



Widening the circle, moving ahead

Microenterprise Best Practices

Development Alternatives, Inc.
7250 Woodmont Avenue, Suite 200
Bethesda, MD 20814 USA

Tel.: (301) 718-8699 • Fax: (301) 718-5136

El Mercadeo en las Instituciones Microfinancieras (IMFs): Lo Ultimo en la Práctica

por

William Grant, Development Alternatives, Inc.

Diciembre 1999

La industria microfinanciera está evolucionando bastante rápidamente en todo el mundo. Con la acelerada difusión de la excelencia en prácticas microfinancieras, existe un número cada vez mayor de instituciones que proporcionan servicios microfinancieros, poniendo un marcado énfasis en su sustentabilidad y rentabilidad. Los mercados que están ansiosos por recibir servicios microfinancieros desatan una creciente competencia, acompañada de un mayor sofisticación por parte de los clientes, y una gama más variada y extensa de servicios que se ofrecen. Esta creciente competencia ejerce una gran presión sobre las instituciones microfinancieras (IMFs) con el objeto de retener a sus clientes e identificar nuevos clientes o nuevos productos financieros que les permitan continuar ampliando sus servicios. Aquellos clientes más experimentados buscan nuevos productos financieros que satisfagan sus necesidades. La combinación de todos estos factores otorgan mayor importancia al mercadeo dentro de las IMFs.

Dado el mayor énfasis que las IMFs han colocado sobre el valor del mercadeo, surge la pregunta “¿Cuál es precisamente la práctica que prevalece en las IMFs del mundo en torno al mercadeo?” Este estudio fue diseñado para comprender exactamente lo que las IMFs están haciendo al respecto, el nivel de sofisticación que tienen los programas de mercadeo, y como varían entre los distintos tipos de instituciones y según las distintas condiciones del mercado. Busca identificar los factores que ayudan a estimular el desarrollo de un programa de comercialización dentro de la IMF, así como a determinar el nivel apropiado de sofisticación para el programa de mercado dado el entorno y la institución en cuestión. Identifica las principales preocupaciones de los gerentes de IMFs con respecto al mercadeo y muchos de los instrumentos que se utilizan en la actualidad o que podrían utilizarse para solucionar tales preocupaciones.

En Marzo y Abril de 1999, fueron 22 las IMFs que fueron entrevistadas telefónicamente en todos los aspectos relacionados con sus programas de mercadeo y el ambiente competitivo dentro del cual se desenvuelven. Los consultores trataron de llegar a una selección representativa de empresas que representaban a distintos tipos de mercados (urbanos, rurales, más dinámicos, menos dinámicos), niveles de madurez del IMF, y la naturaleza de la IMF (organización no-gubernamental [ONG], banco comercial, banco comunal, cooperativa de ahorro y crédito, y por el estilo) en tantas regiones como les fue posible.

Basándose en la información recopilada durante el curso del estudio, se desarrolló una estructura que ayudó a jerarquizar los programas de mercadeo microfinanciero según el tipo del mercado y el nivel de sofisticación que tenía la IMF.

Resumen de los Principales Resultados y Conclusiones

Interesantemente, la primera respuesta dada por la mayor parte de los IMFs al momento de preguntárseles respecto a los programas de mercadeo, se centraba inicialmente en torno a sus actividades de promoción. Pocas de las empresas entrevistadas hacían una equivalencia de los aspectos fundamentales que debe tener un programa de mercadeo (análisis de la oferta y la demanda, segmentación de mercados, análisis de la competencia, estrategia de posicionamiento y promoción) con tales términos, aunque muchas de ellas llevaban a cabo actividades aisladas de mercadeo. Eran dos los factores determinantes que servían de estructura para el nivel general de desarrollo de un programa de mercadeo dentro del contexto de las IMFs: la naturaleza del mercado y el nivel de sofisticación que poseía la institución.

Los Mercados

La naturaleza del mercado coloca la presión principal sobre la IMF debido al tipo de programa de mercadeo que requiere para encontrar éxito (volverse auto-sustentable). Un factor clave radica en el nivel de posible demanda en comparación con la demanda efectiva que exista por servicios financieros. Se identificaron tres categorías principales o tipos de mercados durante el curso del estudio:

- **Nuevos mercados**, caracterizados por pocos o limitados servicios financieros disponibles con escasa demanda efectiva por servicios financieros, donde el enfoque de la institución estaba dirigido hacia el desarrollo de productos apropiados y la creación de un mercado para productos microfinancieros, en general;
- **Mercados en Desarrollo o Expansión**, donde existe un incremento en la demanda efectiva tendiente a obtener servicios financieros, pero las IFMs no están en capacidad de satisfacer esa demanda y el enfoque institucional se ha centrado en torno a desarrollar la institución y sistemas para satisfacer esa demanda; y
- **Mercados Desarrollados o Maduros**, en los que los servicios financieros están fácilmente disponibles para la población, y donde la competencia se está haciendo presente entre los proveedores de servicios, y las IMFs deben centrar su atención en mejorar su respuesta a los intereses del cliente y diversificar sus productos concondantemente. Dentro de los mercados desarrollados, la demanda efectiva casi alcanza el nivel de la posible demanda.

Algunos de los elementos claves que afectan la naturaleza de los mercados constituyen el desarrollo económico del país/región, el tamaño de la población, la ubicación física del mercado (rural versus urbano), y la presencia o antecedentes de actividades microfinancieras anteriores.

Naturaleza de la Institución

Los programas de mercadeo varían en gran manera debido a la naturaleza de la institución. Muchas IMFs se iniciaron como pequeños programas ONG y han ido creciendo hasta alcanzar sus actuales posiciones como IFMs. Estas IMFs han añadido sistemas de comercialización durante su transcurso. En algunos países, los bancos comerciales se están involucrando en la microfinanza, ya sea dirigiendo su atención hacia mercados específicos o incursionando directamente en los mercados microfinancieros. Estas IMFs usualmente tienen sistemas de mercadeo más desarrolladas, edificando sobre su capacidad institucional interna. Los tres niveles de madurez de las IMFs con respecto a los programas de mercadeo se aprecian en términos de nuevas instituciones

y ONGs; IMFs que operan de manera sostenida; e IMFs enteramente comerciales que persiguen fines de lucro, ya sea convirtiéndose de un programa ONG a un banco comercial, o ramificaciones de la banca comercial.

Características Clave de los Programas de Mercadeo

Los esfuerzos de mercadeo evolucionan con el tiempo, conjuntamente con la expansión de la institución y la diversa naturaleza del mercado. Las IMFs tienen diferentes necesidades de mercadeo para solventar las preocupaciones gerenciales durante distintos períodos o etapas de su desarrollo. Estas pueden jerarquizarse a groso modo en programas de mercadeo elementales, intermedios y avanzados, incorporando características específicas. Las preocupaciones gerenciales varían según cada nivel:

- Dentro de los programas elementales, se trata de entender quién es el cliente, cómo adaptar los productos microfinancieros básicos hacia ese mercado, y cómo dar a conocer la existencia de los programas;
- Dentro de los programas intermedios, el enfoque se centra en torno a la satisfacción del cliente, la rentabilidad institucional, y el establecer una mejor comprensión de todo el ambiente general o contexto del mercado.
- Para los programas avanzados, la preocupación ha sido dirigida hacia tratar de alcanzar a los clientes “correctos” (desde un punto de vista institucional), donde los programas tienen la combinación adecuada de productos para llegar a sus clientes y cómo identificar nuevos productos.

Las IMFs que son más jóvenes se concentran en torno a la promoción en lugar de realizar una investigación de mercado más profunda que conduzca a la adopción de una estrategia. El análisis de mercado es de suma importancia dentro de mercados enteramente nuevos así como en mercados (maduros) que están relativamente saturados. Dentro de mercados en vías de desarrollo (expansión), la demanda es lo suficientemente grande como para generar las utilidades que disfrazan otros problemas que los programas de mercadeo pueden resolver.

Las IMFs que proceden de antecedentes que tienen que ver con la banca comercial inician con una perspectiva distinta del mercadeo. La banca comercial trae consigo muchas mayores destrezas en mercadeo, pero siguen confrontando muchos problemas con respecto a cómo medir el mercado microfinanciero. Las IMFs que constituyen ramificaciones de la banca comercial tienen condiciones de mercadeo muy distintas de aquellas IMFs que se “gradúan” luego de haber sido ONGs. Las anteriores cuentan con sistemas microfinancieros que forman parte de sus operaciones.¹ Las últimas necesitan desarrollar sus programas de la nada y a menudo únicamente les otorgan importancia cuando se suscita una crisis interna.

El desarrollo del programa de mercadeo tiende a ser reactivo entre la mayoría de las IMFs, con respecto a preocupaciones de rentabilidad, o en respuesta a otros problemas (que se reflejan en su rentabilidad). El interés que se tenga por recopilar información detallada sobre los clientes y hacer un seguimiento de su comportamiento incrementa a menudo luego de que uno o más

¹ Un banco comercial que ha sido creado con el único propósito en mente de proporcionar servicios microfinancieros contará a menudo con mejores recursos y comprensión de las prácticas bancarias, por ende tendrá un mercadeo mejor organizado con respecto a una ONG.

problemas importantes afectan la rentabilidad o sustentabilidad de la IMF. En casi todas las instituciones entrevistadas, aquellas que prestan mayor atención a los elementos de mercado han padecido una situación extrema que podría haberse evitado si es que hubiesen prestado estrecha atención a sus clientes.

La sacudida puede originarse ya sea por factores internos (cuestiones gerenciales) o externas (competencia, ambiente variable), según se ha anotado anteriormente. Se reflejan por una disminución en la tasa de adquisición de nuevos clientes, mayores tasas de pérdida de clientes, una baja en los montos de préstamos promedio (en función de préstamos repetidos), o un incremento en las cuentas morosas. Cuando las instituciones se centran en torno a la rentabilidad y comienzan a analizar estas funciones, comienzan a ver la necesidad de comprender las tendencias que se encuentran desarrollando. Rara vez se hacen aparentes tales tendencias después del segundo o tercer año de operaciones.

Las IMFs asignan recursos hacia áreas puntuales donde obtienen el valor que mejor perciben.

Durante los primeros días de gestión, luego de que la IMF ha desarrollado su metodología inicial, la atención se centra en torno a la ejecución, no el mercadeo. Únicamente después de que las IMFs comienzan a encontrar problemas se preocupan de asignar los recursos necesarios para el mercadeo, como una medida de reacción.

El propósito de la institución a menudo define el mercado hacia el cual quiere llegarla institución y hace impacto sobre la naturaleza del programa de mercadeo.

Las IMFs que orientan su acción hacia la atenuación de la pobreza tienden a ser más lentas en la adopción de herramientas y técnicas de mercadeo, mientras que las IMFs las incorporan con anterioridad. La naturaleza de la investigación de mercados gira en torno a hacer una evaluación del impacto que se tiene en torno al cliente hacia la recopilación de información necesaria para mejorar los productos y rentabilidad de las IMFs.

Muchos factores institucionales se combinan para llevar adelante un programa eficaz de mercadeo dentro de una institución— sistema para el manejo de información (SMI), manejo por parte del oficial de préstamos y esquemas de incentivos. Estos son los tres temas de manejo interno en los que a menudo se desglosan los programas de mercadeo dentro de una IMF. Sin confrontar estas limitaciones sistémicas, se hace difícil llevar a ejecución un programa sofisticado de mercadeo.

Estructura del Mercadeo

Los programas de mercadeo evolucionan a lo largo del desarrollo y expansión que experimentan las IMFs. El cuadro que se presenta a continuación incluye un formato a través del cual analizar los distintos niveles que alcanzan los programas de mercadeo: las preocupaciones y temas que confrontan las IMF y las características del programa.

Nivel de Mercadeo	Preocupaciones/Preguntas que debe plantearse la IMF	Características del Programa de Mercadeo
Programa Elemental	<ul style="list-style-type: none"> • La gente comprará nuestros productos? • Dónde deberé abrir mi oficina/sucursal? • Cómo deberé promocionar mis servicios? • Cuánto deberé cobrar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de su mercado • Recopilación de información elemental • Utilización naciente de programas de SMI, sin vínculo hacia el mercadeo • Utilización de información genérica que es del dominio público para fines de análisis de mercado • Recopilación de información más exhaustiva sobre clientes • Contar con un solo producto elemental, o ligeras variaciones del mismo.
Programa Intermedio	<ul style="list-style-type: none"> • Están mis clientes satisfechos? • Va a ser rentable mi operación y cuáles serán los elementos de mi rentabilidad? • Por qué estoy perdiendo clientes? • Por qué no estoy obteniendo más clientes? •Cuál es mi tasa de crecimiento y de cuál función forma parte? • Qué es lo que la competencia está haciendo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio periódico del mercado – cada 2 años más o menos (evaluaciones del programa entero) • Oficiales de préstamos como el principal punto de contacto con los clientes • La institución sigue siendo pequeña, de manera que existe comunicación interna directa entre el director y los funcionarios de préstamo. • Presupuesto mínimo destinado a mercadeo específicamente • Programa de SMI que se integra hacia el esfuerzo por realizar mercadeo • Comienzan a ofrecer varios productos, pero siguen centrados en torno a la principal línea de su actividad
Programa Avanzado	<ul style="list-style-type: none"> • Mi clientela es la clientela correcta? A quiénes quiero llegar en realidad? • Qué productos son más fáciles de comercializar? • Cómo puedo mejorar mis productos? Cuáles nuevos productos puedo introducir? • Cómo me adelanto a la competencia? • Cómo nos diferencian en el mercado y cómo se percibe esta posición dentro del mercado? • Cómo nos convertimos en la institución más rentable dentro de lo posible? • Qué debemos conocer para estar en capacidad de responder ante amenazas exógenas? • Cómo puedo diversificar mis productos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del departamento de mercadeo para coordinar la investigación de mercados con el desarrollo y promoción de nuevos productos. • Importante presupuesto asignado al mercadeo • Seguimiento de clientes de manera regular • Sistema SIM vinculado al esfuerzo de mercadeo • Segmentación del mercado para poder entender dónde deben colocarse los nuevos productos • Podría tener departamentos independientes de mercadeo, por región si es que se trata de un programa grande. • Productos múltiples que abarcan una gama de áreas y productos • Promoción institucional diseñada a vincular las distintas características de manera que se pueda establecer la ubicación en el mercado

En cada uno de estos niveles dentro de sus programas, las IMFs confrontan varios desafíos y tienen distintas combinación de inquietudes. A medida que la gerencia busca respuestas a sus varios problemas, va desarrollando programas de mercadeo más complejos, adoptándolos a través de varias etapas. Ninguna de las instituciones entrevistadas habían iniciado con un programa avanzado de mercadeo, pero algunas de ellas habían progresado hasta concebir uno, basándose en la experiencia adquirida. Algunas de las instituciones que habían comenzado con gerentes más experimentados habían instituido sus planes de mercadeo antes que las demás, pero sus esfuerzos de

mercadeo tienden a seguir los cambios de conceptos de la institución. A medida que cada una de las inquietudes se va solucionando, el programa se adentra hacia el siguiente asunto. Rara vez se tiene un concepto global que abarque todas las inquietudes por igual.

Siguientes Pasos

Tal y como se había anotado anteriormente, la mayor parte de los programas de mercadeo de las IMFs se amplían como respuesta a las inquietudes que confrontan sus gerentes en un momento dado, mas no como un programa bien pensado de las actividades que aportan hacia otras. Un punto de partida importante para la mayor parte de los gerentes microfinancieros radica en concientizar en general respecto a la importancia y funciones del mercadeo en microfinanza. De manera muy parecida a como la posibilidad de sostenimiento se ha ido inculcando en el diseño de los programas microfinancieros, los gerentes de las IMFs puede organizar sus programas de mercadeo basándose en las necesidades que anticipan para sus IMFs en lugar de poner solución a situaciones que degeneran en crisis.

A medida que la concientización crece respecto a cómo el mercadeo puede convertirse en una estrategia de previsión que elimine muchos de los problemas antes de que se presenten, especialmente dentro de un ambiente competitivo, crecerá la necesidad de contar con herramientas de mercadeo apropiadas. En el mejor de los casos, estas herramientas podrían caber dentro del marco general que ayude a las IMFs a elaborar un plan de mercadeo que pueda atender sus propias necesidades dentro del ambiente en el que se desenvuelven.

Algunas IMFs han desarrollado herramientas extremadamente eficaces que responden ante inquietudes específicas, pero hay necesidad de contar con un mayor número de ellas. Debido a que la complejidad que tenga un programa de mercadeo depende del nivel de sofisticación de la IMF y del medio dentro del cual opera, tales herramientas deberán también variar. Por lo tanto, un esfuerzo por identificar y publicar las herramientas de que se dispone y para coadyuvar a que se desarrollen otras que se precisan para la recopilación y análisis de información, muy necesarias en el desarrollo de un plan de mercadeo idóneo para el nivel de la institución y su mercado, impulsarán un nivel de avance en la práctica. Estas herramientas se desarrollan de mejor manera en el campo, realizando una labor mancomunado con las IMFs, en lugar de analizar las circunstancias en un ambiente aislado.

Esta publicación MBP puede obtenerse *libre de cargos* en nuestra website <http://www.mip.org>. También se dispone de copias compiladas, a un costo de \$.10/página. Todas las órdenes son pre-pagadas. Para solicitar una copia, envíe un email a mip@dai.com. Para recibir una lista completa de las publicaciones, envíe un email a content-esp@dai-listserve.dai.com.