



# INFORME DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL PARA OPORTUNIDAD MICROFINANCIERA LATINOAMERICANA

---

*Nota: Este reporte se adjunta a una discusión tenida al final de la visita entre el auditor, Yann Gelister, y el director de OMLA, Herberto Olmos, durante la cual se pudo discutir de las observaciones que surgieron durante la visita.*



Social Performance Audit Analysis Advisory



## Contenido

<b>Fundamentación</b> .....	3
<b>Características del estudio</b> .....	3
Periodo .....	3
Metodología.....	3
<b>Análisis de la gestión del desempeño social</b> .....	5
Alcance de la institución hacia los clientes .....	5
Creación de valor social para el cliente .....	6
Protección al cliente.....	8
<b>Sugerencias</b> .....	9



## ***Fundamentación***

La idea de llevar a cabo una auditoría de la gestión del desempeño social emerge de un deseo de OMLA, a tres años de existencia, de evaluar las fortalezas y los puntos de eventuales mejoras en el área de desempeño social. Utilizando una metodología cualitativa y basada en la participación de actores claves en la vida de la institución, se pudo explorar distintos elementos de lo que constituye el desempeño social, a saber: el alcance de los servicios y productos en el mercado objetivo, el valor social creado para los clientes a través de los servicios y productos de la institución, y la protección al cliente. El enfoque del análisis, como bien se ve, se hace en gran parte desde la perspectiva de los clientes. Desde el punto de vista del desempeño social, el cliente es la entidad más importante para medir el éxito o menos de dicho desempeño. De una cierta manera, la gestión del desempeño social, que tiene el cliente y el bienestar del personal como punto de referencia, es la contraparte de la gestión del desempeño financiero, que apunta más hacia el bienestar de la institución.

De acuerdo a las discusiones previas a la auditoría, este reporte no debe ser interpretado como una calificación sino como una evaluación conjunta de lo que consiste el desempeño social de OMLA. Así, el análisis puede permitir a OMLA de reaccionar en sus propios tiempos en la manera que mas conviene a la institución. El reporte quedara en manos de OMLA y de SPA.

## ***Características del estudio***

### **Periodo**

La auditoría se hizo durante un período de 5 días en diciembre de 2011. Un día fue reservado para el trabajo de preparación, y los 4 días restantes se utilizaron para hacer entrevistas con personas claves y clientes.

### **Metodología**

Se preparó con antelación la visita revisando documentos claves de la empresa en lo referente al desempeño social. La revisión de dichos documentos permitió entender el enfoque y la filosofía de OMLA.

Ellos incluyeron:

- Las normas de crédito de OMLA
- El plan de negocios de OMLA
- Un memoria dando una visión general de OMLA
- Estudios/cuestionarios recientes sobre la cultura institucional de OMLA



- Auditorías financieras de los pasados 3 años
- Un listado de clientes de OMLA

A partir de los documentos se pudo desarrollar un entendimiento de los objetivos, tanto sociales como financieros, de la institución. De allí, se pudo preparar las entrevistas con el personal directivo y el personal de campo, además de las entrevistas con los clientes. En efecto, la metodología empleada por SPA sigue un proceso en el cual se inicia en un primer momento con una análisis de las 'intenciones', o mas bien lo que la institución declara como sus objetivos y su modo de trabajar. Eso viene seguido en un segundo momento de un examen de la 'práctica', mas bien una análisis a través de entrevistas con el personal de campo y con clientes. La segunda parte permite verificar el proceso que, se supone, transforma los objetivos en una práctica vivida en lo cotidiano por los clientes.



Por motivos de tiempo y de logística, no se pudo entrevistar todo el personal pertinente. Sabiendo eso ya de antemano, se decidió junto con la dirección hacer visitas de campo que pudieran dar una visión holística de la clientela de OMLA, eligiendo así 3 agencias de las 5 distribuidas por el conurbano bonaerense. Dentro de cada agencia, se eligieron clientes con características distintas en un modo aleatorio para darle una variedad a las voces que, al final de la visita, habrían permitido analizar a la gestión del desempeño social. Dichas características incluyeron, entre otras, el monto y el plazo de un préstamo, la antigüedad de los clientes con OMLA, el género, el sector de trabajo del cliente, y la puntualidad/mora en el pago de las cuotas.

Las personas entrevistadas figuran en el listado a continuación:

- El gerente de OMLA
- El administrativo financiero
- 3 encargados de agencia (Merlo, Flores, Escobar)
- 6 asesores de crédito (entre Merlo, Flores, Escobar)
- 2 clientes individuales, 2 grupos de 5 clientes (entre Merlo, Flores, Escobar)

Se pudo también acompañar a un asesor de crédito durante el cobro de cuotas en una de las agencias, dando así una visión en vivo de la relación cliente-empresa.

Durante la totalidad de la visita, se tuvo en mente los tres ejes que juntos forman parte de la visión del desempeño social de SPA, a saber: el alcance de los productos y servicios de la IMF en el mercado objetivo; el valor social creado para el cliente por ser beneficiario de los productos y



servicios de la IMF; la protección al cliente. Dichos ejes fueron abordados en cada entrevista que tuvo lugar.

## ***Análisis de la gestión del desempeño social***

Se propone resumir los hallazgos de la investigación en función de los tres ejes principales de la metodología utilizada

### **Alcance de la institución hacia los clientes**

Un elemento clave en la capacidad de una IMF para alcanzar su grupo meta es definir quienes lo constituyen. Una particularidad de OMLA es que la empresa ha preferido no definir rígidamente un grupo o varios grupos que constituirían una clientela predefinida. Aunque uno podría temer que un enfoque de este tipo perjudique al carácter social de la IMF, facilitando una deriva progresiva hacia los clientes más fáciles y rentables del mercado, OMLA previene la materialización de este riesgo a través de una vasta gama de productos crediticios.

De esta forma, hay productos para una gran diversidad de potenciales cliente, de los emprendedores muy humildes hasta las personas ya instaladas con su negocio. OMLA no pretende alcanzar a la población más vulnerable, un hecho que se ve claramente en la misión de la organización. Pero tampoco se niega en trabajar con clientes variados, algunos de los cuales son indiscutiblemente pobres y requieren de prestamos para avanzar, evitando así de caer en la dinámica que ha caracterizado las criticas hechas a muchas IMF en varios lugares del mundo: de quitar el aspecto micro a la microfinanza y utilizarla solo para enriquecer a los accionarios.

Analizando la gama de productos y la cultura labora, no hay tampoco motivos flagrantes de exclusión para potenciales clientes. Se noto la dificultad que OMLA actualmente tiene para alcanzar algunos clientes viviendo en áreas aisladas de la provincia de Buenos Aires, pero esto consiste en un factor involuntario. Se podría resolver, como bien se sabe, si se encuentran fondos para invertir en modos de transporte personal para los asesores de crédito, como por ejemplo motocicletas.

Al contrario de hablar de exclusión, uno diría que OMLA tiene mucho merito en el poder desarrollar una dinámica de inclusión. Cada agencia visitada tiene una mezcla de personal en lo referente a los asesores de crédito, cuyos orígenes distintos – argentino, boliviano, peruano – permiten un contacto fácil con la clientela multinacional y multicultural en el mercado objetivo. La capacidad de hablar quechua, por ejemplo, con algunos clientes es de valor social inestimable. De la misma manera, el personal de origen más local facilita la inclusión de los clientes argentinos que quizás se sentirían excluidos si no tuvieran este contacto.



La inclusión recién mencionada también tiene que ver con la cultura institucional de la empresa, la cual viene inspirada tanto por el liderazgo de la dirigencia como por la atención que se pone en reclutar el personal idóneo. Cada asesor que se pudo encontrar tenía, en su propia forma, un entendimiento de la vida de los clientes, hasta en algunos casos una relación de confianza que de ninguna manera perjudica la relación cliente-empresa que debe mantener sus límites profesionales. La confianza entre los asesores y los clientes es de inmenso valor social en cuanto al alcance de la empresa. El buen trato y el entendimiento de las vidas y de los ciclos financieros de los clientes son cosas que se vienen a conocer rápidamente por el correr de la voz en barrios como los en que trabaja OMLA, y tiene mucho que ver con la cultura institucional, que de hecho estuvo recientemente diagnosticada por la empresa. La próxima etapa, a los tres años de vida, es poder superar el reto de la retención de dicho personal, de manera a poder consolidar la confianza que ha sido construida con los clientes.

Con respecto al alcance, se discutió también del impacto de los objetivos mensuales que se dan al personal y de la cuestión de los incentivos. OMLA no tiene incentivos lucrativos para motivar al personal, y por ello no corre el riesgo, por ejemplo, de concentrarse únicamente en volumen de cartera al detrimento de alcanzar clientes que requieren de más esfuerzo. Ninguno de los asesores indico preferir clientes más 'fáciles' simplemente para lograr más tranquilamente los objetivos de cartera del mes. Este hecho es de destacar porque los objetivos de un IMF pueden muy fácilmente llegar a excluir los clientes más complicados en términos de trabajo y de esfuerzo, pero que sin embargo no son clientes de alto riesgo.

Una cuestión también abordada fue la recopilación de datos sobre los clientes y la utilización de estos últimos. Si bien OMLA tiene datos sobre los clientes que vienen utilizados en la evaluación para otorgar un préstamo, esta información aún no viene manejada para demostrar las fortalezas de desempeño social de la empresa. Este banco de datos se podría utilizar activamente para describir el trabajo hecho y también para programar las futuras acciones de OMLA.

Desde la perspectiva de los clientes, el alcance es de menor importancia una vez que la persona en cuestión ya es un cliente. En general, se supone que no le importa tanto al cliente quien en la comunidad podría ser cliente o no serlo. De los clientes consultados, ninguno se quejo de dinámicas excluyentes. Algunos confirmaron que vinieron a OMLA porque los trajeron los familiares, lo que demuestra la buena reputación que se viene estableciendo a través del buen trato. Otros dijeron que estuvieron interesados por el tazo de interés más bajo que en otras IMF, indicando así que el precio del crédito es un modo de inclusión también.

Un otro factor que puede ser excluyente pero que parece no serlo en el caso de OMLA son los requisitos para ser cliente. Los clientes dijeron entender bien que tipo de documentación se necesita, y este es merito de la transparencia y la capacidad de explicación del personal de OMLA.

## **Creación de valor social para el cliente**



OMLA se posiciona claramente en el mercado como una IMF que busca crecer con sus clientes. El enfoque que fluye de esto es que los préstamos en general están orientados para que los clientes puedan desarrollar su comercio, o bien para que invierten en activos que los ayudan en progresar. De hecho, los clientes con quien se hicieron las entrevistas confirmaron que solicitaron el apoyo de OMLA para crecer sus negocios. Así, OMLA intenta no hacer préstamos dicho 'consumption smoothing' en inglés (para resolver problemas en el flujo de capital para el consumo cotidiano).

Como ya se destacó en la parte anterior, la gama extensa de productos crediticios, además de ser un factor de inclusión, es de alto valor social para los clientes. Los típicos clientes de una IMF muchas veces tienen ingresos pequeños, irregulares, y volátiles. Por esta razón, los clientes buscan flexibilidad en los productos de crédito. Con los varios productos de OMLA, la probabilidad que un cliente encuentre algo que le convenga y que corresponda a sus flujos financieros es bastante alta. La consecuencia es que OMLA tiene una variedad de clientes que se dedican tanto a la ganadería y a la agricultura como a sectores más urbanos como la venta en almacenes, que también son caracterizados por niveles diferentes de ingreso.

Más allá de la diversidad de productos, que los clientes dicen apreciar, algunos clientes (como suele ser el caso) dijeron desear que los préstamos otorgados fuesen más grandes. Sin embargo, OMLA por suerte parece querer cuidar al cliente en cuanto a la posibilidad de sobre-endeudamiento al mismo tiempo de querer asegurarse que los préstamos vengamos reembolsados. Este tipo de equilibrio parece legítimo desde la perspectiva de la cobranza, pero lo es aún más por cuestiones de protección al cliente, como veremos en la última parte. Con más razón, visto la crisis de sobre-endeudamiento que ha devastado la vida de clientes y el mercado de microfinanzas en países como la India.

Al día de hoy, OMLA está muy concentrado en perfeccionar la dimensión crediticia, la cual es obviamente el núcleo de la actividad microfinanciera. Sin embargo, para algunos tipos de clientes que tiene la empresa, se vio el potencial para armar algunos servicios no financieros, los cuales muchas veces vienen llamados 'microfinanza +'. En Escobar, por ejemplo, frente al analfabetismo en la comunidad autónoma, OMLA tiene una capacidad para impactar en la vida de los clientes más allá de lo meramente económico. Los servicios no financieros, como podrían serlos formaciones para aprender a leer, no deberían distraer la empresa de su actividad central, a saber el crédito. Por ello, se sugirió explorar posibilidades de colaboración con organizaciones que podrían brindar servicios no financieros que ayudarían a consolidar el desempeño social. OMLA facilitaría el acceso a la población necesitando un determinado servicio, y la organización colaboradora prestaría dicho servicio. Al largo plazo, además de ser de valor social, este tipo de iniciativa puede tener consecuencias en la rentabilidad de la empresa, sobre todo porque dichos servicios son apreciados por los clientes y pueden ser vistos como punto de distinción con organizaciones competidoras.

Sobre la cuestión del género, OMLA no tiene una política para atender a uno u otro sexo. De todas maneras, se noto, tanto en el ámbito del personal como en la clientela, que se trabaja de manera



equilibrada con mujeres y varones. Además, mucho de los sectores de los cuales provienen los clientes son dominados por mujeres.

En cuanto a otras dimensiones de la creación de valor social para los clientes, se pudo notar que los servicios y productos son accesibles, asequibles desde una perspectiva de precio, y fiables. La fiabilidad viene reforzada por la adaptabilidad de OMLA cuando los clientes se encuentran en situaciones complicadas para el reembolso, pero también cuando se trata de cuestiones como la rapidez del desembolso y la programación del plan de pago. No se pudo visitar a todas las agencias, pero el hecho de destacar la cultura institucional hace que existe una homogeneidad en la prestación de los servicios por los asesores de créditos.

Los clientes entrevistados en la línea general felicitaron a los asesores por el atendimento, inclusive un cliente que tuvo mucha mora. Aunque no se puede generalizar a partir de algunas entrevistas, se sintió que la cobranza siempre se hace con una cara humana. A partir del momento en que se ve que el cliente sigue deseando reembolsar su préstamo, se intenta ayudarlo. Lo que si se noto, y fue confirmado por algunos clientes, es que se podría pasar mas tiempo al momento de otorgar un préstamo para explicar el funcionamiento de intereses de atraso y el modo de resolver un préstamo moroso. Si bien la mayoría de los clientes entrevistados nunca habían estado atrasados en el pago, casi todos dijeron no saber que sucedería si no lograban pagar a tiempo.

Como mencionado antes, OMLA fue felicitado por dar un taza de interés mas abordable que otras instituciones. Esto fue mencionado tanto por clientes argentinos como por clientes de origen boliviano que ya tenían una experiencia de lo que son las microfinanzas. Es probable que se pudiera beneficiar mucho, si se encuentra la capacidad y los fondos, haciendo un sondeo de clientes para explorar en profundidad lo que les gusta desde una perspectiva social. Esto se podría hacer colaborando con entes universitarias locales.

## **Protección al cliente**

En esta área del desempeño social, un parte del análisis se lleva a cabo a través de la observación de las relaciones entre el personal y los clientes. Aunque se pudo observar muchos encuentros dentro de las agencias, lamentablemente por cuestiones de tiempo se pudo acompañar a un asesor de crédito durante las visitas para la cobranza solo una vez. Cabe decir, como se menciona antes, que las relaciones siempre parecieron cordiales y nunca intimidatorias. Esto indica que el personal entiende bien su papel como agente de crédito en el sector de microfinanzas, un sector donde no es suficiente comportarse como lo hacen los empleados de un banco clásico. La confianza, el escuchar al cliente, el buscar soluciones se observaron en muchas ocasiones. En el periodo de la visita, los asesores siempre tuvieron el tiempo para atender correctamente a los clientes, y se espera que esta situación sea la misma cuando la carga de trabaja se hace mas complicada, en periodos de dificultad institucional o de coyuntura económica complicada por ejemplo.





Las entrevistas con los clientes abordaron la cuestión del pago del préstamo durante períodos de dificultad personal. Las experiencias de mora no figuraron mucho en el campeón de clientes encontrados, pero un caso ejemplar de mora de larga duración fue contado por un cliente. Inclusive si al cliente en cuestión le costó mucho rembolsar el préstamo, nunca le hecho la culpa a la empresa. Al contrario contó que OMLA había intentado ayudar mucho en la reprogramación de las cuotas y que el trato había sido muy humano. El hecho de que se encontraron pocos clientes en mora sugiere también que OMLA cumple bien con el trabajo preparativo en la evolución de potenciales clientes, evitando así de otorgar montos que pueden sobre-endeudar a cliente. De una cierta manera, esto fue confirmado en la queja de algunos clientes que decían que los montos prestados son por debajo del monto deseado.

Nunca se escucho hablar de presiones coercitivas para la cobranza. Lo que no se pudo verificar era si los asesores tienen suficiente tiempo para ayudar a resolver los problemas de clientes en dificultad. Sin embargo, cada asesor entrevistado dijo trabajar con una flexibilidad que se supone le acordaría el tiempo necesario para apoyar a un cliente en dificultad.

Como se mencionó por arriba, algunos clientes no conocían el detalle de algunos procedimientos para un préstamo. Aunque todos entendían bien el tasa de interés, el plazo del préstamo, y las cuotas a pagar, cabe mencionar que algunos no estaban informados del procedimiento en caso de mora. Quizás sería útil informar a los clientes sobre este tipo de procedimiento, además de brindar información sobre como, por ejemplo, hacer una queja en el caso de que se necesite.

## Sugerencias

- OMLA tiene una misión claramente definida, pero dicha misión no refleja algunas de las fortalezas del desempeño social de la empresa. Se podría reflexionar en como la misión podría mejor reflejar a la dimensión social del trabajo de OMLA. En otros términos, OMLA hace mucho mas que se supondría leyendo la misión. Cambiar la misión es cambiar la cara al mundo afuera y puede ser de gran influencia en el mundo de financiadores.
- OMLA no esta siempre consciente de que algunos métodos de trabajo son de alto valor social. Cabe aprender a reconocer cuando se esta haciendo algo con un enfoque social, de manera a consolidarlo y también para exponerlo a terceros.
- Para el desarrollo de eventuales servicios no-financieros, se podría explorar potenciales colaboraciones con entidades que podrían ayudar a OMLA en brindar dicho servicios. Dichas entidades podrían incluir organizaciones no gubernamentales que se dedican a trabajo de carácter social, o bien universidades que tienen la capacidad de proporcionar un apoyo técnico.
- Utilizar los datos recopilados sobre los clientes para demostrar la variedad de personas con las que se trabaja. Si la institución no tiene la capacidad o el tiempo para hacerlo, se podría trabajar con estudiantes universitarios con competencia en estadísticas. El análisis de dichos datos puede ayudar en la programación pero también en la gestión del desempeño social.