

Autores:¹

Asmus Rotne, Gerente, Servicios de asesoramiento

Natia Beria, Jefa de equipo, Banca digital

1) Resumen

Las instituciones de microfinanzas (IMF) han recurrido tradicionalmente a un proceso manual y laborioso para tramitar sus préstamos. Este proceso ayudó a las IMF a fomentar la inclusión de clientes que no eran considerados solventes por los bancos, debido al perfil de alto riesgo percibido de estas empresas que operaban de manera informal, o que no se consideraban rentables debido al pequeño tamaño de las operaciones. Con este enfoque, las IMF pudieron mantener unos costos de riesgo relativamente bajos que, junto con unas tasas de interés elevadas, hicieron del otorgamiento de microcréditos un negocio rentable para muchas de ellas (aunque también es cierto que muchas IMF no buscaban la maximización de beneficios).

La epidemia de covid puso de relieve las deficiencias de un enfoque que se basa en gran medida en las interacciones en persona. En términos más generales, este modelo de negocio se ha visto sometido a una presión cada vez mayor debido a:

- la presión sobre el costo del riesgo, a causa de las frecuentes crisis económicas y la creciente saturación del mercado,
- la presión sobre los márgenes, derivada de la volatilidad de los tipos de cambio y la creciente competencia por los clientes, y
- la presión sobre los costos de personal, a medida que la inflación aumenta el costo del personal calificado.

La presión competitiva procede de los nuevos participantes, las *fintech* (empresas de tecnofinanzas), que utilizan estructuras radicalmente simplificadas y nuevas tecnologías para extender su alcance. Los bancos están tratando de utilizar algunas de esas mismas tecnologías para abrirse camino en el segmento de las microfinanzas y, con su mayor escala y sus grandes presupuestos de inversión, el impacto se está haciendo notar.

Las IMF suelen tener dificultades para responder a este reto tecnológico. Mientras que algunas instituciones siguen siendo demasiado cautelosas y no invierten lo suficiente, otras malgastan un valioso capital (y tiempo) en inversiones que no están bien alineadas con sus necesidades estratégicas. En este documento describimos cómo las IMF pueden dar los primeros pasos analógicos para prepararse para la digitalización, y cómo estos pasos ya pueden comenzar a desbloquear algunos de los beneficios asociados a la digitalización. Abarcamos tres temas principales, cada uno con enfoques básicos y avanzados:

- El proceso de comercialización digital: gestión de clientes potenciales
- Agilización de la toma de decisiones: herramientas de *scoring* y calificación crediticia
- Digitalización de procesos internos

¹ Los puntos de vista expresados en este documento representan las opiniones personales de los autores y no deben interpretarse como las opiniones institucionales de I.D. Inspiring Development GmbH. Para cualquier pregunta o comentario, póngase en contacto con los autores:

Asmus Rotne: rotne@inspiring-development.com

Natia Beria: beria@inspiring-development.com

En el peor de los casos, las IMF corren el riesgo de quedar rezagadas –víctimas de su propia baja eficiencia–, a medida que los bancos y las *fintech* invaden gradualmente sus mercados tradicionales. Por otro lado, las IMF que adopten medidas oportunas tienen un gran potencial para mejorar su alcance, rentabilidad y servicio al cliente.

Agilización de la toma de decisiones: herramientas de *scoring* y calificación crediticia

El concepto de utilizar el *scoring* para automatizar las decisiones crediticias crea mucha "expectativa" en el sector de las microfinanzas. La posibilidad de sustituir la meticulosa recopilación de datos y el análisis financiero de los asesores de crédito por un algoritmo, sin sacrificar la calidad del crédito, cambiaría las reglas del juego, puesto que reduciría drásticamente el costo por préstamo y permitiría mejorar la rentabilidad o aplicar tasas de interés más competitivas. Los sistemas de puntuación o *scoring* ya están funcionando con éxito en los mercados avanzados y formalizados, donde los datos estándar están disponibles y son confiables (por ejemplo, se consulta la información salarial para los préstamos de consumo). Para los microempresarios, el panorama es más complejo. Muchas IMF han experimentado con el *scoring*, pero en la mayoría de los casos con resultados desiguales: en primer lugar, porque las IMF no suelen recopilar y almacenar datos sobre los clientes de forma sistemática, sino más bien en archivos físicos, si es que lo hacen. En segundo lugar, porque los datos demográficos básicos de que se dispone (sexo, edad, región, etc.) no tienen suficiente poder predictivo para basar en ellos un algoritmo de puntuación útil. Y, por último, porque los algoritmos pueden crear un perfil de clientes propensos al impago, pero sigue siendo necesaria una nueva recopilación de datos de los nuevos solicitantes para determinar qué perfil se ajusta a cada uno de ellos.

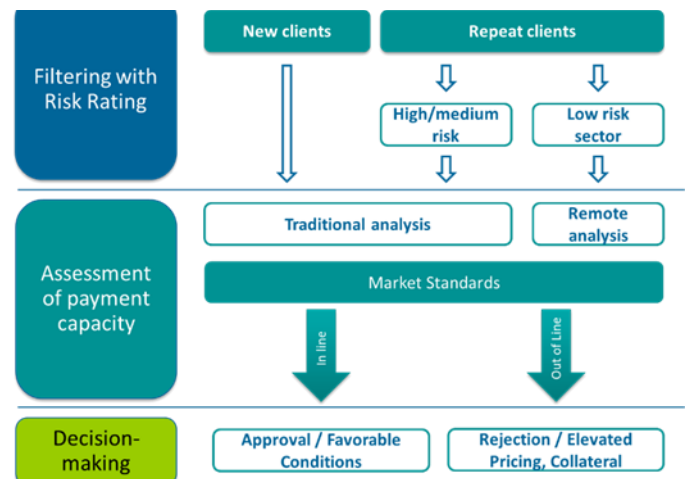
A veces, las nuevas *fintech* eluden esta cuestión aceptando los defectos de los mecanismos de *scoring* más básicos, es decir, estableciendo un apetito de riesgo muy elevado, en el que las altas tasas de impago se compensan con tasas de interés muy elevadas. Existen buenas razones para que las IMF no quieran seguir este camino, por lo que se plantea la siguiente duda: ¿cuáles son las opciones disponibles?

La mayoría de las IMF no dispone de datos de calidad que permitan automatizar las decisiones crediticias. En su lugar, pueden crear sistemas sencillos de puntuación o calificación basados en su propio juicio experto o en una simple correlación estadística. Estas sencillas herramientas pueden desempeñar un papel importante a la hora de filtrar las solicitudes de préstamo, prestando apoyo al responsable de la toma de decisiones y acelerando el trámite de los préstamos. Pero, ¿qué aspecto podrían tener estas sencillas herramientas?

Un sistema típico podría emplear cuatro elementos: autodeclaración del cliente, calificación del riesgo sectorial, estándares de mercado y un análisis tradicional del asesor de crédito.

- Los clientes presentan una sencilla declaración financiera que contiene, por ejemplo, el valor del inventario, de los activos, las deudas, los ingresos mensuales y los gastos.
- Al cliente se le asigna una calificación de riesgo basada en elementos como el historial crediticio, el monto del préstamo solicitado o el sector (por ejemplo, durante la pandemia, a las farmacias se les puede haber asignado automáticamente un riesgo bajo, mientras que a las cafeterías se les asignó un riesgo alto).

Figura 1: Calificación y estándares de mercado



- Las solicitudes de bajo riesgo se tramitan mediante un análisis simplificado a distancia. Las solicitudes de alto riesgo se rechazan directamente o se remiten a un asesor de crédito para que realice una visita y un análisis tradicional in situ.
- Los estándares de mercado muestran cómo es un cliente tipo en cada sector: definen la facturación y el beneficio mensual típicos de un taxista, o el margen bruto de un comerciante de ropa en el mercado, etc. Se aprueban las solicitudes que se ajustan a los estándares de mercado. En caso contrario, pueden aumentarse las garantías o la tasa de interés, o denegarse el préstamo.

Este sistema tiene la ventaja de ser relativamente rápido y barato de instalar y no requiere conocimientos avanzados de análisis de datos. Puede aumentar significativamente la eficiencia al ahorrar un valioso recurso: el tiempo de los asesores de crédito. Un sistema bien diseñado tendrá poco o ningún deterioro del riesgo de crédito en comparación con una configuración tradicional. Durante el proceso de diseño del sistema, cada institución empezaría a desarrollar la capacidad de almacenar y analizar datos que más tarde pueden servir de plataforma base para un enfoque más avanzado.

En los enfoques más avanzados, las IMF intentan crear un algoritmo de puntuación estadística con suficiente poder predictivo para utilizarlo como herramienta de decisión automatizada. Para ello, tratan de suplir la ausencia de datos accediendo a datos de calidad de diversos proveedores, o creando nuevas plataformas propias que puedan suministrar estos datos. Algunos ejemplos son:

- Las aplicaciones de taxis como Uber pueden utilizarse para comprobar los ingresos mensuales de los taxistas.
- Las aplicaciones de reparto de comida, como Wolt o Grab, representan una parte cada vez mayor de las ventas de muchos restaurantes.
- Las centrales de riesgo (o agencias de crédito) pueden ofrecer puntuaciones basadas en el historial crediticio con bancos u otros proveedores.
- Las apps de dinero móvil pueden ofrecer datos sobre pagos de clientes y proveedores.

Estas plataformas están aumentando rápidamente su penetración y creando nuevas oportunidades para la calificación basada en datos. Las IMF pueden asociarse con proveedores de aplicaciones y comprar datos o promover sus préstamos a través de la plataforma. Sin embargo, las plataformas también entrañan riesgos para las IMF, ya que las propias plataformas pueden optar por utilizar sus datos para iniciar ellas mismas operaciones de préstamo, convirtiéndose en nuevos competidores para las IMF. Por ello, algunas IMF han empezado a crear sus propias plataformas como, por ejemplo, *marketplaces*, en las que sus clientes pueden comerciar y las IMF recopilar datos.

Los enfoques avanzados requieren recursos: negociar con los proveedores de datos o crear plataformas propias supone un gran esfuerzo. Por ello, sólo suelen estar disponibles para las IMF más grandes y sofisticadas. Adoptar las medidas enumeradas en el enfoque básico permitirá a las IMF cosechar algunos beneficios ya en el presente, al tiempo que se preparan para el momento en que se materialicen enfoques más avanzados.

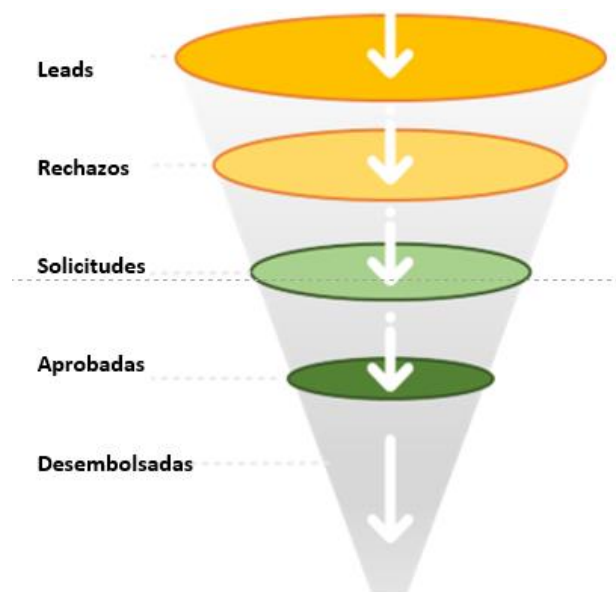
Organización del proceso de comercialización digital: gestión de clientes potenciales

El proceso de comercialización digital comprende la generación de un cliente potencial y su conversión en una solicitud de préstamo. La forma tradicional que tienen las IMF de generar clientes potenciales consiste en que los asesores de crédito visiten mercados o talleres, distribuyan folletos y hablen individualmente con los clientes potenciales, quizá con el apoyo de anuncios en la radio o en vallas publicitarias.

Tradicionalmente, el principal indicador de desempeño de las IMF son los desembolsos de préstamos. Los asesores de crédito son evaluados y recompensados en función del número de préstamos desembolsados durante el mes, y se hacen pocas preguntas sobre el número de clientes potenciales que generaron en el proceso, siempre y cuando los resultados se materialicen. Este enfoque ha servido bien a las IMF durante años, así que ¿cuál es el problema? El primer problema es que las organizaciones que sólo hacen un seguimiento de los resultados (es decir, de los desembolsos de préstamos) se dan cuenta demasiado tarde de que hay problemas en la generación de clientes potenciales y de que el "embudo de captación" se está vaciando. Una vez que los desembolsos de préstamos se ralentizan, los asesores de crédito son enviados de nuevo a los mercados para generar nuevos clientes potenciales. Esta ciclicidad es ineficaz y los desembolsos no alcanzan todo su potencial. El segundo problema es que las formas tradicionales de generación de clientes potenciales son costosas. Con los salarios en alza, pasearse por el mercado ya no es una opción rentable.

Entonces, ¿cómo están las IMF exitosas afrontando este problema en la actualidad? Presentaremos un espectro que va de los enfoques básicos a los avanzados. En primer lugar, la IMF asume la responsabilidad de la generación y gestión de clientes potenciales para garantizar que el asesor tenga suficientes clientes potenciales con los que trabajar en todo momento. Esto puede incluir el *marketing* digital mencionado anteriormente, la compra de clientes potenciales a terceros o la adquisición de bases de datos de microempresarios y la realización de llamadas en frío a cada uno de ellos, que tendrían por resultado la conversión de un número de ellos en clientes potenciales. La IMF realiza un seguimiento sistemático de la tasa de conversión de clientes potenciales en solicitudes para cada asesor de crédito. Este indicador permite comprender mejor la eficiencia del proceso de ventas y garantiza un flujo de trabajo constante.

Figura 2: Embudo de captación de clientes



En el extremo básico del espectro, los clientes potenciales se gestionan con herramientas sencillas. Algunas instituciones gestionan el flujo de clientes potenciales manualmente en hojas de cálculo, mientras que otras utilizan funciones más avanzadas, como la vinculación de hojas de cálculo con enlaces y macros. De este modo, las IMF pueden imitar las funciones de los sistemas más avanzados de gestión de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) sin tener que realizar grandes inversiones. Estas configuraciones básicas pueden diseñarse e implementarse en cuestión de semanas, lo que supone una solución rápida para las organizaciones que quieren experimentar con nuevos enfoques y aprender de ellos.

A largo plazo, sin embargo, los enfoques básicos tienen ciertas deficiencias: son menos estables, más propensos a errores, y presentan una integración más débil con el *core* bancario que no permitirá un proceso integral sin fisuras y conllevará la necesidad de una intervención manual periódica. Por lo tanto, las instituciones que han alcanzado cierto tamaño y madurez a menudo se inclinan por plataformas de bajo código, flexibles pero más costosas, que pueden ofrecer una solución de CRM personalizada que se adapte a los procesos y necesidades de información de cada IMF y sea capaz de interactuar con un *core* bancario.

Los pasos dados en el extremo básico de la escala son importantes peldaños que permiten una experimentación de bajo costo, un enfoque ágil y la opción de que la IMF y los responsables de la toma de decisiones conozcan los nuevos enfoques antes de comprometerse con una plataforma concreta.

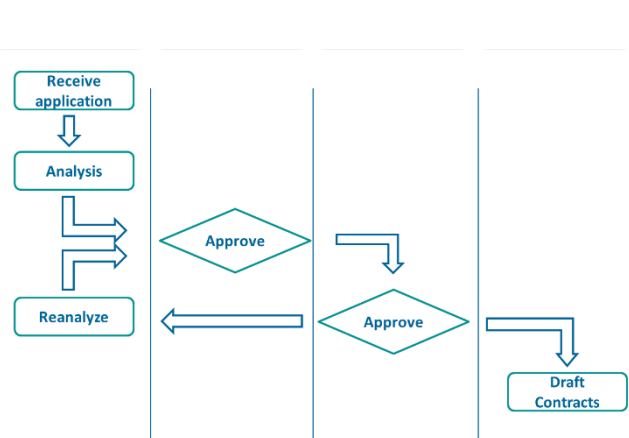
Digitalización de procesos internos

La digitalización de los procesos internos une el proceso de ventas y los procesos de toma de decisiones en un flujo continuo de principio a fin. Con estos tres elementos en su lugar, las IMF pueden medir y aumentar sustancialmente su eficiencia, utilizando indicadores clave de desempeño como el "tiempo hasta el sí" y el "tiempo hasta el desembolso". Estas palabras de moda reflejan la necesidad de tiempos de respuesta más rápidos que permitan a las organizaciones seguir siendo competitivas; pero la digitalización de los procesos internos también ayuda a las IMF a reducir el costoso trabajo manual y minimizar los errores.

Tradicionalmente, los procesos establecidos en las IMF se basaban en el uso de formularios de solicitud e informes en papel, que se cumplimentaban a mano. Los datos de los formularios se introducían manualmente en el *core* bancario. Este proceso era lento y propenso a errores. Los expedientes de préstamos que pasaban por el proceso de aprobación se entregaban físicamente de una persona a otra y su seguimiento requería llamadas telefónicas o conversaciones personales con los colegas, que demandaban mucho tiempo.

Al igual que en el caso anterior, existen enfoques sencillos para que las IMF con presupuestos limitados inicien el proceso de digitalización de los procesos internos. El mapeo de procesos es una forma de bajo costo de identificar áreas de ineficiencia en los procesos y la organización actuales. Consiste en trazar cada paso de un proceso de forma sistemática y gráfica e identificar las áreas que pueden automatizarse utilizando los sistemas existentes o mejorarse incluso sin digitalización; por ejemplo, eliminando controles redundantes, exceso de firmas o formularios en papel. Ganancias rápidas como estas pueden ayudar a las IMF a acelerar sus flujos de trabajo, reducir el trabajo manual y minimizar los errores, y pueden tener un efecto sorprendentemente grande. El mapeo de procesos es también una condición previa necesaria para implantar con éxito sistemas más avanzados. Si no se trazan y definen los procesos deseados y eficientes, la implementación de una solución informática no hará más que mantener los antiguos procesos ineficientes.

Figura 3: Mapeo de procesos



En el extremo avanzado del espectro, las IMF invierten cada vez más en soluciones de software integrales que ofrecen gestión de procesos empresariales (BPM, por sus siglas en inglés). Las soluciones BPM ayudan a agilizar las actividades de otorgamiento de préstamos transformando los procesos fragmentados y manuales en flujos de trabajo automatizados. Por ejemplo, enviando automáticamente la solicitud de préstamo recibida y los datos del informe al siguiente evaluador disponible, reenviándola al *back-office* para la redacción del contrato y al *front-office* para recoger las firmas de los clientes, agilizando así todo el ciclo de préstamo de principio a fin. También facilita la comunicación entre las partes interesadas y elimina el uso de correos electrónicos, las llamadas telefónicas y los *chats* entre empleados. Los gerentes tienen la posibilidad de supervisar el funcionamiento de los procesos empresariales en tiempo real e intervenir en caso necesario. Lo ideal es que las soluciones BPM se integren plenamente con las soluciones CRM y el *core* bancario, lo que permite a la IMF organizar el *marketing*, las ventas y el servicio al cliente en una sola plataforma de forma eficiente y centrada en el cliente.

Conclusiones:

Las IMF están cada vez más amenazadas por los nuevos participantes en el mercado, que destacan en el uso de las nuevas tecnologías. Aunque es posible que algunas IMF aún no dispongan de las competencias o del presupuesto de inversión necesarios para implementar las soluciones más avanzadas de forma inmediata, existen importantes medidas análogas que las IMF pueden y deben adoptar ahora. Estas medidas incluyen:

- Tomar el control de la gestión de clientes potenciales
- Implementar sistemas de calificación y estándares de mercado para agilizar el análisis y la toma de decisiones
- Llevar a cabo el mapeo sistemático y la revisión de los procesos básicos

Estos pasos ayudan a preparar a las IMF para las soluciones digitales más avanzadas que están por llegar y a beneficiarse de algunas de las ventajas asociadas a la digitalización incluso antes de realizar grandes inversiones.