fundación Crea Empresas nace con una filosofía de trabajo que tiene por objetivo fomentar la creación de empresas a través de la promoción de la capacidad de emprendimiento de todos aquellos colectivos que encuentran dificultades para su inserción en el mercado laboral.

<sup>76</sup> Sitio oficial del Proyecto: Modelo Migratorio Empresarial, <http://www.modelomigratorioempresarial.org>.

<sup>77</sup> Accion Insight, 2008.

Solidario desarrolló así una campaña para incentivar la apertura de cuentas de ahorros en receptores durante el día de la madre. Operando con Citibank desde Estados Unidos, realizó una rifa para receptores que abrieron cuentas bancarias durante el periodo de la promoción, consiguiendo buenos resultados en la apertura de nuevas cuentas.

#### 4.5. Volumen de negocio

*“Every client that walks into an MFI to receive a particular service represents an opportunity for that MFI to cross-sell its other products.”*

Anne H. Hastings, 2006

El volumen de negocio es una variable cuantitativa que hace alusión a la performance en cuanto afluencia de remesas desde una perspectiva estrictamente financiera, tomando en cuenta indicadores tales como el número de transacciones (anuales o mensuales), montos remesados, promedios por transferencia, transacciones por sucursales, etc.

Su inclusión no sólo podría permitirnos una aproximación en cuanto a la participación en el mercado, sino también, en cuanto a la escala de negocio que determina la relación entre el costo unitario de la transferencia sobre la cantidad de transacciones, que refleja la eficiencia, determinando la sostenibilidad y rentabilidad del servicio<sup>78</sup>. Pero en lo que concierne a la presente investigación, la nota más relevante es su contribución en crear un terreno fértil para la oferta cruzada en clientes de remesas, por medio del caudal de clientes necesario para justificar estrategias de mercadeo cruzado. La ecuación es simple: a mayor volumen intermediado, mayores recursos sobre los que generar cruce de negocio. El indicador más significativo al respecto se considera bajo el número de transacciones mensuales, por considerar la frecuencia típicamente mensual de la remesa, lo que podría suponer que cada transacción mensual tiene como referente a un único cliente, siendo extrañas las excepciones para las que dos transacciones mensuales se refieran a un mismo cliente.

El número promedio de transacciones mensuales por sucursal proporciona un panorama de la distribución de los clientes de remesas en función de la capilaridad de la infraestructura de las IMFs. Un modo interesante de utilizar la información de este indicador, es a través de su cruce con la Tasa de conversión<sup>79</sup>, es decir, cuantos clientes de remesas son necesarios para realizar una venta, sobre estos, de otro producto o servicio de la entidad en un arco temporal. La confusión ya mencionada a la que se puede prestar esta valoración, es qué acontece primero, si han sido primero clientes de remesas, o utilizaban ya otros productos o servicios y luego el de remesas. En definitiva, esta información es difícil de obtener con precisión, pero lo que se intenta es tener una noción de cuántos clientes de remesas se convierten, en base a las estadísticas de cada IMF, en usuario de otro producto o servicio; para estimar luego cuantas “conversiones” o ventas cruzadas, puedo esperar en función de los ejercicios anteriores, sobre el afluente de clientes de remesas actuales. Esta puede resultar una herramienta valiosa para los directivos en la toma de decisiones en la implementación de estrategias de ofertas cruzadas, y coordinación de estrategias a nivel interdepartamental.

Para analizar las asociaciones con mayores expectativas de atraer mayores volúmenes de negocio, es importante estudiar la capilaridad de los socios captadores. Banco Solidario consiguió a través de sus socios captadores una capilaridad en España de 18.600 puntos de captación entre todos sus socios, y 450 en Italia. Codesarrollo, conquistó con su convenio con el Banco Santander más de 5.000 oficinas, y con Caixa Catalunya otras 1.200, mientras que por medio de ICCREA BANCA, accedió a más de 3.600 oficinas pertenecientes a 439 Bancos de Crédito Cooperativo en toda Italia.

---

<sup>78</sup> *“We can, however, use the direction of transaction volume as an imperfect measure of success at least at the present. Although conventional wisdom in the business seems to suggest that high volume is key to profitability per transaction, we cannot find support for this quantitatively (transactions per month and absolute profitability are strongly correlated, however).”* (Orozco y Hamilton, 2005)

<sup>79</sup> Otros estudios coinciden en que la tasa de conversión suele acercarse a un tercio. *“In fact, over one-third of MFIs indicated that remittance clients are using other financial services.”* (ibidem)

MiBanco accedió sólo a través de uno de sus socios, Ría Envía, a 41,000 agentes en 85 países diferentes. Banco Sol se benefició de las 3.500 oficinas en España, sólomente contabilizando los convenios con La Caixa, y Banco Popular. El BCSC contó con la impresionante capilaridad de la asociación con la CECA con sus 14 mil oficinas entre todas las Cajas de Ahorro Españolas asociadas. Las IMFs asociadas a Western Union (Procredit, Confianza y BCSC) se incorporan a una capilaridad de 140 mil oficinas en todo el mundo.

En otra serie de indicadores cuantitativos, los montos mensuales promedio por sucursal nos indican la distribución del flujo en referencia a la capilaridad de la institución y los valores promedios por transferencia dan información sobre la capacidad de ahorro del emigrante y las necesidades financieras de sus familiares.

**Cuadro 21. Análisis cuantitativo. Volumen de negocio y tasas de conversión, 2008**

Nombre IMF	Promedio mensual del número de transferencias	Promedio de transacciones mensuales por sucursal	Montos promedio por transferencia (USD)
<b>Bco. Solidario</b>	9.079,25	336,26	797
<b>Codesarrollo</b>	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Coop J.Azuayo</b>	3.000	120	400
<b>Procredit</b>	762,25	23,8	516.84
<b>MiBanco</b>	2.000	18,51	250
<b>Credijet</b>	n.d.	n.d.	200
<b>Confianza</b>	1.026	38	n.d.
<b>Banco Sol</b>	n.d.	n.d.	n.d.
<b>FIE</b>	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Prodem</b>	n.d.	n.d.	n.d.
<b>BCSC</b>	5.000	18,86	n.d.
<b>Bancolombia</b>	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Promedios</b>	3.471,91	92,57	432,76

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por las IMFs, datos para el 2008

Sobre las consultas relativas a los indicadores del volumen de negocio, las IMFs son en general más reticentes a proporcionar información, basándose en su carácter reservado. Aún así, cierta información recabada merece la pena ser analizada. Si observamos en el cuadro precedente, el número promedio mensual de transferencias para el 2008, nos encontramos con valores muy distintos dentro de las IMFs seleccionadas. De las 6 IMFs que brindaron información al respecto, sólo Procredit se ubicó por debajo del número promedio mensual de las mil transacciones que podrían estimarse como necesarias para generar una economía de escala considerada como piso para la sostenibilidad del servicio de remesas, y la venta cruzada:

“The businesses whose remittance revenue helps their bottom line are those predominantly that reach a non-negligible volume that could be no less than 1,000 transfers averaging US\$ 1,500 a month.”<sup>80</sup>

Una plausible explicación de ese nivel de participación en el mercado tiene que ver con su antigüedad en el mercado de remesas. A excepción de Confianza, las demás respetan más o menos los parámetros que presuponen un mayor número de transferencias en correlación con una mayor antigüedad en el mercado (véase cuadro 22).

Llama la atención sin embargo, que algunas IMFs que parecen tener una escala importante de negocio dentro del sector microfinanciero, en realidad tiene un bajísimo promedio de transferencias mensuales por sucursal (MiBanco y BCSC), lo que en definitiva no contribuye a generar el volumen necesario para crear un terreno fértil para la venta cruzada. De hecho, MiBanco no representa un actor relevante, en cuanto cuota de mercado, ya que está pagando 6 millones de dólares en remesas, lo que corresponde a menos del 1% del total de remesas recibidas en Perú para el 2009.

Es importante tener una visión del número de transacciones mensuales en referencia a su capilaridad local, es decir en referencia a la cantidad de sucursales que pagan remesas.

<sup>80</sup> Manuel Orozco y Eve Hamilton, 2005.

Aunque incluyendo el caso del Banco Solidario cuya performance sobrepasa con creces el resto de las experiencias, lo cual lo confirma como experiencia de vanguardia, las IMFs sobre las cuales se pudo recabar esta información desembolsan en promedio 92,57 transferencias mensuales por sucursal.

**Cuadro 22. Antigüedad de la tratación de remesas**

Nombre IMF	Inicio con remesas
<b>Bco. Solidario</b>	2001
<b>Codesarrollo</b>	2007
<b>Coop J.Azuayo</b>	1998
<b>Procredit</b>	2006
<b>MiBanco</b>	1998
<b>Credijet</b>	2008 (Jet Perú en 1982)
<b>Confianza</b>	2007
<b>Banco Sol</b>	1999
<b>FIE</b>	n.d.
<b>Prodem</b>	2003
<b>BCSC</b>	2002
<b>Bancolombia</b>	2002

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por las IMFs

Destacándose además del Solidario, el desempeño que tiene en el mercado la Cooperativa Jardín Azuayo, llegando a pagar 120 transacciones mensuales por sucursal. Este indicador además permite comparar el posicionamiento de la institución en el mercado de remesas:

“Una forma de medir el involucramiento en el mercado es mirar la tasa de transacciones por sucursal. Competidores grandes como Western Union o MoneyGram pueden tener más de 100 sucursales en determinado país, y brindar un promedio de 300 transacciones por sucursal por mes, esto es, 10 transacciones diarias. El uso de este indicador permite comparar a instituciones grandes y pequeñas.”<sup>81</sup>

Sobre la base de esta referencia, ninguna IMF de la muestra compite con las ETD grandes, y sólo Banco Solidario con menos del 30% sobre dicha capilaridad estimada en los grandes ETDs llega a un volumen de transacciones mensuales por sucursal comparable con los parámetros de los más competitivos. El único que lo sigue dentro de estos parámetros es la Cooperativa Jardín Azuayo, con menos de la mitad de las transacciones mensuales por sucursal de las ETDs grandes.

Si agrupamos a las IMFs que respondieron a esta cuestión, los montos promedios por cada operación de remesas en la muestra seleccionada fueron en promedio para el 2008 de 432 dólares (320 euros).

Una información que resultaría de suma importancia en base a los objetivos de este estudio es la relación entre los volúmenes de conversión (valores absolutos de clientes de remesas convertidos en clientes de otros productos de la entidad), y los promedios mensuales de transferencias, para verificar si a mayor número de transacciones mayor es el caudal de clientes de remesas bancarizados. De este modo, Banco Solidario es efectivamente quien posee el primer lugar con el mayor número, 7479 receptores de remesas que han adquirido otros productos de su entidad en el 2008, Procredit tuvo una performance destacada ya que desde la implementación de su programa desde Febrero del 2007 hasta Noviembre del 2008 contabilizaba 1.586 (un promedio anual de 594 de estos casos), y la Cooperativa Jardín Azuayo estimaba unos 300 de estas ventas sobre distintos clientes. La escasez de los datos no nos permiten comprobar los parámetros de conversión en función del número de transacciones pero sirven para establecer las bases analíticas y empíricas para futuras contrastaciones.

Relegada en estas consideraciones, las comisiones cobradas por transacción pierde relevancia como indicador de competitividad, determinante del volumen de la demanda, o rentabilidad del servicio ya que, como sucede con otros productos microfinancieros, el costo final no es capaz de ser paragonado con los costos de los mercados financieros tradicionales, allí donde clientes de bajos ingresos reciben

<sup>81</sup> Ibidem.

acceso a productos y servicios que el mercado tradicional desatiende, lo que se reconoce por ejemplo en la predisposición al pago de tasas de interés mayores. Para el caso concreto de las remesas, debe considerarse la cobertura en zonas rurales con poca presencia de infraestructura financiera, donde suelen operar algunas IMFs, las que deben afrontar costos mayores en economías de poca escala.

Desde la perspectiva contraria, algunas IMFs han intentado implementar el servicio de remesas a costo cero o excesivamente reducido, sea porque buscan crear una determinada reputación o diferenciación en el mercado, porque visualizan el negocio de manera integral a otros servicios financieros, por representar una estrategia de mercado a largo plazo, o simplemente por desarrollar un programa en el marco de un proyecto de cooperación. Todo ello produce que el precio no este relacionado estrictamente con la cantidad o volumen, esperando que menores costos produzcan aumentos en el número de transacciones.

Además, otra complicación que conlleva el análisis de la estructura de costos reside en que la comisión directa (tanto la del país de origen como en el del remitente), no es todo lo que suele costarle la transferencia al cliente, sino que debe incluirse el diferencial del tipo de cambio aplicado en relación al oficial. Este costo, que suele ser poco transparente y muchas veces invisible a los ojos del emigrante, es usufructuado de forma desproporcionada particularmente por operadores informales de transferencias de dinero, como los locutorios, pero lamentablemente no sólo estos. Son las entidades bancarias las que manejan predominantemente un diferencial más conveniente para los clientes.

Para hacer de todos modos una breve mención de los costos por comisiones cobradas en Europa, los envíos a través del Banco Solidario cuestan desde España e Italia un promedio de 8 dólares (5,80 euros), con Codesarrollo desde el Banco Sandander: 3 euros (gratis para clientes); desde Caixa Catalunya: 2,90 euros (si es cliente) por cajero automático y 4 euros por ventanilla. No Clientes 6,00 euros. BCC de Italia: 7,5 euros por transferencia, y por Emilbanca: 4,5 euros.

Las comisiones aumentan cuando intervienen las remesadoras, siendo que Procredit cobra en sus envíos por Western Union el 5% del monto enviado más \$2, y a través entidades bancarias, que demoran hasta el día siguiente, 3% del monto enviado + \$1. Por el lado de Credijet, el hecho de ser parte del grupo de una importante remesadora a nivel nacional como Jet Perú hace que sus costos sean altamente competitivos, cobrando el 3% de la transferencia.

Desde la perspectiva de las IMFs, la tendencia del mercado en el tema de la rentabilidad neta proveniente del servicio de remesas apunta a una clara tendencia decreciente en el ingreso derivado de esta actividad, a medida que el mercado se torna cada vez más competitivo. Lo que refuerza la convicción de la importancia de utilizar el servicio como un vehículo de comercialización y de fidelización de la clientela:

“We see that the current 3% flat fee is heading towards a “no fee” situation in future. We are pressed to define other means to generate business income from remittance. The best option is to connect the recipient to a wider range of financial services.”<sup>82</sup>

## 5. CONCLUSIONES

Luego de tres décadas de funcionamiento continuado podemos decir que la revolución de la microfinanza latinoamericana se ha institucionalizado. Entre sus desafíos pendientes encontramos un alcance insuficiente en la cobertura de la demanda potencial y las dificultades en alcanzar los sectores de pobreza extrema y operar en ámbitos rurales. El presente trabajo intentó estudiar el modo en que un camino posible para encarar estos desafíos y apalancar las remesas en el desarrollo está representado por la participación masiva de las IMFs al mercado de remesas y la sistematización de la venta cruzada como mecanismos fundamentales de inclusión financiera y desarrollo del sector mismo.

Las características que podrían posicionar estratégicamente las IMFs como actores claves para implementar mecanismos inclusivos se basan en su posicionamiento geográfico en zonas desatendidas

---

<sup>82</sup> “Gabriel Solórzano, President of Findesa, Nicaragua Findesa is one of the leading Latin American micro-finance institutions ([www.findesa.com](http://www.findesa.com)). Mr Solórzano’s statements are quoted from UPSides magazine ([www.upsides.nl](http://www.upsides.nl))” (GTZ, 2009).

financieramente que son además lugares de alta emigración, en su metodología de trabajo y experiencia adquirida en sectores sociales de bajos ingresos, por la relación estrecha y de confianza que establecen con los clientes, y podemos agragar a partir del presente estudio, por la capacidad de *adecuarse, entrar en empatía y estimular* a la base de mercado.

Un primer paso hacia un cambio de tendencia sectorial requiere de la masiva entrada de las IMFs en el mercado de remesas. En los cuatro países analizados (Ecuador, Perú, Colombia y Bolivia) el número de IMFs que intermedian remesas no varía mucho del promedio latinoamericano y mundial, con cerca de un tercio de estas instituciones (para ser más precisos, habiendo indagado sobre 176 IMFs, se detectaron 52 de ellas activas en este mercado).

Sin embargo, existen notables diferencias entre los países analizados. Mientras que se vió una presencia masiva del sector microfinanciero boliviano en el mercado de remesas, ya que el 60% (23 de las 40 instituciones analizadas) operan actualmente con transferencias internacionales, Colombia presenta una bajísima participación al respecto, que podría explicarse por el menor desarrollo del sector, la escasa competencia en el mercado de remesas, dada entre otros factores por las rigideces regulativas que limitan esta participación, dando autorización solamente a los denominados IMC (Intermediarios del Mercado Cambiario). Aunque las cooperativas están habilitadas para representar al sector microfinanciero en el mercado, no cuentan con presencia efectiva, dejando a sólo dos bancos especializados en microfinanzas activos en este mercado, ambos incluidos en la muestra del estudio.

Si bien muchas de las conclusiones extraídas del estudio de la muestra de 12 IMFs no pueden ser derivadas a otras entidades del sector, pueden resultar útiles como modelo de mejores prácticas u orientación en base a la riqueza de sus aciertos y errores. Estas enseñan que no todas las remesas tienen el mismo potencial de bancarización y dependen también de una temporalidad relacionada con el ciclo migratorio. Además, la responsabilidad frente a la entidad financiera no puede ser compartida, hay particularidades a considerar dependiendo del país, del sector social al que pertenece el emigrado, de la composición familiar, sus necesidades, capacidades, y los derechos de la ciudadanía económica que se buscan reivindicar.

Si las modalidades de asociación constituyen la base sobre la cual se determina la rentabilidad del servicio, los costos finales y, lo más importante aquí, las condiciones que consienten la sistematización de la venta cruzada, en este sentido la gran mayoría de las IMFs de la CAN se encuentran desafortunadamente mal posicionadas. Como se analizó, una de las razones fundamentales es justamente la predominancia de asociaciones con aquellas entidades para la captación de remesas, caracterizadas conceptualmente como “monogamia con remesadora”, donde es una sola de estas compañías (Western Union) a acaparar más de los dos tercios de estas sociedades creadas para el envío de remesas.

El formato jurídico institucional, que se inclina hacia la “monogamia con remesadora”, es predominantemente del sector cooperativo en un 45% y de las Cajas Rurales y Municipales por el 21% del total de este subgrupo, acaparando el los dos tercios si se los considera juntos. Dado que la mayoría de las IMFs de la CAN que aún no participan del mercado de remesas se ubican en esa categoría, se podría pronosticar una prolongación de esta tendencia, a no ser que cambien las lógicas de juego, y que otros actores comiencen a mostrar mayores signos de activación.

Como era de prever, los bancos optan casi en su totalidad por la conformación de alianzas mixtas múltiples o “poligamia mixta”, que involucran contemporáneamente entidades financieras (entidades bancarias, cajas de ahorro y/o cooperativas) y MTOs del otro lado del océano. Saltan a la atención dos casos excéntricos, Banco Solidario y la Cooperativa Codesarrollo (ambos en Ecuador), cuyas preferencias se volcaron a alianzas múltiples pero puramente con entidades financieras o “poligamia financiera”.

En el estudio de los tipos de alianzas creadas para la activación del servicio de remesas dentro de las 12 IMFs andinas estudiadas, vimos que sólo un cuarto (Banco Solidario, Codesarrollo, y Coop. Jardín Azuayo) decidió asociarse con entidades para realizar los pagos de remesas a nivel local. Sin embargo, la muestra es sumamente rica en cuanto a identificar asociaciones para la captación. La riqueza es sin duda fruto de los años de experiencia en el mercado y de tratarse de IMFs que se posicionan en la vanguardia del sector, desarrollo que conlleva una capilaridad de su infraestructura favorable en cuanto poder de negociación de alianzas, lo cual consolida muchas de las condiciones que establecen

las bases para la sistematización de una venta cruzada eficaz. Tal es así, que casi la mitad (5 IMFs) optaron por asociaciones para la captación definidas como poligamia mixta, dos se volcaron por la poligamia bancaria, otras dos por la poligamia con remesadoras, y una poligamia triple.

En el tipo de monogamia con remesadora, vimos el caso de Credijet y Procredit. Credijet se mueve con dinámicas particulares, por ser creada para la venta cruzada por una gran remesadora de capital peruano, lo cual requería la aplicación de una lógica analítica diferenciada. Al caso de Procredit podían adjudicarse todos los “males” derivados del tipo de asociación monogamia con remesadora, ya que su único socio remesador, Western Union, le impuso una cláusula de exclusividad, y sólo opera adicionalmente con remesas a través del convenio que intermedió el Banco Central de su país con la Caixa para giros desde España.

Uno de los efectos destacados que derivan de la riqueza de las restantes asociaciones es la variedad de opciones y mecanismos de envío que aquellas conllevan, brindando la posibilidad al emigrado y sus familiares de optar por el medio más adecuado a sus necesidades y posibilidades que, excepto para los dos casos en monogamia con remesadoras, dejan a disposición los canales bancarios que conectan las remesas a cuentas corriente o de ahorro, cuya incipiente incorporación canaliza ya más de un 25% de las remesas transferidas a estas instituciones.

Como era previsto, otro condicionamiento importante que se corroboró para la venta cruzada, según el tipo de asociación para la captación de que se trate, es la tendencia unanime al mal posicionamiento de las alianzas con remesadoras (tanto en monogamia como en poligamia), en el manejo y sistematización de la información, lo que significa fuertes repercusiones en la capacidad de elaborar estrategias de comercialización cruzada (véase cuadro 23).

**Cuadro 23. Sistematización y manejo de la información según tipo de alianza**

Nombre IMF	Sistematización y manejo de la información Ponderación*	Tipo de alianza (captación)
Bco. Solidario	0,75	Poligamia bancaria
Codesarrollo	n.d.	Poligamia bancaria
Coop J.Azuayo	0,75	Poligamia triple
Procredit	0,75	Poligamia mixta
MiBanco	0,50	Poligamia mixta
Credijet	0,50	Monogamia remesadora
Confianza	0,50	Monogamia remesadora
Banco Sol	0,25	Poligamia mixta
FIE	n.d.	Poligamia remesadoras
Prodem	0,25	Poligamia remesadoras
BCSC	1	Poligamia mixta
Bancolombia	n.d.	Poligamia mixta

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por las IMFs

\*Calculada en base a la sumatoria de 4 indicadores, según criterios ya mencionados en el Cuadro 18.

Las asociaciones con entidades bancarias permiten a las IMFs encontrar con sus socios mayor compatibilidad metodológica y valorativa, les permiten mayor control y seguimiento sobre sus socios, y contribuyen a evitar una reconfiguración desfavorable de los aspectos que hacían a la variable “adecuación, empatía y estímulo sobre la base de mercado”. De hecho, el único caso típico de monogamia con remesadora, Confianza (ya que como dicho Credijet no puede considerarse típico en casi ningún sentido), ha presentado los peores indicios en correspondencia con los indicadores seleccionados de esa variable después del caso de Procredit. Para el caso de Confianza, el hecho de haberse transformado recientemente en Financiera le impone más que nunca repensar la conveniencia del tipo de alianza vigente.

Quizás uno de los casos más destacados sea el de la Cooperativa Jardín Azuayo. Con ya 12 años de experiencia en el mercado de remesas posee gran capilaridad rural y el tipo de alianza más rica de la muestra, la “poligamia triple”. Además, Jardín Azuayo no sólo maneja un gran volumen de transferencias (3000 mensuales) con sólo 25 agencias propias, sino que las mitad de las remesas que intermedia son depositadas directamente en cuenta de ahorro, lo que abarata notablemente los costos y comporta mayor capacidad de ahorro para los clientes y de venta cruzada para la Cooperativa. De hecho, Jardín Azuayo tiene la calificación mayor (junto con BancoSol) en cuanto a la variable

“adecuación empatía y estímulos sobre la base de mercado”, es después de BCSC la que mejor “maneja y sistematiza la información”, y tiene una tasa de conversión no despreciable entorno al 10%, pero con un nivel de “doble clientela” (clientes de remesas que son a su vez socios de la cooperativa) admirable, entorno al 40%.

El otro caso más destacado sigue siendo el del Banco Solidario, aún vigente como actor de importante gravitación en el mercado de remesas en el corredor con Europa, a pesar de las condiciones de mercado que lo afectaron notoriamente (como la pérdida del predominio sobre el mercado del corredor con España, o la crisis financiera internacional, que le significó una caída del 29,4% para el 2009 del número de transferencias intermediadas respecto al año anterior). De todas las IMFs analizadas es quien acapara con soberbia la mayor cuota de mercado. Sin modificar su sociedad inicial al estilo de una poligamia bancaria, como era de esperar en base a la afinidad con sus socios, logra canalizar la casi la mitad de las remesas intermediadas a través de cuentas de ahorro, posee buenas señales de empatía, adecuación y estímulos, un muy buen desempeño en el manejo y sistematización de la información, y sus esfuerzos en venta cruzada siguen dando sus frutos, lo que se materializa en sus tasas de conversión.

Entonces, si consideramos que las remesadoras imponen una tendencia general beneficiosa hacia el volumen de negocio, se puede pensar que el formato mixto (o triple) de alianzas permite a las IMFs de abrir los canales que consienten la satisfacción del denominado *double botton line*, es decir, generar el volumen de negocios que crea una escala suficiente en el devenir de un servicio de remesas sostenible y rentable. De esta forma, les permite atraer el caudal de clientes que da sentido y hace eficaces las estrategias de venta cruzada, generando así un apalancamiento al desarrollo que se transforma en el efecto social por excelencia del programa de remesas.

En lo general de la muestra analizada, el buen posicionamiento relativo para la venta cruzada que a priori se deriva de los tipos de sociedades escogidas, se refuerza por una activa, pero no por ello suficiente, interacción con otros actores interesados en la valorización de las remesas. Se vió que un tercio de las IMFs analizadas mantienen convenios con entidades que promocionan sus productos, aunque otras dos que fueron activas en estas alianzas (incluso Banco Solidario llegando a crear su propio agente comercial en el extranjero) decidieron suspender estas relaciones.

La mitad de las IMFs de la muestra han declarado haber recibido asistencia técnica en la implementación del servicio de remesas por parte de organismos de cooperación. Cuánto puede resultar determinante este tipo de cooperación, en términos de eficacia de la sistematización de venta cruzada, lo expresó mejor que ninguna la experiencia de Procredit. Beneficiada de una Cooperación Técnica por parte del BID denominada “Expansión de los canales de recepción y distribución de remesas del Banco Procredit – Ecuador”, revirtió la capacidad de venta cruzada del Banco en tan sólo dos años y consiguió una de las mayores tasas de conversión registrada en la muestra (del 13%), pero no sólo en cuanto cantidad, sino incluso dentro de estas ventas, el microcrédito para microempresas juega un rol preponderante (con más del 70% de aquellas ventas). De todas formas, hay que destacar que Procredit tiene bajos desempeños en términos de volumen de transacciones intermediados, la peor de las marcas en la adecuación, empatía y estímulos, un desfavorable escenario a nivel de asociaciones para la captación, con la más precaria de las poligamias mixtas (con Western Union como remesadora y además cuando intermedian remesas a través de entidades bancarias lo hacen solamente gracias al convenio que estableció el Banco Central de Ecuador con la Caixa).

Otro de los aspectos en lo que las 12 IMFs andinas parecen especialmente activas son los esfuerzos en estimular la base de mercado en pos de la venta cruzada, siendo que 5 IMFs trabajaron conjuntamente con entidades de diversos géneros para iniciativas en campañas de alfabetización financiera o de inversión productiva ligadas a las remesas.

La interacción con la comunidad de migrantes es quizás el aspecto mas débil de estas IMFs, ya que sólo un cuarto declaraba estar involucradas directamente con la comunidad de migrantes, sin que ello implique alianzas profundas con este tipo de asociaciones. Esta representa una falencia fundamental, porque priva a las IMFs de una fuente de legitimación de sus iniciativas y de un aliado clave.

Muchas de las conjeturas apresuradas sobre la conveniencia de las alianzas de las IMFs de la muestra chocaron contra cuestiones prácticas, derivadas de las limitaciones operativas para la venta cruzada señaladas por sus funcionarios en sus relaciones con sus socios. Algunos de ellos nos señalaron que un

elevado número de intermediarios estaban encareciendo y dificultando el terreno, estimulando la competencia, generando una pérdida de control sobre el proceso de transferencia con socios que no cuentan con incentivos para realizar acción alguna vinculada a la oferta de productos externos a la propia entidad. En numerosos casos donde las ETDs asociadas no poseen ni siquiera el control sobre sus propios locales captadores (por contratar subagentes tales como locutorios) no puede esperarse capacidad de monitoreo alguna, imposibilitando cualquier estrategia de venta cruzada dirigida desde Europa. De hecho, solamente una IMF de la muestra, Prodem, declaró que sus socios en el exterior comercializan activamente sus productos (siendo, en coherencia con ello, la única que afirmó incluir a remitentes<sup>83</sup> entre sus destinatarios para la venta cruzada), y que estos son incentivados para realizar estas ofertas, realizan planificación conjunta en estas estrategias comerciales, y son monitoreados en su implementación. La experiencia del Banco Solidario, al respecto, demostró una dificultad tal en comprender una clientela transnacionalizada que su desgaste culminó en el completo retiro de las estrategias comerciales en el extremo del emigrado.

El Solidario fue el único caso en mencionarnos obstáculos para la venta cruzada en su relación con los socios para desembolso de remesas a nivel local, señalando sus debilidades en “*Infraestructura tecnológica y limitada capacidad comercial*”. Además en ocasiones anteriores mencionaban:

“(…) la dificultad de ofrecer servicios financieros a través de las cooperativas ya que a pesar de tener una alianza en la distribución de remesas con algunas cooperativas son actualmente competidoras directas en su bancarización.”<sup>84</sup>

Este último aspecto es de suma importancia porque denota los cortocircuitos que pueden desarrollarse al interior de las alianzas cuando no hay planificación conjunta, ni condisión de los incentivos y beneficios, abriendo lugar a dinámicas defensivas dentro de la alianza, que limitan la capacidad de venta cruzada, desaprovechando ocasiones potencialmente beneficios para ambos.

Cuando las demás IMFs nos identificaban los principales obstáculos para la venta cruzada, la mayoría de las respuestas obtenidas apuntó a limitaciones o deficiencias operativas internas en las propias instituciones (aparte de aquella derivadas de la relación con los socios mencionadas anteriormente), ya sea por la plataforma tecnológica, la cobertura geográfica propia, el perfil de los especialistas de la entidad, etc. La mitad de las respuestas también coincidió en que existían trabas legales en lo referente a las limitaciones dadas por el status migratorio (en los casos de inmigrantes irregulares que se ven imposibilitados a las apertura de cuentas bancarias u otros productos y servicios financieros), y por la legislación “Conozca al cliente” conforme a las leyes antiterroristas y antireciclaje de dinero. Prodem volvía a mencionar estos obstáculos refiriéndose exclusivamente a sus intentos de ventas de cuentas de ahorro sobre remitentes de remesas, mientras que la Cooperativa Jardín Azuayo apuntó a la desconfianza en el sistema financiero en general. Luego, 3 IMFs sobre 8 que respondieron a estas cuestiones mencionaron como obstáculos los costos operativos por el servicio de remesas. Las insuficiencias en los volúmenes de transferencias fueron mencionadas por 2 IMFs como un obstáculo para la venta cruzada, y sólo una mencionó condiciones de mercado desfavorables, como el riesgo vinculado a la crisis internacional y al desempleo de migrantes.

Otro tema son las deficiencias del lado de la demanda como limitaciones dadas por la escasa alfabetización financiera de los clientes de remesas. Pero las acusaciones sobre deficiencias del lado de la demanda no se quedaban allí, sobre todo en lo específico a lo referido a la apertura de cuentas de ahorro o cuentas corrientes por parte de receptores de remesas, ya que tres IMFs identificaron escasa cultura, capacidad de ahorro o previsión futura y escasos recursos en personas que se ven forzadas a priorizar los gastos en necesidades básicas.

Si como primer paso es necesario segmentar el mercado en función de clientes de remesas, luego la diferenciación debe apuntar a ulteriores segmentaciones dentro de ese mismo target, lo que es vital para elaborar estrategias comerciales eficaces. Pero las necesidades para difundir y concretar la venta

---

<sup>83</sup> De hecho, tanto los casos incluidos en la muestra como la mayoría de los estudios, coinciden en que los productos que tienen como target un núcleo único focalizado en la *familia transnacional*, han fracasado en la mayoría de los casos; y las estrategias comerciales que tienen como destinatarios de las ventas cruzadas a los remitentes no encontraron en las experiencias analizadas una aplicación adecuada que logre sostener en el tiempo tales iniciativas.

<sup>84</sup> Francisco Prior Sanz, 2007.

cruzada no se agotan allí, la relación requiere el desarrollo de estrategias comunicacionales activas con su clientela que ayuden a derribar los muros de la incomprensión, y de las deficiencias de alfabetización del lado de la oferta y de la demanda; para lograr entrar en empatía con receptores y remitentes de remesas, y cuando es posible, dar un paso más en generando los estímulos que integren las herramientas de educación financiera con estrategias de comunicación para asegurar la toma de decisiones informadas sobre el uso más conveniente de los servicios financieros y la administración de los fondos recibidos.

Si uno de los roles fundamentales de las entidades cooperantes es la disminución de las barreras de entrada al mercado por parte de las IMF más débiles, también la participación en consorcios o redes de IMFs pueden no solamente disminuir aquellas barreras de entrada, sino también beneficiarse con un mayor poder para negociar las condiciones de los contratos, recibir su apoyo técnico, operativo y comercial, contar con mayor capacidad para atraer fondos de la cooperación, etc. Un buen ejemplo estaría representado por la mencionada SUMARED (Red de Servicios y Canales Electrónicos de Colombia S.A.), que operan con remesas sólo a nivel nacional, agrupando a diecisiete cooperativas de ahorro y crédito colombianas. Según nos mencionaron durante este estudio, Sumared tendría la intención de internacionalizar el servicio de transferencias, comenzando con Estados Unidos y España, para luego expandirse a otros países europeos, y ofrecer a los socios de sus cooperativas afiliadas productos financieros adicionales.

En conclusión, muchas de las 12 IMFs de la muestra seleccionadas asumen, voluntaria o involuntariamente, la posición de vanguardia en el mercado, demostrando un modelo de negocios más beneficioso en cuanto costo y eficiencia del servicio de remesas, atrayendo los fondos de la cooperación, y pagando los costos de testear mecanismos innovadores de venta cruzada, que se establezcan precedentes (en sus aciertos y fracasos) de sistematización y segmentación del mercado de remesas para otras IMFs. En este sentido, los esfuerzos de estas IMFs no son para nada despreciables, aunque insuficientes desde una perspectiva global del sector.

Con sólo un tercio de las IMFs de la CAN intermediando remesas, y sólo un 20% de ellas bien posicionadas a nivel de alianzas, podemos decir que hay mucho camino por recorrer aún en la conformación de un proceso que valore los enormes sacrificios individuales de los emigrados. Para ello, resulta fundamental que el conjunto de actores interesados asuman con la debida responsabilidad de una acción política de reivindicación de derechos humanos fundamentales, sus correspondientes roles dentro de un proceso holístico de transferencias, para posicionar a las IMFs favorablemente dentro de un mercado cada vez más competitivo.

## REFERENCIAS

- Accion InSight Nro 25 (2008), *Desafíos y oportunidades en la bancarización de remesas: Elementos claves para el desarrollo de estrategias para la bancarización de receptores de remesas*, Accion International InSight Número 25, Noviembre 2008.
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2001), *Las remesas como instrumento de desarrollo: Una Conferencia Regional* (Comunicado de prensa); Discurso de apertura del Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, Enrique V. Iglesias; 17 de Mayo.
- CeSPI (Centro Studi di Politica Internazionale) (2006), Strategy Paper, Progetto MIDA Ghana-Senegal, Noviembre.
- CGAP Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (2007), *Aplicación de las transferencias monetarias a las instituciones microfinancieras. Guía técnica para el desarrollo y la realización de transferencias monetarias*, N.W. Washington, DC, Diciembre del 2007.
- Fajnzylber Pablo, J. Humberto López (2007), *Remittances and Development: Lessons from Latin América*, World Bank Publication. Washington D.C.
- Frigeri Daniele y Ferro Anna (2006), *Strumenti finanziari per una valorizzazione delle rimesse per lo sviluppo*, www.cespi.it.
- Hastings, Anne H. (2006), *Entry of MFIs into the Remittance Market: Opportunities and Challenges*, The Global Microcredit Summit Halifax, Nova Scotia, Canada, 13 de Noviembre del 2006.
- Microfinance Information Exchange (2009), *América Latina y El Caribe 2009: Análisis e Informe de Benchmarking de las Microfinanzas. Indicadores Claves 2008*, versión digital.
- MIF/FOMIN (2008), *Microfinance in Latin América and the Caribbean*, 2008 Data Update.
- Naciones Unidas, (2002), *International Migration Report 2002*, Departament of Economic and Social Affairs, Population Division, Nueva York.
- Navajas Sergio y Luis Tejerina (2007), *Las microfinanzas en América Latina y el Caribe ¿Cuál es la magnitud del mercado?*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- Orozco Manuel y Eve Hamilton, (2005), *Remittances and MFI Intermediation: Issues and Lessons, Remittances, Microfinance and Development: building the links*, Volume 1: A Global View, Judith Shaw, editor Brisbane, Australia: The Foundation for Development Cooperation.
- Orozco Manuel (2005), *International Flows of Remittances: Cost, competition and financial access in Latin América and the Caribbean—toward an industry scorecard*, Inter-American Dialogue Washington DC.
- Orozco Manuel (2008), *Remittances and Microfinance in Latin América and The Caribbean, steps forward on a long road ahead*, microREPORT #118.
- Orozco Manuel (2009), *Understanding the continuing effect of the economic crisis on remittance to Latin América and the Caribbean*, Inter-American Dialogue, Agosto 2009.
- Rhi-Sausi José Luis y Zupi Marco (2005), *The Remittances-Microfinance nexus: An innovative approach for financing development. Indications for Italy and MENA countries*. CeSPI, DOC 10/05 "Politica Internazionale" n. 1-2-Junio 2005.
- Sukadi Mata R. (2009), *Microfinance Institutions (MFIs) on the Remittances Market: Money Transfer Activity and Savings Mobilisation*, Université Libre de Bruxelles - Solvay Brussels School of Economics and Management Centre Emile Bernheim CEB Working Paper N° 09/022 2009, Bruselas
- Scott S. Robinson (2004), *Remesas, Microfinanza y la Informática Comunitaria*, Mesa de diálogo de la cooperación internacional de Centroamérica sobre remesas y desarrollo- San Salvador, Junio del 2004, Depto. de Antropología, Universidad Metropolitana, México, D.F.
- Tomas Miller-Sanabria (2006), *El modelo latinoamericano de microfinanzas: una mirada desde adentro*. Banco Interamericano de Desarrollo. Editado conjuntamente con Marguerite Berger and Lara Goldmark, Washington D.C.

- USAID, (2005), *Microfinance Providers in the Business of Money Transfers*, Migrant Remittance, vol.2 No2, Agosto del 2005, version digital disponible en: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADF096.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF096.pdf).
- Victor Donaire, (2005), *El programa del Banco Solidario para apoyo de los emigrantes ecuatorianos en España*, Incae Business School, versión digital.
- Wendell Samuel (2004), *Migración y remesas: Un estudio de caso del Caribe*, Eastern Caribbean Central Bank, 195-219, versión electrónica, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [www.eclac.cl](http://www.eclac.cl)

## ANEXOS

**Cuadro I. Monitoreo de participación en el mercado de remesas<sup>85</sup> de IMFs y COACs Ecuatorianas**

	Nombre de la Institución	Participa en el mercado de Remesas?	En el corredor con Europa?
1	Banco Solidario	Si	Si
2	COAC Mujeres Unidas LTDA (CACMU)	No	-
3	CACPE Yantzaza	No	-
4	CEPESIU	No	-
5	COAC Acción Rural	Si	Si
6	COAC Artesanos	Si	Si
7	COAC Chone	Si	Si
8	Fondvida	No	-
9	COAC Jardín Azuayo	Si	Si
10	COAC JEP (Juventud Progresista Ecuatoriana LTDA)	Si	Si
11	COAC Kullki Wasi	Si	Si
12	COAC Luz Del Valle	Si	Si
13	COAC MCCH	No	-
14	COAC Mushuc Runa	Si	Si
15	COAC Sac Aiet	No	-
16	COAC San José Obrero Ltda.	Si	Si
17	COAC Santa Anita	No	-
18	CODESARROLLO	Si	Si
19	COOPROGRESO	No	-
20	CrediFe	No	-
21	FEPP	No	-
22	FINCA – ECU	No	-
23	FODEMI	No	-
24	Fundación Alternativa	No	-
25	Fundación Espoir	No	-
26	FUNDAMIC	No	-
27	INSOTEC	No	-
28	ProCredit – ECU	Si	Si
29	UCADE Ambato (Cooperatova de ahorro y credito Ambato Ltda.)	No	-
30	UCADE Guaranda	No	-
31	UCADE Latacunga,	No	-
32	UCADE Santo Domingo	No	-
33	Fundación Casa Campesina de Cayambe	No	-
34	CESOL ACJ	No	-
35	COAC Huaycopungo	No	-
36	COAC La Benéfica	No	-
37	COAC San Antonio	Si	Si
38	COAC Santa Ana	Si	Si
39	COAC Unión Popular	No	-
40	ECLOF – ECU	No	-
41	Fundacion FACES	No	-
42	D-Miro	No	-

Fuentes: Elaboracion propia en base a datos de MixMarket, sitios web oficiales de las IMFs y cooperativas de ahorro y Credito, Red Financiera Rural, y Banco Central del Ecuador (BCE), actualizado al 17/10/2009

<sup>85</sup> Entiéndase por participación en el mercado de remesas las instituciones que prestan el servicio de transferencias internacionales de dinero a través de alianzas con al menos un intermediario financiero que opera en el país de emisor del flujo, que como mínimo presupone la asociación con un Operador de Transferencias de Dinero (OTD o MTO según su sigla en inglés)

**Cuadro II. Monitoreo de participación en el mercado de remesas de IMFs Colombianas**

	<b>Nombre de la Institucion</b>	<b>Participa en el mercado de Remesas?</b>	<b>En el corredor con Europa?</b>
1	Banco Caja Social / BCSC	Si	Si
2	Bancolombia	Si	Si
3	Banco Agrario de Colombia S.A.	No	-
4	Financiera América / Finamérica	No	-
5	Banco Procredit	No	-
6	Financiera Compartir S.A.	No	-
7	Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga/FMM	No	-
8	Actuar – Tolima	No	-
9	Contactar Pasto	No	-
10	Fundación Mundo Mujer - Popayán / FMM	No	-
11	Fundación Amanecer	No	-
12	Actuar - Quindio /Armenia	No	-
13	Fundación WWB Cali	No	-
14	Corporación Mundial de la Mujer - Bogotá / CMM	No	-
15	Fundación Mario Santo Domingo / FMSD	No	-
16	Actuar Caldas	No	-
17	Actuar - Bolívar Cartagena	No	-
18	CONGENTE	No	-
19	Cooperativa de ahorro y crédito Cafetera/ COFINCAFE	No	-
20	Oportunidad Latinoamericana Colombiana (OLC)	No	-
21	Fundación Producir	No	-
22	Actuar Antioquia	No	-
23	Corporación Microempresas de Antioquia	No	-
24	Comfenalco Antioquia	No	-
25	Comfenalco Quindío	No	-
26	Caja de Compensación Familiar de Antioquia/ COMFAMA	No	-
27	Comfamiliar Atlantico	No	-
28	Comfenalco Valle	No	-
29	CAFAM	No	-
30	Comfamiliar Risaralda	No	-
31	Cooperativa Financiera Confiar	No	-
32	Cooperativa Belen Ahorro y Crédito	No	.
33	COTRAFA Cooperativa Financiera	No	.
34	Bancamía S.A	No	-
35	Crezcamos S.A.	No	.
36	Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander Ltda. "Financiera Comultrasan"	No	-
37	Cooperativa de Trabajadores Municipales de Medellín	No	-
38	Asociación General Para Asesorar Pequeñas Empresas	No	-
39	CFA Cooperativa Financiera de Antioquia	No	-

Fuentes: Elaboración propia en base a datos de MixMarket, sitios web oficiales de las IMFs y cooperativas de ahorro y Crédito, actualizado al 17/10/2009

**Cuadro III. Monitoreo de participación en el mercado de remesas de IMFs y COACs Peruanas**

	<b>Nombre de la Institución</b>	<b>Participa en el mercado de Remesas?</b>	<b>En el corredor con Europa?</b>
1	Banco del Trabajo	Si	No
2	EDPYME (Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa) Efectiva	No	-
3	EDPYME Pronegocios	No	-
4	EDPYME Alternativa	Si	Si
5	EDPYME Crear Trujillo	No	-
6	EDPYME Credivisión S.A.	No	-
7	EDPYME Edyficar S.A.	No	-
8	EDPYME CREDIJET	Si	Si
9	EDPYME Créditos Crear Arequipa S.A.C.	No	-
10	EDPYME Confianza S.A. (Convertida a Financiera)	Si	Si
11	EDPYME Nueva Visión	No	-
12	EDPYME Raíz	No	-
13	MiBanco	Si	Si
14	Caja Rural de Ahorro y Crédito Profinanzas	No	-
15	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Pisco	No	-
16	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura	Si	Si
17	Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes	Si	Si
18	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Paita	Si	Si
19	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Sullana	Si	Si
20	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Maynas	Si	Si
21	Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente	Si	Si
22	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa	No	-
23	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica	No	-
24	Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren	Si	Si
25	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Del Santa	No	-
26	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo	No	-
27	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco	No	-
28	Caja Municipal de Ahorro y Credito de Tacna S.A.	No	-
29	Caja Rural de Ahorro y Crédito Credinka	No	-
30	CRAC Señor de Sipán	No	-
31	COOPAC Norandino	No	-
32	COOPAC Santo Domingo de Guzman	No	-
33	COOPAC San Martín	No	-
34	COOPAC San Cristobal De Huamanga	No	-
35	COOPAC Leon XIII	No	-
36	COOPAC Tocache	No	-
37	COOPAC Los Andes Cotarusi Aymaraes	No	-
38	COOPAC Santo Cristo	No	-
39	COOPAC Maria Magdalena	No	-
40	ASIDME	No	-
41	Asociación de Mujeres en Acción / AMA	Si	Si
42	FINCA Perú	No	No
43	Instituto de Desarrollo del Sector Informal Lambayeque	No	-
44	Movimiento Manuela Ramos - BCC / MMR	No	-
45	Alternativa Microfinanzas – Centro de Investigacion social y educacion popular	No	-
46	ProMujer Perú	No	-
47	Adventist Development and Relief Agency / ADRA	No	-
48	IDESPA	No	-
49	Asociación Benéfica Prisma	No	-
50	EDAPROSPO PAF	No	-
51	Caritas Perú	No	-
52	MIDE Cusco	No	-
53	ARARIWA	No	-
54	Fomento de la Vida / FOVIDA	No	-
55	Fondo de Desarrollo Regional / FONDESURCO	No	-

Fuentes: Elaboracion propia en base a datos de MixMarket, sitios web oficiales de las IMFs y cooperativas de ahorro y Credito, actualizado al 14/09/2009

**Cuadro IV. Monitoreo de participación en el mercado de remesas de IMFs y COACs Bolivianas**

	Nombre de la Institución	Participa en el mercado de Remesas?	En el corredor con Europa?
1	FASSIL FFP S.A.	Si	Si
2	Fortaleza FFP S.A.	No	-
3	Ecofuturo FFP S.A.	No	-
4	PRODEM FFP S.A.	Si	Si
5	Banco Solidario S.A. / BANCOSOL	Si	Si
6	FIE FFP S.A.	Si	Si
7	Banco Los Andes Procredit S.A..	Si	Si
8	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jesús Nazareno /CJN	Si	Si
9	Cooperativa de Ahorro y Crédito Fátima / CFA	Si	Si
10	Cooperativa de Ahorro y Crédito Magisterio Rural /CMR	Si	Si
11	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres	Si	Si
12	Crédito con Educación Rural /CRECER	No	-
13	Programas para la Mujer / Pro Mujer	No	-
14	Fundación Boliviana para el Desarrollo / FUBODE	Si	Si
15	Fundación Agrocapital	Si	Si
16	Fondo Rotatorio de Inversión y Fomento D-FRIF /DIACONIA	No	-
17	Fundación Boliviana para el Desarrollo de la Mujer / FUNBODEM	No	-
18	Fondo de Desarrollo Comunal / FONDECO	Si	Si
19	Sartawi	No	-
20	Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productora / IDEPRO	No	-
21	Fundación para Alternativas de Desarrollo / FADES	No	-
22	Incubadora de Microempresas Productivas / IMPRO	No	-
23	Emprender	Si	Si
24	Grusol	No	-
25	PDAI Programa de Desarrollo Agropecuario Integrado	No	-
26	Centro de Investigación y Desarrollo Regional / CIDRE	No	-
27	Fondo de Crédito Solidario / FONCRESOL	No	-
28	Fondo de la Comunidad S.A. (FFP)	No	-
29	Asociación Mutual de Ahorro y Préstamo para la Vivienda La Primera	Si	Si
30	Asociación Nacional EcuMénica de Desarrollo / ANED	Si	Si
31	Cooperativa de Ahorro y Credito Abierta San Jose de Punata	No	-
32	Cooperativa de ahorro y crédito abierta Inca Huasi	Si	Si
33	Cooperativa de Ahorro y Credito Abierta Quillacollo	No	-
34	Cooperativa de Ahorro y Credito Abierta CACTRI	Si	No
35	Cooperativa de Ahorro y Credito Abierta PIO X	Si	Si
36	Cooperativa de Ahorro y Credito Abierta San Mateo	Si	Si
37	Cooperativa de Ahorro y Credito Abierta San Roque	Si	Si
38	Cooperativa de Ahorro y Credito Abierta San Jose de Bermejo	Si	Si
39	Cooperativa de Ahorro y Credito Abierta Monseñor Felix Gainza	Si	Si
40	Cooperativa de Ahorro y Credito Abierta San Joaquin (COSAJ)	Si	Si

Fuentes: Elaboracion propia en base a datos de MixMarket, sitios web oficiales de las IMFs y cooperativas de ahorro y Credito, y contactos con el personal de las IMFs, actualizado al 07/02/2010

**Cuadro V. Compañías asociadas a las IMFs que participan del corredor de remesas con Europa**

	<b>Nombre de la Institución</b>	<b>País</b>	<b>Compañía Asociada</b>
1	Banco Solidario	Ecuador	CECA (31 Cajas), Caixa Catalunya, La Caixa, Caja Murcia, Banco de Valencia, Bancaja, BBK, Banca Popolare di Milano, Iccrea, Banca Sella
2	COAC Acción Rural	Ecuador	Vigo, MoneyGram, Easy Pagos, damepagos.com, RTC
3	COAC Luz Del Valle	Ecuador	Money Gram
4	COAC Artesanos	Ecuador	Western Union
5	COAC Chone	Ecuador	Money Gram
6	COAC Jardín Azuayo	Ecuador	Citibank, Vigo, Ría, Global, Via América, RTC
7	COAC JEP (Juventud Progresista Ecuatoriana LTDA)	Ecuador	Vigo, MoneyGram, Uniteller, Caixa, Ria, Viamericas, RTC
8	COAC San Antonio	Ecuador	Western Union
9	COAC Kullki Wasi	Ecuador	Western Union
10	COAC Mushuc Runa	Ecuador	Vigo, Ecuagiros, Ria, Viamericas, Microfinance, La Caixa.
11	COAC San José Ltda.	Ecuador	RIA, Western Union, Ecuagiros, Bacnco Central, Vigo, RTC
12	CODESARROLLO	Ecuador	Banco Santander, Caixa Catalunya, ICCREA, RTC
13	ProCredit – ECU	Ecuador	Western Union, Bco. Ctral. Con su convenio a traves de La Caixa,
14	COAC Santa Ana	Ecuador	La Caixa a traves del Bco Central de Ecuador
15	Banco Caja Social / BCSC	Colombia	Caixa, CECA, Giros y Finanzas representante de WU
16	Bancolombia	Colombia	RIA, Omnex España, Omnex Estados Unidos, Dolex, Quisqueyana, South Exchange, Vigo, Transfast, Uniteller, Viaméricas, Banagricola, Caixa, Caja Madrid, Grupo Banco Popular, Xoom
17	MiBanco	Perú	Caixa, Ria, Adelante, MoneyGram, Guiñazu Transfer
18	EDPYME Confianza S.A.	Perú	Western Union
19	EDPYME CREDIJET	Perú	Jet Peru
20	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura	Perú	Western Union
21	Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente	Perú	Western Union
22	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Sullana	Perú	Western Union
23	Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes	Perú	Western Union
24	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Paita	Perú	Western Union
25	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Maynas	Perú	Western Union
26	Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren	Perú	Western Union
27	Asociación de Mujeres en Acción / AMA	Perú	Western Union
28	Edpyme Alternativa	Perú	Western Union
29	FASSIL FFP S.A	Bolivia	Western Union
30	PRODEM	Bolivia	Latín Express, Fincenter
31	Banco Solidario S.A. / BANCOSOL	Bolivia	Banco Velox, Transfer Exact, Caixa, La Caixa, CECA, Banco Popular, Caixa Penedès, Cajastur, Caixa de Sabadell, otras cajas españolas, RIA Envía. Envios, Lefer Transfer, e I-Transfer, Money&Com,
32	FIE FFP S.A.	Bolivia	Ría Envía, Viamericas, Monty Global Payments, Money Exchange S.A., MoneyGram, MORE Money Transfer, Envía Bolivia, Microfinance International Corporation, ENVIA, Telegiros, Uno, Safe, Giroexpress, Chequepoint, RD MONEY, EXACT, Universal, Masterenvios, MONTY, Europhil, Capital, GeomilDesde Italia: Ria Envía y Euro envíos
33	Banco Los Andes Procredit S.A..	Bolivia	Western Union
34	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jesús Nazareno /CJN	Bolivia	Money Gram
35	Cooperativa de Ahorro y Crédito Fátima / CFA	Bolivia	Money Gram
36	Cooperativa de Ahorro y Crédito Magisterio Rural	Bolivia	Western Union

---

	/CMR		
37	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres	Bolivia	Western Union
38	Fundación Boliviana para el Desarrollo / FUBODE	Bolivia	Western Union
39	Emprender	Bolivia	Western Union
40	Fundación Agrocapital	Bolivia	Money Gram
41	Fondo de Desarrollo Comunal /FONDECO	Bolivia	Money Gram
42	Cooperativa de Ahorro y Credito Abierta San Mateo	Bolivia	Servired, Telegiros Romero, Transfer, Trans Fast Mundial
43	Cooperativa de Ahorro y Credito Abierta San Roque	Bolivia	Western Union
44	Cooperativa de Ahorro y Credito Abierta San Joaquin, COSAJ	Bolivia	Money Gram
45	Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo / ANED	Bolivia	Western Union, y REMESAS INSTANTANEAS
46	Cooperativa de ahorro y crédito abierta Inca Huasi	Bolivia	BTS (Bancomer Transfer Service)
47	Cooperativa de Ahorro y Credito Abierta PIO X	Bolivia	BTS (Bancomer Transfer Service)
48	Asociación Mutual de Ahorro y Préstamo para la Vivienda La Primera	Bolivia	Money Gram
49	Cooperativa de Ahorro y Credito Abierta Monseñor Felix Gainza	Bolivia	Western Union
50	Cooperativa de Ahorro y Credito Abierta San Jose de Bermejo	Bolivia	Western Union

---

Fuentes: Elaboración propia en base a contactos con las IMF's y sitios Web oficiales de las IMF's, actualizado al 12/01/2010