

Estrategia de Trabajo en Saneamiento con Instituciones Microfinancieras en Guatemala

Cesar Lopez

Oficial Saneamiento Sostenible, IMFs y Cadenas de Valor

Junio 2019

Antecedentes

La razón de cada producto crediticio en las instituciones microfinancieras (IMFs) es su contribución al crecimiento sostenido de la empresa y potenciar la economía de las familias sujetas de crédito mediante el financiamiento de pequeñas unidades productivas o activos de largo plazo, como vivienda o maquinaria para la transformación de materia prima. Cada producto debe contar con atributos que la vendan por si sola como la tasa de interés, el plazo, el monto y otros descuentos. Adicionalmente, la IMF debe contar con políticas internas que incentiven los asesores de créditos en promocionar activamente en su estrategia de venta diaria el producto de saneamiento.

Por tal razón es vital que, en toda incidencia con una IMF de la estrategia de saneamiento sostenible, la persona responsable en Water For People debe entender con claridad previamente el modelo de negocios de las IMFs lo que facilitará la negociación de un producto diferenciado. Se debe tener claridad que por lo montos que se financian. El producto no es rentable a corto plazo para la entidad, a excepción de los casos donde se vincule con otros productos de financiamiento mayor, como el financiamiento de vivienda o agrícola. Por ende, el enfoque de negociación estará centrado en temas de impacto ambiental del producto y la responsabilidad social de la IMF. Se expone a continuación las principales variables a considerar para que una IMF incluya en su catálogo de productos el crédito para saneamiento.

Atractivo el Producto Crediticio para Saneamiento

Para que el producto crediticio de saneamiento sea atractivo dentro de la IMF, Water For People debe tener claro los siguientes tres puntos.

Perfil básico de producto: Tener claridad que la IMF debe tener estructurado en documentos las condiciones básicas a incluir en su política general de créditos para el financiamiento de sistemas de saneamiento. Entre estas se mencionan **una tasa de interés atractiva, plazo y montos adecuados según capacidad de pago del cliente, tabla de amortización ajustada al flujo de ingresos y un colateral según el apetito de riesgo de la IMF**. Water For People no debe influir en la determinación de las condiciones de precios del producto; esto es una decisión unilateral de los funcionarios de la entidad de microfinanzas.

Para la definición del perfil del producto, se debe tomar en cuenta la participación de los funcionarios claves de la entidad de microfinanzas, como el Gerente Comercial, el responsable de mercadeo y otros que la IMF considere que puedan aportar.

La Tabla 1 presenta un ejemplo del perfil básico de un producto de microcrédito para saneamiento.

Tabla 1: Ejemplo de Condiciones Básicas

No.	Características	Atributos
1	Monto mínimo	Q1,000 = US 130
2	Monto máximo	Q15,000 = US 2,000
3	Tasa de interés	24% anual sobre saldos
4	Forma de pago de capital	Mensual, trimestral o al vencimiento (unidades productivas que generan flujos de efectivo estacionarios)
5	Comisión por desembolso	1%
6	Recargo por mora	2% mensual sobre capital atrasado
7	Plazos	Mínimo 6 meses; máximo 18 meses

Incentivos monetarios y no monetarios para los asesores de crédito: En toda empresa financiera los asesores de créditos o ejecutivos de negocios poseen una remuneración básica y esta se complementa con un sistema de remuneración variable que se vincula en su mayoría al monto colocado en créditos mensualmente, clientes nuevos, tasas de morosidad y tasas de retención, entre otros. Por lo tanto es vital que un crédito para saneamiento tenga un trato similar en cuanto a la remuneración. Esto impulsa al asesor de créditos en darle la misma importancia a la promoción y, en el mejor de los casos, tener un incentivo diferenciado por ser un producto de impacto ambiental.

Como estrategia inicial, es válido considerar que el financiamiento de incentivos monetarios y no monetarios pueda ser co-financiada por Water For People y la IMF. Esto mientras se posiciona el producto y la IMF se apropia totalmente de ella hasta asumir los costos totales de operación y sea parte inherente a su catálogo de productos.

La Tabla 2 presenta un ejemplo de los criterios para calculo de incentivos en la IMFs y que puede ser una estrategia crucial para que los créditos para saneamiento compitan al mismo nivel que los demás productos de la IMF.

Tabla 2: Ejemplo de Variables para el Cálculo de Incentivos Monetarios

No.	Variable*	Opciones de Calculo
1	Monto de colocación	% sobre el monto colocado en saneamiento Monto fijo por millar colocado en saneamiento
2	Clientes nuevos	Monto fijo por cada cliente nuevo
3	Tasa de morosidad (cartera en riesgo) de 1 a 30 días	% según antigüedad de cartera, a mayor antigüedad menor porcentaje para el asesor Arriba de 90 días el asesor no es sujeto a este incentivo
4	% de castigo de cartera	% por recuperación Monto por cada millar recuperado Indicador excluyente al castigar cartera
5	Tasa de retención	Retención arriba del 95% monto fijo

*mensual

Mercadeo del producto: El crédito para saneamiento debe tener una estrategia de mercadeo diferenciada, haciendo énfasis en el impacto ambiental del producto, beneficios para la familia y claridad en el manejo de las distintas tecnologías. Se debe crear material específico con los principales atributos de cada tecnología y el uso posterior de los desechos. En una etapa inicial, se puede considerar co-financiamiento entre Water For People y la IMF. De igual manera es válido considerar estrategias y tácticas efectivas y accesibles como las redes sociales y lograr una adecuada atención y servicio por los distintos actores para que la promoción de boca en boca sea la que más venda las distintas tecnologías.

En esta etapa es necesario lograr hacer visible a las empresas que distribuye los materiales para la construcción o los proveedores de las distintas tecnologías existentes. Es clave la interacción con estas empresas para integrar de forma eficiente los actores que intervienen en el proceso hasta lograr una demanda y sinergia natural de las distintas tecnologías de saneamiento.

Proceso de Negociación con IMFs

La etapa de negociación con IMFs para incluir el crédito para saneamiento en el catálogo de productos es uno de las más críticos en el proceso de implementación de la estrategia. De ello depende la aceptación o el rechazo de la estrategia de financiamiento de sistemas sanitarios, siendo clave una negociación adecuada con los siguientes funcionarios.

Gerente General o Director: Es el funcionario de mayor jerarquía quien administra y dicta los lineamientos generales y avala la implementación de nuevos productos. Este funcionario es clave que entienda el impacto del producto a nivel social y ambiental y debe estar plenamente convencido por ser el responsable de la articulación, sinergia, apoyo y trabajo en equipo de toda la organización.

Gerente de Negocios o Comerciales: Esta figura es la segunda persona clave en la organización, por ser el responsable de empujar la estrategia comercial de la IMF con todo el equipo de negocios. Esta persona debe apropiarse totalmente del producto por ser el líder directo del equipo de ventas.

Juntas Directivas y Consejos de Administración: Al lograr un espacio con estos órganos, se debe tener especial cuidado en la negociación, considerando que son personas claves que pueden influir directamente sobre la administración para la implementación de la estrategia. Por lo general el perfil del órgano directivo es multidisciplinario, por lo tanto, se debe manejar un lenguaje adecuado y adaptado al grupo. Adicionalmente, en algunos espacios profesionales, el término “popo o caca” aún puede considerarse un tema que provoca asquerosidad. Por lo tanto, es vital considerar los términos a utilizar para referirse a las heces fecales, usando términos más suaves como excretas o desechos fisiológicos

Abordaje de la negociación: Se debe tener manejo claro de las tendencias de financiamiento actual, como las líneas de financiamiento verde que engloba todo lo relacionado al cuidado ambiental y manejo responsable de los recursos y que toda empresa debe considerar en sus líneas de acción de forma transversal.

Considerar espacios claves para vender la estrategia. Entre estas se pueden mencionar: reunión de jefes de agencia, reuniones mensuales de gerentes, asambleas anuales, reuniones de Juntas Directivas o Consejos de Administración y espacios exclusivos con el Gerente de Negocios o Comercial. Se debe poner énfasis en los atributos más relevantes de la estrategia, por ejemplo:

el impacto ambiental del producto, la contribución a la vivienda progresiva de las familias rurales y la contribución en los procesos agrícolas para la certificación de cultivos libre de contaminantes. Finalmente, resaltar y hacer ver a la empresa el fortalecimiento de su responsabilidad social corporativa.

Vinculación del Producto con Otros Segmentos de Financiamiento

Vinculación con financiamientos de vivienda progresiva: Es importante considerar la vinculación del producto de saneamiento como un complemento al producto de vivienda que las IMFs tienen en su catálogo de productos. Esto ayuda abordar el problema de formar integral, para no enfocarse únicamente en la unidad sanitaria como producto aislado. Para esto es necesario identificar las IMFs con potencial de cobertura nacional y programas de vivienda bien fortalecidas, idealmente las que tienen asistencia técnica constructiva. Esto permite asegurar la escalabilidad de la estrategia sin descartar el interés de los clientes del financiamiento de unidades sanitarias independientes.

Todos los programas de financiamiento de vivienda en las IMFs manejan tres etapas en la construcción: construcción, remodelación y ampliación. En cualquiera de estas etapas es clave una estrategia de mercadeo agresiva para incluir el componente de baño en los hogares.

Por el costo del producto a nivel de IMFs, se debe buscar la estrategia de mercadeo que abarate costos. Considerando la penetración de la tecnología móvil y la cobertura, se debe considerar la promoción por las redes sociales. Se debe hacer énfasis en la buena atención al cliente, ya que la tecnología debe venderse por sí sola mediante la promoción de boca en boca.

Vinculación con financiamiento agrícola de exportación: Otro segmento a considerar en las IMFs es la cartera agrícola especializada, principalmente los cultivos de exportación, ya que están sujetas a certificaciones anuales por las buenas prácticas agrícolas y cultivos orgánicos, entre otros, que anualmente son realizadas por empresas especializadas como Rain Forest Alliance, Maya Cert, USDA y Fair Trade.

Adicional a la cartera agrícola de las IMFs, existen en Guatemala una serie de cooperativas agrícolas agrupadas en varias confederaciones con distintos programas para sus socios y que deben aprovecharse al máximo. La vinculación de programas de saneamiento a su base de productores es vital para las certificaciones. De esto depende en gran parte las exportaciones, predominando en este segmento el cultivo del café, cardamomo, azúcar, banano y hortalizas.

Consideraciones Claves

- Identificar las IMFs que tienen dentro de sus prioridades el financiamiento a programas de vivienda y agricultura.
- Vender la estrategia como un producto diferenciado alineado a la tendencia de financiamiento verde que contribuye directamente al cuidado y preservación del medio ambiente.
- El producto especializado o credisaneamiento eventualmente puede ser subsidiado por otros productos más rentables dentro del mismo catálogo de productos de la IMF; por ende, es importante recalcar el impacto ambiental y social del producto.
- Por último, no perder de vista las oportunidades para escalar el tema con entidades de mayor jerarquía en cuanto al financiamiento, siendo estas las **instituciones de segundo piso** que tienen líneas de créditos bien definidas con varias IMFs y que puede ser una ventana de oportunidad que se debe identificar permanentemente.