



# ► Resumen de Finanzas Solidarias

Abril 2021

## Diseño de préstamos de emergencia

### La experiencia de Dvara KGFS

#### Puntos clave

- Desde su creación en 2008, Dvara KGFS se ha esforzado por construir un modelo único para satisfacer las necesidades financieras de los clientes rurales para promover la creación de riqueza.
- Durante los últimos años, Dvara KGFS ha trabajado para ofrecer un producto de préstamo de emergencia rediseñado.

## Introducción

Dvara KGFS es una empresa financiera no bancaria (EFNB) con sede en India. Desde su creación en 2008, Dvara KGFS se ha esforzado por construir un modelo único para satisfacer las necesidades financieras de los clientes rurales para promover la creación de riqueza. Comenzó con el enfoque de préstamos grupales conocido como préstamos grupales de responsabilidad conjunta (JLG, por sus siglas en inglés). JLG es un modelo de préstamos que permite a un grupo de personas (generalmente cinco) tomar préstamos para actividades generadoras de ingresos u otros requisitos del hogar formando un grupo, en el que los miembros se garantizan entre sí los préstamos de los demás. Los préstamos grupales para empresas generadoras de ingresos son la oferta principal de la mayoría de las instituciones de microfinanzas (IMF) en todo el mundo.

Un préstamo JLG puede no ser suficiente para ayudar a un cliente a hacer frente a la presión financiera que representa una emergencia, como una enfermedad o una pérdida a causa de un incendio. En tales circunstancias, las personas suelen recurrir a amigos y familiares, o prestamistas que pueden cobrar altas tasas de interés, lo que representa una presión adicional sobre el bienestar financiero del hogar.

Un préstamo de emergencia es un mecanismo alternativo para que las IMF ayuden a sus prestatarios en momentos de necesidad. Los principales argumentos para que las IMF ofrezcan un préstamo de emergencia son:

1. Los préstamos para generar ingresos no eliminan la vulnerabilidad a las crisis económicas o personales. La mayoría de los prestatarios todavía son susceptibles a tales eventos.
2. Brindar asistencia en el momento de una crisis puede generar la lealtad del cliente, ya que la IMF puede demostrar que está interesada en el bienestar del cliente.
3. Los préstamos de emergencia pueden ayudar a reducir la dependencia de opciones de crédito más caras disponibles a través de prestamistas informales, reduciendo así el riesgo de caer en una trampa de deuda.
4. Los préstamos para consumo, incluidos los préstamos de emergencia, no son onerosos siempre que el hogar pueda reembolsarlos. Las IMF pueden garantizar que el monto total del préstamo no exceda la capacidad de reembolso del prestatario, para asegurarse de que el prestatario no esté sobre endeudado.

Las IMF reconocen los aspectos positivos de ofrecer un préstamo de emergencia, especialmente para destacar en

el mercado y atraer y retener clientes. A lo largo de los años, muchas IMF han experimentado con la concesión de préstamos de emergencia a sus prestatarios; sin embargo, a menudo se han enfrentado a desafíos, ya que muchas características de los préstamos de emergencia son estructuralmente diferentes de los préstamos grupales que presentan algunos desafíos operativos para la IMF. Las dificultades habituales con un producto de préstamo de emergencia son:

1. **Tiempo de respuesta rápido (TAT por sus siglas en inglés):** un préstamo de emergencia, como su nombre indica, no se puede planificar con anticipación. Además, suele estar destinado a un gasto pequeño pero inmediato. Por lo tanto, TAT es de suma importancia para este producto, e idealmente, debería ser menos de 24 horas. Sin embargo, las IMF generalmente carecen de la experiencia para hacerlo, y dado que el préstamo de emergencia es un producto de bajo valor (debido al menor tamaño del préstamo y los intereses devengados), las IMF tienen menos incentivos para adquirir esta experiencia o invertir en recursos para poner en eso.
2. **Préstamo individual:** a diferencia de los préstamos JLG, los préstamos de emergencia suelen ser para eventos idiosincrásicos. Por lo tanto, no se pueden ofrecer a un grupo y no pueden ser garantizados por el grupo. Las IMF también pueden carecer de experiencia en la evaluación y el servicio de préstamos individuales.
3. **Análisis de costo-beneficio:** Los préstamos de emergencia tienen poco valor y el costo de entrega suele ser alto, debido a los procesos acelerados que se necesitan. Por lo tanto, en el corto plazo (hasta que se generen eficiencias a través de sistemas o tecnología), el costo del servicio de un préstamo de emergencia puede ser mayor que el rendimiento financiero del mismo.
4. **Uso indebido y venta indebida:** existe el riesgo de que el prestatario o el personal de la IMF puedan hacer un mal uso del préstamo de emergencia, al destinar los fondos recibidos al reembolso del préstamo grupal en caso de que el prestatario tenga pocos fondos. Esta práctica puede mantener la calidad de la cartera a corto plazo, pero tendrá un impacto perjudicial a medio y largo plazo.

## El caso de Dvara KGFS

Dvara KGFS puso a prueba su primer producto de préstamos de emergencia en 2012, con cierto éxito. Sin embargo, los desafíos que enfrentó resultaron en el retiro

de la oferta del producto. A finales de 2019, Dvara KGFS presentó una oferta de préstamos de emergencia rediseñada. La experiencia de ambos pilotos se describe a continuación para arrojar luz sobre los desafíos que otras organizaciones pueden experimentar y las soluciones que pueden utilizar para superar esos desafíos.

## El primer piloto de préstamos de emergencia

La primera prueba piloto del préstamo de emergencia se realizó en el distrito de Ganjam del estado de Odisha en el este de la India. El propósito de este ejercicio fue doble:

1. agregar otro producto en el ramo de ofertas de Dvara KGFS para establecerse como una solución integral para las necesidades financieras del cliente rural, y
2. construir una relación más profunda entre Dvara KGFS y sus clientes.

### ► Atributos clave del producto de préstamos de emergencia

#	Criterios	Condición
1	Prestatario potencial	Clientes inscritos existentes
2	Propósito del préstamo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muerte en la familia</li> <li>• Gastos médicos de familiares</li> <li>• Gastos médicos para el ganado del prestatario</li> <li>• Requisitos de viaje de emergencia</li> </ul>
3	Comportamiento crediticio con Dvara KGFS	Sin impago en préstamos existentes con Dvara KGFS
4	Cantidad de préstamo complementario	Hasta 2 000 rupias indias (US \$ 27)
5	Tasa de interés	24% anual
6	Frecuencia de reembolso	Mensual
7	Punto de recogida	En el mismo centro, fecha y hora que el del préstamo existente
8	Autoridad de aprobación	Oficial de sucursal (igual que el préstamo JLG)

Las siguientes características de diseño se incorporaron al producto:

1. **Alcance del cliente:** Los prestatarios que tenían una relación establecida con Dvara KGFS (por ejemplo, más de 12 semanas) eran elegibles para el préstamo. También necesitaban mantener un saldo positivo en una cuenta de ahorros y no tener un crédito vencido al momento de la solicitud.
2. **Canal de entrega:** un cliente existente de gran reputación llamado "agente de desembolso" manejó

los desembolsos fuera de horario. Este agente mantuvo una caja de seguridad con un código de tres dígitos operado mediante consulta por SMS. El objetivo era mantener el TAT en 24 horas.

El diseño se sometió a varias iteraciones durante el piloto a medida que se generaban los aprendizajes del cliente y las percepciones del comportamiento. Estas lecciones se retroalimentaron en el diseño del producto, como:

1. *Plazo del préstamo*: el plazo original de dos semanas se amplió a un mes, lo que permite una mayor flexibilidad al prestatario y mejora la propuesta de rentabilidad.
2. *Monto principal*: el monto máximo del préstamo se aumentó de 500 rupias indias (US \$ 7) a 2 000 rupias (US \$ 27), ya que INR 500 (US \$ 7) se consideró demasiado bajo para ser útil. INR 2 000 (US \$ 27) fue el monto del préstamo permitido de acuerdo con consideraciones comerciales para cubrir el costo del desembolso. Sin embargo, esto presentó un problema, ya que los prestatarios que necesitaban montos más pequeños terminaron pidiendo prestado más de lo que necesitaban o recurrieron a prestamistas.
3. *Tasa de interés*: se mantuvo en el 24% anual en comparación con el interés del préstamo JLG del 21% anual. Una tasa de interés más alta para la emergencia fue intencional, ya que Dvara KGFS no quería que los clientes solicitaran el préstamo de emergencia en lugar del préstamo JLG.
4. *Visitas personales*: el personal de Dvara KGFS visitó a los clientes dos días antes de la fecha de vencimiento del préstamo. Más tarde, se dio cuenta de que un período de notificación de dos días era demasiado tarde, ya que no era suficiente tiempo para que los clientes aseguraran el dinero. En el futuro, consideró realizar las visitas antes y no necesariamente en persona, sino a través de una llamada telefónica.

Se preguntó a los prestatarios del distrito piloto acerca de sus estrategias para hacer frente a las emergencias



Photo: Marcel Crozet / ILO

financieras en caso de que los préstamos no fueran una opción. La reducción de los gastos de alimentación y el aplazamiento de la compra de artículos de primera necesidad surgieron como las formas predominantes. La encuesta posterior al piloto también indicó que los clientes seguían dependiendo de los prestamistas informales para sumas más pequeñas y de las casas de empeño para montos más sustanciales.

## Ampliando el piloto

Después de la prueba piloto, Dvara KGFS implementó el producto de préstamos de emergencia en otras áreas de operación, incluido el distrito de Thanjavur en el estado de Tamil Nadu en el sur de la India, que constituía un tamaño significativo de la cartera de préstamos general de la organización en ese momento.

Sin embargo, después del éxito inicial del piloto, el recorrido de los productos de préstamos de emergencia en Dvara KGFS se volvió más accidentado. Los problemas se conocieron a través de diversas fuentes, incluidas las quejas de los clientes y el boca a boca. Los informes de auditoría interna también destacaron problemas. Hubo una fuerte correlación entre el desembolso del préstamo de emergencia y la morosidad del préstamo JLG.

El desembolso no solicitado fue un tema clave. En algunas áreas, el préstamo de emergencia se estaba utilizando para mantener limpios los libros de préstamos, es decir, si un prestatario de JLG incumplía con el pago de su préstamo, los oficiales de crédito emitían un préstamo de emergencia, sin reevaluar su capacidad de pago, para asegurarse de que las cuotas del préstamo de JLG se cumplieran a tiempo. Esta práctica solo empeoró una situación que ya era mala y pronto se disparó a mayores incumplimientos de préstamos.

Otro desafío fue el mal uso del producto por parte de los prestatarios. Hubo muchos casos de prestatarios que tomaron un préstamo de emergencia para gastos de consumo que no eran de emergencia. Dado que los préstamos de emergencia se desembolsaron con un TAT extremadamente rápido, tan rápido como 30 minutos en algunos casos, no siempre fue posible determinar el uso real de antemano. Esto condujo a un uso indebido del monto del préstamo, lo que afectó negativamente la capacidad de reembolso del prestatario.

Tales malas prácticas, aunque localizadas en solo unos pocos clusters, dieron como resultado una mala

publicidad del valor de marca de la institución, un impacto adverso en la calidad de la cartera y el desgaste de los clientes. Por lo tanto, Dvara KGFS decidió discontinuar el producto y enfocarse en mejorar los mecanismos de control interno para garantizar una mejor experiencia del cliente en otros productos crediticios.

## La oferta revisada

En 2019, Dvara KGFS relanzó su producto de préstamos de emergencia. La razón era la misma que antes: fortalecer a Dvara KGFS y su relación con el cliente; y estar a su lado en el momento de necesidad, convirtiéndose así en una solución completa para todas las obligaciones financieras. Las características principales del producto siguen siendo las mismas con algunas evoluciones del mercado a lo largo del tiempo.

Antes de reintroducir el producto de préstamos de emergencia, Dvara KGFS se centró en dos atributos para mejorar los controles internos y garantizar que sus prestatarios o el personal no utilizaran indebidamente el producto:

1. *Establecimiento de verificación de servicios públicos posterior al desembolso:* Dvara KGFS garantiza la presentación de la evidencia física de la utilización del préstamo en el sistema más adelante. Además, si el prestatario no puede proporcionar la prueba, no podrá utilizar este servicio en el futuro. Dvara KGFS garantiza que todos los prestatarios sepan esto de antemano y, por lo tanto, aprovechen este producto solo si es necesario.
2. *Herramienta de auditoría interna mejorada:* Dvara KGFS ha desarrollado un mecanismo de auditoría interna sofisticado que ha mejorado enormemente con el tiempo. El mecanismo de auditoría identifica los desembolsos de préstamos de emergencia dudosos para una inspección adicional. Utiliza muchos indicadores para ello, que los prestatarios o el personal de Dvara KGFS no conocen. Ejemplos de indicadores incluyen desembolsos cercanos a la fecha de reembolso del préstamo de JLG o desembolsos que coinciden con las festividades. Los informes mensuales identifican estas señales de alerta, que luego son revisadas por el equipo de crédito, así como por los gerentes de ventas a nivel regional.

## ► Producto de préstamo de emergencia relanzado de Dvara KGFS

#	Criterios	Condición
1	Prestatario potencial	Cientes inscritos existentes
2	Propósito del préstamo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muerte en la familia</li> <li>• Gastos médicos de familiares</li> <li>• Gastos médicos para el ganado del prestatario</li> <li>• Requisitos de viaje de emergencia</li> </ul>
3	Comportamiento crediticio con Dvara KGFS	Sin impago en préstamos existentes con Dvara KGFS
4	Informe de la oficina de crédito (CB)	Todas las condiciones del préstamo JLG se aplican al préstamo de emergencia.
5	Cantidad de préstamo complementario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo – 1 000 rupias (US\$14)</li> <li>• Máximo – 5 000 rupias (US\$69)</li> <li>• Solo en múltiplos de 1 000 rupias (US \$ 14)</li> </ul>
6	Tasa de interés	26% anual (reducción de la tasa de saldo) (igual que el préstamo JLG)
7	Tarifas de proceso	1% del monto del préstamo
8	Plazo del préstamo	Seis meses
9	Frecuencia de reembolso	Mensual
10	Proporción de cobertura de servicio de la deuda	Ingresos mensuales/Obligación de deuda mensual >= 1,5
11	Punto de recogida	En el mismo centro, fecha y hora que el del préstamo existente
12	Comprobaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conozca a su cliente (KYC) de forma correcta</li> <li>• Comprobación de informes CB</li> <li>• Comprobación de la documentación del préstamo</li> </ul>

## Los resultados hasta ahora

Dvara KGFS está monitoreando de cerca el desempeño del préstamo de emergencia para asegurarse de que tenga un efecto positivo en la morosidad. En las capacitaciones de su personal, se pone énfasis en identificar el propósito para el cual se solicita el préstamo de emergencia; específicamente que es adecuado para emergencias financieras individuales de bajo costo.

La industria de las microfinanzas en India también ha madurado. A nivel de país, existen grandes focos donde se ha alcanzado el nivel de saturación, lo que significa que los clientes de microfinanzas tienen más experiencia. Los mecanismos mejorados de KYC a través de la tarjeta Aadhaar emitida por la Autoridad de Identificación Única de la India han asegurado que las empresas de información crediticia tengan datos de clientes más

confiables. Estos desarrollos han llevado a un menor uso indebido de los fondos del préstamo, ya que es cada vez más difícil para los prestatarios salirse con la suya con un incumplimiento deliberado, y lo saben.

Un préstamo de emergencia debe tener un efecto de “vendaje” sobre el daño financiero del prestatario. Si se malinterpreta como el tratamiento, la lesión eventualmente estallará. En el contexto dado, estallar significaría morosidad/incumplimiento crediticio. Tanto el prestatario como el prestamista deben darse cuenta de

que esta es solo una medida provisional para suavizar los flujos de efectivo a corto plazo, y no una solución a largo plazo. Por lo tanto, además de tener controles posteriores al desembolso, Dvara KGFS está tratando de asegurarse de que su personal comprenda estos aspectos críticos del préstamo de emergencia y los cumpla.

Los resultados del segundo piloto estarán disponibles en los próximos meses, pero Dvara KGFS espera que los controles internos mejorados hayan abordado algunos de los desafíos que se enfrentaron durante el primer piloto.



Nos gustaría agradecer a nuestro socio, Prudential Foundation, por apoyar la publicación de este resumen de Finanzas Solidarias.

El [Programa Impact Insurance](#) contribuye a la agenda de las finanzas solidarias colaborando con la industria de seguros, los gobiernos y los socios para aprovechar el potencial de los seguros para el desarrollo social y económico.

#### Contacto

#### Organización Internacional del Trabajo

Route des Morillons 4  
CH-1211 Ginebra 22  
Suiza

T: +41 22 799 7239  
E: [socialfinance@ilo.org](mailto:socialfinance@ilo.org)