

# La venta cruzada a los clientes de remesas: Resultados de un estudio sobre las instituciones microfinancieras en los países andinos<sup>1</sup>

Cross Selling to Remittance Clients: Results of a Study on Microfinancial Institutions in Andean Countries

Alejo Santermer  
Giulio Giangaspero

*Centro de Estudios de Política Internacional de Roma*

## *Objetivos y metodología del análisis*

El estudio analiza los puntos de intersección y posibles círculos virtuosos entre el desarrollo del sector microfinanciero en los países andinos y las transferencias de dinero de los migrantes a sus familias en los países de origen –remesas–, enfocándose en la venta de productos y servicios microfinancieros a los receptores de remesas –la venta cruzada– como mecanismo de mercadotecnia que tiene potencialidad para apalancar estos recursos en el desarrollo. En efecto, hay algunas características que podrían posicionar estratégicamente las instituciones microfinancieras (IM) como actores clave para generar los estímulos y condiciones que den mayores opciones a los emigrados y sus familiares para canalizar las remesas hacia destinos que otorguen mayor valor agregado y amortigüen la inercia hacia el consumo de este flujo de dinero. Estas características son su posicionamiento geográfico en zonas

<sup>1</sup>Este documento se basa en el estudio de Alejo Santermer (2010), desarrollado entre septiembre de 2009 y febrero de 2010 dentro del Programa Migraciones para el Desarrollo de América Latina (Midla), financiado por la Cooperación Italiana del Ministerio de Asuntos Exteriores. Este programa es realizado por el Centro Studi di Politica Internazionale (Cespi) y la Organización Internacional para las Migraciones (oim).

desatendidas financieramente, que son, además, lugares de alta emigración; su metodología de trabajo y experiencia adquirida en sectores sociales de bajos ingresos y la relación estrecha y de confianza que estos destinos establecen con los clientes.

Desde esta perspectiva, los interrogantes principales han sido: ¿en qué medida y bajo qué modalidades participan actualmente las IM en el mercado de remesas en los países de la comunidad andina?; ¿cómo pueden contribuir las IM a una mayor inclusión financiera y a la valorización de los recursos de los emigrados?; o, más específicamente, ¿qué factores influyen sobre la capacidad de implementar y ejecutar sistemáticamente la venta cruzada sobre clientes de remesas?

La metodología de trabajo se basa en un estudio preliminar de las instituciones microfinancieras de Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia que intermedian remesas, alcanzando a monitorear un total de 176 instituciones de la región. Dentro de éstas se identificaron 52 IM que operan con transferencias internacionales de dinero; es decir, cerca de 30 por ciento de las instituciones micro-

*Cuadro 1.* Muestra de las instituciones de microfinanzas analizadas a profundidad

	<i>Institución de microfinanzas</i>	<i>País</i>
1	Banco Solidario	Ecuador
2	Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos, Ltda. (Codesarrollo)	Ecuador
3	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	Ecuador
4	Procredit, S. A.	Ecuador
5	MiBanco	Perú
6	EDPYME Credijet	Perú
7	EDPYME Confianza (ahora Financiera)	Perú
8	Banco Sol	Bolivia
9	FIE FFP, S. A.	Bolivia
10	Prodem FFP, S. A.	Bolivia
11	Banco Caja Social de Colombia (BCSC)	Colombia
12	Bancolombia	Colombia

*Fuente:* Elaboración propia.

financieras analizadas.<sup>2</sup> El estudio profundiza el análisis de una muestra de 12 IM que intermedian remesas del corredor con Europa (véase el cuadro 1), basándose en encuestas individualizadas realizadas entre el personal responsable de este servicio y los departamentos relativos, complementadas con el análisis de fuentes secundarias.<sup>3</sup>

### *Tipologías de alianzas*

El análisis tiene una focalización particular sobre las alianzas contraídas para activar el servicio de remesas, que incluyen una variedad de intermediarios financieros y no financieros. La tipología de alianza puede tener una fuerte influencia no sólo sobre la sostenibilidad y rentabilidad del servicio, sino también sobre la reconfiguración de ciertas características organizacionales que influyen en las modalidades de interacción con los clientes de remesas y que, condicionando además los volúmenes intermediados, determinan, en última instancia, la capacidad de sistematizar las estrategias de venta cruzada.

Si miramos el estudio preliminar, de las 50 instituciones andinas identificadas, 66 por ciento participan en el mercado por medio de alianzas con una sola empresa de transferencias de dinero (ETD –o MTO, según su nombre en inglés–). Además, casi la mitad (23 IM) están asociadas con la misma compañía: Western Union. De las instituciones microfinancieras analizadas, 20 por ciento eligen alianzas con entidades bancarias y un conjunto o *pool* de ETD simultáneamente.

<sup>2</sup>De estas instituciones, 46 por ciento están representadas por cooperativas de ahorro y crédito; 15 por ciento, por bancos especializados en microfinanzas, que, no obstante, concentran el mayor caudal de giros; 12 por ciento, por organizaciones no gubernamentales; ocho por ciento, por agencias financieras, y el restante 19 por ciento está dividido entre Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Caja Rural de Ahorro y Crédito, EDPYME y mutuales.

<sup>3</sup>Encuestas realizadas entre noviembre de 2009 y febrero de 2010. Las fuentes secundarias incluyen informes y estudios (Caballero y Melgarejo, 2005; Sela, 2005; Hernández y Mugica, 2003; Donaire, 2005; Prior, 2007; Martínez, 2005; CGAP, 2005) y los sitios web oficiales de las instituciones analizadas.

El estudio de la muestra nos permite profundizar el análisis de las tipologías de asociación y proponer una categorización. De las 12 IM de la muestra, cinco optaron por acuerdos con entidades financieras y ETD simultáneamente (poligamia mixta); dos instituciones, por alianzas con varias entidades bancarias y empresas financieras no bancarias, como cajas de ahorro e instituciones del mundo del crédito cooperativo (poligamia bancaria); dos eligieron la asociación con una sola empresa de transferencia de dinero (monogamia con remesadora); dos se asociaron con un conjunto de ETD (poligamia con remesadoras); en fin, una optó por una sociedad con ETD, entidades bancarias y consorcios o redes de IM (poligamia triple).<sup>4</sup>

Las decisiones de asociación están correlacionadas con variables temporales, ya que la mayor antigüedad en el mercado tiende a conllevar la ampliación en el número de las entidades asociadas, exceptuando, por supuesto, los casos con cláusulas de exclusividad. El factor temporal también influye con base en la necesidad de experimentación que requiere incorporar gradualmente el *know how* para saber cuáles son las mejores opciones de asociación, junto con la necesidad de adaptar progresivamente las condiciones institucionales que hacen eficiente el servicio de remesas y, de este modo, tener una gestión de riesgos más controlada.

Además del *tipo de alianza* se indagó a las IM de la muestra sobre el soporte en asistencia técnica y los convenios con entidades para la oferta de sus productos.<sup>5</sup> En efecto, estas colaboraciones pueden determinar los resultados del sector de remesas, tanto desde el punto de vista financiero como de su impacto social, por vía de la capacidad de venta cruzada. Respecto de los acuerdos con otras empresas para la comercialización de los productos, sólo cuatro IM han mantenido convenios de este tipo. Sin embargo, dos

<sup>4</sup>La categorización de las alianzas propuesta en este estudio se basa en la profundización de las tres categorías básicas (asociaciones sencillas, múltiples y consorcios) desarrolladas por CGAP (2007) en *Aplicación de las transferencias monetarias a las instituciones microfinancieras. Guía técnica para el desarrollo y la realización de transferencias monetarias*.

<sup>5</sup>Consideramos también organizaciones no financieras: agencias de cooperación, organizaciones no gubernamentales, donantes y redes de IM.

lo hacían anteriormente y decidieron cancelar estas actividades: Enlace Andino, creado por el mismo Banco Solidario, operó en España e Italia y dejó de pertenecer al grupo desde hace alrededor de tres años y, al momento, no mantiene relación alguna con el Solidario; igualmente, MiBanco decidió no renovar el convenio que tenía desde 2007 con Unión Andina, una empresa con presencia en España, Estados Unidos e Italia, con la que buscaba satisfacer las necesidades de la compra de vivienda en Perú a través de la oferta de productos financieros a inmigrantes andinos y sus familiares en sus países de origen. Estas decisiones concuerdan con los cambios de estrategias sobre el nicho de mercado en lo referente a la venta cruzada, que ha dejado de posicionarse del lado del remitente para enfocarse en los receptores de remesas.

En cuanto al tema del soporte y la asistencia técnica, la mitad de las instituciones microfinancieras de la muestra han recibido este tipo de apoyo en la implementación del servicio de remesas. Quizá el caso más relevante al respecto, porque provocó un cambio de tendencia positivo en la capacidad de venta cruzada, fue la cooperación técnica recibida por Procredit, a cargo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).<sup>6</sup>

Para analizar la conveniencia de las asociaciones –particularmente en los corredores más relevantes– es importante estudiar la capilaridad de los socios captadores. Banco Solidario consiguió en España, a través de sus socios captadores, una capilaridad de 18 600 puntos de captación entre todos sus socios y 450 en Italia. Codesarrollo conquistó, con su convenio con el Banco Santander, más de 5 000 oficinas, y con Caixa Catalunya, otras 1 200, mientras que, por medio de ICCREA Banca, accedió a más de 3 600 oficinas pertenecientes a 439 bancos de crédito cooperativo en Italia. MiBanco accedió –sólo a través de uno de sus socios, Ría Envía– a 41 000 agentes en 85 países distintos. Banco Sol se benefició de las 3 500 oficinas en España, solamente contabilizando los convenios con La Caixa y Banco Popular. El BCSC contó con la

<sup>6</sup>Denominada “Expansión de los canales de recepción y distribución de remesas del Banco Procredit –Ecuador”.

impresionante capilaridad de la asociación con la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), con sus 14 000 oficinas afiliadas. Las IM asociadas a Western Union (Procredit, Confianza y BCSC) se incorporaron a una capilaridad de 140 000 oficinas en todo el mundo.

### *Sistematización y manejo de la información*

En efecto, un uso sistemático, difundido y adecuado de información facilita operativamente el cruce de negocios. Para ello no sólo se requiere contar con plataformas de *software* interconectadas entre las diversas sucursales y departamentos, sino también a través de la capacidad de absorber la información de las entidades asociadas para la captación y desembolso de las remesas.

En este sentido, se observó que las IM de la muestra están bien informadas sobre los clientes de remesas. Todas las IM que han respondido a esta pregunta, excepto Banco Sol, declararon manejar bases de datos específicas con información sobre personas que reciben remesas a través de su entidad. En lo que se refiere a las bases de datos con información sobre remitentes, sólo Prodem y MiBanco mencionan no poseerlas. Puede pensarse que existe un estímulo contextual al respecto, basado en las imposiciones regulativas al sector, donde se exige conocimiento y registro de los clientes de remesas (*know-your-customer*), en conformidad con las leyes que intentan combatir el financiamiento del terrorismo y el lavado de dinero.

Las IM de la encuesta parecen encontrarse menos ágiles en el manejo interno o circulación de esa información, ya sea entre distintos departamentos o a través de la descarga de datos de sus socios. La mayoría de las respuestas obtenidas revelan que la información registrada sobre clientes de remesas no es utilizada por otros departamentos, y sólo tres IM respondieron positivamente a esta cuestión. Aquí subrayamos cómo la utilidad de poseer la información se desvanece si no es utilizada o no se encuentra disponible para los departamentos involucrados en la comercialización cruzada.

Otra dificultad parece encontrarse en la relación con los socios. La gran mayoría de las IM no tienen la posibilidad de descargar información sobre receptores o remitentes de sus entidades asociadas, ya que sólo tres IM cuentan con esta capacidad.

### *Adecuación, empatía y estímulos sobre la base de mercado*

En el estudio se propuso desarrollar un análisis sobre la capacidad de adecuación, empatía y estímulos de la oferta sobre la base de mercado. Ésta representó una instancia de reflexión sobre el modo de pensar la alfabetización financiera, vista aquí como un proceso de educación a dos bandas entre la oferta y la demanda.

El primer nivel de análisis se refiere a la adecuación de la oferta a las características específicas de esta franja de mercado, en función de sus diversas necesidades y capacidades, correlacionadas, a su vez, con el proyecto migratorio y sus etapas, con la cultura financiera del país de procedencia y la influencia del país de destino. En este sentido, sólo a través de una segmentación de mercado adecuada se pueden identificar las estrategias de bancarización y los productos financieros apropiados. De este modo, se consultó a los funcionarios de las IM sobre la realización de estudios de mercado específicos sobre receptores y remitentes de remesas, el diseño de productos específicos dirigidos a este nicho, el análisis de su capacidad de pago, la utilización de ventanillas particulares para clientes de remesas, personal especializado y su capacitación específica, así como las cuestiones ligadas a la accesibilidad en infraestructura y a sus productos y servicios.

Las IM que reúnen mayores requisitos con base en los indicadores de esta variable son la Cooperativa Jardín Azuayo y Banco Sol, seguidas por Banco Solidario y BCSC. Les siguen, en orden de importancia, Credijet, Prodem, Confianza y, en último lugar, Procredit. La mitad de estas instituciones cuentan con productos o servicios financieros diseñados específicamente para receptores y/o remitentes de remesas, realizan estudios de mercado sobre las necesidades y/o capacidades financieras de estos segmentos de mercado, consideran de manera específica sus capacidades de

pago y nivel de riesgo, y brindan capacitación especializada a su personal sobre las particularidades del sector. Por otra parte, cinco IM afirman contar con personal especializado en las características del mercado de migrantes y familiares de éstos. Sobre la adecuación relacionada con características de infraestructura, cuatro IM afirman contar con departamentos especializados para la atención de migrantes y familiares de éstos, tres tienen ventanillas especializadas para clientes de remesas en sus oficinas propias, y dos IM cuentan con filiales en países con gran número de connacionales emigrados.

La accesibilidad en cuanto a la posibilidad de realizar envíos fuera de los horarios laborales de los trabajadores inmigrantes –que en muchos casos realizan largas jornadas laborales sobrepasando horarios estándar– o en cuanto a la cercanía a los migrantes y sus familias y la difusión de las oficinas, predispone la decisión de la compañía para realizar los envíos. Al respecto, las IM demostraron una adecuada comprensión de la situación, ya que de las 12 microfinancieras, dos tercios mencionaron una ampliación de los horarios de apertura de las oficinas. Se trata de las IM asociadas a ETD, lo que permite brindar estas mayores posibilidades de acceso al servicio de transferencias de remesas.

El segundo nivel de análisis, el de la empatía, se refiere al grado de creatividad e innovación para derribar barreras psicológicas que distancian a demandantes y oferentes –para lo que el sector microfinanciero ha demostrado una enorme ventaja comparativa por la personalización de las relaciones entre clientes y personal– y monitorea los mecanismos que permiten entrar en empatía con el cliente, a fin de detectar las condiciones propicias bajo las cuales satisfacer sus necesidades. Para ello se indagó la participación en actividades con las comunidades de migrantes, la disponibilidad de connacionales o personal de habla hispana para la comercialización de sus productos en países con idiomas diversos, etcétera. Al respecto, sólo Prodem declaró brindar la posibilidad de tratar con personal de habla hispana o connacionales en países con idiomas diferentes; cuatro IM mencionaron el desarrollo de estrategias de interacción con la comunidad de migrantes por medio de

encuentros esporádicos como la presencia en ferias de emigrantes en el exterior,<sup>7</sup> a través de las embajadas y mediante avisos publicitarios en periódicos locales; ninguna IM afirmó establecer relaciones de modo sistemático con asociaciones de migrantes.

El tercer nivel de análisis se refiere a las estrategias que, de formas variadas, apuntan a estimular la base de mercado en pos de la venta cruzada y atraer la demanda, como la intervención de las IM en campañas de alfabetización financiera de receptores o remitentes de remesas, o estrategias de *marketing* audaces que busquen el contacto directo con clientes de remesas y migrantes. Las IM de la muestra parecen comprender la importancia que presenta la alfabetización financiera como primer paso para la venta cruzada en receptores y/o remitentes de remesas, ya que seis de ellas mencionan haber tenido participación en ese tipo de iniciativas.

La interacción con la comunidad de migrantes es quizá el aspecto más débil, ya que sólo tres están involucradas directamente con asociaciones u otras organizaciones de la diáspora. Esto representa una falencia fundamental porque priva a las IM de una fuente de legitimación de sus iniciativas; de un aliado clave. Aunque no se perciben alianzas profundas o sistemáticas con las asociaciones de migrantes, algunas IM lo hacen a través de ferias dedicadas a los emigrantes en el exterior (MiBanco y Bancolombia), patrocinando eventos (Banco Sol), y otras se relacionan por medio de consulados y embajadas (Procredit).

### *Elementos cuantitativos de la venta cruzada*

En cuanto a los aspectos cuantitativos que influyen sobre la venta cruzada, hemos tomado en cuenta indicadores tales como el número de transacciones (anuales o mensuales), los montos remesados, promedios por transferencia y las transacciones por sucursales.

<sup>7</sup>Como la Feria Vale un Perú, en la que participa MiBanco para comercializar los productos dirigidos al sector migrante; la Feria Invierte en Casa, que realizó Bancolombia en Madrid, promocionando el programa Mi Casa con Remesas y toda la amplia gama de créditos dirigidos a los colombianos en el exterior.

De las seis instituciones microfinancieras que brindaron información sobre el volumen de negocio, sólo Procredit se ubicó por debajo del número promedio mensual de las 1 000 transacciones que podrían estimarse como necesarias para generar una economía a escala, considerada como piso para la sostenibilidad del servicio de remesas y la venta cruzada.<sup>8</sup> Una plausible explicación de ese nivel de participación en el sector tiene que ver con su antigüedad en el mercado de remesas. Llama la atención, sin embargo, que algunas IM que parecen tener una escala importante de negocio dentro del sector microfinanciero en realidad tienen un bajísimo promedio de transferencias mensuales por sucursal (MiBanco y BCSC), lo que en definitiva no contribuye a generar el volumen necesario para crear un terreno fértil para la venta cruzada. De hecho, MiBanco no representa un actor relevante en cuanto cuota de mercado, ya que está pagando 6 000 000 de dólares en remesas, lo que corresponde a menos de uno por ciento del total de remesas recibidas en Perú en 2009.

Es importante tener una visión del número de transacciones mensuales en referencia a la cantidad de sucursales que pagan remesas. Aunque incluyendo el caso del Banco Solidario, cuyo desempeño sobrepasa las otras experiencias, las IM de las cuales se pudo recabar esta información desembolsan, en promedio, 92.57 transferencias mensuales por sucursal. Además del Solidario se destaca la Cooperativa Jardín Azuayo, que llega a pagar 120 transacciones mensuales por sucursal.

Desde el aspecto cuantitativo de la venta cruzada, un indicador relevante es la denominada tasa de conversión *clientes de remesas que se “convierten” en clientes de otros productos y servicios financieros* de la misma entidad. Los datos que se han podido recabar resultan de gran heterogeneidad. En dos casos, considerando cuántos receptores de remesas se han bancarizado, se estiman tasas de conversión similares: 10 por ciento de la Cooperativa Jardín Azuayo y 13 por ciento de Procredit. En el caso de Banco Solidario, de los 45 236 clientes de remesas bancarizados en 2007, se ha

<sup>8</sup>Este dato se basa en el estudio de Orozco y Hamilton (2005).

pasado a 26 802 en 2009. El mencionado cambio de estrategia de este banco, con el que se decidió no impulsar más la mercadotecnia hacia los migrantes, demuestra la medida en que las estrategias específicas de segmentación de mercado pueden incidir en la venta cruzada.

### *Conclusiones*

Si bien algunos de los resultados extraídos del estudio de la muestra de 12 IM no pueden ser derivados a otras entidades del sector, pueden resultar útiles como modelo de mejores prácticas u orientación con base en la riqueza de los aciertos y errores de las instituciones analizadas.

En primer lugar, el estudio enseña que el proceso de diseño y oferta de productos financieros ligados a las remesas es complejo y en su desarrollo hay que enfrentar varias dificultades que tienen que ver con las características de las necesidades y el comportamiento de la demanda, relacionadas con la condición de transnacionalidad de los migrantes. Por ejemplo, no todas las remesas tienen el mismo potencial de bancarización porque dependen de una temporalidad relacionada con las etapas del proyecto migratorio (hasta que el emigrante no se establezca oficialmente en el país de destino no podrá enviar dinero a través de una cuenta corriente; el monto y la frecuencia de los envíos dependen de las condiciones laborales del migrante, tal como el proceso de reunificación de la familia) y ya hemos visto la importancia de la accesibilidad a oficinas y servicios. Sin embargo, a pesar de la necesidad de un estudio adecuado de las características de la demanda, los productos que tienen como nicho un núcleo único focalizado en la familia transnacional no encontraron una aplicación que logre sostener, en el tiempo, tales iniciativas.

Además, hay dificultades operativas en la construcción de la oferta. En el caso, por ejemplo, de la erogación de crédito a distancia, es necesaria la construcción de una infraestructura capaz de manejar la evaluación del riesgo y el desembolso y la gestión del crédito, de lo cual depende la asunción del riesgo de la institución

financiera. En este sentido, es necesario el establecimiento de alianzas con intermediarios financieros en ambos extremos del circuito migratorio.

De todas formas, el estudio evidencia algunas opciones válidas en la creación de alianzas aptas para la transferencia de remesas y la venta cruzada. Las alianzas en poligamias mixtas y triples –y las bancarias que logran alcanzar un volumen de negocio considerable– son las que proporcionan los escenarios más beneficiosos, ya que brindan mayores instrumentos a las IM para la satisfacción del denominado *double bottom line*, es decir, atraer un volumen de negocios que crea una escala necesaria y condiciones organizacionales que facilitan las estrategias de venta cruzada. En la atracción de clientes, estas alianzas brindan al emigrado y sus familiares la oportunidad de optar por el medio más adecuado a sus necesidades y posibilidades. Entre estos medios, la conexión de las remesas a cuentas corrientes o de ahorro es de suma importancia para una verdadera valorización del dinero.

Las asociaciones con entidades bancarias permiten a las IM encontrar mayor compatibilidad metodológica y valorativa con sus socios. Esto les permite mayor control y seguimiento de sus asociados y contribuye a evitar una reconfiguración desfavorable de los aspectos que componen la variable “adecuación, empatía y estímulo sobre la base de mercado”. De hecho, el único caso típico de monogamia con remesadora (Confianza, ya que este *credijet* no puede considerarse típico en casi ningún sentido) ha presentado los peores indicios en correspondencia con los indicadores seleccionados de esa variable después del caso de Procredit. Para el caso de Confianza, el hecho de haberse transformado recientemente en Financiera le impone, más que nunca, repensar la conveniencia del tipo de alianza vigente.

Quizá uno de los casos más destacados sea el de la Cooperativa Jardín Azuayo, que ya con 12 años de experiencia en el mercado de remesas posee gran capilaridad rural y el tipo de alianza más rica de la muestra: la *poligamia triple*. Además, Jardín Azuayo no sólo maneja un gran volumen de transferencias (3 000 mensuales) con sólo 25 agencias propias, sino que la mitad de las remesas que

intermedia son depositadas directamente en cuenta de ahorro, lo que abarata notablemente los costos y comporta mayor capacidad de ahorro para los clientes y de venta cruzada para la cooperativa.

Muchas de las conjeturas apresuradas sobre la conveniencia de las alianzas de las instituciones microfinancieras de la muestra chocaron contra la calidad de las relaciones con sus socios. En numerosos casos en los que las ETD asociadas no poseen ni siquiera el control sobre sus propios locales captadores (por contratar subagentes tales como locutorios) no puede esperarse capacidad de monitoreo alguno, lo que imposibilita cualquier estrategia de venta cruzada dirigida desde Europa. En estos casos, se deben evaluar cuidadosamente los cortocircuitos que pueden producirse al interior de las alianzas cuando no hay planificación conjunta ni división de los incentivos y beneficios, abriendo lugar a dinámicas defensivas dentro de la alianza que limitan la capacidad de venta cruzada desaprovechando, potencialmente, ocasiones de beneficio para ambos.

Muchas de las 12 IM de la muestra asumen, voluntaria o involuntariamente, la posición de vanguardia en el mercado, demostrando un modelo de negocios más beneficioso en cuanto a costo y eficiencia del servicio de remesas, atrayendo los fondos de la cooperación y pagando los costos de testear mecanismos innovadores de venta cruzada, que establezcan precedentes –en sus aciertos y fracasos– de sistematización y segmentación del mercado de remesas para otras IM. En este sentido, los esfuerzos de estas instituciones microfinancieras no son para nada despreciables, aunque resultan insuficientes desde una perspectiva global del sector.

En efecto, este trabajo ha mostrado cómo la participación masiva de las IM en el mercado de remesas y la sistematización de la venta cruzada pueden representar mecanismos fundamentales de inclusión financiera y desarrollo del sector mismo y apalancamiento de las remesas para el desarrollo. Las características que podrían posicionar estratégicamente las IM como actores clave para implementar mecanismos inclusivos se basan en su posicionamiento geográfico en zonas desatendidas financieramente, que son, además, lugares de alta emigración; en su metodología de trabajo y

experiencia adquirida en sectores sociales de bajos ingresos, y en la relación estrecha y de confianza que establecen con los clientes. En fin, a partir del presente estudio podemos agregar la importancia de la capacidad de adecuarse, entrar en empatía y estimular la base de mercado.

Sin embargo, con sólo un tercio de las IM de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) intermediando remesas, y sólo 20 por ciento de ellas bien posicionadas en el nivel de alianzas, hay todavía mucho camino por recorrer en la conformación de un proceso que valorice los sacrificios de los emigrados.

### *Bibliografía*

- Caballero K. y Melgarejo M., 2005, *Banco Solidario S.A.: La estrategia de recuperación 2000-2004*, Alajuela, Costa Rica, INCAE Business School, Centro de Investigaciones.
- CGAP, 2007, *Aplicación de las transferencias monetarias a las instituciones microfinancieras. Guía técnica para el desarrollo y la realización de transferencias monetarias*, Washington, DC, Consultative Group to Assist the Poor, diciembre.
- Donaire, V. [disco compacto], 2005, *El programa del Banco Solidario para apoyo de los emigrantes ecuatorianos en España*, San José, Costa Rica, INCAE Business School.
- Hernández, R. y Y. Mugica [disco compacto], 2003, *What Works: PRODEM FFP's Multilingual Smart ATMs for Microfinance. Innovative Solutions for Delivering Financial Services to Rural Bolivia*, Michigan, World Resource Institute/Michigan Business School/Kenan-Flagler Business School.
- Martínez Murgueitio, O. [disco compacto], 2005, *Las IMF's y el sector bancario formal: Desarrollando enlaces efectivos*, Colombia, Banco Caja Social.
- Orozco, M. y E. Hamilton, 2005, “Remittances and MFI Intermediation: Issues and Lessons, Remittances, Microfinance and Development: Building the Links”, en Judith Shaw, edit., *A Global View*, vol. 1, Brisbane, Australia, The Foundation for Development Cooperation.

- Pearce, Douglas y Myka Reinsch, 2005, *Confianza in Peru Overcomes Adversity by Diversifying Loan Portfolio*, Washington, DC, Consultative Group to Assist the Poor, agosto (CGAP Agricultural Microfinance Case Study núm. 1).
- Prior Sanz, F. [documento de trabajo], 2007, *Soluciones al problema del bajo acceso a los servicios financieros en Colombia, Ecuador y Perú: Revisión de mejores prácticas en la prestación de servicios microfinancieros*, Miami, Florida, Summit of the Americas Center Florida International University.
- Santermer, A., 2010, *Instituciones microfinancieras de países andinos y remesas: Un estudio sobre la posible valorización de los recursos financieros de los inmigrantes*, Roma, Centro de Estudios de Política Internacional/Migraciones para el desarrollo de América Latina/Organización Internacional para las Migraciones/Ministerio de Asuntos Exteriores (Cespi Working Paper núm. 66/10), en <[http://www.cespi.it/WP/WP%2066-Instituciones%20microfinancieras\\_Santermer.pdf](http://www.cespi.it/WP/WP%2066-Instituciones%20microfinancieras_Santermer.pdf)>, consultado el 30 de mayo de 2010.
- Sela, 2005, *Migraciones y remesas en América Latina y el Caribe: Los flujos intrarregionales y las determinantes macroeconómicas*, SP/CL/XXXI.O/Di, núm. 9-05, XXXI Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano, Caracas, Venezuela, Sistema Económico Latinoamericano.