

---

## financiamiento del desarrollo

# **B**ancoEstado Microcréditos: lecciones de un modelo exitoso

Christian Larraín



**CEPAL**

Unidad de Estudios del Desarrollo

División de Desarrollo Económico

Santiago de Chile, mayo de 2007

**gtz**

Este documento fue preparado por Christian Larraín, consultor de la Unidad de Estudios del Desarrollo, División de Desarrollo Económico, de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el marco de las actividades del proyecto “Strengthening the Role of Regional and National Financial Institutions for Sustainable Social Development” (GER/03/002), ejecutado por CEPAL en conjunto con la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ). El autor agradece los comentarios de Daniel Titelman, Jefe de la Unidad mencionada, a una primera versión de este trabajo.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

---

Publicación de las Naciones Unidas

ISSN versión impresa 1564-4197      ISSN versión electrónica 1680-8819

ISBN: 978-92-1-323081-7

LC/L.2734-P

N° de venta: S.07.II.G.72

Copyright © Naciones Unidas, Mayo de 2007. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile.

---

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

## Índice

---

<b>Resumen</b>	5
1. Panorama general y desempeño de BEME.....	5
2. Factores críticos de éxito .....	6
3. ¿Es replicable el modelo de BEME? .....	7
4. Motivación.....	8
<b>I. Panorama general de BancoEstado Microcréditos</b>	11
1. ¿Por qué surge BancoEstado Microempresas? .....	11
2. El desempeño de BEME.....	12
<b>II. Factores críticos de éxito</b> .....	19
1. Estructura jurídica.....	19
2. Gobierno corporativo.....	21
3. Gestión comercial .....	22
4. Gestión de riesgos.....	25
5. Gestión de procesos y tecnología .....	28
6. Gestión de recursos humanos .....	30
7. Gestión de excelencia y calidad.....	31
<b>III. ¿Es replicable la experiencia de BEME?</b>	33
1. Factores del entorno.....	33
2. Factores idiosincráticos .....	34
<b>Bibliografía</b>	39
<b>Serie financiamiento del desarrollo: números publicados</b> .....	41

**Índice de cuadros**

Cuadro 1	ELECCIÓN DE ESTRUCTURA JURÍDICA.....	20
----------	--------------------------------------	----

**Índice de gráficos**

Gráfico 1	EVOLUCIÓN DE NÚMERO DE CLIENTES.....	13
Gráfico 2	EVOLUCIÓN DE LAS COLOCACIONES.....	13
Gráfico 3	RIESGO POR MORA Y TOTAL.....	14
Gráfico 4	EFICIENCIA (GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL SOBRE MARGEN BRUTO).....	15
Gráfico 5	RESULTADO ANTES DE IMPUESTO.....	16

**Índice de láminas**

Lámina 1	GESTIÓN DE PRODUCTOS.....	24
Lámina 2	GESTIÓN DE RIESGO.....	27
Lámina 3	GESTIÓN DE PROCESOS Y TECNOLOGÍA.....	29
Lámina 4	GESTIÓN DE PROCESOS Y RIESGOS.....	30

## Resumen

---

El objetivo de este estudio es analizar la experiencia de BancoEstado Microcréditos (BEME). Al respecto, surgen una serie de interrogantes que este estudio intenta responder:

- ¿Qué hace que esta entidad entre al negocio de microfinanzas y la gran mayoría de entidades del mercado no?
- ¿Cuál fue el desempeño que ha tenido el BEME?
- ¿Cuál es la estructura jurídica óptima que deben usar los bancos que desean ingresar al negocio de microcrédito?
- ¿Cuáles son los factores críticos de éxito del modelo de negocios de BEME y, en qué medida corresponden al del negocio bancario tradicional?
- ¿Qué lecciones se pueden extraer para otras realidades?

### 1. Panorama general y desempeño de BEME

BEME se inicia el año 1995. A diferencia de otros casos, la motivación central para el ingreso de BEME al negocio de las microfinanzas es el carácter de banco público de la matriz BancoEstado. Este hecho, hace que el Banco tuviera una tradición de participar en mercados financieros imperfectos y con impacto social, como ocurría en ese momento con el débil acceso al crédito de la microempresa, que mostraba cifras muy inferiores a las existentes en la realidad actualidad.

También incidieron en la decisión de BancoEstado la fuerte competencia que había en los mercados bancarios tradicionales, la existencia de un mercado desatendido con posibilidades de fuerte crecimiento (como era el caso de microcrédito), y la búsqueda de diversificación. No aparecen como argumentos muy relevantes en este caso, cuestiones como el atractivo de la rentabilidad o la evidencia de que los microcréditos son un buen negocio. En ese momento, había mucho menos evidencia acumulada acerca del negocio de las microfinanzas, nicho que básicamente era atendido por ONGs, con lo cual este argumento pierde peso.

El desempeño de BEME ha sido altamente exitoso, tanto comparado con su propia historia, como respecto de las instituciones de microfinanzas más exitosas de América Latina y de algunos bancos chilenos donde se puede hacer alguna comparación.. En efecto, BEME ha mostrado un fuerte crecimiento en cobertura (con 216 mil clientes) y monto colocado (US\$ 400 millones), siendo la entidad con más colocaciones en microcréditos de la región (en monto).

Este crecimiento explosivo en colocaciones se ha hecho bajo condiciones de riesgo controlado. El índice de riesgo de la cartera de BEME nunca ha superado el 2%. Esta cifra es comparable con las mejores instituciones de microfinanzas de la región y está muy por debajo del riesgo de la gran mayoría de las instituciones de microfinanzas.

La eficiencia (medida como gastos de administración y personal sobre margen bruto) también ha mostrado un mejoramiento constante, llegando en 2006 a menos del 55%. Un papel central en el logro de esta eficiencia ha sido la productividad de sus oficiales de crédito. Los ejecutivos de BEME manejan un promedio de 600 clientes cada uno. Esta última es una cifra superior a la gran mayoría de instituciones de microfinanzas, incluidas las mejores entidades.

Estos positivos indicadores se han traducido en un aumento constante de sus utilidades, las que en 2006 bordean los US\$ 20 millones. Medido como rentabilidad sobre capital, esto representa un 54%, superior a la gran mayoría de instituciones de microfinanzas (asumiendo como base para estimar el capital un índice de adecuación de capital de 10%).

## 2. Factores críticos de éxito

El éxito de BEME radica en que ha sido capaz de generar un modelo de negocios especializado en microfinanzas, capaz de conjugar una tecnología de evaluación de créditos en terreno con la incorporación de sistemas y tecnologías propios que permiten a sus ejecutivos de crédito manejar gran cantidad de cuentas, el uso de tecnologías de evaluación de riesgo de punta basadas en minería de datos y credit scoring, y la utilización de la plataforma del banco matriz en todos aquellos aspectos que permiten aprovechar sinergias.

Más específicamente, en el caso de BEME se optó como estructura jurídica el modelo de compañía de servicios.<sup>1</sup> Se puede decir que una compañía de servicios tiene varias de las ventajas de una unidad interna respecto al aprovechamiento de sinergias con la matriz, especialmente por el hecho de que no tiene ningún tipo de restricción por el lado del financiamiento, y también todas las ventajas de autonomía que permiten desarrollar un negocio especializado en microcrédito.<sup>2</sup>

También central en el éxito de BEME ha sido el gobierno corporativo. En el caso de BancoEstado, aparte del directorio, cuenta con un comité ejecutivo formado por el Presidente, el Vicepresidente y el gerente general, que en la práctica gobiernan el Banco. En dicho comité, existió el convencimiento de que BancoEstado debía impulsar el negocio de microcrédito, lo que se tradujo en un fuerte apoyo político al proyecto.

<sup>1</sup> Específicamente, es una filial bancaria de giro asesoría financiera.

<sup>2</sup> Aunque esta opción fue la mejor decisión en el caso de BEME, no se pretende levantar la tesis de que en cualquier realidad este será el modelo óptimo. Ello dependerá de las condiciones específicas de cada institución, del mercado donde se desenvuelve y de las posibilidades que le ofrece su marco regulatorio.

Asimismo, el equipo gerencial que diseñó y lideró la implementación del programa ha sido un factor clave, bajo el liderazgo de una persona de sólida formación profesional y experiencia, que ha demostrado capacidad para motivar a la gente que trabaja en el programa, lo cual ha sido clave para el logro de los resultados del mismo.

De acuerdo a las mejores prácticas, podría contribuir a perfeccionar el desempeño del programa el elevar el rango del Presidente de BEME dentro del organigrama de BancoEstado, toda vez que su posición actual no se compadece con la importancia estratégica del negocio.

Otra de las dimensiones más relevantes que contribuyen a explicar el éxito de BEME es la **gestión comercial**. Esta gestión le ha permitido a BEME generar una oferta de valor altamente atractiva para sus clientes, con servicios especializados acordes con las necesidades de distintos segmentos.

La **gestión de riesgos** es otro de los ámbitos claves para el buen desempeño de BEME. En cuanto a los criterios utilizados para evaluar capacidad y voluntad de pago, y la importancia de la visita a terreno, la experiencia de BEME está alineada con lo que normalmente se entiende dentro de las mejores prácticas del negocio de microcrédito. Donde el caso de BEME se distancia de la experiencia de varias otras instituciones de microcrédito, es en lo referido al escaso papel asignado a las garantías como forma de evaluación.

Si la visita a terreno es tan crucial en el análisis de riesgos, ¿cómo se compatibiliza aquello con el hecho de que el negocio sea rentable? En el caso particular de BEME, el tema se ha enfrentado de dos formas: la utilización de un filtro inicial y el uso de herramientas de scoring para decidir el otorgamiento. Todo este modelo ha sido complementado con la utilización de un conjunto de indicadores de gestión de riesgo, orientados a medir los riesgos por productos, ejecutivos, plataformas y segmentos de clientes.

Como se señaló antes, BEME ha logrado alcanzar muy buenos estándares de eficiencia. Este nivel de eficiencia se ha logrado mediante un fuerte apoyo tecnológico que en todo momento ha ido acompañando el desarrollo del negocio del BEME a medida que crece. Este es el ámbito de la **gestión de procesos**.

En cuanto a la **gestión de recursos humanos**, para asegurarse de que los ejecutivos de crédito cumplan con el perfil necesario, BEME ha establecido un riguroso sistema de selección de personal y capacitación. Junto con lo anterior, el esquema de remuneración del personal combina un esquema de incentivos altamente eficaz para estimular un desempeño eficiente del personal.

### 3. ¿Es replicable el modelo de BEME?

La respuesta a esta interrogante es positiva. No existen factores ni del entorno macroeconómico o industrial, ni de tipo idiosincrático, específicos del caso de BEME que impidan replicar la experiencia en otras realidades. Lo que existe son elementos que, de encontrarse presentes, pueden contribuir a facilitar el desarrollo del proyecto o a entorpecerlo y que, deben tenerse presentes a la hora de definir las metas de desarrollo y los tiempos de maduración del mismo.

De este modo, el entorno macroeconómico no parece tener una influencia decisiva en el desarrollo de un proyecto de microfinanzas. El entorno industrial a su vez, y el grado de acceso al crédito en una plaza puede incidir en metas más o menos ambiciosas, pero menos en la replicabilidad del modelo.

El carácter de banco público de la matriz de BEME aportó elementos que, sin ser factores críticos de éxito, crearon condiciones más favorables para el desarrollo del proyecto. Quizás lo más destacable acá es el compromiso político de la alta dirección con el proyecto, lo que permitió mantener el emprendimiento en una fase inicial de lenta maduración. Mirado desde la óptica de la replicabilidad, tanto la marca como la red de sucursales existentes deben ser consideradas en el modelo de negocios.

En cuanto a la estructura jurídica, si se cuenta con la flexibilidad suficiente para desarrollar una compañía de servicios, se trata de un modelo que presenta un buen balance costo/beneficio. Empero, más allá de la figura jurídica lo determinante es que, cualquiera sea esta, el modelo de negocios tenga en consideración los factores críticos de éxito. O sea, no es esencial para la replicabilidad el tener que usar la misma figura jurídica que usó BEME.

Otro factor relevante se refiere a la disponibilidad de ejecutivos de cuentas calificadas para desempeñarse en un proyecto de microfinanzas. Como se señaló, este es un factor crítico de éxito, que requiere invertir importantes recursos en formación de ejecutivos. En el caso de BEME este elemento requirió invertir recursos y esperar un período largo de maduración, toda vez que las personas calificadas no estaban disponibles en la plaza. Dependiendo del grado de desarrollo del mercado de las microfinanzas en la industria financiera, esta restricción más que ser una barrera a la replicabilidad podrá ser más o menos determinante en las metas de crecimiento que se planteen al proyecto.

Adicionalmente está el tema de financiamiento. Es decir, se requiere contar con una matriz que esté dispuesta a financiar la cartera (caso BEME) o, en su defecto, una filial con capacidad de levantar autónomamente apalancamiento suficiente para sostener el crecimiento del proyecto en el tiempo. En aquellas plazas donde existan mayores restricciones de financiamiento, el proyecto puede requerir metas de crecimiento menos ambiciosas.

En lo referido al ámbito de la gestión de riesgos, en el texto identificamos el uso de herramientas altamente tecnológizadas de credit scoring como un factor relevante a la hora de mejorar la eficiencia del proceso de evaluación y seguimiento de créditos y disminuir los costos de las visitas a terreno. Es importante destacar que ello sólo es posible en la medida que exista una base de datos acumulada de carácter interno, que recoja la historia del desempeño de los clientes por varios años (al menos tres).

Una última reflexión dice relación con el hecho de que, por tratarse de una experiencia inédita, BEME tuvo que desarrollar su propio modelo de negocios en términos de plataforma comercial, formación de ejecutivos, tecnología de evaluación de riesgos, en un proceso de ensayo y error que inevitablemente requirió un proceso largo de tiempo de maduración. En el caso de nuevos proyectos que busquen replicar la experiencia de BEME muchos de los elementos se pueden adaptar desde un comienzo sin tener que recorrer necesariamente la misma curva de aprendizaje de BEME, lo que permitiría acortar algunos tiempos.

#### **4. Motivación<sup>3</sup>**

En los últimos años el desarrollo de las microfinanzas en América Latina ha sido extraordinariamente importante. De acuerdo al estudio de Navajas y Tejerina (2006), las instituciones de microfinanzas de la región cuentan con cerca de seis millones de clientes y una cartera superior a US\$ 5 millones de dólares. Este crecimiento ha sido el resultado de la

---

<sup>3</sup> El autor es socio de CLGroup Financial Services Consulting, y ha sido asesor externo de BEME en diversos proyectos relacionados con temas tarifarios, tratamiento de riesgos y optimización de los gastos de operación. Asimismo, el autor desea agradecer los comentarios de Daniel Titelman y Jaime Pizarro, y la colaboración de Dagoberto Cereceda. Demás está señalar que los errores que puedan existir en este trabajo son de la exclusiva responsabilidad del autor.



transformación de los programas originales a cargo de las ONG en entidades financieras formales y de la entrada de los bancos tradicionales al negocio.

Un estudio de González y Rosenberg (2006) muestra que las instituciones de microfinanzas reguladas pueden tener mejores indicadores que los bancos comerciales tradicionales que no están en el negocio de las microfinanzas. A su vez, el citado estudio de Navajas y Tejerina (op.cit.) muestra que dentro de las instituciones de microfinanzas a nivel mundial, las instituciones de microfinanzas de América Latina tienen consistentemente mejores resultados que el promedio mundial de instituciones de microfinanzas.

Dentro de estos resultados favorables, existe un grupo de instituciones de microfinanzas cuyos resultados incluso destacan por encima del resto. Se trata de instituciones como Banco Sol (Bolivia), Compartamos (México), Crediamigo (Banco do Nordeste, Brasil), Mi Banco (Perú), y BancoEstado Microempresas (BEME, Chile), que tienen resultados consistentemente más elevados que el promedio.

Este conjunto de antecedentes muestra que el desarrollo de las microfinanzas ha alcanzado dimensiones insospechadas, en particular dentro de América Latina.

A pesar del fuerte crecimiento experimentado en los últimos años, la cobertura, medida como el porcentaje de prestatarios que son microempresarios sobre el universo de microempresarios llega a sólo 8,9%. En este sentido, la cobertura que puedan ofrecer las instituciones de microfinanzas sigue siendo un tema relevante para el desarrollo de la microempresa en la región.

En el caso chileno, sin embargo, el acceso de la microempresa al crédito bancario tradicional ha crecido en forma muy significativa en la presente década, llegando a 74% si se toma como referencia el universo de empresas formales y a 36% considerando la totalidad de microempresas (Larraín, 2006).

En parte muy importante, este crecimiento se explica por el papel de BEME. Esta entidad es una filial de BancoEstado de Chile, que se creó hace diez años con el propósito específico de financiar a la microempresa. BEME ha mostrado un desempeño muy exitoso, considerando indicadores de cobertura, riesgo, eficiencia y rentabilidad. En la actualidad, BEME cuenta con 216 mil clientes vigentes.

El objetivo de este estudio es mostrar la experiencia de BEME. Al respecto, surgen una serie de interrogantes que este estudio intenta responder:

- ¿Qué hace que esta entidad entre al negocio de microfinanzas y la gran mayoría de entidades del mercado no?
- ¿Cuál fue el desempeño que tiene BEME?
- ¿Cuál es la estructura jurídica óptima que deben usar los bancos que desean ingresar al negocio de microcrédito?
- ¿Cuáles son los factores críticos de éxito del modelo de negocios de BEME y, en qué medida corresponden al del negocio bancario tradicional?
- ¿Qué lecciones se pueden extraer para otras realidades?

El estudio está dividido en tres secciones además de esta introducción. En la primera se muestra un panorama general de BEME, con especial énfasis en el desempeño de la institución. En la segunda sección se muestran los factores críticos que hacen de la experiencia de BEME un proyecto exitoso y particular. En la tercera sección se analiza la replicabilidad de la experiencia de BEME en otras realidades.



## **I. Panorama general de BancoEstado Microcréditos**

---

### **1. ¿Por qué surge BancoEstado Microempresas?**

En 1995, el Banco del Estado, daba un paso decisivo en la configuración del mapa del microcrédito y las microfinanzas en Chile. El entonces Banco del Estado de Chile –hoy BancoEstado – iniciaba el Programa Especializado de Microempresas. Una filial cuyo estratégico rol impactaría en el banco y en el futuro de miles de familias emprendedoras.

Bajo el nombre de BancoEstado Microempresas, e inspirado en la misión institucional de generar igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios financieros para todos los chilenos, el programa era la respuesta para los sectores microempresarios, hasta entonces marginados del sistema financiero.

Con la puesta en marcha de la primera plataforma especializada, en marzo de 1996, BancoEstado iniciaba un nuevo capítulo en su larga trayectoria de institución financiera pública. Su rol social, que había marcado hitos en el ámbito del ahorro y el crédito hipotecario a nivel nacional, se orientaba ahora hacia los microemprendimientos, los que ya habían iniciado sus propios negocios, ensanchando con ello, sus opciones dentro del mercado financiero.

Se trataba del proyecto estratégico de un banco con un declarado rol social, avalado por su trayectoria, permanente solvencia y su oferta de servicios financieros a largo plazo en todo el territorio nacional y para todos los chilenos. A estas características constitutivas de la organización, se unió el desarrollo de un modelo y unas tecnologías adecuadas.

En este contexto, algunos estudios han planteado varias hipótesis acerca de por qué los bancos entran al negocio de microfinanzas. Entre estas, destacan la fuerte competencia en los mercados tradicionales, el atractivo de las ganancias asociadas al microcrédito, un amplio mercado no atendido que ofrece posibilidades de rápido crecimiento, amplia evidencia de que los microcréditos funcionan, diversificación (Westley,2006).

En el caso de BEME, sin embargo, el argumento central tiene que ver con el carácter de banco público de Banco Estado, y su papel en participar en áreas donde los mercados financieros son incompletos o imperfectos, y su contribución en la lucha contra la pobreza. Es decir, tradicionalmente, se ha entendido que BancoEstado tiene un rol social, que en este caso encontraba un fuerte contenido.

Ello no quita que otros argumentos hayan estado presentes a la hora de entrar al negocio de microfinanzas. Efectivamente, en el caso chileno el mercado financiero se tornó crecientemente competitivo en las áreas de banca corporativa (gracias al fuerte desarrollo del mercado de capitales y la posibilidad de las grandes empresas de levantar financiamiento en mercados de oferta pública y/o en el exterior), de créditos de consumo (con la fuerte participación de casas comerciales), de créditos hipotecarios para vivienda, con lo cual los márgenes en los mercados tradicionales se deterioraron y la competencia se tornó muy agresiva. También estuvieron presentes en la decisión aspectos como un gran mercado desatendido, ya que en 1995 la participación de la banca en microfinanzas era muy menor; y por supuesto, el argumento de la diversificación de riesgos contribuyó a su aprobación.

Sin embargo, los argumentos como al atractivo de las ganancias y la evidencia de que el negocio funciona, no deben haber sido muy relevantes en aquella época, toda vez que la participación bancaria en microfinanzas era marginal y muy desconocida, con muchas experiencias fracasadas y con resultados poco claros.

En definitiva, el carácter de banco público de BancoEstado y su vocación por participar en mercados imperfectos y que a la vez tuviera un impacto social fueron determinantes en la decisión.

## **2. El desempeño de BEME**

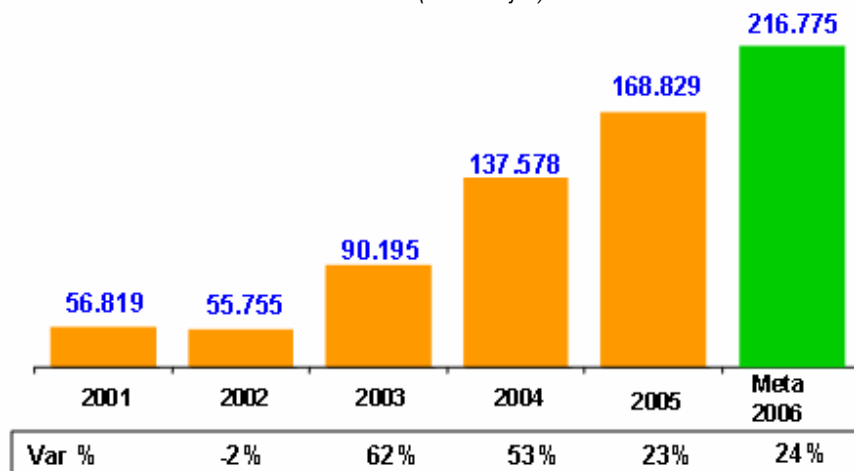
Cualquiera sea el parámetro que se utilice para evaluar la experiencia de BEME, se llegará a la conclusión de que se trata de una de las experiencias exitosas a nivel internacional en el ámbito de las microfinanzas.

Para efectos de evaluar este desempeño, hemos comparado los resultados de BEME, primero, contra su propia historia, de manera de conocer su evolución en el tiempo. Además de lo anterior, hemos intentado siempre comparar el desempeño de BEME contra las mejores instituciones de microfinanzas de América Latina, las que de algún modo hacen las veces de “benchmark” para poner en perspectiva el desempeño de la institución analizada. Por último, cuando corresponde hemos incorporado los resultados de bancos chilenos de nicho o con mayor orientación a microfinanzas.

En primer lugar, respecto de la cobertura, el exponencial crecimiento registrado en los diez años de existencia del Programa Especializado de Microempresas de BancoEstado, se ha traducido en un liderazgo a nivel del mercado chileno. Las cifras son elocuentes. BEME cuenta con una cartera de clientes que a fines de 2006 superaría los 216 mil, ocupando un 49,2% del mercado

nacional (BancoEstado,2004). Esta evolución significó que en sólo cinco años la institución multiplicó por cuatro el número de clientes. En el gráfico 1 se aprecia la evolución del número de clientes de BEME.

**Gráfico 1**  
**EVOLUCIÓN DE NÚMERO DE CLIENTES**  
(Porcentajes)

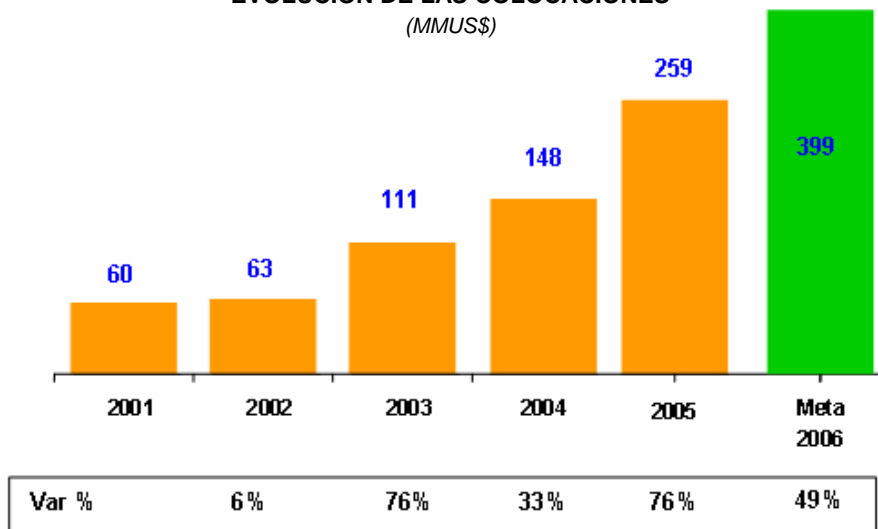


Fuente: BEME.

Dentro de América Latina, la institución con mayor número de clientes es Financiera Compartamos, que bordea los 500 mil clientes. Le siguen con montos de órdenes de magnitud similares a BEME, Banco Nordeste (Brasil) que con su producto Crediamigo llegaba a casi 200 mil clientes (2005), Mi Banco con 170 mil clientes (Perú), Banco Sol con del orden de 170 mil clientes (Bolivia).<sup>4</sup>

Otra forma de evaluar la evolución de BEME es por el monto de sus colocaciones medido en dólares, tal como se muestra en el gráfico 2.

**Gráfico 2**  
**EVOLUCIÓN DE LAS COLOCACIONES**  
(MMUS\$)



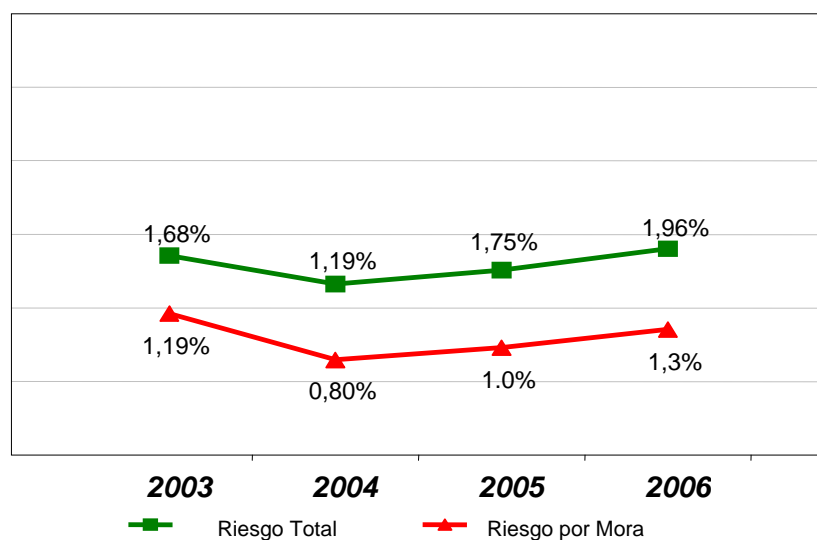
<sup>4</sup> Si se corrige por el número de habitantes de cada país, la mayor cobertura la alcanzaría Banco Sol, seguido de BEME.

De este modo, las colocaciones llegan a fines de 2006 a casi US\$ 400 millones (estimación). En 2005 llegaron a US\$ 260 millones, superiores a Mi Banco con US\$ 206 millones, Banco Sol con US\$ 130 millones, Financiera Compartamos con US\$ 150 millones y Crediamigo (Banco Nordeste) con US\$ 65 millones. Es decir, en términos de montos orientados a microcrédito, BEME se ubica en un lugar de liderazgo dentro de la región.

Los microempresarios son atendidos a través de las 163 plataformas especializadas distribuidas a lo largo de Chile.

A pesar del fuerte crecimiento experimentado por las colocaciones de BEME, los niveles de riesgo han mostrado una sorprendente estabilidad, tal como queda de manifiesto en el gráfico 3. Se observa que este riesgo, medido como el stock de provisiones sobre la cartera total, se ha mantenido siempre por debajo del 2%. Si se toma la misma medida, pero únicamente considerando la morosidad de la cartera, esta cifra apenas supera el 1%.<sup>5</sup> Lo que estas cifras muestran, en definitiva, que el crecimiento se ha mantenido bajo condiciones de riesgo controlado.

**Gráfico 3**  
**RIESGO POR MORA Y TOTAL**  
(Porcentajes)



Fuente: BEME

Como una forma de dimensionar estos números, cabe señalar que el mismo indicador de riesgo para bancos que están en el negocio del “retail” (personas y/o MIPES) en Chile, alcanzó las siguientes cifras: Banco del Desarrollo (2,31%); Banco Falabella (3,16%); Banco HNS (2,28%); Banco Internacional (2,94%); Banco París (6,75%); Banco Ripley (3,47%).

La otra forma de comparar estas cifras es en relación con otras instituciones de microfinanzas de la región. Por ejemplo, en el caso de Banco Sol, el riesgo de su cartera se elevaba a 3,9%; en el caso de Crediamigo, el riesgo del portafolio ascendía a 1,5%; en el caso de Mi Banco, el riesgo alcanzaba a 2,2%; en el caso de Compartamos, el riesgo era ínfimo, apenas del 0,4%.<sup>6</sup>

Entonces, puede decirse que los indicadores de riesgo de BEME se ubican en niveles comparables con los mejores bancos de microfinanzas de la región. Asimismo, la cifra de provisiones sobre cartera vencida, de una muestra de 310 instituciones latinoamericanas de

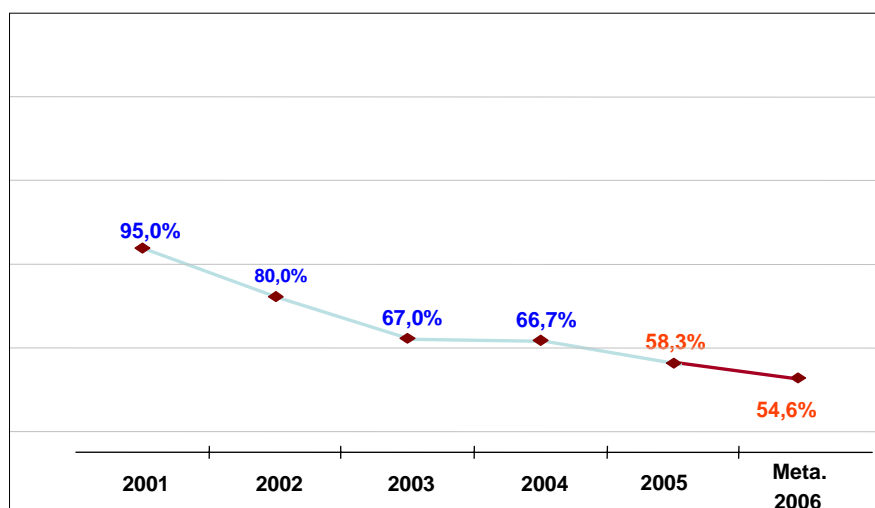
<sup>5</sup> Para llegar al 2% se requiere agregar a la morosidad la provisión por renegociados y por riesgo adicional en el sistema financiero.

<sup>6</sup> Cifras publicadas por Acción Internacional. En el caso de Compartamos, la cifra es tomada de Fitch Clasificadora de Riesgo.

microfinanzas, muestra que el promedio de riesgo de bancos fue de 9,29%, de cooperativas de 7,81%, y de instituciones financieras reguladas (distintas de las anteriores) de 6,61% (Cuevas et.al, 2006).<sup>7</sup>

El otro factor determinante para conseguir buenos resultados es la eficiencia. En el gráfico 4 se observa la evolución que ha experimentado el indicador de gastos de administración y personal sobre margen bruto. Se aprecia que en el 2001 este indicador arrojaba un 95%, para llegar en 2006 a una meta levemente por debajo de 55%.

**Gráfico 4**  
**EFICIENCIA**  
**(GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL SOBRE MARGEN BRUTO)**



Fuente: BEME.

Respecto del mismo indicador, Financiera compartamos alcanza un 48%, Mi Banco alcanza un 50% y Banco Sol un 64%. Es decir, BancoEstado tiene un indicador bastante comparable con las instituciones de microfinanzas más exitosas de la región.<sup>8</sup>

Una forma complementaria de evaluar la eficiencia es a través de la productividad de sus oficiales de crédito. Los ejecutivos de BEME manejan un promedio de 600 clientes cada uno. Esta es una cifra que revela una alta eficiencia. En un estudio patrocinado por el BID y la clasificadora de riesgo Microrate, efectuado en 32 instituciones financieras, todas las cuales mostraron resultados positivos de rentabilidad sobre activos y patrimonio (BID y Microrate, 2003), el promedio de clientes por ejecutivo de crédito fue de 332; sólo dos de las 32 entidades llegaron a niveles de 600 como los de BEME.

Al tomar como base de comparación la eficiencia de BEME con respecto a otros bancos de la plaza chilena, la cifra de 54% está levemente por encima de la eficiencia de bancos relativamente comparables (orientados a la MIPYME o bancos de nicho), tales como el Desarrollo (46%), Corpbanca (49%), París (48%) y Ripley (51%), pero por debajo de bancos como el Internacional (72%) o el HNS (74%). Sin embargo, el caso de BEME es la institución que, comparativamente hablando, está más concentrada en microcrédito (de hecho, BancoEstado tiene una división separada de BEME para atender a la pequeña empresa), lo cual hace que los costos de transacción

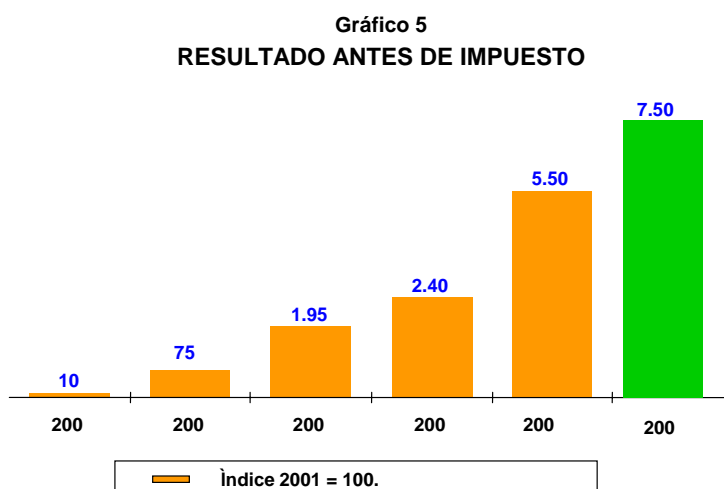
<sup>7</sup> Ver Navajas y otros: "Indicadores de Microfinanzas en América Latina: Rentabilidad, Riesgo y Regulación". BID. 2006.

<sup>8</sup> Cifras tomadas de organismos de supervisión en cada país

por definición tiendan a ser más elevados. En este sentido, los datos más relevantes para evaluar el desempeño de BEME, en el ámbito de la eficiencia, corresponden al “benchmark” internacional.

Finalmente, una medida que resume la totalidad de aspectos en que opera cualquier entidad es la rentabilidad, medida sobre activos o sobre capital.<sup>9</sup> En el gráfico 5 se aprecia un constante aumento de las utilidades, las que llegan a fines de 2006 se multiplicaron 75 veces con respecto al 2001. Esta evolución, ha sido lograda gracias al constante mejoramiento de la eficiencia, en un contexto donde el gasto por riesgo permanece bajo control en niveles reducidos. En términos de rentabilidad, el índice de rentabilidad sobre activos (RSA, medido sobre colocaciones) será a fines de 2006 de 3,7%. A su vez, esto arroja un índice de rentabilidad sobre capital (RSC) de 54% (asumiendo un nivel de capital estimado en base a un indicador de activos ponderados por riesgo de 10%).

De nuevo es interesante comparar estos resultados con los indicadores de otras empresas líderes en microfinanzas. En el caso de Compartamos, el RSA arroja un 17,9% y el RSC un 43%; en Mi Banco el RSA da un 8,9% y el RSC un 45%; en Banco Sol, el RSA es de 4,4% y el RSC es un 27,7% (todos medidos sobre colocaciones).



Fuente: Elaboración propia en base a BEME.

Asimismo, los datos del estudio de Navajas y Tejerina (op.cit.) muestran que para las 20 mejores instituciones de microfinanzas de América Latina, la RSC llegó a 28,3%.

Estas cifras de nuevo muestran que BEME tiene resultados comparables con cualquiera de las instituciones líderes en microfinanzas de la región.

Para poner en perspectiva estos resultados, cabe señalar que de acuerdo a un estudio efectuado por el BID (Cuevas et.al. 2005), en 310 instituciones de microfinanzas en la región, el RSA promedio de los bancos fue de 0,99%, el de cooperativas fue de 3,54% y el de instituciones financieras reguladas (distintas de las anteriores) fue de 2,01%. A su vez, el RSC promedio de bancos fue de 10,8%, de cooperativas de 10,9% y de instituciones financieras reguladas 12,8%. Es decir, en promedio la rentabilidad de las instituciones de microfinanzas es elevada, pero muy inferior a BEME.

Es importante notar que detrás de estos resultados hay una curva de aprendizaje recorrida por BEME, el que ha mostrado la suficiente flexibilidad para hacer los cambios que se consideraron

<sup>9</sup> De cualquier forma esta comparación debe hacerse con cuidado, toda vez que distintas formas de contabilizar algunas partidas, como provisiones, pueden alterar el resultado de una entidad.



necesarios en cada momento para mejorar el desempeño de la institución. Dentro de estos cambios a continuación destacaremos algunos de los más relevantes.

El primer hito clave dentro de esta curva de aprendizaje es el plan piloto. Este partió con tres plataformas en la Región Metropolitana (Santiago). Este plan es clave, no sólo por la obvia razón de que permite testear los diseños elaborados, sino también porque en el caso de BEME permitió rediseñar muchas cuestiones. En segundo lugar, está el cambio de mono producto a multiproducto, que ocurre hacia el año 2002. Este cambio permitió aprovechar las economías de alcance mediante la venta de paquetes de servicios, donde los seguros jugaron un rol protagónico (ver sección sobre gestión comercial). Un tercer hito relevante se origina en el ámbito de la plataforma informática. Inicialmente, BEME partió con sistemas propios para evaluar y gestionar la cartera. A partir del año 2000 se abandona este concepto y se aprovecharon del BancoEstado cuestiones como hardware, redes de comunicaciones, teléfonos, sistemas operativos, etc, por lo cual se comenzó a pagar un arriendo.



## **II. Factores críticos de éxito**

---

### **1. Estructura jurídica**

Una de las decisiones clave que afronta cualquier banco que desea ingresar en el negocio de microcrédito o microfinanzas, es si debería proveer estos préstamos a través de una unidad interna o hacerlo a través de una subsidiaria u otra organización externa.

En la literatura se plantean varias opciones, entre las que destacan una división interna dentro del propio banco (es decir, un centro de negocios), y una subsidiaria independiente (también llamada filial), que opera con su propio capital y tiene capacidad de endeudarse con terceros.

En el cuadro 1 se describen las principales ventajas y desventajas de una organización interna versus una organización externa. Dicha enumeración tomada de Westley (2006), es bastante teórica, toda vez que en la práctica varias de las supuestas ventajas pueden cambiar dependiendo básicamente del marco regulatorio y de las características particulares de la organización involucrada.

Por ejemplo, el argumento de que en el caso de una organización externa las pérdidas del banco estarán limitadas al capital invertido es muy discutible; si el nombre del banco matriz está en la subsidiaria, entonces el banco gastará todos los recursos necesarios para no dejarla caer por temor al riesgo de contagio, lo que puede superar largamente el capital.

**CUADRO 1**  
**ELECCIÓN DE ESTRUCTURA JURÍDICA**

Ventajas de una unidad interna sobre una organización externa	Ventajas de una organización externa sobre una unidad interna
Puede ser más rápida de arrancar	Las pérdidas del banco están limitadas a la cantidad invertida en la organización externa.
Puede tener costos operativos más bajos	Imagen y desarrollo de marca.
Se evitan los accionistas externos. Estos accionistas comparten las ganancias del banco y pueden producir conflictos de gobernabilidad.	Mayor autonomía para desarrollar un modelo de negocios especial para microfinanzas.
Se pueden aprovechar las capacidades de endeudamiento del banco para financiar la cartera, lo que además puede tener ventajas de costo de fondos para el programa de microfinanzas.	Permite la entrada de accionistas externos. Estos accionistas pueden aportar know how, proveer capital y reducir los riesgos del banco.

Fuente: Westley (2006).

A su vez, la ventaja de menores costos que tiene la organización interna, se reduce en la medida que el marco regulatorio permita tener acuerdos de prestación de servicios entre el banco matriz y la subsidiaria, con lo cual se pueden aprovechar muchas sinergias.

En este sentido, existe una opinión bastante compartida entre los analistas y expertos, de que la elección de la mejor figura es un problema eminentemente práctico, cuya solución dependerá de las circunstancias concretas de cada organización dentro de las posibilidades del marco regulatorio.

En el caso específico de BEME se optó por una tercera figura conocida como compañía de servicios (Westley, op.cit). La diferencia principal entre una subsidiaria y una compañía de servicios, es que la subsidiaria posee la cartera de créditos que origina y gestiona, mientras que la compañía de servicio no es propietaria de ella. Las compañías de servicio originan y gestionan los microcréditos, pero el banco matriz es el que posee los préstamos y es en su balance donde éstos aparecen contabilizados. La compañía de servicios recibe una comisión del banco matriz por todo su esfuerzo en la promoción, generación y recuperación de microcréditos. Por el contrario, puesto que la subsidiaria es propietaria de su propia cartera de crédito, simplemente retiene los intereses y comisiones generados por esta cartera.

Se puede decir que una compañía de servicios tiene varias de las ventajas de una unidad interna respecto al aprovechamiento de sinergias con la matriz, especialmente por el hecho de que no tiene ningún tipo de restricción por el lado del financiamiento, y también todas las ventajas de autonomía que permiten desarrollar un negocio especializado en microcrédito.

Si el activo estratégico del negocio de microfinanzas radica en el otorgamiento, seguimiento y cobranza de los créditos, la compañía de servicios es óptima. En efecto, esta figura jurídica permite a BEME concentrar su gestión en el ciclo de crédito, como prestar bien, dar seguimiento y cobrar bien, organizando su plataforma tecnológica y estructura de personal con este objetivo. En este sentido, la figura permite plena autonomía para lograr tal cometido. Esto último fue particularmente relevante en el caso de BEME, ya que pertenece a BancoEstado, que como la mayoría de los bancos públicos presenta una serie de rigidices que dificultarían enormemente desarrollar el negocio de microcrédito como una unidad interna dentro del banco.

Algunas personas creen erróneamente que la compañía de servicio es una estructura menos adecuada dado que no asume el riesgo de crédito de los préstamos que otorga. De ahí que, continuando con este razonamiento, la compañía de servicio pueda despreocuparse a la hora de seleccionar los prestatarios potenciales y pueda permitirse ser laxa a la hora de hacer el seguimiento

de los préstamos en mora. Esta creencia se fundamenta en el hecho que el banco, no la compañía de servicio, es el propietario de la cartera de microcréditos.

Es por ello que en el caso de BEME se optó por acarrear con todos los costos de las provisiones y de los castigos ligados a sus préstamos en mora. De este modo, la entidad está obligada a colocar y cobrar bien, ya que ello redundará directamente en los resultados de su gestión. Sólo en el caso extremo en el que la compañía de servicio caiga en bancarrota el banco, como propietario de la cartera de microcréditos, heredaría el riesgo de crédito. Sin embargo, esto no cambia el hecho que la compañía de servicios tiene los mismos incentivos que una subsidiaria o una institución financiera independiente a la hora de seleccionar cuidadosamente sus clientes y ser exigentes en la recuperación de sus préstamos.

Por otra parte, BancoEstado tiene dos ventajas competitivas de gran utilidad para desarrollar el negocio de microfinanzas. Cuenta con la mayor red de sucursales dentro del país, siendo el único banco en muchos lugares remotos. Existe consenso que el negocio de microfinanzas requiere estar cerca de los clientes para desarrollarse bien. Compartir el espacio de la sucursal tiene por lo menos dos ventajas importantes. En primer lugar, los costos pueden reducirse al compartir las telecomunicaciones y los sistemas informáticos, los sistemas y el personal de seguridad y otra infraestructura y servicios de la sucursal. En segundo lugar, los clientes de microcrédito normalmente reciben sus desembolsos de préstamo en forma de un cheque o vale que tienen que hacer efectivo en la ventanilla del banco. También asisten a las sucursales del banco para acceder a sus cuentas de ahorro y otros servicios que pueden ser ofrecidos solamente en el banco. Por lo tanto, tener la entidad de microcrédito y el banco en un mismo lugar reduce los costos de transacción del cliente y facilita la venta cruzada. Esto último puede ser una importante fuente adicional de ganancias para el banco.

Además, BancoEstado cuenta con una gran liquidez que puede ser utilizada para prestar con bajas restricciones de financiamiento. En efecto, producto de la gran cantidad de cuentas de ahorro que maneja, tiene una importante cantidad de recursos invertidos en títulos financieros de bajo rendimiento (y bajo riesgo), lo cual también posibilita un plan de crecimiento de la cartera de microcréditos significativo sin mayores restricciones de financiamiento. A pesar de ello, BancoEstado debe estar año a año solicitando al Ministerio de Hacienda la posibilidad de reinvertir sus utilidades, ya que de lo contrario, se queda limitado por su índice de adecuación de capital.

Desde el punto de vista regulatorio, en el caso de Chile, no existen las subsidiarias bancarias de microfinanzas. Esto es un elemento que elimina la opción de usar el vehículo de la subsidiaria.

En definitiva, existe un conjunto de elementos en el caso de BEME, que hicieron aconsejable utilizar la figura de una compañía de servicios. Esta opción resultó altamente conveniente, permitiendo a BEME desarrollar su propio modelo de negocios y gestionarlo con autonomía y eficiencia, aprovechando las ventajas de financiamiento e infraestructura de BancoEstado.

## **2. Gobierno corporativo**

Los primeros que escribieron sobre microfinanzas bancario como Baydas, Graham y Valenzuela (1997) y Valenzuela (2001) enfatizaron la importancia de un abanderado de la junta directiva, quien inspiraba y protegía el programa de microcréditos y destacaron también el papel del abanderado operacional, quien sabía cómo implementar el programa.

Estos abanderados estaban comprometidos con la visión de las microfinanzas en el banco. A pesar de que esto es un buen comienzo, es probable que las cosas vayan bastante mejor para el programa de microcréditos si más directores, gerentes y personal del banco entienden de microfinanzas y están convencidos que verdaderamente es un negocio comercial en el que vale la pena que el banco se embarque. Incluso si el programa de microcréditos está dirigido por un gerente

capaz, que cuenta con el respaldo del presidente de la junta y del gerente general del banco, hay todavía muchos otros gerentes de nivel medio y superior y otro personal que pueden crear un gran número de obstáculos y problemas para el programa de microcréditos. El presidente y el gerente general puede que simplemente no tengan ni el tiempo ni las energías para ocuparse de todos los obstáculos que la burocracia del banco puede generar cuando no hay un convencimiento sobre las ventajas de entrar en el campo de los microcréditos.

En el caso de BancoEstado, aparte del directorio, cuenta con un comité ejecutivo formado por el Presidente, el Vicepresidente y el gerente general, que en la práctica gobiernan el Banco. En dicho comité, existió el convencimiento de que BancoEstado debía impulsar el negocio de microcrédito. Como se señaló, ayudó a este convencimiento el hecho de que BancoEstado es un banco público.

En el caso de BEME, el gerente que diseñó y lideró la implementación del programa es una persona que previamente había trabajado ligado a temas de pequeña empresa y microfinanzas, tanto como consultor de empresas y gobierno como empleado de organizaciones no gubernamentales dedicadas a estos temas. Una vez llegado al cargo este gerente ha contado con un equipo gerencial bajo su mando de gran compromiso con el proyecto, donde se ha demostrado una gran capacidad de liderazgo para motivar a la gente que trabaja en el programa, lo cual ha sido clave para el logro de los resultados del mismo.

El último tema relacionado con el gobierno corporativo dice relación con el estatus jerárquico que debe tener la gerencia de microcréditos dentro del banco. La literatura señala que el programa de microcréditos debería contar con un alto rango burocrático, tal vez desproporcionado, especialmente al inicio, con la importancia de los microcréditos en la cartera total del banco (Westley, op.cit).<sup>10</sup>

En el caso de BEME lo anterior se ha respetado solo parcialmente. En efecto, si bien el operar como una compañía de servicios ha permitido autonomía para organizar el negocio, el estatus de la gerencia del programa no se ubica dentro de los niveles más altos de las gerencias de BancoEstado. Si bien esto podría ser explicable en un inicio donde el programa era muy pequeño, no se compadece con la situación actual donde el programa apunta a llegar a 300 mil clientes en 2008. La importancia de este programa dentro del plan estratégico del BancoEstado hacen que el mismo debiera ser situado dentro del organigrama al nivel de gerencia más elevado después de la gerencia general.

### 3. Gestión comercial

Una de las dimensiones más relevantes que contribuyen a explicar el éxito de BEME es la gestión comercial. Entendemos la gestión comercial como la manera a través de la cual se operacionaliza una de las áreas claves del modelo de negocios de BEME, a saber, todo lo relacionado con el ámbito de clientes y de productos.

Dentro de la gestión comercial, es posible identificar cuatro aspectos de la mayor relevancia que, en conjunto, han permitido a BEME diferenciarse de sus competidores mediante la generación de una oferta de valor altamente atractiva:

- Gestión de segmentos;
- Gestión de productos;

---

<sup>10</sup> El programa de microcréditos probablemente tenga menos posibilidades de éxito cuando se lo coloca en el departamento de préstamos corporativos del banco, dada la gran diferencia que existe entre la cultura y los trámites vinculados a los préstamos corporativos en contraposición a los utilizados en los microcréditos.

- Gestión de clientes y promoción;
- Gestión de negocios masivos.

En el negocio del financiamiento a las microempresas, es esencial segmentar la cartera por sectores productivos (ejemplo, comercio, pesca, agrícola, transporte) y generar productos que contengan una oferta de valor especializada para cada segmento. Para ello, los altos ejecutivos del BEME tomaron contacto en terreno con distintas agrupaciones gremiales, con el objeto de identificar las necesidades más relevantes que pudieran resolverse mediante algún producto financiero y, acto seguido, ofrecerles un producto destinado a resolver un problema ad-hoc en forma atractiva.

A modo de ejemplo, dentro del sector comercio las necesidades de los suplementeros pueden ser completamente distintas de las de los feriantes. En el caso de los primeros, se creó el programa bicicleta especial que ofrece financiamiento a los suplementeros para adquirir una bicicleta. Asimismo, se tomó contacto con un fabricante de bicicletas, con el cual se negoció una compra masiva a precios atractivos.

En el rubro transporte escolar, el producto consiste en un financiamiento destinado a la renovación de vehículos. Dado que en el verano (enero y febrero) estos microempresarios no reciben ingresos, el crédito no contempla pagos en esos meses. Es decir, el producto ofrecido es coherente con el ciclo de negocio del microempresario.

Un último ejemplo radica en el rubro de la pesca artesanal. Los contactos de terreno permitieron establecer las necesidades más relevantes de los pescadores y diseñar una oferta que de nuevo apunta a su situación específica. De este modo, se les ofrece un crédito para la compra de motores con un descuento por parte de los proveedores, junto con un seguro de vida para el pescador.

Otro concepto de gran importancia incorporado en el quehacer de BEME consiste en que más que microcrédito, se trata de desarrollar una oferta integral de servicios financieros, es decir, de microfinanzas. Asimismo, dado que en el caso de los microempresarios la situación del negocio es inseparable de la situación familiar, la oferta de productos abarca los dos ámbitos. De este modo, en el ámbito del negocio, la oferta incluye financiamiento de capital de trabajo, financiamiento de inversiones y líneas de crédito.

Esto contradice algunas de las afirmaciones más recurrentes asociadas al financiamiento de microempresarios, a saber, que para bajar costos de transacción es necesario que los prestamistas otorguen sólo unos pocos productos muy estandarizados. En la experiencia de BancoEstado, se observa que al ofrecer una gama de servicios financieros a un mismo cliente se aprovechan las economías de alcance (es decir, la oferta de un paquete de servicios tiene un costo asociado que es inferior al que resultaría de ofrecer cada uno de ellos por separado).

También la oferta contempla seguros de protección a la empresa y de salud, que permite que el crédito se siga pagando. Los seguros ocupan un lugar de relevancia en la oferta de valor de BEME. En efecto, los ingresos por concepto de venta de seguros representan un 17% de los las utilidades de BEME. Este exitoso modelo se ha elaborado en base a una negociación con empresas de seguros, con las cuales se ha logrado que elaboren una oferta de servicios ad hoc a las necesidades de los microempresarios. Por ejemplo, el seguro cubre las cuotas del crédito en caso de enfermedad del microempresario, cubriendo hasta cuatro cuotas por enfermedad temporal y la totalidad del crédito en caso de enfermedad permanente.

Lámina 1  
GESTIÓN DE PRODUCTOS

**Programa de Microcrédito a Programa de MicroFinanzas**



Fuente: BEME

En el ámbito familiar, los productos van desde crédito hipotecario, créditos para educación superior, y también seguros de vida y accidentes. A modo de ejemplo, uno de los productos es crédito sonrisa futuro, que ofrece financiamiento para tratamiento dental con una tasa de interés preferencial. Para ello, BEME cerró un convenio con el Colegio de Dentistas de Chile.

Esta oferta integral de servicios financieros se complementa con productos asociados a medios de pago, tales como tarjetas de crédito, la cuenta vista y también cuentas corrientes. Estas últimas apuntan al segmento más elevado de los clientes microempresarios, representando del orden de un 10% de los clientes de BEME (de acuerdo a información interna de BEME). Finalmente, la oferta de servicios también contempla productos relacionados con la gestión de excedentes de caja e inversiones, tales como fondos mutuos y depósitos a plazo. Este concepto es el que se pretende ilustrar con la lámina 1.

Dentro de la gestión comercial, la gestión de clientes juega un papel muy relevante dentro de BEME. Esta gestión tiene dos dimensiones independientes. Por un lado, existe una gerencia de clientes que cumple las tareas tradicionales de servicio al cliente y de testeo del mercado. Pero por otro lado, existe una unidad especial dedicada a trabajar con los comités de clientes, que depende directamente del Presidente del directorio. Los comités de clientes están compuestos por grupos de clientes, con los cuales se validan los productos y calidad de servicios. Estos comités se juntan cada dos meses, y permiten a BEME medir lo que el cliente quiere y necesita.

En cuanto a la promoción, también tiene un marcado sello de segmentación. Si bien hay elementos comunes a la promoción, hay elementos diferenciadores, orientados a los pescadores, al sector agrícola, a los transportistas, etc. Este enfoque comercial es coherente con toda la estrategia del banco, de diferenciar los productos y servicios por segmentos.

El último ámbito a destacar dentro de la gestión comercial, radica en la gestión de negocios masivos. Esta apunta a la captación de grandes volúmenes de clientes, ubicándose en los espacios de la cadena productiva de distintos rubros. Por ejemplo, está el caso de una gran empresa elaboradora de productos lácteos, para lo cual debe obtener la materia prima de sus proveedores y, a su vez, distribuir los productos elaborados entre muchos pequeños negocios de microempresarios.



En este caso, los ejecutivos de BEME ofrecieron a esta gran empresa poner un POS en cada uno de sus camiones repartidores, lo cual permite a los microempresarios pagar con una tarjeta y evita que los camiones manejen recursos de efectivo para que no sean asaltados. Además, BEME ofrece crédito a los microempresarios para comprar a la gran empresa distribuidora, y también ofrece a los proveedores de dicha gran empresa financiamiento para capital de trabajo.

Este modelo de alianza con la gran empresa, permite como se señaló captar grandes volúmenes de clientes, lo cual también reduce costos de obtención de clientes, de otorgamiento y de evaluación de riesgos.

## 4. Gestión de riesgos

La gestión de riesgos es otro de los pilares del éxito de BEME. Como se verá más adelante, los resultados en este ámbito indican que, a pesar del fuerte crecimiento experimentado por la cartera de microcréditos de BEME, los indicadores de riesgo se han mantenido en niveles inferiores al 2%.

El primer elemento que está a la base de la gestión de riesgos es la evaluación para efectos del otorgamiento, que incorpora básicamente dos factores, capacidad de pago y voluntad de pago.

Respecto de la capacidad y voluntad de pago, la evaluación también se distancia bastante del análisis de crédito tradicional. Como se sabe, los microempresarios suelen no tener estados financieros y, cuando los tienen, son poco confiables y desactualizados. A diferencia del caso de empresas de mayor tamaño, en el caso de los microempresarios los estados financieros no sirven de base para hacer análisis de crédito.

Entonces, la clave del análisis de crédito radica en la visita a terreno efectuada por el ejecutivo de cuentas. En el caso de BEME esta visita a terreno permite al ejecutivo efectuar un levantamiento de todas las fuentes de ingresos, costos y gastos del microempresario. Aquí es importante destacar que, dado que en el caso de los microempresarios la situación del negocio es inseparable de la del hogar, la evaluación se debe efectuar sobre la base consolidada del negocio y de todo el grupo familiar. En este sentido, se deben incorporar todas las fuentes de ingresos provenientes, por ejemplo, de salarios obtenidos por algunos miembros del grupo familiar, los gastos de la familia, etc.

Para efectuar una buena evaluación de la capacidad de pago, la capacitación y experiencia del ejecutivo de cuentas es crucial. En efecto, este debe ser capaz de incorporar en el análisis los gastos imprevistos, deudas fuera del sistema financiero, verificación cruzada de información, etc.

Respecto de la voluntad de pago, tampoco se puede aplicar una pauta puramente mecánica de evaluación. De nuevo el papel del ejecutivo de cuentas es crucial. En este caso, debe ponderar factores tales como la voluntad del potencial cliente a entregar información que valide los antecedentes que proporciona (comprobantes de pago de cuentas, pagos de créditos en otras instituciones, etc), junto con otros antecedentes tales como la reputación de la persona en la comunidad, la opinión de líderes de asociaciones gremiales acerca de la persona, etc.

En cuanto a los criterios utilizados para evaluar capacidad y voluntad de pago, y la importancia de la visita a terreno, la experiencia de BEME está alineada con lo que normalmente se entiende dentro de las mejores prácticas del negocio de microcrédito. Donde el caso de BEME se distancia de la experiencia de varias otras instituciones de microcrédito, es en lo referido al escaso papel asignado a las garantías como forma de evaluación. En la gran mayoría de los casos los créditos otorgados no están amparados en garantías; la excepción radica en los segmentos de empresas de mayor tamaño, donde la microempresa tiende a asemejarse a la pequeña empresa, en cuyo caso las garantías sí comienzan a adquirir un papel más relevante.

A esta altura del análisis surge naturalmente la interrogante en virtud de la cual, si la visita a terreno es tan crucial en el análisis de riesgos, ¿cómo se compatibiliza aquello con el hecho de que el negocio sea rentable? En efecto, el costo de una visita a terreno es muy elevado comparado con una evaluación de riesgo tradicional. En el caso particular de BEME, el tema se ha enfrentado de dos formas: la utilización de un filtro inicial y el uso de herramientas de scoring para decidir el otorgamiento.

Respecto del filtro inicial, es una herramienta clave orientada a detectar rápidamente, si el potencial cliente amerita una visita a terreno. En efecto, se trata de una serie de indicadores, asociados a cumplimiento de requisitos mínimos, evaluación del comportamiento interno, evaluación del comportamiento externo, y análisis preliminar de la capacidad de pago, evaluados por un asistente de crédito, que en un breve lapso de tiempo permiten detectar si la persona está o no en condiciones de pasar a las etapas siguientes de evaluación.

El criterio para determinar si la herramienta funciona bien, es que no menos de un 80% de las personas que aprueban este filtro inicial, deberían ser aprobadas después de la visita a terreno. En la medida que esto ocurra, se podrán optimizar las visitas a terreno y con ello bajar fuertemente los costos del proceso de evaluación.

Esta herramienta es aplicada por asistentes de crédito (no por los ejecutivos), los cuales deben tener una muy buena capacitación que les permita aplicar el filtro en forma adecuada, en particular en lo referido al levantamiento de información preliminar acerca de ingresos y gastos. El asistente debe ser capaz de aplicar ciertos criterios básicos de consistencia que les permiten detectar si la información proporcionada es o no correcta.

La otra herramienta clave es el scoring. En el caso de BEME el scoring fue construido gracias a diez años de información acumulada con historia de comportamiento de pagos de los clientes de la entidad. A ello, se sumó información de tipo ambiental, que refleja el comportamiento de pago de las personas en el sistema financiero, para construir una herramienta de alta potencia predictiva. Entonces, esta herramienta puede ser utilizada no sólo para evaluar clientes vigentes que buscan un nuevo crédito, para lo cual existen montos preaprobados, sino también para clientes nuevos que tienen información ambiental, y que pueden asemejarse a clientes de BEME. Gracias a esta herramienta, entonces, es posible incluso evitar muchas evaluaciones en terreno, eficientizando aun más el proceso de crédito. El área de riesgo de BEME está continuamente comparando el riesgo de clientes preaprobados en base al scoring versus clientes normales, lo que ha mostrado que la capacidad predictiva del scoring ha sido tan buena como las visitas a terreno.

De nuevo, es necesario enfatizar que este scoring se ha podido construir gracias a la existencia de una amplia base de información acumulada por más de 10 años, junto con calificaciones internas dentro de la gerencia de riesgo de BEME de alto nivel.

Todo este modelo ha sido complementado con la utilización de un conjunto de indicadores de gestión de riesgo, orientados a medir los riesgos por productos, ejecutivos, plataformas y segmentos de clientes. Ejemplos de este tipo de indicadores son tasa de pago anticipado, que mide los clientes que pagan antes del vencimiento, tasa de normalización acelerada, que mide los clientes que pagan hasta cinco días después del atraso, tasa de atraso prematuro, que mide los clientes que se atrasan en alguna de las tres primeras cuotas. Aparte de medir los riesgos bajo distintos criterios, estos indicadores sirven para calificar al ejecutivo y al cliente. Respecto del ejecutivo, en caso de que salga mal calificado una vez, se reenvía a cursos de capacitación. A su vez, si tiene buenos indicadores, ello se reflejará en un mejor incentivo variable.

Además de lo anterior, este esquema permite combinar la clasificación de clientes con la de los ejecutivos, lo cual también permite mejorar los procesos de otorgamiento. Por ejemplo, en el caso de un ejecutivo bueno que está evaluando un cliente bueno, el proceso de aprobación será muy rápido y puede prescindir de la visita a terreno.

El ámbito de la cobranza es otro elemento crucial. Cinco son los pilares de la estrategia de cobranza empleada por BEME. En primer lugar, se han incorporado incentivos al pago oportuno, mediante ofertas preaprobadas a los buenos clientes. En este campo, las mejores prácticas de microcrédito muestran que se pueden hacer más cosas que las que actualmente hace BEME, como por ejemplo, tener un descuento de tasa de interés expresado en recursos frescos depositados en la cuenta del cliente mes a mes.

El segundo elemento de la estrategia de cobranza es el rol activo del ejecutivo de crédito. En efecto, se entiende que el ejecutivo es la persona que es responsable de gestionar todo el ciclo de crédito de la cartera que el colocó y administra. Esto es común con otras instituciones dedicadas a las microfinanzas, aunque lo específico de BEME es que ha logrado que esta gestión sea muy eficiente. Para ello, dispone de una serie de informes en línea acerca del desempeño de su cartera, comparado con la sucursal y con el resultado del banco, incorporando cuestiones como análisis por camada, los clientes de su cartera que les faltan pocos días para el vencimiento, los clientes vencidos ordenados por prioridad, etc. Estos informes son cruciales para que los ejecutivos puedan gestionar su cartera en forma apropiada. Otro de los elementos que han permitido que el ejecutivo pueda gestionar mejor su cartera de cobranza es que se han predeterminado únicamente cuatro fechas cada mes para que se efectúen los pagos, con lo cual los ejecutivos reparten su cartera en mora en cuatro partes sin tener que administrar la totalidad todo el tiempo. En la lámina 2 se aprecia un ejemplo del tipo de informe de riesgo que está disponible para el ejecutivo.

Lámina 2  
GESTIÓN DE RIESGO

Panel de Ejecutivo



Fuente: BEME

Asimismo, el ejecutivo de crédito sólo gestiona la cartera la primera quincena de la mora. A partir de esa fecha, opera una empresa de cobranza externa que se hace cargo de la cobranza. Este elemento también es otro de los pilares de la cobranza en BEME, como apoyo al trabajo del ejecutivo de cuentas.

Un cuarto elemento que opera, son las multas en caso de morosidad. Este elemento, sin embargo, no tiene ninguna particularidad y es similar al que existe en cualquier otro tipo de crédito.

El quinto elemento de la estrategia de cobranza de BEME consiste en la contratación de un centro de llamadas (call center), también como apoyo al proceso de cobranza del ejecutivo. De nuevo, este elemento es indicativo de que no por el hecho de tratarse de una institución de microfinanzas, no se puede utilizar el conjunto de apoyos tecnológicos que requieren los ejecutivos para hacer bien su trabajo.

Todo el proceso de gestión de riesgos está acompañado de auditorías, tanto en terreno como a distancia, con el objeto de garantizar que la política de crédito se cumpla, especialmente en lo relativo a la evaluación al momento del otorgamiento. Se trata de evaluar si el ejecutivo hizo la evaluación de acuerdo a las metodologías en la política de crédito. Entonces, en relación con la auditoría a distancia, se corre un programa computacional con una serie de interrogantes al informe elaborado por el ejecutivo. Por ejemplo, si un vendedor de papas en la feria declara un ingreso mensual de x pesos, el programa contrasta esa información con lo almacenado en la base de datos, para efectos de validar o rechazar esa información.

En cuanto a la auditoría en terreno, existe un grupo de gente del área de riesgos que, revisa bajo criterios aleatorios o dirigidos, el trabajo efectuado por determinados ejecutivos. Específicamente, va una persona y aplica la misma pauta de evaluación que hizo el ejecutivo, para efectos de determinar si llega a resultados similares.

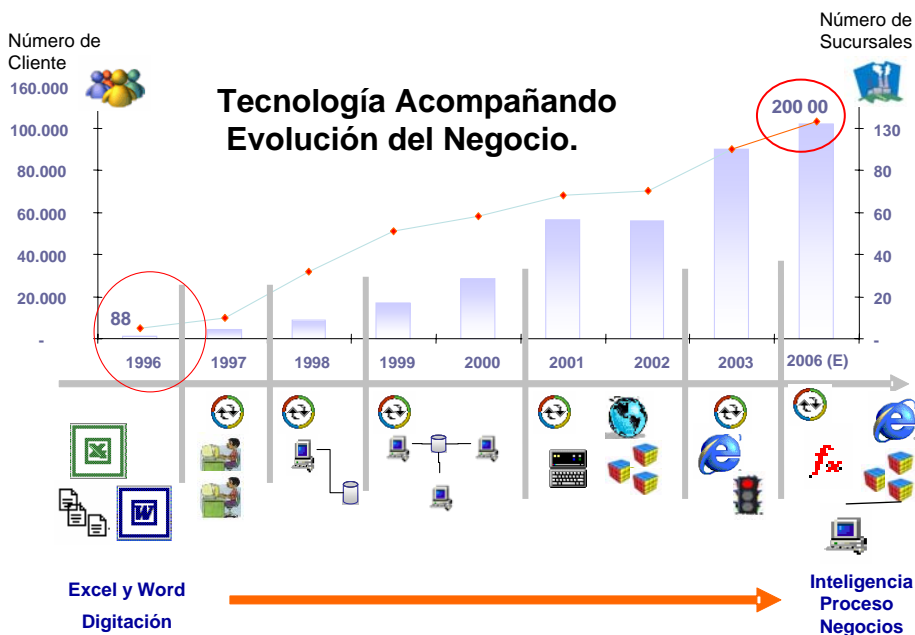
En general, estos controles se han mostrado efectivos, ya que en BEME los grados de incumplimiento de la política de crédito son bastante bajos.

## **5. Gestión de procesos y tecnología**

Como se señaló antes, BEME ha logrado alcanzar muy buenos estándares de eficiencia. Este nivel de eficiencia se ha logrado mediante un fuerte apoyo tecnológico que en todo momento ha ido acompañando el desarrollo del negocio del BEME a medida que crece. Esto es lo que se muestra en la lámina 3, donde se ve como la tecnología ha acompañado el crecimiento del negocio, medido por el número de sucursales y el número de clientes. Es importante destacar que el nivel de tecnología ha sido acorde con el desarrollo del negocio, ya que en sus etapas iniciales muchas de las innovaciones no existían.

Hay varios ejemplos del caso de BEME que permiten ilustrar el importante papel de la tecnología en el éxito del negocio. Un primer ejemplo es el comité de crédito electrónico, que permite agilizar el proceso de autorización de un crédito, en la medida que no requiere la presencia física de todos los miembros del comité en un mismo lugar, y minimiza el uso de papeles, quedando todo digitalizado. Este es un típico ejemplo de una herramienta, que tiene sentido para grandes volúmenes de clientes.

Lámina 3  
**GESTIÓN DE PROCESOS Y TECNOLOGÍA**



Fuente: BEME

Otro elemento crucial es el modelo de operación de la plataforma tecnológica. Este modelo permite que todos los sistemas importantes del BEME, el plan de negocios, los indicadores de gestión, el análisis de la cartera y las acciones con los clientes, estén integrados, lo que otorga al proceso una alta eficiencia. Por ejemplo, un ejecutivo de crédito puede consultar en el sistema sus indicadores de gestión, y encontrarse que los resultados no son buenos. Entonces, lo que hace es proceder a analizar su cartera y entender qué es lo que explica los malos indicadores. Este análisis de su cartera se lo provee la misma plataforma. En este análisis, identifica los deudores de mayor riesgo y decide tomar acciones de cobranza respecto de los clientes, para lo cual recurre al sistema de normalización que está también integrado dentro de la plataforma. Todo este proceso se ilustra gráficamente con la lámina 4.

Lámina 4  
GESTIÓN DE PROCESOS Y RIESGOS

**Morosos**

ID	Rut	Nombre Del Cliente	Dias De Mora
1	2.205.365-9	Pablo Urzúa	35
2	8.205.474-9	Pedro Paz	35
3	8.887.268-7	Rodrigo Huete	35
4	8.205.474-9	Juan Paz	35
5	15.047.540-5	Carlos González	35
6	8.205.474-9	Hortensia Contreras	35
7	8.205.474-9	Pedro Paz	35
8	2.205.365-9	Juan Paz	29
9	13.812.738-5	Hortensia Contreras	29
10	8.887.268-7	Carlos Contreras	28

**RESUMEN:** 6 de 10 de 5/15  
Atender 1 de 6 de 5/15

**Sist. Normalización**

**CLIENTE:** Ingreso de Acciones de Cobranza

**CARTERA:** Acceso a listados de Clientes Priorizados por Mayor Aporte Cartera

**GESTIÓN:** Acceso a los indicadores y reportes

**EJEMPLO PLATAFORMA MYPE 3.0**

ORDENES DUFFAU PAMELA | LVP: 17.595,89 | Jue 31 de Julio, 2003 9:14:47

Fuente: BEME

También existe toda una tecnología de apoyo al proceso de trabajo en terreno que es digno de destacar en el caso de BEME. En efecto, BEME cuenta con un sistema de georeferenciación, en virtud del cual el ejecutivo de crédito ingresa las visitas que piensa llevar a cabo en un día cualquiera y el sistema le entrega la ruta óptima para minimizar los tiempos empleados.

Otro ejemplo de tecnología al servicio del trabajo en terreno consiste en un dispositivo móvil, que en la práctica lo que hace es trasladar el escritorio del ejecutivo al negocio del cliente. Desde este dispositivo puede evaluar al cliente, consultar información de las centrales de riesgos, etc. Esto le permite ganar gran cantidad de tiempo gracias a que puede trabajar mientras está efectuando las visitas a terreno.

## 6. Gestión de recursos humanos

Este es otro factor crítico de éxito de la experiencia de BEME. Anteriormente ya se señaló que en el negocio de microcrédito, el papel del ejecutivo de crédito es crucial. BEME no es la excepción, ya que como se explicó, este ejecutivo interviene en todas las etapas del ciclo de crédito.

Dada la importancia del papel del ejecutivo de crédito en el negocio, el perfil debe cumplir con varios requisitos:

- Debe estar dispuesto a pasar la mayor parte de su tiempo fuera de la oficina, en terreno;
- Debe tener buena habilidad de comunicación. Buena parte de la información se recaba conversando con la gente;
- Debe combinar conocimientos de contabilidad y efectuar cálculos con rapidez. Además, debe tener conocimientos específicos sobre el segmento de mercado con que trabaja;
- Debe estar dispuesto a trabajar con horarios flexibles.

Para asegurarse de que los ejecutivos de crédito cumplan con el perfil anterior, BEME ha establecido un riguroso sistema de selección de personal y capacitación. En este proceso, se combinan criterios técnicos y vocacionales. A las personas que pasan el filtro son enviadas a cursos de capacitación, que tienen un carácter especializado, por ejemplo, sector pesquero o agrícola.

Aunque la mayor parte de las instituciones de microfinanzas reconocen la importancia del ejecutivo de crédito, muchas no cuentan con un proceso tan sistemático de selección y capacitación de recursos humanos, lo que da otro elemento de diferenciación a BEME.

Junto con lo anterior, el esquema de remuneración del personal combina un esquema de incentivos altamente eficaz para estimular un desempeño eficiente del personal. Este esquema se basa en un 80% de renta fija y un 20% de renta variable, que se paga en caso de cumplimiento de la meta. Además, en caso de que las metas se superen, hay un bono trimestral que puede permitir a un trabajador casi duplicar sueldo base. Este modelo permite que los incentivos del trabajador individual estén alineados con las metas de la empresa.

Otro elemento distintivo de la gestión de personal de BEME radica en que cuenta con un conjunto de programas de ocio y recreación, que incluyen talleres efectuados algunos en horario de trabajo y otros fuera de él, tales como música, deporte, baile, etc. Estos talleres hacen que BEME sea percibido por sus empleados como un lugar muy agradable para trabajar, lo que ha sido reconocido con el hecho de que esta entidad haya ganado el premio al mejor lugar de trabajo en Chile.

Asimismo, BEME ha medido el desempeño de la gente que ocupa estos talleres, y los resultados muestran que las personas que más los ocupan obtienen mejor desempeño. Esto hace que cada peso invertido en dichas actividades sea muy rentable para BEME.

## **7. Gestión de excelencia y calidad**

Un área que también ha contribuido al éxito de BEME es la introducción de un conjunto de herramientas orientadas a la gestión de excelencia y la calidad. Así, BEME utiliza el llamado “balance score card”, que le sirve para llevar a cabo su proceso de planificación estratégica, tanto ayudando a clarificar su visión como a traducirla en acciones concretas.

En la gestión de procesos BEME utiliza el modelo Seis Sigma. Se trata de una metodología para administrar variaciones de procesos que causan errores y trabajar en forma sistemática para eliminarlos. Existe un umbral de errores que se define como inaceptable, en base a la desviación respecto a una media.

Respecto de ambas herramientas, BEME es uno más de muchos usuarios. Lo que da la particularidad, es el hecho de que una institución de microfinanzas este usando este tipo de herramientas.

Asimismo, cada una de las sucursales cuenta con un comité de excelencia, que se reúne una vez cada quince días. Este comité tiene la responsabilidad de buscar soluciones y asignar responsabilidades individuales en dichas soluciones.





### **III. ¿Es replicable la experiencia de BEME?**

---

A lo largo de este estudio, hemos mostrado un desempeño altamente exitoso de BEME. La evolución de los distintos indicadores de cobertura, eficiencia, rentabilidad y riesgo así lo avalan. También hemos intentado identificar los factores críticos del éxito del programa de BEME.

En este contexto, las preguntas que surgen son ¿Hasta qué punto puede ser replicada la experiencia de BEME? ¿Existen elementos específicos del contexto macroeconómico o de la industria financiera en que se desarrolló el programa, o cuestiones propias de BancoEstado, de carácter idiosincrático y que eventualmente impedirían llevar a cabo este modelo en otras realidades?

#### **1. Factores del entorno**

Comenzando por el contexto macroeconómico, alguien podría preguntarse si el buen desempeño de la economía chilena no facilitó el éxito del programa. Al respecto, cabe recordar que el programa se inicia en 1996, después de un período récord de crecimiento de la economía chilena durante alrededor de 10 años al 7% promedio anual. Es evidente que dicho desempeño puede haber ayudado a tomar la decisión acerca del programa de microcréditos, ya que el entorno se mostraba muy favorable para cualquier proyecto.

Sin perjuicio de ello, a poco andar del lanzamiento del programa la economía chilena fue afectada por la crisis asiática, lo que hizo que la tasa de crecimiento en 1998 y 1999 fuera muy baja. En efecto, en 1998 la economía se desaceleró a 3,2%, y en 1999 cayó un 0,8%. En definitiva, la tasa de crecimiento promedio anual de la economía chilena entre 1996 y 2006, período en que se impulsó el proyecto BEME es de 4%. Es decir, es un desempeño que bajo ningún punto de vista podría considerarse decisivo para el éxito del programa.

Por otra parte, en América Latina una de las características de los programas de microfinanzas es que no han sido muy dependientes del contexto macroeconómico. Aun más, estos programas han sido exitosos incluso en contextos recesivos. Por ejemplo, Westley (2005) presenta datos de 11 instituciones de microfinanzas en Bolivia, Colombia y Perú que muestran índices de morosidad notablemente bajos y tasas de RSA altas durante la recesión asociada a la crisis asiática en 1998-99.

Un segundo elemento importante, relacionado con la industria financiera en que se dio la experiencia de BEME, es que al comenzar el programa el acceso al crédito bancario de la microempresa dejaba mucho que desear. Según un estudio efectuado por Román (Inversiones y Gestión Ltda.), en 1996 la cobertura del crédito bancario entre las microempresas alcanzaba a un 40%, considerando únicamente las microempresas formales (Inversiones y Gestión Ltda., 2002).<sup>11</sup> Esto otorgaba un amplio mercado no atendido, lo que a su vez brindaba perspectivas de alto crecimiento.<sup>12</sup> De este modo, a la hora de replicar este modelo en otros países, es importante considerar el acceso al crédito como una variable relevante respecto de las metas de crecimiento del programa. Se puede decir entonces que, más que afectar la replicabilidad, el factor industrial es un elemento relevante para establecer metas de crecimiento más expansivas o más modestas.

Algún observador informado podría plantear que los buenos resultados de BEME se explican porque está inserto en una industria bancaria como la chilena, que en general se ha caracterizado por su fortaleza y buenos resultados financieros. Sin embargo, los antecedentes mostrados en la sección donde se evalúa el desempeño muestran que, tanto en el ámbito del riesgo, rentabilidad y eficiencia, el desempeño de BEME es positivo comparado con su grupo de referencia, especialmente considerando que BEME es la única institución casi plenamente concentrada en el nicho de las microfinanzas.

En síntesis, aunque los factores ambientales deben ser considerados en cualquier proyecto de replicabilidad de BEME, no son decisivos en cuanto a impedir su aplicación en otras realidades distintas de la chilena.

## 2. Factores idiosincráticos

Un tercer elemento que se podría considerar como relevante es el carácter de banco público de BancoEstado, que fue la matriz impulsora del proyecto BEME. En particular, podría pensarse que el hecho de ser un banco público, existiría una mayor tolerancia a absorber pérdidas dado un supuesto carácter “social”. Sin embargo, en el caso de BEME/BancoEstado los criterios de evaluación y funcionamiento son eminentemente privados. En particular, los préstamos y transacciones financieras de BEME son todas a tasas de interés y comisiones de mercado, no existiendo ningún tipo de subsidios involucrados, siendo central el tema de la rentabilidad. Mucho menos se dan situaciones de perdonazos o reprogramaciones generalizadas. Esta característica marca una diferencia sustancial con el quehacer de los bancos de desarrollo latinoamericanos de los años 50 y

<sup>11</sup> “Caracterización de las Micro y Pequeñas Empresas”. Inversiones y Gestión Ltda. (2002). Estudio realizado para el Comité de Fomento PYME. Chile.

<sup>12</sup> En el caso de Chile existen 684 mil empresas formales, y se estima en una cifra similar el número de empresas informales. En la actualidad, se estima que el acceso de las microempresas al crédito en Chile alcanza al 74% entre las microempresas formales Larraín (2006).

60 del siglo pasado, cuyo quehacer estuvo marcado por muchos elementos de falta de utilización de criterios de eficiencia y de evaluación de riesgo. Asimismo, la operatoria de BEME se distancia fuertemente de lo que podría ser una entidad de tipo no gubernamental (ONG), que tradicionalmente operan con recursos de la cooperación, lo que permite que los estándares de otorgamiento de préstamos y de eficiencia no sean todo lo rigurosos que pueden serlo en el caso de los bancos. Estas condiciones hacen que el proyecto sea competitivo y tenga mejores probabilidades de éxito en otras realidades.

Sin embargo, existen otros elementos relacionados con el carácter de banco público de BancoEstado que pueden haber creado condiciones más favorables para el desarrollo del proyecto. Uno de ellos es la propia marca BancoEstado, que a los ojos de la población de bajos ingresos aparece como una marca confiable y cercana. Dado que uno de los elementos comerciales relevantes de la estrategia de BEME ha sido incluso llegar hasta las casas de sus potenciales clientes, la confianza es sin duda un activo.

En este sentido, en caso de aplicarse en otras realidades, donde no se cuente con la ventaja de la marca a priori, será necesario invertir recursos en una estrategia comercial que permita posicionar la marca entre sectores masivos de la población.

Otro factor donde el carácter de banco público ayudó es la gran red de sucursales de BancoEstado. En efecto, esta entidad cuenta con la más extensa de red de sucursales a lo largo del territorio geográfico de Chile. La gran mayoría de las sucursales del banco están ubicadas en vecindarios de medianos o bajos ingresos, muchas cerca de mercados con una concentración importante de microempresarios o en otras áreas apropiadas para conceder microcréditos.

Compartir el espacio de la sucursal tiene por lo menos dos ventajas importantes. En primer lugar, los costos pueden reducirse al compartir las telecomunicaciones y los sistemas informáticos, los sistemas y el personal de seguridad y otra infraestructura y servicios de la sucursal. En segundo lugar, los clientes de microcrédito normalmente reciben sus desembolsos de préstamo en forma de un cheque o vale que tienen que hacer efectivo en la ventanilla del banco. También asisten a las sucursales del banco para acceder a sus cuentas de ahorro y otros servicios que pueden ser ofrecidos solamente en el banco. Por lo tanto, tener la entidad de microcrédito y el banco en un mismo lugar reduce los costos de transacción del cliente.<sup>13</sup>

En todo caso, lo verdaderamente clave es apoyarse en las sucursales con elevados niveles de concentración de microempresarios. En efecto, sucursales en localidades apartadas con baja presencia de población no parecen muy relevantes para el éxito de un proyecto de esta naturaleza. En el caso de BEME, este pudo apoyarse en los puntos de venta de BancoEstado que eran funcionales a su proyecto.

El último elemento que es interesante de destacar, en relación con el carácter de banco público de BEME, es la externalidad positiva que ha generado esta experiencia en el resto del sistema financiero chileno. En efecto, ya se ha señalado que cuando BEME inició sus operaciones en 1996, el nicho de la microempresa estaba muy mal atendido y con baja cobertura (a excepción de Banco del Desarrollo). En la actualidad, son varios más los bancos chilenos que están buscando abrirse paso en el nicho de las microfinanzas. De hecho, algunos ejecutivos de BEME han sido “levantados” por otros bancos privados de la plaza con el objeto de incursionar en las microfinanzas.

En síntesis, el carácter de banco público de la matriz de BEME aportó elementos que, sin ser factores críticos de éxito, crearon condiciones más favorables para el desarrollo del proyecto. Mirado desde la óptica de la replicabilidad, tanto la marca como la red de sucursales existente deben ser consideradas en el modelo de negocios.

---

<sup>13</sup> Y de paso facilita la venta cruzada.

Un cuarto elemento, que ya fue discutido en la sección anterior, tiene que ver con la elección de la estructura jurídica, que en el caso de BEME fue una compañía de servicios. Aunque en el caso de BEME esta figura tenía ventajas relacionadas con la mayor flexibilidad para operar con respecto a hacerlo dentro de un banco público, y a las ventajas propias de este modelo en términos de autonomía y aprovechamiento de sinergias, como se dijo ello no significa que necesariamente el modelo requiera esta estructura jurídica en todas partes. La elección dependerá de la naturaleza de la institución involucrada, del carácter de la regulación, etc. Por ejemplo, puede darse el caso de un banco de nicho de tamaño mediano, con una gestión flexible, a la cual podría convenirle desarrollar el negocio dentro del banco. O alternativamente, podría darse el caso de una institución que desea diferenciarse completamente del banco matriz y donde la regulación permite un fuerte aprovechamiento de sinergias entre la matriz y su filial, en cuyo caso la figura óptima podría ser esta última.

En definitiva, si se cuenta con la flexibilidad suficiente para desarrollar una compañía de servicios, se trata de un modelo que presenta un buen balance costo/beneficio. Empero, más allá de la figura jurídica lo determinante es que, cualquiera sea esta, el modelo de negocios tenga en consideración los factores críticos de éxito.

Un quinto factor se refiere a la disponibilidad de ejecutivos calificados para desempeñarse en un proyecto de microfinanzas. Como se señaló, este es un factor crítico de éxito, que requiere invertir importantes recursos en formación de ejecutivos. En el caso de BEME este elemento requirió invertir recursos y esperar un período largo de maduración, toda vez que las personas calificadas no estaban disponibles en la plaza. Dependiendo del grado de desarrollo del mercado de las microfinanzas en la industria financiera, esta restricción podrá ser más o menor determinante en las metas de crecimiento que se planteen al proyecto.

Un sexto elemento dice relación con el tema de financiamiento. En el caso de BEME ha contado con el financiamiento de su casa matriz, que cuenta con importantes recursos financieros y con la disposición de las autoridades del Banco de financiar el fuerte crecimiento de la cartera de BEME. Este fenómeno, también debe ser considerado a la hora de impulsar el proyecto en otras plazas. Es decir, se trata de contar con una matriz que esté dispuesta a financiar la cartera o, en su defecto, con capacidad de levantar autónomamente apalancamiento suficiente para sostener el crecimiento del proyecto en el tiempo. En aquellas plazas donde existan mayores restricciones de financiamiento, el proyecto puede requerir metas de crecimiento menos ambiciosas.

Un séptimo elemento corresponde al ámbito de la gestión de riesgos. En la sección anterior identificamos el uso de herramientas altamente tecnológizadas de credit scoring como un factor relevante a la hora de mejorar la eficiencia del proceso de evaluación y seguimiento de créditos y disminuir los costos de las visitas a terreno. Es importante destacar que ello sólo es posible en la medida que exista una base de datos acumulada de carácter interno, que recoja la historia del desempeño de los clientes por varios años (al menos tres). Entonces, al comenzar un nuevo proyecto es relevante considerar que al inicio se deberán privilegiar las visitas a terreno y, a su vez, incorporar desde el primer momento un sistema de almacenamiento y registro de la información de comportamiento de los clientes.

Una última reflexión dice relación con el hecho de que, por tratarse de una experiencia inédita, BEME tuvo que desarrollar su propio modelo de negocios en términos de plataforma comercial, formación de ejecutivos, tecnología de evaluación de riesgos, en un proceso de ensayo y error que inevitablemente requirió un proceso largo de tiempo de maduración. En el caso de nuevos proyectos que busquen replicar la experiencia de BEME muchos de los elementos se pueden adaptar desde un comienzo sin tener que recorrer necesariamente la misma curva de aprendizaje de BEME, lo que permitiría acortar algunos tiempos.

En síntesis, no existen factores ni del entorno macroeconómico o industrial, ni de tipo idiosincrático, específicos del caso de BEME que impidan replicar la experiencia en otras realidades. Lo que existe son elementos que, de encontrarse presentes, pueden contribuir a facilitar el desarrollo del proyecto o a entorpecerlo y que, deben tenerse presentes a la hora de definir las metas de desarrollo y los tiempos de maduración del mismo.



## Bibliografía

---

- Acción Internacional (2005), “Resultados de Instituciones de Microfinanzas”.
- BancoEstado (2004), “Las Microfinanzas en BancoEstado. Historias de Emprendimiento y Responsabilidad”.
- Baydas, Mayada, Douglas Graham y Liza Valenzuela. (1997), “Commercial Banks in Microfinance: New Actors in the Microfinance World”. USAID Microenterprise Best Practices Paper. Washington, D.C. USAID.
- BID y Microrate (2003): “Indicadores de Desempeño para Instituciones Microfinancieras”. Guía Técnica.
- Cuevas, M., S.Navajas, E.Navarrete, G.Salamanca, L.Simbaqueba (2006), “Indicadores de Microfinanzas en América Latina: Rentabilidad, Riesgo y Regulación”. BID.
- Inversiones y Gestión Ltda.(2002), “Caracterización de las Micro y Pequeñas Empresas”. Estudio realizado para el Comité de Fomento PYME por Enrique Román. Chile.
- Jansson,T.(2003), “Indicadores de desempeño para instituciones microfinancieras”. BID.
- Larraín,C (2006), “El Acceso al Crédito y a los Servicios Financieros. Informe de Chile”. Sociedad General Iberoamericana.
- Navajas, S. y L. Tejerina.. (2006), “Microfinance in Latin America and the Caribbean: Connecting Supply and Demand”. BID.
- Valenzuela, L. (2001), “Getting the Recipe Right: The Experiences and Challenges of Commercial Bank Downscalers”. Microenterprise Best Practices Paper. Washington, D.C. USAID.
- Westley G. (2006), “Estrategias y estructuras de Microfinanzas para la Banca Comercial”. Banco Interamericano de Desarrollo.







NACIONES UNIDAS

**Serie****CEPAL****financiamiento del desarrollo****Números Publicados**

**El listado completo de esta colección, así como las versiones electrónicas en pdf están disponibles en nuestro sitio web: [www.cepal.org/publicaciones](http://www.cepal.org/publicaciones)**

195. BancoEstado Microcréditos, lecciones de un modelo exitoso, Christian Larraín, (LC/L.2734-P), N° de venta S.07.II.G.72 (US\$10.00), 2007.
194. Desafíos de la banca de desarrollo en el siglo XXI. El caso de Honduras, Walter Mejía, (LC/L.2733-P), N° de venta S.07.II.G.71 (US\$10.00), 2007.
193. A new approach to development banking in Jamaica, Keith R. Collister, (LC/L.2732-P), Sales N° E.07.II.G.70 (US\$10.00), 2007.
192. The dynamics of specialist development banking: the case of the agriculture development bank of Trinidad and Tobago, Anthony Birchwood, (LC/L.2731-P), Sales N° E.07.II.G.69 (US\$10.00), 2007.
191. Perspectivas del fondo latinoamericano de reservas, Miguel Urrutia Montoya, (LC/L.2730-P), N° de venta S.07.II.G.68 (US\$10.00), 2007.
190. La banca de desarrollo en México, Miguel Luis Anaya Mora, (LC/L.2729-P), N° de venta S.07.II.G.67 (US\$10.00), 2007.
189. Estudio sobre las buenas prácticas de las IFIS en función a la normativa de suficiencia patrimonial de Basilea I, Roberto Keil, (LC/L. 2720-P), N° de venta S.07.II.G.61 (US\$10.00), 2007.
188. Access to credit in Argentina, Ricardo N. Bebczuk, (LC/L. 2703-P), Sales N° E.07.II.G.52 (US\$10.00), 2007.
187. Análisis de la evolución y perspectivas de la banca de desarrollo en Chile, Ricardo Pulgar Parada, (LC/L.2631-P), N° de venta S.06.II.G.156 (US\$10.00), 2006.
186. Insurance underwriter or financial development fund: what role for reserve pooling in Latin America?, Barry Eichengreen, (LC/L.2621-P), Sales Number S.06.II.G.145 (US\$10.00), 2006.
185. Análisis de situación y estado de los sistemas de salud de países del Caribe, James Cercone, (LC/L.2620-P) N° de venta: S.06.II.G.144 (US\$15.00), 2006.
184. Pensiones para todos: análisis de alternativas para extender la cobertura del sistema chileno de previsión social, Eduardo Fajnzylber, retirada.
183. Sistemas contributivos, densidad de cotizaciones y cobertura de pensiones, Eduardo Fajnzylber, retirada.
182. Risk-Adjusted Poverty in Argentina: measurement and determinants, Guillermo Cruces and Quentin Wodon, (LC/L.2589-P), Sales Number E.06.II.G.118 (US\$10.00), 2006.
181. Fertility and female labor supply in Latin America: new causal evidence, Guillermo Cruces and Sebastian Galiani, (LC/L.2587-P) Sales N° E.06.II.G.117 (US\$10.00), 2006.
180. El acceso a la jubilación o pensión en Uruguay: ¿cuántos y quiénes lo lograrían?, Marisa Bucheli, Natalia Ferreira-Coimbra, Álvaro Corteza, Ianina Rossi, (LC/L.2563-P), N° de venta S.06.II.G.91 (US\$10.00), 2006.
179. Public policy for pensions, health and sickness insurance. Potential lessons from Sweden for Latin America, Edward Palmer, (LC/L.2562-P), Sales Number E.06.II.G.90 (US\$10.00), 2006.
178. Social Security in the English-speaking Caribbean, Oliver Paddison, (LC/L.2561-P), Sales Number E.06.II.G.89 (US\$10.00), 2006.
177. Reformas recientes en el sector salud en Centroamérica, Ricardo Bitrán, (LC/L.2554-P), N° de venta S.06.II.G.81 (US\$10.00), 2006.
176. Ciclo económico y programas de compensación social: el caso del sistema Chile Solidario, Américo Ibarra Lara y Gonzalo Martner Fanta, (LC/L.2553-P), N° de venta: S.06.II.G.80 (US\$10.00). 2006.
175. La reforma de salud en Nicaragua, Adolfo Rodríguez Herrera, (LC/L.2552-P). N° de ventas S.06.II.G.79 (US\$10.00). 2006.
174. La reforma de salud en Honduras, Adolfo Rodríguez Herrera, (LC/L.2541-P). N° de ventas S.06.II.G.69 (US\$10.00). 2006.

173. La reforma de salud en Costa Rica, Adolfo Rodríguez Herrera, (LC/L.2540-P) N° de venta: S.06.II.G.68 (US\$10.00), 2006.
172. Protección social efectiva, calidad de la cobertura, equidad y efectos distributivos del sistema de pensiones en Chile, Alberto Arenas de Mesa, María Claudia Llanes y Fidel Miranda, (LC/L.2555-P). N° de venta S.06.II.G.83 (US\$10.00), 2006.
171. Reformas de salud y nuevos modelos de atención primaria en América Central, Adolfo Rodríguez Herrera, (LC/L.2524-P). N° de venta S.06.II.G.51 (US\$10.00). 2006.
170. Inserción laboral, mercados de trabajo y protección social, Víctor Tokman, (LC/L.2507-P). N° de venta S.06.II.G.39 (US\$10.00). 2006.
169. Relación de dependencia del trabajo formal y brechas de protección social en América Latina y el Caribe, Andras Uthoff, Cecilia Vera y Nora Ruedi, (LC/L.2497-P). N° de venta S.06.II.G.29 (US\$10.00). 2006.
168. Inclusion of the European "Nordic Model" in the debate concerning reform of social protection: the long-term development of nordic welfare systems 1890-2005 and their transferability to Latin America of the 21st century, Eero Carroll and Joakim Palme, (LC/L.2493-P). Sales Number: E.06.II.G.24 (US\$10.00). 2006.
167. Non-contributory pensions: Bolivia and Antigua in an international context, Larry Willmore, (LC/L.2481-P). Sales Number: E.06.II.G.12 (US\$10.00).2006.
166. La protección frente al desempleo en América Latina, Mario D. Velásquez Pinto, (LC/L.2470-P). N° de venta S.05.II.G.217 (US\$10.00). 2005.
165. Ejemplos de uso de tecnologías de información y comunicación en programas de protección social en América Latina y el Caribe, Alvaro Vásquez V., (LC/L.2427-P). N° de venta S.05.II.G.174 (US\$10.00). 2005.
164. Regional exchange rate arrangements: the european experience, Charles Wyplosz, retirada.
163. Regional development banks: a comparative perspective, Francisco Sagasti and Fernando Prada, retirada.
162. Reforming the global financial architecture: the potential of regional institutions, Roy Culpeper, retirada.
161. European financial institutions: a useful inspiration for developing countries?, Stephany Griffith-Jones, Alfred Steinherr, Ana Teresa Fuzzo de Lima, retirada.
160. The Arab experience, Georges Corm, retirada.
159. An analysis of the experiences of financial and monetary cooperation in Africa, Ernest Aryeetey, retirada.
158. Asian bond market development: rationale and strategy, Yung Chul Park, Jae Ha Park, Julia Leung, Kanit Sangsubhan, retirada.
157. La banca de desarrollo en América Latina y el Caribe, Romy Calderón Alcas, (LC/L.2330-P) N° de venta: S.05.II.G.81 (US\$10.00). 2005.
156. Regional financial integration in east Asia: challenges and prospect, Yung Chul Park, retirada.
155. A experiência brasileira com instituições financeiras de desenvolvimento, Carlos Eduardo de Freitas, (LC/L.2328-P), N° de venta P.04.II.G.115 (US\$10.00), 2005.
154. Evolución, perspectivas y diseño de políticas sobre la banca de desarrollo en el Perú, Marco Castillo Torres, (LC/L.2274-P), N° de venta S.04.II.G.25 (US\$10.00), 2005.

- El lector interesado en adquirir números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, correo electrónico: publications@cepal.org.

Nombre: .....

Actividad: .....

Dirección: .....

Código postal, ciudad, país: .....

Tel.:.....Fax: .....E.mail:.....