

# Digitalización de las IMF en el Triángulo Norte de Centroamérica: El Impacto de la Pandemia de Covid-19

Escrito por: EA Consultants y FAI | 31 de Enero, 2023

Desafiando las dificultades en predicciones de los expertos al comienzo de la pandemia<sup>1</sup>, las instituciones de microfinanzas en la región del Triángulo Norte de América Central mostraron una gran resiliencia ante los desafíos de la pandemia de Covid-19. A pesar de su escala relativamente pequeña, o quizás debido a esto, las IMF estudiadas mantuvieron una rentabilidad estable, en su mayoría han crecido desde la pandemia y han demostrado ser muy adaptables al cambio digital.

## Sobre el Estudio

EA Consultants fue comisionado por la Iniciativa de Acceso Financiero en NYU-Wagner, con financiamiento del Centro Mastercard para el Crecimiento Inclusivo, para evaluar la digitalización del sector microfinanciero en el “Triángulo Norte” de Centroamérica después de la pandemia de Covid-19. **Descarga el informe completo en [www.financialaccess.org/publications](http://www.financialaccess.org/publications).**

## Alcance y Metodología

Para dar una imagen lo más completa posible, el equipo de EA Consultants estudió el proceso de digitalización de una amplia gama de IMFs en términos de tamaño, mercado objetivo y estructura, además de las diversas estructuras regulatorias y contextos nacionales en la región (el estudio incluyó a los siguientes países, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua). Definimos la digitalización en términos generales, relacionados al cambio desde procesos analógicos a digitales, incluso a través de software y aplicaciones de “front office,” eficiencias de procesos de “back office” de bases de tecnología y actualizaciones de sistemas centrales y hardware. Entre Marzo y Julio del 2022, EA Consultants colaboró con REDCAMIF, la red regional de microfinanzas en América Central y el Caribe, para encuestar a 41 gerentes de IMFs, lo que representa alrededor del 82 % del portafolio combinado de 177 mil millones de dólares estadounidenses de las IMFs afiliadas a REDCAMIF en la región. Adicionalmente, realizamos entrevistas detalladas con 12 gerentes y realizamos grupos focales y entrevistas individuales con un pequeño subconjunto de oficiales de crédito y clientes en cada país.

---

<sup>1</sup> <https://www.cgap.org/blog/covid-19-how-does-microfinance-weather-coming-storm>

## Resultados

En general, la pandemia de Covid-19 aceleró la digitalización. Sin embargo, la digitalización requiere fondos significativos y el retorno de la inversión depende de la promesa de escala. Como países más pequeños con instituciones microfinancieras (relativamente) pequeñas en una parte del mundo donde los donantes han tenido una presencia limitada, los países del estudio carecían de ambos. No obstante, más del 80% de las IMF encuestadas afirman haber realizado cambios significativos relacionados con la digitalización, la mayoría en los sistemas y procesos administrativos, así como en el software y las aplicaciones para el personal y los agentes de atención al público para garantizar que los clientes puedan seguir siendo atendidos remotamente.

### Cambios Digitales Implementados Durante la Pandemia (N= 41 MFIs)<sup>2</sup>

Tecnología bancaria	54%
Front Office para clientes	66%
Front Office para personal	71%
Tecnología operativa	78%

Un análisis de los datos de desempeño de las IMF informados a REDCAMIF por estas mismas IMF de 2019 a 2021 muestra que redujeron costos al cerrar sucursales y optimizar los procesos administrativos, lo que condujo a mejoras en la eficiencia operativa en Nicaragua y Honduras. En El Salvador y Honduras, los cambios también contribuyeron a un aumento en el tamaño de las carteras de crédito. Estos beneficios probablemente ayudaron a mantener a flote a las IMF hondureñas y llevaron a una mayor rentabilidad en las IMF guatemaltecas, salvadoreñas y nicaragüenses.

### Factores Habilitantes

El éxito de los procesos de digitalización se atribuyó a algunos factores, en primer lugar, la disponibilidad de experiencia local. Las IMF pudieron contratar personal interno y consultores locales, con costos relativamente moderados. El personal local pudo diseñar nuevas herramientas o integrar herramientas existentes del mercado, como Cartera Digital y Tigo Money, en los sistemas de las IMF. Al igual que en muchos países, estas nuevas aplicaciones y software se colocaron en capas en herramientas de terceros existentes, como WhatsApp y funciones de chatbot integradas en plataformas existentes para llegar a los clientes y administrar el personal de las IMF de forma remota. Estas soluciones fueron rentables, lo que permitió que 27 de las 31 IMF que realizaron inversiones digitales las financiaran total o parcialmente con fondos internos, mientras que solo 6 utilizaron fondos donados.

<sup>2</sup> Detalle de Categorías: **Cambio en tecnología bancaria** (ej. nube, seguridad, ID clientes, conectividad, servidores, etc.); **Cambio en tecnología "front office" para el uso del PERSONAL o CORRESPONSALES** (ej: plataformas de pagos y consultas, plataformas de gestión de cuentas y créditos, capacitaciones, enlaces con plataformas de terceros, etc.) ; **Cambio en tecnología "front office" para el CLIENTE** (ej: banca en línea, cajeros, corresponsales, productos de crédito y ahorro autogestionados por clientes, aplicativos, etc.); **Cambio en tecnología operativa** (ej: contabilidad, relación con clientes, análisis de crédito, procesos, monitoreo, cobranza, etc.)

De las inversiones que observamos, las IMF de la región se centraron principalmente en soluciones que aseguraron acceso a los clientes por los agentes y el personal las IMF como respuesta a las clausuras durante la pandemia. Como segunda prioridad, invirtieron en actualizaciones de tecnología y procesos administrativos de “back-office.” Esto permitió la solicitud, el desembolso y el cobro de préstamos a distancia, lo que aumentó la productividad. También se probaron soluciones digitales orientadas al cliente, pero han mostrado poca tracción. Los gerentes de las IMF creen que esto se debe a que los clientes no están familiarizados y no están preparados para usar la tecnología en lugar del servicio en persona (incluso con el servicio personal virtual). Nuestra comprensión de los clientes de microfinanzas en otras regiones, combinada con nuestras entrevistas con los clientes, corrobora esta interpretación.

Aunque las aplicaciones fintech y la banca en línea no se adoptaron rápidamente en esta región, la infraestructura remota existente sirvió como un puente importante para los clientes durante la pandemia. Los clientes fueron atendidos principalmente a través del contacto con corresponsales/agentes no bancarios, además de visitas remotas y físicas de oficiales de crédito. También se utilizaron cajeros automáticos, aunque con menos frecuencia. Las inversiones del sector de las IMF en redes de agentes y cajeros automáticos antes de la pandemia compensan.

### Una Nueva Brecha Digital

A pesar de la agilidad y creatividad de muchas IMF de la región, nuestro estudio también destaca una nueva brecha digital. De las 31 IMF que realizaron cambios digitales significativos, 14 no los repetirían debido a presupuestos limitados, secuencias deficientes y errores de selección. Las instituciones más grandes y aquellas que forman parte de redes globales (por ejemplo, Vision Fund) estaban mejor posicionadas que las más pequeñas en el desarrollo de soluciones digitales. Críticamente, muchas de estas organizaciones ya habían comenzado a desarrollar estrategias para digitalizar: la pandemia simplemente aceleró lo que eran planes bien pensados. Adicionalmente, tenían sistemas más robustos o podían invertir en ellos. Las nuevas aplicaciones y software dependen de una sólida oficina administrativa y sistemas centrales para funcionar. Muchas instituciones más pequeñas no pudieron invertir en estas actualizaciones, sino que se concentraron en resolver necesidades inmediatas, como proveer herramientas a corto plazo a los oficiales de crédito para administrar clientes y aprobar préstamos. Se produjeron errores en sus aplicaciones y quejas de los oficiales de crédito (los principales usuarios de las nuevas tecnologías).

Si se las deja a su suerte, las IMF más pequeñas quizás no puedan mantenerse al día con los requisitos de la aumentación de digitalización en la región. Los efectos a largo plazo de quedarse atrás no están claros, pero hay motivos para preocuparse si solo las IMF más grandes o más conectadas pueden digitalizar y mantener operaciones de manera efectiva. Las IMF pequeñas y medianas, incluidas las cooperativas, han sido fundamentales para el ecosistema del sector financiero incluso en regiones escasamente pobladas, a lo largo de las fronteras y en territorios de difícil acceso donde el costo de acceder a hogares remotos es alto. Su papel no solo es crítico en términos de profundizar la inclusión financiera. Es más probable que alcancen y empleen a las mujeres y que lleguen a los hogares rurales. Pueden volverse esenciales cuando ocurren desastres

políticos y climáticos, ofreciendo un salvavidas a los clientes marginados que tienen acceso limitado a los servicios públicos. Las IMF pequeñas y medianas también ofrecen más servicios auxiliares (y de alto contacto) que incluyen educación en salud, servicios de extensión agrícola y educación financiera.

#### Indicadores de Alcance e Inclusión por Tamaño de IMF

	IMF Pequeñas	IMF Medianas	IMF Grandes
Tamaño promedio de préstamo	USD 672	USD 965	USD 1856
Clientes rurales	0.610	0.461	0.538
Clientes sexo femenino	0.714	0.709	0.590
Clientes empleados	0.544	0.477	0.414
Clientes femeninos oficiales de crédito	0.370	0.278	0.171

## Proximos Pasos

Los financiadores e inversionistas pueden preservar y fortalecer el papel fundamental de las IMF pequeñas y medianas en la región al acelerar la adopción digital y minimizar los costos potencialmente insostenibles de invertir en tecnología mientras permiten que estas IMF se concentren en lo que hacen mejor- brindar servicios financieros híbridos confiables a usuarios remotos. y clientes vulnerables.

#### Para los Financiadores y Inversores

- Adoptar una perspectiva para la inversión que desafía el pensamiento estándar sobre digitalización: concentrarse no sólo en quién puede atender a los clientes con el costo per cápita más bajo, sino también en quién recibe el servicio. Es más costoso, pero sigue siendo vital para las IMF llegar a aquellos que actualmente están menos digitalizados, incluidas las mujeres, las poblaciones rurales y remotas. Específicamente, los financiadores deben prestar especial atención a las pequeñas IMF que existen para atender a estas poblaciones, pero que no pueden amortizar los grandes costos iniciales de invertir en digitalización.
- Invertir en sistemas bancarios centrales. La infraestructura básica de los sistemas de tecnología de información entre las IMF pequeñas y medianas está desactualizada y desvencijada, y es notoriamente difícil de recaudar dinero para ella. Sin embargo, sin apoyo para la modernización de esta infraestructura fundamental, se desperdiciaba el dinero invertido en fintech e innovaciones.
- Proveer servicios de planificación y asesoría estratégica para ayudar a las IMF a crear estrategias digitales que secuencian de manera efectiva las iniciativas digitales y las guían en la selección, negociación y fijación de precios de proveedores digitales.

### Para las IMF's

- Crear diferentes estrategias para adquirir clientes que se encuentren en diferentes etapas de preparación digital, tomando en cuenta la "enseñanza digital" y una combinación de "tecnología y tacto" para los más excluidos. Aplicar un pensamiento similar a la capacitación del personal de la IMF, que también tendrá diferentes niveles de confianza con la tecnología y la preparación digital.
- A nivel mundial, el camino hacia lo digital para muchos clientes ha sido a través de transacciones pequeñas y frecuentes. Las IMF deben desarrollar una hoja de ruta del producto que comience con los pagos, incluidas las remesas, como una forma de atraer a nuevos clientes para que utilicen la tecnología digital para el pago de préstamos.

