

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

**La venta cruzada**  
**a los clientes de remesas:**  
**resultados de un estudio sobre las instituciones**  
**microfinancieras en los países andinos**

*Alejo Santermer y Giulio Giangaspero*

**Mayo 2010**

## ÍNDICE

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS .....	3
TIPOLOGÍAS DE ALIANZAS.....	4
SISTEMATIZACIÓN Y MANEJO DE LA INFORMACIÓN .....	5
ADECUACIÓN, EMPATÍA Y ESTÍMULOS SOBRE LA BASE DE MERCADO .....	6
LA OFERTA ESPECÍFICA LIGADA A LAS REMESAS DE LAS IMF'S DE LA MUESTRA.....	8
ELEMENTOS CUANTITATIVOS DE LA VENTA CRUZADA.....	10
LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA VENTA CRUZADA: PERCEPCIONES DE LAS IMF'S DE LA MUESTRA.....	11
CONCLUSIONES.....	11
BIBLIOGRAFÍA .....	13
ANEXOS.....	15
Anexo 1. Listado de las personas contactadas .....	15
Anexo 2. Monitoreo de operatividad con remesas en 176 IMF's andinas.....	16
Anexo 3. Análisis variable adecuación, empatía, y estímulo sobre la base de mercado .....	16
Anexo 4. Tasa de conversión, volumen de conversión y “doble clientela” .....	17

*Este documento se basa en un estudio de Alejo Santermer desarrollado entre los meses de Septiembre del 2009 y Febrero del 2010 dentro del marco del Programa MIDLA (Migraciones para el desarrollo de América Latina). MIDLA, financiado por la Cooperación Italiana del Ministerio de Asuntos Exteriores, es realizado por CeSPI (Centro Studi di Politica Internazionale) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). El estudio se encuentra disponible en el sitio web del CeSPI:*

[http://www.cespi.it/wp/wp%2066-instituciones%20microfinancieras\\_santermer.pdf](http://www.cespi.it/wp/wp%2066-instituciones%20microfinancieras_santermer.pdf)

Alejo **Santermer** desarrolló la presente investigación trabajando como investigador del CeSPI, en el área Migración y Desarrollo. Master en Relaciones Internacionales Europa-América Latina, Universidad de Bologna y Curso de Especialización superior en Microfinanzas y Desarrollo Social de la Universidad de Alcalá, Madrid.

Contacto: [alejosantermer@yahoo.com](mailto:alejosantermer@yahoo.com)

Giulio **Giangaspero** es investigador del CeSPI, en el área Migración y Desarrollo. Sus trabajos tienen un enfoque en las remesas de los migrantes y las estrategias para su valorización. Master en Internacionalización y Comunicación de las Relaciones Comerciales de Università per Stranieri di Perugia.

Contacto: [giulio.giangaspero@cespi.it](mailto:giulio.giangaspero@cespi.it)

## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS

El estudio ha analizado los puntos de intersección, y posibles círculos virtuosos, entre el desarrollo del sector microfinanciero en los países andinos y las transferencias de dinero de los migrantes a sus familias en los países de origen, las remesas, enfocándonos en la venta de productos y servicios microfinancieros sobre receptores de remesas -la venta cruzada- como mecanismo de mercadotecnia que tiene potencialidad para apalancar estos recursos en el desarrollo. En efecto, hay algunas características que podrían posicionar estratégicamente las IMFs como actores claves para generar los estímulos y condiciones que den mayores opciones a los emigrados y sus familiares para canalizar las remesas hacia destinos que otorguen mayor valor agregado y amortigüen la inercia hacia el consumo de este flujo de dinero. Estas características son su posicionamiento geográfico en zonas desatendidas financieramente que son además lugares de alta emigración, su metodología de trabajo y experiencia adquirida en sectores sociales de bajos ingresos y la relación estrecha y de confianza que establecen con los clientes.

Bajo esta perspectiva, los interrogantes principales han sido: ¿En qué medida y bajo que modalidades participan actualmente las IMFs en el mercado de remesas en los países de la Comunidad Andina? ¿Como pueden contribuir las IMFs a una mayor inclusión financiera y a la valorización de los recursos de los emigrados? O, más específicamente, ¿qué factores influyen sobre la capacidad de implementar y ejecutar sistemáticamente la venta cruzada sobre clientes de remesas?

Le metodología de trabajo se ha basado en un estudio preliminar de las instituciones microfinancieras de Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia que intermedian remesas, alcanzando a monitorear un total de 176 instituciones de la región. Dentro de estas, se identificaron 52 IMFs que operan con transferencias internacionales de dinero, es decir, cerca del 30% de las IMFs analizadas<sup>1</sup>, de las cuales casi su totalidad, 50 de estas instituciones, intermedian remesas provenientes de Europa. El estudio ha luego profundizado el análisis de una muestra de 12 IMFs que intermedian remesas del corredor con Europa, basándose en encuestas individualizadas realizadas al personal responsable de dicho servicio y a los departamentos relativos, complementadas con el análisis de fuentes secundarias<sup>2</sup>.

**Cuadro 1. La muestra de las instituciones de microfinanza analizadas en profundidad**

	Institución de microfinanzas	País
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

<sup>1</sup> El 46% de estas 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>2</sup> Encuestas realizadas entre los meses de Noviembre 2009 y Febrero 2010. Las fuentes secundarias incluyen informes y estudios (Caballero K. y Melgarejo M., 2005; Sela, 2005; Hernandez R. y Mugica Y., 2003; Donaire V., 2005; Prior Sanz F., 2007; Martínez Murgueitio O., 2005; CGAP, 2005) y los sitios web oficiales de las instituciones analizadas.

## TIPOLOGÍAS DE ALIANZAS

El análisis tiene una focalización particular sobre las alianzas contraídas para activar el servicio de remesas, que incluyen una variedad de intermediarios financieros y no financieros. La tipología de alianza puede tener una fuerte influencia no sólo sobre la sostenibilidad y rentabilidad del servicio, sino también sobre la reconfiguración de ciertas características organizacionales, que influyen en las modalidades de interacción con los clientes de remesas y que, condicionando además los volúmenes intermediados, determinan en última instancia la capacidad de sistematizar las estrategias de venta cruzada.

Si miramos al estudio preliminar, de las 50 instituciones andinas identificadas, el 66% participa en el mercado por medio de alianzas con una sola Empresa de Transferencias de Dinero (ETD o MTO según sus siglas en inglés). Además casi la mitad, 23 IMFs, están asociadas con la misma compañía: Western Union. El 20% de las IMFs analizadas elige alianzas con entidades bancarias y pool de MTOs simultáneamente.

El estudio de la muestra nos permite profundizar el análisis de las tipologías de asociación, y proponer una categorización. De las 12 IMF de la muestra, 5 optaron por acuerdos con Entidades financieras y MTOs simultáneamente (poligamia mixta); 2 instituciones por alianzas con varias entidades bancarias y entidades financieras no bancarias, como cajas de ahorro, entidades del mundo del crédito cooperativo (poligamia bancaria); 2 eligieron la asociación con sólo una Empresa de Transferencia de Dinero (monogamia con remesadora); 2 se asociaron con un conjunto o pool de MTOs (poligamia con remesadoras); en fin, una optó por una sociedad con MTOs, entidades bancarias y Consorcios o redes de IMFs (poligamia triple)<sup>3</sup>.

La riqueza de estas asociaciones 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.

Las decisiones de asociación están correlacionadas con variables temporales, ya 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. El factor temporal también influye en base a la necesidad de experimentación que requiere incorporar gradualmente el know how para saber cuales son las mejores opciones de asociación, junto con 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.

Además del “tipo de alianza” se indagó a las IMFs de la muestra sobre el soporte en asistencia técnica y los convenios con entidades para la oferta de sus productos<sup>4</sup>. En efecto, estas colaboraciones pueden determinar los resultados del sector de remesas, tanto desde el punto de vista financiero, como de su impacto social, vía capacidad de venta cruzada. Respecto a los acuerdos con otras empresas para la comercialización de los productos, sólo 4 IMFs han mantenido convenios de este tipo. Sin embargo, 2 lo hacían anteriormente y decidieron cancelar estas actividades: Enlace Andino, creado por el mismo Banco Solidario, operó en España e Italia y dejó de pertenecer al grupo desde hace alrededor de 3 años, y al momento no mantiene relación alguna con el Solidario; igualmente, MiBanco decidió no renovar el convenio que tenía desde el 2007 con Unión Andina, una empresa con presencia en España, EEUU, e Italia, con la que buscaba satisfacer las necesidades de la compra de vivienda en Perú a través de la oferta de productos financieros a inmigrantes

---

<sup>3</sup> La categorización de las alianzas propuesta en este estudio se basa en la profundización de las tres categorías básicas (asociaciones sencillas, múltiples y consorcios) desarrolladas por CGAP, en *Aplicación de las transferencias monetarias a las instituciones microfinancieras. Guía técnica para el desarrollo y la realización de transferencias monetarias*, 2007.

<sup>4</sup> Consideramos también organizaciones no financieras: agencias de cooperación, ONGs, donantes y redes de IMFs.

andinos y sus familiares en sus países de origen. Estas decisiones concuerdan con los cambios de estrategias sobre el target de mercado, en lo referente a la venta cruzada, que ha dejado de posicionarse del lado del remitente para enfocarse en los receptores de remesas. Este cambio de tendencia fue causado fundamentalmente por las altas tasas de morosidad e incobrabilidad, debido a la dificultad en la gestión y seguimiento de las operaciones financieras, dadas por la no presencia directa de la entidad en el lugar de residencia del emigrado.

Respecto al tema del soporte y la asistencia técnica, la mitad de las IMFs de la muestra han recibido asistencia técnica en la implementación del servicio de remesas. Quizás el caso más relevante al respecto, porque provocó un cambio de tendencia positivo en la capacidad de venta cruzada, fue la cooperación técnica recibida por Procredit a cargo del BID<sup>5</sup>.

Para analizar la conveniencia de las asociaciones (particularmente en los corredores más relevantes), 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. MiBanco accedió sólo a través de uno de sus socios, Ría Envía, a 41.000 agentes en 85 países diferentes. Banco Sol se beneficia de las 3.500 oficinas en España, solamente contabilizando los convenios con La Caixa, y Banco Popular. El BCSC contó con la impresionante capilaridad de la asociación con la CECA con sus 14.000 oficinas de las Cajas de Ahorro Españolas asociadas. Las IMFs asociadas a Western Union (Procredit, Confianza y BCSC) se incorporan a una capilaridad de 140.000 oficinas en todo el mundo.

## **SISTEMATIZACIÓN Y MANEJO DE LA INFORMACIÓN**

En el estudio se intentó evaluar la venta cruzada como potencialidad, y no sólo como ventas efectivas, analizando 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.

De suma importancia para la implementación de la venta cruzada, la sistematización y manejo de la información da lugar a la elaboración de las estrategias comerciales. Bajo esta perspectiva, se consultó a las IMFs, en primera instancia, sobre la informatización en términos generales: de sus respuestas se observa que todas sus sucursales contaban con sistemas computarizados de registros de la información e interconexión entre las distintas oficinas; sólo una institución, Prodem, menciona que algunas de las sucursales están interconectadas solamente a causa del servicio de remesas.

Luego se ha investigado si las IMFs disponían de un sistema centralizado que permitiese a la matriz controlar sus filiales y descargar información sobre receptores y remitentes de remesas y compartirla entre diversos departamentos. En efecto, un uso sistemático, difundido y adecuado de información facilita operativamente el cruce de negocios. Para ello no sólo se requiere contar con plataformas 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.

Se observó que las IMFs de la muestra están bien informadas sobre los clientes de remesas. Todas las IMFs que han respondido a 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 2 de las IMFs (Prodem y MiBanco) mencionan no poseerlas. Puede pensarse que exista un estímulo contextual al respecto

---

<sup>5</sup> Denominada “Expansión de los canales de recepción y distribución de remesas del Banco Procredit – Ecuador”.

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.

Las IMFs de la encuesta parecen encontrarse menos ágiles 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, y sólo 3 IMFs respondieron positivamente a esta cuestión. Aquí subrayamos como la utilidad de poseer la información desvanece si no es utilizada o no se encuentra disponible a los departamentos involucrados en la comercialización cruzada.

Otra dificultad parece encontrarse en la relación con los socios. La gran mayoría de las IMFs no tiene la posibilidad de descargar información sobre receptores o remitentes de sus entidades asociadas, ya que 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 un aspecto de suma importancia ya que facilita las operaciones de depósitos en cuenta de las transferencias. En la muestra, 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 despreciables si consideramos que a nivel sectorial existe una predominancia de las ETDs en el mercado de remesas que no facilita precisamente estas operaciones.

## **ADECUACIÓN, EMPATÍA Y ESTÍMULOS SOBRE LA BASE DE MERCADO**

En el estudio se propuso desarrollar un análisis sobre la capacidad de Adecuación, Empatía y Estímulos de la oferta sobre la base de mercado. Esta representó una instancia de reflexión sobre el modo de pensar la alfabetización financiera, vista aquí como un proceso de educación a dos bandas entre la oferta y la demanda.

El primer nivel de análisis se refiere a la adecuación de la oferta a las características específicas de esta franja de mercado, en función de sus diversas necesidades y capacidades, correlacionadas a su vez con el proyecto migratorio y sus etapas, con la cultura financiera del país de procedencia y la influencia del país de destino. En este sentido, sólo a través de una segmentación de mercado adecuada se pueden identificar las estrategias de bancarización y los productos financieros que más se adaptan a las necesidades. De este modo, se consultó a los funcionarios de las IMFs sobre la realización de estudios de mercado específicos sobre receptores y remitentes de remesas, el diseño de productos específicos dirigidos a este target, análisis 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.

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. La mitad de estas instituciones cuentan con productos o servicios financieros diseñados específicamente para receptores y/o remitentes de remesas, 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. Por otra parte, 5 IMFs afirman contar con personal especializado en las características del mercado de migrantes y familiares de migrantes. 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, sea en cuanto posibilidad de realización de envíos fuera de los horarios laborales de los trabajadores inmigrantes – que en muchos casos realizan largas jornadas laborales sobrepasando horarios standard – sea en cuanto a la cercanía a los migrantes y sus familias y la difusión de las oficinas, 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 una ampliación de los horarios de apertura de las oficinas. Se trata de las IMFs asociadas a MTO, lo que permite brindar estas mayores posibilidades de acceso al servicio de transferencias de remesas.

El segundo nivel, el de la empatía, se refiere al 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 – y monitorea los mecanismos que permiten entrar en empatía con el cliente a fin de detectar las condiciones propicias bajo las cuales satisfacer sus necesidades. Para ello, se indagó 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; 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>6</sup>, sea a través de las embajadas y por medio de avisos publicitarios en periódicos locales; ninguna afirmó entablar relaciones de modo sistemático con asociaciones de migrantes.

El tercer nivel de análisis se refiere a las estrategias que, de formas variadas, apuntan a estimular la base de mercado en pos de la venta cruzada y atraer la demanda, 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 y migrantes. 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. Programas de educación financierana resultan fundamentales no sólo para la atracción de clientes, sino también para seguir en el camino hacia la valorización de las remesas. Un paso importante es aumentar el conocimiento de los instrumentos financieros, sus posibles usos y los riesgos del sistema financiero, e involucrar las remesas en este proceso más amplio de inclusión de los migrantes y sus familias.

La interacción con la comunidad de migrantes es quizás el aspecto mas débil, ya que sólo 3 están involucradas directamente con asociaciones u otras organizaciones de la diáspora. Esto representa una falencia fundamental, porque priva a las IMFs de una fuente de legitimación de sus iniciativas y de un aliado clave. Aunque no se perciben alianzas profundas o sistemáticas con las asociaciones de migrantes, algunas IMFs lo hacen a través de ferias dedicadas a los emigrantes en el exterior (MiBanco y Bancolombia), patrocinando eventos (BancoSol), y otras se relacionan por medio de consulados y embajadas (Procredit).

---

<sup>6</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.

## LA OFERTA ESPECÍFICA LIGADA A LAS REMESAS DE LAS IMF'S DE LA MUESTRA

Entre los elementos analizados referidos a la muestra de 12 IMF's, el diseño de productos específicos ligados a las remesas es uno de los indicadores 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.

Analizamos primero el caso peruano. Para interactuar con la realidad financiera de las familias transnacionales, MiBanco ha desarrollado "*Mi Hipoteca*", dirigiéndose directamente a emigrantes de España que quieran adquirir un inmueble en el Perú para sus familiares enviando remesas desde dicho país. Formalizando el crédito mediante un apoderado en Perú, los emigrados pueden comprar sus viviendas recibiendo un financiamiento<sup>7</sup>. MiBanco ha desarrollado 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 y una tarjeta telefónica sin cargo. Además, si un emigrante desea abrir una cuenta a su nombre lo puede hacer a través de su apoderado en Perú.

Los monitoreos realizados por el Banco han detectado algunas dificultades en la oferta de Mi Hipoteca: el pago de la cuota inicial, debido a los tope máximos que tienen las remesadoras en España, dificultando y aumentando los costos de los envíos de grandes montos destinados a cubrir dicha cuota, que se ven olvidados a fraccionarse en varias transferencias diversas; los costos altos de cada transferencia; la elección de inmuebles desde el exterior por parte del emigrado es compleja; la adecuación a horarios de trabajo de los emigrantes para realizar las evaluaciones y acopio de documentación; las dificultades impuestas por la diferencia de horas entre Perú y España.

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 (al rededor de 83 euros). 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>8</sup>.

En Bolivia, BancoSol tiene una larga experiencia en la oferta de servicios financieros a los emigrados. En crédito hipotecarios ofrece financiamiento para compra de casa, terreno, para la construcción, refacción, ampliación o remodelación de vivienda en Bolivia, 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.

Otro producto específico enfocado en las necesidades de los emigrados bolivianos es el microseguro: Sol Salud, paquete de seguros para atención médica y hospitalaria al costo de USD 3.99 al mes por persona, apunta a satisfacer la cobertura de las necesidades medicas de los familiares de los emigrados residentes en Bolivia. Adicionalmente, Sol Salud Plus brinda protección médica en caso de accidentes. Además Banco Sol ofrece el *Seguro Migrante*, un seguro de repatriación en caso de fallecimiento del migrante en España, que puede incluir opcionalmente un respaldo 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>9</sup>.

En Colombia, BCSC ha desarrollado 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

<sup>7</sup> El financiamiento va desde el 80% al 90% de la vivienda según evaluación, para ser cancelado en un periodo máximo de hasta 15 años. Los préstamos pueden ascender hasta USD 108 mil, sin cobrar comisiones por los desembolsos.

<sup>8</sup> Diario Perú21, 09 de Julio 2009.

<sup>9</sup> Información publicitaria del sitio oficial del BancoSol.



pesos), tiene una tarjeta débito con una cuota de manejo muy baja y adicionalmente un seguro de vida gratuito para el originador del giro (ofrecido por Liberty Seguros S.A.)<sup>10</sup>.

En fin, en el caso ecuatoriano, merece una mención la cuenta “*Mi familia, Mi País, Mi Regreso*” del Banco Solidario, a pesar de que haya sido retirado del mercado en el 2006. 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, algunas bloqueadas por instrucción expresa del emigrante en España, y una podía ser utilizada por el destinatario de fondos en con la utilización de una tarjeta de débito. Esta iniciativa tenía la gran ventaja que le daba una respuesta a la preocupación del emigrante con respecto al destino de los fondos. Pero, además de la complejidad en base a la multiplicación excesiva de propósitos contenidos dentro de la Cuenta, otros motivos llevaron a la eliminación de este producto, sobre todo la decisión en 2006 de especializarse únicamente en sus Productos Microcrédito y Olla de Oro (créditos inmediatos con garantías en joyas de oro), con la consecuencia de no mantener ni desarrollar productos específicos para los segmentos emigrantes y familiares de emigrantes<sup>11</sup>.

**Cuadro 2. Productos para la venta cruzada y destinatarios**

Institución	Productos ofrecidos	Destinatarios
<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>	Crediremasas, (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 directas y sitios oficiales de las IMFs.

<sup>10</sup> En un intento de optimizar y simplificar los mecanismos de envío, el banco está 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.

<sup>11</sup> María Isabel Vaca, Gerente de producto. Entrevista realizada el 15 de Diciembre de 2009.

## ELEMENTOS CUANTITATIVOS DE LA VENTA CRUZADA

En cuanto a los aspectos cuantitativos que influyen sobre la venta cruzada, hemos tomado en cuenta indicadores tales como el número de transacciones (anuales o mensuales), los montos remesados, promedios por transferencia, y las transacciones por sucursales.

De las 6 IMFs que brindaron información sobre el volumen de negocio, 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<sup>12</sup>. Una plausible explicación de ese nivel de participación en el mercado tiene que ver con su antigüedad en el mercado de remesas. 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 esta pagando 6 millones de dólares en remesas, lo que corresponde a menos del 1% del total de remesas recibidas en Perú para el 2009, cifra que tampoco resulta relevante comparativamente, si consideramos que para finales del 2008 el Banco administraba una cartera de créditos bruta de U\$D 781,2 millones.

Es importante tener una visión del número de transacciones mensuales en referencia a la cantidad de sucursales que pagan remesas. Aunque incluyendo el caso del Banco Solidario cuya performance sobrepasa las otras experiencias, las IMFs sobre las cuales se pudo recabar esta información desembolsan en promedio 92,57 transferencias mensuales por sucursal. Además del Solidario se destaca la Cooperativa Jardín Azuayo, llegando a pagar 120 transacciones mensuales por sucursal.

Desde el aspecto cuantitativo de la venta cruzada, un indicador relevante es la denominada tasa de conversión: clientes de remesas que se “convierten” en clientes de otros productos y servicios financieros de la misma entidad. Los datos que se han podido recabar resultan de gran heterogeneidad. En 2 casos, considerando cuantos receptores de remesas se han bancarizados, se estiman tasas de conversión similares: el 10% de la Cooperativa Jardín Azayo y el 13% de Procredit. En el caso de Banco Solidario, de los 45.236 clientes de remesas bancarizados en 2007, se ha pasado a 26.802 en el 2009; el mencionado cambio de estrategia del Banco, con el que se decidió no impulsar más la mercadotecnia hacia los migrantes, demuestra la medida en que las estrategias específicas de segmentación de mercado pueden incidir en la venta cruzada.

Dada la dificultad de recabar la información relativa a la tasa de conversión, otro dato útil y más accesible es la “doble clientela”, es decir, clientes de remesas que son a su vez clientes de otros productos o servicios, sin poder diferenciar qué acontece o cual producto se adquiere primero. En el caso peculiar de Credijet, tratándose de una entidad concebida para la venta cruzada, en torno al 61% de clientes de remesas son a su vez clientes de otros productos<sup>13</sup>. Para experiencias como la de la Cooperativa Jardín Azuayo el 40% de los receptores de remesas resultan ser socios de la Cooperativa, y como hemos visto sólo un 10% empezó recibiendo remesas y acabó convirtiéndose en socio. Para el BCSC, de los 4 mil giros recibidos en el 2009, 1.200 personas eran ya clientes de cuenta de remesas (Noviembre del 2009). Según estudios realizados por Bancolombia, del total de usuarios del servicio de remesas el 49% son clientes del Banco<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Este dato se basa en el estudio de Orozco y Hamilton (2005).

<sup>13</sup> Estimaciones de la Gerencia de JetPeru.

<sup>14</sup> Presentación digital de Carolina Arango Angel (2007), *Remesas productivas el rol de la Banca*. Bancolombia.

## **LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA VENTA CRUZADA: PERCEPCIONES DE LAS IMFs DE LA MUESTRA**

El estudio recurrió a las percepciones de los funcionarios de las 12 IMFs andinas analizadas para comprender los principales obstáculos que limitan la difusión de la venta cruzada. Se observó una autocrítica apuntando a limitaciones o deficiencias operativas internas, 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 las 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, 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 2 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.

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, 3 IMFs (Banco Solidario Banco Sol, y BCSC) coincidieron en señalar inconvenientes 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. En este sentido, es importante dar un paso más integrando 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.

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, y el de la Cooperativa Jardín Azuayo señalaba desconfianza en el sistema financiero en general de parte de los clientes potenciales.

Con respecto a los obstáculos para la venta cruzada impuestos por sus relaciones con los socios, las respuestas apuntaron, fundamentalmente, a 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 de 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.

## **CONCLUSIONES**

Si bien algunos de los resultados extraídos del estudio de la muestra de 12 IMFs no pueden ser derivados a otras entidades del sector, pueden resultar útiles como modelo de mejores prácticas u orientación en base a la riqueza de los aciertos y errores de las instituciones analizadas.

En primer lugar, el estudio enseña que el proceso de diseño y oferta de productos financieros ligados a las remesas es complejo y en su desarrollo hay que enfrentar varias dificultades. Estas

tienen que ver con las características de las necesidades y el comportamiento de la demanda, relacionadas con la condición de transnacionalidad de los migrantes. Por ejemplo, no todas las remesas tienen el mismo potencial de bancarización porque dependen de una temporalidad relacionada con las etapas del proyecto migratorio (hasta que el emigrante no se establezca oficialmente en el país de destino no podrá enviar a través de una cuenta corriente; el monto y la frecuencia de los envíos dependen de las condiciones laborales realizadas por el migrante, tal como el proceso de re-unificación de la familia) y hemos ya visto la importancia de la accesibilidad a oficinas y servicios. Sin embargo, a pesar de la necesidad de un estudio adecuado de las características de la demanda, los productos que tienen como target un núcleo único focalizado en la familia transnacional no encontraron una aplicación que logre sostener en el tiempo tales iniciativas, en base a las diversas preferencias, necesidades y capacidades de remitentes y receptores, así como por los fracasos que mostraron las experiencias de responsabilidades compartidas, cuando ambos tienen foco en un producto único.

Además, hay dificultades operativas en la construcción de la oferta. En el caso por ejemplo de la otorgación de crédito a distancia, es necesaria la construcción de una infraestructura capaz de manejar la evaluación del riesgo y el desembolso y gestión del crédito, de lo cual depende la asunción del riesgo de la institución financiera. En este sentido, es necesario el establecimiento de alianzas con intermediarios financieros en ambos extremos del circuito migratorio.

De todas formas, el estudio evidencia algunas opciones válidas en la creación de alianzas aptas a la transferencia de remesas y a la venta cruzada. Las alianzas en poligamia mixtas y triples (y las bancarias que logran alcanzar un volumen de negocio considerable) son las que proporcionan los escenarios más beneficiosos ya que brindan mayores instrumentos a las IMFs para la satisfacción del denominado double botton line, es decir, atraer un volumen de negocios que crea una escala necesaria y condiciones organizacionales que facilitan las estrategias de venta cruzada. En la atracción de clientes, estas alianzas brindan la posibilidad al emigrado y sus familiares de optar por el medio más adecuado a sus necesidades y posibilidades, entre los cuales la conexión de las remesas a cuentas corriente o de ahorro – de suma importancia para una verdadera valorización del dinero.

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.

Muchas de las conjeturas apresuradas sobre la conveniencia de las alianzas de las IMFs de la muestra chocaron contra la calidad de las relaciones con sus socios. 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. En estos casos, ya que evaluar cuidadosamente los cortocircuitos que pueden desarrollarse al interior de las alianzas

cuando no hay planificación conjunta, ni condivisione de los incentivos y beneficios, abriendo lugar a dinámicas defensivas dentro de la alianza, que limitan la capacidad de venta cruzada, desaprovechando ocasiones potencialmente de beneficio para ambos.

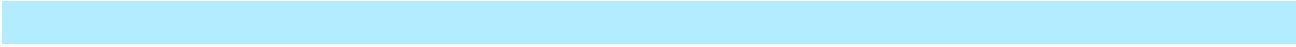
Muchas de las 12 IMFs de la muestra asumen, voluntaria o involuntariamente, la posición de vanguardia en el mercado, demostrando un modelo de negocios más beneficioso en cuanto costo y eficiencia del servicio de remesas, atrayendo los fondos de la cooperación, y pagando los costos de testear mecanismos 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.

La evidencia de la presente investigación refuerza la idea de la potencialidad contributiva en el desarrollo que se deriva de la participación de las IMFs al mercado de remesas y la sistematización de la venta cruzada, en particular, 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 financieramente que son además lugares de alta emigración, en su metodología de trabajo y experiencia adquirida en sectores sociales de bajos ingresos, y en la relación estrecha y de confianza que establecen con los clientes. En fin, podemos agregar a partir del presente estudio la importancia de la capacidad de adecuarse, entrar en empatía y estimular a la base de mercado.

Sin embargo, con sólo un tercio de las IMFs de la CAN intermediando remesas, y sólo un 20% de ellas bien posicionadas a nivel de alianzas, hay todavía mucho camino por recorrer aún en la conformación de un proceso que valore los sacrificios de los emigrados.

## BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- 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.
- Caballero K. y Melgarejo M. (2005), *Banco Solidario S.A.: La estrategia de recuperación 2000 – 2004*, INCAE Business School, Centro de Investigaciones, Alajuela, Costa Rica.
- CGAP Agricultural Microfinance (2005), *Case Study; Confianza in Peru Overcomes Adversity by Diversifying Loan Portfolio*. No. 1 August.
- Hastings A. H. (2006), *Entry of MFIs into the Remittance Market: Opportunities and Challenges*, The Global Microcredit Summit Halifax, Nova Scotia, Canada, 13 de Noviembre.
- Hernandez R. y Mugica Y. (2003), *What Works: PRODEM FFP'S Multilingual Smart ATMS for microfinance, Innovative solutions for delivering financial services to rural Bolivia*; World Resource Institute, Michigan Business School, Versión Digital.
- Martínez Murgueitio O. (2005), *LAS IMF's y el Sector Bancario Formal: \_Desarrollando Enlaces Efectivos*, Banco Caja Social – Colombia, versión digital.

- Orozco M. y Hamilton E. (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.
- Prior Sanz F. (2007), *Soluciones al problema del bajo acceso a los servicios financieros en Colombia, Ecuador y Perú: Revisión de mejores practicas en la prestación de servicios microfinancieros*, Summit of the Americas Center Florida International University, Miami, Florida, EE.UU. Working paper, versión digital.
- Sela, Sistema Económico Latinoamericano (2005), *Migraciones y remesas en América Latina y el Caribe: Los flujos intrarregionales y las determinantes macroeconómicas*, SP/CL/XXXI.O/Di N° 9-05, XXXI Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano, Caracas, Venezuela.
- Donaire V. (2005), *El programa del Banco Solidario para apoyo de los emigrantes ecuatorianos en España*, Incae Business School, versión digital.
- 

## ANEXOS

### Anexo 1. Listado de las personas contactadas

<i>Personas entrevistadas</i>	<i>Ról</i>	<i>Ente</i>	<i>Sitio web</i>	<i>País</i>
Marcelo Garcia Oblitas	Crédito	Banco Sol	www.bancosol.com.bo	Bolivia
Angela Monrroy	Analista de Productos y Servicios	Banco Sol	www.bancosol.com.bo	Bolivia
Katya Collao Grande	Jefe de la Unidad de Responsabilidad Empresarial Social	FIE S.A.	www.ffpfie.com.bo	Bolivia
Diego Mariscal Gutiérrez	Analista de Operaciones	FIE S.A.	www.ffpfie.com.bo	Bolivia
Hugo Javier Gambarte	Sub Gerente Nacional de Negocio	Prodem	www.prodemffp.com	Bolivia
Roberto Guevara	Responsable del Área de Remesas	Banco Central del Ecuador	www.bce.fin.ec	Ecuador
Fidel Durán	Vicepresidente Ejecutivo Microcrédito	Banco Solidario	www.banco-solidario.com	Ecuador
Juan Carlos Urgiles	Sub Gerente	COAC Jardin Azuayo	www.jardinazuayo.fin.ec	Ecuador
Marisol Fernández	Gerente Captación, carteras colectivas y giros	BCSC (Banco Caja Social Colmena)	www.bancocajasocial.com.co	Colombia
Miriam Botero	Gerencia del servicio para residentes en el exterior	Bancolombia	www.grupobancolombia.com	Colombia
Alex Vivero	Jefe de Negocios	Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda (Codesarrollo)	www.codesarrollo.fin.ec	Ecuador
Ana Santacruz	Asesor de servicios financieros	Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda (Codesarrollo)	www.codesarrollo.fin.ec	Ecuador
José Tonillo	Director	Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda (Codesarrollo)	www.codesarrollo.fin.ec	Ecuador
Janeth Pacheco	Sub Gerente General	Banco ProCredit	www.bancoprocredit.com.ec	Ecuador
Leonor Aguilar Reyes	Gerente General	Jet Peru / Credijet	www.jetperu.com.pe	Perú
Hugo Ortiz	Jefe de Productos Activos	Mibanco	www.mibanco.com.p	Perú
Jorge Mogrovejo	Superintendente Adjunto de Riesgos	Superintendencia de Bancos y Seguros de Peru (SBS)	www.sbs.gob.pe	Perú
María Isabel Vaca	Gerente de Producto	Banco Solidario	www.banco-solidario.com	Ecuador

## Anexo 2. 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

## Anexo 3. 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
Capacitación especializada 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)



#### Anexo 4. Tasa de conversión, volumen de conversión y “doble clientela”

Nombre IMF	Volumen de conversión anual y/o “doble clientela”	Tasa de conversión
<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) 1200 con doble clientela)	10% (estimada)
<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

**Anexo 5. 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., Upgraded, Entidad regulada capta ahorros	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	<a href="#">1.761</a>	<b>6.460</b>	n.d.
<b>Cartera activa bruta</b> (millonesUSD) (al 12/08)	236	31,8	<i>94</i>	234,2	781,2	0,846 (al 12/09)	85,8	294,2	244,4	239.1	2.200	63,7 (micro-crédito)
<b>Clientes de crédito activos</b> (En miles, al 31/12/08)	147	13,3	<i>30,2</i>	<i>66,4</i>	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 Remesas	Créditos, Ahorros, Remesas, Seguros	Créditos, Ahorros, Remesas	Créditos, Ahorros, Remesas, 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%	<a href="#">1,13%</a>	<b>13,64%</b>	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%	<a href="#">1,20%</a>	<b>0,5%</b>	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%	<a href="#">12,40%</a>	<b>8,64%</b>	n.d.

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

