

¹Star+ Banca Comunitaria Banesco

La banca va al barrio

Nunzia Auletta, Rosa Amelia González y Virgilio Armas
Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA)

- Antecedentes

1.1 Nacimiento de la iniciativa

La Banca Comunitaria Banesco (BCB) comenzó sus operaciones en 2006, como iniciativa de Banesco Banco Universal, el banco privado más grande de Venezuela, fundado por Juan Carlos Escotet en el marco de un proceso de adquisición y fusión de bancos comerciales y entidades de ahorro y préstamo a partir de 1992.

Desde sus inicios BCB fue concebida como una unidad de negocios dentro de la banca universal, con la responsabilidad de desarrollar una iniciativa de microfinanzas y bancarización dirigida a los sectores de la base de la pirámide (BOP), que en Venezuela representan alrededor de 87 por ciento de la población².

Los principales servicios ofrecidos por BCB (Cuadro 1) son cuentas bancarias, microcréditos para negocios en marcha, instrumentos de ahorro programado, tarjetas de débito, asesoría financiera y capacitación de microempresarios.

Cuadro 1. Principales productos de Banca Comunitaria Banesco

Producto	Descripción
Cuenta comunitaria	<ul style="list-style-type: none">• Cuenta bancaria para movilizar fondos• Monto de apertura: cero bolívares• El cliente recibe una tarjeta de débito para realizar retiros, pagar en puntos electrónicos y hacer transacciones por internet• Permite ganar intereses con la afiliación al plan “Ahorro paso a paso”

¹ Este trabajo se llevó a cabo gracias a la subvención concedida por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación City. Las opiniones aquí expresadas no representan necesariamente a estas instituciones o fundaciones o sus Juntas de Gobernadores. Para más información acerca del proyecto visiten: <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>

² Datos (2015).

	<p>Requisitos principales para abrir la cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referencia bancaria en caso de poseer cuenta en otro banco o declaración de no poseer cuenta bancaria • Recibo de servicio (electricidad, agua, teléfono) o carta de residencia
<p>Ahorro paso a paso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de ahorro programado, diseñado sobre el modelo de ahorro informal o “sanés” ya presentes en el barrio. El cliente decide cuánto ahorrar mes a mes de manera de alcanzar un monto determinado al final del plan • Tiempo mínimo para ahorrar: 3 meses • Frecuencia para ahorrar: semanal, quincenal o mensual • Tasa de interés: de 12,5% a 16% anual <p>Requisito: Poseer una cuenta comunitaria</p>
<p>Préstamo para trabajar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos dirigidos a pequeños negocios en marcha de las áreas de la producción, el comercio o los servicios • Monto: hasta 7.080.000 bolívares (10.500 USD) • Cuotas fijas mensuales, entre 3 y 60 meses • Tasa de interés fija de 24% anual • No se otorgan créditos para actividades agropecuarias. <p>Requisitos principales para solicitar el préstamo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la actividad del negocio y su potencial de crecimiento por parte de los asesores comunitarios Banesco • Fiador con constancia de ingresos • Recibos de servicios urbanos (electricidad, agua, teléfono) • Facturas de compra de mercancías • Referencias personales

Nota: las cifras corresponden a febrero de 2017. Tasa de cambio: 670 Bs/USD.

Fuente: adaptado de Banesco (2014a: 88) y de www.bancacomunitariabanesco.com/productos.

Sin embargo, lo que distingue a BCB de otras instituciones competidoras en el ámbito de las microfinanzas es su sistema de distribución que incluye una multiplicidad de canales de atención, diseñados con el propósito de llevar la banca hasta las zonas populares o “barrios” e involucrar a los miembros de las comunidades.

Como comenta Claudia Valladares, quien fuera la primera vicepresidente de BCB y responsable de su diseño y lanzamiento: “Al principio teníamos muchísima dudas pues no sabíamos qué modelo de negocios iba a funcionar y debíamos adaptarnos a la legislación

venezolana, que no permitía el desarrollo de modelos probados en países con más experiencia en microfinanzas como Brasil”. En efecto, la legislación venezolana exige que las operaciones de apertura de cuentas, así como la solicitud y pago de créditos, solo las puedan realizar funcionarios de los bancos y no terceros, lo que obliga a los bancos venezolanos a crear canales propios atendidos por sus empleados específicamente para estas operaciones. Por su parte, los corresponsales no bancarios solo reciben depósitos y entregan efectivo cargado a la cuenta bancaria del cliente, de manera que los bancos no pueden aprovechar este canal para operaciones más complejas. En cambio, la legislación sobre microfinanzas de otros países, como Brasil, permite que los corresponsales no bancarios funjan como plenos representantes de las instituciones bancarias.

Los primeros años de BCB se caracterizaron por un rápido crecimiento, pero sobre todo por un proceso de ensayo y error que los llevaría a ajustar el diseño de un canal independiente de Banesco, con una identidad propia de la iniciativa y sus colaboradores, que pudiera diferenciar a la institución y a la vez responder a criterios de eficiencia operativa y de inclusión. Héctor Albarrán, actual vicepresidente de BCB comenta: “La distinción con otras iniciativas en el país es que se visionó con el desarrollo de canales propios y con una segmentación en términos de agencias comerciales separadas de Banesco y con marca propia. Se quería una unidad dedicada exclusivamente a esta iniciativa, porque se entendió que para atender a la BOP se requería visión, normativas y procesos muy específicos que guardaban distancia con el modelo de Banesco”.

El canal de distribución de BCB incluye una red de agencias comunitarias que coordina tres modelos de atención: las barras de atención, los corresponsales no bancarios y los asesores comunitarios. Más recientemente a estos se han sumado los canales electrónicos, mediante la banca por internet (www.banesco.com) y el servicio de atención telefónica.

1.2. Objetivos de BCB: de responsabilidad social a negocio inclusivo

Desde finales de los años noventa Banesco había destinado recursos a iniciativas de responsabilidad social empresarial, especialmente en las áreas de salud, educación y asistencia a la infancia y a personas con necesidades especiales. Tal política se consolidó a partir de 2002 cuando Banesco comenzó a establecer alianzas estratégicas con los que llamó sus “socios sociales”, entre las que se cuentan ONG y asociaciones civiles dedicadas a la salud y a la educación como la Cruz Roja Venezolana, la red de escuelas Fe y Alegría (www.feyalegria.org), la Universidad Católica Andrés Bello (www.ucab.edu.ve) y la escuela de negocios IESA (www.iesa.edu.ve).

En 2003 Banesco se planteó ir más allá de la responsabilidad social empresarial e incursionar en los negocios inclusivos; entonces dio vida al proyecto de la Banca Comunitaria, que tomó tres años de investigación y desarrollo antes de su lanzamiento.

Juan Carlos Escotet, presidente del Grupo Banesco comenta: “Nos propusimos alinear nuestra política de responsabilidad social empresarial con la estrategia de negocios y el proyecto de masificación bancaria para ofrecer productos, servicios y canales innovadores y de calidad a clientes tradicionalmente excluidos”. Entre los propósitos generales de BCB se encontraban contribuir “con la reducción de la pobreza a través del desarrollo económico y la transformación social; promover el desarrollo sustentable a través del empoderamiento a los emprendedores; dignificar al ser humano y a las comunidades, y generar oportunidades y confianza”³, todo ello en sintonía con los marcos regulatorios del Gobierno y las políticas públicas.

El objetivo principal de BCB consistiría en convertirse en un “agente activo en el apoyo a las pequeñas empresas y los microempresarios; en la formación de emprendedores, y en el desarrollo de productos y servicios inclusivos, que constituyan una oportunidad para los sectores de la población que no han accedido a las ventajas del sistema financiero”⁴. A la vez la iniciativa apuntaba a fortalecer la marca y la reputación de Banesco, en un contexto nacional que comenzaba a hacerse cada vez más hostil para el sector privado.

Para darle mayor impulso y visibilidad al desarrollo de BCB, Escotet promovió la organización de una serie de eventos denominados “Palabras por Venezuela”, los cuales contaron con personalidades internacionales expertas en desarrollo social, entre los que se cuenta a Muhammad Yunus, premio Nobel de la Paz y promotor del concepto de bancos comunales y microfinanzas.

1.3. Alcance de la iniciativa

Para finales del 2016 BCB se presenta como la institución líder del mercado de microcrédito de Venezuela, con 51,54 por ciento de participación⁵. En sus diez años de operaciones BCB ha atendido a más de 350 mil personas pertenecientes a la BOP.

En el desarrollo de su canal de distribución BCB ha logrado no solo hacer llegar sus servicios financieros a más de 8 mil barrios en todo el país, sino involucrar en diferentes papeles a dueños de pequeños comercios tradicionales, jóvenes del barrio y comunidades organizadas.

BCB emplea de manera directa a 614 personas, con 26 agencias comunitarias, en las que laboran coordinadores, analistas y asesores comunitarios. Existen también 86 barras de atención en el barrio, ubicadas en comercios “barrio adentro” (las zonas con menos servicios e infraestructura urbana), que emplean a 95 jóvenes pertenecientes a las comunidades populares en el papel de promotores comunitarios, que tienen no solo la oportunidad de

³ Banesco, 2006: 4.

⁴ <http://www.banesco.com/somos-banesco/responsabilidad-social/haciendo-pais>

⁵ Banesco, 2014a: 87.

acceder a un trabajo formal, sino de formarse y optar por desarrollo de carrera dentro de BCB.

Asimismo, para noviembre 2016 se han desarrollado 314 corresponsales no bancarios o aliados comerciales, que son en su mayoría pequeños comercios tradicionales barrio adentro, que manejan un promedio de 200 transacciones mensuales, con un ticket promedio de 8 mil bolívares (12 USD), y reciben ingresos por concepto de comisiones en un rango de 6 mil a 30 mil bolívares mensuales, dependiendo del tamaño y el desarrollo del CNB. Este monto, que corresponde a un rango de 10 a 45 USD⁶ mensuales, puede llegar a superar un salario mínimo que se ubica en 27 mil bolívares, sin considerar bonos de alimentación.

- SITUACIÓN ABORDADA: EL MICROENTORNO DEL BARRIO Y LA VENEZUELA BOLIVARIANA

Los barrios urbanos en Venezuela son asentamientos que se formaron espontáneamente a partir de los años sesenta y setenta para albergar a población que inmigraba del campo o de los países vecinos, en especial colombianos, en búsqueda de oportunidades de trabajo.

En Caracas los barrios están construidos mayoritariamente en las colinas que rodean al valle principal; la carencia de planificación urbana implica la existencia de servicios públicos precarios, además de una escarpada geografía que resulta en la formación de vías irregulares, callejones, pasajes, largas escalinatas y, en general, zonas de difícil acceso y control. Como en sus símiles en América Latina, los barrios suelen ser zonas extremadamente peligrosas, con una presencia policial mínima y donde bandas de delincuentes imponen su dominio.

Pese a lo anterior, los barrios representan un microentorno económico vivo, donde prolifera un universo de microempresarios en comercios tradicionales tipo bodegas, licorerías, panaderías, talleres y todo tipo de comercio informal en hogares, donde se producen y venden alimentos, manualidades y vestuario, y se prestan servicios de cuidado de niños, peluquerías y arreglos, entre otros. Una parte importante de la población del barrio se desenvuelve únicamente en este contexto, y aunque pueda lograr ingresos relevantes, cuenta con pocas oportunidades para desplazarse hacia la ciudad y tener acceso a los canales tradicionales de las instituciones financieras.

Esta realidad representó una gran oportunidad para BCB, que elegía servir a un segmento de la población donde solo un 30% estaba bancarizado y un 2% tenía acceso a crédito; y además decidía hacerlo llevando la banca al barrio, como ningún otro competidor se había planteado.

En esos mismos años, el proyecto político del presidente Hugo Chávez, en el poder desde 1999, había gradualmente acentuado su enfrentamiento con el sector empresarial, calificado

⁶ Al cambio oficial DICOM de 672 BS/USD

como insensible ante las penurias de la mayoría de la población y como interesado solo en sus ganancias. A partir de 2004, el chavismo ya manifestaba su intención de instaurar un modelo socialista, que en lo económico implicaba un control centralizado de la economía, con controles de precios, tasas de interés, mercado de divisas y ganancias de las empresas. Igualmente se procedió a la nacionalización o expropiación de más de mil grandes empresas de diversos sectores, y tres millones de hectáreas de tierras agrícolas se repartieron en usufructo a pequeños y medianos agricultores, o fueron puestas a producir directamente por empresas estatales.

En 2001 se promulgó la Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero, y una reforma a la Ley General de Bancos que establecía como obligación para la banca destinar el 3 por ciento de su cartera crediticia a los microcréditos. Más tarde, en 2009 el gobierno nacionalizó el Banco de Venezuela, el más grande del país, propiedad entonces del Grupo Santander, de capital español. Desde su nacionalización, el gobierno ha empleado a este banco como su canal principal para transferir recursos de subsidios directos a los sectores populares. Una de las estrategias para ejecutar esas transferencias ha sido la bancarización de amplios sectores populares, atendido en las agencias tradicionales del banco.

En paralelo, y gracias a los recursos derivados de la bonanza petrolera, el gobierno desarrolló el Sistema de Misiones Bolivarianas que abarcaba programas de educación, alfabetización, salud, subsidios directos y créditos subvencionados para la adquisición de viviendas y desarrollo de actividades productivas. El propio gobierno fundó en 1999 el Banco del Pueblo Soberano y en 2001 el Banco de Desarrollo de la Mujer con el propósito de otorgar microcréditos, que en la práctica se convirtieron en subsidios. Por esa razón, estas instituciones acumularon pérdidas cuantiosas que de hecho paralizaron sus actividades. Para 2016 un gran número de instituciones públicas y nacionalizadas habían sido fusionadas en el Banco Bicentenario del Pueblo, de la Clase Obrera, Mujer y Comunas⁷.

Hasta 2013, la política social tuvo un impacto inmediato en la mejora de condiciones económicas de las clases populares, que veían incrementarse sus ingresos y sus oportunidades de desarrollo; no obstante, la crisis económica en la que Venezuela se encuentra ha anulado los efectos positivos, bajo el embate de la inflación y la escasez de productos básicos.

Las políticas de controles, la reducción del sector empresarial privado tradicional, el impulso por ley de iniciativas de microfinanzas, y la presencia del Estado como un fuerte actor en el sector financiero habían cambiado el panorama competitivo de la banca venezolana, pero al mismo tiempo reforzado la necesidad de dar mayor impulso a BCB. Al mismo tiempo, una de las banderas de BCB, el Programa de Formación de Microempresarios, con el ambicioso objetivo de superar los 50 mil emprendedores populares formados para el 2017⁸, requería consolidar el modelo de servicios, con una presencia permanente en el barrio donde estos emprendedores desenvolvían su labor.

⁷<http://www.elmundo.com.ve/noticias/economia/banca/lista-fusion-de-bancos-pueblo-soberano-y-bicentena.aspx#ixzz4T2ASIkru>

⁸ <http://blog.banESCO.com/programa-de-formacion-de-microempresarios-de-banESCO-arranco-en-siete-ciudades/>

- EL MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO

3.1. El desafío

El primer desafío para BCB consistió en comprender las necesidades del mercado de las personas no bancarizadas y cuantificar las dimensiones de ese mercado, estimado en alrededor de 60 a 70 por ciento de la población venezolana. En 2006, los promotores de BCB calculaban que solo entre 40 y 30 por ciento de la población tenía acceso a crédito bancario⁹; el segmento popular en su mayoría debía recurrir a prestamistas informales, que cobraban tasas de interés de usura y establecían muy cortos plazos para los pagos. Datos del Banco Mundial muestran que, para 2011 —cinco años después del inicio de operaciones de BCB— el 44,1 por ciento de los venezolanos mayores de 15 años de edad tenía una cuenta en una institución financiera. Esta proporción había aumentado a 56,9 por ciento en 2014, por encima del promedio de América Latina (51,4).

Un segundo desafío era la evaluación del riesgo de los clientes de la base de la pirámide. Al tratarse de personas con escasa o nula bancarización y con frecuencia ocupadas en actividades informales, no podían aportar las referencias que usualmente se exigen para abrir una cuenta o recibir un crédito en el negocio bancario tradicional. De allí que debían desarrollarse métodos heterodoxos para identificar clientes y evaluar el potencial de crecimiento de sus negocios. En cuanto a la evaluación de estos clientes, Déiniel Cárdenas, VP de Canales de Banesco, comenta: “Después de muchos estudios descubrimos que se trata de personas normales y que muchos de ellos tenían una capacidad de pago mucho más alta de la que cualquier persona podría entender, y tenían una responsabilidad mucho más alta que clientes tradicionales de la banca”.

Un tercer desafío se centraba en las dificultades operativas y de seguridad para el desarrollo del canal de atención al mercado de BOP. BCB debía lograr la mayor cobertura en zonas populares, sin incurrir en los costos de una amplia red de agencias tradicionales. Era necesario alejarse de los criterios convencionales de la banca, diferenciarse de la cultura organizacional de Banesco —cuyos clientes pertenecían a estratos medios y altos de la población— y evaluar un nuevo perfil de colaboradores para prestar servicio en el canal.

Con estos desafíos en mente, en julio de 2006, tras tres años de investigación y elaboración del proyecto, Banca Comunitaria Banesco inició operaciones con 71 empleados y cinco agencias bancarias ubicadas en sectores populares¹⁰ en Caracas y Valencia¹¹.

9 Banesco, 2007: 71.

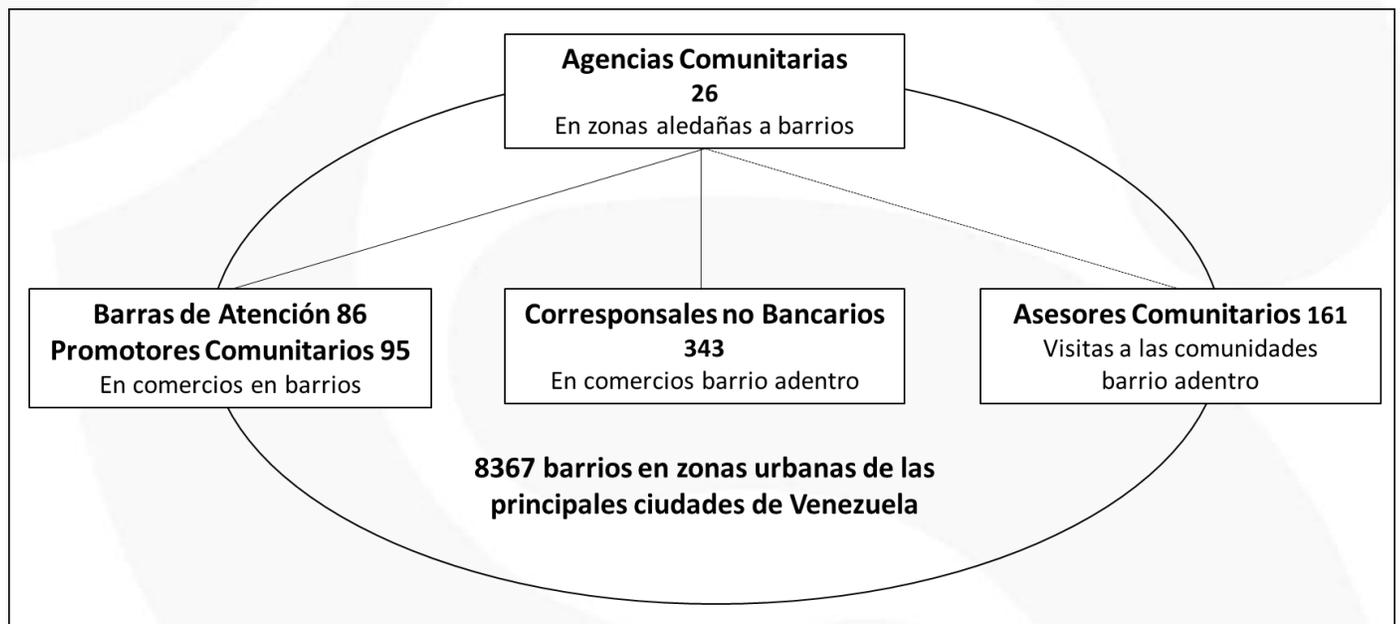
10 Banesco, 2007: 72.

11 Banesco, 2006: 4.

3.2. Esquema de distribución inclusiva

El canal de distribución de BCB muestra una estructura múltiple, con un “modelo de negocio para atender a los segmentos masivos bajo una estrategia omnicanal, con una arquitectura simple, económica, dinámica y escalable”¹². Esta combina agencias comunitarias, barras de atención, con promotores comunitarios, corresponsales no bancarios (CNB) y asesores comunitarios (Figura 1).

Figura 1. Estructura del canal BCB



Nota: la expresión “barrio adentro” se refiere a las zonas con menos servicios, seguridad e infraestructura de las zonas populares de las grandes ciudades venezolanas, a diferencia de los “barrios”, que por ser extensiones de las ciudades tienen acceso a más servicios urbanos.

Fuente: elaboración propia sobre la base de entrevistas y reportes internos de BCB, diciembre 2016.

Agencias comunitarias

Las agencias comunitarias son oficinas de BCB, encabezadas por un coordinador, cuya función es supervisar la labor del canal del barrio en su zona de influencia. Las agencias ocupan locales comerciales de aproximadamente 200 metros cuadrados en zonas de tránsito cercanas a las entradas de los barrios. El personal de la agencia está compuesto por: analistas y promotores que atienden solicitudes de los clientes en las oficinas; promotores comunitarios que laboran en las barras de atención que dependen de cada agencia; y

¹² Banesco, 2014, Presentación de VP de Canales

asesores comunitarios, cuya principal labor es la visita a las comunidades. Entre las responsabilidades de la agencia se encuentra también la supervisión y servicio a los CNB. El personal de la agencia y el número de barras de atención y de CNB varía según su ubicación, la densidad poblacional y el potencial de negocios de los barrios. Al cierre de 2016 había 26 agencias de las cuales 6 en Caracas y el restante en 16 ciudades del interior del país. Los principales indicadores por los que es evaluado un coordinador de una agencia son el número de cuentas abiertas, el monto promedio en las cuentas y el número de transacciones en las barras de atención.

Barras de atención y promotores comunitarios

Las barras de atención (BA) son la presencia directa de BCB más cercana a las comunidades, atendidas por un promotor comunitario en horario bancario convencional. Las BA son espacios de aproximadamente cinco metros cuadrados, ubicados dentro de locales comerciales de terceros, tales como farmacias, bodegas o pequeños comercios, ubicados en zonas de alto tránsito, por lo general a la entrada del barrio. En las BA los clientes pueden realizar depósitos y retiros, abrir cuentas, pagar préstamos y recibir información y asesoría sobre productos. BCB cubre los costos de instalación de la barra además del acondicionamiento del espacio para criterios mínimos de seguridad e identificación de la actividad. El comerciante recibe un alquiler mensual por el espacio y se beneficia de las remodelaciones que puedan mejorar la fachada y la seguridad de su comercio. Según testimonio de los comerciantes, la presencia de la BA incrementa el tránsito de clientes en el local y contribuye a eliminar los riesgos de seguridad en cuanto al manejo de efectivo derivado de la actividad comercial. Al cierre de 2016 había 86 barras de atención, de las cuales 25 estaban ubicadas en la zona metropolitana de Caracas. Las BA reportan directamente a un coordinador operativo ubicado en la agenda de la BCB territorialmente competente.

El promotor comunitario posee un perfil de técnico superior, y preferiblemente pertenece a la misma comunidad que atiende o similares. Se trata de personal que debe brindar su atención, sobre la base del conocimiento y la confianza recíproca, para derribar barreras de percepción de riesgo y de comunicación con clientes no acostumbrados a visitar agencias bancarias o realizar transacciones financieras.

Para el cierre de 2016, BCB empleaba a 95 promotores. A lo largo de sus diez años de operación, un cierto número de promotores han tenido la oportunidad de crecer en la organización, pasando primero a funciones de analistas o coordinadores en las agencias comunitarias, hasta llegar a labores gerenciales en la casa matriz de Banesco. Como testimonia Keiber González, coordinador operativo de una agencia comunitaria: “A los 16 años comencé en el banco como aprendiz, luego tuve la bendición de pasar a banca comunitaria. Comencé allí como promotor, donde estuve cuatro años en una barra de

atención. Luego pasé a analista en la agencia y ahorita estoy del lado supervisorio. He tenido la oportunidad de estar desde abajo, y yo sé las necesidades que pueden tener ellos”.

Cabe destacar que para finales del 2016, la BCB se encontraba en un proceso de evaluación de las BA, con una tendencia a disminuir su número para contener el incremento de los costos laborales directos derivados de los repetidos aumentos del salario mínimo (5 incrementos solo en 2016) y beneficios de alimentación decretados por el gobierno para paliar los efectos de la inflación. La transición del canal apuntaría en 2017 a un incremento de los CNB como canal preferencial de servicios, y de las agencias de la BCB para todos los trámites no permitidos por la legislación.

Corresponsales no bancarios

Los corresponsales no bancarios o aliados comerciales, identificados con el nombre de “Banesco Aquí”, son pequeños comercios establecidos en zonas barrio adentro con contacto directo con las comunidades. BCB les suministra de manera gratuita puntos de venta electrónicos, dotados de un sistema operativo propietario, y cursos de formación para la gestión del punto. En los CNB los clientes realizan depósitos, retiros de efectivo y consulta de saldos, en horarios de apertura extendidos, incluso noches y fines de semana. El compromiso de los corresponsales es realizar la gestión de efectivo a partir del punto, custodiar los excedentes y depositar los saldos en las agencias convencionales de Banesco. Los ingresos de los CNB se generan sobre la base de comisiones por transacciones realizadas, con un monto fijado para cada tipo de transacción.

La selección de los CNB se realiza con base en la ubicación, la seguridad y el potencial de generación de efectivo del negocio. El 90% de los CNB ya han sido clientes de microcréditos de BCB y por lo tanto ya han pasado por un proceso de selección y acompañamiento y con frecuencia han sido formados en los programas de microempresarios. Como aclara Hector Albarrán: “El corresponsal es el representante del banco en la comunidad. Entonces tú necesitas a alguien con un nivel de confiabilidad elevado; tiene que ser alguien que conozcamos, elegido en nuestra propia base de clientes. Lo conocemos, lo hemos desarrollado y, bueno, qué más confianza que le demos crédito y hoy día sabemos cuánto factura, qué negocio hace”.

Al cierre de 2016 había 343 corresponsales con puntos de venta instalados, de los cuales 100 estaban ubicados en en Caracas¹³.

Asesores comunitarios

13 <http://www.bancacomunitariabanesco.com/agencias-barras-y-banescoaqui>

Los asesores comunitarios son los agentes claves en el canal de BCB, encargados de visitar las comunidades para identificar potenciales clientes para créditos, mediante una evaluación del perfil de riesgo y de cumplimiento del cliente así como del potencial de crecimiento de la iniciativa. Los asesores, que en promedio manejan una cartera de 350 a 400 clientes, evalúan la operación de los negocios, orientan a sus propietarios en la elaboración de sus planes y proponen a BCB la magnitud del crédito que se les otorgará.

La mayor parte del trabajo de los asesores ocurre fuera de la agencia, con métodos tales como entrevistas a personas con posiciones de liderazgo en la comunidad que permitan identificar negocios en marcha, observación directa de las operaciones de los negocios y recaudación de información entre los vecinos acerca de la conducta de los potenciales beneficiarios del crédito.

También organizan “operativos” de promoción en el barrio, para los que buscan el apoyo de líderes comunitarios y de las organizaciones comunitarias como los consejos comunales. Como explica Keiber González: “En cada operativo tratamos de bancarizar de 40 a 60 personas. El operativo comienza con el contacto del líder comunitario. Él hace la convocatoria y nos dice dónde y en qué horario podemos reunirnos, para que estemos todos seguros. Los mismos líderes nos dicen. “Miren, pueden venir de 9 a 2 porque a las 2 no se puede salir y antes de las 9 no se puede entrar al barrio”. En estas charlas se explica que BCB es un banco privado, distinto de la banca comunal pública y se evita caer en discusiones de índole política o en comparaciones de condiciones. En referencia a la competencia con la banca pública, González comenta: “Tenemos una ventaja, que la banca pública no va a la comunidad, sino que el cliente tiene que bajar a la banca; ahí la tenemos ganada”.

Los asesores comunitarios poseen un perfil de técnico universitario o de estudiante de los últimos semestres de las carreras de economía, administración o contaduría. Si bien provienen de zonas populares, se evita que habiten en la misma comunidad de los clientes, para que sus juicios sobre ellos no estén mediados por su condición de vecinos. Los asesores pasan por un programa de formación inicial, de un mes de duración donde se les entrena sobre metodologías de microcréditos, análisis de comunidades y valores y principios éticos. Su desempeño se mide en función de sus colocaciones de créditos, recuperación y saldo promedio en cuenta de los clientes. Al ser empleados del banco reciben una remuneración básica, sin embargo la parte más importante de sus ingresos es variable y depende de su desempeño. Para los asesores trabajar en BCB significa también tener la oportunidad de acceder a un crédito hipotecario (por el 100% del valor) para la adquisición de vivienda, beneficio que la mayoría ha aprovechado.

- LOGROS Y RESULTADOS

Entre 2006 y 2014 BCB había otorgado más de 228.000 créditos, con un máximo anual de 44.000 en 2013. En los primeros cinco años de operaciones de BCB un promedio de 44 por

ciento de los clientes había recibido un crédito bancario por primera vez. La experiencia muestra que la tasa de morosidad es muy baja, inferior a 1 por ciento¹⁴.

Son notables las ventajas financieras de los créditos de BCB: los préstamos se cobran a una tasa de 24 por ciento anual y cuotas fijas de entre tres y sesenta meses, en comparación con las tasas de entre 20 y 30 por ciento mensual exigidas por los prestamistas informales. Una ventaja adicional es que el cliente de BCB puede solicitar nuevos créditos de mayores montos a medida que los paga.

Entre los microempresarios y BCB se establece una relación continua de créditos que se renuevan y aumentan a medida que los negocios crecen, y mediante asesorías y procesos de capacitación. En este sentido, más de 38.000 personas han participado en el Programa de Formación de Microempresarios¹⁵, un proyecto inicialmente llevado por BCB y hoy integrado como iniciativa de responsabilidad social de Banesco. En algunos casos las cifras de los negocios apoyados por BCB crecen de tal manera que pasan de ser clientes de la Banca Comunitaria a ser atendidos por Banesco.

En cuanto a los indicadores de operación del canal en 2016, cabe destacar el incremento en un 32 por ciento anual en el número de transacciones de los corresponsales no bancarios, con un total de 400 mil transacciones mensuales. De estas un 63 por ciento corresponden a retiro de efectivo, un 18 por ciento a depósitos y un 9 por ciento a consultas. Las comisiones para los CNB se incrementaron tanto por el mayor número de transacciones como por el aumento del monto base por transacción, que se decuplicó en 2016. En general el flujo monetario por este canal se incrementó en 112 por ciento, pero es necesario recordar que parte de este incremento es atribuible a la alta inflación (161 por ciento en 2015 y 348 por ciento en 2016 según cifras del BCV) registrada en Venezuela.

Otro beneficio para los CNB reside en el aumento del tráfico en sus comercios, pues este puede traducirse en un aumento del número de clientes y del monto de las ventas del propio negocio. Los corresponsales son también beneficiarios de créditos que les permiten remodelar sus locales e instalar sistemas de seguridad. En palabras de la Sra. Nancy, propietaria de la Farmacia “La Milagrosa”: “Han estado con nosotros en todo, y para mí Banesco es como mi familia; primero nos dieron el crédito para el negocio y comprar mercancía, luego nos ayudaron a poner las rejas para mejorar la seguridad... ahora vienen más clientes por el punto y tenemos menos problemas de manejar el efectivo”.

En 2016, tras diez años de operación, el ámbito geográfico de acción del canal de BCB creció de alrededor de mil barrios en 2006 a más de 8.300 en 2016¹⁶.

14 Banesco, 2014a: 87 y 89.

15 <http://www.bancomunitariabanesco.com/comunidad-e-impacto-social/impacto-social>

16 <http://www.bancomunitariabanesco.com/comunidad-e-impacto-social/impacto-social>

4.1. Factores de éxito

Un factor clave del éxito de BCB es haber creado un sistema replicable y escalable de varios canales físicos y electrónicos adaptados a las condiciones económicas y los entornos de su mercado, con eficiencia operativa y con la oferta de un servicio sencillo, accesible –tanto en términos de cobertura geográfica, como de requisitos de entrada– y rápido para los clientes de la BOP.

El principio que inspira las operaciones del canal puede resumirse en el lema publicitario “Banca Comunitaria Banesco: Ahora el banco viene a ti” y se fundamenta en la inclusión de miembros de las mismas comunidades bien sea como empleados de BCB (promotores y asesores comunitarios), como aliados comerciales (CNB y comercios en que se ubican las barras de atención) o como facilitadores en la organización de charlas, como los líderes comunitarios. Esto ha contribuido a tener presencia en lugares de muy difícil acceso, superar la natural desconfianza de los clientes de la BOP hacia el sistema financiero y desarrollar procedimientos de valoración de créditos y de perfiles de aliados comerciales, fundados en la referencia y los conocimientos de las personas en sus comunidades de pertenencia, más que en criterios formales de posesión de activos o resultados de negocios.

También debe resaltarse la importancia de que BCB se haya mantenido como una unidad de negocios dentro de Banesco Banca Universal, lo que les ha permitido aprovechar las economías de escala, las capacidades financieras, tecnológicas y gerenciales de la corporación: sistemas de gestión, músculo financiero, red de cajeros electrónicos, banca por internet y red de puntos de venta.

El desarrollo de la marca Banca Comunitaria Banesco ha logrado conjugar el concepto de la banca comunitaria con una marca reconocida y aspiracional en el mercado venezolano como Banesco. Se ha logrado así el desarrollo de una identidad propia, cuya presencia en el barrio es aceptada y apoyada incluso por líderes comunitarios independientemente de posiciones políticas e ideológicas.

En cuanto a los indicadores financieros del negocio, Déniel Cárdenas, VP de Canales, resalta que sobre una base de 270 mil microcréditos otorgados en 10 años: “Hoy en día, el nivel de morosidad de los microcréditos es más reducido que los créditos normales, y es porque ellos están agradecidos de haber recibido confianza, para ellos es imposible no pagarte esa deuda.”

El impacto para los microempresarios que han sido beneficiados por la oferta de microcréditos se hace evidente en la narración de Cárdenas: “Personalmente yo he conocido a un señor que hacía arepas en un carrito y que fue uno de los primeros microcréditos. El señor cada seis meses pagaba el crédito a tiempo, no se equivocaba, no se pelaba en la tasa, nada, cada seis meses... Hoy día el señor es dueño de una arepera a punta de microcrédito”.

4.2. Dificultades o barreras

El primer paso ha sido reconocer la barrera económica y cultural que inhibe a las personas de los sectores populares a establecer relaciones con la banca. Una buena proporción de las personas de los sectores populares se desplaza poco fuera de sus comunidades, sea por dificultades económicas o de transporte. Para otros las agencias bancarias son lugares ajenos —incluso intimidantes— a su mundo.

Lo mismo puede decirse de la reticencia inicial de los empresarios populares para recibir créditos bancarios, acostumbrados como están a relacionarse con prestamistas informales. El contacto personal entre asesores y empresarios es clave en este sentido. La información de la comunidad es también importante para evaluar el riesgo crediticio y las operaciones de un empresario popular.

Otras dificultades tienen que ver con la seguridad y el acceso a las comunidades populares. De nuevo, el contacto con vecinos y líderes ofrece información sobre las condiciones de seguridad de las comunidades, que es muy útil para las decisiones sobre, por ejemplo, dónde instalar un CNB o cuáles son los horarios y las zonas en las que se puede desplazar un asesor. La escogencia de pequeños comercios para instalar los CNB ahorra los costos de abrir locales exclusivos para BCB y permite aprovechar las ventajas de las tecnologías de información; sin embargo implica una selección cuidadosa de las condiciones de seguridad, gestión de liquidez y tráfico de clientes del local, además de una buena referencia personal de los dueños.

El entorno económico del país, con una peligrosa combinación de inflación y escasez de bienes básicos, ha agregado complejidad a la gestión tanto del canal como de la oferta de la BCB. En cuanto al canal, en los últimos meses del 2016 se ha tenido que enfrentar una caída en términos reales de las ventas de los comercios en los que están instalados los CNB, por carencia de inventario. Por otra parte, el incremento de precios y la poca disponibilidad de dinero en efectivo han ocasionado un uso más intensivo de los sistemas instalados, duplicando el número de transacciones en un año (de 23 a 56 mil mensuales). En cuanto a la oferta, como aclara Héctor Albarrán: “Hemos ajustado los montos a la realidad y las necesidades de nuestros clientes, para que tengan acceso a posibilidades de financiamiento que puedan apoyarles a hacer crecer sus negocios”. La aceleración de la inflación compromete la capacidad de compra (inventarios, equipos, vehículos y otros) de los préstamos para trabajo.

Adicionalmente, en estas condiciones adversas el hecho que BCB sea una unidad de negocios de Banesco y no una institución independiente de microfinanzas crea tensiones previamente no observadas en relación con la asignación de recursos, la prioridad de los proyectos y las métricas de evaluación y rentabilidad en un negocio que es de menor escala. Como comenta Albarrán: “Ante recursos finitos, nosotros tenemos que entrar en los procesos de Banesco y competir, aunque se tiene conciencia de que también es una incubadora del desarrollo de negocio y del perfil del cliente Banesco a futuro. A ello se suma la visión social, que es un tema crucial para aquellos que han decidido hacer banca comunitaria”.

4.3. Retos a futuro

Pueden advertirse dos grandes tipos de dificultades externas que atentan contra la rentabilidad y las operaciones de BCB, relacionadas con las condiciones económicas y con el entorno social. No obstante, vale la pena aclarar que estas dificultades son comunes a todas las actividades económicas que se desarrollan en el país, independientemente del sector y la población a la cual se dirijan.

La alta inflación experimentada en Venezuela socava el valor real de los diversos montos de las operaciones de BCB. Esto es especialmente claro en los créditos otorgados, cuyos montos deben aumentarse con frecuencia a medida que la inflación se acelera, de manera que los créditos ayuden realmente al crecimiento de los negocios.

La inflación atenta también contra la rentabilidad general del negocio de BCB. Dado que por ley el Estado establece las tasas de interés y las comisiones sobre transacciones y estas se mantienen fijas, en un contexto hiperinflacionario las tasas reales se hacen cada vez más negativas. En consecuencia, los ingresos por intermediación financiera podrían difícilmente alcanzar para cubrir unos costos que aumentan vertiginosamente.

La inflación distorsiona el modelo de negocios en el canal de distribución, al disminuir el valor real de las comisiones cobradas por las transacciones en los puntos electrónicos de los corresponsales no bancarios y por lo tanto dificulta que BCB cubra los costos de estas operaciones. En lo que respecta al corresponsal, cuando el monto de las comisiones queda significativamente rezagado en relación con la inflación, los costos de brindar el servicio de la corresponsalía pueden superar los beneficios (financieros y de negocio) de tener el punto electrónico.

Otro obstáculo económico son las grandes dificultades para adquirir las divisas para importar los equipos y demás tecnología necesarios para las operaciones de BCB; esto ha hecho difícil, por ejemplo, importar nuevos puntos electrónicos para los corresponsales o reponer los dañados. Las dificultades para mantener en óptimo estado las redes de conexión entorpecen las transacciones en los puntos electrónicos de los corresponsales.

El segundo grupo de dificultades tiene que ver con la violencia del entorno social en el que opera BCB. La violencia en el país ha aumentado en los últimos veinte años y no se advierten signos de que se vaya a revertir. Este hecho afecta significativamente las operaciones de BCB, especialmente las que se efectúan en las barras de atención y las que realizan los asesores comunitarios. Algunos corresponsales no bancarios han devuelto los puntos electrónicos por el peligro que supone manejar grandes cantidades de efectivo, propias de una economía hiperinflacionaria.

Las dificultades son grandes, pero no hay duda de que el crecimiento de BCB aún tiene mucho terreno por delante, si se consideran los datos demográficos: en Venezuela hay 13,5 millones de personas entre 25 y 59 años, 87 por ciento de las cuales pertenecen a los estratos D y E. Geográficamente también hay mucho que aprovechar. La mayoría de las

agencias de BCB se encuentran en las grandes ciudades de la zona norte costera. Quedan por atender regiones como los Andes, Guayana y el oriente del país y muchas ciudades medianas de todas las regiones.

Por último, la tecnología brinda oportunidades para en el futuro facilitar y expandir los servicios de BCB gracias a los sistemas de pago por celular o sistemas P2P.

ANEXOS: FOTOS

Barra de atención de BCB, El Cementerio, Caracas



Promotor comunitario en barra de atención, El Cementerio, Caracas



Corresponsal no bancario: Farmacia “La Milagrosa”, El Cementerio, Caracas



Asesores comunitarios en la Agencia Comunitaria Av. Victoria, Caracas



Referencias

Banesco (2006): *Informe de responsabilidad social 2006*. Caracas.

Banesco (2007): *Informe de responsabilidad social 2007*. Caracas.

Banesco (2008): *Informe de responsabilidad social 2008*. Caracas.

Banesco (2009): *Informe de responsabilidad social 2009*. Caracas.

Banesco (2010): *Informe de responsabilidad social 2010*. Caracas.

Banesco (2011): *Informe de responsabilidad social 2011*. Caracas.

Banesco (2012): *Informe de responsabilidad social 2012*. Caracas.

Banesco (2013): *Informe de responsabilidad social 2013*. Caracas.

Banesco (2014): *Informe de responsabilidad social 2014*. Caracas.

Banesco (2014): "Presentación de VP de Canales". Caracas.

Datos (2015): "Pulso del consumidor Venezuela 2015". Caracas.

World Bank (2015): *The Little Data Book on Financial Inclusion*. Washington, D.C.: The World Bank.