

## “COMO AGUA PARA CHOCOLATE”: PORQUÉ PARA LAS MICROFINANZAS CRECER ES UN IMPERATIVO

- Francisco Otero. *Director – Instituto de Políticas para Microempresa.*
- Presentador: Juan Padilla, *Presidente – GPS*

JUAN PADILLA: Hola, buen día. Antes que nada quería agradecer a RADIM, agradecer a ANDARES, para mí es un verdadero privilegio presentarles a Pancho. Para los que no lo conocen y a pesar de que parezca más joven de lo que ya es, Pancho es una autoridad mundial de las microfinanzas. Hace más de 20 años que trabaja en este tema. Y cuando digo trabaja, es que está ahí. Esta al pie de las operaciones. La característica de Pancho ha sido estar siempre, cerca de los microempresarios, de los extensionistas, como llaman ellos a los asesores de crédito.

Haciendo un brevísimos currículum, el padre de Pancho trabajaba en el BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Fue a Washington y allá, como estudiante de economía, se destacó por ser un gran futbolista. Apenas terminado se subió a un auto entró a bajar rápido para Bolivia, quería estar en la acción y bueno se topó con Nicaragua y se enroló como cocinero en el ejército sandinista y se quedó allí un ratito. Y después bajó y cuando llegó a Bolivia, las ciudades le sentaban incómodas y se fue al campo y estuvo de extensionista rural dando créditos rurales durante cuatro años. Hasta que una Institución que se llama Acción Internacional, haciendo como una licitación, lo convocó, lo descubrió, le ganó a otros la posibilidad de ser el Director Ejecutivo de un programa que se llama Programa de Desarrollo de Microempresas (PRODEM). La institución casi más pionera en Bolivia, estoy hablando del año 1986. Seis años más tarde, PRODEM tenía 17.000 clientes, la mayoría de ellos rurales. Y creaba las microfinanzas en una escala distinta y obligaba a quienes enfocaban en esa experiencia a que dijeran que tenía que ser un banco. Cuestión que en febrero del `92, PRODEM hace nacer al Banco Sol de Bolivia y marca un verdadero hito en las microfinanzas. Pancho fue el Director Ejecutivo de la Fundación PRODEM, el primer Gerente General del Banco Sol y llevó su liderazgo los primeros cinco años del banco, que prácticamente multiplicó por cuatro su cantidad de operaciones. Ya lo situó en ese momento como una entidad bancaria regulada que tenía más clientes que todo el sistema financiero. O sea la revolución de las microfinanzas que de golpe permite bancarizarlas no es un tema de este siglo. Ya en el año 1992 todo el mundo hablaba de él.

Pancho no es una persona que haya escrito libros, o muchos libros, pero hay muchos libros escritos sobre él.

Ya en el año 1996 se dedicó a ser consultor. Creó el Instituto de Política para Microempresa, con base en Santa Cruz, que ha sido una verdadera escuela para muchos de los que hoy han expuesto. Allí ellos han conocido la metodología de grupos solidarios y lo que es el verdadero espíritu que anima a un asesor de crédito que estaba por y para la gente de menos recursos económicos.

Pancho hizo algo muy interesante: trabajó para el Micro Start, un programa que en el año 1997 puso en marcha nuestro amigo Jean Jackel en el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) en Nueva York. Ese era un programa que se planteaba que en 35 países del mundo no había microfinanzas y entonces era bueno hacer algo como un semillero y empezar a crear programas desde la nada, lo que se llamaría técnicamente un Start Up y llevarlos hasta mil quinientos clientes. Creo que

visitaste veinticinco, veintiséis de esos países. Estoy hablando de Mongolia, Zimbabwe, Mozambique o Camboya. Y tuve el gusto de trabajar bastante con Pancho en Medio Oriente durante casi cuatro años que duró nuestra aventura. Y hoy es un tipo que ya lleva varios años, casi diría que teniendo arriba de doscientos, doscientos cuarenta, días al año, Pancho está visitando programas de microcrédito en el mundo. Armando consejos de administración, bajando la metodología, casi es como una marca registrada de "mora cero". Con su equipo de IPM han trabajado en casi toda América Latina. Además por suerte Pancho hace varios años que conoce la Argentina, que viene por acá y ha estado viendo microcréditos en Abra Pampa, Garín, Monte Grande, Jujuy, etc.

Así que Pancho es un gusto tenerte acá. Vamos ha hacer algo así como un ping pong para que puedas contarle a toda la gente cómo es esto de que en estos veinte años, se hablaba de llegar a un millón de microempresarios en el mundo y hoy ya estamos hablando de cien millones. Qué camino, ¿no?

PANCHO OTERO: Sí, la verdad es que para los que estamos hace muchos años en esto cien millones parece bastante. Oye pero qué calor. No sabía que había hecho tanto. Que había tenido esa travesía. Pero creo que eso también ha sucedido en la Argentina. Hace diez años, siete años, seis años había pocos clientes, nadie creía en esto o era muy difícil que alguien creyera y eso ha sucedido también a nivel mundial. A nivel mundial ahora es asombroso ver todos los que están interesados. Naturalmente que eso ha cambiado mucho el panorama de financiamiento. En la década de los años 80 y principios de los años 90, nos costó interesar al Banco Interamericano, nos costó interesar al Banco Mundial. Nadie creía que esto podría tener un fundamento. Podría tener un impacto desarrollista. Prestarles plata a vendedores ambulantes, a dueños de pequeños talleres, parecía algo muy bueno, muy raro, porque estábamos saliendo de la época de que el desarrollo era infraestructura. Entonces el desarrollo en realidad estaba en manos de ingenieros civiles y cuantas más represas y más carreteras y más edificios hacían un país más desarrollo tenía. Incluso había gente que visitaba La Paz y decía *qué bárbaro, cuantos edificios tiene*. Naturalmente que eso no quería decir nada porque recién en los años 70, años 80, se empezó a entender que desarrollo era aquello que impactaba la base de la pirámide.

JUAN: ¿Algo así como un cambio de paradigma?

PANCHO: Sí, yo diría que sí, que la gente pensó que el desarrollo era consumo de cemento únicamente o que el número de fábricas que se habrían.

JUAN: Canteras, puentes, puertos, ¿y eso decís que da como el ambiente más favorable para que las microfinanzas estallen a principio de los años 80, principios de los 90?

PANCHO: Claro, grandes índices de crecimiento y a la vez el sector de la población que vivía con menos plata al día seguía creciendo. E incluso naturalmente sus condiciones empeorándose. Había una especie de tozudez, a nivel de los que desarrollaban políticas y los economistas y los pensadores, de que no, la cuestión era que la economía crezca y eso iba a filtrar abajo, la marea iba a levantar todos los botes.

JUAN: ¿Lo que llamamos derrame?

PANCHO: La tesis del derrame que nos derramó por diez años.

JUAN: Panchito, ¿y cómo crees que ese cambio de concepto genera de alguna manera el foco que hace el BID al principio, después el Banco Mundial y otros actores, como acá veo la Corporación Andina de Fomento? Nuevos actores, la banca, los fondos de inversión

mundial miran al sector. Contanos un poquito cómo afectó eso a los continentes más subdesarrollados, por ejemplo África, muchos sectores de Asia y Europa del Este.

PANCHO: Primero se toma conciencia de que no importa cuánto crezca el fee y no importa cuánto desarrolle el sector moderno de la economía, inexorablemente, la masa, el número, etc., seguía creciendo, entonces en algún momento se empieza a cuestionar ese modelo. Y allí se crea el ambiente para decir “bueno, cómo hacemos con esto otro”.

JUAN: O sea, ocuparse del desarrollo humano, haciendo foco específicamente a lo que la retaguardia de la comunidad. Un poco a los que menos tiene o a los que estaban quedando fuera de ese esquema

PANCHO: Exacto. Y no se sabía cómo hacer aquello y cómo sería posible. Entonces había un modelo que creo que mucho se usó en la Argentina, que era de bonificación a la familia, que es el Welfare.: le hacen un cheque a cada familia y listo. Se supone que para sus necesidades básicas, mientras se reintroduzcan a la economía moderna. Y eso puede haber sido también en alimentos, también dinero. También había otro modelo más o menos parecido que era unos trabajos mínimos, bastante ratificales, no muy productivos. Mientras estos cavan huecos, estos los van a rellenar y les vamos a pagar. Ese tipo de cosa que duró varios años, que produjo un enorme shock porque se descubrió que a esas personas, no obstante que habían tenido algunas migajas que comer, se les había restado su dignidad y su sentido de persona y su pertenencia a la sociedad. Entonces eso que duró muchos años, eso fue, existe todavía gente que piensa que ese modelo debe funcionar. De hecho en Europa muchos funcionan así. Pero también ya hay una conciencia de que bueno, el desarrollo no es solamente tener que comer y no se trata simplemente de disponer de unos pesos, sino que resulta que tiene mucho que ver con la autoestima y la dignidad de la persona y cómo se perciben y cuánto participan en la sociedad.

JUAN: ¿Y cómo fue esto de arrancar programas de microcréditos, de instituciones de microfinanzas en tantos países? ¿Fue simple, fue complicado? ¿Alguna conclusión al respecto?

PANCHO: Muy poco a poco, muy lentamente, no cabe duda, pero creo que al principio hubo gente que se dio cuenta que la microempresa era un afán y un esfuerzo de participar en la vida económica del país. De participar en la comunidad, de participar fabricando algo, o brindando algún servicio. Entonces esas unidades, en primer lugar, tomó tiempo reconocerlas como empresas, donde la persona había puesto alto riesgo. Tomó tiempo en caer en cuenta que este era un modelito, generado de la base, muy autónomo, muy simple y que tenía un potencial. Eso tomó mucho tiempo. Muy poca gente dijo, incluso las estadísticas de empleo no los contabilizaban como empleados, como gente empleada. Y hasta el día de hoy eso se contabiliza como desempleo. Es decir de empleo disfrazado.

JUAN: Haciendo foco en las instituciones, el resultado del Microstart, de poner en marcha estos programas, ¿generó muchos programas? ¿Muchos programas débiles? ¿Pocos y más fuertes? ¿Fue realmente difícil arrancarlos? ¿Quedó un porcentaje alto establecido en esos países?

PANCHO: Yo creo que hubo un salto muy importante cuando se empezó a reconocer la microempresa como una actividad legítima, que agregaba valor, que generaba empleo, y que era útil, ese fue un proceso muy lento. De hecho hubo un enorme prejuicio contra los que eran simplemente comerciante, por que no agregaban valor. Solamente los que fabricaban algo agregaban valor.

JUAN: ¿Microemprendimientos productivos?

PANCHO: Exacto. Entonces costó mucho entender este modelo. Pero lo más interesante fue el día que se cayó en cuenta que, si bien eran pequeñitos y muy precarios, todo eso se debía no necesariamente a una mala estrategia. Sino a una falta de exceso de capital. Cuando se cayó en cuenta, ese fue el primer paso dramático cuando dijo, y realmente no sé quién fue, “Caramba, si les empezamos a prestar capital, en primer lugar son como otras empresas, y en segundo lugar si les empezamos a prestar capital de pronto progresen”. Eso creo que fue un concepto importante y dramático. Y luego hubo un segundo que creo que fue incluso más interesante. Todo el proceso de descubrir cómo hacerlo de una manera, que permita lograr escala, como dicen aquí. De una manera que permita crecer o que sea sostenible. Eso ya fue cuestión de un corto tiempo relativamente. Porque empezaron a surgir innovaciones sobre el campo. Especialmente en Bolivia, donde se descubrió que, esta gente pagaba, había formas de hacerlo muy bien hecho; que cada uno tenía su particularidad; que servía en el campo y servía en la ciudad. Y ahí yo creo que se tuvo un enorme entusiasmo y allí despertó la posibilidad de que hay un modelo. Y para nosotros, los que operábamos, era obvio que había un pacto o impacto fantástico. Naturalmente para las autoridades y para los académicos y otras personas no era tan obvio. Y hasta el día de hoy incluso se lo sigue discutiendo. Ahora hubo una pregunta sobre el impacto. Entonces todo eso fue un proceso relativamente rápido, y allí ya se había preparado el terreno para que esto despegue.

JUAN: Hace quince años me enseñaste que si me iba a meter en microfinanzas tenía que aprender a manejar las paradojas, las aparentes contradicciones. Esto hace un rato escuchaba calidad versus cantidad. Me gustaría alguna reflexión sobre ese tema. Digamos por ejemplo, ser un programa chico, implica no tener una pauta fuerte de calidad. Ser una ONG va de la mano de alguna manera con cierto relajamiento de la eficiencia o la productividad que tiene que tener un programa de microfinanzas.

PANCHO: En realidad creo que estamos en proceso de comprender nuestro gremio. Nuestra profesión no se la comprende. No es fácil comprenderla. Creo que si hay un hilo conductor en el curso de esta mañana ha sido que todos están de acuerdo en que es muy difícil y de hecho es algo que yo siempre he dicho mucho. Que ésta es la profesión más difícil. Espero que esto no nos convierta en un gremio de llorones. Pero hay que reconocerlo y esto te da ciertas pautas para cómo operar. Obvio que no hay que repetirlo. De todas maneras, estamos de acuerdo, estás trabajando en zonas, como dijo Gregorio, marginales, inseguras, lejanas, remotas. Le estás prestando plata a gente que no tiene cultura bancaria, que no necesariamente tiene garantías. Encima debes de asegurarte de recuperar todo y de a la vez tener para cubrir costos, y mientras tanto tienes que aguantar burócratas internacionales y empresarios sociales. ¿Te das cuenta?, es una pega imposible. Entonces (es) muy duro pero precisamente eso impone lo que tú has dicho. El hecho de que es muy difícil significa que tienes que prestarle mucha atención a lo que haces. Entonces, por un lado, ese hilo conductor de que es muy difícil, aunque yo debo adelantar que es algo que solamente lo deberíamos repetir entre nosotros. Por otro lado, algo que yo vi es que estamos de acuerdo, y todos creo que coinciden, que de lo que se trata es de llegar a escala. Lo que aquí llaman escala en esta reunión. Pero lo que he visto es que en casi todos los casos estaba invertido pues decían “escala para ser sostenible y dar servicios de calidad”, es a la inversa, es dar servicios de calidad, para lograr escala y ser sostenible. Aunque la sostenibilidad no necesariamente viene de la escala. La sostenibilidad viene de la calidad. Entonces creo que ese es un concepto gremial, muy importante de manejar. El orden de cómo se producen las cosas.

JUAN: Creo que fuiste el primer fundamentalista de la “mora cero”. La única mora tolerable es la que no existe. Pero además el foco en la productividad física de los asesores de crédito. La austeridad en el manejo de pastos, de la estructura, la auto gerencia que desarrollaron, durante la década del Banco Sol. Son pautas que enfocaban en la calidad independientemente de la cantidad de clientes que tuviera trabajando la institución.

PANCHO: creo que es lo que estamos diciendo. La cantidad viene solita. De lo que hay que preocuparse es de la calidad. Es como me sucedió con mi sobrino, que tiene cuatro años y tomó mi reloj, se puso a mirar y se le cayó. Yo le dije en un momento “no lo vas a hacer caer”, y él me dijo, “no, se cayó solito”. Entonces la calidad viene así. Yo creo que el hecho de que es una profesión tan difícil, yo creo que hay dos o tres dinámicas simultáneas. El hecho de que es una profesión tan difícil te impone la necesidad de ser extraordinariamente prolijo y atento. Yo creo que eso no tenemos claro los operadores, por un lado. Por otro lado, como somos buenos y estamos resolviendo un problema del mundo, no tenemos que ser prolijos, ya suficiente con lo que somos buenos, ¿no es verdad? Ya tenemos cualquier cantidad de indulgencias plenarias. Entonces tú entras a instituciones microfinancieras que el ventilador no funciona, la silla no tiene patas y la asesora de crédito no está peinada. Y eso es muy común en todo el mundo. Es que somos buenos ¿no? Y por alguna razón hay otra dinámica que juega que dice (que) como nuestros clientes son miserables, tienen que aguantarse, ¿por qué? (aplausos) Perdón me dijeron que iba a ser una conversación contigo, ¿y qué hace esta gente? Incluso yo le dije que le llame a la sesión “Conversaciones con Don Juan”. La cosa es que esas dinámicas juegan para que no nos fijemos en la calidad. Ahora ojo, la calidad quiere decir cosas diferentes en diferentes lugares.

JUAN: A ver, dale.

PANCHO: Gregorio dijo que aquí hay mucha dispersión de clientes. La calidad del programa es la que atiende a la logística que compensa por esa dispersión.

JUAN: Es llegar adonde no llegan otros.

PANCHO: No, y a la vez dentro de un margen de costos. Por ejemplo, recientemente he trabajado en un programa en Bolivia donde la calidad es lo oportuno del desembolso, porque cultivan café y el café tiene que hacerse la poda en cierto momento. Mucho tiene que ver con la oportunidad, pero tiene que ver con el lugar. Claro que la calidad se traduce en bajos costos de transacción para el cliente.

JUAN: Y por lo tanto en una baja a mediano plazo de la tasa de interés.

PANCHO: No todavía no, aguanta. Primero, o sea, como estás enfocado en la calidad tu programa es caro. No tienes que preocuparte de bajar costos todavía. Tienes que preocuparte de la calidad. ¿Y por qué? además de porque es difícil, además de que porque precisamente son pobres y merecen. No porque son pobres no merecen. Hay otro elemento que es poderosísimo, y es que al final, yo he escuchado mucho sobre los problemas de escala. Al final la demanda no es espontánea para este asunto. Tú la tenés que generar la demanda. Y la forma de generarla es con un servicio impecable. Entonces no te queda otra porque además la propaganda en el sector es boca a boca. No puedes esconderte tras de propaganda falsa, como lo hace el resto de los negocios de la economía formal.

JUAN: Y la propaganda pivotéa sobre el concepto de “qué bien me atienden, qué calidad”.

PANCHO: Claro, porque los seres humanos cuando hablamos de algo nos fijamos en lo que está mal. Tú vas a un hotel impecable, de maravilla pero resulta que le faltaba un foco a una lamparita. Y te preguntan “¿qué tal el hotel?”, y contestas “Bueno, estaba bien, pero le faltaba un foco a la lámpara”. Nuestros clientes son iguales. Entonces el más mínimo detalle que no funcionó ese se lo repiten al vecino. Entonces si los programas no están creciendo es porque no han generado su demanda. Y no han generado su demanda a causa de una calidad deficiente. El boca a boca está funcionando en contra. Entonces hacer que el boca a boca funcione a favor es la principal razón para esta calidad minuciosa de mora cero que tú dices que permita generar tu mercado. Porque el hecho de haya dos millones no quiere decir que van a venir. Van a venir si la cosa está funcionando muy bien y si están seguros que no les vas a exigir algo que no tienen. O no le vas a caer con la policía. O en fin dependiendo del lugar diferentes cosas de ese tipo.

JUAN: Hace un año y pico estábamos trabajando sobre el tema de las microfinanzas en Argentina, tenés bastante buena información. Me gustaría que nos dieras una opinión respecto de la evolución que están teniendo las microfinanzas en la Argentina en los últimos años. El arranque, porque si lo viéramos como una gran institución, en definitiva diríamos hay una operación de microfinanzas que ha llegado a los treinta mil clientes. Arrancamos prácticamente en 2002 con casi nada, estaba Silvia (Nicolea, Presidenta del Banco Mundial de la Mujer) con mil quinientos, dos mil clientes ¿Cómo ves la proyección?, ¿será verdad que podremos llegar a tener en cinco años quinientos mil clientes las instituciones de micro finanzas en la Argentina, incluyendo a los Bancos?

PANCHO: Te voy a decir algo que sé que es una herejía aquí. Y cuando me lo dijeron a mí, me lo dijo el primer jefe, yo también pensé así. Pero el dijo cuando llegó el momento cuando ya habíamos pensado cómo iba a funcionar, incluso ya estábamos marchando, surgió la pregunta y dije “bueno, ¿cómo va a ser lo de la ganancia?, ¿cuánto tenemos que generar?” Y él dijo una frase que se nos grabó y naturalmente a nosotros que somos los buenos nos espeluznó. Él dijo “ganancias obscenas”. Y caramba estamos de vuelta en la época de Adam Smith, ¿no es verdad? Nos aterrorizó eso y resulta que era lo único que iba a generar el suficiente capital y los suficientes fondos, para que una vez desarrollado el mercado pueda crecer. Entonces por más herejía que parezca, y te prometo que a nosotros nos espeluznó tanto como a ustedes ahora, había que, además de tener esas operaciones de alta calidad, ser muy cuidadoso con el lado costo. Porque lo que se quería mostrar eran grandes ganancias ¿Por qué? Porque el sector en Bolivia era un millón de personas y a un préstamo promedio digamos de más o menos ocho mil pesos que viene siendo mil dólares. Eso significa una cartera de mil millones de dólares. En Bolivia una cartera de mil millones de dólares era una cartera espectacular. Entonces, ¿de dónde iba a salir esa plata? Bueno, la íbamos a traer con ganancias espectaculares al principio. Y en parte, el mérito de esas ganancias, no es sólo nuestro sino de los primeros clientes, que aceptaron tasas de cinco, seis y cuatro por ciento por mes. Entonces claro que nos cuidamos mucho de los costos. Mantuvimos la calidad. Y para nosotros allí se volvió sagrado eso de recuperar hasta el último centavo. Y toda nuestra tecnología estaba desarrollada en torno a eso. Fijate que fue interesante, yo no lo he vuelto a ver en ninguna parte del mundo, pero cuando había mora, la solución era atribuirle a nosotros mismos y no a echarle la culpa al Gobierno, al clima, a los comunistas, en fin. Entonces nos sentábamos y decíamos “a ver, esta señora no está pagando ¿a qué se debe?

JUAN: ¿Qué macana me mandé?

PANCHO: Allí se discutía el mismo grupo y pensábamos muy bien a qué se debía. Incluso había una persona encargada de estudiar estadísticas y así fuimos perfeccionando el método, perfeccionando la imagen. No te olvides que todo en la vida es percepción. Entonces por más buenos que éramos, si es que la gente no nos percibía de esa manera, no estábamos cumpliendo nuestro objetivo. Entonces nos dedicábamos mucho, teníamos que tener mucha conciencia de nuestra imagen, y por lo tanto tener mucha conciencia de nuestra imagen y del boca a boca. Entonces, minuciosamente, cuidado eso de la recuperación y del amor y naturalmente había el problema de que si alguien no nos pagaba, lo teníamos que sacar de nuestros ingresos y eso iba contra el tema de "ganancias obscenas". Entonces se llegó el momento en que salió en un periódico, en algún lugar en Bolivia, Banco Sol el más lucrativo del país ¡Bingo! Allí no hubo que preocuparse más. En los siguientes dos o tres años se crearon siete instituciones. Naturalmente que Banco Sol perdió su rentabilidad, bajó porque había mucha competencia. No obstante que se mantiene como un banco muy rentable, pero lo importante fue que ya no hubo que preocuparse de la plata, la plata entró. O, como le dicen aquí, la gaita empezó a llegar por todos lados y empezó a entrar. Nunca me voy a olvidar el primer día que abrimos banco como banco, yo para testear, yo no necesitar. Llamé a otro banco y le pedí un overnight y "¿me puedes mandar un millón de dólares esta tarde?" "Si ya, cómo no. Chau!" ¿Te imaginas esas ONG que estaban exponiendo más temprano, poder hacer eso? Entonces la misma estrategia de las ganancias obscenas se encargó de producir un marco regulatorio favorable porque las autoridades sólo van a actuar cuando se sienten arrinconadas. Bueno, espero que (aquí) no haya autoridades. Cuando vieron ese número de clientes, esos volúmenes, etc. Incluso en Bolivia allí dijeron "bueno, hagamos una ley".

JUAN: ¿Y allí nació el estrellado de Jaques Srio, superintendente de bancos que desde entonces explica cómo fue que las microfinanzas en Bolivia se introdujeron dentro de la banca regulada? Panchito, te escuchaba hablar de las ganancias obscenas y me acordaba que tuve el privilegio de estar con vos recorriendo en el año `92, cuando se cumplían los quinientos años de la llegada de Colón, que Bolivia era un hervidero y recorríamos las distintas casas de Banco Sol, ¿te acordás?. Y vos a cada casa que llegabas agarrabas, conocías a todo el personal por su nombre, le preguntabas sobre la salud del tío, incluso de algunos conocías su problemas de tipo personal. Estoy hablando ya en esa época tenían dieciocho mil, veinte mil clientes. Me hacía gracia esta paradoja oírte hablar de ganancias obscenas, con una dirección ejecutiva la tuya que el estilo que tenía era enfocarse absolutamente en su gente. Hubo una gran pérdida de gente, de personal del banco cuando vos te fuiste.

PANCHO: Creo que es un hilo conductor de la calidad. Bueno, definitivamente un hilo conductor es el sentido personalizado en todo el mundo. Creo que es un mínimo común denominador. Yo no podía pedirle al personal de campo que memoricen el nombre de sus clientes aunque sean mil. Si es que yo no me memorizaba los de ellos. De hecho cuando fui oficial de crédito en el campo desarrollé un chip que, conforme entraba a un pueblo, me iba acordando casa por casa cómo se llamaban. Y en los pueblos generalmente eran José Farfán, Manuel Farfán, Federico Farfán, tampoco era tan difícil. Sí se volvió cultura. Si tienes que decirle a cada uno por su nombre, porque calidad de servicio pasa por servicio personalizado, pasa por bajos costos de transacción para el cliente, de los cuales la tasa de interés es una parte muy pequeña.

JUAN: Gracias por contestar la primera pregunta que decía: ¿qué significa en microfinanzas calidad y cómo se mide? Lo acabas de decir.

PANCHO: Bueno, y la verdad es que aquí es donde la fórmula ya se complica. Porque calidad significa en cada lugar algo diferente. Calidad significa conocer clientes. Entonces tienes que estar muy empapado de su realidad, para caer en cuenta que en ese barrio donde estas trabajando, la gente utiliza los préstamos para comprar harina, y que el momento ideal para comprarla es el sábado a la mañana, por lo tanto tu desembolso de calidad es el sábado a la mañana. No vas a estar desembolsando el lunes cuando resulta que toda la harina está vendida. Significa a medida. Un zapato que calza “cabalito”. Y eso significa conocer bien el lugar. O sea no basta con ser bueno, hay que ser inteligente también.

JUAN: Nuestra amiga Ana Laura de ANDARES, nos lleva de nuevo al tema de la atracción del capital ¿Qué opinas de lo que acaba de pasar con COMPARTAMOS en México?, ¿de la venta y toda la operación de enorme transacción de capital que significó su control accionario?

PANCHO: Yo creo que este va a ser un “slip” en la pantalla de las microfinanzas. Lo que sí va a producir un mal necesario, si quieres. Lo que sí va a producir es que ahora, claro que el mercado mexicano no es el mercado boliviano, allí hay quince veces más clientes y son probablemente en promedio el doble de grandes. De manera que allí estamos hablando de una cartera potencial de treinta mil, cuarenta mil, veinte mil millones de dólares. De manera que allí sí ya se necesita otro nivel de atención a este mercado. Pero yo creo que va a producir el acceso, yo creo que el dinero. Allá la llaman “lana”. Yo creo que la lana va a fluir en dirección al sector a consecuencia de eso finalmente. Y eso bueno evidentemente, es un requisito que debe cumplirse. Debe haber dinero accesible para prestar, ¿No es verdad?

JUAN: Panchito acá tenemos una pregunta de un señor del Banco Central.

PANCHO: ¡Pero me dijeron que no había autoridades!

JUAN PADILLA: Oscar Diacosky pregunta cómo ve las cajas de créditos. Viste que están saliendo las normativas para desarrollar las microfinanzas en la Argentina, ¿te parece que es un vehículo adecuado y que probablemente cumpla, digamos pudiera cumplir, un rol importante?

PANCHO: Juan, yo creo que vos tenés que responder esa pregunta. Yo no tengo la menor idea. Yo no conozco de qué se trata. Porque no le das un...

JUAN: Pero esta charla es tuya.

PANCHO: No, pero son conversaciones con don Juan.

JUAN: Oscar, si tengo que contestar, yo siempre fui el más entusiasta promotor de que las cajas de crédito pudieran ser algo así como fueron los fondos financieros privados en Bolivia o las entidades PYMES en Perú. Esto quiere decir una institución regulada, con menores exigencias de capital y también de régimen de información, que permitiera el traspaso, digamos, como hacer un puente entre las instituciones de microfinanzas y el sector financiero regulado. Pero lamentablemente las cajas de crédito están muy atadas a la ley de Caja de Crédito Cooperativas. Nacieron con un espíritu muy cooperativo y eso hace, creo yo, que se la limite bastante. En general toda normativa que está saliendo implica digamos una gobernabilidad demasiado cooperativa, que no veo que vaya de la mano con las instituciones como puede ser FIE, FIS, Banco de la Mujer, la misma Pro Mujer, que es una fundación que está demasiado empujada para que sean cooperativas de servicios públicos y que tengan determinada cantidad de tiempo, en un determinado lugar. Y además les va a faltar poder de fuego, van a obtener solamente cinco casas y si

pasan a operar en una ciudad de mediana cantidad de habitantes, llamemos arriba de doscientos mil habitantes. La exigencia de capital también va a ser demasiado alta. Lamentablemente, están bastante lejos de conformar una herramienta que pueda tener protagonismo en el sector microfinanciero por lo menos en el corto, mediano plazo. Lo sigo diciendo, lamentablemente, ojalá, digamos se pueda afinar ese instrumento y se pueda hacer más apto para el desarrollo de las microfinanzas.

Bueno Pancho, me alegra que hayamos hablado del tema de la cantidad y la calidad. Pudiendo derrumbar ese supuesto antagonismo y también me quedó dando vueltas en la cabeza el tema de que porque hacemos algo que a la gente le sirve, no por eso nos podemos permitir ser ineficiente o tener cierta laxitud, o sea las pautas de eficiencia y las pautas de calidad tienen que ser siempre las máximas para de alguna manera poner los cimientos de una industria de micro finanzas muy fuerte en Argentina.

PANCHO: Sí. Creo que es un buen resumen. Creo que es una buena forma de cómo sucede. Creo que el gran problema de ser bueno es que te quita humildad. Y cuando te quita humildad ya no aprendes. Y mucho menos de una persona muy marginal.

JUAN: Te ponés medio como en un pedestal y hacés que la relación sea un poco asimétrica respecto de quien tenés que servir. Y empezas a llamarle beneficiario y esas cosas. Beneficiario de mi trabajo, por lo cual...

PANCHO: Bueno, aquí nada personal, pero hay una. En Bolivia hay un chiste que sobre los argentinos que dice: "yo soy el tipo más humilde del mundo", pero la realidad es que dejás de aprender, y cuando ya no aprendes... calidad es entender bien a tus clientes y hacer bien las cosas a su medida. Para mí, es eso. Mientras a la vez reducirle los costos de transacción y eso significa empaparse del lugar y definitivamente, significa no montar modelos precocinados, ¿verdad? Significa mucha flexibilidad para lo que va a necesitar en el lugar.

JUAN: Del Portal Pyme, Fernanda pregunta "cuándo se habla de la falta de recursos humanos y profesionalización, ¿Usted no cree que podría ser viable el trabajo o la incorporación en los equipos de Asistentes Sociales? ¿Conoce alguna experiencia?" Está preguntando si el perfil del personal no puede venir más de lo que es Ciencias Sociales. Usted con Banco Sol construyeron.

PANCHO: Creo que es importante que la persona tenga una mentalidad muy abierta. No necesariamente tiene que ser un especialista. Hay muchos programas que contratan únicamente contadores o únicamente auditores y hay muchos que contratan únicamente antropólogos. Creo que hay que tener una gran mezcla, porque precisamente este problema toca áreas financieras, sociales, culturales, políticas como dijo alguien aquí, creo que fue Eduardo: la pobreza es un problema social, no es simplemente uno de distribución de dinero.

JUAN: Marta Bekerman, de Asociación Civil Avanzar, pregunta cómo ves el tema de la capacitación para los prestatarios, ¿cómo debería llevarse a cabo?

PANCHO: ¿Los prestatarios son los clientes? Porque los prestatarios somos nosotros, los que prestamos. A mí me llamó la atención esta mañana y me pareció muy interesante cuando los diferentes programas que hablaron, por si acaso solamente uno habló de calidad así muy enfocado. Que fue Silvia (Nicolea), pero creo que nuestros clientes necesitan de todo. Pero eso no quiere decir que nosotros se lo vamos a dar. [Lo que hacemos] Nosotros, y eso para mí me parece que es esencial para la calidad, es lo suficientemente difícil como mezclarlo con otras cosas. Yo siempre he sido de la idea que hay que enfocar. Por lo tanto, alfabetización, nutrición, salud, por más importante que

son, dificultan mucho la posibilidad de la institución y de su gente de enfocar en lo financiero y por lo tanto estar al tanto de que mejoras, que modificaciones pueden hacer a lo que es servicio financiero. Francamente, para mí solo tiene dos partes, es la de captar ahorros y la de prestar dinero. Ahora, puede haber evidentemente algunas pequeñas cositas como transferencias, eventualmente seguros. Pero creo que hay que hacer lo primero, primero y no diversificarse mucho antes de haberse convertido muy prolijo en lo fundamental.

JUAN: OK. Se nos está acabando el tiempo pero hay una pregunta bastante interesante, que creo que de alguna manera está contestada pero me gustaría que fueras más explícito. Preguntan: ¿considera que los intereses obscenos puede mantenerse en el tiempo en un ámbito altamente competitivo?

PANCHO: Bueno, ojo. No son los intereses los que tienen que ser obscenos sino las ganancias. Ya lo cual significa que el interés puede estar muy alto pero el costo tiene que estar muy controlado. Ahora precisamente para que las tasas bajen, paradójicamente hay que tener ganancias obscenas. Y había un cuadro esta mañana que lo demostró. Nosotros empezamos en Bolivia contra viento y marea. Nosotros empezamos con cinco por ciento al mes contra todo. Es decir había gente que nos amenazaba de salirse y retirar su dinero y no te imaginas la mala fama que nos hicimos. Descubrí que mi nombre rimaba con usurero espectacularmente. "Francisco Otero, usurero". Pero ahora después de que todo ese dinero ha entrado ahora el microcrédito en Bolivia y cuesta el veinte por ciento en pesos. Y eso es casi el nivel de la tasa de *downtown*, de los bancos del sector moderno de la economía. Eso ha sido gracias a que como entró mucho dinero, se generó competencia y comenzó a mejorar la calidad y eficiencia a raíz de eso. No se si hace sentido.

JUAN: Sí, creo que aclara muchísimo. Bueno por mi parte (quiero) agradecerte Pancho realmente tu franqueza y la gracia de siempre. Vamos a almorzar.