

Estándar 6A

El proveedor establece y monitorea tasas de crecimiento que promueven tanto la sostenibilidad financiera como los objetivos sociales.

> **Práctica Esencial 6A.1** El proveedor tiene una política sobre sus metas para las tasas de crecimiento sostenible que toma en cuenta la capacidad de crecimiento del proveedor, la sostenibilidad institucional y los objetivos sociales.

> **Práctica Esencial 6A.2** El proveedor monitorea el crecimiento y incrementa la capacidad interna, según sea necesario.

6A.1 DEFINIR METAS DE CRECIMIENTO SOSTENIBLES

La mayoría los proveedores apuntan a índices de crecimiento positivos de su base de clientes y/o cartera. Los índices de crecimiento anual por lo general están en el rango del 5% al 30%, pero pueden llegar al 50% o más en mercados en los que el potencial del mercado todavía es muy . Estos altos índices de crecimiento pueden ser adecuados en algunos contextos (como cuando un proveedor joven está expandiendo sus operaciones), pero pueden ser muy peligrosos en otros donde pueden generar endeudamiento excesivo de clientes o debilitar los sistemas de control interno de los proveedores que están creciendo rápidamente.

Independientemente del motivo por el que su institución intente lograr el crecimiento (p. ej., para concretar economías de escala y lograr sostenibilidad para satisfacer su objetivo social de inclusión financiera), asegúrese de que sus índices de crecimiento objetivo sean sostenibles. La sostenibilidad significa crecimiento solamente en la medida en que pueda adaptar y expandir sus sistemas de control de calidad, como capacitación de los empleados y capacidad de SIG, así como también su supervisión de riesgos.

Una tasa de crecimiento sostenible le permitirá ampliar la cartera, a la vez que mantiene la calidad adecuada, ofrece un buen servicio al cliente, respeta los derechos de los clientes, y les da a los empleados cargas de trabajo manejables.

Define índices de crecimiento objetivo por sucursal o región durante un plazo de tres a cinco años. Durante este proceso, analice los siguientes factores, teniendo en cuenta la calidad del servicio al cliente, la protección del cliente y la satisfacción del empleado:

- **Factores externos:** demanda del cliente, competencia, penetración del mercado y saturación del mercado, infraestructura del mercado; y
- **Factores internos:** controles internos, capacidad de recursos humanos, SIG y satisfacción del cliente.

Analizar factores externos

Su institución debe analizar factores externos, incluidas la demanda del cliente, la penetración del mercado actual y futura de los competidores, la saturación del mercado y la infraestructura del mercado, para cada sucursal y para cada producto. Es necesario un análisis detenido de estos elementos para definir índices de crecimiento objetivo sostenibles.

Segmente¹²³ su información de mercado por diferentes tipos de clientes y productos diferentes, porque los bolsones de saturación pueden existir dentro de un mercado de otro modo bastante no saturado. La institución también debe evaluar si es más adecuada una estrategia de crecimiento “intensiva” o “extensiva”: una estrategia de “crecimiento intensivo” significa agregar nuevos prestatarios dentro de sucursales existentes o un mercado geográfico limitado, mientras que la estrategia de “crecimiento extensivo” se centra en abrir nuevas sucursales o ingresar a nuevos mercados. En general, se requiere más precaución para un crecimiento intensivo, que agota el grupo de “buenos” prestatarios más rápido que un crecimiento extenso.¹²⁵

La [Tabla 32](#) establece los factores externos que debe analizar, los datos que necesitará para efectuar ese análisis (“recursos necesarios”), y las perspectivas que ganará a partir de cada análisis (“análisis”). El [Cuadro 24](#) demonstrates how your institution can use Global Findex data to help determine your institution’s potential market.

¹²³ La guía para el [estándar 3a](#) discute el uso de la segmentación de cliente para comprender y satisfacer las necesidades del cliente.

¹²⁴ Los datos del MIX muestran que un crecimiento intensivo agota el grupo de “buenos” prestatarios más rápido que el crecimiento extensivo, y los niveles de crecimiento intensivo por encima del 168 % (índice de crecimiento de la cantidad de prestatarios por sucursal) están asociados a una menor calidad de la cartera; mientras que niveles de crecimiento extensivos solamente por encima del 631 % por año (índice de crecimiento de la cantidad de sucursales por IF) están asociados a un empeoramiento de la calidad de la cartera. Estos datos no sugieren que su institución nunca deba buscar el “crecimiento intensivo”, sino que en cambio debe considerar si la diversificación geográfica de su crecimiento planificado promocionará resultados positivos para los clientes (p. ej., inclusión financiera) o resultados negativos (p. ej., endeudamiento excesivo de los clientes).

¹²⁵ Consulte [Defining responsible financial performance: how to think about growth](#).

TABLA 32. ANALIZAR LOS FACTORES EXTERNOS PARA INFORMAR SU POLÍTICA DE CRECIMIENTO

FACTOR EXTERNO	ANÁLISIS	RECURSOS NECESARIOS
Demanda del cliente (potencial mercado)	Comprenda la demanda por tipo de cliente para calcular la estructura de la cartera (desembolso promedio, tipo de producto, término del préstamo, crecimiento histórico de ahorros, tendencia en saldos de ahorros promedio diario).	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de mercado¹²⁶ Información de la oficina de crédito Datos disponibles de banco central, redes nacionales/regionales Conjunto de datos de Global Findex¹²⁷ Retroalimentación de sucursales
Penetración de mercado	Calcule la penetración total del mercado (clientes a los que usted le presta servicios y sus competidores en comparación con el potencial mercado) en sus áreas de operación. Calcule la probable evolución de esta penetración sobre la base de sus índices de crecimiento objetivo y aquellos de sus competidores. Ante la ausencia de otros datos, suponga que sus competidores crecerán al mismo ritmo que su institución.	<ul style="list-style-type: none"> Alcance actual de índices de crecimiento calculado de los competidores¹²⁸ MIX Barometer Datos de autoridades regulatorias, retroalimentación de equipos de sucursales/ regionales
Saturación del mercado	Recolecte todos los datos que puedan ayudarlo a identificar posibles problemas de saturación del mercado (casos en los que la oferta de crédito excede la demanda sostenible de crédito): incidencia de múltiples préstamos, montos del préstamo en comparación con niveles de ingresos, niveles de CER suyos y de sus competidores en el tiempo, índices de crecimiento de los competidores en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> MIMOSA¹²⁹ Conjunto de datos de Global Findex Información de la oficina de crédito Instituto Nacional de Estadísticas (datos sobre microempresarios) MIX Market Cross Market Analysis¹³⁰ Retroalimentación de sucursales
Infraestructura del mercado	Entender las ofertas más amplias de servicios financieros formales e informales disponibles para los clientes y si estos servicios son capturados en su análisis de demanda y penetración. Compruebe la información de la oficina de crédito u otros sistemas de intercambio de información de clientes, así como también el nivel calculado del uso de proveedores de crédito informales. Compruebe si todos los competidores principales notifican a la oficina de crédito (incluida la información de crédito de la tienda, por ejemplo).	<ul style="list-style-type: none"> Datos de la oficina de crédito Retroalimentación de sucursales Indicadores del conjunto de datos de Global Findex para fuentes informales de préstamos Análisis de mercado cruzado del mercado MIX o Páginas del país del mercado MIX¹³¹

¹²⁶ La guía para el [estándar 3a](#) discute cómo realizar una investigación de Mercado.

¹²⁷ La [base de datos de Inclusión Financiera Global \(Global Findex\)](#) es un proyecto del Banco Mundial para medir cómo las personas en 148 países (incluidos los pobres, las mujeres y los residentes rurales) ahorran, toman préstamos, pagan y manejan riesgos. Publicado por primera vez en abril de 2012, los datos se actualizan anualmente.

¹²⁸ Las proyecciones de los competidores del crecimiento o una proyección del crecimiento promedio nacional pueden ser difíciles de encontrar. Las instituciones financieras en algunos mercados pueden obtener esta información del MIX Barometer, que recolecta pronósticos de crecimiento en niveles nacionales y de la institución. La proyección en MIX Barometer cubre numerosos prestatarios activos, la cartera de préstamos brutos y la CER (CER en Español) > 30 días. En algunos países, los

mercados de microfinanzas también son algo dinámicos (absorciones, fusiones, nuevos proveedores de microfinanzas), y analizar el pronóstico de crecimiento de los competidores es más difícil. En este caso, resulta útil preparar tres situaciones de crecimiento (conservador, normal y optimista) de modo que la institución pueda tener la flexibilidad suficiente para manejar cambios en las condiciones del mercado.

¹²⁹ El [Índice de alcance y saturación del mercado para microfinanzas \(MIMOSA\)](#) es un análisis de capacidad crediticia mediante el uso del conjunto de datos de Global Findex, ofrecido por Planet Rating.

¹³⁰ Disponible [aquí](#).

¹³¹ Disponible [aquí](#).

CUADRO 24. USO DE DATOS GLOBALES PARA CALCULAR EL POTENCIAL DEL MERCADO

Si no hay información detallada sobre el tamaño del mercado potencial, los datos de Global Findex proporcionan una buena representación ([Global Findex](#)). Esta base de datos incluye resultados de encuestas sobre el uso de servicios financieros (formales e informales) realizadas en más de 140 países en el año 2014. Puede proporcionar información útil para calcular el potencial mercado de su institución (tamaño del mercado, propósito de los préstamos, fuentes de préstamos). Por ejemplo, una institución podría usar el indicador Findex “Préstamos en el año anterior, adultos más grandes (% edad de más de 25)” como una representación del total de la demanda de crédito. Este indicador identifica el % de adultos que declaró haber solicitado un préstamo en el año anterior, de cualquier fuente. El potencial mercado (la variable “g”) puede calcularse tal como se muestra debajo.

Indicadores y ecuaciones	Cálculos
Préstamo en el año anterior (% , adultos mayores de más de 25 años), (a)	23.6%
Population in the area of intervention area (b)	1,500,000
Población que usa préstamos (c = a*b)	354,000
Demanda que pueda ser útil para todas las instituciones financieras (d) †	50%
Potencial mercado (e= c*d)	177,000
TParticipación en el mercado objetivo (f)	30%
Número total de clientes objetivo (g=f*e)	53,100

(+) Incluso en las economías más desarrolladas, las instituciones financieras solamente prestan servicios a aproximadamente el 50 % de las personas que declaran el uso de préstamos en un año determinado



El [potencial de los clientes no bancarizados en su mercado](#) del CGAP es una herramienta basada en Excel que puede utilizar para estimar el tamaño del mercado no bancarizado en su país.

Analizar factores internos

Su política de crecimiento también debe tener en cuenta la capacidad interna de su institución para equilibrar crecimiento con calidad de servicio. La [Tabla 33](#) enumera los factores internos que debe analizar, y resume las perspectivas que puede adquirir de cada análisis.

6A.2 SUPERVISAR EL CRECIMIENTO Y MEJORAR LA CAPACIDAD SEGÚN LO NECESARIO

El crecimiento tiene un impacto directo en la capacidad de su institución de mantener alta calidad de servicio y sostenibilidad institucional. Para mantener el control estrecho del crecimiento institucional, su institución debe supervisar una lista de indicadores clave cada trimestre, entre los que se incluyen los siguientes:

- Indicadores internos de crecimiento, por oficial de campo, sucursal y región, y para cada producto y/o segmento de cliente, incluidos los siguientes:
- Número de préstamos vigentes
- Cartera vigente
- Tamaño de préstamo promedio
- Número de cuentas de ahorros y saldos promedio
- Reclutamiento de nuevos clientes
- Incidencia de múltiples préstamos (del mismo PSF y de otras fuentes)
- Cambio en la CER mas de 30 días
- Productividad (prestatarios/empleado o prestatario/personal del campo)
- Análisis por cosechas¹³² por sucursal para cada producto, por oficial de crédito o período. Dicho análisis puede resaltar las cuestiones de riesgo de crédito que se minimizan mediante un análisis global. El análisis de la antigüedad es útil especialmente durante los cambios en la metodología de crédito, el esquema de incentivos o la organización operacional.
- La evolución de las condiciones del mercado local.

¹³² Un análisis por cosechas detalla la evolución del riesgo de crédito de un determinado tipo de préstamo durante un período (por ejemplo, préstamos desembolsados por ciertas sucursales o préstamos desembolsados en un período determinado); El objetivo es compararlo con el rendimiento global de la cartera.

La supervisión trimestral de estos indicadores es importante, dado que una evaluación anual no captura períodos de fluctuación, como un alto crecimiento seguido por una reducción. Además, es importante supervisar el crecimiento por sucursal, dado que a veces una conducta problemática en una sucursal específica (p. ej., el crecimiento excesivo) no es evidente en los datos agregados de la institución. Compare estos indicadores con sus metas, en el análisis de las diferencias.

Además de supervisar su propio crecimiento de cerca, observe la evolución de las condiciones de mercado mediante el análisis del crecimiento del mercado por segmento de cliente y/o tipo de producto de forma trimestral. Si se detectan cambios en las condiciones externas, la gerencia debe actuar para evitar consecuencias negativas para la institución y sus clientes. Por ejemplo, si ingresa un nuevo competidor en un área geográfica que ya tiene mucha penetración por parte de otros proveedores, se debe tener en cuenta si es necesaria una medida preventiva o correctiva, como la implementación de límites de deuda más conservadores para préstamos a clientes o la revisión de las metas de crecimiento.

Monitorear la capacidad interna para manejar el crecimiento

Además de valorar cuidadosamente el crecimiento institucional, también se debe controlar si la capacidad interna de su institución se ajusta al ritmo de crecimiento. La [Tabla 34](#) presenta algunos de los indicadores más importantes que debe monitorear la gerencia, así también cómo analizar estos indicadores para abordar riesgos relacionados con la capacidad de la institución para manejar el crecimiento. Monitorear estos indicadores para cada sucursal u oficina regional, para cada agente de campo y para cada producto.

TABLA 33. ANALIZAR FACTORES INTERNOS PARA INFORMAR SU POLÍTICA DE CRECIMIENTO

FACTOR INTERNO	DIAGNÓSTICO
Controles internos	Evaluar en qué medida sus controles internos pueden respaldar una cartera o área geográfica más grande. Esta evaluación incluye controles de manejo de delincuencia. Compruebe también si los procedimientos operativos clave, incluidas las políticas de gestión de crédito, están suficientemente documentados y actualizados para ajustarse a la evolución de la organización provocada por la expansión operacional.
Capacidad de recursos humanos	Evaluar en qué medida sus recursos humanos pueden gestionar mayores volúmenes de actividad. Tenga en cuenta: número de empleados, su capacitación y habilidades, rotación de empleados, productividad de los empleados, disponibilidad de candidatos calificados para nuevos puestos y su capacidad para capacitar a nuevos empleados al ritmo adecuado. Preste especial atención a la capacidad de sus gerentes para manejar las mayores responsabilidades y presiones de las operaciones expandidas: nuevas tecnologías, sistemas, recursos humanos, clientes, productos, etc.
Sistema de información gerencial (SIG)	Evaluar hasta qué punto su SIG puede apoyar un aumento en las operaciones. Considere su capacidad para procesar volúmenes más grandes y proporcionar información crítica para administrar una cartera más grande, incluida la información necesaria para controles internos más sólidos. Determinar si el sistema permite a los gerentes monitorear de cerca la cartera de cada producto y encontrar problemas relacionados con el crecimiento antes de que sean significativos.
Satisfacción del cliente	Evaluar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente con el servicio al cliente de los agentes de campo. Examinar los datos de satisfacción de los clientes ¹³³ , los datos de las quejas, los resultados de la auditoría interna, las entrevistas con el personal y los clientes, junto con los datos que indican la calidad del servicio, como la latencia del cliente, el CER 1 y el CER 30 y las tendencias en la relación campo a cliente.

¹³³ La guía para el [Estándar 3a](#) discute cómo recolectar datos de satisfacción de los clientes.

TABLA 34. SUPERVISAR LA CAPACIDAD PERMANENTE DE LA INSTITUCIÓN PARA MANEJAR EL CRECIMIENTO

INDICADOR	ANÁLISIS
Coeficiente de oficial de campo a cliente y de gerente a empleado	Compruebe que las proporciones no están cayendo a un punto que pone en riesgo la calidad de la cartera o la calidad del servicio. Revise las cargas de trabajo de los gerentes para asegurar que los gerentes puedan manejar adecuadamente el crecimiento sin comprometer sus responsabilidades con el personal y los clientes.
Rotación de empleados	Un aumento en el volumen de rotación puede indicar la insatisfacción con la carga de trabajo u otras condiciones de trabajo precipitadas por un crecimiento demasiado alto.
Rendimiento del personal	Considere si los nuevos empleados reciben orientación de alta calidad y capacitación en habilidades laborales, lo que incluye tutoría/monitoreo por parte de un personal más alto. Pregunte a los gerentes sobre cualquier cambio en el desempeño de los empleados durante los períodos de crecimiento.

Mejorar la capacidad interna según sea necesario

Los periodos de alto crecimiento a menudo requieren ajustes operativos para evitar problemas como el sobreendeudamiento del cliente, la mala calidad del servicio, la insatisfacción del personal y el deterioro de la calidad de la cartera. Por ejemplo, un alza en la contratación y la capacitación del personal tiende a exponer cualquier debilidad en la gestión de los recursos humanos de un proveedor, como el reclutamiento deficiente de los candidatos a puestos de trabajo o la insuficiencia del personal de plantilla. En este caso, se necesitan protocolos de contratación más sólidos y capacitación adicional del personal. Cuando se le pide al proveedor que mantenga, procese y analice una carga de datos más importante, no es raro que un proveedor encuentre que las actualizaciones son necesarias. Además, los proveedores de alto crecimiento a menudo necesitan ajustar los incentivos del personal para enfatizar la calidad de la cartera y la satisfacción del cliente para mitigar el riesgo de que el personal persiga clientes riesgosos, como clientes de otros proveedores o aquellos que no están dentro del rango de pobreza. Espere riesgos adicionales asociados con el crecimiento y manténgase a la vanguardia de los problemas potenciales mediante la mejora de las operaciones de su institución según sea necesario.



- [Desempeño Financiero Responsable: Crecimiento y Beneficios](#) presenta datos sobre las implicaciones del desempeño financiero y social de los diferentes tipos de crecimiento, y hace recomendaciones para un crecimiento responsable.
- [Crecimiento, Beneficios y Compensación en las Microfinanzas: ¿Cuánto es Demasiado?](#) es un screencast de MFTransparency (PowerPoint y grabación de voz) que discute la difícil cuestión de cómo definir límites apropiados para el crecimiento, los beneficios y la compensación para la industria microfinanciera.

EJEMPLO DE CAMPO 55. INCOFIN DEFINE “CRECIMIENTO RESPONSABLE”

Incofin Investment Management cree que todos los inversores tienen la responsabilidad de evaluar la penetración en el mercado antes de realizar una inversión. Al supervisar inversores y potenciales inversores, Incofin evalúa de cerca el nivel de penetración en el mercado donde el PSF opera (en el nivel nacional, provincial, distrital y poblacional), las instancias de múltiples préstamos y el uso de información de la oficina de crédito, los índices objetivo de crecimiento del PSF, la cartera de préstamos pasada y presente del PSF y los índices de crecimiento del cliente, así como las capacidades internas del proveedor (SIG, gestión de riesgos, políticas de suscripción de crédito, cultura de cumplimiento, calidad de capacitación del personal en el campo y gestión de morosidad) para determinar si sus índices de crecimiento de la cartera de préstamos son “responsables”. Por ejemplo, Incofin busca que el crecimiento sea ampliamente coherente con los siguientes índices:

- Del 50% a más del 100% anualmente: PSF jóvenes con buenos sistemas en el mercado con bajos índices de penetración.
- Del 30% al 50% anualmente: PSF de tamaño mediano con penetración baja a media.
- Hasta el 30% anualmente: PSF más maduros en mercados con alta penetración.